

Stratégia

MTA Ökológiai Kutatóközpont

Balatoni Limnológiai Intézet

2016-2019

Készítette:

G.-Tóth László
intézetigazgató

Jóváhagyta:

Báldi András
főigazgató

Tihany

2016. április 29.

A stratégia kialakításában részt vettek: Boros Gergely, Elekes Károly, Erős Tibor, G. Tóth László, Győri János, Pirger Zsolt, Schmera Dénes, Somogyi Boglárka, Tóth Viktor. Koordinálta Sály Péter.

A stratégia szerkezete

A stratégiában először kijelöljük az intézet küldetését, majd röviden vázoljuk a tervezési időszak végére elérendő állapotot, azaz a jövőképet. A jövőkép eléréséhez szükséges stratégiai feladatok kijelölése SWOT elemzésen alapul, amelynek eredményeit a 1. melléklet tartalmazza. A Kaplan-Norton modellnek megfelelően 4 nézőpontból (Vevői nézőpont, Bizalmi nézőpont, Folyamatok nézőpontja és Tanulás-fejlődés nézőpontja) fogalmaztunk meg stratégiai célokat. A vezetői összefoglaló csak a stratégiai célokat tartalmazza, azok indikátorait és az indikátorok célértékeit a 2. mellékletben mutatjuk be.

Küldetés

A kontinentális felszíni vizek limnológiai kutatásának világszínvonalú művelése, a vízi és vizes élőhelyeket érintő társadalmi beavatkozások környezet- és természetvédelmi szempontú szakértői támogatása, az új tudományos eredmények társadalmi hasznosulásának elősegítése.

Jövőkép

Az MTA ÖK BLI nemzetközi tudományos elismertségnek örvendő, nagy tradíciókkal és inspiráló tudományos környezettel rendelkező kutatóintézet. Tevékenységében a fő hangsúly a tavak és vízrendszerük, kiemelten a Balaton kutatásán van, melyet a nemzetközi limnológia XXI. századi trendjébe illeszkedően világszínvonalon végez. A kutatás a limnológiai alapfolyamatok, mint pl. a trofikus viszonyok, az életközösségek szerkezetének téridőbeli változásai, klímaváltozásra és közvetlen emberi hatásokra jelentkező változásainak terepi megfigyelésén, a feltételezett ok-okozati összefüggések terepi és laboratóriumi experimentális vizsgálatán, valamint ezek modellezésének hármasságán alapul. Az intézet további törekvése az óceánológiában és a teresztris ökológiában bevezetett legújabb megfigyelési módszerek gyors adaptálása a kontinentális vizek vizsgálati módszertanába, illetve azok továbbfejlesztése. Például, vízalatti és vízfeletti távérzékelési rendszerek kialakítása, automatizált terepi műszerek nagy frekvenciával küldött jelein alapuló telemetriás monitoringrendszerek és hálózatok kiépítése. Az így kapott eredmények egyrészt rangos, Q1 és D1 minőségű nemzetközi folyóiratokban jelennek meg, másrészt új interdiszciplináris kutatásokat serkentenek a társtudományokkal, és megalapozzák a tóvédelmi gyakorlatot. Az intézet tapasztalt kutatói szaktudásukkal segítik az vízminőségvédelmi döntéshozatalt és a felszíni vizeket érintő európaiuniós és más nemzetközi környezet- és természetvédelmi irányelv és egyezmény hazai megvalósulását (EU WFD, UN CBD). A fiatal kutatók pályájuk kezdetétől törekszenek a nemzetközi tudományos térben jelen lenni, neves külföldi laboratóriumokban kutatómunkát végezni és külföldi kapcsolatokat kialakítani és fejleszteni. A tapasztalt kutatói generáció pedig hazai és nemzetközi tudományos szervezetek vezetőségében, és tudományos folyóiratok szerkesztőbizottságaiban vállalnak aktív szerepet. Az intézet nagy súlyt fektet a felsőoktatásban való részvételre egyetemi kurzusok vállalásával és BSc, MSc és Ph.D hallgatók irányításával. A kutatásokban rendszeresen résztvesznek külföldi szakemberek is.

Stratégiai célok

A stratégia célokat az alábbiakban a Kaplan-Norton modell nézőpontjai szerint foglaljuk össze. A pontokba szedett stratégiai célok, valamint indikátorai és az indikátorok célértékei a 2. számú mellékletben található.

