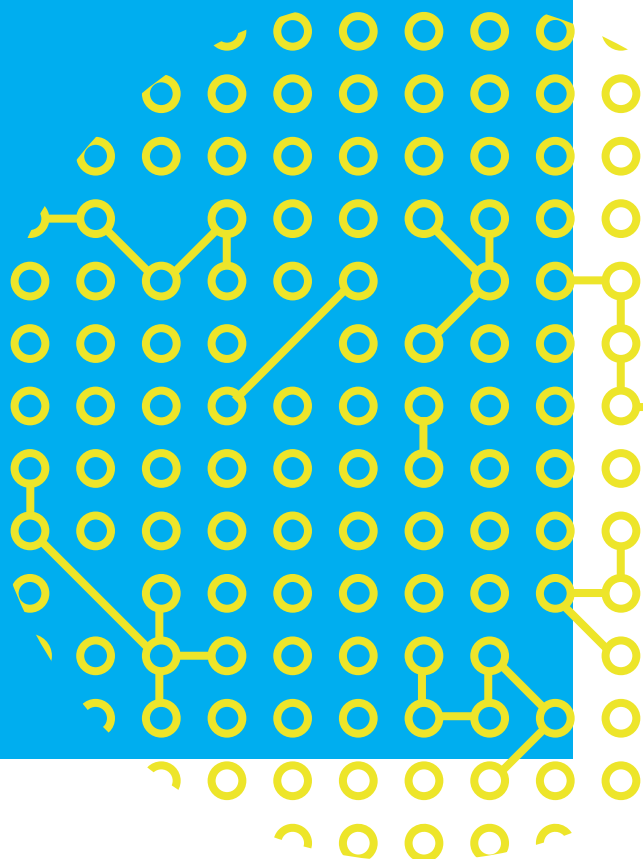




Znanstveno
in tehnološko
središče
Novo mesto

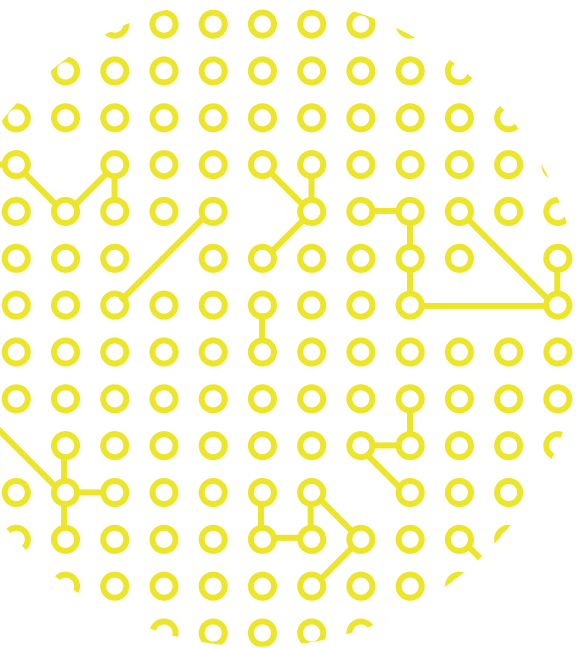
STRATEGIJA RAZVOJA JRZ RUDOLFOVO - Znanstveno in tehnološko središče Novo mesto 2023-2027

Pregled in posodobitev 2025



{ Vsebina

1	UVODNI NAGOVOR	3
2	IZHODIŠČA ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA	4
2.1	Splošno o nastanku in razvoju javnega raziskovalnega zavoda Rudolfovo	4
2.2	Področja znanstvenoraziskovalne dejavnosti zavoda	4
2.3	Izhodišča za oblikovanje Strategije razvoja	4
2.4	Postopek priprave in sprejemanja Strategije razvoja	4
3	ANALIZA OKOLJA JRZ RUDOLFOVO	5
3.1	SWOT analiza	5
3.2	PEST analiza	6
4	POSŁANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE RUDOLFOVEGA	7
4.1	Poslanstvo	7
4.2	Vizija	7
4.3	Vrednote organizacijske kulture	8
5	STRATEŠKE USMERITVE IN KAZALNIKI	9
5.1	Strateške usmeritve	9
5.2	Kazalniki	9
5.3	Strateški projekti 2023 - 2027	13
5.4	Status strateških projektov v septembru 2025	13
6	NAČIN SPREMLJANJA IN POSODABLJANJA STRATEGIJE RAZVOJA	15



{ 1 Uvodni nagovor

Za gospodarsko uspešnost in blaginjo na vseh nivojih je ključno znanje. Znanje, ki na koncu tudi zaživi v rešitvah, ki izboljšujejo naše življenje. To je predvsem znanje, ki je živo v ljudeh, ki so aktivni v ustanovah, kjer se to znanje plemeniti.

V Jugovzhodni Sloveniji imamo precej podjetij, kjer se znanje uspešno pretaplja v rešitve ter izdelke in ki so temelj dolgoročne blaginje v regiji. Ključno vlogo pri stabilnem razvoju pa imajo tudi ustanove znanja – šole, fakultete, univerze in inštituti – in ljudje, ki tam delujemo.

Javni raziskovalni zavod Rudolfovo je bil ustanovljen marca 2022 kot rezultat večletnega usklajenega prizadevanja Razvojnega centra Novo mesto in Občin Novo mesto, Črnomelj, Metlika ter Trebnje.

