

**Gulyás Balázs**

*Elnök, HUN-REN*

**Jakab Roland**

*CEO, HUN-REN*

2024. szeptember 25.



**HUN-REN**  
**V. Stratégiai Workshop:**  
**A jövő kulcs beavatkozási**  
**területei**

<https://hun-ren.hu>

2024. szeptember 25-26.  
V. Stratégiai Workshop  
IT + TT + Igazgatók + Fiatalkutatók

Átfogó vízió, stratégia, ütemterv

2024. június 25.  
IV. Stratégiai Workshop  
IT + Igazgatók + Fiatalkutatók

Értékelés  
Szervezeti finomhangolás (Központ)  
Projektszervezet – 8 WP  
AI Nagykövetségi Program  
...

2024. március 20-21.  
III. Stratégiai Workshop  
IT + TT + Igazgatók + Fiatalkutatók

2023. május 1.

2023. május 10. Első találkozó az  
Igazgatókkal és a Fiatalkutatókkal

Új Irányító Testület  
Új Tanácsadó Testület  
ELKH → HUN-REN  
Minden kutatóhely  
meglátogatása  
...

2023. szeptember 20-22.  
I. Stratégiai Workshop  
IT + TT + Igazgatók

Átfogó értékelési folyamat  
kidolgozása  
...

2023. december 13.  
II. Stratégiai Workshop  
IT + TT + Igazgatók

HUN-REN Központ:  
Szolgáltatásorientált / CEO / Hírlevél /  
Értékelés (tudományos, strukturális, benchmark, kitörési pontok)

# Jövőképesség



**Önértékelés**

**Nemzetközi  
értékelés**

**Munkacsomagok**

# Európa és Magyarország nem lehet sikeres jól finanszírozott, nyitott, a társadalmi és gazdasági problémákra fókuszáló tudományos intézményrendszer nélkül

## The future of European competitiveness (Draghi jelentés)

- Globális élvonalba tartozó kutatóintézetek létrehozása
- Kutatások finanszírozásának jelentős növelése
- Alapkutatási ERC megduplázása, intézményi ERC
- Világosabb kutatási fókuszok, kevesebb kutatási prioritás
- Technológiai előretörést hozó innovációk támogatása
- Eredmények hasznosításának javítása



## Magyarország Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Stratégiája (2021–2030)

- Tudástermelés
- Tudásáramlás
- Tudásfelhasználás



**HUN-REN**  
Magyar Kutatási Hálózat

## Magyarország versenyképességi stratégiája 2024-2030

- KFI támogatása
- Értéklánc szemlélet, tudás hasznosítása
- Ipar és tudomány összekapcsolása



## Neumann János Program

- Magyar kutatások nemzetközi pályára állítása
- Kiváló innovációs ötletek piacra segítése
- Kiszámítható kutatói életpálya
- Innovációs befektetések fókuszálása
- Innovációs tevékenységek a tudományos előmenetelben
- Tudományos és Innovációs Parkok létrehozása
- Magyar innovációk az egész Kárpát-medencében
- Kutatási eredmények hasznosítása



# A nemzetközi szakértők által végzett értékelés megalapozott visszajelzést nyújt a kutatóhelyek teljesítményéről

## Értékelés

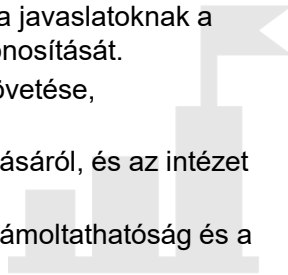
Nemzetköz  
i értékelés

### Az értékelés célja

**Általános cél: kutatások minőségének és társadalmi relevanciájának bemutatása**

#### Miért fontos az értékelés?

- **Kutatók:** a helyzetelemzés eredményeinek és a javaslatoknak a megismerése segíti a fejlődési lehetőségek azonosítását.
- **Vezetők:** tevékenységük hatásának nyomon követése, visszacsatolás.
- **Partnerek:** visszajelzés a kutatások előrehaladásáról, és az intézet által elért eredményekről.
- **Társadalom/adófizetők:** kiadásaikért való elszámoltathatóság és a kutatási rendszer támogatása.