Vevői nézőpont

A vevői nézőpontnál „termékeinknek”, elsősorban a tudományos publikációkat és pályázati sikerességünket tekintettük, de emellett szerepelt láthatóságunk is a szélesebb társadalomban és a döntéshozatali szférában. Sőt, a „pályázati sikeresség” egyik feltételeként éppen ez utóbbi meg is jelent.

A középtávú stratégia vevői szempontjából intézetünk az intézeti érdekképviselet erősítését tekinti elsődleges céljának. Ennek eléréshez külső partnerekkel történő együttműködések kialakítására törekszünk. Szóbajöhető stratégiai partnereink lehetnek például a területi vízügyi igazgatóságok, nemzeti parkok, regionális civil szervezetek és a környezet- és vízvédelemben érdekelt magán szektorban tevékenykedő cégek, vállalkozások. Ilyen megállapodások már most is élnek például, a Balatoni Fejlesztési Tanáccsal, és a Balatoni Szövetséggel. További, és hasonló jelentőségű céljaink: az intézet szakmai láthatóságának növelése, a tudományos publikációs tevékenység minőségi fejlesztése, és az MTA doktori fokozatszerzés előtt álló vezető kutatók tehermentesítéssel történő támogatása a sikeresebb felkészülés érdekében. A szakmai láthatóság növekedését az intézet kutatóinak a szakterületi vezető folyóiratai számára készített bírálatain, különféle szakmai bizottságokban való szerepvállalások, környezeti kérdésekben kiadott szakmai állásfoglalásokon és -nyilatkozatokon, valamint szakmai konferenciák szervezésén keresztül éadjuk el. Ezen célok egyuttal kiváló lehetőséget teremtenek intézetünk szakmai kapcsolatrendszerének továbbfejlesztésére mind nemzetközi, mind hazai vonatkozásban is. Meglátásunk szerint a magasabb tudományos fokozat megszerzését hatékonyan előmozdíthatja az akadémiai doktori fokozat megszerzése előtt álló kutatók adminisztrációs és szervezésbeli feladatok alól történő átmeneti tehermentesítése.

Bizalmi nézőpont

A bizalmi nézőpont esetében fenntartónk, a Magyar Tudományos Akadémia, illetve tágabb értelemben a hazai előfizetők munkánkkal való elégedettségének növelése, társadalmi hasznosságunk és láthatóságunk fokozása a stratégiai cél.

Bizalmi szempontból az intézetünk a fenntartó (MTA) felé, a szélesebb és a civil társadalom, valamint a tudománypolitikai illetve a környezetügyi döntéshozók felé történő láthatóságának növelése, és szakértői hitelességének erősítése képezi alapvető stratégiai céljainkat. A kutatási eredményeink társadalmi kommunikációs csatornákon keresztül, közérthető formában történő közzététele kulcsfontosságú eszköz e célok eléréséhez. Az intézetbe fektetett társadalmi bizalom jelenleg is magasfokú, hiszen csaknem valamennyi, a Balaton természetrajzát érintő köz- és magánérdekű nyilvános kérdésben kikéri a média az intézet véleményét, amely gyorsan szóródik (évente 200-250 média megjelenés). Mindazonáltal sűríteni kell az elfogulatlan szakmai nyilatkozatokat, és növelni az intézet társadalmi beágyazottságát, pl.

megjelentetni a releváns szakmai véleményeket médiafelületeken, és elküldeni önkormányzati, kulturális és civil szervezeteknek. A bizalom további növelésének eszköze a döntéshozók meghívása intézeti rendezvényekre.

Folyamatok nézőpontja

A SWOT elemzés különböző szinten kihozott gyengeségi és veszélyességi mutatói az erősségek, és persze a reális lehetőségek ismeretében az alábbi BLI stratégiai célokat jelölik ki a belső folyamatok optimalizálásához:

