

Rezultati merjenja inovacijske  
zrelosti v organih državne uprave

# Inovacijski barometer 2020



Merimo. Delimo.  
Se izboljšujemo.

<b>Uvod v inovacijski barometer 2020</b>	<b>6</b>
<b>Osnovno o raziskavi</b>	<b>7</b>
Osnovi del vprašalnika	9
<b>Kaj je inovativnost in zakaj je pomembno, da jo merimo?</b>	<b>13</b>
<b>Analiza inovacijske zrelosti – skupna</b>	<b>15</b>
Metodologija	17
Enota opazovanja	20
<b>Analiza vprašanj</b>	<b>23</b>
1. Vprašanje: Aktivnosti in naloge vezane na delo z zunanjimi uporabniki storitev javne uprave	23
2. Vprašanje: Priprava zakonodaje v okviru delovnih nalog	24
3. Vprašanje: Standardiziran osnovni vprašalnik vezan na podprtost organizacijskega procesa, zaposlene ter na vodstvo organizacije (primerjava od 2018-2020)	25
3.1 Podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo	26
3.2 Odnos in podpora do izboljšav ter področja inovativnosti (zaposleni in vodstvo)	28
4. Vprašanje: Uvedba inovacij med 2018-2020	30
5. Vprašanje: Specifična uvedba novosti oz. izboljšave in izbira metode pri implementaciji	31
6. Vprašanje: Na kaj se nanaša novost ali izboljšava?	32
7. Vprašanje: Značilnosti novosti oz. izboljšave	33
8. Vprašanje: Izvor rešitve: Kje ste slišali za rešitev, ki ste jo razvili/prilagodili/kopirali za vaš organ?	34
9. Vprašanje: Dejavniki odločilni za uvedbo novosti oz. spremembe	36
10. Vprašanje: Sodelovanje med razvojem novosti oz. izboljšave	38
11. Vprašanje: Finančni viri novosti oz. izboljšave	40
12. Vprašanje: Stanje novosti oz. izboljšave	41
13. Vprašanje: Promocija novosti oz. izboljšave in razširjanje dobre prakse	42
14. Vprašanje: Promocijski kanali	43
15. Vprašanje: Rezultati novosti oz. izboljšave	44
16. Vprašanje: Evalvacija novosti oz. izboljšave	45
17. Vprašanje: Metode evalvacije	46
18. Vprašanje: Cilji evalvacije	47
19. Vprašanje: Razvoj novosti pred implementacijo	48
20. Vprašanje: Opredelitev novosti oz. izboljšave v razvoju	49
21. Vprašanje: Odločilni dejavniki razvoja ali stagnacije razvoja novosti oz. izboljšave	50
22. Vprašanje: Uvedba novosti oz. izboljšav, ki niso izboljšale produktivnosti	52
23. Vprašanje: Najpomembnejši razlogi oz. dejavniki za neučinkovitost novosti oz. izboljšave	53
<b>Analiza odgovorov na ravni ministrstev in organov v sestavi</b>	<b>56</b>
Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport	57
Ministrstvo za javno upravo	59
Inšpektorat za javni sektor	61
Agencija za kmetijske trge in razvoj podeželja	63
Generalni sekretariat Vlade RS	65

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti	67
Ministrstvo za kulturo	69
Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano	71
Ministrstvo za notranje zadeve	73
Ministrstvo za okolje in prostor	75
Ministrstvo za obrambo	77
Uprava za izvrševanje kazenskih sankcij	79
Ministrstvo za pravosodje	81
Uprava RS za javna plačila	83
Ministrstvo za zdravje	85
Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo	87
Ministrstvo za infrastrukturo	89
Ministrstvo za zunanje zadeve	91
Ministrstvo za finance	93
Urad Vlade RS za komuniciranje	95
Zagovornik načela enakosti	97
Statistični urad RS	99
Urad RS za nadzor proračuna	101
Zavod RS za zaposlovanje	103
Vrhovno državno tožilstvo RS	105
<b>Skupna tabela povprečij za posamezna vprašanja 2019 - 2020</b>	<b>107</b>
<b>Zaključek</b>	<b>109</b>
Pogled naprej	114
<b>Literatura in viri</b>	<b>116</b>



# Inovacije v organih med 2018 in 2020



ministrstev in organov v sestavi je v letu 2020 sodelovalo pri merjenju Inovacijske zrelosti.



1003

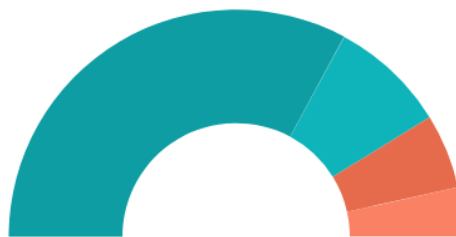
zaposleni so v celoti izpolnili spletni vprašalnik z vprašanji o njihovem odnosu do izboljšav delovnih procesov v organu in področja inovativnosti.



29%

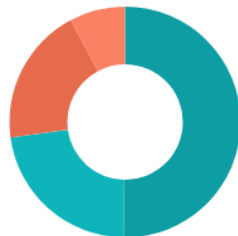
sodelujočih v merjenju inovacijske zrelosti - Inovacijskem barometru je odgovorilo, da so na njihovih organih med 2018 in 2020 bile prisotne novosti ali izboljšave

## Uporabljene metode pri implementaciji novosti ali izboljšave



■ Timsko delo (65.78%)
 ■ Metode vključevanja in so-kreiranja (16.61%)
 ■ Agilne metode dela (10.63%)
 ■ Design thinking (6.98%)

## Na kaj se je nanašala novost ali izboljšava?



■ Novi načini dela in procesi (50.22%)
 ■ Nove ali spremenjene storitve (22.67%)
 ■ Nov način komuniciranja z javnostmi (19.33%)
 ■ Novi ali spremenjeni produkti (7.78%)

## 3 dejavniki, ki so spodbujali novosti ali izboljšave



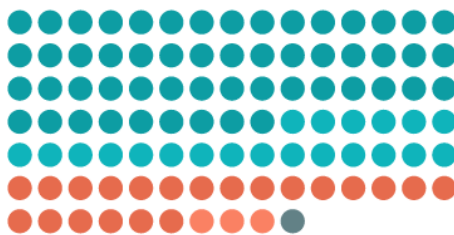
1. nova tehnologija
2. način sodelovanja med zaposlenimi
3. načini prispevanja zaposlenih (npr. zavzetost)

## 3 dejavniki, ki so zavirali novosti ali izboljšave



1. omejena finančna sredstva
2. nova ali spremenjena zakonodaja in ostali pravni akti
3. načini ravnanja ob napakah, ki so dopustne

## Finančni viri novosti ali izboljšav



■ Državni proračun (54.09%)
 ■ Tuji skladi (npr. EU sredstva...) (21.07%)
 ■ Financiranje ni bilo potrebno (20.75%)
 ■ Drugi viri (2.52%)
 ■ Zasebne fundacije (0.63%)
 ■ Nacionalni programi javne pomoči (0.63%)
 ■ Občinski proračun (0.31%)

## Rezultati implementirane novosti ali izboljšave



■ Večja učinkovitost (30.19%)
 ■ Povečano zadovoljstvo zaposlenih (21.21%)
 ■ Povečano zadovoljstvo zunanjih uporabnikov (17.03%)
 ■ Izboljšana kakovost (16.25%)
 ■ Večja transparentnost (12.07%)
 ■ Drugo (3.25%)

Vsebino vprašalnika smo pripravili tako na osnovi dobrih praks iz mednarodnega okolja, kjer se tovrstnih pristopov lotevajo že več let in so se le-ti izkazali za zelo učinkovite, kot tudi na osnovi dobrih praks iz zasebnega sektorja.

Več o projektu lahko preberete na [inovativen.gov.si](http://inovativen.gov.si)



**40% (+10%)**  
glede na leto 2019

zaposlenih meni, da organi podpirajo in spodbujajo zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev ter načinov dela.



**41% (+2%)**  
glede na leto 2019

zaposlenih meni, da njihov organ dovolj vlaga v usposabljanja in izobraževanja ter v razvoj novih znanj in veščin ter da njihovi organi spodbujajo zaposlene k sodelovanju in izmenjavi znanj ter praks.



**20% (+3%)**  
glede na leto 2019

zaposlenih vključenih v raziskavo je mnenja, da njihovi organi prispevajo k širšim razpravam o inovativnih pristopih v javnem sektorju.



**48% (-1%)**  
glede na leto 2019

zaposlenih meni, da vsi zaposleni v organih dajejo predloge za izboljšave in ne samo vodstvo. Od teh jih 47% meni, da se predlogi presojujejo in so upoštevani, 18% pa jih meni, da temu ni tako.



**24% (+4%)**  
glede na leto 2019

zaposlenih meni, da imajo priložnost za preizkus novih idej tudi v kolikor obstaja možnost neuspeha. V njihovih organih vodstvo spodbuja uvajanja sprememb in eksperimentiranja.

Vsebinsko vprašalnika smo pripravili tako na osnovi dobrih praks iz mednarodnega okolja, kjer se tovrstnih pristopov lotevajo že več let in so se le-ti izkazali za zelo učinkovite, kot tudi na osnovi dobrih praks iz zasebnega sektorja.

Več o projektu lahko preberete na [inovativen.gov.si](http://inovativen.gov.si)

# Uvod v inovacijski barometer 2020



## Kaj je inovacijski barometer?

Gre za **uradno analizo inovacijske zrelosti v javni upravi**. Metodologijo merjenja smo povzeli po metodologiji *Copenhagen manual*, ki s primeri dobre prakse zagotavlja preizkušen model priporočil za izvedbo analize stanja inovacijske zrelosti v javni upravi ter **omogoča mednarodno primerljivost**.

Podatke smo pridobivali s pomočjo vprašalnika, ki je obsegal 23 vprašanj, razdeljenih na področne sklope. Ohranitev standardiziranega **osnovnega vprašalnika** (sklop podvprašanj tretjega vprašanja v *Inovacijskem barometru*) nam zagotavlja **primerjavo** podatkov **s preteklimi leti** na nacionalni ravni in s tem vpogled v **učinkovitost** vpeljave novih metod ter stopnjo napredka v preteklih letih. **Razširitev vprašalnika** po metodologiji *Copenhagen manual* pa nam omogoča **mednarodno primerljivost**, ki je pomembna nadgradnja osnovne analize. Razširjen nabor vprašanj zagotavlja boljši vpogled v dejansko stanje, že vpeljane

novosti in izboljšave ter odnosa zaposlenih in vodstva do vpeljave le-teh.

## Namen in cilji analize inovacijske zrelosti

Strateški cilji *Inovacijskega barometra* so v prvi fazi analiza stanja, v drugi analiza aktivnosti, učinkovitosti in odnosnih razmerij, v tretji pa nabor možnih idejnih usmeritev za izboljšave. Namen analize inovacijske zrelosti je, preko analize stanja in uspešnosti že vpeljanih agilnih metod v javni upravi, osnovati podlage za razvoj novih in boljših rešitev.

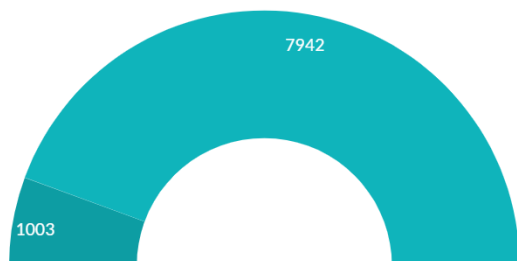
## Predvidena uporabna vrednost analiza

**Ciljni uporabniki** tega dokumenta so **predstavniki najvišjega vodstva, vodje notranjih organizacijskih enot posameznih organov** javne uprave in **vodje projektov** ter **ambasadorji inovativnosti**. Eden od **namenov** inovacijskega barometra je tudi **ozaveščanje in razširjanje rezultatov dobrih praks**. Prosta dostopnost dokumenta sicer omogoča dostop vsem zainteresiranim javnostim.

*Inovacijski barometer* nam nudi vpogled v **dejansko stanje** inovativne zrelosti v posameznih organih v javni upravi. Z vpeljavo dodatnih vprašanj odkrijemo tudi **specifične dejavnike in ovire**, ki vplivajo na **razvoj inovacijske kulture** v posameznih organih. Vpogled v dinamiko vpeljevanja novosti oz. izboljšav, njihove učinke ter spremljajoče dejavnike in ovire nam omogoča **prepoznavanje problematike** ter **razvoj novih, učinkovitejših strategij in pristopov pri vpeljevanju inovativnih metod in orodij** v delovanje javne uprave.

# Osnovno o raziskavi

## Odzivnost ankentirancev



■ Izpolnili vprašalnik (11.21%) ■ Niso izpolnili vprašalnika (88.79%)

Inovacijsko zrelost za leto 2020 smo merili v aprilu 2021. K izpolnjevanju smo povabili **25 organov** (3 več kot leto prej). V vseh organih, vključenih v raziskavo, je bilo v aprilu 2021 zaposlenih **8.945** javnih uslužbencev. Spletni vprašalnik so v celoti izpolnili **1.003** javni uslužbenci, kar predstavlja **11 % odziv**.

Namen projekta Inovativen.si je sicer povečati učinkovitost in kakovost dela javne uprave, pri čemer sta glavna cilja projekta:

- sistemska uveljavitev inovativnih pristopov z uporabnikom v središču in
- večja ozaveščenost ter usposobljenost zaposlenih v javni upravi za uporabo inovativnih metod dela.

Eden izmed ključnih **kazalnikov uspešnosti** projekta je vsakoletno **merjenje inovacijske zrelosti v organih državne uprave**. Vsako leto si želimo poleg **zviševanja povprečnih vrednosti** posameznih odgovorov tudi dodatne **vključitve večjega števila organov** in znotraj organov **dvigniti stopnjo odziva** (za leto 2020 nam je uspelo povečati število organov, ni nam pa uspelo povečati stopnje odziva).

Povprečne ocene so glede na najrazvitejše države z močno razvito in izraženo inovacijsko kulturo in zrelostjo še vedno sorazmerno nizke, kljub temu pa ne smemo prezreti **napredka v segmentu procesa in vodstva**.

Za naše potrebe in okolje smo v letu 2020 privzeli mednarodno [metodologijo Copenhagen manual](#), ki jo za merjenje inovacijske zrelosti inovativnosti uporablja že več kot **20 držav** po celem svetu. Prvič je tako meritev inovacijske zrelosti v organih javne uprave **tudi mednarodno primerljiva**.

Z metodologijo *Copenhagen manual* v vprašalnik merjenja inovacijske zrelosti uvajamo sklop **23 vprašanj**, s tremi možnimi scenariji izpolnjevanja, in sicer:

- **inovacije, ki so že implementirane,**
- **inovacije, ki so še v procesu implementacije in**
- **inovacije, ki jih na organu ni bilo.**

**Osnovni vprašalnik** za merjenje inovacijske zrelosti obsega **tudi vprašanje številka 3**, ki je sestavljeno iz 10 trditev, od tega je 9 trditev enakih kot v preteklih letih, saj ne želimo izgubiti **primerljivosti iz preteklih let**. Dodana je bila 1 trditev v segmentu vodstva, za vpogled v naklonjenost ter podporo vodstva na področju inovativnosti.

Za dvig in padec povprečnih ocen obstajajo tako objektivni kot subjektivni dejavniki in vrsta ostalih vzrokov (strukturni, organizacijski, procesni, kadrovski, itd.).

**Dvig vrednosti** med leti 2018 in 2020 lahko pripišemo tudi intenzivnim aktivnostim v okviru **izvajanja projekta [Inovativen.si](http://Inovativen.si)**, predvsem na področju skupnega **reševanja izzivov s posameznimi organi**, na področju **usposabljanja z inovativnimi metodami dela** in preko **skupnih srečanj inovacijske skupnosti**. Razloge za padec vrednosti bomo v prihodnosti raziskali s kvalitativno raziskavo - intervjuji z administratorji inovativnosti na posameznih organih.



**10%**

Organi podpirajo in spodbujajo zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev ter načinov dela

**4%**

Zaposleni imajo priložnost za preizkus novih idej tudi v kolikor obstaja možnost neuspeha ter da vodstvo spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranja

**3%**

Organi prispevajo k širšim razpravam o inovativnih pristopih v javnem sektorju

**4%**

Organi vlagajo v usposabljanja in izobraževanja ter v razvoj novih znanj in veščin ter spodbujajo zaposlene k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.



## Osnovi del vprašalnika



**Standardiziran osnovni del** spletnega vprašalnika predstavlja 3. vprašanje in je za leto 2020 sestavljen iz **10 trditev** (1 trditev več za leto 2018 in 2019, več v točki Metodologija na strani 19).

Na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi (**rumene barve**) je vezanih 5 trditev. Na **odnos zaposlenih do izboljšav in področja inovativnosti**

(**rdeče barve**) sta vezani 2 trditvi. **Na naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 vtrditve. V letu 2020 smo v ta segment vključili dodatno trditev.

Letošnji izvedbi merjenja inovacijske zrelosti dodajamo tudi primerjavo z merjenjem v letu 2019.

Zaradi neposredne primerljivosti so v tabelah št. 1 in št. 55 upoštevane povprečne vrednosti zgolj 9 vprašanj, v ostalih segmentih poročila pa je upoštevanih vseh 10 vprašanj.

- ↑ Rast vrednost
- ↓ Padeč vrednosti
- = Ni spremembe od

	Povprečje (proces)	Povprečje (zaposleni)	Povprečje (vodstvo)
MJU IJS	4,00 (↑0,62)	3,80 (↓0,20)	3,85 (↑0,20)
UJP	3,90 (↑0,38)	3,50 (↑0,30)	3,65 (↑0,45)
UKOM	3,62 (↓0,20)	3,10 (↓0,35)	3,25 (↓0,15)
ZRSZ	3,38	3,30	3,10
SURS	3,32 (↑0,16)	3,35 (↑0,20)	3,30 (↑0,20)
AKTRP	3,22 (↓0,04)	3,25 (↓0,05)	3,30 (=)
MJU	3,20 (↑0,24)	3,05 (↑0,10)	2,80 (↑0,25)
ZNE	3,12 (↓0,50)	3,10 (↓0,70)	2,70 (↓1,05)

	Povprečje (proces)	Povprečje (zaposleni)	Povprečje (vodstvo)
UNP	2,92	2,65	2,90
VDT RS	2,88	2,70	2,70
MKGP	2,82 (↑0,06)	2,90 (=)	2,90 (↑0,25)
MF	2,82 (↑0,14)	2,90 (=)	2,75 (↑0,15)
MP URSIKS	2,82 (↑0,18)	2,85 (↑0,25)	2,80 (↑0,40)
MP	2,78 (↑0,32)	2,55 (↓0,25)	2,75 (↑0,25)
MIZŠ	2,74 (↓0,04)	2,80 (=)	2,70 (↑0,20)
MGRT	2,72 (↑0,36)	2,65 (↓0,15)	2,45 (↑0,45)
MDDSZ	2,68 (↑0,22)	2,70 (↑0,05)	2,5 (↑0,30)
MORS	2,64 (↓0,22)	2,55 (↓0,45)	2,35 (↓0,30)
MZ	2,62 (↓0,06)	2,95 (↑0,15)	2,55 (↑0,10)
MZI	2,62 (↑0,16)	2,75 (↑0,10)	2,60 (↑0,35)
GSV	2,40 (↓0,24)	2,40 (↓0,65)	2,35 (↓0,35)
MOP	2,38 (↓0,18)	2,45 (↓0,40)	2,30 (↓0,20)
MNZ	2,30 (↓0,32)	2,50 (↓0,15)	2,30 (↓0,10)
MK	2,20 (↓0,04)	2,25 (↓0,25)	1,80 (↓0,30)
MZZ	1,90 (↓0,56)	2,10 (↓0,65)	1,95 (↓0,55)
Skupaj povprečje	2,88 (↑0,06)	2,84 (↓0,01)	2,74 (↑0,14)

Tabela 1: Povprečne vrednosti glede na podprtost procesa, odnosu zaposlenih in podpori vodstva do področja inovativnosti

Iz tabele št. 1 je razvidno, da je bila v letu **2020** najvišja povprečna ocena v segmentu **podprtosti organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi (v letu **2019** je bila najvišja ocena v segmentu **odnosa zaposlenih do izboljšav in področja inovativnosti**).

Povprečni oceni pri segmentu odnosa zaposlenih do izboljšav in področja inovativnosti in naklonjenosti ter podpori vodstva področju inovativnosti sta malo nižji kot pri segmentu podprtosti procesa, pri čemer je ravno **odnos in podpora vodstva** do področja inovativnosti

še vedno **najnižje ocenjena** (tako kot v letu 2019).

V primerjavi z letom 2019 v letu 2020 najvišji **prirast v segmentu vodstva (0,14 % vrednosti)**, nato pri **procesu (0,06 % vrednosti)**, v **segmentu zaposlenih** pa je prišlo do **padca** povprečne ocena za **0,01 % vrednosti**.

Analiza je pokazala, da so se **povprečne ocene** med seboj po segmentih bolj **uravnotežile**, vesele pa dejstvo, da je opažena **rast** povprečne ocene tako **na segmentu procesa** kot tudi **na segmentu vodstva**, le za malenkost pa se je **znižalo** povprečje **na segmentu zaposlenih**.



# Kaj je inovativnost in zakaj je pomembno, da jo merimo?

**Pojem inovativnost** je v zadnjem času postala ena najpogostejše iskanih in uporabljenih besed, pri čemer se s pojmom povezuje vse kar se povezuje z **novimi in drugačnimi proizvodi, storitvami, tehnologijami in poslovnimi modeli**. Tako inovativnost posebej **napredek, sodobnost** ter predstavlja ključen element za doseganje **konkurenčne prednosti**.

Velika **dinamika sprememb** na vseh področjih v sodobnem času **zahteva hitrejšo odzivanje, večjo fleksibilnost in učinkovite rešitve** za nepregledno količino izzivov, s katerimi se soočajo države.

Kadar pa govorimo o **spremembah**, se moramo zavedati, da le-te običajno niso sprejete z navdušenjem, zato v praksi pri uvajanju stalno lovimo ravnotežje hoje po robu. Novi pristopi terjajo več poguma in **kratkoročno** prinašajo več **negotovosti**, vendar **dolgoročno prinašajo večjo učinkovitost in zadovoljstvo** zaposlenih ter vseh sodelujočih.

**Inovativnost** lahko opredelimo kot **kulturo**, ki jo gojimo in negujemo ter se z njo vsak dan **poslovno in osebno razvijamo**. Zavedanje, da **brez inovacij ni napredka**, je gonilo, da iščemo novosti na vseh področjih našega delovanja. Inovativne organizacije vlagajo v razvoj inovativnega okolja, v implementacijo inovativnih idej in svoje zaposlene nenehno izobražujejo ter skozi kulturo podjetja aktivno spodbujajo k inovativni naravnosti.

V najširšem smislu inovativnost predstavlja **ustvarjanje in implementacijo novih zamisli** v organizacijah z namenom zagotavljanja boljših rezultatov in uporabnikom prilagojenih izdelkov in storitev (povzeto po Crossan & Apaydin, 2010).

Inovativnost tako zahteva razmišljanje o novih načinih ali o novi kombinaciji že obstoječih načinov s poudarkom, da **novosti** niso dovolj, **morajo namreč biti uvedene in uporabne** ter



**imeti za uporabnika in organizacijo določeno vrednost** (povzeto po Bilton, 2007, str. 4).

**Inovacije** - in to ne le tiste tehnološke - so bile od nekdaj osnovno gibalno razvoja vsake družbe, **gonilo gospodarskega napredka** in večje kakovosti življenja. In vendar so bili izzivi, s katerimi so se soočale vlade v preteklosti, precej manj kompleksni, kot so današnji. **Medsebojna odvisnost in prepletenost problematik, rastoče zahteve in potrebe državljanov, skokovit razvoj novih tehnologij** in globalna povezanost vseh nas, **zahtevajo spremembo** načina delovanja javnih sistemov.

Tradicionalni modeli organiziranja, odločanja, in delovanja postajajo vedno manj uspešni. **Potrebna** je še **hitrejša odzivnost na potrebe državljanov** in še **večja fleksibilnost** v načinu delovanja. Odgovor na hitrejšo odzivnost in večjo fleksibilnost je v sistematičnem upravljanju inovacij, ki bodo v prihodnosti ključni vzvod dolgoročne prosperitete in zagotavljanja konkurenčnih prednosti.



Gre za **nov odgovor na družbene potrebe** ali družbene izzive, s katerimi se srečujemo, ne glede na naravo inovacij (tehnologija, storitve, nove uporabe, ipd.), s **sodelovalnim pristopom**, ki vključuje upravičence, uporabnike in prizadete deležnike, ki ima **pozitiven, trajnostni in merljiv učinek** (povzeto po ASIS, 2021).

**Širjenje inovativnih pristopov** ter **razvoj zaposlenih** sta tudi ena izmed temeljnih ciljev projekta **Inovativen.si**, pri čemer se je potrebno zavedati, da gre pri inovativnosti za tek na dolge proge. Izkušnje kažejo, da ko se institucije sistematično lotijo upravljanja inovativnosti, so **prvi rezultati** v povprečju vidni šele po **treh letih**. Najboljši način za spremljanje napredka predstavljajo redni pregledi oziroma merjenje inovacijske zrelosti, ki ga pri nas izvajamo že tretje leto zapored.

## Analiza inovacijske zrelosti - skupna



V pričujočem poročilu bodo predstavljene razširjene ugotovitve in izsledki merjenja inovacijske zrelosti v letu 2020. V merjenje so bila **vkjučena naslednja ministrstva in organi** v sestavi:

- Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport,
- Ministrstvo za javno upravo,
- Inšpektorat za javni sektor,
- Agencija za kmetijske trge in razvoj podeželja,
- Generalni sekretariat Vlade RS,
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti,
- Ministrstvo za kulturo,
- Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano,
- Ministrstvo za notranje zadeve,
- Ministrstvo za okolje in prostor,
- Ministrstvo za obrambo,
- Ministrstvo za pravosodje,
- Uprava RS za izvrševanje kazenskih sankcij,
- Uprava RS za javna plačila,
- Ministrstvo za zdravje,
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo,
- Ministrstvo za infrastrukturo,
- Ministrstvo za zunanje zadeve,
- Ministrstvo za finance,
- Urad Vlade RS za komuniciranje,
- Zagovornik načela enakosti in
- Statistični urad RS.

V letu 2020 smo v merjenje **prvič** vključili tudi **Urad RS za nadzor proračuna, Zavod RS za zaposlovanje** in **Vrhovno tožilstvo RS**.



## Metodologija

Za naše potrebe in okolje smo v letu 2020 **pri vzeli mednarodno metodologijo *Copenhagen manual***, ki jo za merjenje inovacijske zrelosti inovativnosti uporablja že več kot 20 držav. Prvič je tako meritev inovacijske zrelosti v organih javne uprave tudi **mednarodno primerljiva**. *Copenhagen manual* v vprašalnik merjenja inovacijske zrelosti uvaja **sklop 23 vprašanj**, s **tremi možnimi scenariji** izpolnjevanja, in sicer:

- inovacije, ki so **že implementirane**,
- inovacije, ki so še **v procesu implementacije**
- **inovacij na organu ni bilo**.

V kolikor spremembe niso privedle do izboljšav načina dela in boljših rezultatov v okviru organa ali širše, jih anketirancem ni bilo potrebno navajati.



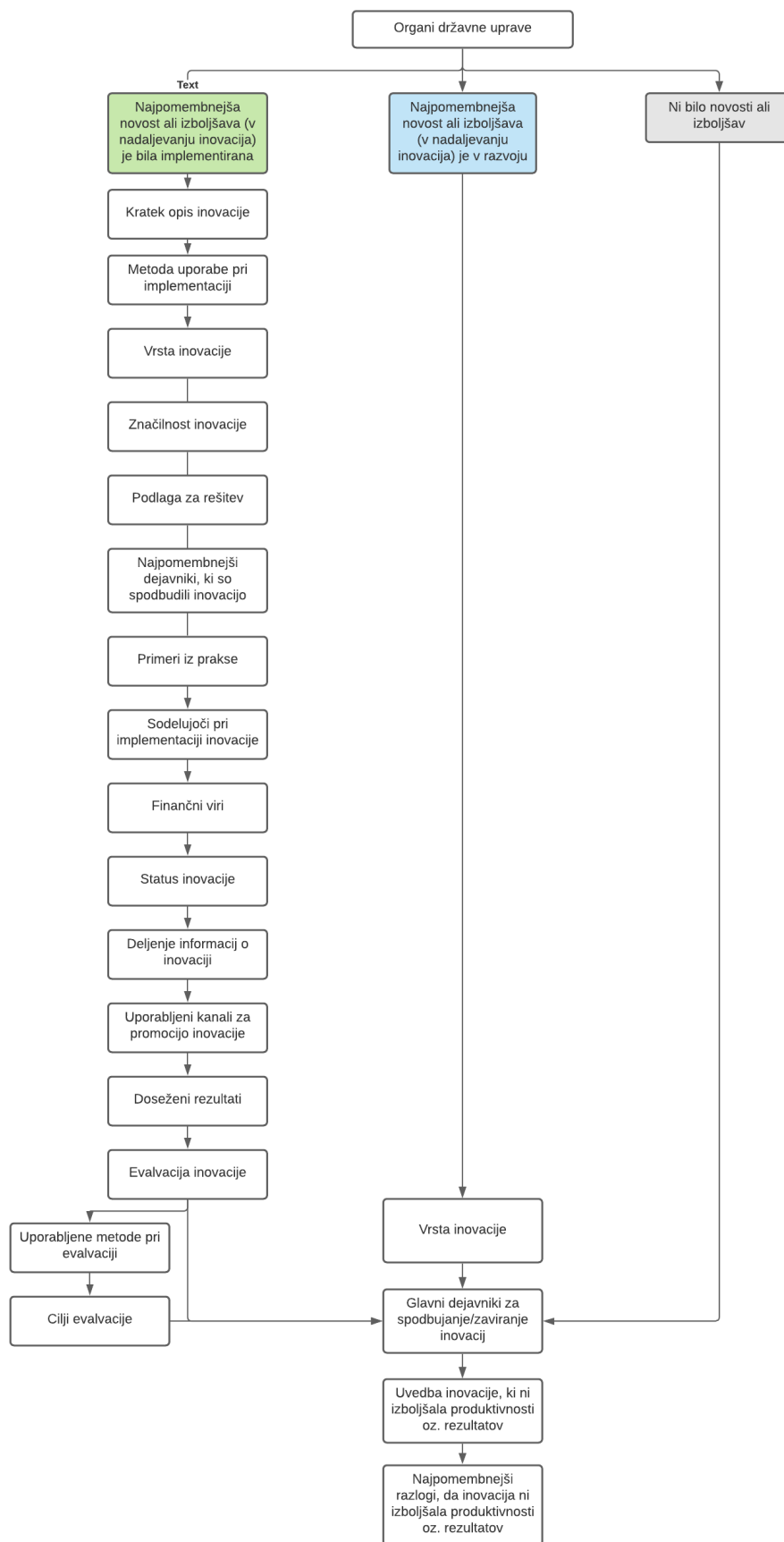
Pri odgovorih vezanih na inovacije je bil poudarek na najpomembnejših novostih ali izboljšavah, ki so jih razvili na lastno pobudo, kot tudi novostih in izboljšavah, ki izhajajo iz zahtev ali idej drugih organov.

**Standardiziran osnovni vprašalnik** za merjenje inovacijske zrelosti obsega **vprašanje številka 3**, ki je sestavljeno iz **10 trditev**. 9 trditev ostaja enakih kot v preteklih letih, kar ohranja primerljivost z meritvami v preteklih letih, eno vprašanje pa je bilo v segmentu vodstva dodano - za boljši vpogled v naklonjenost ter podporo vodstva na področju inovativnosti.

Z vprašalnikom se **osredotočamo na najpomembnejše novosti oziroma izboljšave**, ki so bile implementirane v obdobju **od 2018 do 2020**, pri čemer se je **delo lahko pričelo že prej**.

V tem vprašalniku inovacije predstavljajo **nov** ali **bistveno spremenjen način dela** in **rezultatov** v okviru organa ali širše, so **implementirane** in **imajo pozitivne učinke**, ter so lahko na področju:

- **storitev** (na primer: usposabljanja po meri uporabnika in glede na potrebe njegovega delovnega okolja, vpeljava novih digitalnih storitev, oblikovanje storitev po meri uporabnika, omogočanje storitev na drug način (na primer več on-line dela) in podobni primeri),
- **izdelkov** (na primer: novi izdelki po meri uporabnika, izvedba natečaja za oblikovanje izdelkov - izdelki Dobra roka. Izdelujem v zaporu, delujem v družbi, vzpostavitev komunikacijskega načrta za izvajanje promocijskih aktivnosti, in podobno),
- **procesov ali načinov organizacije dela** (na primer: reševanje izzivov po Design Thinking metodi, vpeljava agilnega načina dela (SCRUM, Kanban), prenos znanja znotraj organa, povezanost in sodelovanje, on-line komunikacija, in drugi),
- **metode komuniciranja z različnimi javnostmi** (na primer: vključevanje ključnih deležnikov z metodami sodelovanja, so-kreiranja pri oblikovanju rešitev ali pripravi ključnih dokumentov (kot so predpisi, strategije, in podobni), izvajanje komunikacijskega načrta).



