

Povzetek
STRATEGIJE
ZRS Koper
2025–2030

Stičišče modrosti Mediterana

An abstract graphic in the bottom left corner consisting of numerous thin, curved lines that flow and curve across the page, creating a sense of movement and depth. The lines are light blue and white, contrasting with the darker teal background.

Tako, kot je spremenljivo okolje,
v katerem živimo in delamo,
ki ga raziskujemo in proučujemo,
tako je spremenljivo znanje,
ki je potrebno,
da svoje okolje razumemo.

*prof. dr. Rado Pišot,
direktor ZRS Koper*

Uvod in izhodišča

Znanstveno-raziskovalno središče (ZRS) Koper je multidisciplinarni javni raziskovalni zavod, ki združuje humanistične, družboslovne in naravoslovne vede s posebnim poudarkom na proučevanju Sredozemlja in zgornje jadranskega območja. Ustanovljen je bil leta 1994, od leta 2016 pa deluje kot samostojni javni raziskovalni zavod, s ciljem vzpostaviti tretjo intelektualno os v Sloveniji ter zagotoviti podlage za ustanovitev Univerze na Primorskem. Ta cilj je dosegel in presegal, deloval od leta 2003 do leta 2016 kot članica Univerze ter se s koncem leta 2016 ponovno osamosvojil.

Strategija za obdobje 2025–2030 je nastala na podlagi temeljitih priprav, ki so vključevale notranjo evalvacijo leta 2020, zunanjo evalvacijo leta 2022 ter poglobljene analize delovanja v zadnjem petletnem obdobju. Pri oblikovanju je sodelovala delovna skupina, ki so jo sestavljali vodstvo ZRS Koper, predstojniki in predstojnice inštitutov, člani in članice znanstvenega sveta in upravnega odbora ter drugi strokovni sodelavci in sodelavke.

V petletnem obdobju je ZRS Koper dosegel izjemne rezultate. Število zaposlenih se je podvojilo, pridobljena sredstva so se skoraj potrojila, povprečna letna rast prihodkov je znašala 19,6 odstotka, leta 2023 celo 28,8 odstotka. Delež prihodkov iz drugih virov, ki niso vezani na Agencijo za raziskovalno in inovacijsko dejavnost, že presega 30 odstotkov. Zavod je vseh pet let posloval s presežkom. Vsled navedenega je ZRS Koper ob svoji tridesetletnici delovanja prejel red za zasluge predsednice Republike Slovenije za izjemne dosežke v znanosti in krepitev ugleda države.

Strategija 2025–2030 je nastala na podlagi:

- notranje evalvacije (2020),
- zunanje evalvacije (2022),
- poglobljenih analiz delovanja v zadnjem petletnem obdobju in
- sodelovanja široke delovne skupine (vodstvo, predstojniki/predstojnice inštitutov, znanstveni svet, upravni odbor).

Ključni dosežki preteklega obdobja:

- podvojitve števila zaposlenih,
- skoraj potrojenje pridobljenih sredstev,
- povprečna letna rast prihodkov 19,6 % (leta 2023 kar 28,8 %),
- delež prihodkov iz drugih virov (ne ARIS) presega 30 %,
- vseh pet let poslovanja s presežkom (skupaj > 1,1 mio €),
- 70 % sredstev namenjenih znanstvenoraziskovalnemu kadru,
- raziskovalna infrastruktura – prostori, laboratoriji, oprema.

Pomemben mejnik

ZRS Koper je 1. decembra 2024 praznoval 30 let delovanja, poglobljenega znanstveno-raziskovalnega dela in prispevanja družbi tako v lokalnem, nacionalnem kot mednarodnem raziskovalnem prostoru. Pogled nazaj in visoko zastavljeni kriteriji delovanja in odgovornega doprinosa družbi so izhodišče, ki so si ga vodstvo in zaposleni zastavili tudi za naprej. Ob 30-letnici je ZRS Koper prejel red za zasluge predsednice Republike Slovenije za izjemne dosežke v znanosti in krepitev ugleda države.