Intézetünk mindennapi működését jellemző folyamatok szempontjából sarkallatos pont a belső kutatási működési szerkezet hatékony kialakítása. Az újszerű tudománypolitika elvárások (kiemelkedő kutatók által koordinált, egyéni erősségekre építkező csapatmunka) szerinti gördülékeny kutatáshoz, a humán erőforrás, a nem materiális kutatási eszközök, és az infrastrukturális adottságok előrelátó és átgondolt kialakítására törekszünk. Ez lehetőséget nyújt sok kutató összehangolt munkáját igénylő, országos léptékű hidrobiológiai projekteken való sikeres szerepvállalásokra. Mindezt célzott kutatási menedzsmenttel, és az informális, illetve kötetlen napi szintű kapcsolattartásra, közösségépítésre lehetőséget kínáló intézeti társasági helység (kávézó) kialakításával kívánjuk támogatni. Ezen célok végrehajtása azonban alapvetően a rendelkezésre álló anyagi eszközök mértékétől, felhasználási korlátaitól függnek.

Ennek előfeltétele azonban a bevételi-kiadási mérleg javítása. A támogatásokból és bevételekből képződő intézeti pénzügyi alap szabadabb igazgatói felhasználásához az ingóságok és ingatlanok állagvédelme és fenntartása érdekében mindenképpen a külső bevételi források növelése, illetve ingadozásának csökkentése cél, pl. további nagyléptékű országos, és nemzetközi hidrobiológiai projektben való szerepvállalással. Az intézet vidéki, s közvetlen környezetében nincs helyi közlekedési eszközökkel napi szinten elérhető egyetem, s a kutatói bérek nem versenyképesek a környékbeli ingatlanok piaci áraival. Emiatt az intézeti szolgálati lakások és egyéb elhelyezési lehetőségek (kisebb önálló szobák közös mellékhelységekkel) állagmegóvása és felújítása megkerülhetetlen jövőbeli feladat az intézet vonzerejének megőrzésére az ide pályázó fiatal kutatóknak és egyetemi hallgatók befogadására.

Tanulás-fejlődés nézőpontja

Ebben a nézőpontban a humánerőforrás-fejlesztéssel kapcsolatos stratégiai célokat, feladatokat foglaltuk össze.

Középtávon történő fejlődésre, fejlesztésre vonatkozóan elsősorban a kutatók egymással történő intézeten belüli kommunikációjának hatékonyságának növelésére, külföldi szakmai kapcsolatok fejlesztésére, valamint bizonyos szakterületek humán erőforrásokkal történő megerősítésére törekszünk. A belső kutatási együttműködési szerkezet kialakításához szervesen kapcsolódik, hogy alaptervékenységünk elvégzése szempontjából fontos szakemberek (pl. vegyész, zooplanktonász) kerüljenek hozzánk. A külföldi szakmai kapcsolatok és tanulmányutak, és a belső kommunikáció, az alkotói légkör jelentik a fejlődés útját. A külföldi kutatómunka más kutatóhelyeken szerzett mélyebb munkatapasztalatok

szerzése mellett, amely hazatérve kamatozik, a nyelvtudást is tökéletesíti. Ezt elősegítendő eszköz az MTA-tól független pénzügyi lehetőségek (külföldi ösztöndíjak, meghívások) jobb kihasználása, ill. az erre való motiváltság fokozása. Az adminisztrációs ügyintézés gördülékenységének fokozásához elektronikus aláírást-rendszert vezetünk be, amely nemcsak a belső ügyintézés, hanem a kutatóközpont más szervezeti egységeivel történő ügyvitelt is pozitívan befolyásolja. A tudományos előmenetelt az igazgató adott esetben fokozatszerzést segítő lépésekkel, például alkotói szabadság, tehermentesítés engedélyezésével támogatja. A BLI kiváló infrastrukturális adottságait kihasználva az eddig rendszeresen megszervezett rendezvényeken túl, új szakmai tudománynépszerűsítő, ismeretterjesztő rendezvények szervezésével erősítjük láthatóságunkat. Intézetünk gondozásába tartozó szakmai folyóiratokra irányuló publikációs érdeklődés fokozásával szakmai ismerettségi hálónkat fejlesztjük.