### Panelek összetétele

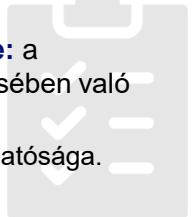
Az értékeléseket **6-13 főből álló panelek** végezték.

Az értékelők a szakterület **elismert nemzetközi szakértői** voltak.



### Az értékelés szempontjai

- **Kutatások szervezettsége és integritása:** a kutatások tudományos szervezettsége és eredményei, kritikus tömeg megléte.
- **Relevancia, innováció és hatás:** a kutatások jelentősége és hatásai.
- **Stratégia:** jövőbeli stratégia értékelése, kutatási és társadalmi célok elérése.
- **Kapacitásépítés és vezetői képességek fejlesztése:** a kapacitásépítésben és a munkatársak karrierfejlesztésében való részvétel.
- **Irányítás és vezetés:** vezetés hatékonysága és átláthatósága.



### Módszertan

Dokumentumok: kutatóhely **önértékelése**, elmúlt öt évre vonatkozó **statisztikai adatok**, **10 legnagyobb projekt** összefoglalója.

Személyes interjúk, megbeszélések.

Az elkészült jelentések kutatóhelyi véleményezése, felülvizsgálata.



Az értékelés javaslatai megfelelő alapot jelentenek arra, hogy a **kutatóhelyek potenciálját jobban ki lehessen használni.**

# A tudományos eredmények széttartóak az intézetek között, de azonosíthatóak kiváló eredmények is

Nemzetközi értékelés



## Tudományos teljesítmény



„A kutatóközpontot nemzeti és nemzetközi szinten is **elismer**t **kiválósági központként** tartják számon”



„A kutatóközpontban **jelentős számú** kiemelkedő kutatócsoport vezető és **kiváló tudós** tevékenykedik”



„A tudományos kérdések **közérthetővé** tételével fontos társadalmi igényt elégít ki”



„(...) **innovatív módszereiről** és **publikációs teljesítményéről** ismert.



„Rendkívül releváns **kutatási témák széles skálájával** és egy átfogó, ugyanakkor, nemzetközileg **kevésbé ismert adatbázissal** rendelkezik..”



„(...) **magas szintű alap- és alkalmazásorientált kutatásokat** folytat (...)”



„a **kutatási területek nagyon széttagoltak**, ami korlátozza potenciális hatásokat”



„(...) a kutatási tevékenységek **minősége és mennyisége nagymértékben különbözött** a csoportok között (...)”



„(...) Néhány kutatásból **hiányzik az eredetiség**, **nem látható a kutatás várható hatása** és a témák egy része nem világos”

# Kevés kutatóhelynek van stratégiája, irányítási rendszereik nem hatékonyak, kutatási témáik portfóliója rendkívül tág

## A legtöbb kutatóhely nem rendelkezik stratégiával



„Nincs **egységes** kutatási **jövőkép**”

„A Központnak és intézeteinek sűrűn **közös stratégiát** kell kidolgozniuk (...)”

## Az intézmények irányítása számos pontos javításra szorul



„(...) az intézményen belüli **döntéshozatali mechanizmusok** jelenleg **nem egyértelműek**”

„A Kutatóközpont szintjén **külső nemzetközi tudományos tanácsadó testületet** kell létrehozni”

## A kutatási portfóliók szétagoltak, túl sok téma fut



„Egymást átfedő és párhuzamosan **futó kutatási témák** miatt a portfóliót végig kell gondolni”

„Ez a **kutatási spektrum túl szélesnek** tűnik ahhoz, hogy következetesen magas színvonalú tudományos eredményeket lehessen elérni.”

Nemzetköz  
i értékelés



## A kutatóhelyek jelentős része utánpótlási problémákkal szembesül

„Az egyik **kihívás** az új PhD-hallgatók és külföldi munkatársak toborzása”

„A PhD-hallgatók körülbelül 350 eurós **alapfizetése** messze **nem versenyképes**, és nem elegendő a mindennapi megélhetés költségeinek fedezésére”



## A központi szakmai és funkcionális szolgáltatások portfóliója rendkívül hiányos

„A **kommunikáció javításának** együtt kell járnia az **üzenetek minőségének és megbízhatóságának** javításával.”