Rudolfovo je ustanovljeno za izvajanje razvojno-raziskovalnega dela na področju industrije 4.0, digitalizacije, krožnega gospodarstva in intelektualne lastnine. Od 2025 je na seznamu raziskovalnih usmeritev tudi uporabno kvantno računalništvo. Izkušnje kažejo, da je za učinkovito uporabo tehnologije potrebno njeno stalno preizkušanje in obvladovanje, kar omogoča reševanje izzivov tako v gospodarstvu kot v znanosti.

Prepričan sem, da biti vrhunski na nekem tehnološkem področju pomeni, da tehnologije tudi ustvarjamo, ne samo kupujemo in uporabljamo. Zato si na Rudolfovem prizadevamo nadgrajevati najsodobnejše tehnologije, sprva z razvojem lastnih programskih rešitev, nato s povezovanjem teh naprav in programskih rešitev v nove visokozmogljive sisteme, v prihodnosti pa bomo pomembno sodelovali pri razvoju lastnih novih tehnologij in tako soustvarjali nova visokotehnološka podjetja.

Strategija inštituta, ki je predstavljena v nadaljevanju, je dokument, v katerem smo ubesedili svoje poslanstvo, svojo vizijo, svoje vrednote in svoje strateške usmeritve. Vsebuje tudi natančne kazalnike za obdobje do konca 2027 ter seznam 18 strateških projektov, preko katerih bomo dosegali strateške cilje in ciljne vrednosti kvantitativnih kazalnikov. Strategijo smo dopolnili jeseni 2025, ko smo posodobili kvantitativne kazalnike, dodali realizacijo teh kazalnikov za leto 2024, preverili status strateških projektov in nekaj novih dodali na seznam.

Ta dokument je pomembno orodje, da bomo vsi deležniki ozavestili zgoraj omenjene elemente ter da bomo lahko sproti merili, kako uspešno zasledujemo zastavljene cilje.

Prepričan sem, da se bomo tudi zaradi tega načrta razvili v vrhunski inštitut.

Direktor Rudolfovo
prof. dr. Janez Povh

2 Izhodišča za oblikovanje strategije razvoja

2.1 Splošno o nastanku in razvoju javnega raziskovalnega zavoda Rudolfovo

Javni raziskovalni zavod Rudolfovo – Znanstveno in tehnološko središče Novo mesto (v nadaljevanju Rudolfovo) je bil ustanovljen dne 23. marca 2022 s strani Vlade Republike Slovenije z namenom podpreti tehnološki razvoj in inovativnost Jugovzhodne Slovenije in Kohezijske regije Vzhodna Slovenija, s tem pa tudi celotne Slovenije.

Delovanje Rudolfovega je usmerjeno k doseganju naslednjih dolgoročnih ciljev: ustvarjanje ekosistema novih malih in srednjih visoko inovativnih podjetij, ki bodo temeljila na visoki tehnologiji in bodo geografskemu območju jugovzhodna Slovenija (JVS) dala potrebno stabilnost, kvalitetna delovna mesta in ekonomsko blaginjo, temelječo na visoki dodani vrednosti, podpora poslovanju obstoječim velikim in srednjim podjetjem v JVS, da v sodelovanju z raziskovalci iz Rudolfovega inovirajo svoje izdelke, storitve in procese ter s tem dvignejo svojo konkurenčnost in dodano vrednost, povečevanje javnih vlaganj in števila raziskovalcev v JVS in Kohezijski regiji Vzhodna Slovenija (KRVS), podpora zeleni in digitalni transformaciji slovenskega gospodarstva in javnega sektorja,

- vzpostavitev najsodobnejše raziskovalne infrastrukture na izbranih področjih delovanja, ki bo osnova za prenos znanja v gospodarstvo in v javni sektor, izboljševanje odličnosti v znanosti in prenos znanja na mlajše generacije,
- navduševanje mladih za poklice s področja STEM (znanost, tehnologija, inženirstvo in matematika) ter sodelovanje z izobraževalnimi organizacijami.

2.2 Področja znanstvenoraziskovalne dejavnosti zavoda

bodo v prvih desetih letih usmerjena predvsem v ključne omogočevalne tehnologije za industrijo 4.0 in 5.0, digitalizacijo in digitalno preobrazbo gospodarstva in celotne družbe, kvantno računalništvo, krožno gospodarstvo, prenos raziskovalnih rezultatov in tehnološkega znanja v okolje ob varovanju intelektualne lastnine in s tem spodbujanje tehnoloških, netehnoloških in družbenih inovacij. V okviru raziskovalno-razvojne enote Rudolfovega delujejo:

- Center za napredne tehnologije (CENT),
- Center za digitalizacijo (CEDIG),
- Center za družbene in tehnološke prehode ter krožnost (CEKROG),
- Center za prenos tehnologij in intelektualno lastnino (CETIP),
- Center za aplikativno kvantno računalništvo (CEQ).

2.3 Izhodišča za oblikovanje Strategije razvoja

- Prva Strategija razvoja Rudolfovega temelji na veljavni zakonodaji in predpisih s predmetnih področij ter na naslednjih izhodiščih:
- Sklep o ustanovitvi javnega raziskovalnega zavoda Rudolfovo – Znanstveno in tehnološko središče Novo mesto,
 - Statut Rudolfovega – Znanstvenega in tehnološkega središča Novo mesto,
 - Letna poročila za 2022, 2023 in 2024,
 - Programi dela in finančni načrti za leta 2022, 2023, 2024 in 2025,
 - Samoevalvacija 2024.

2.4 Postopek priprave in sprejemanja Strategije razvoja

Strategija razvoja je temeljni planski dokument, ki je nastal na podlagi treh internih strateških konferenc, izvedenih 2. decembra 2022 ter 20. januarja in 17. februarja 2023.