Znanstveno-raziskovalno središče Koper je ob 30-letnici delovanja prejelo odlikovanje predsednice Republike Slovenije, dr. Nataše Pirc Musar – red za zasluge – za izjemne dosežke v znanosti, sodelovanje z lokalnimi skupnostmi, gospodarstvom in mednarodnimi partnerji ter za krepitev ugleda Republike Slovenije na znanstvenem, izobraževalnem in gospodarskem področju. S tem je ZRS Koper potrdil svojo zavezanost ohranjanju standarda odličnosti v raziskovanju, prispevanju k dobrobiti skupnosti ter utrjevanju svoje vloge kot stičišča modrosti Mediterana.



Poslanstvo, vrednote in vizija

Poslanstvo

»MEDITERANSKI CENTER
ZNANSTVENORAZISKOVALNE
ODLIČNOSTI«.

Poslanstvo ZRS Koper je biti mediteranski center znanstvenoraziskovalne odličnosti. Kot referenčno jedro znanstvenoraziskovalne dejavnosti na področjih, ki jih proučujejo njegovi inštituti, zavod razvija spodbudno okolje za raziskovalce in s svojimi dognanji prispeva k blaginji sodobne družbe.

USTVARJALNOST

Proces novih idej, temelj novih spoznanj, premikanje meja mogočega

ODGOVORNOST

Etični in moralni vidiki dela, utemeljenost spoznanj

ODPRTOST

Delovanje zunaj osebostnih okvirov, sprejemanje različnosti, odprta znanost

VKLJUČEVALNOST

Ustvarjanje okolja, kjer se vsak počuti dobrodošlega, spoštovanega in cenjenega

PRIPADNOST

Temeljna potreba po varnosti, občutek sreče, dobrega počutja in lojalnosti

Pri uresničevanju poslanstva sledi petim temeljnim vrednotam, tako v okviru notranje organiziranosti in dela kot v interakciji z ožjim in širšim okoljem. Ustvarjalnost razume kot proces novih idej, ki so temelj novih spoznanj in premikajo meje mogočega. Odgovornost povezuje z etičnimi in moralnimi vidiki dela ter utemeljenostjo spoznanj. Odprtost pomeni zmožnost delovanja zunaj osebnostnih okvirov in sprejemanje različnosti idej in pristopov odprte znanosti. Vključevalnost je ustvarjanje okolja, v katerem se vsak počuti dobrodošlega, spoštovanega in cenjenega. Pripadnost pa je temeljna človekova potreba po varnosti in element, ki ustvarja občutek sreče, dobrega počutja in lojalnosti.

Vizija

»STIČIŠČE MODROSTI MEDITERANA«

Vizija ZRS Koper je postati mednarodno priznana vrhunska raziskovalna organizacija, ki v svojem delovanju kot Stičišče modrosti Mediterana prispeva k ohranjanju in oblikovanju identitete mediteranskega prostora ter odgovarja na izzive lokalnega in mednarodnega okolja. Z zagotavljanjem kakovostne raziskovalne infrastrukture, spodbudnega delovnega okolja in v raziskovalca usmerjenega delovanja strokovnih služb si bo prizadeval pritegniti k sodelovanju tako kakovostne mlade raziskovalce kot tudi uveljavljene.

Strateški koncept 2025–2030

V strateškem obdobju 2025–2030 bo ZRS Koper sledil **šestim temeljnim strateškim ciljem**.

Doseganje stabilne rasti in strukture finančnih prihodkov

ZRS koper si prizadeva za stabilno in uravnoteženo rast prihodkov ter njihovo ustrezno strukturo. Cilj je zmanjšati odvisnost od posameznih virov financiranja in povečati delež prihodkov iz drugih virov, ki niso vezani izključno na Agencijo za raziskovalno in inovacijsko dejavnost RS. S tem bo zagotovljena dolgoročna finančna vzdržnost in odpornost na morebitne spremembe v sistemu financiranja znanstvenoraziskovalne dejavnosti.

