



POVZETEK SAMOEVALVACIJSKEGA POROČILA IN SWOT ANALIZA

Samoevalvacija potrjuje, da **Gozdarski inštitut Slovenije (GIS)** predstavlja **mednarodno vpeto in družbeno uveljavljeno raziskovalno organizacijo** z visoko ravni znanstvene odličnosti, ki jo podpirajo dobro razvito institucionalno okolje, sodobna raziskovalna infrastruktura ter jasno opredeljena strateška usmeritev.

V obdobju 2022–2026 je GIS dosegel **pomemben napredek** na vseh ključnih področjih delovanja, kar **potrjujejo številni merljivi kazalniki uspešnosti**. Raziskovalci so objavili **več kot 470 znanstvenih publikacij**, letno sodelovali v **več kot 120 projektih** ter pomembno okrepili sodelovanje v mednarodnih raziskovalnih programih. Takšne rezultate omogoča **obsežna raziskovalna infrastruktura**, ki vključuje **več kot 700 stalnih raziskovalnih in monitoring ploskev**, napredne laboratorije ter pomembne investicije, med katerimi posebej izstopa **Center za semenarstvo, drevesničarstvo in varstvo gozdov (2026)**.

Znanstveno odličnost dopolnjuje **izrazit in merljiv družbeni vpliv**. Ta se odraža v **več kot 3.000 strokovnih delih**, intenzivnem sodelovanju z deležniki ter **razvoju ključnih nacionalnih sistemov in platform**, kot so Nacionalna gozdna inventura, LULUCF sistem spremljanja, InfoGozd in Invazivke. GIS tako opravlja osrednjo vlogo pri **povezovanju znanosti, politike in prakse**, tako na nacionalni ravni kot vse bolj tudi v evropskem raziskovalnem prostoru.

Na organizacijski ravni je Inštitut v zadnjem obdobju pomembno **nadgradil svoj strateški in upravljavski okvir** z vzpostavitvijo oziroma **nadgradnjo ključnih institucionalnih sistemov**, ki prispevajo k bolj sistematičnemu, preglednemu in učinkovitemu upravljanju, med njimi:

- prenova in **poenostavitev strateških ciljev** in kazalnikov,
- vzpostavitev formalnega **sistema upravljanja tveganj**,
- uvedba internih **finančnih mehanizmov** (Razvojni sklad in Raziskovalni sklad),
- krepitev podpornih funkcij za pridobivanje projektov in izvajanje raziskovalnega dela (**Projektna pisarna**),
- ter modernizacija sistema upravljanja kadrov, vključno z **Aktom o raziskovalnih nazivih**.

Hkrati samoevalvacija izpostavlja več **strukturnih izzivov**, ki bodo pomembno vplivali na nadaljnji razvoj Inštituta. Najpomembnejši med njimi je **visoka odvisnost od projektnega financiranja**, saj **stabilno financiranje** predstavlja le približno **27–30 % vseh prihodkov** in približno **5 % vseh FTE**. To omejuje dolgoročno kadrovske stabilnost, načrtovanje razvoja ter vzpostavljanje stabilnih raziskovalnih skupin. Dodatne izzive predstavljajo **naraščajoča organizacijska in regulativna kompleksnost**, **večje administrativne obremenitve** ter potreba po nadaljnji integraciji in doslednem izvajanju že vzpostavljenih institucionalnih sistemov.

Nadaljnji razvoj GIS bo zato odvisen predvsem od njegove sposobnosti **učinkovitega strateškega usmerjanja razvoja**, doslednega **izvajanja notranjih sistemov**, krepitev **inovacijskega potenciala** in ekonomske **valorizacije raziskovalnih rezultatov** ter zagotavljanja dolgoročne organizacijske in finančne **vzdržnosti**.

GIS izkazuje **trdne in dobro razvite institucionalne temelje**, ter utrjuje svoj razvoj v celovito integrirano, strateško vodeno in mednarodno konkurenčno raziskovalno organizacijo, ki je dobro pripravljena na prihodnje znanstvene in družbene izzive.

SWOT ANALIZA

SWOT analiza povzema ključne notranje prednosti in omejitve ter zunanje dejavnike, ki določajo trenutni položaj in prihodnji razvoj Inštituta.

Prednosti

Inštitut izkazuje **visoko raven znanstvene uspešnosti** in vse večjo mednarodno prepoznavnost, kar potrjujejo obseg in kakovost raziskovalnih rezultatov ter aktivno sodelovanje v mednarodnih projektih in mrežah. Interdisciplinarna raziskovalna zasnova v kombinaciji z visokokakovostno in nacionalno edinstveno infrastrukturo, vključno z dolgoročnimi monitoring sistemi in več kot 700 stalnimi ploskvami, zagotavlja trdno osnovo za znanstveno odličnost. Pomembna prednost Inštituta je tudi njegov izrazit in **sistemski družbeni vpliv**, ki se odraža v osrednji vlogi pri vzpostavljanju in izvajanju nacionalnih sistemov spremljanja in poročanja (npr. Nacionalna gozdna inventura, LULUCF) ter v razvoju široko uporabljenih digitalnih platform (InfoGozd, Invazivke). GIS tako predstavlja osrednje **nacionalno vozlišče znanja**, ki povezuje znanost, oblikovanje politik in strokovno prakso. Poleg tega ima Inštitut dobro razvite strateške, kadrovske in podporne mehanizme ter raznolike vire financiranja.