Slika 1: Potek izpolnjevanja spletnega vprašalnika



**Vsebino vprašalnika** smo pripravili tako na **osnovi dobrih praks iz mednarodnega okolja**, kjer se tovrstnih pristopov lotevajo že več let in so se le-ti izkazali za zelo učinkovite, kot tudi na **osnovi dobrih praks iz zasebnega sektorja**.

Za pridobitev kar najboljšega odziva po organih smo **ambasadorje inovativnosti** po ministrstvih in organih v sestavi **povabili k pomoči pri razpošiljanju vprašalnikov** po njihovih adresah zaposlenih. Poleg ambasadorjev smo spletni vprašalnik razposlali tudi preko **koordinatorjev za področje boljše zakonodaje**.

## Enota opazovanja

Enota opazovanja je bil **posamezni javni uslužbenec**, zaposlen na enem izmed ministrstev ali organov v sestavi, na katerem smo izvajali merjenje inovacijske zrelosti.

Enot, vključenih v raziskovanje je bilo **8.945**, od tega so **1.003 ustrezno in v celoti izpolnili anketne vprašalnike** (11 % odziv). V spodnjem Grafu št. 1 je predstavljeno število v celoti izpolnjenih spletnih vprašalnikov glede na posamezni organ, v Tabeli št. 1 pa celoten odziv ter primerjava deležev izpolnjenih spletnih vprašalnikov glede na leto 2019.

V letu 2021 smo za leto 2020 prvič merili inovacijsko zrelost s pomočjo **razširjenega spletnega vprašalnika**, privzetega po mednarodni metodologiji *Copenhagen manual*. Ker gre za daljši in predvsem podrobnejši spletni vprašalnik, je bil odziv po pričakovanjih nižji kot v preteklih letih. Kljub temu pa so v celoti na vprašanje odgovorili 1.003 javni uslužbenci, kar še vedno predstavlja zadovoljiv odziv.

V izvedbi raziskave za leto 2020 je **največ** posameznikov na spletni vprašalnik odgovorilo na **Ministrstvu za obrambo** (120), sledi **Uprava**

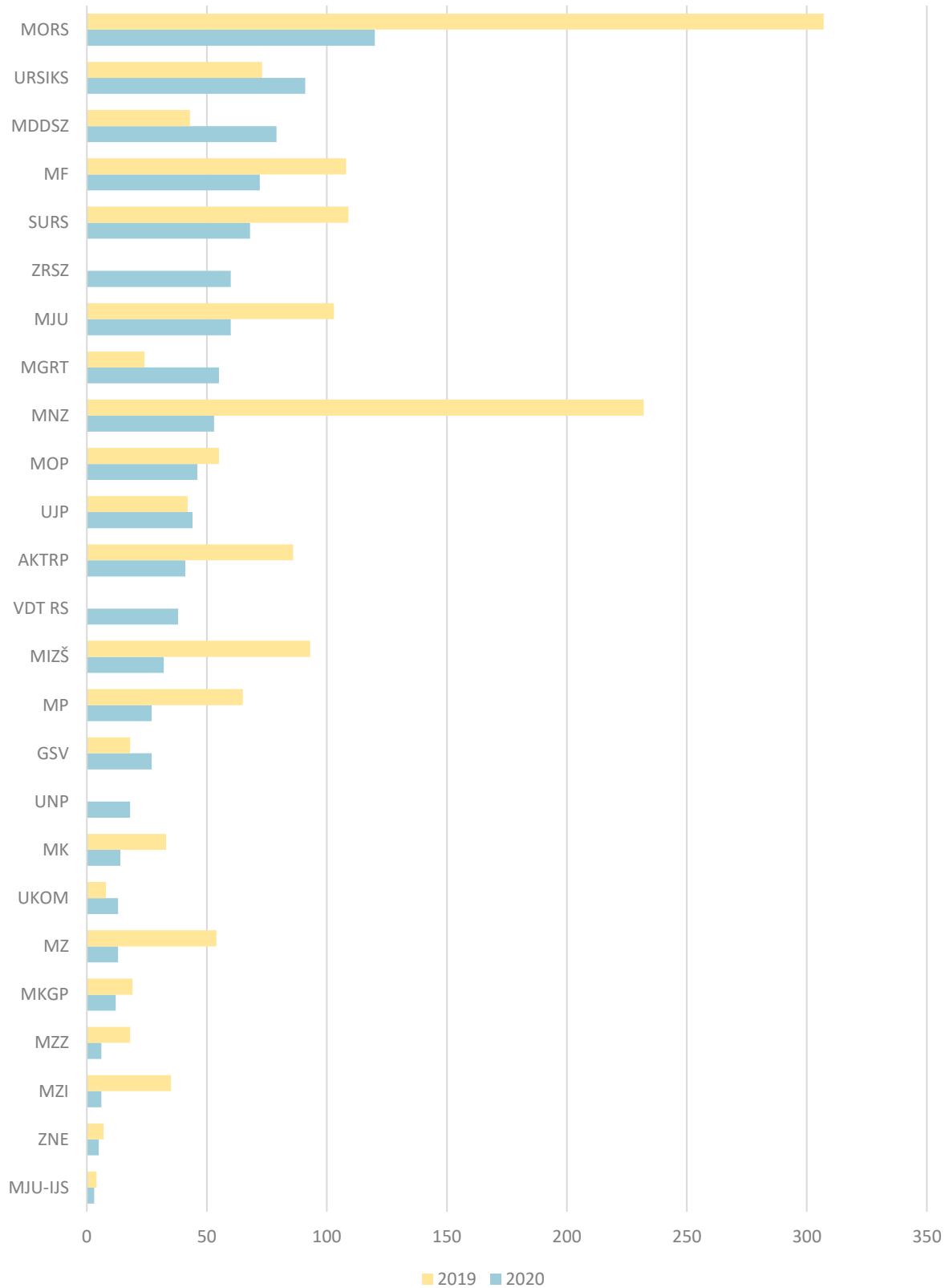
**RS za izvrševanje kazenskih sankcij** (91) ter **Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti** (79).

Glede na merjenje inovacijske zrelosti v letu 2019 beležimo **največ prirasta** pri številu odgovorov na **Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo** (+129 %), na **Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti** (+84 %) in na **Uradu Vlade RS za komuniciranje** (+63 %).

**Največji padec** števila odgovorov pa smo za beležili na **Ministrstvu za infrastrukturo** (-83 %), na **Ministrstvu za notranje zadeve** (-77 %) in na **Ministrstvu za zdravje** (-76 %). Nasploh je glede na leto 2019 mogoče opaziti visok padec deleža zaposlenih, ki so izpolnili spletni vprašalnik, kar je nedvomno **posledica bistveno daljšega in predvsem podrobnejšega spletnega vprašalnika**.

Veseli dejstvo, da so se merjenju inovacijske zrelosti priključili **trije dodatni organi** (UNP, ZRSZ in Vrhovno tožilstvo RS). Tekom leta 2021 bo potrebno s posameznimi ambasadorji inovativnosti po posameznih resorjih analizirati vzroke za odstopanja (tako navzdol kot navzgor), predvsem tista, ki presegajo 10 % padec ali prirast glede na preteklo leto.

## Število izpolnjenih vprašalnikov po organih državne uprave



Graf 1: Št. izpolnjenih vprašalnikov po posameznih organih

Organ	Število odgovorov	Odziv v % celotnega odziva	Št. odzivov v % glede št. zaposlenih v organu	Primerjava št. odgovorov z letom 2019 (%)
MIZŠ	32	3%	8%	↓66 %
MJU	60	6%	11%	↓42 %
MJU-IJS	3	0%	18%	↓25 %
AKTRP	41	4%	14%	↓52 %
GSV	27	3%	9%	↑18 %
MDDSZ	79	8%	21%	↑84 %
MK	14	1%	9%	↓58 %
MKGP	12	1%	4%	↓37 %
MNZ	53	5%	18%	↓77 %
MOP	46	5%	13%	↓16%
MORS	120	12%	15%	↓61 %
MP	27	3%	12%	↓58 %
MP-URSIKS	91	9%	10%	↑25 %
UJP	44	4%	29%	↑5 %
MZ	13	1%	7%	↓76 %
MGRT	55	5%	19%	↑129 %
MZI	6	1%	2%	↓83 %
MZZ	6	1%	1%	↓67 %
MF	72	7%	17%	↓33 %
UKOM	13	1%	33%	↑63 %
ZNE	5	0%	24%	↓29 %
SURS	68	7%	22%	↓38 %
UNP	18	2%	30%	/*
ZRSZ	60	6%	6%	/*
VDT RS <sup>1</sup>	38	4%	7%	/*
Skupaj	<b>1.003</b>	<b>100%</b>	<b>11%</b>	

Tabela 2: Struktura respondentov in delež odgovorjenih vprašalnikov

Odzivnost respondentov je bila **11 %**, kar v absolutni številki predstavlja **1.003** odzive. Zajeti vzorec je primeren, v prihodnje pa vseeno želimo razviti strategijo za **motiviranje zaposlenih k še aktivnejši participaciji** v raziskavi.

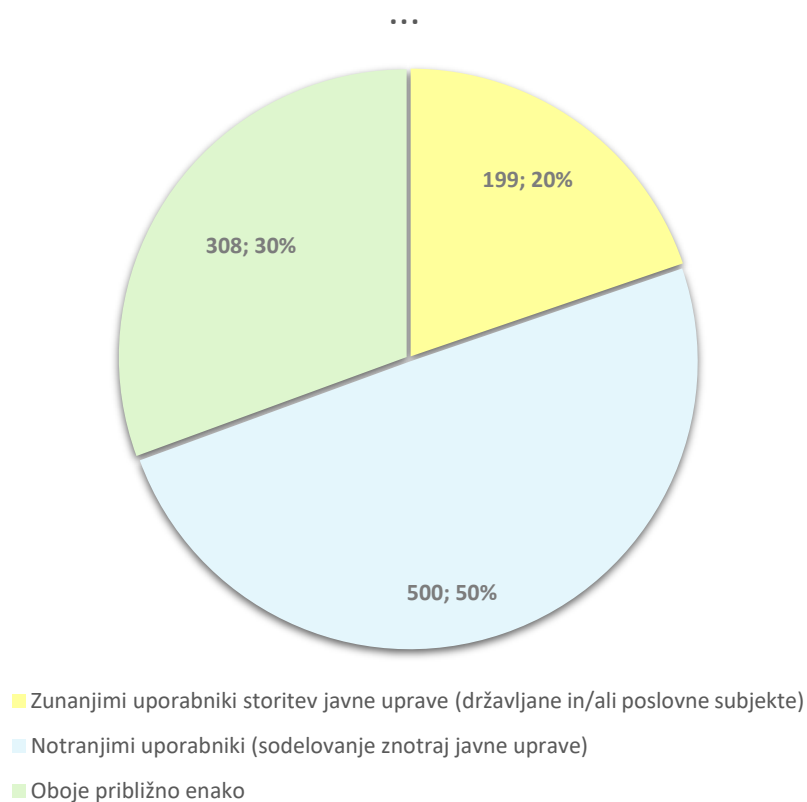
<sup>1 1</sup> VDT RS, ZRSZ in UNP so merjenje inovacijske zrelosti opravili prvič, zato primerjava z letom 2019 ni mogoča.

## Analiza vprašanj

### 1. Vprašanje: Aktivnosti in naloge vezane na delo z zunanjimi uporabniki storitev javne uprave

Prvo vprašanje anketirancev sprašuje, ali je pretežni del njegovih nalog in aktivnosti vezan na delo z zunanjimi uporabniki storitev javne uprave (državljanke in/ali poslovne subjekte), na delo z notranjimi uporabniki (sodelovanje znotraj javne uprave) ali pa na oboje približno enako. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 2.

Pretežni del vaših nalog in aktivnosti je vezan na delo z

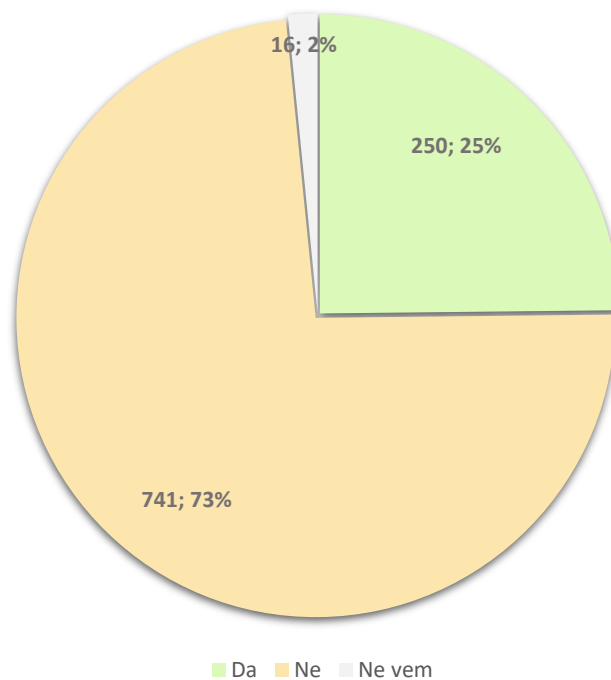


Graf 2: Grafični prikaz odgovorov na prvo vprašanje

## 2. Vprašanje: Priprava zakonodaje v okviru delovnih nalog

Drugo vprašanje anketiranca sprašuje, ali je v okviru njegovih delovnih nalog zadolžen za pripravo zakonodaje, pri čemer priprava zakonodaje ni nujno najpomembnejša naloga. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 3.

Ali ste v okviru vaših delovnih nalog  
zadolženi za pripravo zakonodaje, pri čemer  
priprava zakonodaje ni nujno najpomembnejša naloga?

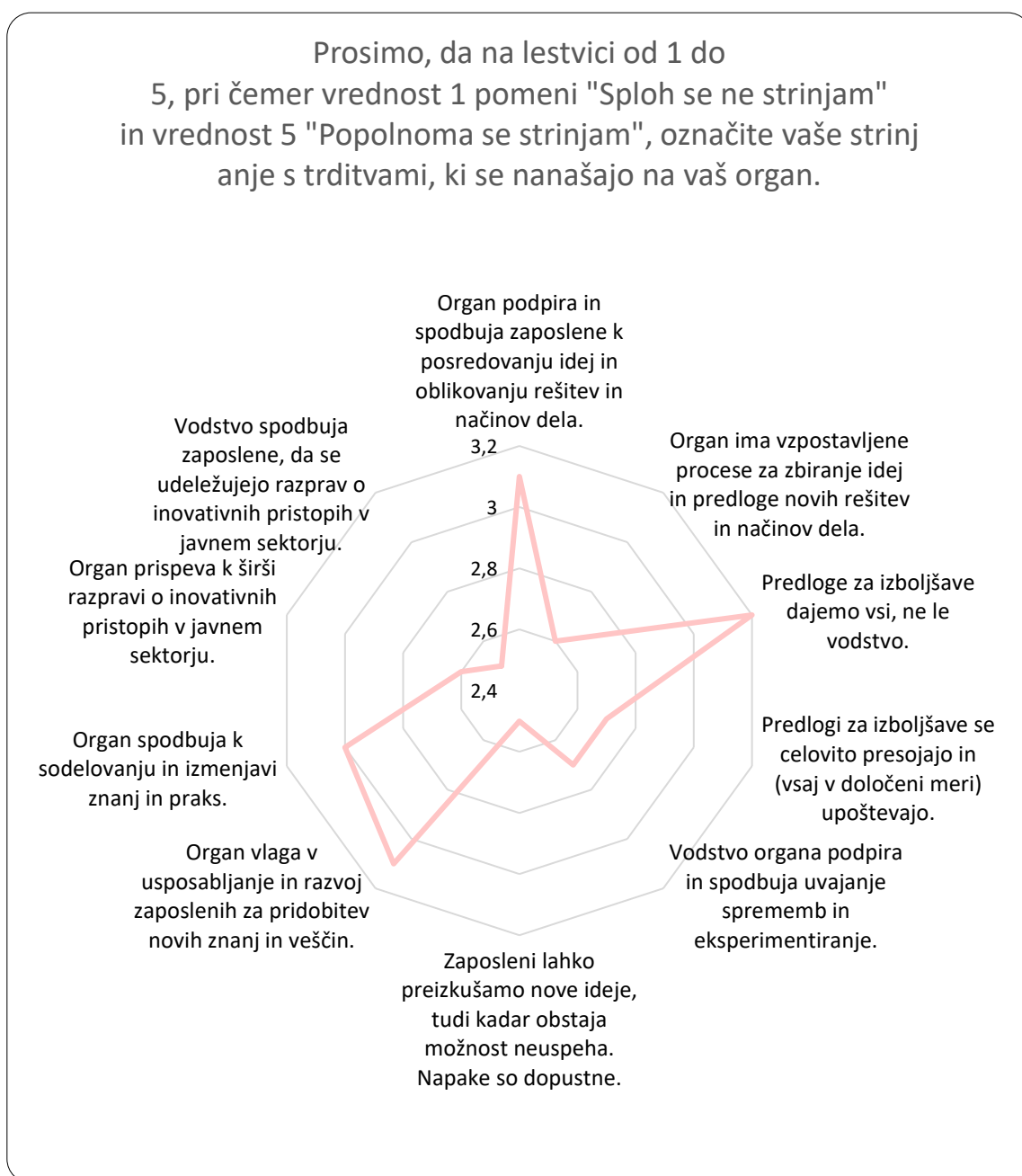


Graf 3: Grafični prikaz odgovorov na drugo vprašanje



### 3. Vprašanje: Standardiziran osnovni vprašalnik vezan na podprtost organizacijskega procesa, zaposlene ter na vodstvo organizacije (primerjava od 2018-2020)

Tretje vprašanje je sestavljeno iz **10 trditev** (5 se jih nanaša na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo le-tega**, 2 na **zaposlene** in 3 na **vodstvo organizacije**). Anketiravec s pomočjo **5-stopenjske Likertove lestvice** oceni **strinjanje** z navedenimi trditvami. Rezultati odgovorov oz. povprečne ocene trditev so prikazane v Grafu št. 4.



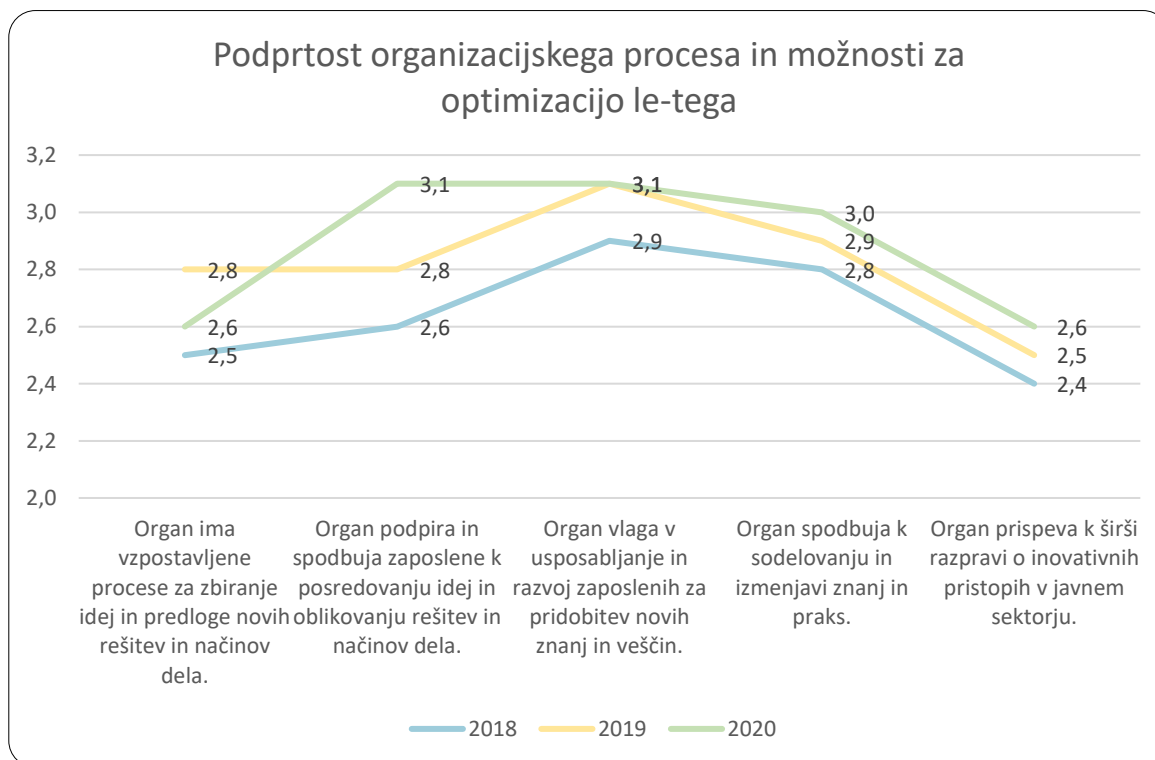
Graf 4: Grafični prikaz povprečnih ocen trditev tretjega vprašanja

### 3.1 Podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo

Prvi vsebinski sklop podvprašanj oz. trditev 3. vprašanja se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo le-tega** na posameznem organu. Ta vsebinski sklop je bil sestavljen iz **5 trditev in 5-stopenjske Likertove lestvice**. V Tabeli št. 3 in Grafu št. 5 je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2020.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	1003	2,6	↑ 0,1	↓ 0,2
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	1003	3,1	↑ 0,5	↑ 0,3
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	1003	3,1	↑ 0,2	=
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	1003	3,0	↑ 0,2	↑ 0,1
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	1003	2,6	↑ 0,2	↑ - 0,1

Tabela 3: Povprečne vrednosti prvega sklopa podvprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega



Graf 5: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega na vseh ministrstvih in organih v sestavi skupaj

**Primerjava podatkov** meritve inovacijske zrelosti z letom **2018** je pokazala, da se je povprečje pri vseh trditvah, ki se nanašajo na organizacijo oziroma proces dvignilo, **največji dvig** je pri trditvi, da **organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela** (za 0,5 %).

V primerjavi z letom **2019** pa se je povprečje **dvignilo** pri treh trditvah, in sicer največ prav tako pri trditvi, da **organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela** (za 0,3). Povprečna ocena se je v primerjavi z letom 2019 **znižala** samo pri eni trditvi, in sicer, da ima **organ vzpostavljene procese za zbiranje idej in predlogov novih rešitev in načinov dela** (za 0,2). Trditev, da **organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks** je dosegla **enako povprečno oceno**, kot v letu 2019 (3,1).

Pri ocenjevanju **podprtosti organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo le-tega** so najvišje ocene so dobile trditve, da organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela (3,1) ter da organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobivanje novih znanj in veščin (3,1). Blizu je tudi trditev, da organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks (3).

**Ocene** so še vedno **nizke** - večina anketirancev je prej omenjene trditve ocenila s **3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam**. Najvišja **rast ocen** v primerjavi z letoma 2018, 2019 je pri trditvi, da **organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela**, kar nakazuje na to, da zaposleni vseeno **zaznavajo dvig podpore višjega vodstva**, še vedno pa **ne na zadovoljivi ravni**.

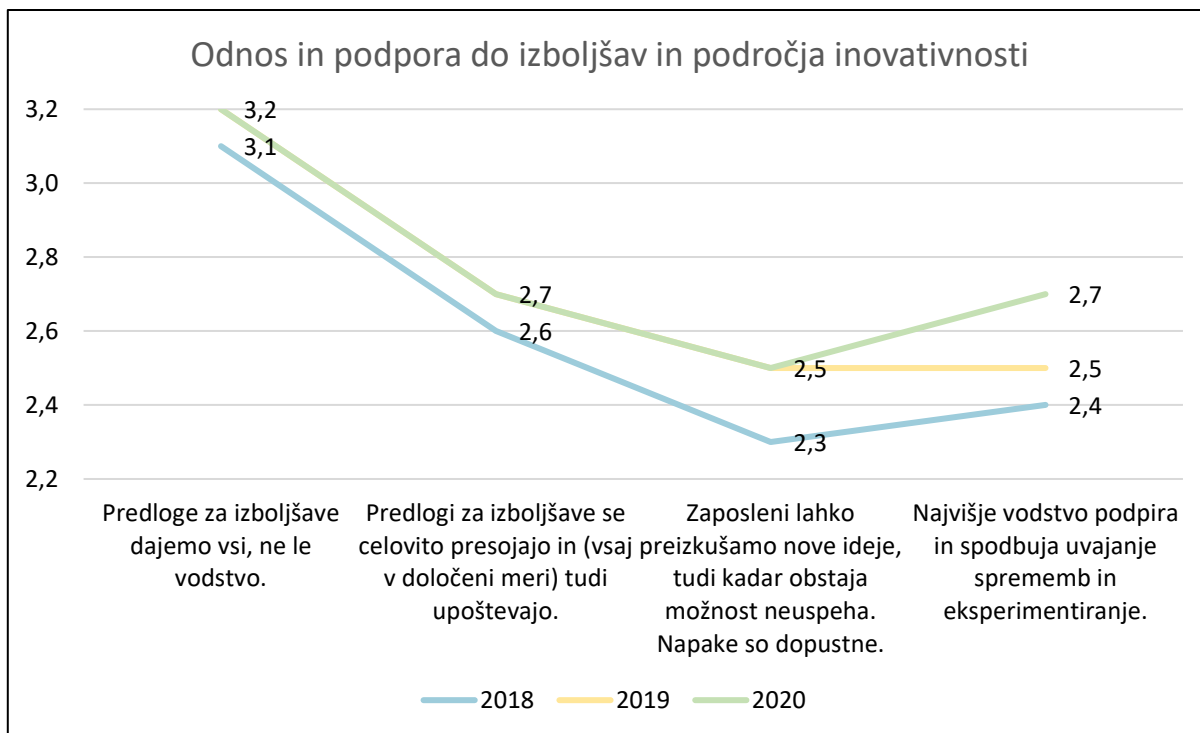
Ostale trditve so pod tem mejnikom, iz česar se lahko sklepa, da **organ še vedno nima vzpostavljenih učinkovitih procesov za zbiranje idej in predlogov** in načinov dela in tudi **ne prispeva dovolj k širši razpravi** o inovativnih pristopih v javnem sektorju.

### 3.2 Odnos in podpora do izboljšav ter področja inovativnosti (zaposleni in vodstvo)

Drugi sklop podvprašanj oz. trditev se je nanašal na **odnos in podporo do izboljšav ter področja inovativnosti** s strani **zaposlenih in vodstva** organizacije. Tudi ta vsebinski sklop je bil sestavljen iz **5 kratkih vprašanj in 5-stopenjske Likertove lestvice**. V Tabeli št. 4 in Grafu št. 6 je prikazan **trend napredka med leti 2018 in 2020**.

	1 Sploh se ne strinjam	2 Ne strinjam se	3 Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 Strinjam se	5 Popolnoma se strinjam	Povprečje 2020	Primerjava povprečja z letom 2018	Primerjava povprečja z letom 2019
Predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le vodstvo.	114	182	230	348	129	3,2	↑0,1	=
	11%	18%	23%	35%	13%			
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	147	277	320	217	42	2,7	↑0,1	=
	15%	28%	32%	22%	4%			
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	246	265	301	151	40	2,5	↑0,2	=
	24%	26%	30%	15%	4%			
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	182	250	289	223	59	2,7	↑0,3	↑0,2
	18%	25%	29%	22%	6%			
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	236	254	308	152	53	2,5	/	/
	23%	25%	31%	15%	5%			

Tabela 4: Odgovori drugega sklopa podvprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti



Graf 6: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na **zaposlene in vodstvo** organizacije glede njihovega **odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da se je pri štirih trditvah od skupno petih, **največ respondentov** odločilo za oceno **3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam**. Samo pri trditvi, da **predloge za izboljšave dajejo vsi in ne le vodstvo**, se je največ respondentov (**35 %**) odločilo za oceno **4 - Strinjam se**. Na splošno lahko opazimo, da so povprečne **ocene precej nizke**, saj samo ena trditev (predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le vodstvo) dosega povprečno oceno več kot 3,0 (natančno 3,2), ostale trditve namreč ne dosegajo višje povprečne ocene od 2,7. Iz zgornjega grafa povprečnih ocen je razvidno, da so se **v primerjavi z letom 2018 vse povprečne ocene dvignile**, in sicer največ pri trditvi, da **najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje** (za 0,3).

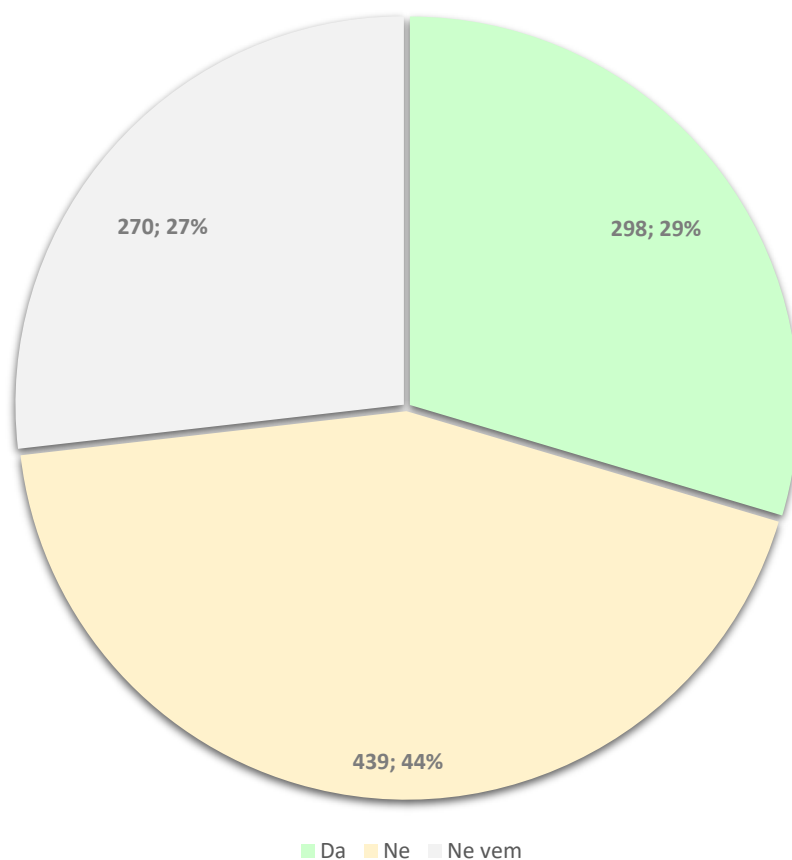
**Primerjava** z letom **2019** pa kaže, da so povprečne ocene pri treh trditvah ostale enake, pri trditvi, da **najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje**, pa se je povprečna ocena v primerjavi z lanskim letom **dvignila za 0,2**. Trditev, da vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju, je bila v letu 2021 ocenjevana prvič, zato je nismo vključili v primerjavo s preteklimi leti.

**Pri ocenjevanju odnosa do izboljšav s strani zaposlenih in vodstva** je opaziti majhen **prirast** ocen predvsem na segmentu **podpore vodstva pri uvajanju sprememb in eksperimentiranja**. To je pomemben in vzpodbuden podatek, saj brez podpore in spodbude s strani vodstva ni pričakovati globljih sprememb. So pa ocene še vedno relativno nizke. Zaposleni nimajo občutka, da lahko preizkušajo nove ideje, toleranca do napak je še vedno pomanjkljiva in ne dopušča zadostnega eksperimentiranja, predlogi zaposlenih se ne upoštevajo v pričakovani meri, strah pred napakami in nezmožnost preizkušanja novih idej pa posledično vplivajo na nivo motivacije zaposlenih za podajanje predlogov. Najvišje ocenjena trditev je sicer prav ta, da predloge dajejo vsi, ne le vodstvo (35% se je odločilo za oceno 4), iz česar se lahko sklepa, da je **iz strani zaposlenih izražena volja za sodelovanje pri podajanju predlogov in za vpeljavo sprememb**. Možna rešitev: večja naklonjenost vodstva do vpeljevanja novitet ter večja toleranca do napak v fazi eksperimentiranja bi zmanjšala strah pred napakami in vzpodbudila zaposlene za podajanje idej in učinkovitejšo implementacijo novitet v delo.

#### 4. vprašanje: Uvedba inovacij med 2018-2020

Četrto vprašanje anketiranca sprašuje, če so na njegovem **organu v obdobju med 2018 in 2020 uvedli nove ali bistveno izboljšali obstoječe storitve, produkte, procese, načine organizacije dela ali komunikacije z različnimi javnostmi**. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 7.