„(...) szükség van a központosított/**megosztott létesítmények**, támogatási és **mentorprogramok**, a **pályázatírás támogatása** és/vagy a **posztdoktori és hallgatói képzéssel** kapcsolatos kezdeményezések fejlesztésére”



## A teljesítménymenedzsment rendszer a legtöbb esetben nem működik megfelelően

„Jelenleg **nem differenciált** a kiemelkedő teljesítményű **csoporthoz tartozók elismerése és támogatása** a gyengébben teljesítő csoportokkal szemben.

“**éves értékelés** szükséges”



## A kutatási infrastruktúrák tudatos menedzsmentjére és elérhetővé tételére van szükség

„A **kulcsinfrastruktúrák cseréjére** vonatkozó **stratégiai tervezés** és rangsorolás is **hiányzik** (...)”

„ (...) **stratégiát kidolgozni az eszközök egységes működtetésére** (...) **elérhetővé kell tenni** az eszközöket kedvezményesen a HUN-REN felhasználók és piaci árért a külső felhasználók számára”



# Az együttműködések kutatóközponton belül, a kutatóhálózat tagjai között és külső szereplőkkel is jelentős mértékben fejlesztendők

Nemzetközi értékelés



## Kutatóközponton belüli szinergiák nincsenek megfelelően kihasználva

„Kevés az együttműködés (...), sok téma átfedi egymást, vagy párhuzamosan fut.”

„(...) szerepének megerősítése érdekében **szorosabb együttműködésre** van szükség a három intézet között (...).”



## Az együttműködések más HUN-REN kutatóhelyekkel gyengék

„(...) figyelemre méltó, hogy a **HUN-REN** hálózaton belüli együttműködések **korlátozottak**”

„(...) az együttműködés viszonylag **gyengének tűnik**, és a kölcsönös előnyök érdekében erősíteni lehetne”



## Külső együttműködések fejlesztésére, proaktív hozzáállásra van szükség

„A **vezetés** többnyire reaktívan **reagál** a **külső partnerek** kéréseire, ahelyett, hogy proaktívan cselekedne”

„A **legtöbb projektet** az egyes kutatók **személyes kapcsolatainak** köszönhetően **kezdeményezték**”

# Az értékelés során a szakmai panelek megfogalmaztak több, a hálózat egészére vonatkozó javaslatot

Hálózati szintű **vízió, küldetés**  
és **stratégia** kialakítása



Kompetitív, stabil  
**finanszírozás** megteremtése



**Teljesítményalapú szemlélet**,  
KPI-ok és tudományterület-függő  
minőségi kritériumok alkalmazása



PhD hallgatói **jövedelmek emelése**,  
hazai és nemzetközi szinten  
versenyképes bérek elérése



**Nemzeti prioritásokra**  
alapozott kutatások erősítése



Nemzetköz  
i értékelés

**Vállalkozói és együttműködő**  
**szemlélet erősítése**,  
tudomány és innováció összhangja  
a jelentősebb hatások elérése érdekében



**Kommunikáció, láthatóság**,  
illetve a tudományos szférán  
kívüli **kapcsolatok** erősítése



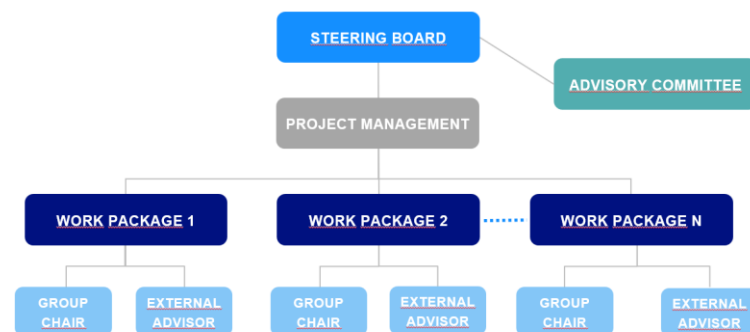
**Adminisztratív és beszerzési**  
**folyamatok**  
egyszerűsítése



# A HUN-REN stratégiai projekt célja: nagyobb hatékonyság és magasabb színvonalú kutatás, innováció és hatás elérése mind a HUN-REN Központban, mind a hálózatban.