Povečanje obsega in kakovosti raziskovalne produkcije in zavezanost načelom odprte znanosti

Zavod bo povečal obseg in zlasti kakovost svoje raziskovalne produkcije ter dosledno sledil načelom odprte znanosti. To vključuje povečanje števila znanstvenih objav, dvig njihove kakovosti in odmevnosti ter zagotavljanje odprtega dostopa do raziskovalnih dosežkov in podatkov.

Krepitev prenosa znanja, tehnologij, inovacij in vključevanja javnosti

Zavod bo okrepil prenos znanja in raziskovalnih dosežkov v prakso ter vključevanje javnosti v raziskovalne procese. Cilj je povečati število projektov z gospodarstvom in lokalnim okoljem, razvijati patente, doprinesti na področju družbenih inovacij ter okrepiti projekte občanske znanosti.

Krepitev sodelovanja z akademskimi, lokalnimi in mednarodnimi organizacijami

Zavod bo okrepil sodelovanje z domačimi in tujimi akademskimi institucijami, lokalnimi skupnostmi ter mednarodnimi organizacijami. Cilj je povečati število skupnih raziskovalnih projektov in okrepiti vpetost v mednarodno evropsko in svetovno raziskovalno mrežo.

Povečanje obsega in kakovosti raziskovalne infrastrukture

Zavod bo povečal obseg in kakovost raziskovalne infrastrukture, ki je temeljna materialna podstat razvoja in rasti znanstvenoraziskovalnega dela. Cilj je zagotoviti sodobne prostore, laboratorije in opremo, ki bodo omogočali kakovostno raziskovalno delo in sledili potrebam raziskovalcev.

Vlaganje v stabilno rast in razvoj raziskovalnih in strokovnih kadrov

Zavod bo vlagal v stabilno rast in razvoj svojih kadrov, saj kakovosten kader predstavlja ključ do uspešnega razvoja in rasti. Cilj je zagotoviti optimalno število in strukturo zaposlenih, spodbujati njihov profesionalni razvoj ter ustvarjati pogoje za mednarodno mobilnost in karierni napredek.

Strateški cilji predstavljajo tiso, kar želi ZRS Koper na teh področjih doseči v strateškem obdobju 2025-2030.

Strateške usmeritve | *Strateške usmeritve pa so načela, ki jih pri tem upošteva.*

INOVATIVNOST

Inovativnost razumemo kot neločljivo povezano z ustvarjalnostjo. Organizacija, ki želi biti učinkovita in uspešna, mora biti ustvarjalna in hkrati inovativna. Ustvarjati mora boljše izdelke, iskati izvirnejše koncepte in modele, ves čas izboljševati tehnologijo in posodabljati znanje. Nenehne spremembe so pogoj za konkurenčnost na trgu. Pri razvijanju idej je izjemno pomembno, da čim bolj zanemarimo obstoječe stanje in zunanji okvir ter se ozremo v prihodnost, ki bo odvisna od nas in uresničitve naših idej.

DIGITALIZACIJA

Digitalna transformacija in digitalizacija sta sedanjost in prihodnost sodobnih organizacij. Zato morata biti vtakni v vsako našo dejavnost, od konkurenčnih raziskovalnih pristopov, izbranih vsebin raziskovanja in prenosa izsledkov do razvoja znanja ter komunikacije znotraj organizacije in z našim okoljem. Digitalizacija je izrazito medsektorska in transverzalna strateška usmeritev, ki vpliva na vse strateške stebre in omogoča prihodnji razvoj.

PRIVLAČNOST (SODOBNOST)

Kadar razmišljamo o strateških projektih za uresničevanje strategij, moramo upoštevati tudi to, komu lahko spoznanja pomenijo dodano vrednost in kako bomo zainteresirano javnost aktivno vključevali v naše raziskovalno delo. Ta usmeritev je namenjena predvsem razvoju modelov in konceptov prenosa znanj in spoznanj, odprte znanosti, njihovi aplikaciji v ožjem in širšem okolju ter obveščanju o dosežkih raziskovalcev in raziskovalk ZRS Koper.