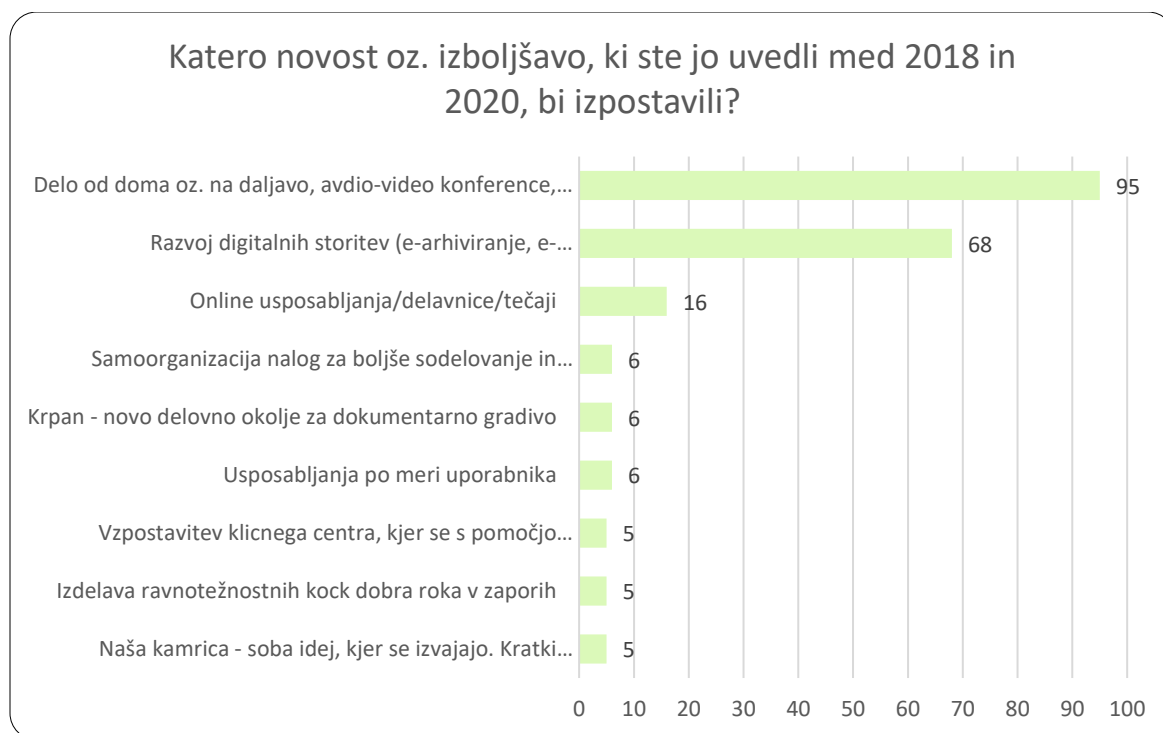
Ali ste na vašem organu v obdobju med 2018 in 2020 uvedli nove ali bistveno izboljšali obstoječe storitve, produkte, procese, načine organizacije dela ali komunikacije z različnimi javnostmi (v primeru, da nobena novost oziroma izboljšava ni bila uvedena,



Graf 7: Grafični prikaz odgovorov na četrto vprašanje

## 5. Vprašanje: Specifična uvedba novosti oz. izboljšave in izbira metode pri implementaciji

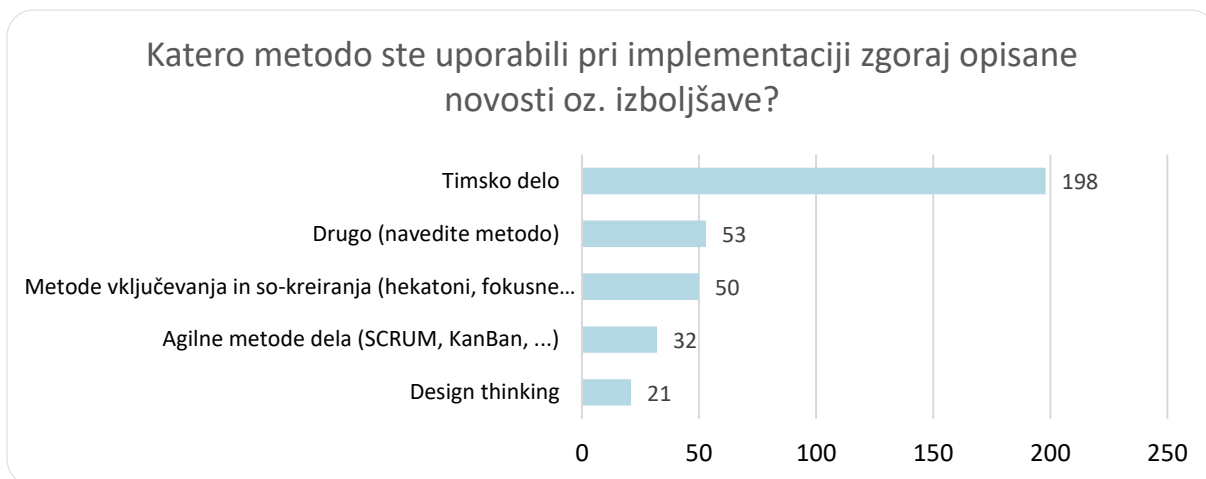
Anketiranca, ki je pri četrtem vprašanju odgovoril, da so na njegovem organu v obdobju med 2018 in 2020 uvedli nove ali bistveno izboljšali obstoječe storitve, produkte, procese, načine organizacije dela ali komunikacije z različnimi javnostmi smo povprašali katero novost oziroma izboljšavo bi izpostavil. Rezultati novosti oz. izboljšav, ki jih je napisalo vsaj 5 anketirancev, so prikazani v Grafu št. 6. Peto vprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri prejšnjem, četrtem vprašanju odgovoril, da so na njegovem organu v obdobju med 2018 in 2020 uvedli nove ali bistveno izboljšali obstoječe storitve, produkte, procese, načine organizacije dela ali komunikacije z različnimi javnostmi. V nadaljevanju smo anketiranca povprašali katero novost oziroma izboljšavo bi izpostavil. Rezultati novosti oz. izboljšav, ki jih je napisalo vsaj 5 anketirancev, so prikazani v Grafu številka 8.



Graf 8: Grafični prikaz odgovorov na peto vprašanje

### 5.1 Katero metodo ste na organu uporabili za implementacijo novosti oz. izboljšave?

Anketiranca, ki je pri petem vprašanju izpostavil določeno novost oz. izboljšavo, ki so jo uvedli na njegovem organu v obdobju med 2018 in 2020, smo vprašali, katero metodo je na organu uporabil za implementacijo novosti ali izboljšave. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 9.



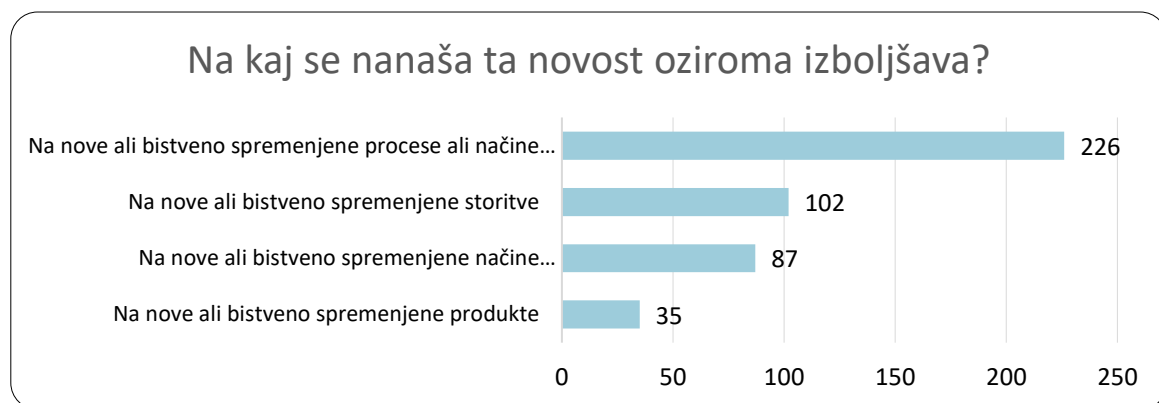
Graf 9: Grafični prikaz odgovorov na podvprašanje petega vprašanja

#### 5.1.1 Katero drugo metodo ste pri implementaciji novosti oz. izboljšave uporabili

Anketiranca, ki je pri prejšnjem podvprašanju izbral odgovor »Drugo« (pri implementaciji novosti oz. izboljšave niso uporabili nobene navedene metode) smo vprašali, **katero drugo metodo so pri implementaciji novosti ali izboljšave uporabili**. Analiza rezultatov je podala eno  **dodatno metodo**, za katero se je odločil en anketiranec – gre za **metodo strateškega mišljenja (angl. strategic thinking)**.

## 6. Vprašanje: Na kaj se nanaša novost ali izboljšava?

Anketiranca, ki je pri petem vprašanju navedel novost ali izboljšavo, ki so jo na njegovem organu med leti 2018 in 2020 uvedli, smo vprašali, **na kaj se nanaša ta novost oziroma izboljšava**. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 10.

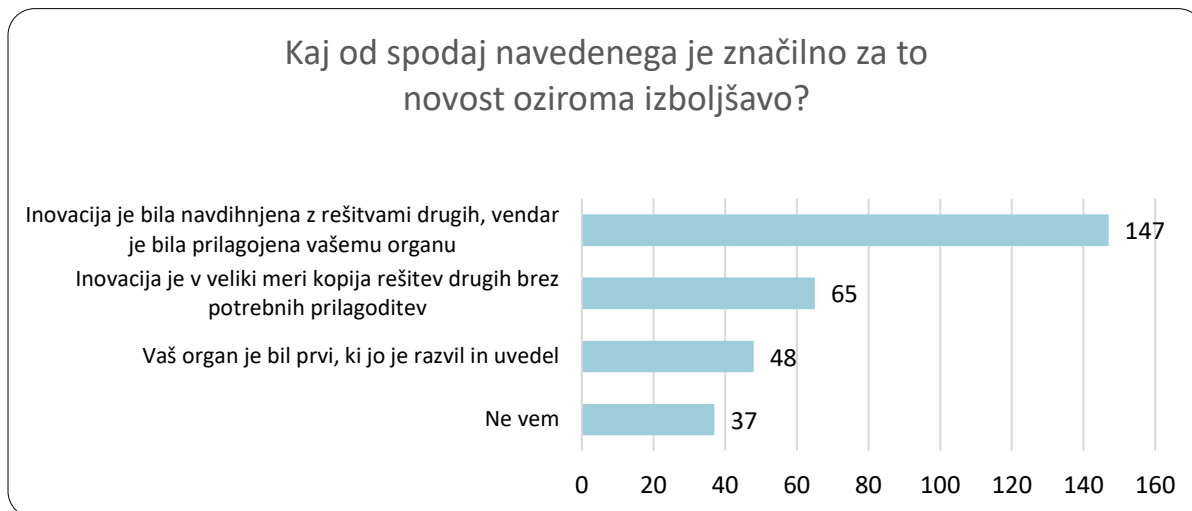


Graf 10: Rezultati odgovorov na šesto vprašanje



## 7. Vprašanje: Značilnosti novosti oz. izboljšave

Anketiranca, ki je pri petem vprašanju navedel novost ali izboljšavo, ki so jo na njegovem organu med leti 2018 in 2020 uvedli smo vprašali, **kaj od navedenega je značilno za to novost oziroma izboljšavo**. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 11.



Graf 11: Grafični prikaz odgovorov na sedmo vprašanje

## 8. Vprašanje: Izvor rešitve: Kje ste slišali za rešitev, ki ste jo razvili/prilagodili/kopirali za vaš organ?

Anketiranca, ki je pri petem vprašanju navedel novost ali izboljšavo, ki so jo na njegovem organu med leti 2018 in 2020 uvedli smo vprašali, **kje je slišal za rešitev, ki jo je razvil, prilagodil oz. kopiral za njegov organ**. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 12.



Graf 12: Grafični prikaz odgovorov na osmo vprašanje

### 8.1 Kje drugje ste slišali za razvito rešitev oz. izboljšavo

Anketiranca, ki je pri osmem vprašanju izbral odgovor »Drugo« (niso slišali za rešitev oz. izboljšavo na noben naveden način), smo v nadaljevanju vprašali, **kje drugje je slišal za razvito rešitev oz. izboljšavo**.

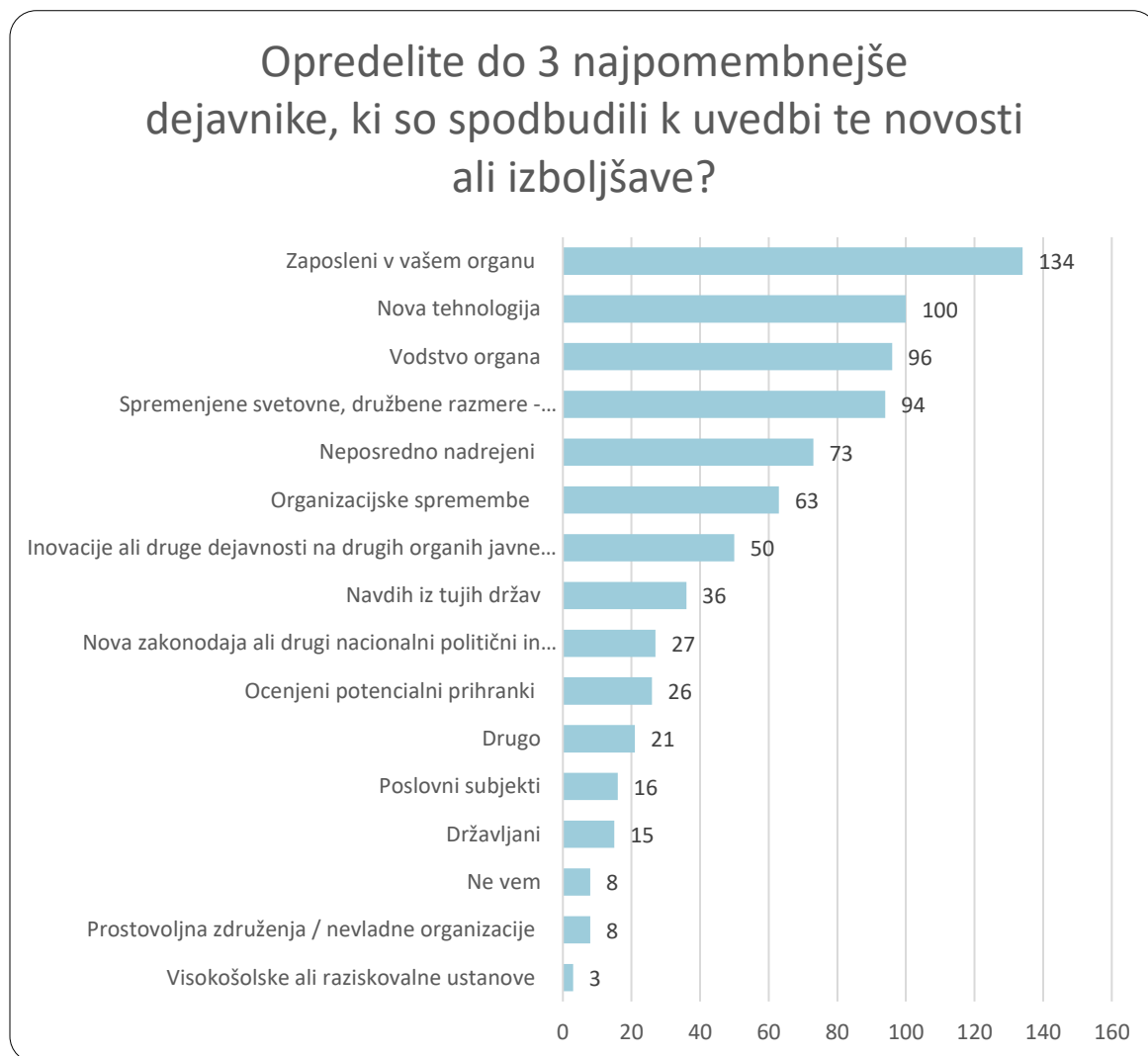
Analiza rezultatov je podala naslednje odgovore:

- **preko lastne ideje in potrebe (8),**
- **preko MJU (4),**
- **preko vodstva (2),**
- preko zunanjega izvajalca,
- preko udeležbe v mednarodnih skupinah - OPSI in OECD,
- preko projekta Inovativen.si,
- preko fakultete,
- preko že uvedenih rešitev po svetu in nekaterih redkih praks v Sloveniji,
- preko predlogov zaposlenih,
- preko IT oddelka, preko podobnih organizacij iz tujine,
- preko članic SEPA,
- preko nevladne organizacije,
- preko delavnic
- preko uveljavljanje prakse.

Iz podanih odgovorov je razvidno, da se **rešitve za izboljšave ali novitete** najpogosteje razvijajo iz lastnih virov - kot **odgovor na lastne potrebe** in so tudi **plod lastnih idej**. Drug pomemben vir je **Ministrstvo za javno upravo**. Tretji pomemben vir pa je **vodstvo**.

## 9. Vprašanje: Dejavniki odločilni za uvedbo novosti oz. spremembe

Deveto vprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri **petem vprašanju navedel novost** ali izboljšavo, ki so jo **uvedli** na njegovem organu **med leti 2018 in 2020**. V nadaljevanju smo anketiranca prosili, da opredeli do **3 najpomembnejše dejavnike**, ki so spodbudili k uvedbi te novosti ali izboljšave. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 13.



Graf 13: Grafični prikaz odgovorov na deveto vprašanje

Iz rezultatov odgovorov se lahko sklepa, da k uvedbi sprememb daleč **najbolj vpliva faktor zaposlenih** in njihova dejavnost ter angažiranost za uvajanje izboljšav oz. novosti. Pomemben dejavnik je tudi **naravnost vodstvenega kadra** ter njihov odnos do novitet in sprememb. **Uvajanje novih tehnologij in posodobitev IT** državne uprave pa je pomemben faktor, ki vpliva na razvoj novih pristopov. Velik vpliv so imele tudi spremenjene svetovne in družbene razmere sprožene s strani **pandemije COVID-19**.

### 9.1 Kateri drugi dejavniki so vas spodbudili k uvedbi novosti oz. izboljšave

Anketiranca, ki je pri **devetem vprašanju** izbral **odgovor drugo** (k uvedbi novosti oz. izboljšave ga ni spodbudil noben izmed navedenih dejavnikov) smo vprašali kateri drugi dejavniki so ga spodbudili k uvedbi novosti oz. izboljšave.

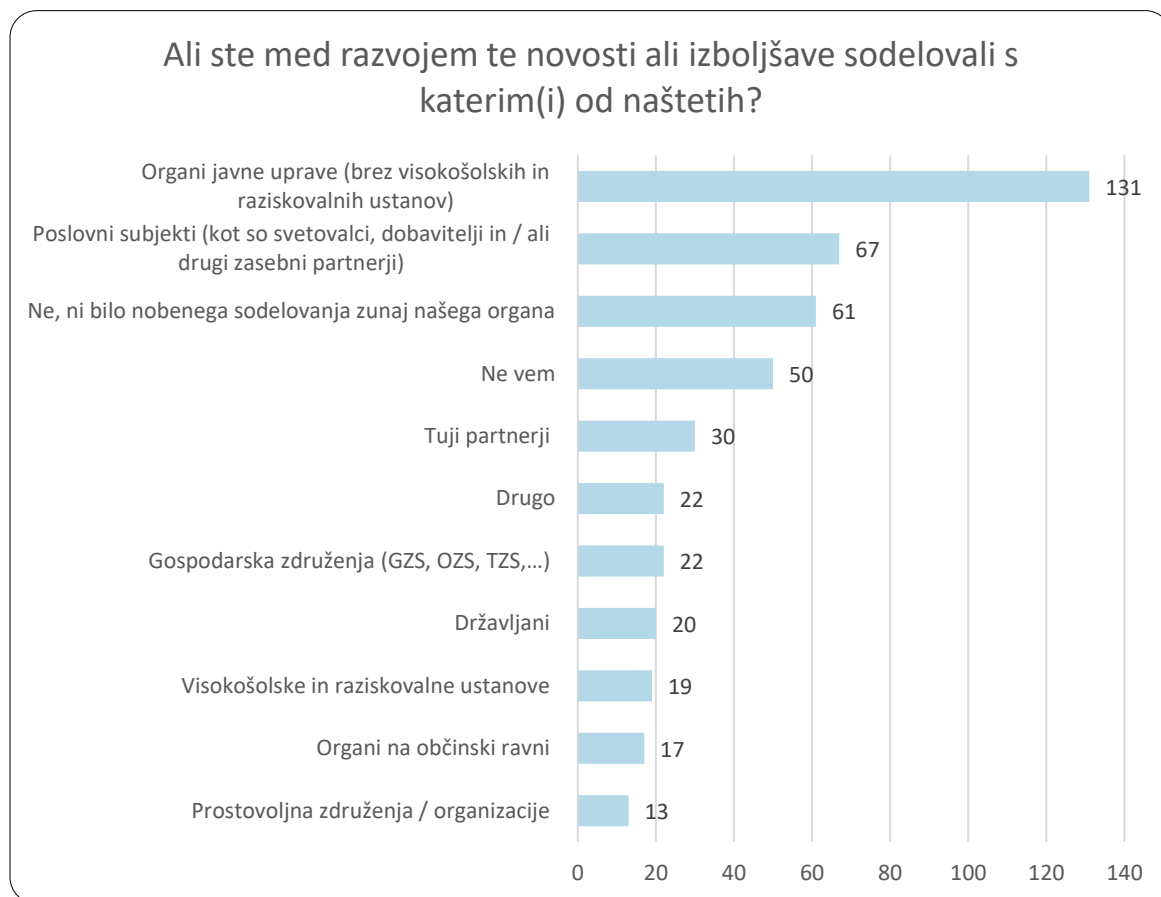
Analiza rezultatov je podala naslednje odgovore:

- **trenutne razmere COVID-19 (6),**
- pomanjkanje kadra,
- premalo časa za neposredno delo z ljudmi,
- primeri iz gospodarstva,
- želja po vzpostavitvi dialoga z deležniki,
- IBM več ne posodablja okolja za delo z Lotus notes,
- predsedovanje svetu EU,
- entuziazem pripravljavcev,
- delavnice inovativnosti,
- drznost tima,
- vključevanje zaprtih oseb v družbo,
- odločitev IT,
- poenostavitev delovnega procesa,
- samoiniciativnost,
- dnevna uporaba programa
- racionalizacija delovnega časa.

Iz rezultatov odgovorov na podvprašanje 9 je razvidno, da je imel **prihod virusa COVID-19 izrazit vpliv** na delovanje javne uprave in s tem **na prilagoditev dela** ter uvedbo novosti oz. izboljšav. V letu 2020 je bil fokus sprememb v veliki meri usmerjen v prilagajanje trenutnim razmeram pandemije in delu na daljavo, v prihodnje pa si želimo, da se inoviranje izvaja sistemsko in permanentno.

## 10.Vprašanje: Sodelovanje med razvojem novosti oz. izboljšave

Anketiranca, ki je pri petem vprašanju navedel novost ali izboljšavo, ki so jo uvedli na njegovem organu med leti 2018 in 2020, smo vprašali, **ali je med razvojem te novosti ali izboljšave sodeloval s katerimi od naštetih možnosti**. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 14.



Graf 14: Grafični prikaz odgovorov na deseto vprašanje

### *10.1 S katerimi drugimi organi, organizacijami ali posamezniki je med razvojem novosti oz. izboljšave sodeloval*

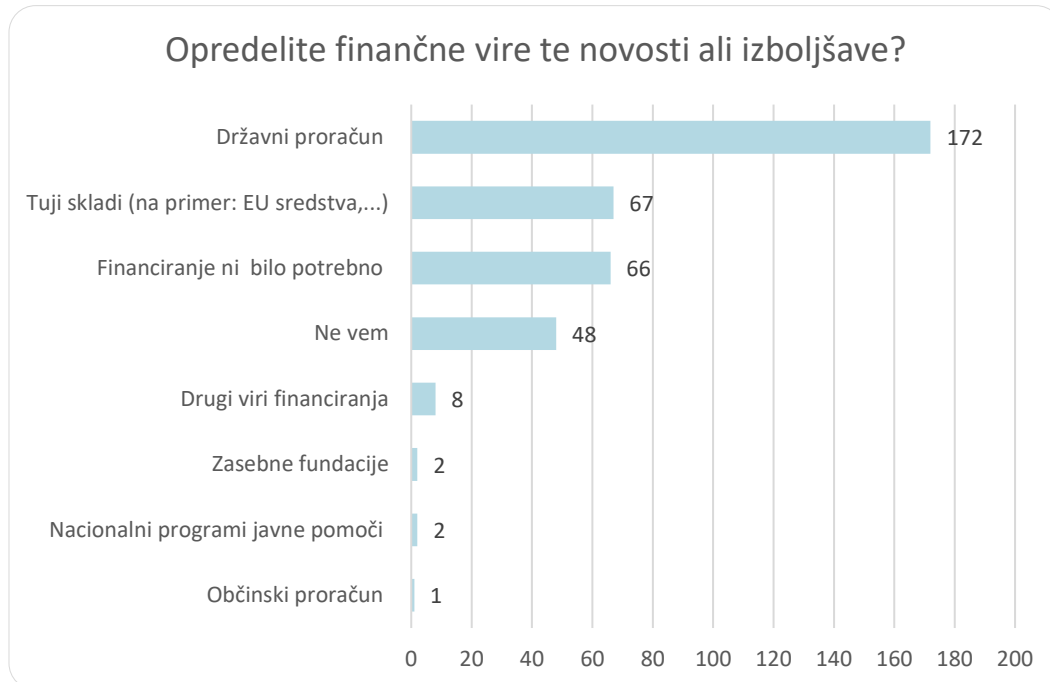
Naslednje podvprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri desetem vprašanju izbral odgovor »**Drugo**« (da med razvojem novosti oz. izboljšave niso sodelovali z nobenim od naštetih). V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, **s katerimi drugimi organi, organizacijami ali posamezniki je med razvojem novosti oz. izboljšave sodeloval.**

Analiza rezultatov je podala naslednje odgovore:

- **sodelovanje z zunanjimi izvajalci (7),**
- sodelovanje s podjetji,
- ki prodajajo opremo,
- sodelovanje s Svetom EU,
- sodelovanje preko osebnih potovanj in izobraževanj,
- sodelovanje z zasebnimi podjetji,
- sodelovanje s FURS,
- sodelovanje z MJU,
- sodelovanje z razvojnimi agencijami,
- sodelovanje na online tujih delavnicah,
- sodelovanje z Banko Slovenije,
- sodelovanje s strankami,
- sodelovanje z uporabniki,
- sodelovanje s Centrom ponovne uporabe in
- sodelovanje z osebami v zaporu.

## 11. Vprašanje: Finančni viri novosti oz. izboljšave

Enajsto vprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri petem vprašanju navedel novost ali izboljšavo, ki so jo na njegovem organu med leti 2018 in 2020 uvedli. V nadaljevanju smo anketiranca vprašali po **finančnih virih te novosti oz. izboljšave**. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 15.



Graf 15: Grafični prikaz odgovorov na enajsto vprašanje

### 11.1 Kateri drugi finančni vir je bil uporabljen za uvedbo novosti oz. izboljšave

Naslednje podvprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri enajstem vprašanju izbral odgovor »**Drugo**« (da ni noben od naštetih finančnih virov ustrezal njihovem finančnemu viru za novost oz. izboljšavo). V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, **kateri drugi finančni vir je bil uporabljen za uvedbo novosti oz. izboljšave**.

Analiza rezultatov je podala naslednje odgovore:

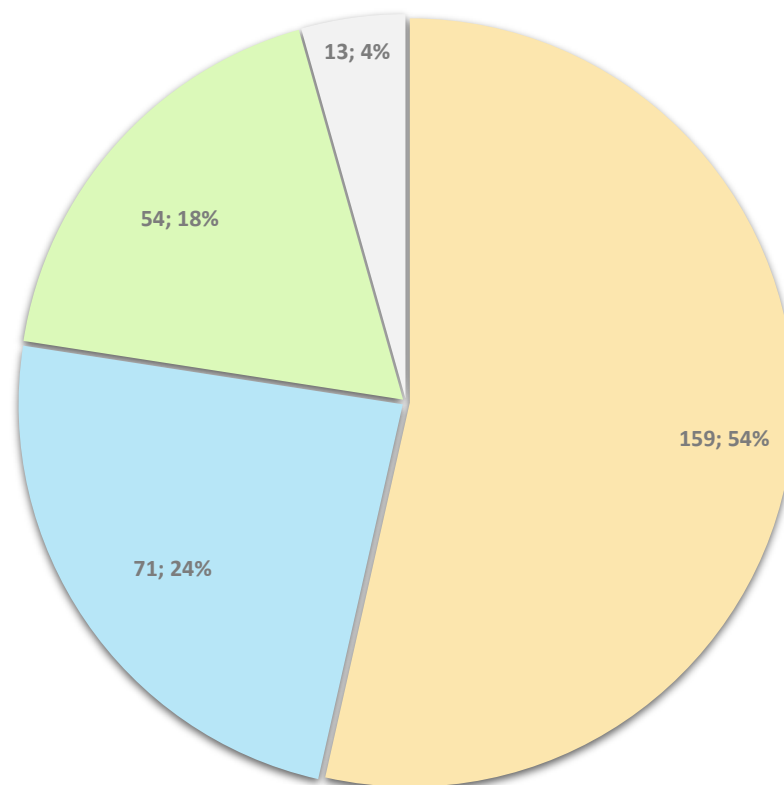
- **evropska sredstva (2),**
- lastna dejavnost,
- projekt Inovativen.si,
- projekti ESS,
- finančni vir znotraj rednega delovnega procesa in
- mednarodno sodelovanje z Urdom EU za intelektualno lastnino.



## 12. Vprašanje: Stanje novosti oz. izboljšave

Dvanajsto vprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri petem vprašanju navedel novost ali izboljšavo, ki so jo na njegovem organu med leti 2018 in 2020 uvedli. V nadaljevanju smo anketiranca prosili, da izbere **izjavo, ki najbolje ponazarja stanje novosti oz. izboljšave pred uvedbo le-te**. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 16.

Prosimo izberite izjavo, ki najbolje ponazarja stanje novosti oziroma izboljšave pred uvedbo le-te.



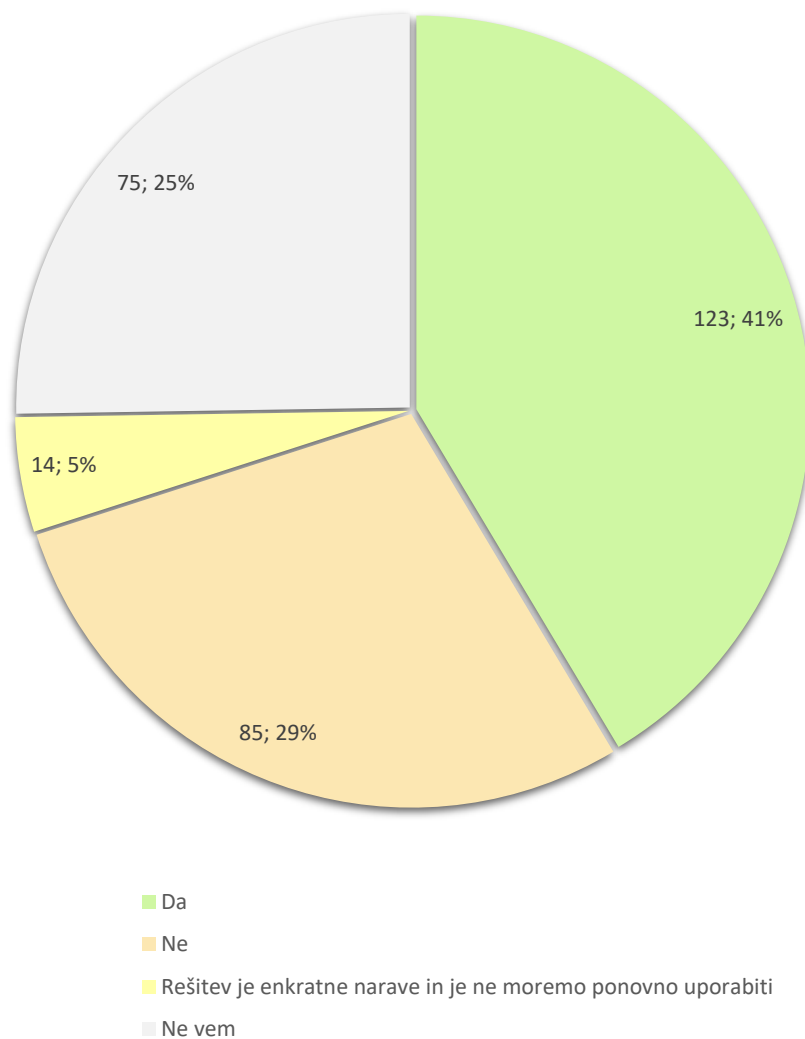
- Gre za nadaljnji razvoj obstoječe prakse
- Gre za popolnoma nov pristop, ki je nadomestil prejšnjo prakso
- Gre za popolnoma nov pristop oziroma rešitev
- Ne vem

Graf 16: Grafični prikaz odgovorov na dvanajsto vprašanje

### 13. Vprašanje: Promocija novosti oz. izboljšave in razširjanje dobre prakse

Trinajsto vprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri petem vprašanju navedel novost ali izboljšavo, ki so jo na njegovem organu med leti 2018 in 2020 uvedli. V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, če so to **novost oz. izboljšavo aktivno promovirali** ter poskrbeli, da se ta **rešitev lahko ponovno uporabi tudi na drugih organih**. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 17.