A stratégiai célok végrehajtásának pénzügyi feltételei

A stratégiai célok megvalósítása szervezési feladatokat jelent, illetve szemléleti változásokat igényel. 2015-ben az intézet alapkiadásainak 82%-át személyi kifizetések tették ki, azaz, a személyi kiadások az intézetre eső központi támogatása 96%-át fogyasztották el. Az intézeti alapkiadásai a jövőben nem maradhatnak ilyen arányúak, mert az „alapon” nem marad elég fedezet az intézet rezsijére és épületkomplexum (kutató- és lakóépületek, park) kívánatos technikai szinten tartására és az időszerű felújításokra. A központi alaptámogatás jelentős emelése nem várható. Ezért a bevételi arányokat a szolgáltatási (vendégházi stb.) és a projectekből származó rezsibevételek növelésével szükséges lehet jövőben javítani. Kiadási oldalon pedig a személyi jellegű alapkiadások (bérek és járulékok) jelentős csökkentése szükséges, amelynek a létszámcsökkentés a módja, vagy kutatási projecteken való további alkalmazással, vagy elbocsájtással. Az alapon alkalmazott nyugdíjba vonuló és a lejáró programokon, vagy más forrásokból alkalmazott kutatók és asszisztensek átvételére az alap terhére az elkövetkező 2-3 évben nem lesz mód. Ezért a stratégiai célok elérése érdekében az intézet kutatóit elsősorban nem anyagi eszközökkel fogjuk motiválni. A stratégiai célok megvalósításának pénzügyi alapfeltétele, s egyben az intézet fenntartható működtetésének alapfeltétele a pályázati és megbízási bevételek növelése.

Az intézet alapkiadásai, 2015

Az intézet alapkiadásának forrásai, 2015

A stratégiai célok végrehajtásának monitoringja

Az egyes stratégiai célokhoz indikátorokat rendeltünk, megállapítottuk azok célértékeit és a megvalósulás határidejét (2. számú melléklet). Ez alapján az intézetigazgató évente, az előző évi munkáról szóló jelentés elkészítésekor értékeli az előrehaladást, a stratégiai célok teljesülését. Az értékelést megvitatja a vezető kutatókkal, akik javaslatokat tesznek az igazgatónak a teendőkre, amelyek a stratégia megvalósítása érdekében szükségesek.

1. melléklet -- SWOT elemzés

(A számok a súlyokat jelentik, melyek egy-egy rész-szempontra belül a relatív fontosságot jelzik, de a táblázatok között nem összehasonlíthatók.)

Erősségek

Emberek

Pontszám	Erősség
23	A kutatói állomány szakterületi sokfélesége.
22	Szakmailag rátermett és megfelelően motivált közép-generáció a kutatói állományban.

Folyamatok

Pontszám	Erősség
26	Közvetlen és személyes kapcsolatok megléte.
24	A kutatási irányvonalak megválasztása nem korlátozott.
22	Összehangolt kutatói együttműködés és logisztikai szervezés.

Szervezet

Pontszám	Erősség
40	Kutatóintézet telephelyének kedvező elhelyezkedése és infrastrukturális adottságai (szolgálati lakások, műszerpark, vendégház, konferencia terem).
27	Az intézet optimális belső szervezeti felépítése (kutatóosztályok, kutatócsoportok).
23	Multidiszciplinaritás: hidrobiológia, neurobiológia.

Termékek

Pontszám	Erősség
35	A szakterület meghatározó folyóirataiban megjelenő publikációk.
25	Szakértői és ismeretterjesztő tevékenységek, illetve az ahhoz kapcsolódó médiajelenlét különösen a Balaton régióban.
17	Hosszú távú adatsorok létrehozása.
11	Hazai és nemzetközi konferencia-szervezés.

Gyengeségek

Emberek

Pontszám	Gyengeségek
33	A tudományosan magasan minősítettek kutatók (akadémikusok, MTA doktorok) száma alacsony.
24	Kevés fiatal (doktorandusz) és kevés posztdoktori kutató.
17	Vannak olyan aldiszciplínák és szakterületek, melyek műveléséhez jelenleg nincs alkalmazva kutató (pl. vegyész analitikus, zooplanktonász, herpetológus, ornitológus).
17	A technikai és műszaki személyzeti állomány jelenleg kevesebb munkatársat tartalmaz, mint szükséges volna (szakasszisztens, takarítónő, elektroműszerész, asztalos, anyagbeszerző, gépkocsi előadó). A nem kutatói és a kutatói beosztású alkalmazottak közötti együttműködések olykor nem kellően hatékonyak.