V letu 2025 smo strategijo revidirali. V maju 2025 je bila izvedena plenarna strateška konferenca vseh zaposlenih na Rudolfovem. Dokončna vsebina revizije strategije je bila obravnavana na seji Znanstvenega sveta dne 30. 9. 2025 in potrjena na seji Upravnega odbora Rudolfovega dne 17. 10. 2025.

3 Analiza okolja JRZ Rudolfovo

3.1 SWOT analiza

S - Prednosti

- Dinamičnost in agilnost
- Pozitivna klima v ekipi
- Odprta miselnost
- Razvojna naravnost
- Vodenje z vizijo in navdihom
- Spodbujanje inovativnosti
- Socialni kapital zaposlenih
- Visokotehnološka oprema
- Multidisciplinarna sestava ekipe
- Usmerjenost v industrijo
- Ugoden geografski položaj
- Vključenost v mednarodno okolje in projekte
- Podpora lokalnega in regijskega okolja

W - Šibkosti

- Podhranjenost nekaterih raziskovalnih skupin
- Delne zaposlitve in vpetost zaposlenih v druge ustanove
- Pomanjkanje lastnih referenc
- Trenutni prostori ne omogočajo ambicioznega razvoja
- Razvojna infrastruktura še ni v celoti vzpostavljena
- Tržna dejavnost prinaša malo prihodkov
- Finančna šibkost in ranljivost institucije
- Neprivlačnost zaposlitve v javnem sektorju za zelo ambiciozne inženirje in ostale strokovnjake

O - Priložnosti

- Strokovni razvoj zaposlenih in učinkovito zaposlovanje mednarodnih strokovnjakov
- Nadaljnje vključevanje v mednarodna raziskovalna omrežja
- Sodelovanje z javno univerzo v Novem mestu
- Poglabitev sodelovanja s podjetji in aplikativno sodelovanje v regiji
- Krepitev sodelovanja z RO in VIZ, GZDBK, RC in MONM
- Razvoj prioriternih področij skladno s strategijami Evropske unije
- Učinkovita uporaba pridobljene raziskovalne opreme
- Prepoznavanje potreb gospodarstva in ponujanje primernih strokovnih storitev
- Povečevanje prepoznavnosti in promocija rezultatov
- Nenehno izpopolnjevanje
- Ozaveščanje javnosti o vlogi in pomenu raziskovanja in tehnologij
- Pozitiven vpliv na družbo
- Čezmejno sodelovanje (s hrvaškimi regijami in širše)
- Uporaba umetne inteligence pri temeljnih in aplikativnih raziskavah ter pri izvajanju notranjih procesov na Rudolfovem

T - Nevarnosti

- Nestabilno financiranje in možne spremembe pogojev financiranja
- Geopolitične spremembe v Evropi in svetu ter posledična nestabilnost
- Morebitna visoka fluktuacija in splošno pomanjkanje ustreznega kadra
- Kibernetske grožnje in izguba podatkov
- Javno finančna nestabilnost Republike Slovenije
- Povečanje stopnje neuspeha pri prijavi na projekte
- Prevelika drobitev raziskovalnih tem
- Zapiranje v organizacijske silose
- Prepočasen odziv na velike priložnosti, ki jih ponujajo nove tehnologije, kot npr. umetna inteligenca

3.2 PEST analiza

P - Politično okolje

- Nestabilnost nacionalne znanstvene politike
- Razpršenost razvojnih prioritet na državni in EU ravni
- Fokus nacionalne znanstvene politike je naravnani predvsem na temeljno znanost
- Številne priložnosti za aplikativne projekte, financirane s strani EU
- Politična klima lahko vpliva na razvoj in prihodnost inštituta

E - Ekonomsko okolje

- Močno gospodarstvo v Jugovzhodni Sloveniji
- Javna vlaganja v raziskave in razvoj se povečujejo, a do formalne potrditve obstaja nejasnost glede stabilnega financiranja Rudolfovega
- Številne priložnosti za aplikativne projekte
- Pomanjkanje ozaveščenosti okolja o plodnosti sodelovanja med raziskovalnimi organizacijami in industrijo
- Evropska industrija izgublja konkurenčnost

S – Dužbeno kulturno okolje

- Praktična naravnost lokalnega okolja
- Bogata tehnična in industrijska tradicija
- Podpora gospodarstva
- Močna regionalna zavest in pripadnost
- Ugoden položaj v lokalnem okolju je potrebno upravičiti
- Manj številčne mlade generacije
- Pogoji dela v javnem sektorju za inženirski kader niso konkurenčni, kar v kombinaciji z demografskimi trendi predstavlja velik izziv pri privabljanju ustreznih talentov

T - Tehnološko okolje

- Spodbudno in mednarodno primerljivo tehnološko okolje inštituta
- Rastoča tehnološka inovativnost slovenskega gospodarstva, vključno z MSP
- Močno razvito srednje in višje strokovno tehnično izobraževanje v regiji
- Razvita osnovna infrastruktura v regiji
- Digitalna preobrazba, tudi v MSP, je prioriteta

4 Poslanstvo, vizija in vrednote Rudolfovega

4.1 Poslanstvo

{So}ustvarjamo, širimo in prenašamo visokotehnološko znanje partnerjem v gospodarstvu.

4.2 Vizija

Postali bomo vrhunska raziskovalna organizacija na področju visokih tehnologij, vez med znanostjo in učinkovito uporabo le-te v praksi.