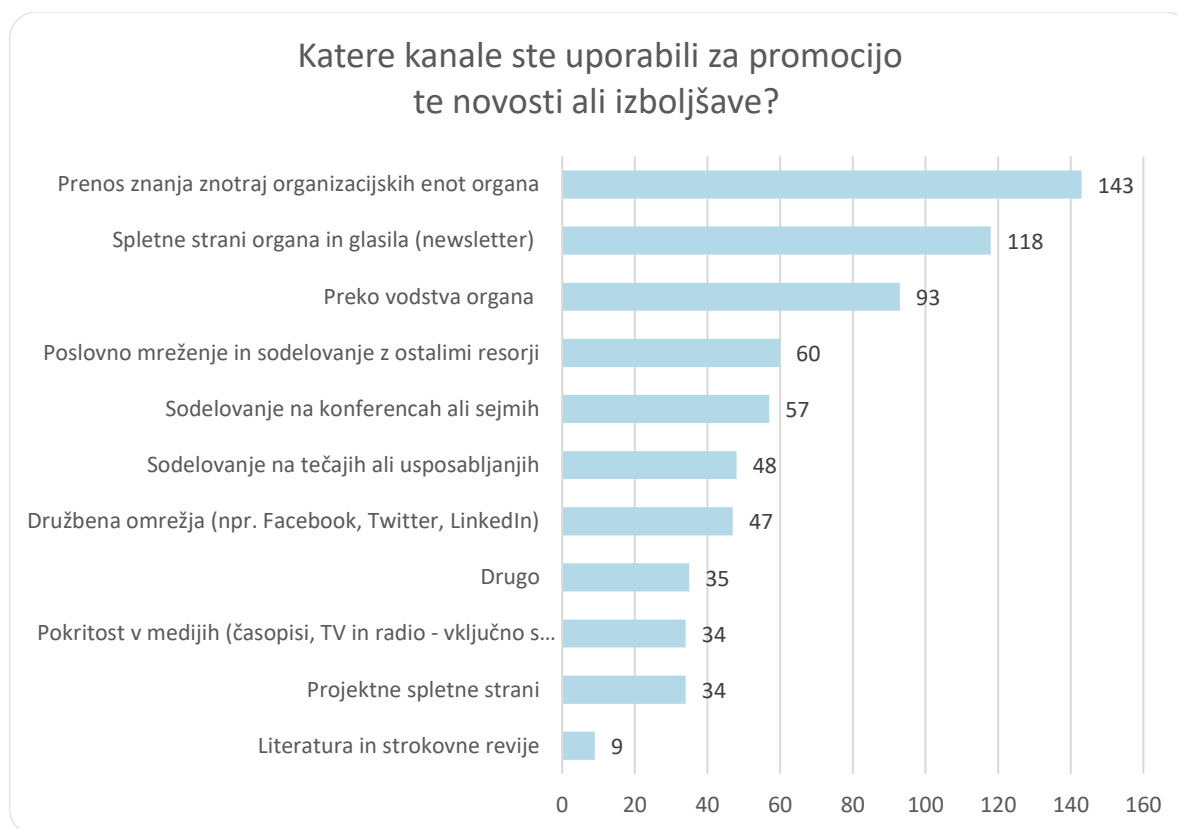
Ali ste to novost ali izboljšavo aktivno promovirali in poskrbeli, da se lahko ta rešitev ponovno uporabi tudi na drugih organih?



Graf 17: Grafični prikaz odgovorov na trinajsto vprašanje

## 14. Vprašanje: Promocijski kanali

Štirinajsto vprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri petem vprašanju navedel novost ali izboljšavo, ki so jo na njegovem organu med leti 2018 in 2020 uvedli. V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, **katere kanale so uporabili za promocijo te novosti oz. izboljšave**. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 18.



Graf 18: Grafični prikaz odgovorov na štirinajsto vprašanje

### 14.1 Preko katerega drugega kanala so v organu promovirali novost oz. izboljšavo

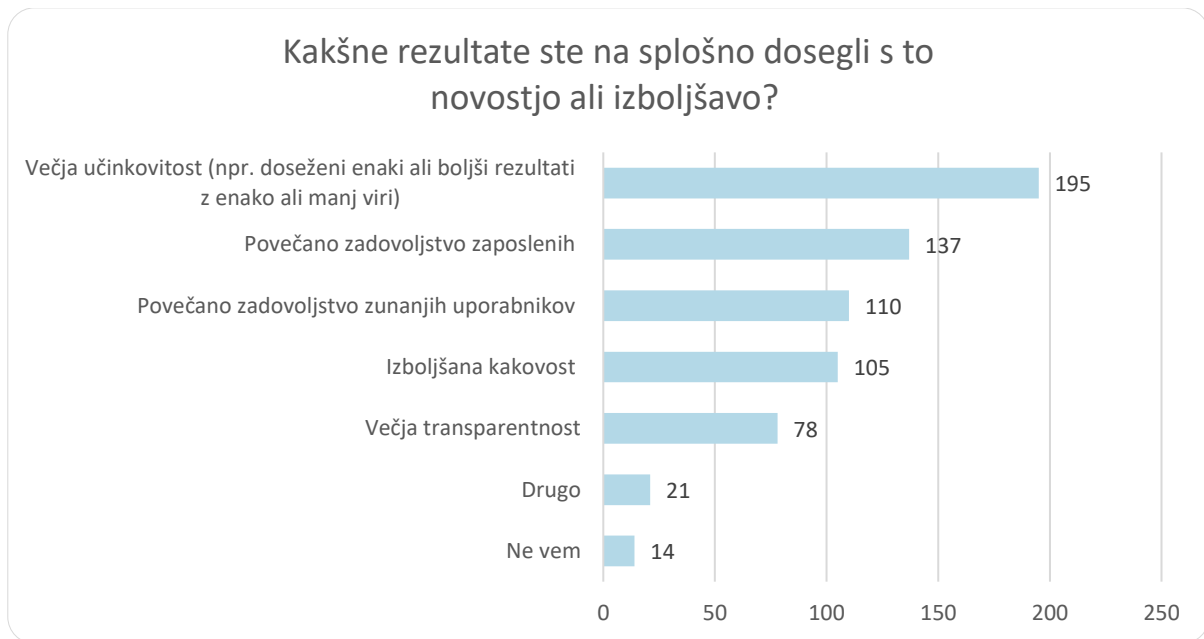
Naslednje podvprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri štirinajstem vprašanju izbral odgovor »**Drugo**« (da niso uporabili nobenega od naštetih kanalov za promocijo novosti oz. izboljšave). V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, **preko katerega drugega kanala so v organu promovirali novost oz. izboljšavo**.

Analiza rezultatov je podala naslednje odgovore:

- preko informacijske tehnologije,
- preko sejmov,
- preko MS Teams,
- preko direktnega informiranja uporabnikov,
- preko obveščanja med sodelavci,
- s pomočjo supervizije,
- preko portala NIO,
- preko spletne aplikacije in
- preko natečaja za naj izboljšavo v javni upravi »premik naprej 2020«.

## 15.Vprašanje: Rezultati novosti oz. izboljšave

Petnajsto vprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri petem vprašanju navedel novost ali izboljšavo, ki so jo na njegovem organu uvedli med leti 2018 in 2020. V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, **kakšne rezultate so dosegli s to novostjo oz. izboljšavo**. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 19.



Graf 19: Grafični prikaz odgovorov na petnajsto vprašanje

### 15.1 Kateri drugi rezultat so s svojo novostjo oz. izboljšavo dosegli

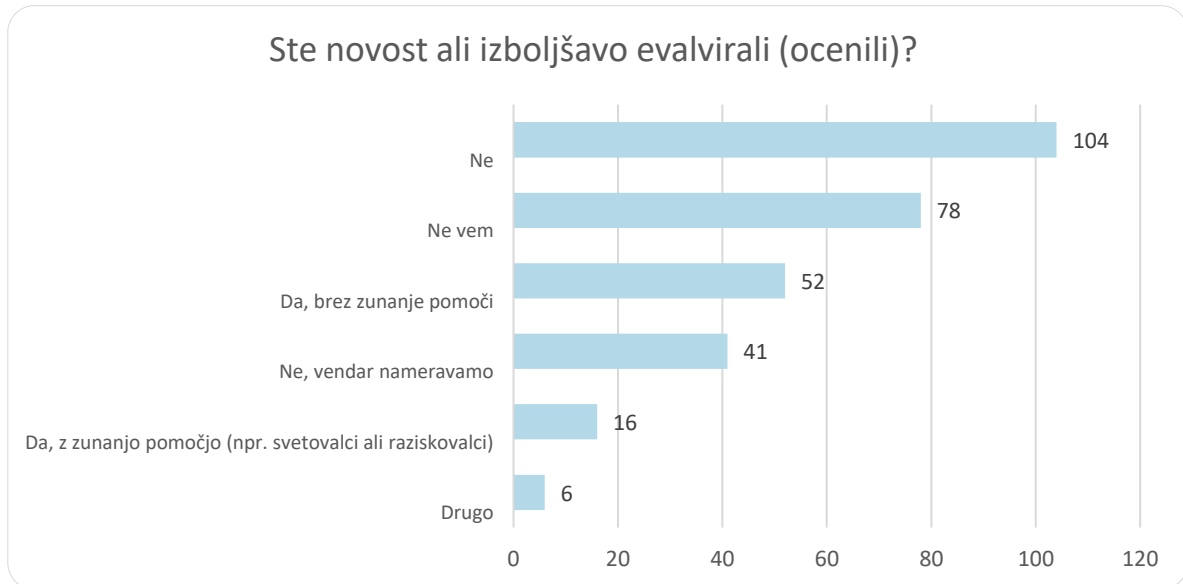
Naslednje podvprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri petnajstem vprašanju izbral odgovor »**Drugo**« (da s pomočjo novosti oz. izboljšave niso dosegli nobenega od naštetih rezultatov). V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, **kateri drugi rezultat so s svojo novostjo oz. izboljšavo dosegli**.

Analiza rezultatov je podala naslednje odgovore:

- **omogočanje nadaljnjega dela tekom epidemije COVID-19 (6),**
- večja informiranost,
- vključevanje zaprtih oseb v družbo,
- pridobivanje delovnih navad zaprtih oseb,
- nove storitve,
- hitrost prenosa podatkov do končnega uporabnika,
- večja fleksibilnost,
- večja motivacija zaposlenih,
- hitrejša izvedba investicije,
- **izboljšana varnost (2),**
- večja učinkovitost,
- boljša dosegljivost ter
- povečano zadovoljstvo zaprtih oseb

## 16.Vprašanje: Evalvacija novosti oz. izboljšave

Šestnajsto vprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri petem vprašanju navedel novost ali izboljšavo, ki so jo na njegovem organu uvedli med leti 2018 in 2020. V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, **ali so novost oz. izboljšavo evalvirali**. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 20.



Graf 20: Grafični prikaz odgovorov na šestnajsto vprašanje

### 16.1 Bodite bolj podrobni

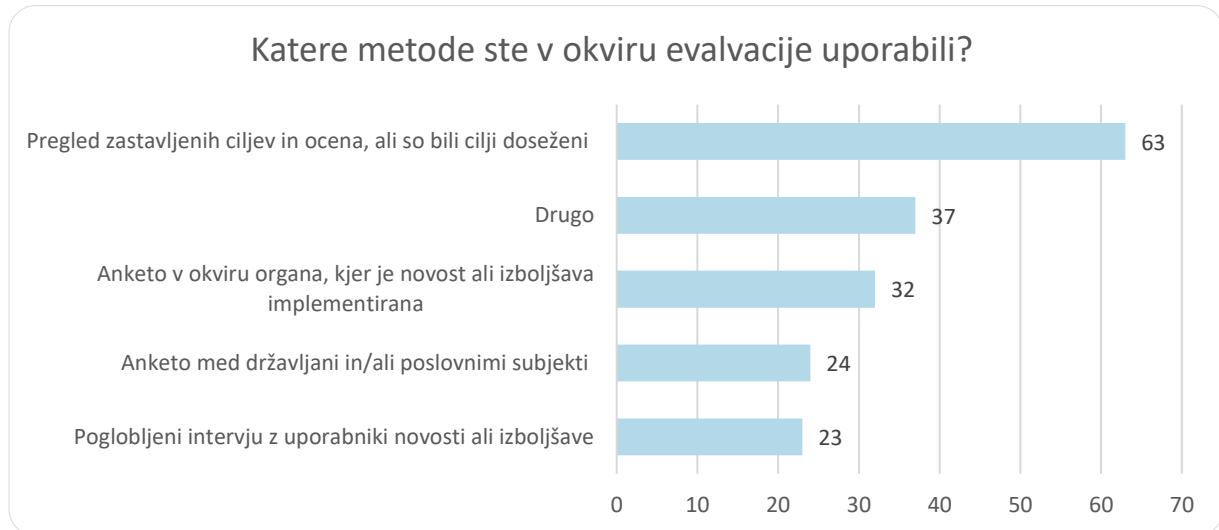
Naslednje podvprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri šestnajstem vprašanju izbral odgovor »**Drugo**«. V nadaljevanju smo anketiranca vprašali po podrobnejšem odgovoru.

Analiza rezultatov je podala naslednje odgovore:

- novost oz. izboljšava je bila evalvirana s pomočjo anketnega vprašalnika (2),
- novost oz. izboljšava je bila evalvirana na supervizijah strokovnih delavcev
- novost oz. izboljšava je trenutno v fazi evalvacije.

## 17.Vprašanje: Metode evalvacije

Sedemnajsto vprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri šestnajstem vprašanju navedel, da so novost ali izboljšavo evalvirali. V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, **katere metode so uporabili v okviru evalvacije**. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 21.



Graf 21: Grafični prikaz odgovorov na sedemnajsto vprašanje

### 17.1 Katera je druga metoda, ki so jo v okviru evalvacije novosti oz. izboljšave uporabili

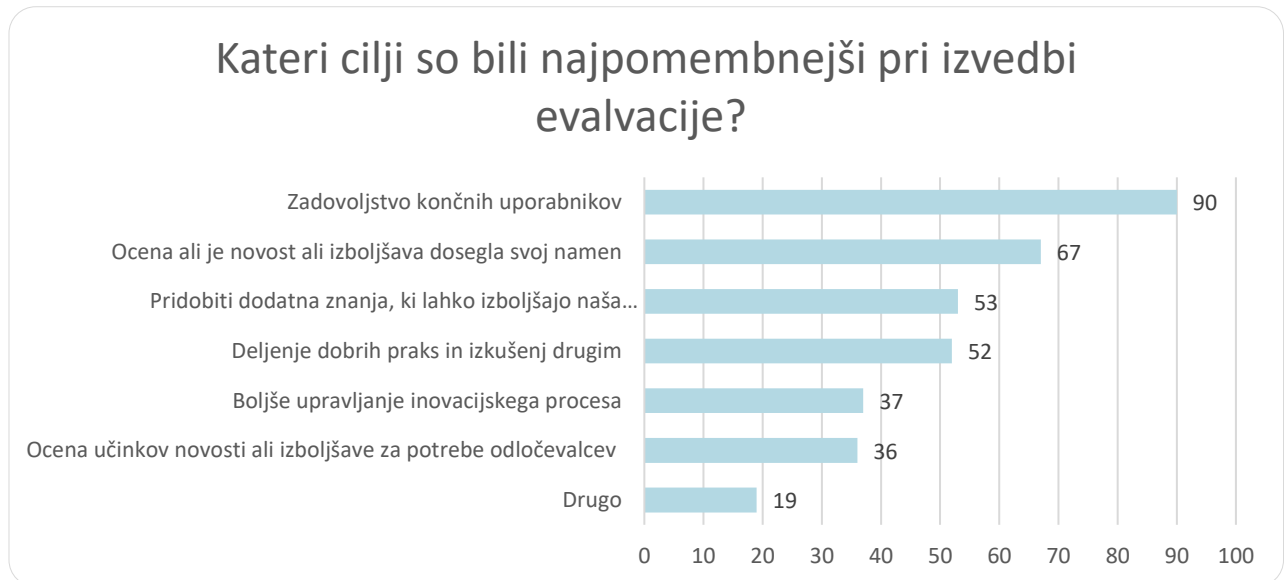
Naslednje podvprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri sedemnajstem vprašanju izbral odgovor »**Drugo**« (da niso uporabili nobene našete metode v okviru evalvacije). V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, **katera je druga metoda, ki so jo v okviru evalvacije novosti oz. izboljšave uporabili**.

Analiza rezultatov je podala naslednje odgovore:

- analiza uvedbe novosti v obstoječem sistemu,
- pogovor med strokovnimi delavci,
- anketni vprašalnik za zaposlene,
- H metoda evalvacije,
- ter ustne povratne informacije.

## 18.Vprašanje: Cilji evalvacije

Osemnajsto vprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri šestnajstem vprašanju navedel, da so novost ali izboljšavo evalvirali. V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, kateri cilji so bili najpomembnejši pri izvedbi evalvacije. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 22.



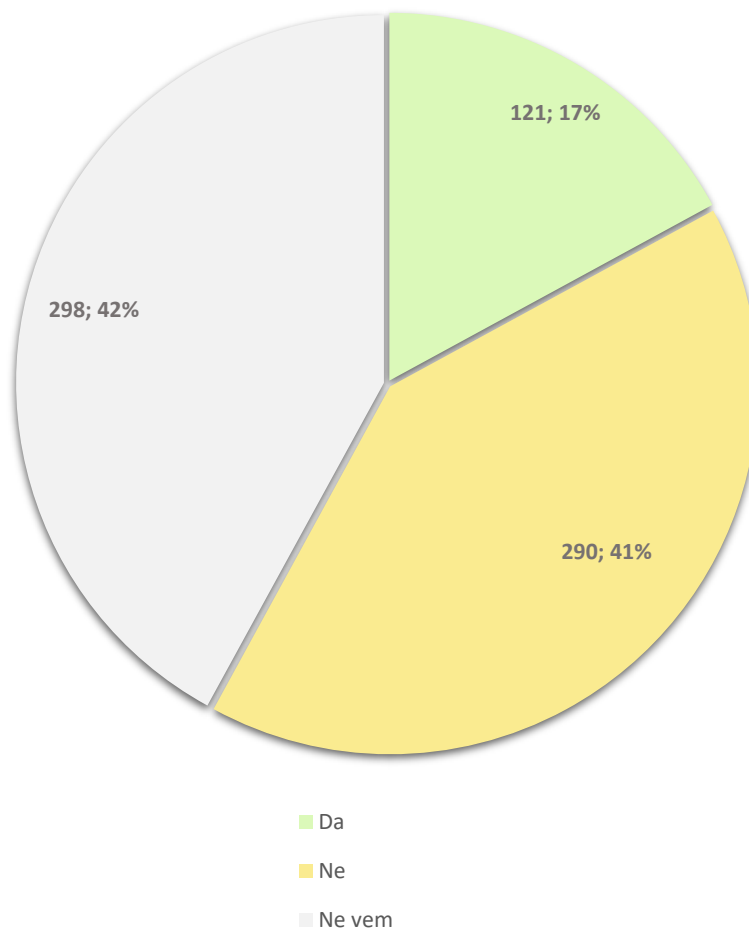
Graf 22: Grafični prikaz odgovorov na osemnajsto vprašanje

Naslednje podvprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri osemnajstem vprašanju izbral odgovor »Drugo« (da niso bili nobeni od naštetih ciljev najpomembnejši pri izvedbi evalvacije). V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, kateri drugi cilji so bili najpomembnejši pri izvedbi evalvacije. Analiza rezultatov je podala naslednje odgovore: časovni prihranek in možnost dela.

## 19. Vprašanje: Razvoj novosti pred implementacijo

Devetnajsto vprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri petem vprašanju navedel, da v organu med leti 2018 in 2020 niso uvedli nobene novosti oz. izboljšave. V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, če so kljub temu, da do zdaj še niso implementirali nobene novosti oz. izboljšave, med leti 2018 in 2020 v organu pričeli z razvojem novosti oz. izboljšave, vendar jo še niso implementirali. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 23.

Kljub temu, da do zdaj še niste implementirali nobene novosti/izboljšave oziroma o tem ničesar ne veste, ali ste med leti 2018 in 2020 v vašem organu pričeli z razvojem novosti/izboljšave, ki pa je še niste implementirali?

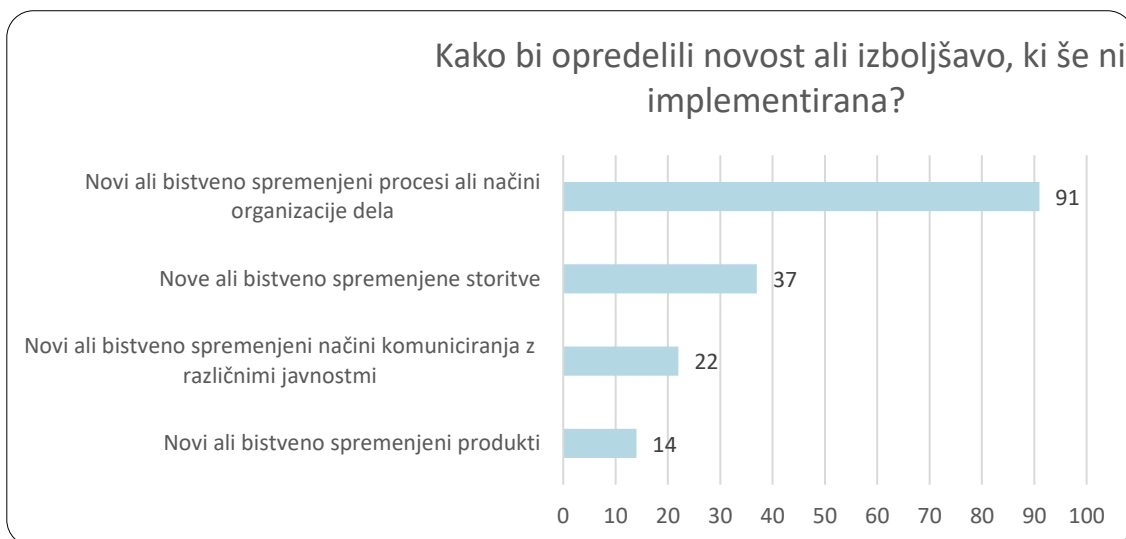


Graf 23: Grafični prikaz odgovorov na devetnajsto vprašanje



## 20.Vprašanje: Opredelitev novosti oz. izboljšave v razvoju

Dvajseto vprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri devetnajstem vprašanju navedel, da so v organu med leti 2018 in 2020 pričeli z razvojem novosti oz. izboljšave, vendar jo še niso implementirali. V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, kako bi opredelil novost oz. izboljšavo, ki še ni implementirana. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 24.



Graf 24: Grafični prikaz odgovorov na dvajseto vprašanje

## 21. Vprašanje: Odločilni dejavniki razvoja ali stagnacije razvoja novosti oz. izboljšave

Enaindvajseto vprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri **petem vprašanju navedel novost ali izboljšavo**, ki so jo na njegovem organu med leti 2018 in 2020 uvedli. V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, **kako bi opredelil novost oz. izboljšavo, ki še ni implementirana**. Rezultati odgovorov so prikazani v Tabeli št. 5.

**Prosimo vas, da razmislite, kateri dejavniki so pri razvoju te novosti ali izboljšave spodbujali ali ovirali vaš inovacijski proces?**

	V veliki meri spodbujajo	Do neke mere spodbujajo	Do neke mere ovirajo	So v veliki meri ovirali	Ni pomembno
Poudarek je na zanesljivosti in predvidljivosti našega delovanja	65 (15 %)	155 (37 %)	124 (30 %)	34 (8 %)	40 (10 %)
Način ravnanja ob napakah, ki so dopustne	42 (10 %)	142 (34 %)	132 (32 %)	52 (12 %)	50 (12 %)
Način našega sodelovanja med zaposlenimi	104 (25 %)	174 (42 %)	68 (16 %)	43 (10 %)	29 (7 %)
Nova tehnologija	139 (34 %)	169 (40 %)	54 (13 %)	17 (4 %)	39 (9 %)
Omejena finančna sredstva	14 (3 %)	49 (12 %)	175 (42 %)	114 (27 %)	66 (16 %)
Način, kako prispevajo naši zaposleni (na primer: preko zavzetosti)	97 (23 %)	164 (39 %)	92 (22 %)	33 (8 %)	32 (8 %)
Nova ali spremenjena zakonodaja in ostali pravni akti	39 (9 %)	101 (24 %)	129 (31 %)	59 (14 %)	90 (22 %)
Organizacijske spremembe	55 (13 %)	149 (36 %)	116 (28 %)	43 (10 %)	55 (13 %)
Sodelovanje državljanov in poslovnih subjektov	41 (10 %)	149 (36 %)	81 (19 %)	21 (5 %)	126 (30 %)
Sodelovanje nevladnih organizacij	32 (8 %)	105 (25 %)	61 (15 %)	25 (6 %)	195 (46 %)
Sodelovanje raziskovalnih institucij	50 (12 %)	117 (28 %)	54 (13 %)	17 (4 %)	180 (43 %)
Drugo	2 (2 %)	6 (5 %)	18 (15 %)	4 (3 %)	92 (75 %)

Tabela 5: Tabelarični prikaz odgovorov na enaindvajseto vprašanje

### *21.1 kateri so drugi dejavniki, ki so spodbujali ali ovirali inovacijski proces*

Naslednje podvprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri enaindvajsetem vprašanju izbral odgovor »Drugo«. V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, kateri so drugi dejavniki, ki so spodbujali ali ovirali inovacijski proces.

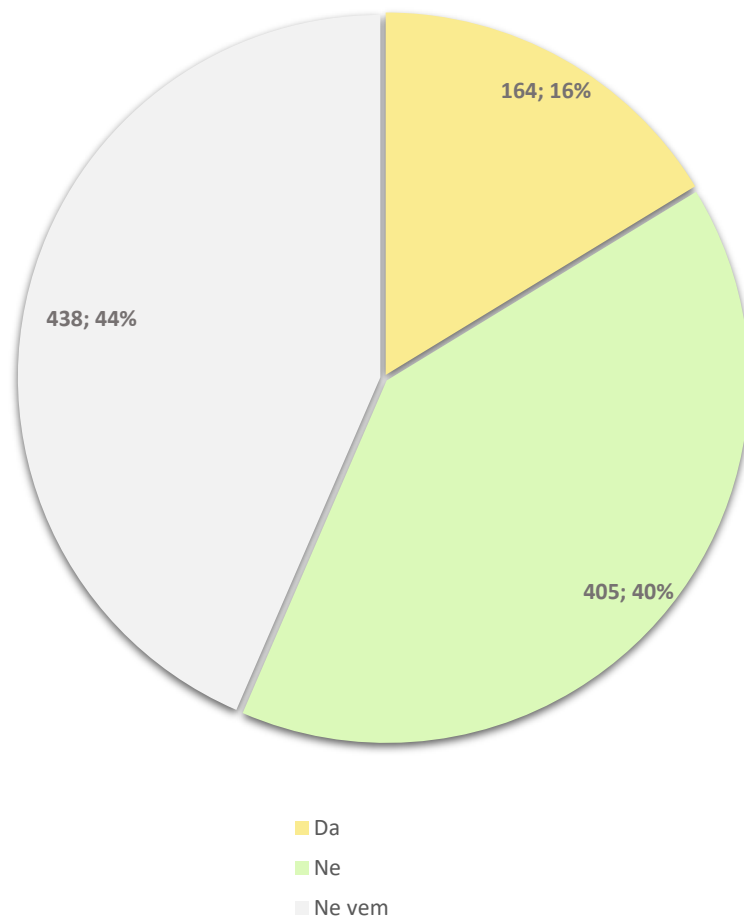
Analiza rezultatov je podala naslednje odgovore:

- **razmere COVID-19 (2),**
- star način dela,
- velika obremenitev posameznikov,
- zakoreninjena prepričanja nekaterih vodstvenih delavcev
- omejena znanja.

## 22. Vprašanje: Uvedba novosti oz. izboljšav, ki niso izboljšale produktivnosti

Dvaindvajseto vprašanje se nanaša na **vse anketirance**, ki so sodelovali v anketi. V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, če so v organu poskušali uvesti eno ali več novosti oz. izboljšav, ki pa niso izboljšale produktivnosti znotraj organa oz. niso izboljšale rezultatov obstoječih storitev, procesov ali komunikacije. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 25.

Ste v vašem organu poskušali uvesti eno ali več novosti ali izboljšav, ki pa niso izboljšale produktivnosti znotraj organa oziroma niso izboljšale rezultatov obstoječih storitev, procesov ali komunikacije?

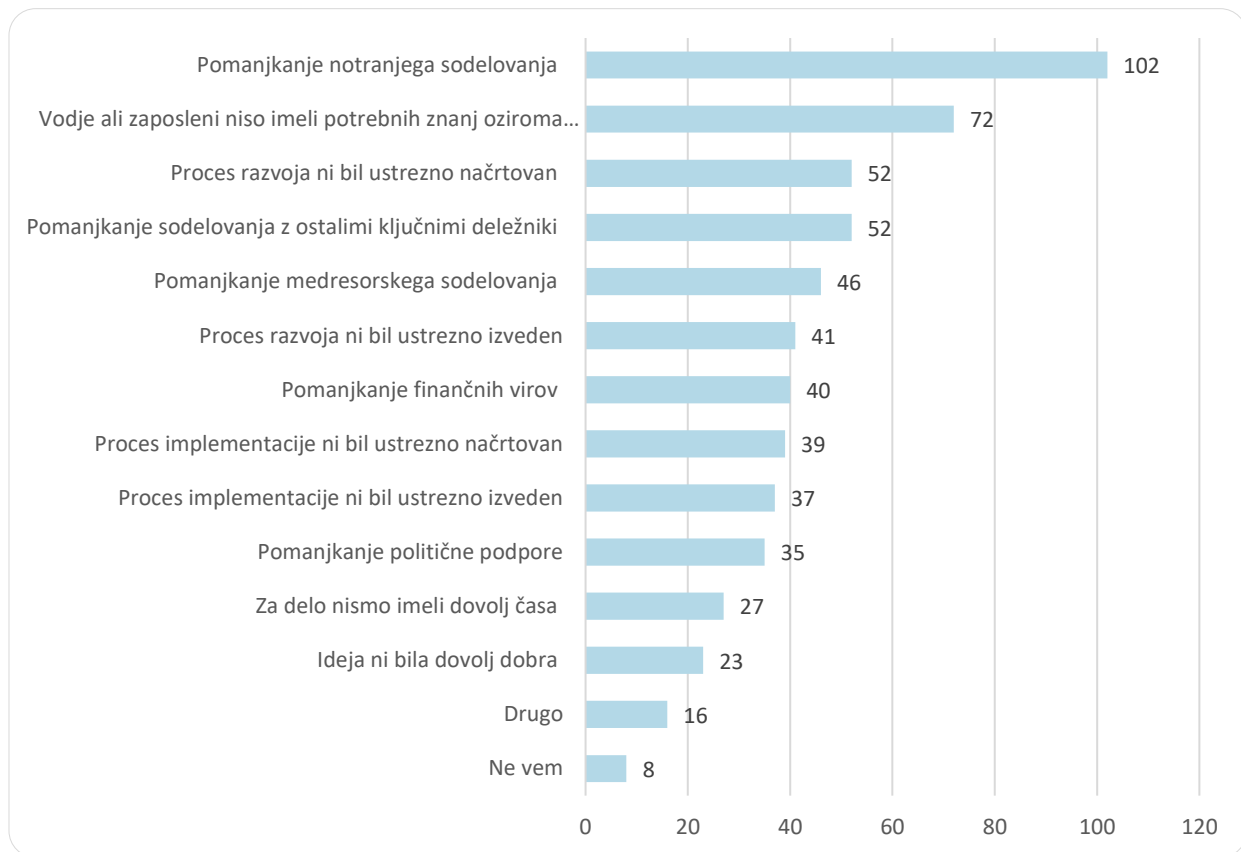


Graf 25: Grafični prikaz odgovorov na dvaindvajseto vprašanje

### 23. Vprašanje: Najpomembnejši razlogi oz. dejavniki za neučinkovitost novosti oz. izboljšave

Zadnje, triindvajseto vprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri dvaindvajsetem vprašanju odgovoril, da so v organu poskušali uvesti eno ali več novosti ali izboljšav, a le-te niso izboljšale produktivnosti znotraj organa oziroma niso izboljšale rezultatov obstoječih storitev, procesov ali komunikacije. V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, kateri so bili najpomembnejši razlogi, oziroma dejavniki, da novost ali izboljšava ni izboljšala produktivnosti oziroma rezultatov obstoječih storitev, procesov ali komunikacije. Rezultati odgovorov so prikazani v Grafu št. 26.