Szervezet

Pontszám	Gyengeségek
34	Intézetigazgatói feladatkör autonómiájának erős korlátozottsága: a feladatok és a felelőségek mértékéhez képest csekély döntéshozatali mozgástér. A gazdasági osztály több telephelyen való elhelyezkedése. Bizonyos beosztásokhoz kapcsolódó kompetencia tisztázatlansága (szerződések megírása, gazdálkodási feladatok, illetve nyilvántartásuk házon belül)
23	A korábban helyben működő kutatás–fenntartás–gazdálkodás–könyvelés egységének megbomlása. Fragmentált kutatócsoport struktúra.
15	Laborok, dolgozószobák, raktárhelyiségek nem optimális felosztása a szervezeti egységek (osztályok, csoportok) között. Szolgálati lakásokat tartalmazó ingatlanok

leromlott állaga, a bérleti feltételek (bérleti díj) és az állapot közötti disszonancia.

Folyamatok

Pontszám	Gyengeségek
54	<p>Túlzott adminisztrációs terhek vannak a kutatókon.</p> <p>Bizonyos beosztások esetén nem teljesen meghatározottak a jogkörök (pl. gépkocsi előadó, vámügyek kezelésének menete, belső ellenőr szerepe, javaslatai).</p> <p>Sok folyamat túlszabályozott (pl. bonyolult aláírás-rend).</p> <p>Az intézeten belül az információáramlás gyakran akadozik.</p>
37	<p>Túlzott szakmai harmonizációs törekvés, profiltisztítás címén.</p> <p>A telephelyi szétszórtságból adódó vezetési problémák intézeti működést hátráltató hatása.</p>
30	<p>A különböző szervezeti szintek vezetőinek (igazgató, osztályvezető, csoportvezető) kevés önálló döntési jogköre van.</p>
29	<p>Pénzügyi átláthatatlanság.</p>
26	<p>Csökkenő nemzetközi érdeklődés a kutatóintézettel való szakmai együttműködések terén, kevés hazai és külföldi vendégkutató (részben pénzügyi háttér miatt).</p>
25	<p>A park fenntartásának és a vendégház üzemeltetésének terhei, feladatai a gondnokra és a tudományos igazgatóra hárulnak pedig korábban mindez a gazdasági vezetés feladata volt.</p> <p>Vendégházi bevételek szezonális fluktuációja.</p>
23	<p>A kutatói életpályamodell hiánya.</p>
21	<p>Gyengén szervezett a kifelé történő kommunikáció (kik vagyunk, miért vagyunk, kiknek vagyunk fontosak).</p>
19	<p>A limnológiai kutatások elmaradnak a szakterület frontvonalába tartozó kutatásoktól.</p>
11	<p>A kutatási osztályok közötti nem elég szoros az</p>

együtműködés.

Termékek

Pontszám	Gyengeségek
43	Kevés a Q1-es minőségű publikációk évente megjelent száma.
24	Az intézet szakértői szerepvállalása a társadalom által nem kellően igénybe vett.
23	Nem trendi honlap, több a nyílt naphoz hasonló rendezvényre lenne szükség..

Lehetőségek

ÖK

Pontszám	Lehetőségek
32	Centralizálás csökkentéséből járó előnyök kihasználása.
28	A kutatóintézetek infrastruktúrájának, műszereinek, illetve kutatást támogató eszközeinek jobb kihasználása.
26	Az intézetek között megvalósítható kutatási együttműködések jobb kihasználása.
21	Pályázati együttműködés az intézetek között.

MTA

Pontszám	Lehetőségek
32	Az MTA által biztosított állások (fiatal kutatói, posztdoktori) számának növelése.
27	Kutatói mobilitás elősegítése (pl. nemzetközi konferencia részvétel).
26	Az MTA tekintélyéből adódó előnyök politikai, társadalmi szinten történő kihasználása.
13	Az MTA infrastruktúra fejlesztési pályázatok jobb kihasználása.
12	Adminisztrációs feladatoktól való részleges tehermentesítés.

Hazai

pontszám	Lehetőségek
24	Magánszektor támogatásának bevonása a kutatásfinanszírozásba.
23	Hazai kutatási pályázatokon való sikeres szereplés.
16	A Pannon Ökorégió természeti és környezeti adottságaiból fakadó előnyök jobb kihasználása a kutatási tevékenységben.

Nemzetközi

pontszám	Lehetőségek
38	Külföldi kutatókkal történő szakmai együttműködések erősítése.
20	Több nemzetközi konferenciákon, tanulmányutakon való részvétel.