Slabosti

Najpomembnejša notranja omejitev ostaja **strukturna odvisnost od projektnega financiranja**, in razmeroma nizek delež stabilnih sredstev. To vpliva na stabilnost zaposlovanja, dolgoročno kadrovske načrtovanje in sposobnost ohranjanja visoko usposobljenih raziskovalcev. Čeprav so sistemi strateškega upravljanja, upravljanja človeških virov in zagotavljanja kakovosti dobro razviti, njihova implementacija med posameznimi organizacijskimi enotami še ni povsem poenotena in celovito integrirana. Dodatne izzive predstavljajo naraščajoča organizacijska kompleksnost in administrativne obremenitve, ki zmanjšujejo operativno učinkovitost ter povečujejo obremenjenost raziskovalnega in strokovno-podpornega osebja. Kot področje z nadaljnjim razvojnim potencialom se kažejo tudi inovacijske dejavnosti, zlasti na področju zaščite intelektualne lastnine, ekonomske valorizacije raziskovalnih rezultatov in vključevanja v najzahtevnejše programe znanstvene odličnosti (npr. ERC).

Priložnosti

Priložnosti za nadaljnji razvoj se kažejo v krepitvi vključevanja v **evropske programe odličnosti**, nadaljnjem razvoju raziskovalne infrastrukture ter pospešeni digitalizaciji podatkovnih sistemov. Pomemben razvojni potencial predstavlja tudi krepitev vloge Inštituta kot **nacionalnega in regionalnega vozlišča za spremljanje gozdov, podnebja in biodiverzitete**, ter razvoj interdisciplinarnih raziskav in strateških mednarodnih partnerstev. Novi finančni mehanizmi (razvojni steber, raziskovalni sklad) omogočajo dodatno podporo strateškim prioritetam, medtem ko integracija odprte znanosti, inovacij in družbenega vpliva v raziskovalne procese odpira možnosti za večjo vidnost in konkurenčnost.

Nevarnosti

Ključna zunanja tveganja **izhajajo iz nestanovitnosti raziskovalnega financiranja in vse večje konkurence** za projektna sredstva, kar lahko vpliva na dolgoročno stabilnost Inštituta. Nizek delež stabilnega financiranja predstavlja pomembno strukturno ranljivost predvsem na področju razvoja kadrov in ohranjanja raziskovalnih zmogljivosti. Dodatne izzive predstavljajo naraščajoče administrativne in regulativne zahteve, težave pri pridobivanju in ohranjanju usposobljenega kadra ter potreba po prilagajanju hitro spreminjajočemu se znanstvenemu in političnemu okolju.

Brez nadaljnje krepitve **notranje povezanosti**, koordinacije in usklajenega izvajanja institucionalnih sistemov obstaja tudi tveganje za nadaljnjo fragmentacijo strateškega in upravljaljskega delovanja.

Ugotovitve SWOT analize bodo predstavljale eno ključnih podlag za pripravo strategije za naslednje strateško obdobje Inštituta (2027–2032). Opredeljene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti bodo sistematično vključene v določanje **razvojnih prioritet, razporejanje virov in načrtovanje razvojnih ukrepov**, s čimer se zagotavlja povezava med samoevalvacijo, strateškim odločanjem in dolgoročnim razvojem Inštituta.

Poročilo so pripravili: dr. Nike Krajnc, prof. dr. Hojka Kraigher, dr. Jožica Gričar, Marko Bajc, Tjaša Vidmar, dr. Maja Peteh, dr. Tine Grebenc, Tjaša Baloh

Ljubljana, junij 2026

Dr. Nike Krajnc

direktorica

INSTITUCIONALNA PREOBRAZBA 2022–2026

Gradimo bolj povezano, strateško in kakovostno raziskovalno okolje



STRATEŠKE PREDNOSTNE USMERITVE ZA 2027–2032

Na podlagi institucionalnih temeljev, vzpostavljenih v obdobju 2022–2026, se GIS osredotoča na krepitev znanstvene odličnosti, družbene relevantnosti in dolgoročne organizacijske trajnosti.

- 
1 ZNANSTVENA ODLIČNOST IN EVROPSKA KONKURENČNOST
 Krepi udeležbo v programih ERC, MSCA in drugih programih odličnosti, objavljati v vrhunskih revijah ter povečevati mednarodno znanstveno prepoznavnost in vodilno vlogo na ključnih področjih.
- 
2 STABILNOST KADROV IN RAZVOJ KARIERE
 Zagotavljati dolgoročno zaposlitveno stabilnost, razvijati jasne karierni poti, privabljati in zadrževati talentirane raziskovalce ter podpirati njihovo strokovno rast.
- 
3 RAZISKOVALNA INFRASTRUKTURA IN DIGITALNA PREOBRAZBA
 Nadgrajevati raziskovalno infrastrukturo, laboratorije in sisteme dolgoročnega monitoringa, razvijati podatkovne platforme in digitalna orodja ter v celoti uresničevati načela odprte znanosti.
- 
4 INOVACIJE, PRENOS ZNANJA IN DRUŽBENI VPLIV
 Krepi inovacijske dejavnosti in vrednotenje znanja, podpirati odločanje na podlagi znanstvenih dokazov ter vključevati deležnike pri povečanju družbenega vpliva našega raziskovanja.
- 
5 ORGANIZACIJSKA ODLIČNOST IN PODPORA RAZISKOVANJU
 Nadgrajevati sistem zagotavljanja kakovosti, institucionalnega spremljanja in strateškega upravljanja ter nadalje profesionalizirati podporne storitve.