- Témák köré csoportosított munkacsomagok (Work Package-ek)
  - nemzetközi értékelés során azonosított témák
  - vezetőség által kérdésként tekintett témák
- Munkacsoportok saját munkatervvel, de közös szabályok mentén (a formátumok és az elvárt eredmények tekintetében)

## Szervezeti felépítés



## From „What” to „How”

### Első mérföldkő

Május vége:

- Hatáskörök és munkamódszerek közös meghatározása és megértése, naptár készítése, háttéranyagok, külső tanácsadás stb.

### Második mérföldkő

Június vége:

- Elemzés és problématerkép a munkacsoport hatóköréről.

### Harmadik mérföldkő

Augusztus vége:

- Ajánlások és javaslatok a 2. mérföldkő során azonosított témák kezelésére és mérséklésére.

### Végleges riport

Szeptember vége:

- A dokumentumok kiegészítése a 3. mérföldkő javaslatainak végrehajtására vonatkozó cselekvési tervvel.

## Szállítandó dokumentum

A munkacsomag munkáján alapuló teljes dokumentumnak tartalmaznia kell:

- Elemzés és problématerkép (legfeljebb 5 oldal)
- Ajánlások és javaslatok (legfeljebb 5 oldal)
- Cselekvési terv (legfeljebb 5 oldal)

## WP 1

Nemzetközi  
tudományos  
értékelés

- Teljesítményalapú, differenciált finanszírozási rendszer bevezetése
- A HUN-REN hálózat dinamizálása
- Hatékonyabb irányítási struktúra kialakítása

## WP 2

Irányítás,  
szervezetfejlesztés,  
HR

- Tudományos előmeneteli rendszer kodifikálása
- Bértábla és versenyképes bérstruktúra, valamint a nem tudományos dolgozók bércorrekciója
- Fiatal kutatói program kidolgozása

Work  
Packages

## WP 3

IT & AI

- Homogén infrastruktúra, közös alapszolgáltatási portfólió, HUN-REN kutatástámogatás (Science Cloud, ARP)
- Pályázati folyamat támogatása (adatok, információk, sablonok), Pályázatmenedzsment – monitoring, elszámolások, beszámolók, erőforrásmenedzsment
- Adatvezérelt folyamatok, kutatásokra, kollégákra vonatkozó adatok hozzáférhetőségének biztosítása, információcsere, esetleges közösségi platform

# ÁTFOGÓ PROGRAM AZ AI HASZNÁLATÁNAK FEJLESZTÉSÉRE A KUTATÁSI HÁLÓZATBAN – AI 4 SCIENCE PROGRAM

## A PROGRAM CÉLJAI

- AI eszközök használatának integrálása a kutatásokba
- AI által újonnan nyitott kutatási lehetőségek kiaknázása
- Kutatások hatékonyságának növelése az AI eszközeivel
- HUN-REN kutatók AI képességeinek fejlesztése

## KUTATÓK AI TÁMOGATÁSA

- Inspiráció az AI alkalmazási lehetőségeihez
- Oktatás a képességek kibontakoztatására
- Konzultáció a közös gondolkodáshoz
- Technológiai támogatás a kutatási munka hatékonyabbá tételére

## SZOLGÁLTATÁSI TÉRKÉP

- Intézményi AI Nagyköveti hálózat
- Központi AI támogatások
  - AI oktatás és inspiráció (alapozó és specialista képzések)
  - Személyes AI támogatás (AI szakértői csapatok és AI partnerkereső)
  - Elérhető AI technológiák (saját AI keretrendszer, számítási infrastruktúra)





## WP 4

Finanszírozás,  
adminisztráció  
és beszerzés

- Béremelés a teljes kutatóhálózat számára
- Digitalizáció és elektronikus dokumentumkezelés
- A közbeszerzési eljárás egyszerűsítése, jogszabályi változások