19	Nemzetközi társaságokban, bizottságokban való részvétel.
18	Konzorciumi együttműködés külföldi partner intézményekkel nemzetközi pályázatokban.

Veszélyek

ÖK

pontszám	Veszélyek
432	Gazdasági problémák: pénzügyi gondok, kutatói és nem kutatói állomány csökkenése.
320	Bürokrácia fokozódása, adminisztrációs túlterheltség, túlzott központosítás.
304	Kutatói önmegvalósítás és kibontakozás korlátozása a kutatóközponti elvárásokhoz való igazodásból fakadóan.
238	Centralizáció növekedése: intézeti identitás sérülése, korlátozott önálló pályázás lehetősége.

MTA

pontszám	Veszélyek
460	Infrastrukturális és személyi hiányosságok megszüntetésére, illetve fejlesztésére irányuló támogatói attitűd további csökkenése (pl. szolgálati lakások használata, kutatói utánpótlás kinevelése).
460	Az MTA mindenkori kormányzat felé történő költségvetési kiszolgáltatottságának fokozódása. Az akadémikusok elöregedett korstruktúrájából fakadó elzárkózottság.
252	MTA vezetésének önközpontú, az intézetek mindennapi működési feladataitól és problémáitól távol helyezkedő beállítottságának fokozódása; túlzott tekintélyelvű viszony gyakorlása a kutatóintézet kutatóival szemben.
120	A kiválósági elvárások túlzott hangsúlyozása.

Hazai

pontszám	Veszélyek
361	A társadalmi és döntéshozatali szektor értékrendjében a természettudományos ismeretek jelentőségének további leértékelődése, a szakértői kompetenciára vonatkozó igény fokozódó csökkenése.
225	Korrump folyamatok fokozódó begyűrűzése, illetve felerősödése a kutatásfinanszírozást támogató pályázati alapok felosztásában.
224	A nemzetközi szinthez viszonyított alacsony

	hazai kutatói jövedelmek, és a kutatói életpálya alacsony társadalmi megbecsültségéből fakadóan a tehetséges kutatók külföldre vándorlása, avagy pályaelhagyása (agyelszívás) folytatódik, illetve felerősödik.
180	Kutatási irányvonalak fokozódó kiszolgáltatottsága a mindenkori kormányzat kultúrpolitikai irányzatának.
153	Nemzetgazdasági válsághelyzet kialakulása; a kutatás jogszabályozási körülményeinek változása (pl. kutatási engedélyeztetési eljárások terén).

Nemzetközi

pontszám	Veszélyek
391	EU-s és egyéb európai pályázati források elapadása.
340	A hazai viszonyokkal szemben sokkal versenyképesebb munkaerőpiac miatt a kutatók folytatódó és fokozódó elvándorlása.
198	Az EU politikai instabilitásának felerősödése.

Stratégiai célok és indikátorok

Vevők

Pontszám	Stratégiai cél	Indikátor	Célérték	Teljesítési idő
22	Az intézet érdekképviselésének erősítése	Stratégiai partner megállapodások kötése külső partnerekkel	3 db	2019-re
19	Az intézet szakmai láthatóságának növelése.	Főigazgató meghívása BLI ülésekre. Peer-review bírálatok száma	50% Legalább b munkatársi beosztás esetén min. 3 db/kutató	folyamatosan évente
		Szakmai bizottságokban való részvételek	min. 2	2017-re
18	Publikációs minőség fejlesztése	Szakértői nyilatkozatok Q1-es cikkek száma	megvalósítás	Felszíni vizeket (pl. Balatont) érintő aktuális közéleti problémáktól függően évente
18	MTA doktori fokozatszerzés előtt álló vezető kutatók tehermentesítéssel történő támogatása a sikeresebb felkészülés érdekében	A tehermentesítés lehetőségeinek kidolgozása.	megvalósítás	2019-re
14	Szakmai kapcsolati rendszer fejlesztése	Konferenciaszerzés	3 db	3év