**Kateri so bili najpomembnejši razlogi, oziroma dejavniki, da novost ali izboljšava ni izboljšala produktivnosti oziroma rezultatov obstoječih storitev, procesov ali komunikacije?**



Graf 26: Grafični prikaz odgovorov na triindvajseto vprašanje

*23.1 Kateri so drugi dejavniki zaradi katerih novost oz. izboljšava ni izboljšala produktivnosti oz. rezultatov obstoječih storitev, procesov ali komunikacije*

Zadnje podvprašanje se nanaša na anketiranca, ki je pri triindvajsetem vprašanju izbral odgovor »**Drugo**«. V nadaljevanju smo anketiranca vprašali, **kateri so drugi dejavniki zaradi katerih novost oz. izboljšava ni izboljšala produktivnosti oz. rezultatov obstoječih storitev, procesov ali komunikacije.**

Analiza rezultatov je podala naslednje odgovore:

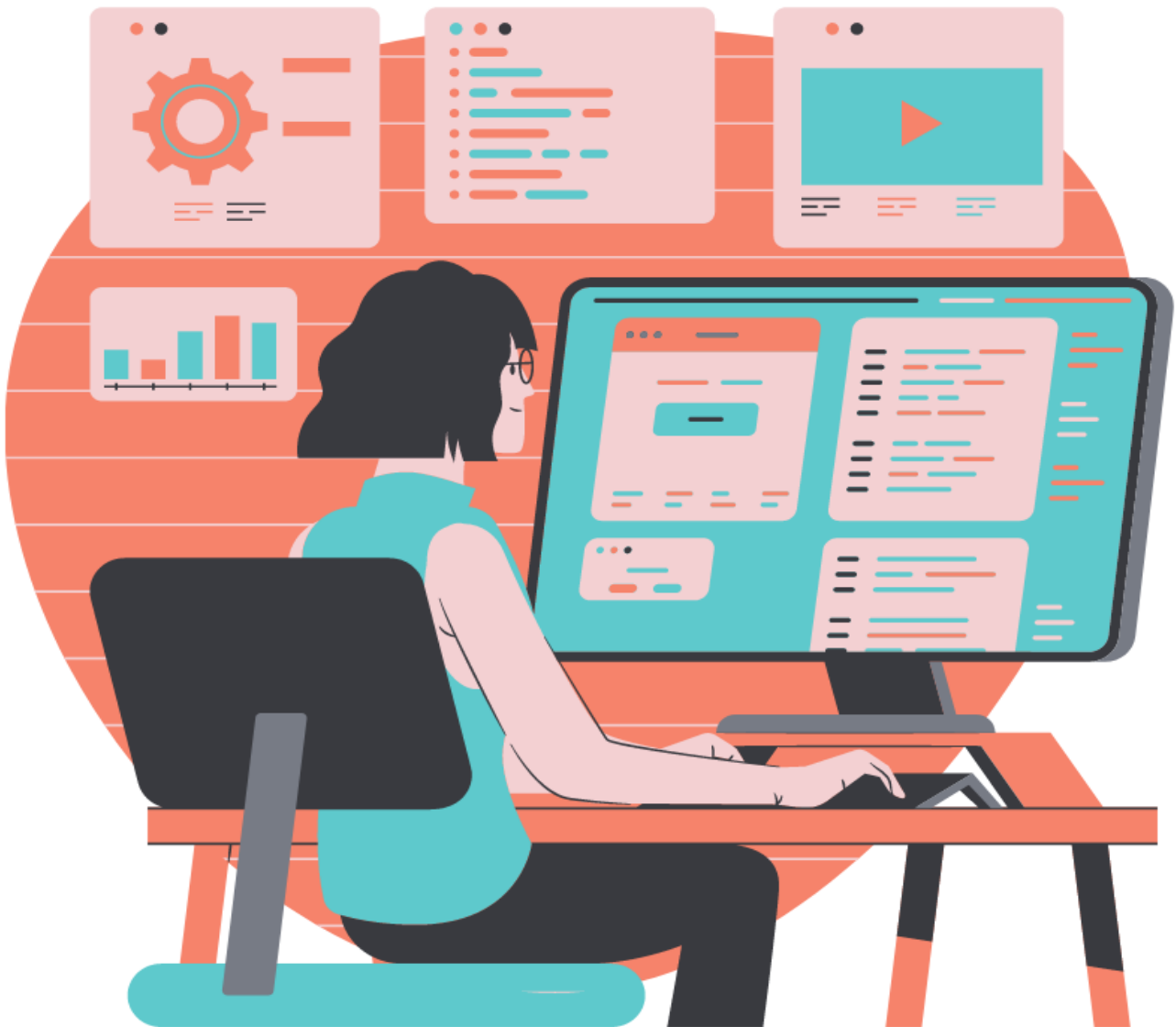
- vodje niso razumele vsebin,
- delovni pripomoček smo prejeli prepozno,
- novost ni bila ponotranjena,
- stalna reorganizacija,
- omejujoča zakonodaja,
- **pomanjkanje razumevanja ali podpore s strani vodij (5),**
- predolga in prezahtevna navodila,
- epidemija COVID-19,
- pomanjkanje motivacije pri zaposlenih,
- pomanjkanje kadrovskih resursov,
- vložen trud je presegel učinke ter
- ne vključevanje predstavnika izvajalne skupine.

## Katero metodo ste uporabili pri implementaciji zgoraj opisane novosti ali izboljšave?

Organ	Design Thinking	Agilne metode dela (SCRUM, KanBan,...)	Metode vključevanja in so-kreiranja (hekatoni, fokusne skupine, ...)	Timsko delo	Drugo
	št. ponovitev	št. ponovitev	št. ponovitev	št. ponovitev	
MIZŠ	0	0	1	4	
MJU	3	3	7	14	
MJU-IJS	0	0	0	2	
AKTRP	4	6	1	19	
GSV	0	0	0	2	
MDDSZ	1	0	1	7	
MK	0	1	2	4	
MKGP	0	0	0	2	
MNZ	1	0	1	4	
MOP	1	0	3	3	Strateško mišljenje
MORS	2	0	2	18	
MP	0	1	0	4	
MP-URSIKS	2	1	4	18	
UJP	1	2	1	14	
MZ	0	0	0	2	
MGRT	0	2	1	8	
MZI	0	0	0	1	
MZZ	0	0	0	1	
MF	0	3	2	14	
UKOM	0	0	1	5	
ZNE	0	0	0	2	
SURS	0	6	6	20	
UNP	0	1	3	5	
ZRSZ	3	4	12	21	
VDT RS	0	2	2	4	
Skupaj	21	32	50	198	

Tabela 6: Prikaz analize odgovorov na podvprašanje petega vprašanja - metodologija

## Analiza odgovorov na ravni ministrstev in organov v sestavi

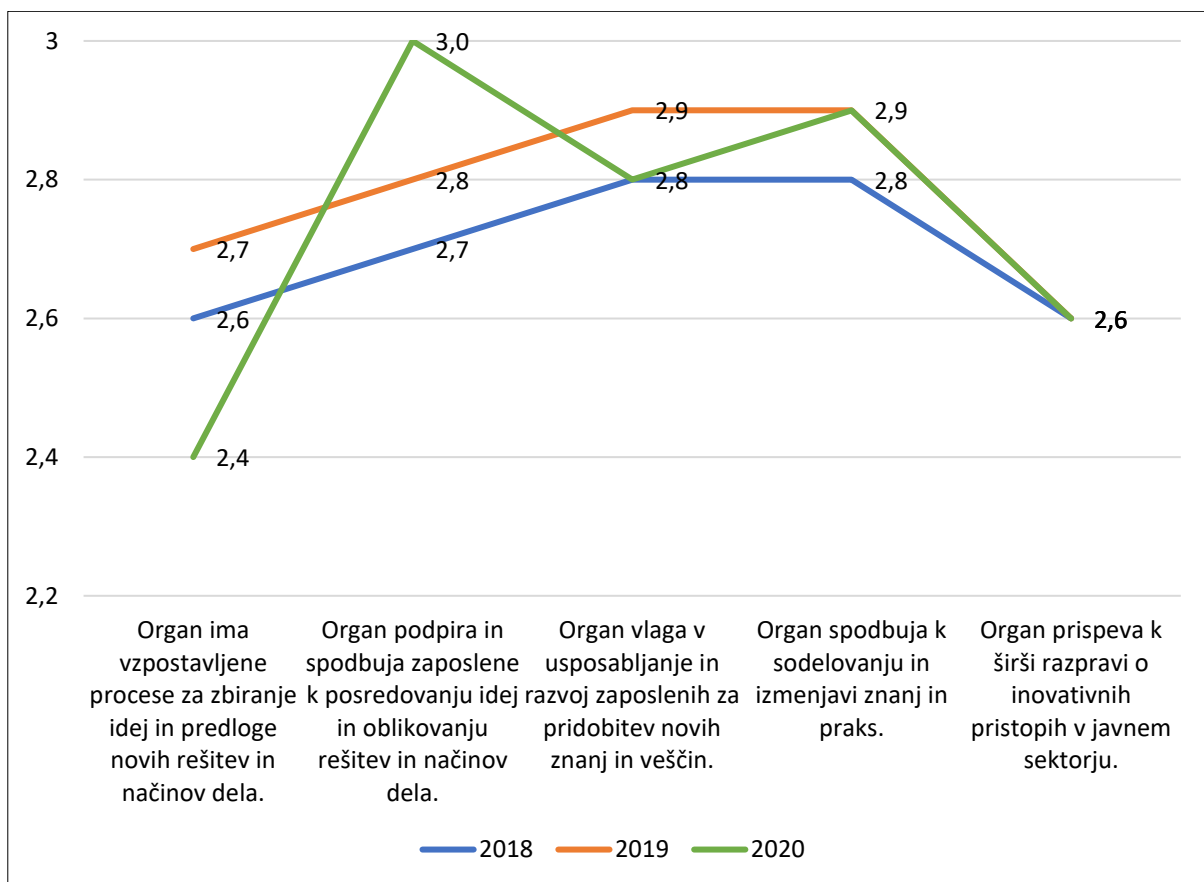




## Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	32	2,4	↓ 0,2	↓ 0,3
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	32	3,0	↑ 0,3	↑ 0,2
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	32	2,8	=	↓ 0,1
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	32	2,9	↑ 0,1	=
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	32	2,6	=	=

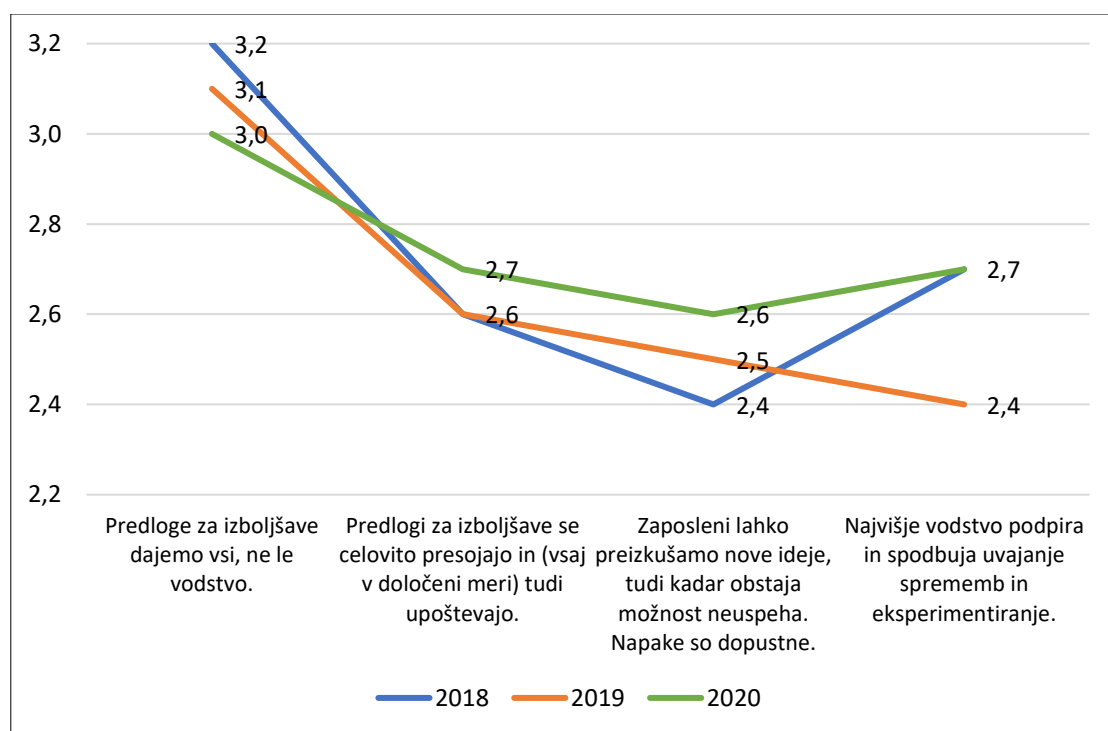
**Tabela 7: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 27: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	32	3,0	↓0,2	↓0,1
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	32	2,7	↑0,1	↑0,1
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	32	2,6	↑0,2	↑0,1
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	32	2,7	=	↑0,3
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	32	2,6	/	/

**Tabela 8: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

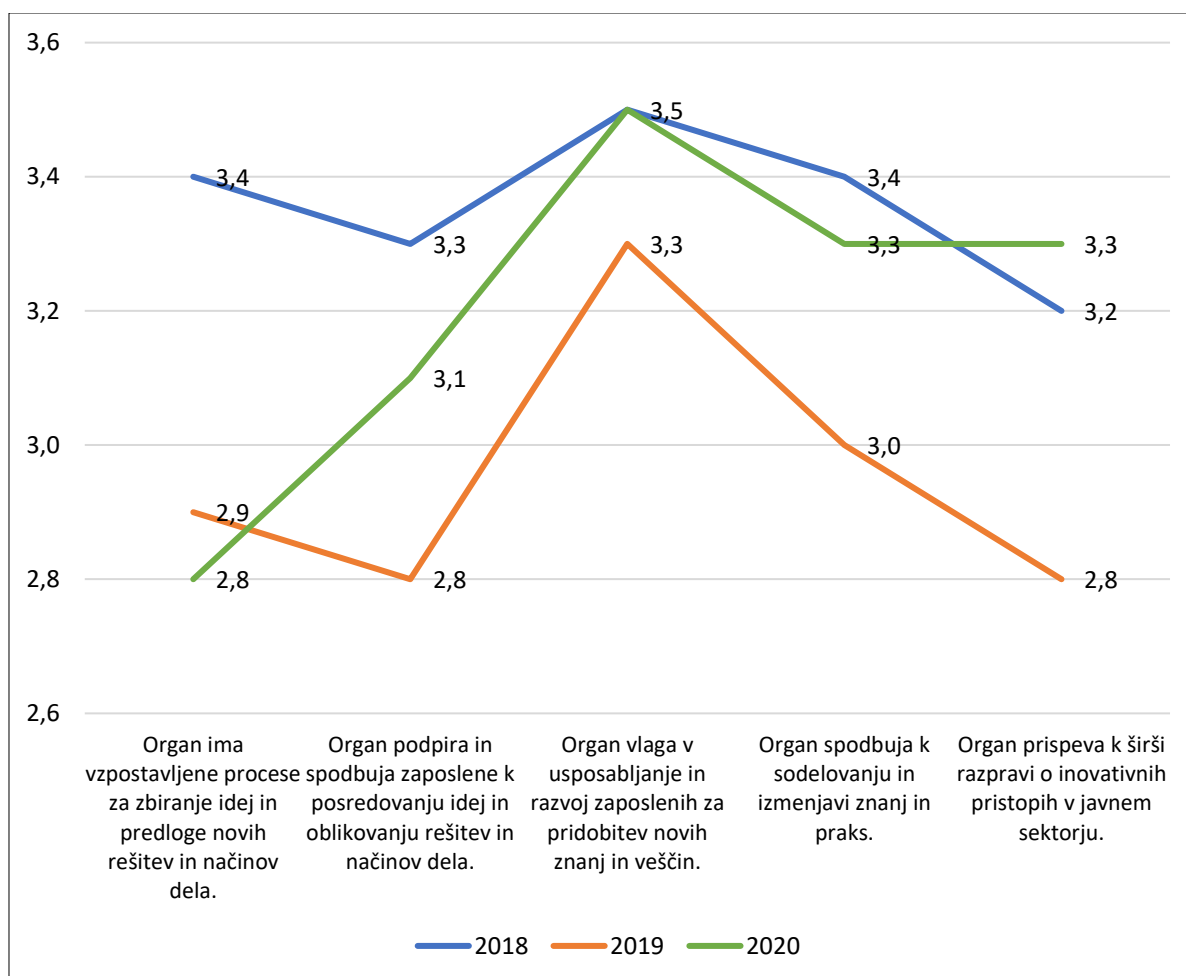


**Graf 28: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Ministrstvo za javno upravo

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	60	2,8	↓0,6	↓0,1
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	60	3,1	↓0,2	↑0,3
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	60	3,5	=	↑0,2
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	60	3,3	↓0,1	↑0,3
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	60	3,3	↑0,1	↑0,5

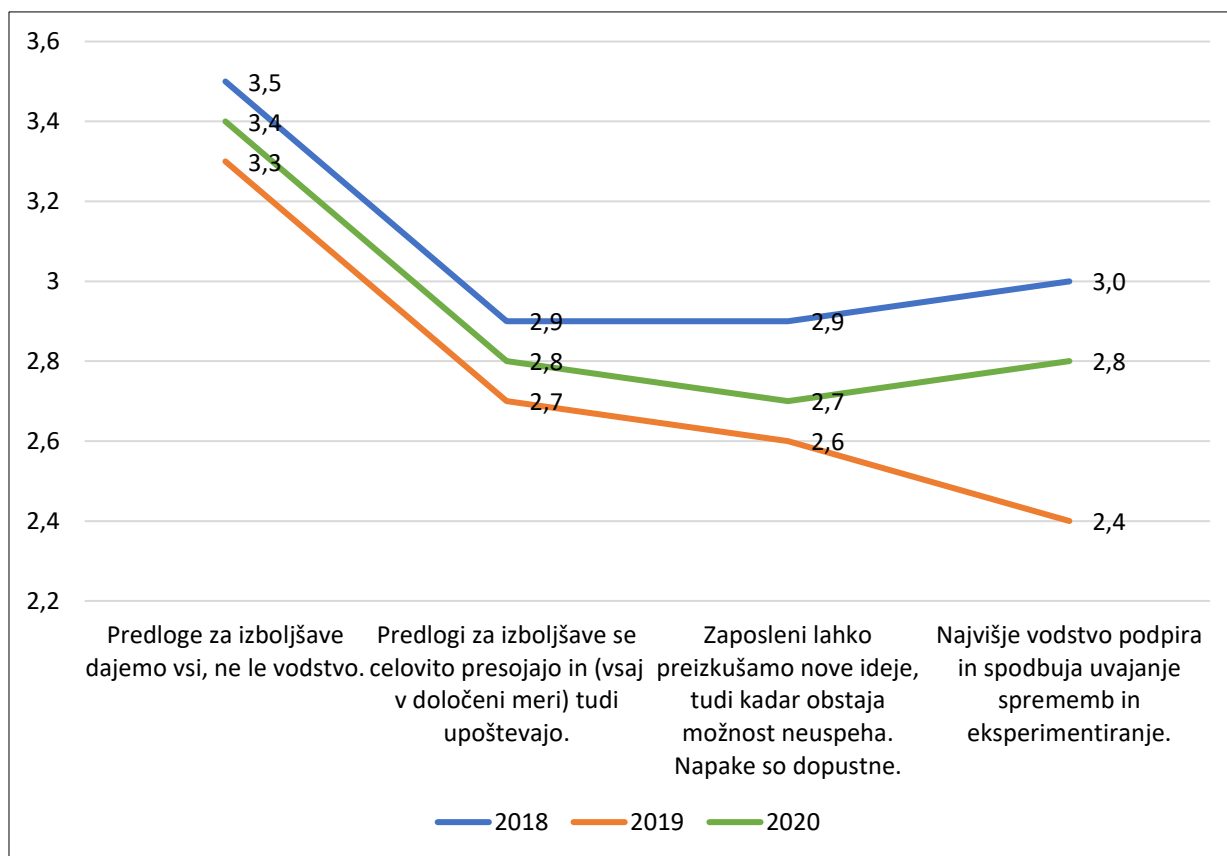
**Tabela 9: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 29: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	60	3,4	↓0,1	↑0,1
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	60	2,8	↓0,1	↑0,1
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	60	2,7	↓0,2	↑0,1
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	60	2,8	↓0,2	↑0,4
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	60	2,9	/	/

**Tabela 10: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

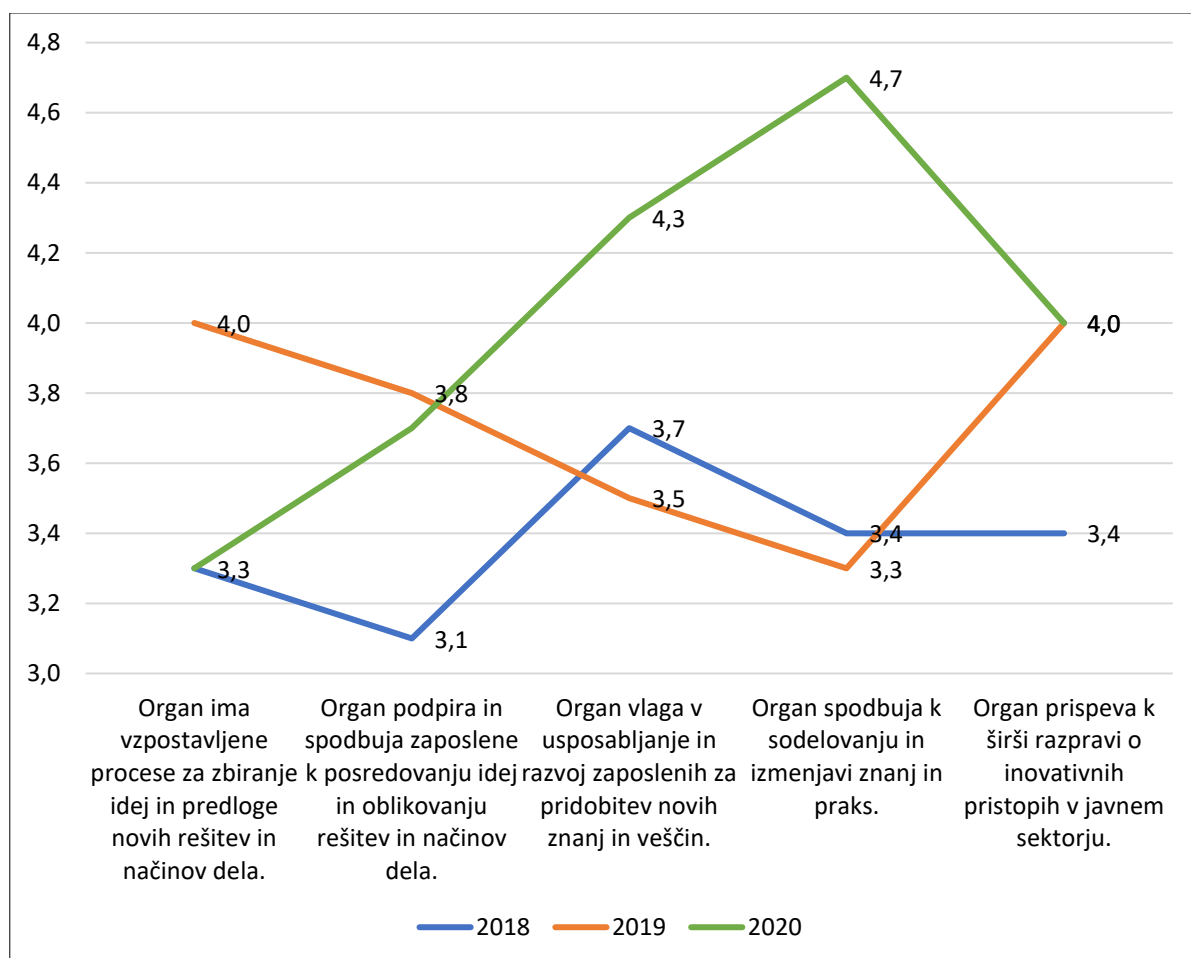


**Graf 30: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Inšpektorat za javni sektor

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	3	3,3	=	↑0,7
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	3	3,7	↑0,6	↓0,1
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	3	4,3	↑0,6	↑0,8
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	3	4,7	↑1,3	↑1,4
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	3	4,0	↑0,6	=

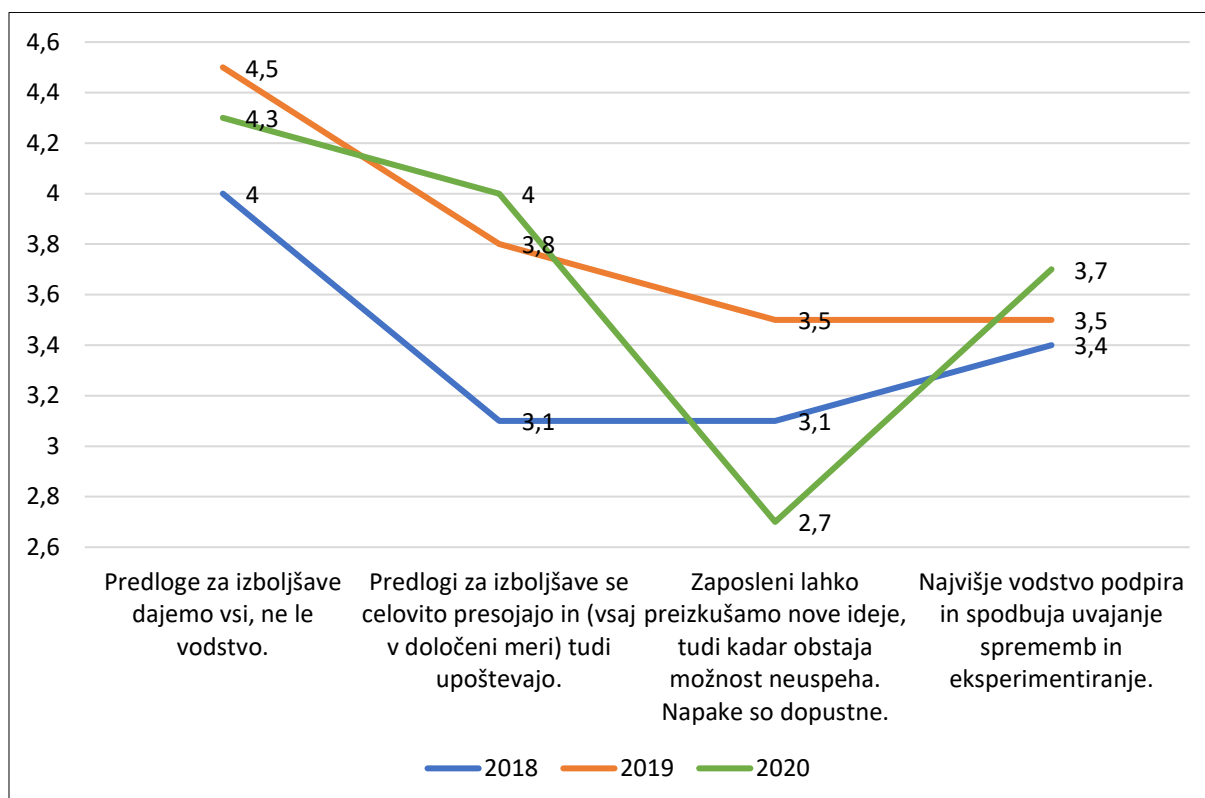
**Tabela 11: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 31: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	3	4,3	↑0,3	↓0,2
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	3	4,0	↑0,9	↑0,2
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	3	2,7	↓0,4	↓0,8
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	3	3,7	↑0,3	↑0,2
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	3	4,0	/	/

**Tabela 12: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

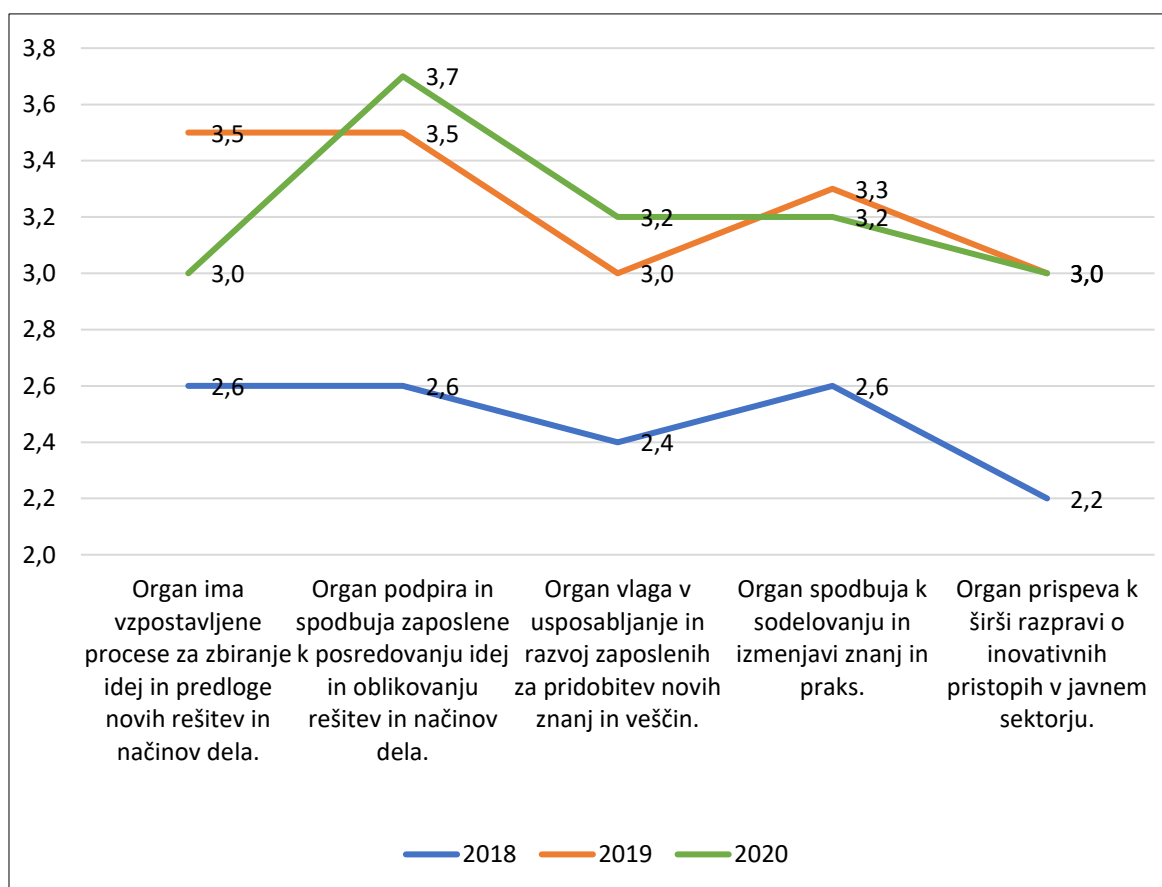


**Graf 32: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Agencija za kmetijske trge in razvoj podeželja

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	41	3,0	↑0,4	↓0,5
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	41	3,7	↑1,1	↑0,2
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	41	3,2	↑0,8	↑0,2
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	41	3,2	↑0,6	↓0,1
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	41	3,0	↑0,8	=

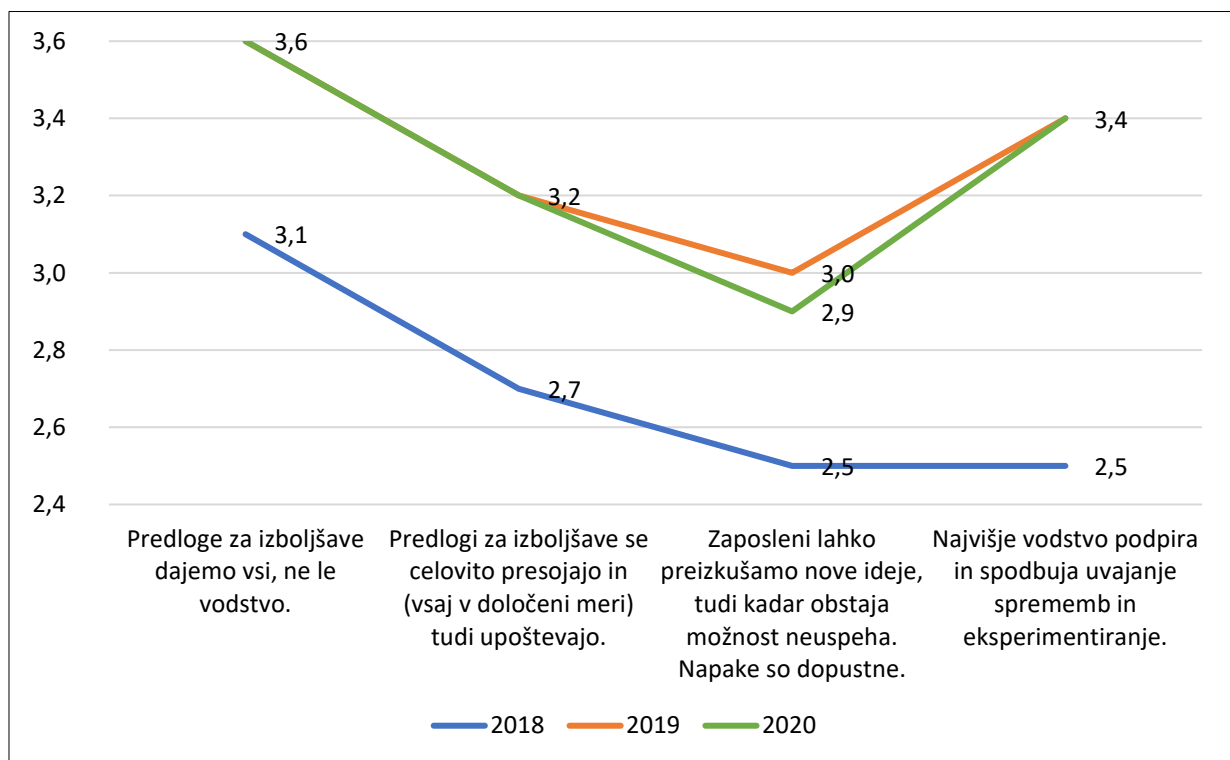
**Tabela 13: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 33: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	41	3,6	↑0,5	=
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	41	3,2	↑0,5	=
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	41	2,9	↑0,4	↓0,1
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	41	3,4	↑0,9	=
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	41	2,9	/	/