## WP 5

Innováció és  
technológia-  
transzfer

- Az innováció és a vállalkozói gondolkodásmód ösztönzése
- Az innovációk támogatásának fokozása a koncepciótól a piacra lépésig
- A kutatóintézetek láthatóságának növelése a hálózaton belül és az ipar számára

## WP 6

Kommunikáció

- A HUN-REN márka láthatóságának növelése
- A kommunikáció és a koordináció szabályozásának javítása a hálózaton belül
- A kommunikációs készségek fejlesztése a hálózaton belül

## WP 7

Szakpolitikai  
tanácsadás

- Saját tudomány-politika interfész platform (SPIP) kifejlesztése
- A magyar részvétel erősítése a nemzetközi szakpolitikai tanácsadásban
- A döntéshozók figyelmének felhívása arra, hogy vezető szerepet kellene vállalniuk a HUN-REN kutatási irányainak alakításában



## WP 8

Kutatói  
utánpótlás

- A 14-18 éves diákok kutatási tevékenységekben és tudományos konferenciákon való részvételének ösztönzése, amelyet a diákok egyetemi felvételi pontszámában, a tanári minősítési rendszerben, valamint a HUN-REN kutatóinak teljesítményértékelésében is elismernek
- Átlátható toborzás: a központ által a kutatóközpontokkal és intézetekkel együttműködve meghatározott kiválasztási elvek és szakmai kritériumok
- Karrier modellek kialakítása kutatók és nem kutatók számára kapcsolódó teljesítményértékelési rendszerrel

# A hálózati és kutatóhelyi szinten feltárt strukturális problémák miatt alapvető változtatásra van szükség



Rendkívül tagolt **intézményszerkezet**



Bázisalapú finanszírozás



A **költségvetési gazdálkodás** rugalmatlan szabályrendszere



**Ingyatlanvagyon** feletti rendelkezés korlátjai



Alacsony **bérszínvonal**



Finanszírozás **alacsony** szintje

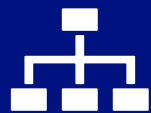


A Központ jelenleg **koordinál, de nem irányít, nem tud megfelelően támogatni**





# A szervezet szétagolt, az egyes kutatóhelyek irányításának problémái számos területen láthatók



**7** önálló kutatóintézet

**11** kutatóközponton belül további **44** intézet

**8**

darab 25 kutató alatti intézet



Szellemi tulajdon  
hasznosításából



**3**

kutatóhelynek van  
bevétele

30 éves kor alatti kutatók aránya 5% alatt

**10** intézet esetében



**ERC Starting Grant** – a kutatási  
hálózat megalakulása (2019) óta nem  
volt HUN-REN kutató a nyertesek között



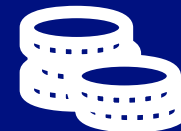
A kutatók aránya

**59%**



Vállalkozási bevétel aránya hálózati  
szinten

**3,3%**



Intézetek száma, ahol egy kutató legfeljebb  
kétévente ír egy nemzetközi publikációt:

**14**

# A kutatóhálózat jövőképeinek és stratégiájának alappillérei

➤ Érdemi **forrásbővítés (1,5-2x)**



➤ Saját tulajdonú **infrastruktúra**



➤ **Hosszú távú, kiszámítható, értékkövető finanszírozási rendszer**



➤ Megfelelő **jogi keretek** a hatékony és rugalmas működésre



➤ Hazai és nemzetközi szinten **versenyképes bérek**, valódi életpálya



➤ **Szinergikus** struktúra és működés



➤ A tudomány kérdéseiben a **tudomány szereplői döntsenek**



➤ A hálózat **egyben tartása**



➤ **Teljesítményelv** érvényesítése minden szinten



➤ Hazai és nemzetközi **elismertség javítása, nemzetközi forrásszerzés** lehetőségeinek **bővítése**





**Köszönjük a figyelmet!**

**HUN-REN**  
Magyar Kutatási Hálózat

<https://hun-ren.hu>