4.3. Vrednote organizacijske kulture

Integriteta

Naše delovanje temelji na moralnih, etičnih in strokovnih načelih, kot so: zaupanje, spoštovanje, pristni odnosi, odgovornost, delovna etika, transparentnost in verodostojnost.

Partnerstvo

Svoje delovanje uresničujemo s strokovno in povezovalno partnersko vlogo v mednarodnem prostoru, z različnimi akterji v industriji, podjetništvu, znanosti, izobraževanju in v drugih sklopih javnega sektorja. K sodelovanju aktivno vabimo ustrezne projektne partnerje in pričakujemo, da bomo kot kompetenten partner vabljeni tudi v njihove projekte.

Različnost

Na Rudolfovem različnost razumemo celostno. Posebno skrb namenjamo enakovredni zastopanosti spolov. Spodbujamo povezovanje naravoslovja in tehnike z družboslovjem in humanistiko ter prepletanje temeljnih in aplikativnih raziskav. Pomembno se nam zdi sodelovanje med raziskovalci in strokovnimi sodelavci ter polno vključevanje sodelavcev, ki prihajajo iz drugih držav in kultur. Gradimo mostove z najrazličnejšimi akterji, ki delujejo v različnih institucionalnih, regionalnih in kulturnih kontekstih. Verjamemo, da prav iz teh prepletov – kjer se stikajo pogledi, discipline in izkušnje – nastajajo najboljše rešitve. Spoštovanje vsakovrstnih različnosti pa se začne doma.

Ustvarjalnost

Znanstvena resnica, odprtost za svobodno odkrivanje in strast za nova tehnološka odkritja so temelj našega delovanja. Za snovanje in uvajanje učinkovitih rešitev spodbujamo in cenimo ustvarjalnost na vseh področjih svojega delovanja - pri temeljnih in aplikativnih raziskavah, pri razvoju novih inovacij in pri prenosu znanja v okolje, vključno s patentiranjem znanja.

Trajnostni razvoj in družbena odgovornost

Zaposleni na Rudolfovem postavljamo v ospredje svojih aktivnosti skrb za celovit trajnostni razvoj in družbeno odgovornost. Za nas se trajnostno delovanje začne v mikrookolju z vzpostavljanjem zdravih navad, odgovornim ravnanjem z viri in spoštovanjem skupnosti, v kateri delujemo, nadaljuje pa se v prizadevanjih, da so tudi rezultati našega dela čimbolj dolgoročni, vzdržni in koristni za širšo družbo. Osredotočeni smo na projekte, ki imajo pozitiven pomen za družbo.

5 Strateške usmeritve in kazalniki

5.1 Strateške usmeritve

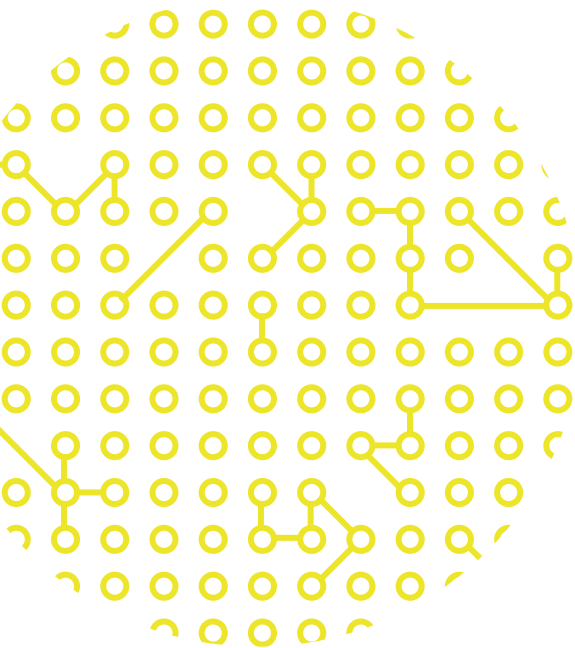


5.2 Kazalniki

Napredek v smeri strateških usmeritev merimo s spremljanjem naslednjih kazalnikov. Če časovno obdobje ni posebej omenjeno pri kazalniku, je vselej mišljeno koledarsko leto.

A. ZNANSTVENO-RAZISKOVALNA ODLIČNOST

	Kazalnik	Nosilci	Stanje 2022	Stanje 2024	Cilj 2027
1	Število čistih WoS/Scopus citatov na registriranega raziskovalca (kumulativno, v zadnjih desetih letih)	Raziskovalci	76/100	136/170	140/170
2	Število novih izvrinih znanstvenih člankov (kategorija 1.01) v letu na zaposlenega raziskovalca	Raziskovalci	1,88	1,38	1,5
3	Število programskih skupin (stanje 31.12.)	Vodje raziskovalnih skupin	0	0	5
4	Število aktivnih ARIS projektov (stanje na 31.12.)	Vodje raziskovalnih skupin	0	5	8
5	Število prestižnih aktivnih projektov (ERC, MSCA, Teaming, Evropski Centri Odličnosti, ipd.)	Vodje raziskovalnih skupin	0	1	2
6	Skupno število prijavljenih patentov na Uradu RS za intelektualno lastnino od ustanovitve Rudolfovega	PPZT	0	1	2
7	Skupno število podeljenih patentov na patentnem uradu v tujini od ustanovitve Rudolfovega	PPZT	0	0	2
8	Število raziskovalnih projektov, aktivnih v tekočem letu, v katerih sodeluje vsaj en visokošolski zavod	Projektna pisarna	0	7	8