**Tabela 14: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**



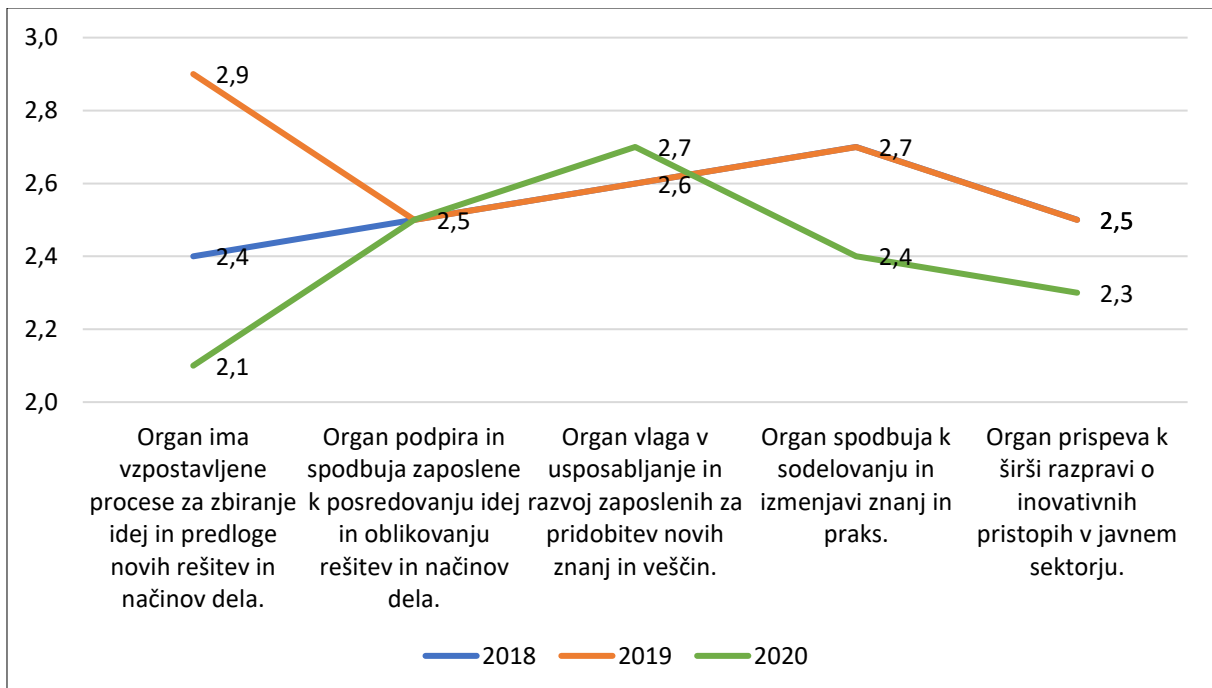
**Graf 34: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**



## Generalni sekretariat Vlade RS

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	27	2,1	↓0,3	↓0,8
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	27	2,5	=	=
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	27	2,7	↑0,1	↑0,1
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	27	2,4	↓0,3	↓0,3
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	27	2,3	↓0,2	↓0,2

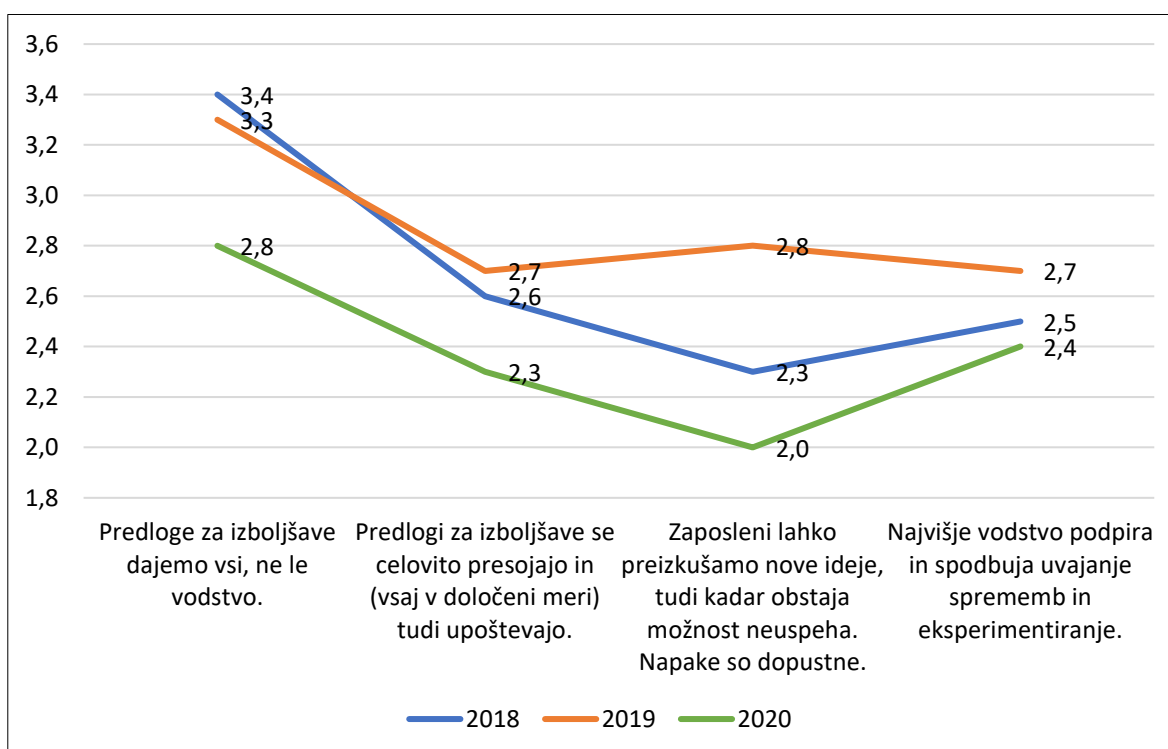
**Tabela 15: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 35: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	27	2,8	↓0,6	↓0,5
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	27	2,3	↓0,3	↓0,4
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	27	2,0	↓0,3	↓0,8
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	27	2,4	↓0,1	↓0,3
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	27	2,2	/	/

**Tabela 16: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

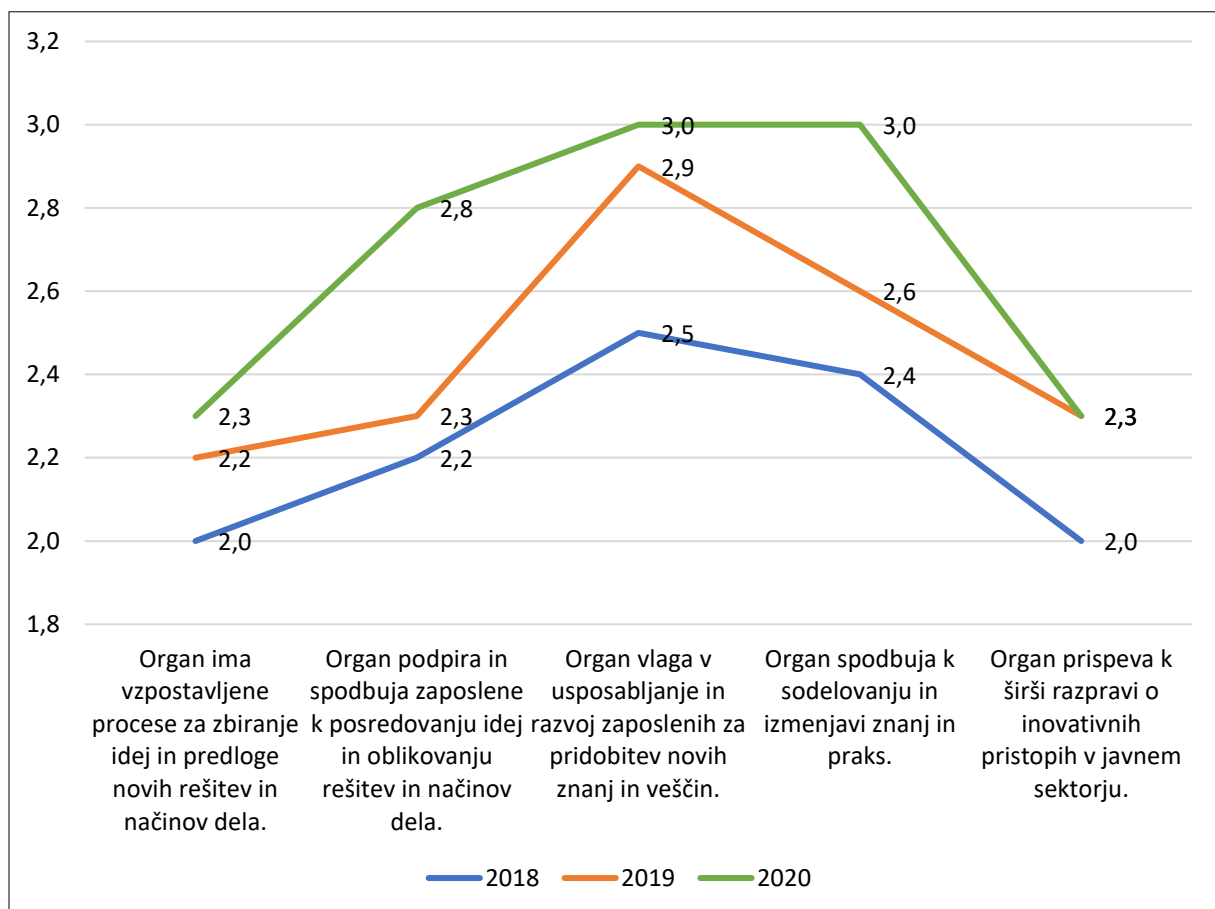


**Graf 36: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	79	2,3	↑0,3	↑0,1
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	79	2,8	↑0,6	↑0,5
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	79	3,0	↑0,5	↑0,1
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	79	3,0	↑0,6	↑0,6
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	79	2,3	↑0,3	=

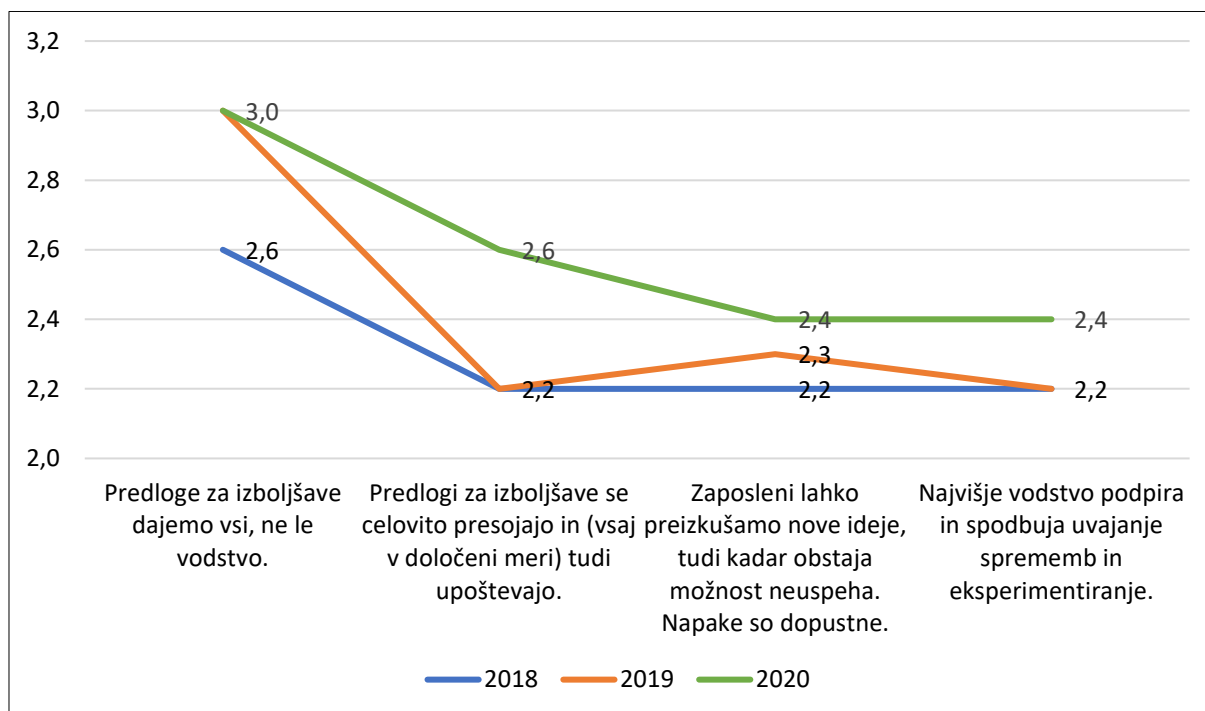
**Tabela 17: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 37: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	79	3,0	↑0,4	=
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	79	2,6	↑0,4	↑0,4
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	79	2,4	↑0,2	↑0,1
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	79	2,4	↑0,2	↑0,2
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	79	2,3	/	/

**Tabela 18: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

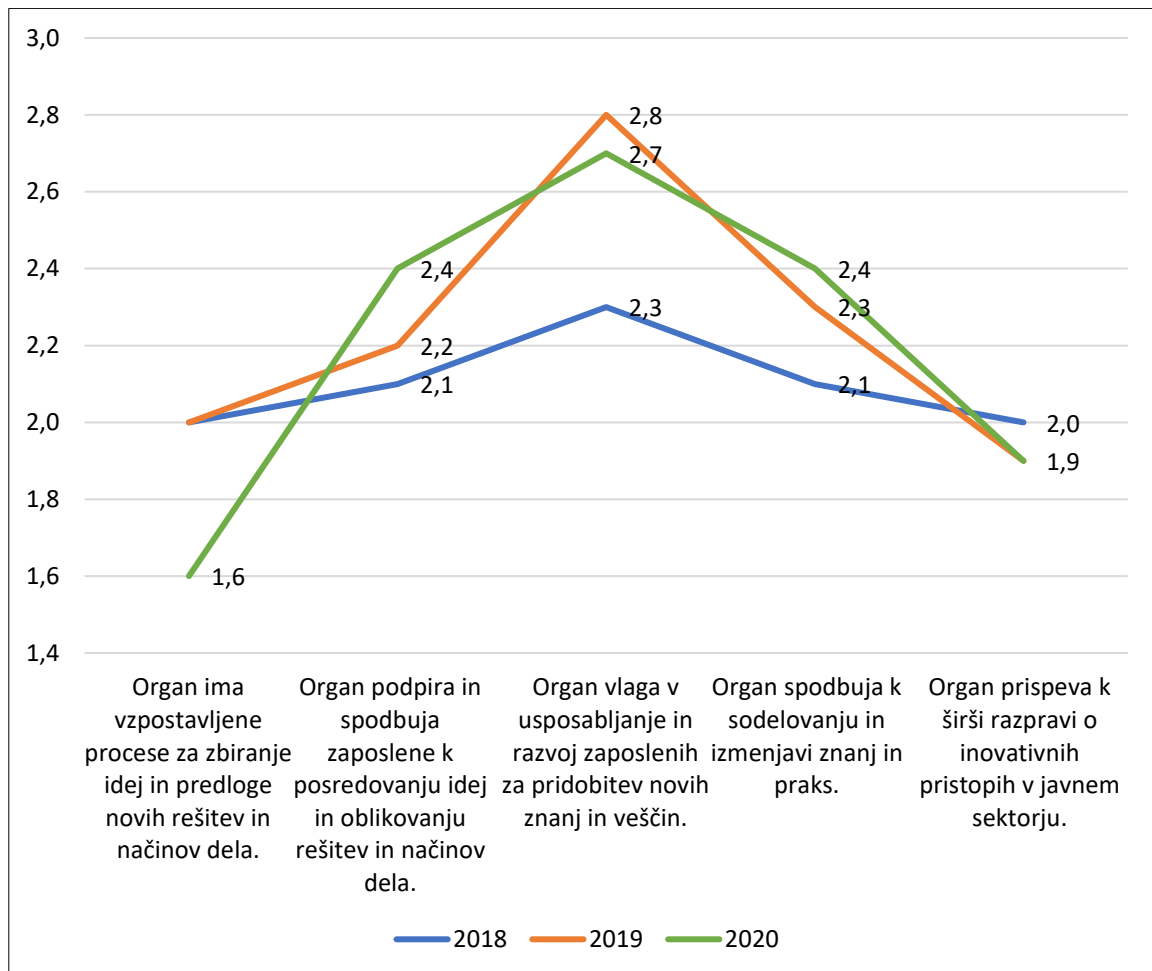


**Graf 38: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Ministrstvo za kulturo

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	14	1,6	↓0,4	↓0,4
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	14	2,4	↑0,3	↑0,2
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	14	2,7	↑0,4	↓0,1
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	14	2,4	↑0,3	↑0,1
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	14	1,9	↓0,1	=

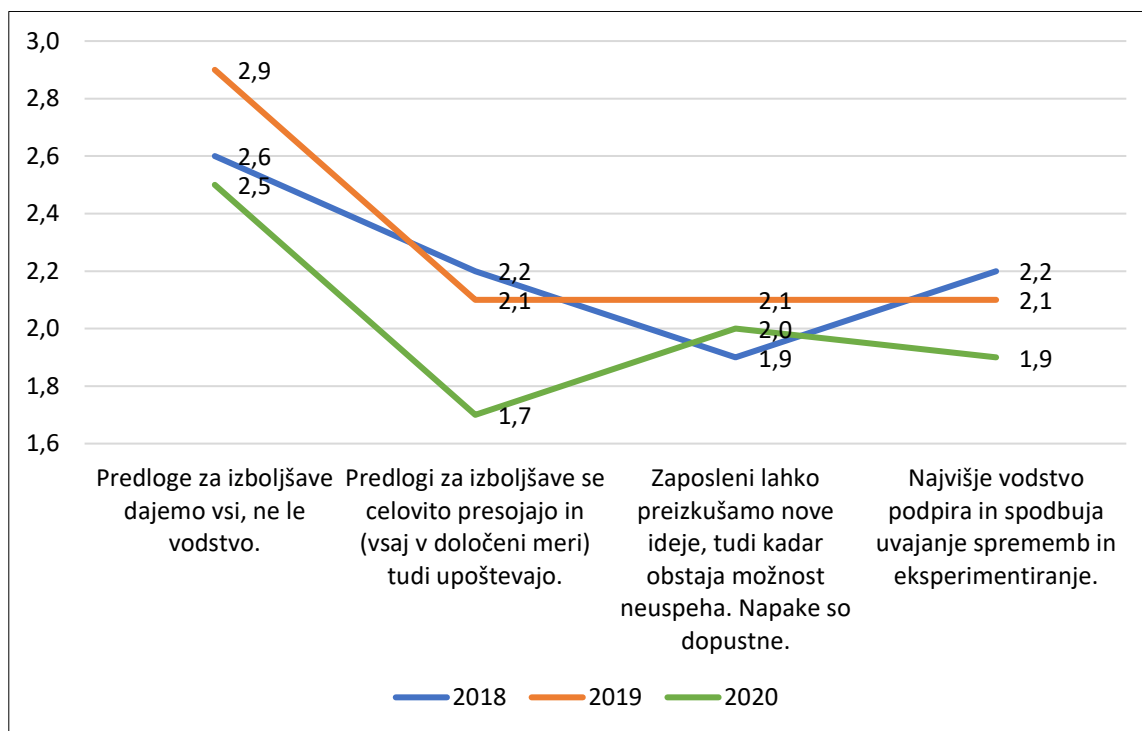
**Tabela 19: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 39: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	14	2,5	↓0,1	↓0,4
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	14	1,7	↓0,5	↓0,4
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	14	2,0	↑0,1	↓0,1
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	14	1,9	↓0,3	↓0,2
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	14	1,9	/	/

**Tabela 20: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

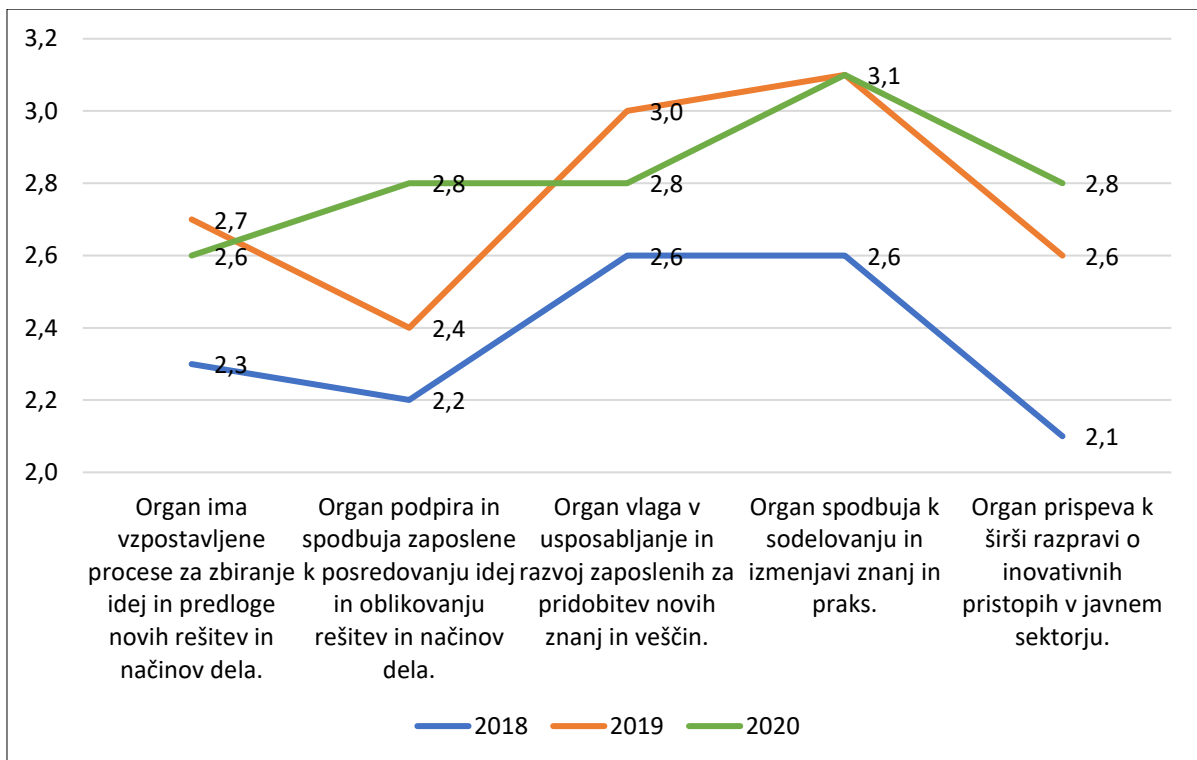


**Graf 40: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	12	2,6	↑0,3	↓0,1
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	12	2,8	↑0,6	↑0,4
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	12	2,8	↑0,2	↓0,2
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	12	3,1	↑0,5	=
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	12	2,8	↑0,7	↑0,2

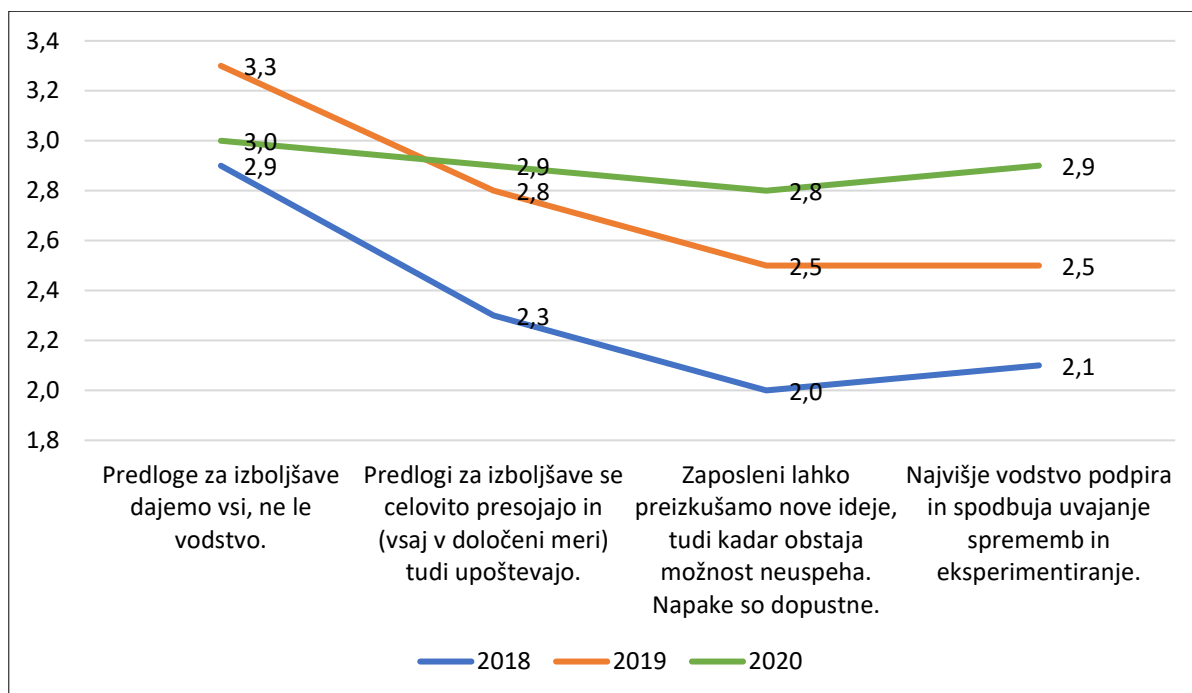
**Tabela 21: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 41: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	12	3,0	↑0,1	↓0,3
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	12	2,9	↑0,6	↑0,1
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	12	2,8	↑0,8	↑0,3
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	12	2,9	↑0,8	↑0,4
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	12	2,5	/	/

**Tabela 22: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**



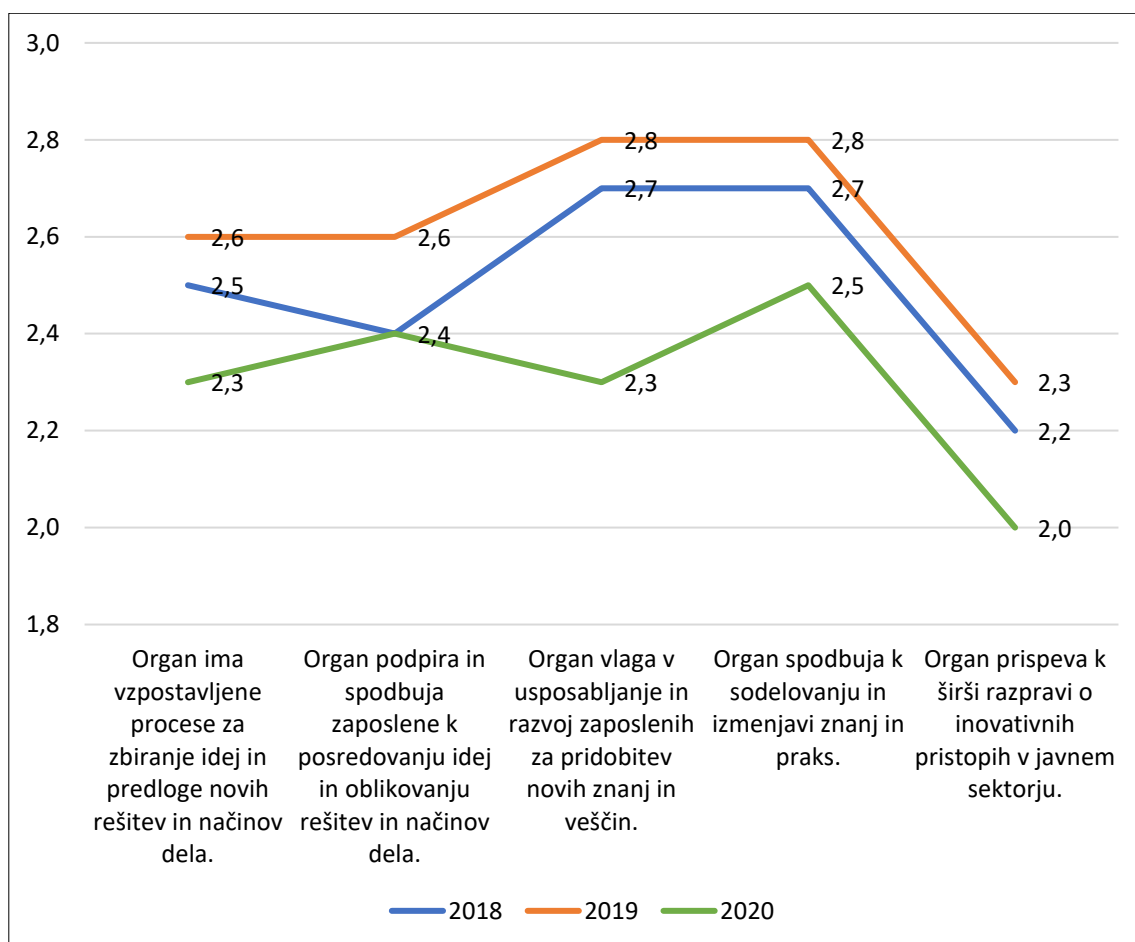
**Graf 42: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**



## Ministrstvo za notranje zadeve

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	53	2,3	↓0,2	↓0,3
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	53	2,4	=	↓0,2
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	53	2,3	↓0,4	↓0,5
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	53	2,5	↓0,2	↓0,3
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	53	2,0	↓0,2	↓0,3

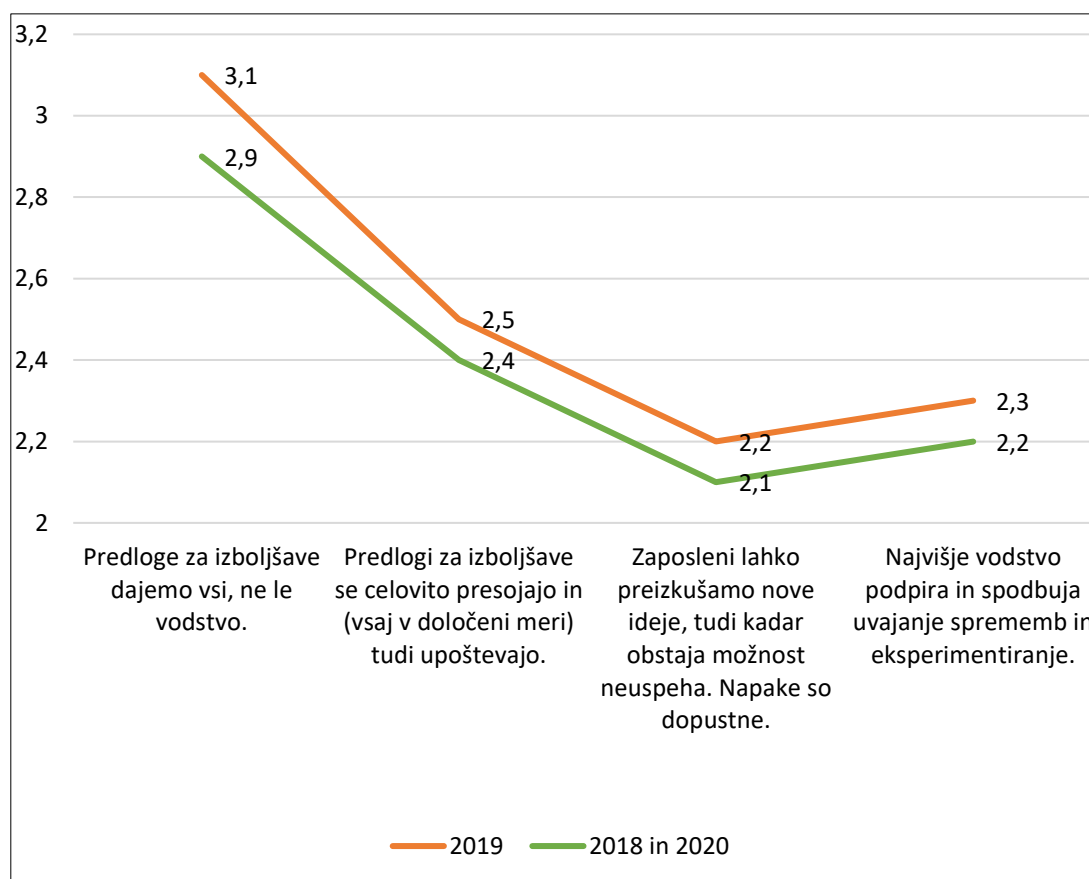
**Tabela 23: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 43: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	53	2,9	=	↓0,2
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	53	2,4	=	↓0,1
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	53	2,1	=	↓0,1
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	53	2,2	=	↓0,1
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	53	2,0	/	/