RAZOKVIRJANJE

Strategija razvoja in strateški projekti morajo biti usmerjeni v razmišljanje »zunaj okvirov«. Pri razvijanju idej je izjemno pomembno, da čim bolj zanemarimo obstoječe stanje in zunanji okvir ter se ozremo v prihodnost, ki bo odvisna od nas in uresničitve naših idej. Spodbujati moramo drzno miselnost, ki bo presegala običajne okvire in prinašala nove, izvirne in neobičajne ideje ter preboje, ki jih potrebuje svet.

UČINKOVITOST

Vsaka strategija, projekt, dejavnost ali pobuda mora pomeniti dodano vrednost k večji učinkovitosti ZRS Koper na vseh ravneh njenega delovanja. To pomeni, da moramo ves čas preverjati, ali naši napor prinašajo zelene rezultate in ali sredstva, ki jih vlagamo, ustrezajo učinkom, ki jih dosegamo. Učinkovitost je merilo uspešnosti našega delovanja in pogoj za dolgoročno vzdržnost razvoja.

Vse strateške usmeritve izhajajo iz temeljnih vrednot ZRS Koper in so medsebojno povezane ter se dopolnjujejo. Skupaj tvorijo okvir, znotraj katerega bodo v prihajajočem strateškem obdobju oblikovani vsi projekti, dejavnosti in pobude zavoda.

Swot analiza – ključne ugotovitve

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Primerno število in struktura zaposlenih. • Kakovostni raziskovalni programi in projekti. • Dobra opremljenost določenih skupin. • Rast prihodkov in zdrava struktura odhodkov. • Mednarodna odmevnost dosežkov. • Samostojna založba in knjižnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nejasna, pomanjkljiva organizacijska struktura. • Pomanjkljiv sistem monitoringa in kontrolinga. • Slab sistem nagrajevanja in motiviranja. • Majhen delež mladih raziskovalcev. • Malo projektov z gospodarstvom. • Neobstoj inovacij in patentov. • Nizka raven prenosa znanja v študijske programe.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Vključenost v mrežo EMUNI. • Novi zakon o ZRID. • Dobra vpetost v mednarodno okolje. • Ugled in prepoznavnost. • Partnerske mreže doma in v tujini. • Vpetost v izobraževalne procese. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zmanjšanje sredstev za znanost. • Nestabilnost političnega prostora. • Slab konkurenčni položaj z vidika finančne moči. • Neuravnoteženost med inštituti. • Velika odvisnost od enega vira financiranja.

Strateški stebri so področja delovanja ZRS Koper. Celovit strateški koncept temelji **na petih strateških stebrih**.

Strateški stebri in ukrepi

Stičišče Modrosti Mediterana

Znanstveno-
raziskovalna
odličnost

Kadrovski
razvoj

Raziskovalna
infrastruktura

Komuniciranje
in promocija
znanosti

Prenos
znanja in
povezovanje z
neposrednimi
uporabniki

STRATEŠKI CILJI

Mediteranski center
znanstvenoraziskovalne odličnosti

USTVARJALNOST, ODGOVORNOST,
ODPRTOST, VKLJUČEVALNOST, PRIPADNOST

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Znanstveno-raziskovalna odličnost

Specifični cilji in kazalniki:

- Povečanje števila znanstvenih objav za 10 % letno.
- Rast nadpovprečne znanstvene uspešnosti (točke A") za 5 % letno.
- Rast objav v Scopus/WoS za 5 % letno.
- Rast čistih citatov za 5 % letno.
- Povečanje objav v odprtem dostopu na 90 % do 2030.
- 2–3 patenti, licence, inovacije v 5 letih.
- Vzpostavitev lokalnega strežniškega okolja za odprto znanost.

Strateški ukrepi

- Nadgradnja sistema nagrajevanja uspešnosti.
- Razvoj v odličnost usmerjene kulture.
- Podpora interdisciplinarnemu povezovanju.
- Spodbujanje raznolikosti zaposlenih.
- Vzpostavitev sodobnega vrednotenja dosežkov.
- Nadaljnji razvoj informacijskih orodij.
- Sledenje načelom odprte znanosti.
- Vzpostavitev platforme za povezovanje mediteranskega znanstvenega potenciala.