B. RAZVOJNO DELO ZA INDUSTRIJO TER INDUSTRIJSKA PARTNERSTVA

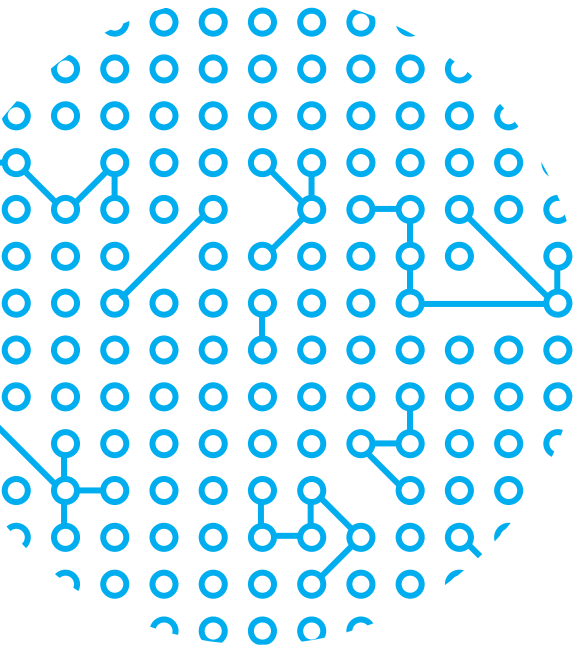
	Kazalnik	Nosilci	Stanje 2022	Stanje 2024	Cilj 2027
9	Svetovanja na področju IL v tekočem koledarskem letu (stanje na 31. 12.)	CETIP	0	27	30
10	Vzpostavitev pisarne za prenos znanja in tehnologij (v nadaljevanju PPZT)	Direktor	0	Pisarna vzpostavljena	Pisarna nadgrajena za potrebe inovacij
11	Število nacionalnih/regionalnih organizacij, v katerih je Rudolfovo član (stanje na 31. 12.)	Direktor	1	7	8
12	Število mednarodnih organizacij, v katerih je Rudolfovo član (stanje na 31. 12.)	Svetovalec za mednarodno sodelovanje	0	6	7
13	Število prenosov znanja in tehnologij na podjetja in druge organizacije (stanje na 31. 12.)	CETIP	0	28	30
14	Število raziskovalnih in razvojnih projektov, v katerih sodeluje gospodarstvo oz. drugi uporabniki znanja in so krajši od enega leta	Vodje raziskovalnih skupin	0	23	15
15	Vrednost raziskovalnih in razvojnih projektov, v katerih sodeluje gospodarstvo oz. drugi uporabniki znanja in so krajši od enega leta (v €)	Vodje raziskovalnih skupin	0	177.989 €	200.000 €
16	Število letnih raziskovalnih in razvojnih projektov, v katerih sodeluje gospodarstvo oz. drugi uporabniki znanja in trajajo vsaj eno leto	Vodje raziskovalnih skupin	0	8	3
17	Vrednost raziskovalnih in razvojnih projektov, v katerih sodeluje gospodarstvo oz. drugi uporabniki znanja in trajajo vsaj eno leto (v €)	Vodje raziskovalnih skupin		374.627 €	500.000 €
18	Število inovacijskih nagrad od ustanovitve Rudolfovega	Vodje raziskovalnih skupin	0	4	10

C. RAZVOJ ODLIČNIH STROKOVNJAKOV

	Kazalnik	Nosilci	Stanje 2022	Stanje 2024	Cilj 2027
19	Aktivna udeležba na strokovno-znanstvenih konferencah (število aktivnih udeležb na 1 FTE)	Raziskovalci	0,33	0,85	1
20	Število strokovnih in znanstvenih dogodkov, kjer je Rudolfovo (so)organizator, in število sekcij ali drugih vsebinskih sklopov na strokovnih in znanstvenih dogodkih, kjer Rudolfovo ni soorganizator krovnega dogodka.	Vsi zaposleni	Nov kazalnik v 2025	3	5
21	Število vabljenih predavanj na znanstvenih ali strokovnih konferencah	Vsi zaposleni	1	4	7
22	Število uredništev znanstvenih ali strokovnih revij s faktorjem vpliva	Vsi zaposleni	4	18	25
23	Število zaposlenih na Rudolfovem, ki so bili ocenjevalci na razpisih za raziskovalne ali razvojne projekte ali evaluatorji raziskovalno razvojnih ustanov (univerz, inštitutov,...).	Vsi zaposleni	Nov kazalnik v 2025	2	3
24	Obseg izobraževanja zaposlenih v urah na zaposlenega	Direktor	12	59,98	60
25	Število zaposlenih, ki sodelujejo v pedagoškem procesu višješolskih in visokošolskih zavodov (v osebah)	Vsi zaposleni	8	22	20
26	Delež znanstvenih svetnic med vsemi znanstvenimi svetniki (v %)	Direktor	0 %	17 %	20 %
27	Delež znanstvenih sodelavk med vsemi znanstvenimi sodelavci (v %)	Direktor	41,20 %	61 %	50 %
28	Število tujih raziskovalcev, zaposlenih na JRZ (v osebah)	Direktor	2	9	10
29	Število raziskovalcev, državljanov Republike Slovenije, zaposlenih na JRZ, ki so se v zadnjih 5 letih vrnili iz tujine (v osebah)	Direktor	0	5	5
30	Število gostujočih mlajših raziskovalcev (do 10 let po zaključenem doktoratu), ki so na JRZ opravili manj kot enomesečno neprekinjeno raziskovalno delo (v osebah)	Direktor	0	4	5
31	Število gostujočih mlajših raziskovalcev (do 10 let po zaključenem doktoratu), ki so na JRZ opravili vsaj enomesečno neprekinjeno raziskovalno delo (v osebah)	Direktor	0	0	3
32	Število gostujočih starejših raziskovalcev (več kot 10 let po zaključenem doktoratu), ki so na JRZ opravili manj kot enomesečno neprekinjeno raziskovalno delo (v osebah)	Direktor	0	3	4
33	Število gostujočih starejših raziskovalcev (več kot 10 let po zaključenem doktoratu), ki so na JRZ opravili več kot enomesečno neprekinjeno raziskovalno delo (v osebah)	Direktor	0	0	3
34	Število raziskovalcev Rudolfovega, ki so opravili vsaj enomesečno neprekinjeno raziskovalno delo na tujih univerzah ali tujih znanstvenih institucijah (v osebah)	Direktor	0	2	5
35	Število zaposlenih, ki so prejeli nagrado za strokovno delo v koledarskem letu	Vsi zaposleni	0	2	3