**Tabela 24: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

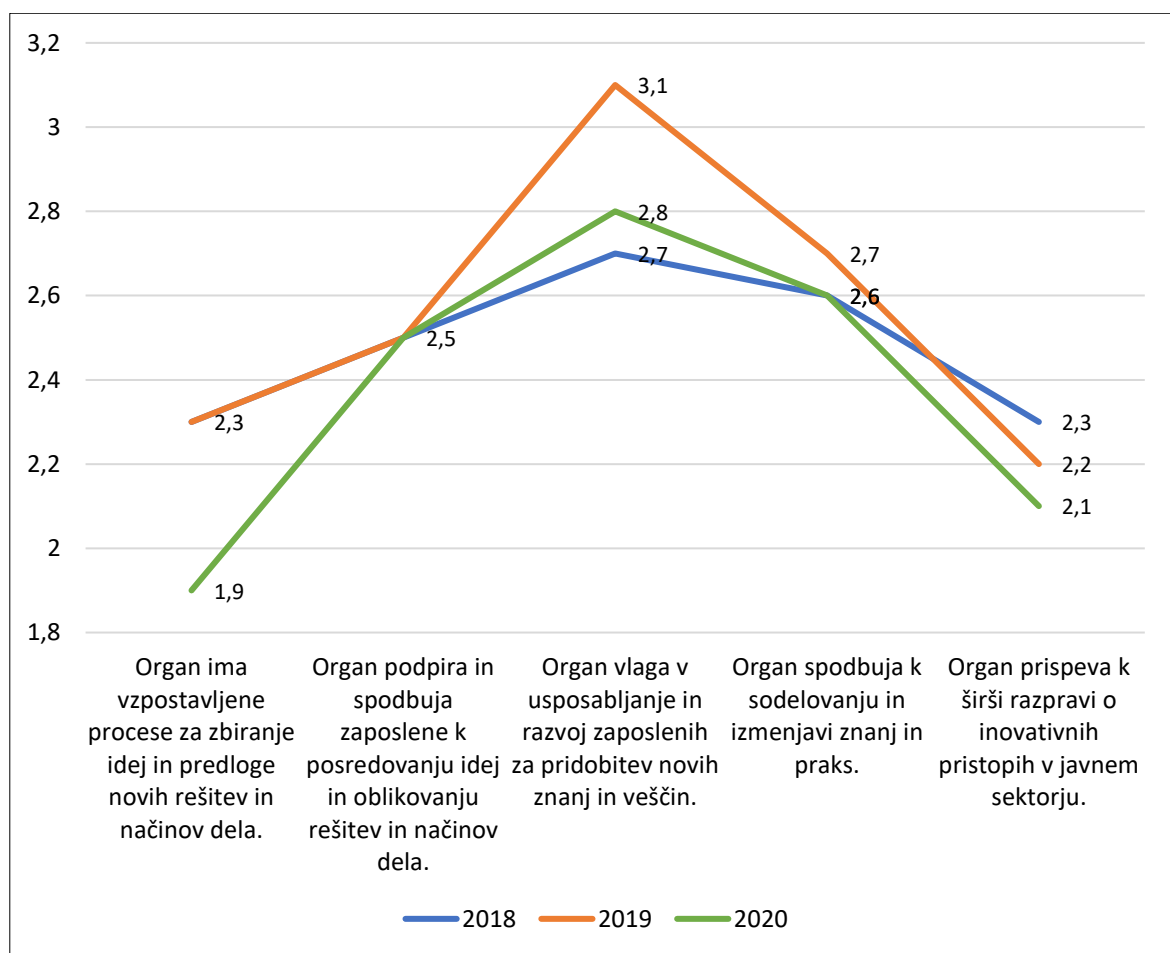


**Graf 44: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Ministrstvo za okolje in prostor

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	46	1,9	↓0,4	↓0,4
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	46	2,5	=	=
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	46	2,8	↑0,1	↓0,3
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	46	2,6	=	↓0,1
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	46	2,1	↓0,2	↓0,1

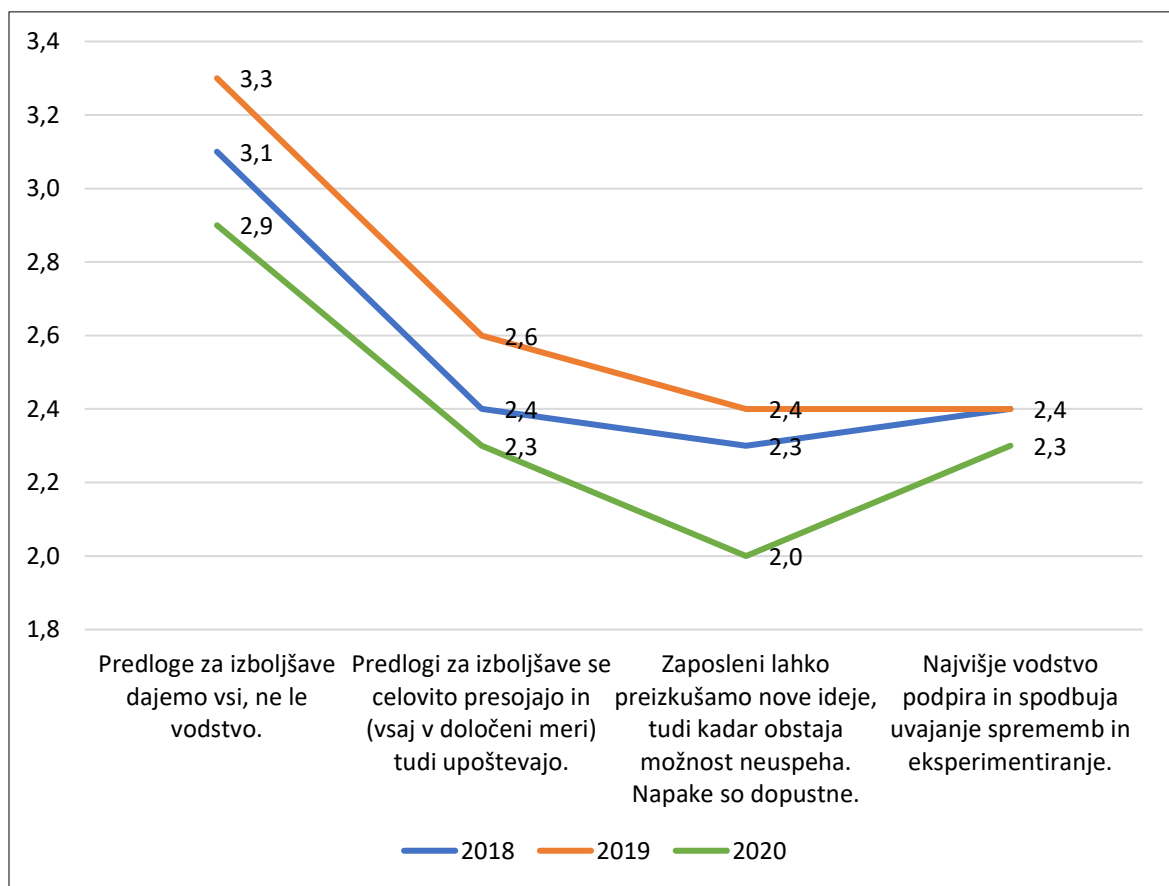
**Tabela 25: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 45: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	46	2,9	↓0,2	↓0,3
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	46	2,3	↓0,1	↓0,3
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	46	2,0	↓0,3	↓0,4
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	46	2,3	↓0,1	↓0,1
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	46	2,3	/	/

**Tabela 26: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

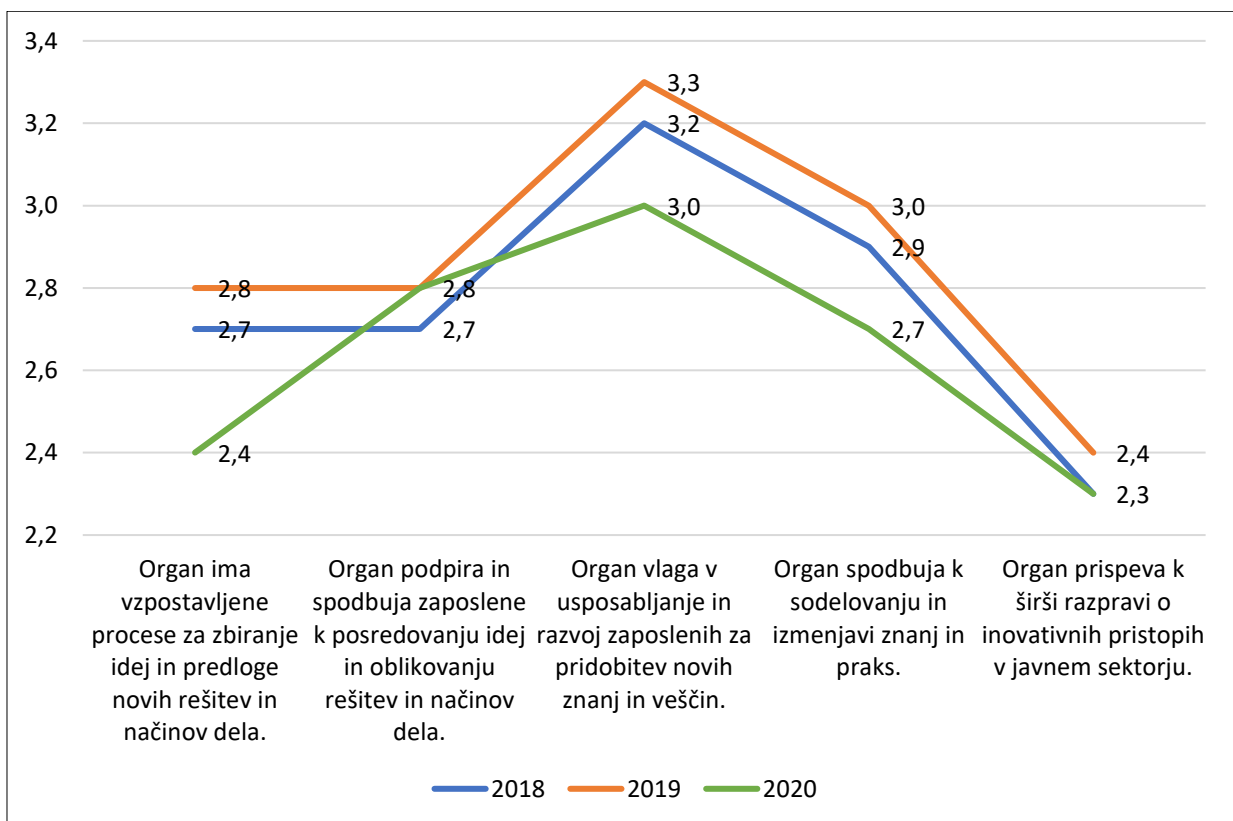


**Graf 46: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Ministrstvo za obrambo

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	120	2,4	↓0,3	↓0,4
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	120	2,8	↑0,1	=
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	120	3,0	↓0,2	↓0,3
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	120	2,7	↓0,2	↓0,3
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	120	2,3	=	↓0,1

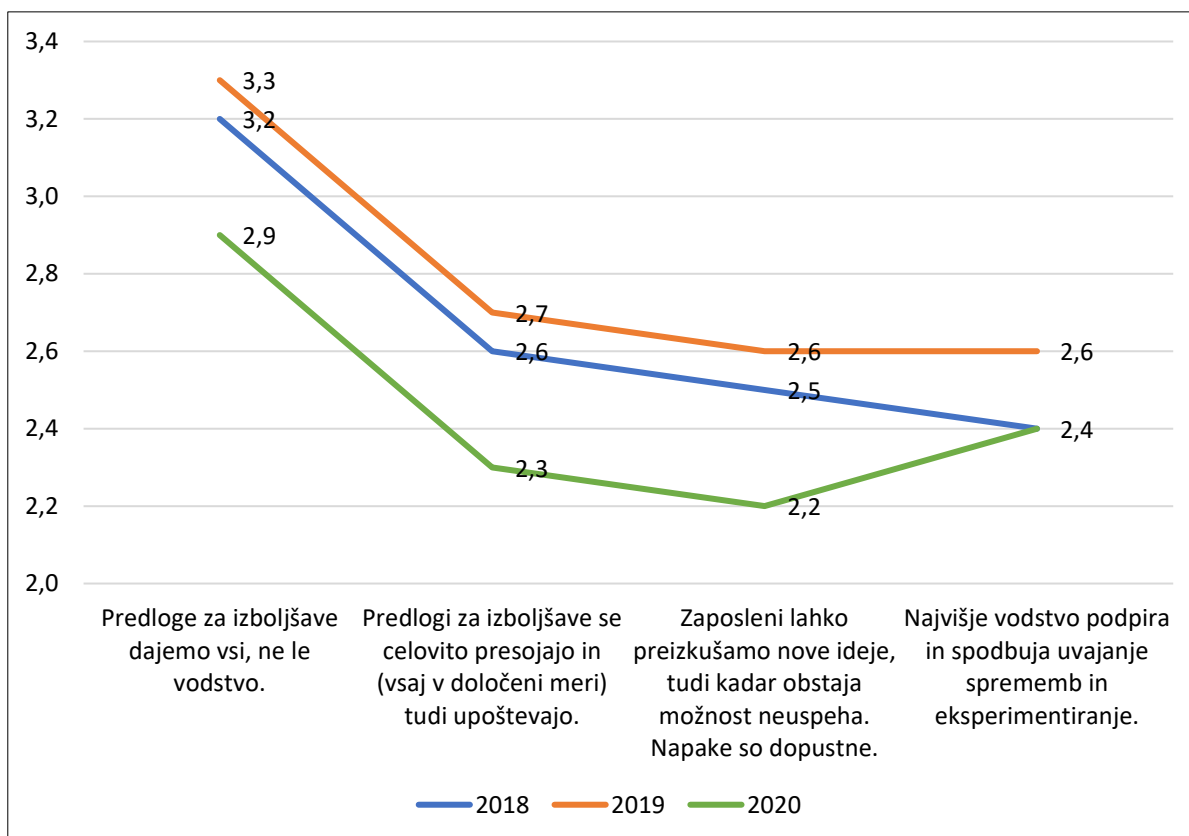
**Tabela 27: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 47: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacij**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	120	2,9	↓0,3	↓0,4
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	120	2,3	↓0,3	↓0,4
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	120	2,2	↓0,3	↓0,5
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	120	2,4	=	↓0,2
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	120	2,2	/	/

**Tabela 28: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

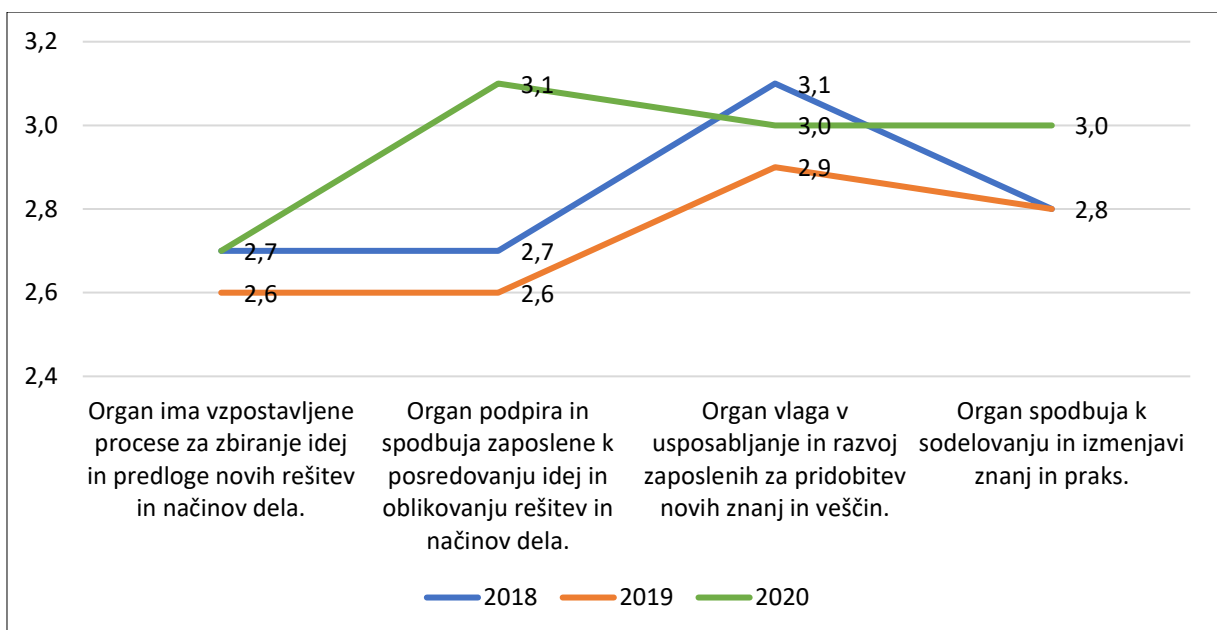


**Graf 48: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Uprava za izvrševanje kazenskih sankcij

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	91	2,7	=	↑0,1
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	91	3,1	↑0,4	↑0,5
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	91	3,0	↓0,1	↑0,1
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	91	3,0	↑0,2	↑0,2
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	91	2,3	=	=

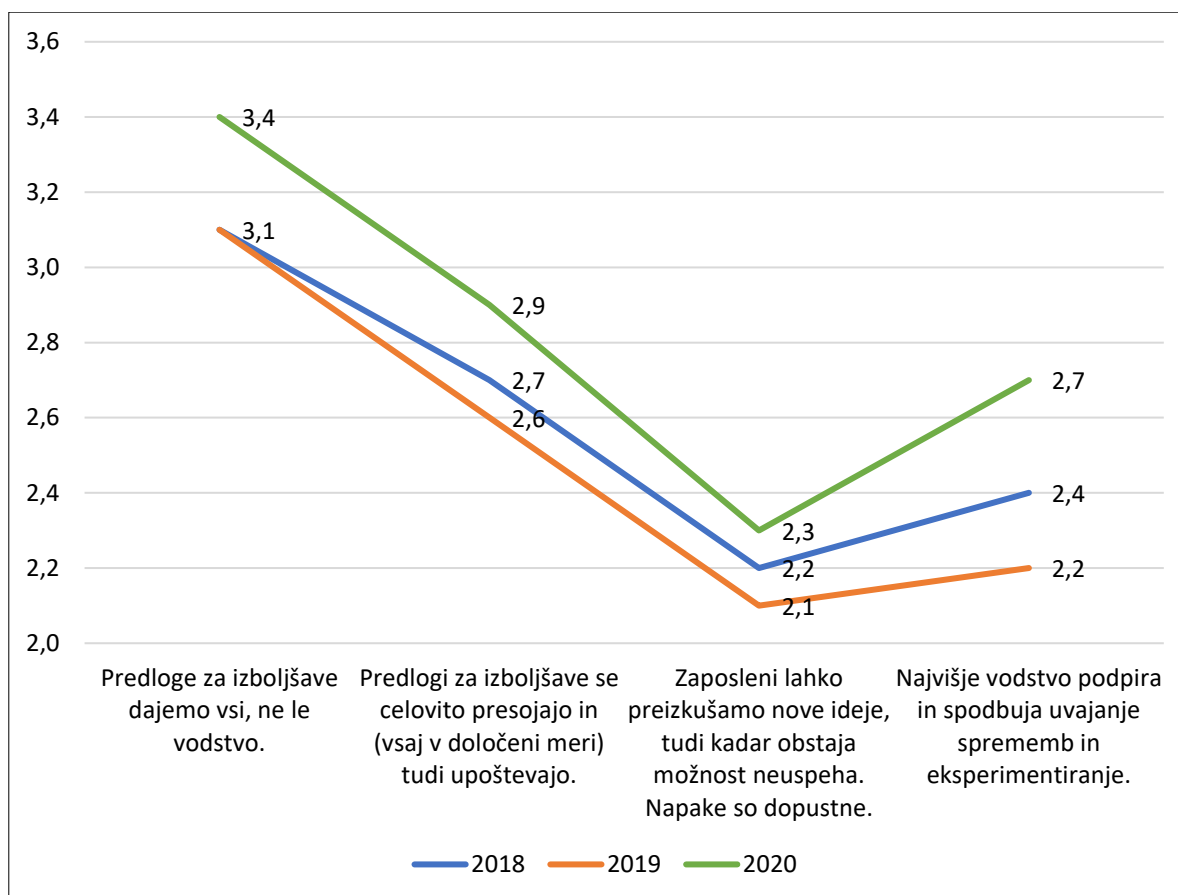
**Tabela 29: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 49: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	91	3,4	↑0,3	↑0,3
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	91	2,9	↑0,2	↑0,3
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	91	2,3	↑0,1	↑0,2
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	91	2,7	↑0,3	↑0,5
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	91	2,4	/	/

**Tabela 30: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**



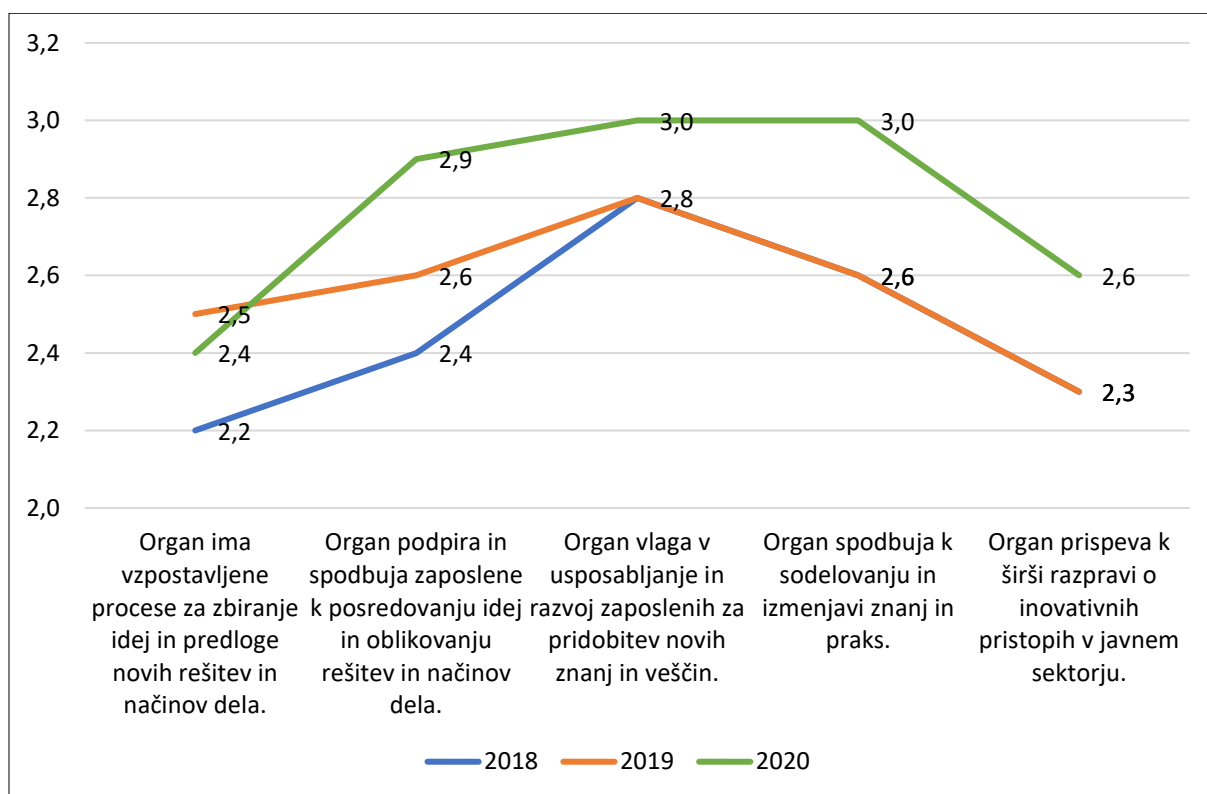
**Graf 50: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**



## Ministrstvo za pravosodje

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	27	2,4	↑0,2	↓0,1
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	27	2,9	↑0,5	↑0,3
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	27	3,0	↑0,2	↑0,2
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	27	3,0	↑0,4	↑0,4
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	27	2,6	↑0,3	↑0,3

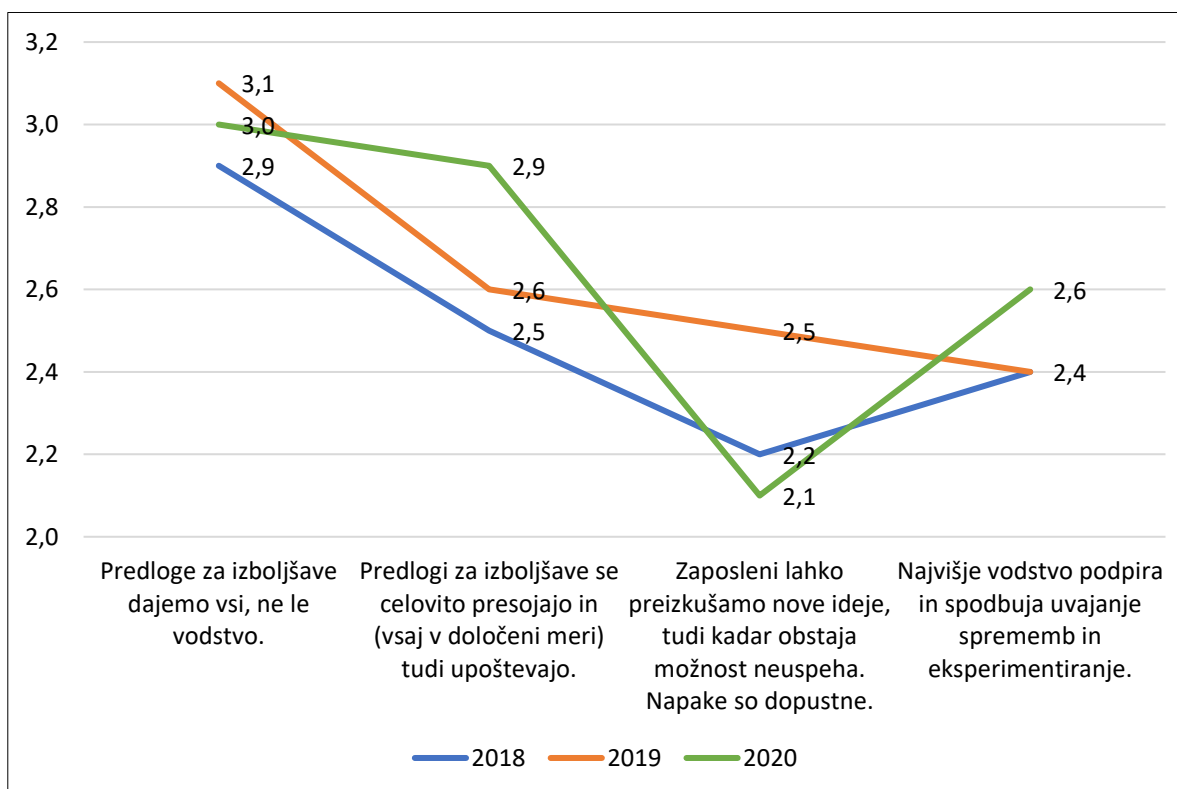
**Tabela 31: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 51: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	27	3,0	↑0,1	↓0,1
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	27	2,9	↑0,4	↑0,3
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	27	2,1	↓0,1	↓0,4
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	27	2,6	↑0,2	↑0,2
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	27	2,3	/	/

**Tabela 32: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

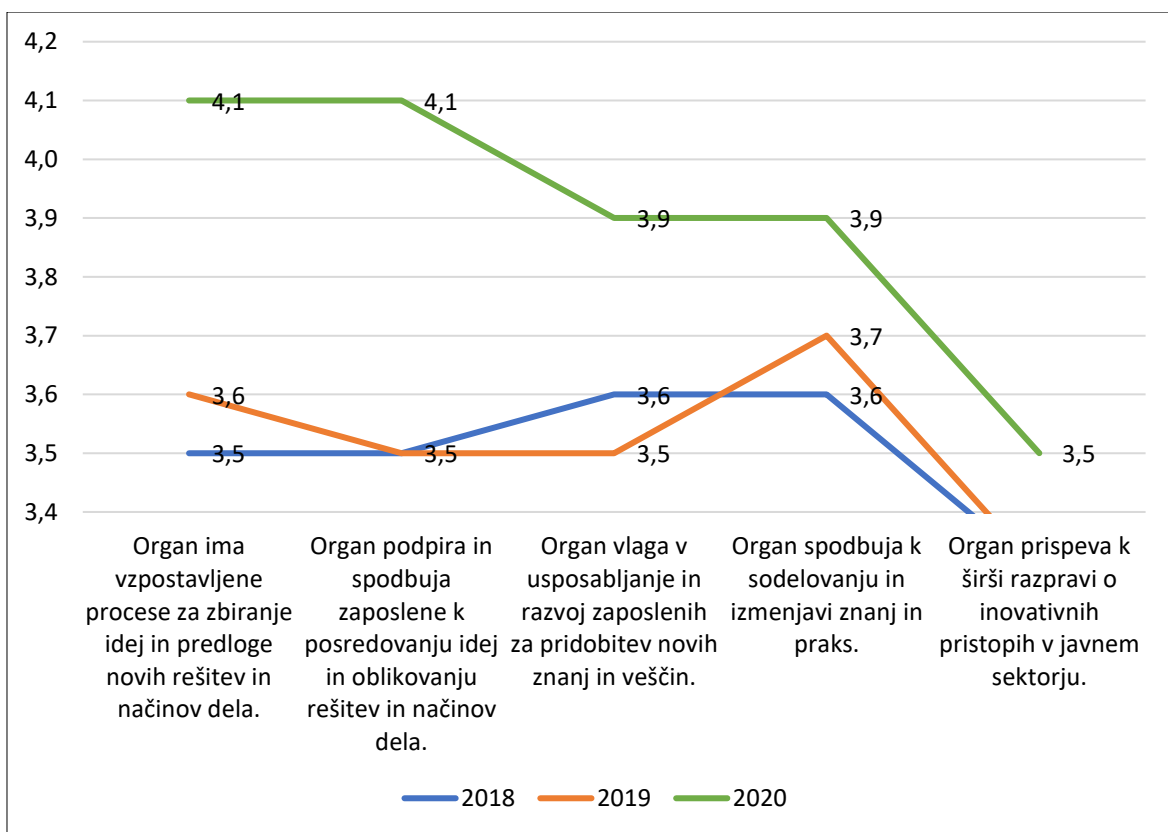


**Graf 52: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Uprava RS za javna plačila

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	44	4,1	↑0,6	↑0,5
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	44	4,1	↑0,6	↑0,6
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	44	3,9	↑0,3	↑0,4
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	44	3,9	↑0,3	↑0,2
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	44	3,5	↑0,2	↑0,2

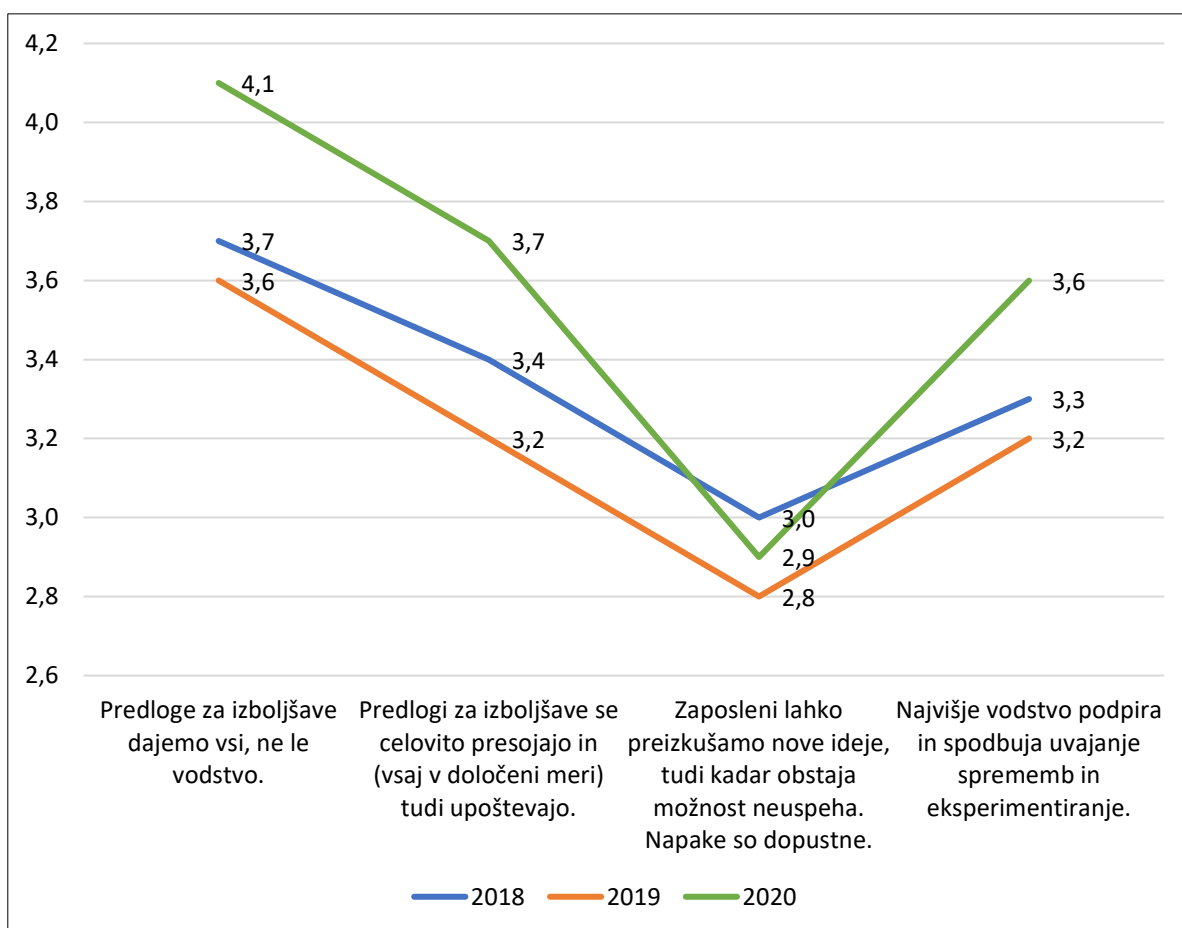
**Tabela 33: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 53: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	44	4,1	↑0,4	↑0,5
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	44	3,7	↑0,3	↑0,5
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	44	2,9	↓0,1	↑0,1
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	44	3,6	↑0,3	↑0,4
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	44	3,4	/	/