Specifični cilji in kazalniki:

- Povečanje števila strokovnih usposabljanj za 20 % v 5 letih.
- Povečanje gostovanj v tujini za 15 % v 5 letih.
- Povečanje števila vrhunskih tujih gostujočih raziskovalcev.
- Povečanje števila mladih raziskovalcev za 1 FTE letno.
- Spremljanje kariernih napredovanj.

I Kadrovski razvoj

Strateški ukrepi

- Uskladitev vrednotenja s sklepi Sveta EU.
- Spodbujanje mednarodne mobilnosti.
- Nadgradnja jasne organizacijske strukture.
- Izboljšanje sistemske podpore za gostovanja.
- Nadgradnja notranjega komuniciranja.
- Razvoj lastnega sistema privabljanja mladih raziskovalcev.
- Izvajanje Akcijskega načrta za enakost spolov.

Raziskovalna infrastruktura

Specifični cilji in kazalniki:

- Povečanje m² novih delovnih prostorov in laboratorijev.
- Povečanje m² odprtih površin.
- Posodobitev osebne in komunikacijske opreme.
- Povečanje visokokakovostne laboratorijske opreme.
- Vključenost v ESFRI projekte.

Strateški ukrepi

- Analiza potreb po infrastrukturi.
- Realizacija začelih infrastrukturnih projektov (center na Plavjah, obnova Palače De Belli, vzpostavitev prostorov na Pristaniški ulici).
- Vzpostavitev novih infrastrukturnih projektov.
- Izvajanje aplikativnih raziskav in terenskih poskusov.
- Spodbujanje trajnostne in energetske učinkovite infrastrukture.
- Pridobivanje nacionalnih in evropskih sredstev.
- Prizadevanje za članstvo v ESFRI projektih.

Ključni poudarki:

- Profesionalizacija službe za komuniciranje znanosti.
- Uveljavljanje nove vizualne identitete in slogana.
- Aktivna prisotnost na družbenih omrežjih (tudi LinkedIn).
- Organizacija promocijskih dogodkov z vrhunskimi tujimi znanstveniki.
- Diferenciacija PR-promocije od komuniciranja znanosti.

Komuniciranje in promocija znanosti

Strateški ukrepi

- Jasna razmejitev prenosa znanja, komuniciranja znanosti in občanske znanosti.
- Postopna profesionalizacija komuniciranja znanosti.
- Uveljavljanje komunikacijske strategije z letnimi načrti.
- Nadgradnja spletne strani in video knjižnice.
- Sistematična promocija znanstvenih dosežkov.
- Usposabljanja za delo z mediji.

Prenos znanja in povezovanje z neposrednimi uporabniki

Specifični cilji in kazalniki:

- Povečanje tržnih projektov z lokalnim okoljem za 10 % letno.
- Povečanje tržnih projektov z gospodarstvom za 10 % letno.
- Vzpostavitev povezav z vsaj 3 novimi raziskovalnimi mrežami letno.
- Povečanje projektov občanske znanosti.

Strateški ukrepi

- Razvoj sistema vrednotenja prenosa znanja.
- Razumevanje ciljnih skupin in deležnikov.
- Analiza potreb okolja po storitvah.
- Nadgradnja kataloga storitev in trženja.
- Vključevanje v mentorstvo študentom.
- Sodelovanje z EMUNI pri podiplomskih programih.
- Ustanovitev spin-off podjetij.

Strategija ZRS Koper vključuje še tri priloge, tri strateške dokumente, in sicer:

- Pisarna za prenos znanja in tehnologij (PPZT).
- Program javne službe v oljkarstvu (2026–2028).
- Strategija komuniciranja 2025–2030.

Pisarna za prenos znanja in tehnologij (PPZT)

Ustanovljena 16. februarja 2024 v okviru Centra za upravljanje projektov.