Č. ODLIČNO POSLOVANJE IN ZADOVOLJSTVO DELEŽNIKOV

	Kazalnik	Nosilci	Stanje 2022	Stanje 2024	Cilj 2027
36	Skupni prihodki po denarnem toku (€)	Direktor	1.001.862	2.038.243	3.600.000
37	Obseg Obseg začetnega oz. stabilnega financiranja iz ARIS po denarnem toku (€)	Direktor	999.439	1.600.000	2.400.000
38	Obseg prihodkov iz mednarodnih projektov (odstotek od celotnih prihodkov, po denarnem toku)	Vodje raziskovalnih skupin	0 %	8,52 %	15 %
39	Obseg sredstev pridobljenih na podlagi nacionalnih razpisov (odstotek od celotnih prihodkov)	Vodje raziskovalnih skupin	0,0 %	6,10 %	9 %
40	Obseg prihodkov iz tržnih projektov (odstotek od celotnih prihodkov po denarnem toku)	Vodje raziskovalnih skupin	0,2 %	5,95 %	9 %
41	Stopnja odpisanosti raziskovalne opreme na dan 31. 12. (v %)	Direktor	0 %	27,82 %	30 %
42	Število zaposlenih v FTE	Direktor	15,9	39,82	60
43	Število odcepljenih podjetij	Pisarna za prenos znanja tehnologij	0	0	1
44	Ocena zavzetosti zaposlenih	Kadrovska služba	Ni izvedeno	Ni izvedeno	Ciljna vrednost bo definirana, ko bo kazalnik razvit.



5.3. Strateški projekti 2023 - 2027

Številka projekta	Projekt	Ocena stroškov 2025-2027	Časovni okvir izvedbe
1	Urediti stabilno financiranje Rudolfovega, skladno z Zakonom o znanstveno-raziskovalni in inovacijski dejavnosti (ZRRID).	Ni dodatnih stroškov	2026-2027
2	Razvoj strokovnih služb: vzpostavitev projektne pisarne (2 osebi), vzpostavitev PR in Marketinške službe (1 oseba), zaposlitev pravnika ali sekretarja inštituta (1 oseba), imenovanje pomočnika direktorja, ki bo vodja strokovnih služb (1 oseba), okrepitev finančno računovodske službe, okrepitev ekipe informatikov (1 oseba).	Strošek plač (cca. 200.000 € letno)	2023-2027
3	Privabljanje talentov na raziskovalna delovna mesta (30 delovnih mest).	Do 30.000 € za različne marketinške aktivnosti	2023-2027
4	Skrb za pozitivno delovno vzdušje: - vzpostaviti sistem nagrajevanja za delo na projektih, kot ga omogoča 64. člen Zakona o znanstveno-raziskovalni in inovacijski dejavnosti (ZRRID), za delo na tržnih projektih in za rezultate temeljnega raziskovalnega dela, - vzpostaviti sistem za nagrajevanje zaposlenih iz naslova redne tržne uspešnosti, - vzpostaviti sistem merjenja zavzetosti zaposlenih, - posodobiti habilitacijska merila, da podpirajo strategijo.	Vse nagrade iz naslova dela na mednarodnih in tržnih projektih bodo pokrite s sredstvi projektov. Za vzpostavitev sistema merjenja zavzetosti zaposlenih bo strošek cca. 3.000 €. Habilitacijska merila bomo posodobili z notranjimi viri.	2023-2024
5	Tesno sodelovanje s visokošolskimi ustanovami v širši okolici: - omogočanje raziskovanja na opremi Rudolfovega za vse študente teh ustanov, - zaposleni Rudolfovega se vključujejo v študij na teh ustanovah, - pridruženo članstvo v javni univerzi v Novem mestu.	Stroški šolnin: do 40.000 € letno Stroški pridruženega članstva v javni univerzi v Novem mestu (do 20.0000 € letno)	2023-2027
6	Vključitev v mednarodna združenja na vseh ključnih vsebinskih področjih, ki jih pokrivajo raziskovalne skupine Rudolfovega.	Članarine cca 20.000 € letno	2023-2027
7	Vzpostaviti trajne prostorske pogoje z lastnimi prostori v Podbrezniku – bodisi z nakupom in prenovo bodisi z novogradnjo. V prvi fazi do 2027 urediti investicijsko dokumentacijo.	100.000 € za dokumentacijo	2024-2027
8	Vzpostaviti in opremiti Laboratorij za upravljanje z energijo (LabE). Nakup baterijskih sistemov, električnega avtomobila, senzorjev rabe električne energije in vodikovih gorivnih celic.	150.000 €	2023-2026
9	Vzpostaviti in opremiti Laboratorij za kvantno računalništvo (LabQ), vključno s kvantnim računalnikom.	10.000.000 € za kvantni računalnik in ostalo opremo prostora	2025-2027
10	Vzpostaviti in opremiti Laboratorij za kvantitativne in kvalitativne analize.	100.000 €	2026-2027
11	Nakup večjih kosov opreme za obstoječe laboratorije: - CT skener za LabM, 3D printer za LabTOP.	400.000 €	2023-2027
12	Pridobiti prestižni EU projekt (ERC, MSCA, Teaming, Evropski Centri Odličnosti,...).	30.000 € za pomoč pri pisanju projekta	2025-2027
13	Ustanoviti odcepljeno podjetje.	Ocene stroškov ni mogoče podati	2025-2027
14	Ustanoviti posvetovalno telo, sestavljeno iz izkušenih raziskovalcev in gospodarstvenikov, uveljavljenih v mednarodnem prostoru, ki bi usmerjalo Rudolfovo pri strateških vprašanjih.	Potni stroški za udeležence za sestanek 2x letno	2026-2027
15	Ustanoviti pisarno za krajša izobraževanja in usposabljanja.	30.000 €	2026-2027
16	Ustanoviti pisarno za inovacije kot podporno okolje za nove inovacije in odcepljena podjetja.	Ni predvidenih dodatnih stroškov	2025-2027
17	Vzpostaviti sistem kariernega načrtovanja za raziskovalce in strokovne sodelavce, ki omogoča pregledne poti napredovanja in dolgoročno zadrževanje talentov.	Ni predvidenih dodatnih stroškov	2025 - 2027
18	Vzpostavitev pisarne za informacijske vire, ki bo skrbela za bibliografsko podporo zaposlenih na Rudolfovem in za dostope do potrebnih znanstvenih in strokovnih gradiv.	50.000 €	2026-2027