Bizalom

Pontszám	Stratégiai cél	Indikátor	Célérték	Teljesítési idő
26	Az intézet	Média	min. 3 db	évente

	társadalom felé történő láthatóságának növelése	közlemények		
25	Az intézet kapcsolatainak erősítése a döntéshozatali és a non-profit társadalmi szektorral.	Az intézet, illetve osztályainak jelenléte a szociális hálókon. Szakmai döntéshozatalban érdekelt személyek meghívása intézeti rendezvényekre	megvalósítás 3 db	2019-re évente

Szervezet és folyamatok

Pontszám	Stratégiai cél	Indikátor	Célérték	Teljesítési idő
52	A kutatási csoportszerkezet áttekintése, előrelátó szempontok mentén történő átszervezése.	Tematikus vezetőségi értekezlet	2 db	2018-ra
		Átszervezett kutatócsoport-szerkezet	megvalósítás	2019-re
45	Nagy léptékű (országos) hidrobiológiai projektekből való szerepvállalás.	Elindított projektek száma	min. 1 db	2019-re
28	Az intézet szerkezeti egységek közötti helység kihasználtságának optimalizálása	BLI kezdeményezésű pályázat készítés, benyújtás Tematikus vezetőségi értekezlet	1 db 1 db	2019-re 2018-ra
		Átszervezett helységhasználat	megvalósítás	2019-re

26	A humán erőforrásokkal való tudatos és előrelátó gazdálkodás (műszaki és technikai alkalmazottak, kutatói utánpótlás-nevelés)	Tematikus osztályértekezlet	1 db	évente
		Vezetőségi értekezlet	1 db	2018-ra
23	A kutatókra nehezedő adminisztrációs terhek csökkentése	A kutatóközpont és az kutatóintézet vezetősége közötti megbeszélés	2 db	2018-ra
	Kutatásmenedzsm ent fejlesztése	Tematikus vezetőségi értekezlet	1 db	2018-ra
	Nemzetközi szakmai kapcsolatok erősítése	Külföldi vendégkutatók fogadása	2 fő	2019-re
13	Intézeti társasági helység kialakítása a kutatók, illetve alkalmazottak közötti informális a kapcsolatok fejlesztésére, fenntartására	Külföldi társzerzőkkel készített publikációk	1-5 db/osztály	évente
		Tematikus vezetőségi értekezlet	1 db	2017
		Közösségi helység kialakítása	megvalósítás	2019-re
7	Szakmai tevékenységek összehangolása	Összkutatói értekezletek	1 db	évente
2	Az igazgatói keret szabadabb felhasználtságának megteremtése	Helyi gazdálkodási lehetőségek felülvizsgálata	megvalósítás	2017-re

Tanulás és fejlődés

Pontszám	Stratégiai cél	Indikátor	Célérték	Teljesítési idő
35	Intézetben belüli kommunikáció fejlesztése	osztályértekezletek	2-4 db	évente
		Konferencia és tanulmányút beszámolók	100%	folyamatosan
35	Külföldi szakmai kapcsolatok fejlesztése	Vendégkutatók fogadása	1-2 fő	évente
		Külföldi tanulmányutak	megvalósítás	két évente
34	Szakterületi fejlesztések	Lefedetlen szakterületek (pl. vegyész analitikus) művelésére alkalmas kutatók foglalkoztatása	1 db	2019-re
32	A bürokratikus ügyintézés korszerűsítése	Elektronikus aláírásrendszer bevezetése	megvalósítás	2019-re
		Nyomtatott dokumentáció mennyiségi csökkentése	50%-al	2019-re
31	MTA-tól független pénzügyi lehetőségek kiaknázása	Alapítvány létrehozása	megvalósítás	2019-re
29	Intézetben belüli szakmai együttműködés szisztematikus fejlesztése	BLI kutatók közös projektje	1 db	2019-re
		Tematikus osztály értekezlet	4 db	évente
19	Szakmai előmenetel igazgatói támogatása (Fokozatszerzést	1 hónap tehermentesítés disszertáció készítés elősegítésére	100%	folyamatosan

12	segítendő)			
	Szisztematikus infrastruktúra-hasznosítás az intézet hazai és nemzetközi láthatóságnak fokozásáért	Nyári iskola szervezése	1 db	egy-két évente
		Hazai konferencia szervezés	1-2 db	évente
		Nemzetközi konferencia szervezés	1 db	évente
	Intézethez tartozó folyóiratok (Ecology of Lake Balaton; Acta Biologica) menedzselésének erősítése	Közölt publikációk	5 db	évente