Poslanstvo: Vrednotenje in spodbujanje prenosa znanja, dobrih praks, rezultatov raziskav in inovacij na trg ter krepitev sodelovanja med ZRS Koper in neposrednimi uporabniki znanja.

Vizija: Osrednji, nepogrešljivi vezni člen med raziskovalci in uporabniki znanja.

Ključne usmeritve:

- Prepoznavanje in zaščita intelektualne lastnine.
- Prenos znanja na trg k neposrednim uporabnikom.
- Upravljanje, varstvo in trženje pravic intelektualne lastnine.
- Podpora in svetovanje pri ustanavljanju odcepljenih podjetij.

Program javne službe v oljkarstvu (2026–2028)

Področja dela:

- Introdukcija in žlahtnjenje oljk.
- Tehnologije v konvencionalni, integrirani in ekološki pridelavi.
- Spremljanje dozorevanja.
- Spremljanje letnika in kakovosti oljčnega olja.
- Ugotavljanje vpliva novih tehnologij predelave.

Ključne aktivnosti:

- Vzdrževanje kolekcijskega nasada (189 sort).
- Preizkušanje novih sort.
- Spremljanje rodnosti in občutljivosti na bolezni.
- Analize oljevitosti in kakovosti olja.
- Prenos znanja do pridelovalcev/pridelovalk in svetovalcev/svetovalk.

Strategija komuniciranja 2025–2030

Ugotovljeni izzivi:

- Neopredeljena jasna vloga službe za odnose z javnostmi.
- Pomanjkljiva organizacija dela z enotami.
- Neredno obveščanje o dejavnostih.
- Nepovezано izvajanje PR-dejavnosti.

Predlogi rešitev:

- Notranje delavnice in kampanje.
- Jasni postopki sodelovanja.
- Centralizacija poročanja.
- Imenovanje kontaktnih oseb v enotah.

Nova organizacijska struktura:

Služba za odnose z javnostmi se seli pod kabinet direktorja in vključuje:

- vodjo službe za PR,
- strokovnjaka/strokovnjakinjo za PR,
- digitalnega komunikacijskega strokovnjaka/strokovnjakinjo,
- asistenta/asistentko za PR,
- komunikatorja/komunikatorko znanosti.

Ključni kazalniki uspešnosti (KPI):

- Število objav v medijih (letno povečanje za 5 %).
- Doseg objav (letno povečanje za 5 %).
- Delež pozitivnih objav (cilj 70 %).
- 4 večje medijske kampanje letno.
- Rast prepoznavnosti blagovne znamke za 5 % letno.

Nova vizualna identiteta:

- Ohranjen simbol nautilus (spiralna lupina kot simbol raziskovanja).
- Posodobljene barve (turkizna – modrost, prodornost, transparentnost).

Slogan: »Stičišče modrosti Mediterana«

Tri različice logotipa (primarni, sekundarni, terciarni) za različne aplikacije.
Pripravljen priročnik za CGP ZRS Koper.

I Sklep

Strategija ZRS Koper 2025–2030 je zasnovana kot živ dokument, ki se bo sproti prilagajal spremembam v okolju in dinamiki zaposlenih. Njena implementacija bo temeljila na akcijskih načrtih inštitutov in organizacijskih enot, povezanih v smiselno celoto raziskovalnega središča, ki bodo operacionalizirali strateške ukrepe.

V prihodnjem obdobju bo zavod spodbujal drzno miselnost in inovativnost, ustvarjal sinergije med inštituti in partnerji, zmanjševal okoljski odtis in povečeval družbeni učinek svojega dela. S strateškimi investicijami v infrastrukturo bo krepil mednarodno prepoznavnost in se aktivno vključeval v evropski raziskovalni prostor.

ZRS Koper bo ponosno nadaljeval zgodbo 30-letne zgodovine in utrjeval status vodilne institucije na področjih, ki jih proučujejo njegovi inštituti, ter tako prispeval k preboju in pomembnemu doprinosu v mednarodnem znanstvenem prostoru.

Povzetek pripravljen na podlagi Strategije ZRS Koper 2025–2030, sprejete 25. novembra 2024.