5.4. Status strateških projektov v septembru 2025

- 1. S pridobitvijo Evropskega centra odličnosti QEC4QEA in projekta TURING iz programa Obzorje Evropa je Rudolfovo izpolnilo še zadnje pogoje, ki jih predpisuje trenutni ZZRiD, za vstop v stabilno financiranje. Glede na postopek, predpisan v noveli ZZRiD-C, načrtujemo, da Rudolfovo vstopi v sistem stabilnega financiranja s 1. 1. 2027.
- 2. Strokovne službe smo v pomembnem delu okrepili z zaposlitvijo več oseb: za odnose z javnostmi in marketing, osebe, za pravne zadeve, za kadrovske zadeve, osebe, za podporo projektom, za prenos tehnologij in intelektualno lastnino, za informatiko ter za finančne zadeve. Sekretar inštituta oz. pomočnik direktorja še ni imenovan.
- 3. Na osnovi privabljanja raziskovalnih talentov smo dosegli pomembno rast števila zaposlenih. Izziv ostaja, kako talente ohraniti.
- 4. Oblikovanje sistemov nagrajevanja za delo na projektih, kot ga omogoča 64. člen Zakona o znanstveno-raziskovalni in inovacijski dejavnosti (ZZRID), in za delo na tržnih projektih je v celoti izvedeno. Sistem merjenja organizacijske klime je v pripravi, prav tako tudi prenova habilitacijskih meril.
- 5. Sodelovanje z visokošolskimi ustanovami je uspešno vzpostavljeno, študentje teh ustanov prihajajo na Rudolfovo na prakso, na počitniško delo, imajo vaje in predavanja v sklopu svojega pedagoškega procesa. Zaposleni na Rudolfovem se izobražujejo na teh ustanovah

- (vse tri bolonjske stopnje). Pridruženo članstvo v javni univerzi je dogovorjeno, izvedeno pa bo, ko bo javna univerza ustanovljena (predvidoma v letu 2026).
- 6. Rudolfovo je član naslednjih mednarodnih združenj: Association of Science and Technology Professionals (ASTP), Association of University Technology Managers (AUTM), Circular Economy Coalition (CEC), International Sociological association (ISA), Regional Studies Association (RSA), Slovenian Business & Research Association (SBRA) in European Quantum Industry Consortium (QUIC). Prav tako je v postopku včlanjevanja v združenji AI, Data and Robotics Association (ADRA) in Artificial Intelligence for Libraries, Archives and Museums (AI4LAM).
 - 7. Rudolfovo je že pripravilo Dokument identifikacije investicijskega projekta in osnutek Investicijskega plana za projekt Skoraj v celoti energetsko neodvisne stavbe, s katero bi Rudolfovo kupilo in prenovilo sedanjo stavbo podjetja Tehimpex. Sama stavba bi tako postala razširitev sedanjega laboratorija LabE. Dokumentacijo za ta projekt je Rudolfovo že oddalo v začetku 2024 na pristojno ministrstvo.
 - 8. Laboratorij za upravljanje z energijo (LabE) je že vzpostavljen. Sestavljen je iz sončne elektrarne na strehi Podjetniškega inkubatorja Podbreznik, zunanje bencinskega generatorja, dveh baterijskih hranilnikov ter kompletnega senzorskega sistema za spremljanje rabe električne energije v proizvodni liniji LabTOP. Manjkajo še vodikove gorivne celice kot dodaten vir električne energije, polnilnica za električni avto, ki omogoča obojestranski

- pretok električne energije, ter električni avto tipa V2G (vehicle to grid, V2G, vozilo v omrežje) in električni avto za tehnologijo V2G.
- 9. Vzpostavitev laboratorija za kvantno računalništvo (LabQ) še ni realizirana. V 2025 smo ustanovili Center za aplikativno kvantno računalništvo, v sklopu katerega krepimo kompetence za delo s kvantnimi računalniki. Prispevali smo besedilo za nacionalno kvantno strategijo. Vstopili smo v evropski center odličnosti za kvantno računalništvo QEC4QEA. Pridobili smo projekt s področja aplikativnega kvantnega računalništva QBIQ. Vstopili smo v konzorcij za evropski projekt na področju globalnega spremljanja kvantnih tehnologij.
 - 10. Laboratorij za kvantitativne in kvalitativne analize bo omogočal, da bodo raziskovalci, ki izvajajo tovrstne analize, imeli prostor in opremo za anketiranje, izvajanje fokusnih skupin, obdelavo podatkov in vizualizacijo rezultatov ter shranjevanje podatkov in rezultatov po načelih odprte znanosti.
 - 11. Nakup CT skenerja in treh manjših 3D tiskalnikov je realiziran. Nakup 3D tiskalnika za kovine bo realiziran, če bodo potrebe.
 - 12. Ta strateški projekt je skoraj v celoti izpolnjen s pridružitvijo k prestižnemu evropskemu centru odličnosti za kvantne aplikacije in QEC4QEA.
 - 13. Rudolfovo razvija sistem ukrepov, ki bodo spodbujali zaposlene k ustanavljanju odcepljenih podjetij.

Strateški projekti od 14 do 18 so na novo dodani v reviziji strategije 2025.

6 Način spremljanja in posodabljanja strategije razvoja

S stalnim spremljanjem in nadzorom nad izvajanjem strateških usmeritev želi Rudolfovo zagotavljati visoko kakovost in nenehno izboljševanje raziskovalno-razvojnega in upravljaljskega procesa.

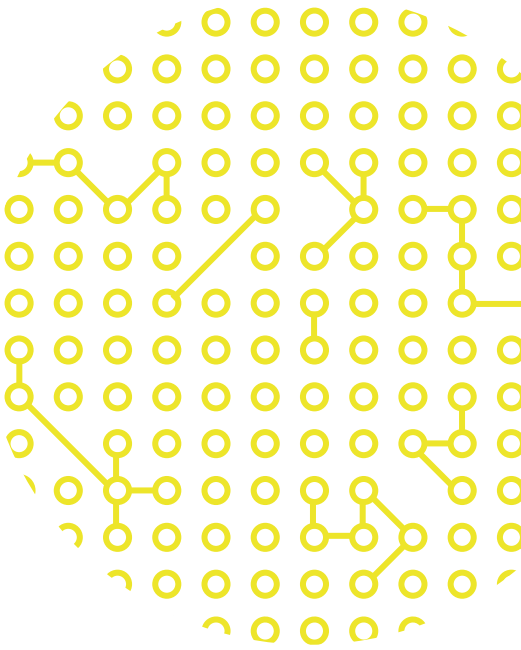
Sistematično spremljanje, vrednotenje in posodabljanje Strategije razvoja JRZ Rudolfovo med drugim vključuje naslednje elemente:

- 1. Sprotno spremljanje, implementacijo ter nadzor nad izvajanjem strateških usmeritev.
- 2. Pregled, ocenjevanje in poročanje tako notranjim pristojnim organom, kot tudi zunanjim institucijam.
- 3. Strategijo razvoja se pregleda vsako leto, ko se tudi izračunajo vrednosti kazalnikov za preteklo leto, posodobi pa se najmanj enkrat v obdobju, za katerega je pripravljena, v primeru večjih sprememb v zunanjem ali notranjem okolju, ki bi lahko bistveno vplivale na uresničevanje strategije, pa tudi pogosteje.
- 4. Za umestitev oz. izvajanje strateških usmeritev ter poročanje o rezultatih uresničevanja zastavljenih ciljev Strategije razvoja Rudolfovega je odgovoren direktor.
- 5. Upravni odbor in Znanstveni svet spremljata vse dejavnike iz okolja in skladno s svojimi pristojnostmi določata prioritete in odrejata aktivnosti za uresničevanje strateških usmeritev in ciljev.

Strategija razvoja JRZ Rudolfovo – Znanstveno in tehnološko središče Novo mesto 2023-2027
Strategija razvoja je temeljni planski dokument zavoda. Nastala je na podlagi treh internih strateških konferenc, izvedenih 2. decembra 2022 ter 20. januarja in 17. februarja 2023.
Revizija strategije je bila izvedena v letu 2025. Maja 2025 je potekala plenarna strateška konferenca vseh zaposlenih, na kateri so bile obravnavane posodobitve in dopolnitve kazalnikov.
Dokončna vsebina revizije je bila obravnavana na seji Znanstvenega sveta 30. septembra 2025 in potrjena na seji Upravnega odbora 17. oktobra 2025.

Odgovorna oseba: dr. Janez Povh, direktor
Uredniški odbor: dr. Janez Kolar, Andreja Dobrovoljc
Oblikovanje, tehnično urejanje in prelom: Sabina Košak

Novo mesto, november 2025
© 2025, Rudolfovo – Znanstveno in tehnološko središče Novo mesto





Znanstveno
in tehnološko
središče
Novo mesto