**Tabela 34: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

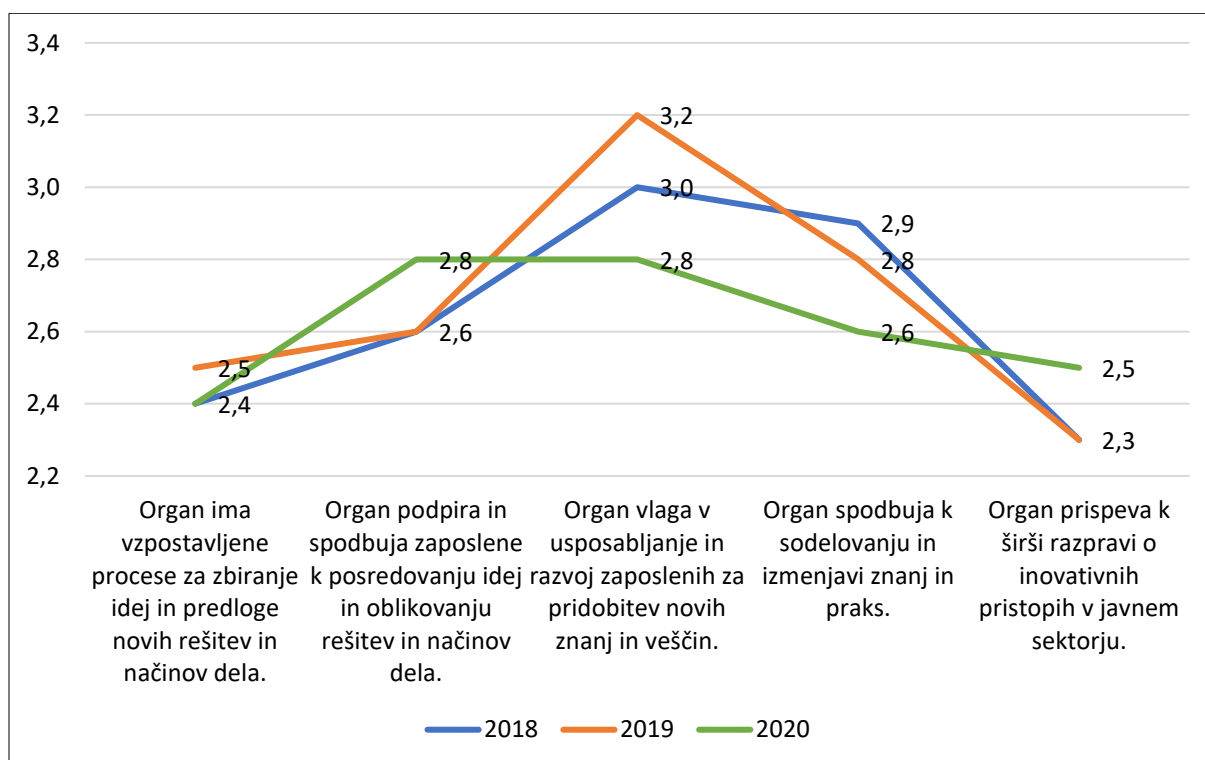


**Graf 54: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Ministrstvo za zdravje

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	13	2,4	=	↓0,1
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	13	2,8	↑0,2	↑0,2
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	13	2,8	↓0,2	↓0,2
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	13	2,6	↓0,3	↓0,2
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	13	2,5	↑0,2	↑0,2

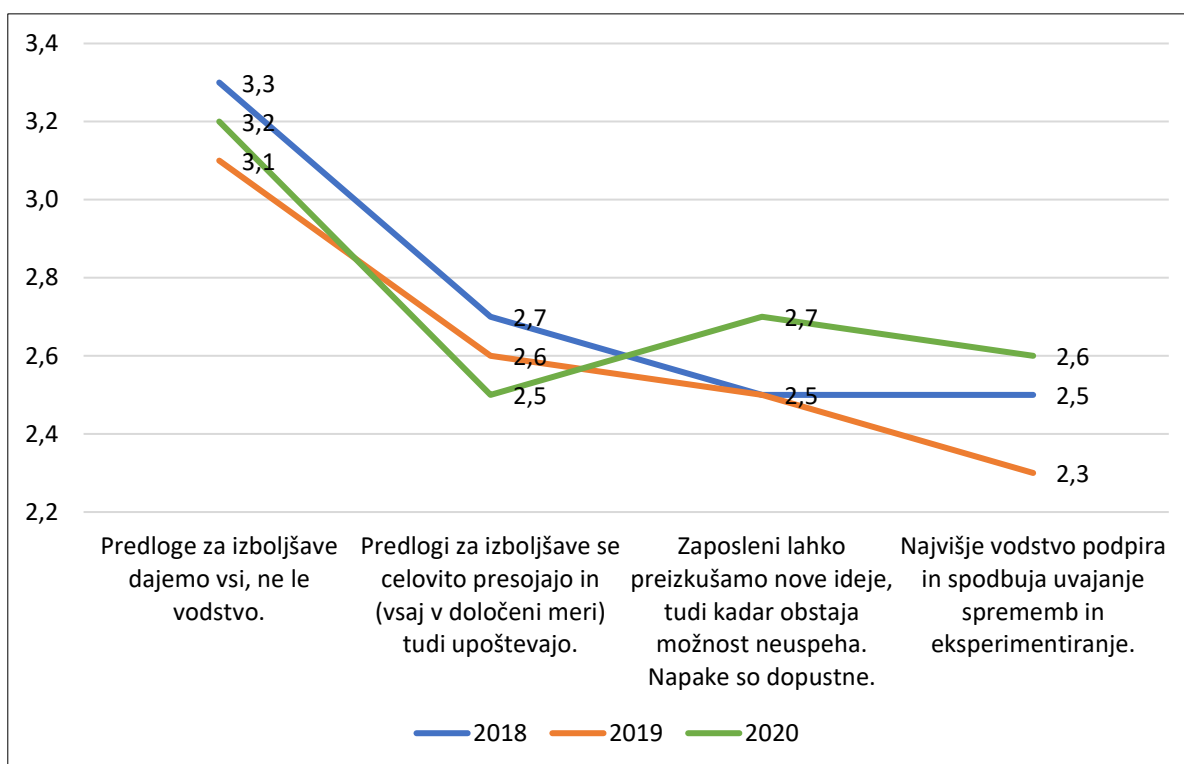
**Tabela 35: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 55: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	13	3,2	↓0,1	↑0,1
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	13	2,5	↓0,2	↓0,1
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	13	2,7	↑0,2	↑0,2
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	13	2,6	↑0,1	↑0,3
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	13	2,5	/	/

**Tabela 36: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

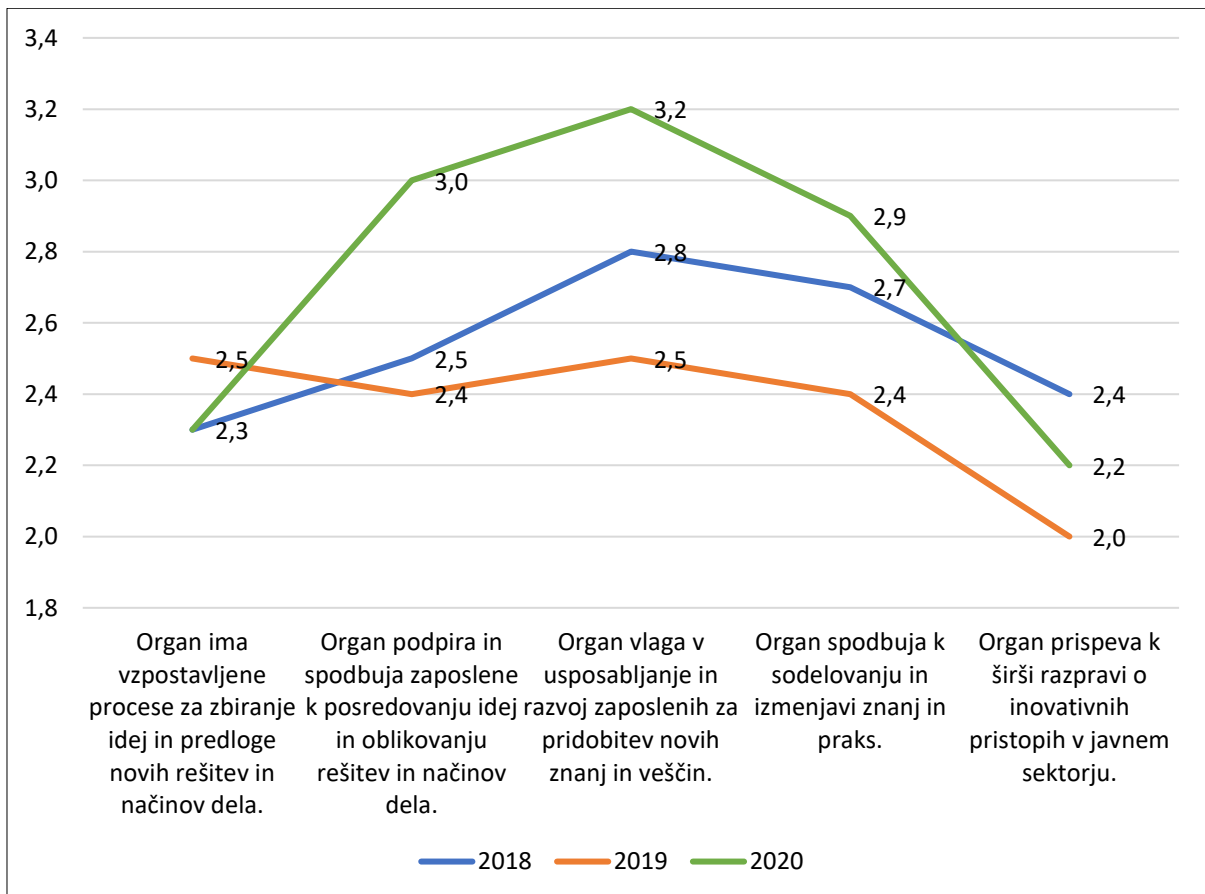


**Graf 56: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	55	2,3	=	↓0,2
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	55	3,0	↑0,5	↑0,6
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	55	3,2	↑0,4	↑0,7
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	55	2,9	↑0,2	↑0,5
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	55	2,2	↓0,2	↑0,2

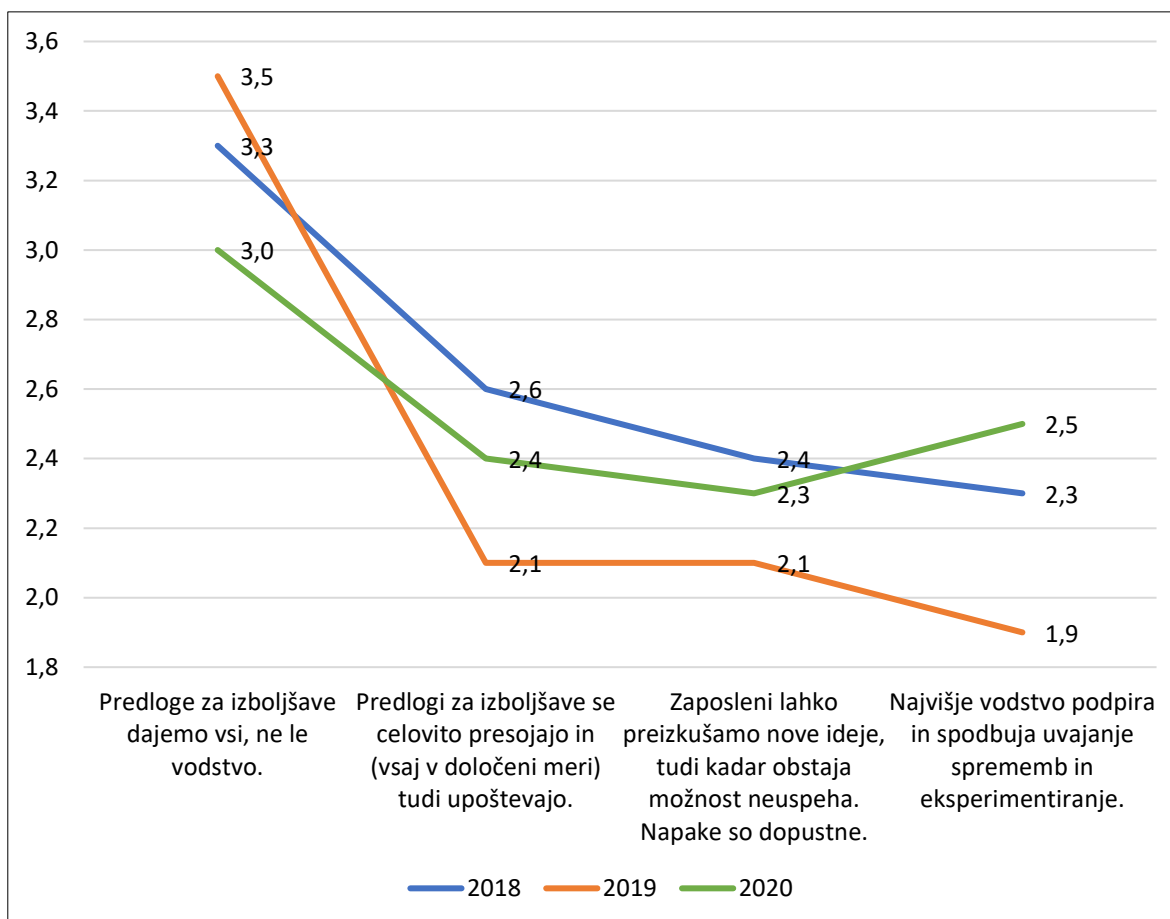
**Tabela 37: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 57: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	55	3,0	↓0,3	↓0,5
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	55	2,4	↓0,2	↑0,3
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	55	2,3	↓0,1	↑0,2
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	55	2,5	↑0,2	↑0,6
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	55	2,4	/	/

**Tabela 38: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**



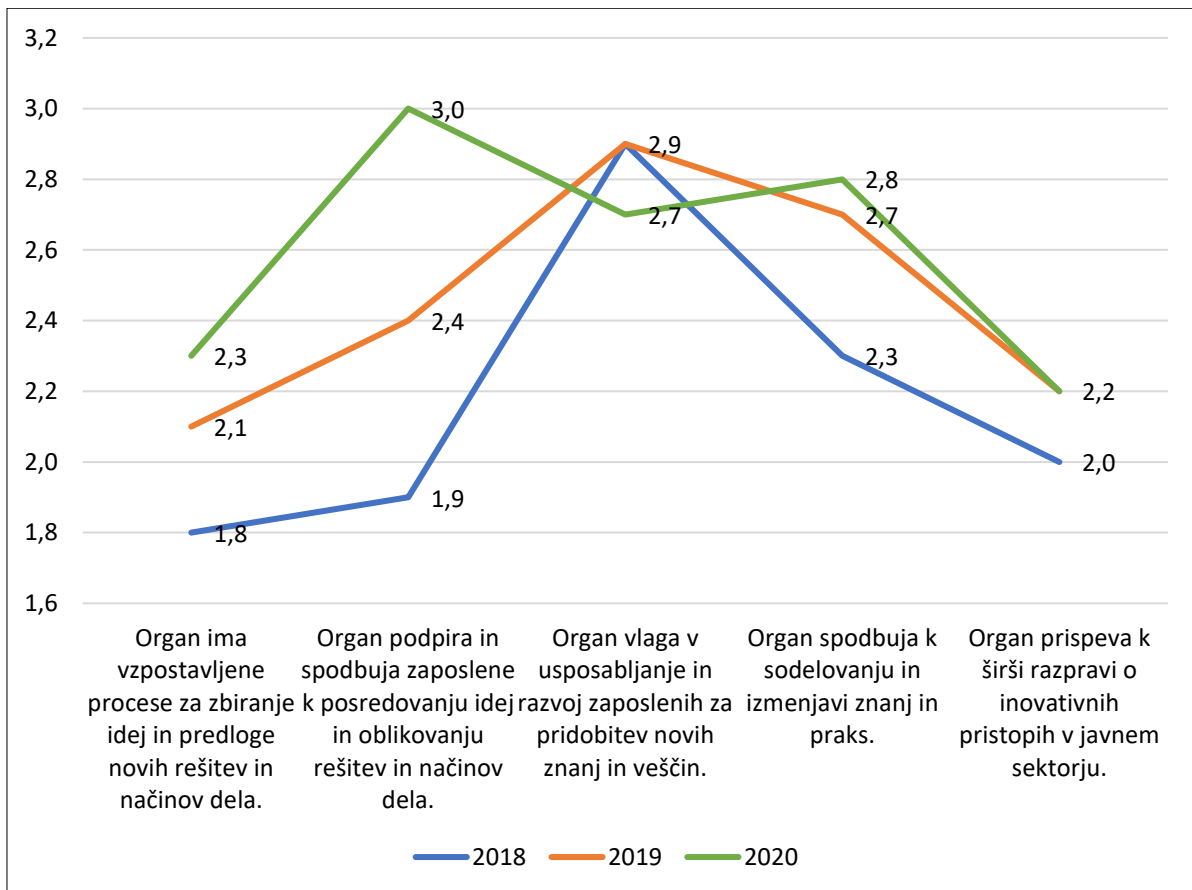
**Graf 58: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**



## Ministrstvo za infrastrukturo

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	6	2,3	↑0,5	↑0,2
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	6	3,0	↑1,1	↑0,6
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	6	2,7	↓0,2	↓0,2
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	6	2,8	↑0,5	↑0,1
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	6	2,2	↑0,2	=

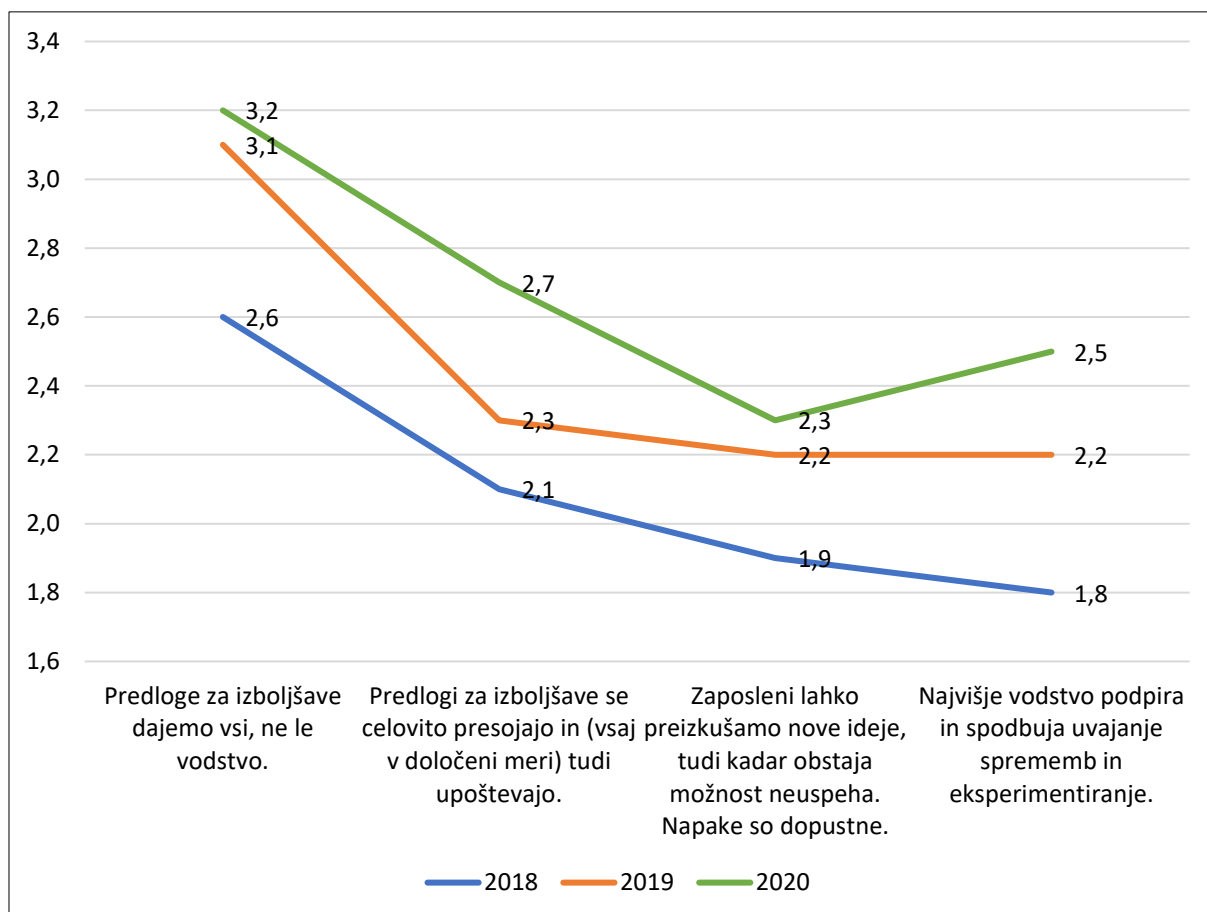
**Tabela 39: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tegat**



**Graf 59: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	6	3,2	↑0,6	↑0,1
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	6	2,7	↑0,6	↑0,4
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	6	2,3	↑0,4	↑0,1
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	6	2,5	↑0,7	↑0,3
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	6	2,3	/	/

**Tabela 40: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

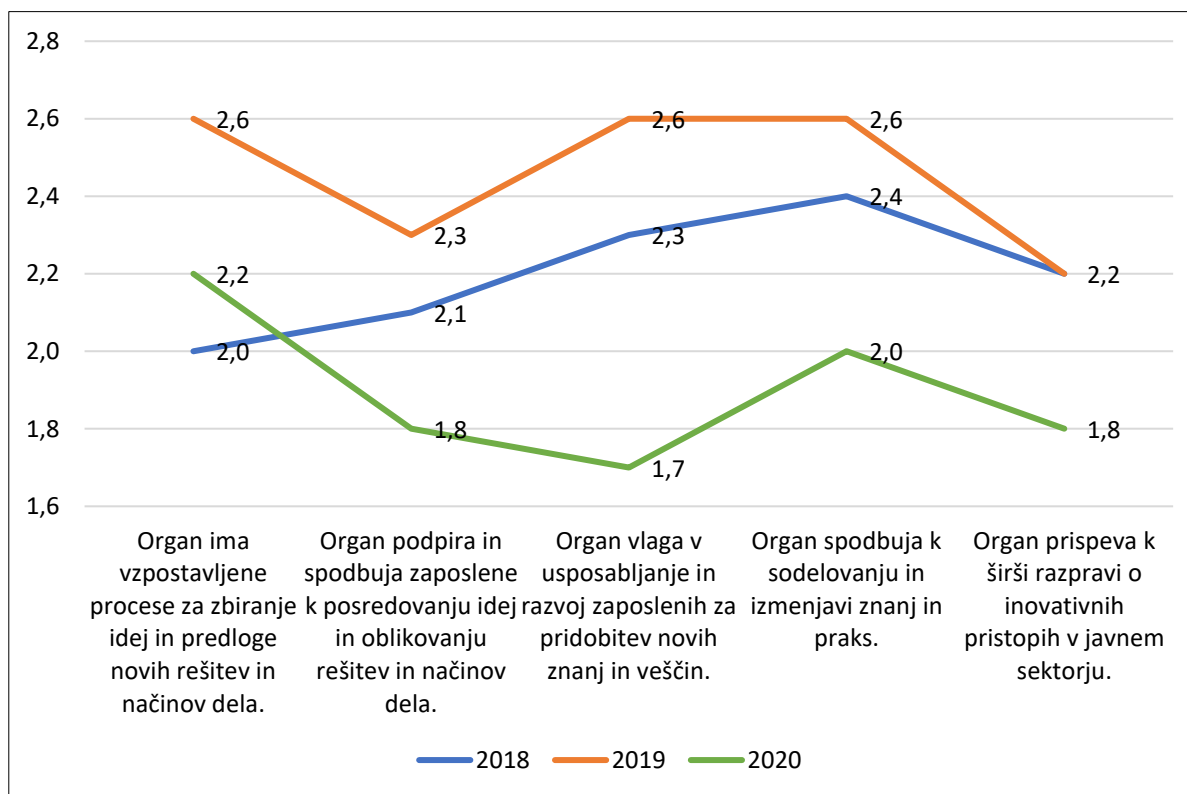


**Graf 60: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Ministrstvo za zunanje zadeve

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	6	2,2	↑0,2	↓0,4
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	6	1,8	↓0,3	↓0,5
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	6	1,7	↓0,6	↓0,9
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	6	2,0	↓0,4	↓0,6
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	6	1,8	↓0,4	↓0,4

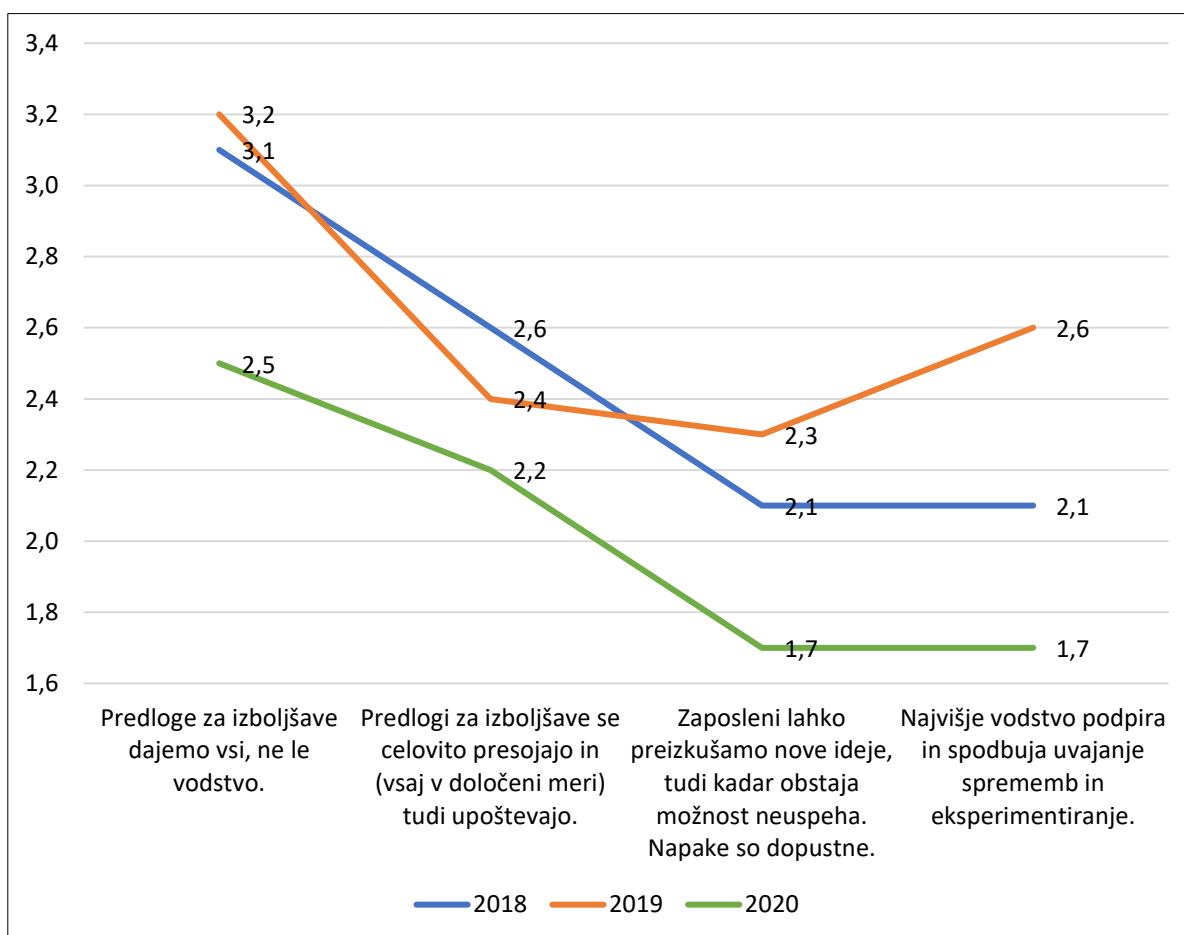
**Tabela 41: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 61: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	6	2,5	↓0,6	↓0,7
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	6	2,2	↓0,4	↓0,2
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	6	1,7	↓0,4	↓0,6
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	6	1,7	↓0,4	↓0,9
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	6	1,7	/	/

**Tabela 42: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

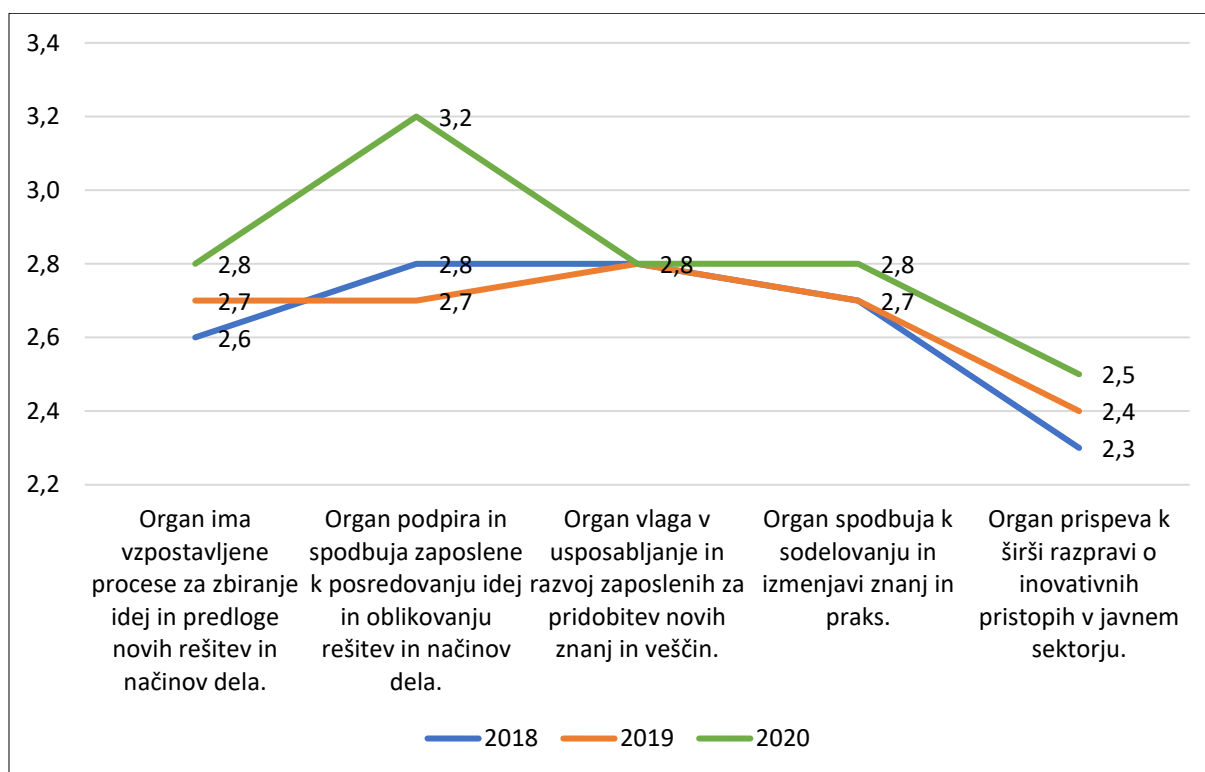


**Graf 62: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Ministrstvo za finance

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	72	2,8	↑0,2	↑0,1
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	72	3,2	↑0,4	↑0,4
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	72	2,8	=	=
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	72	2,8	↑0,1	↑0,1
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	72	2,5	↑0,2	↑0,1

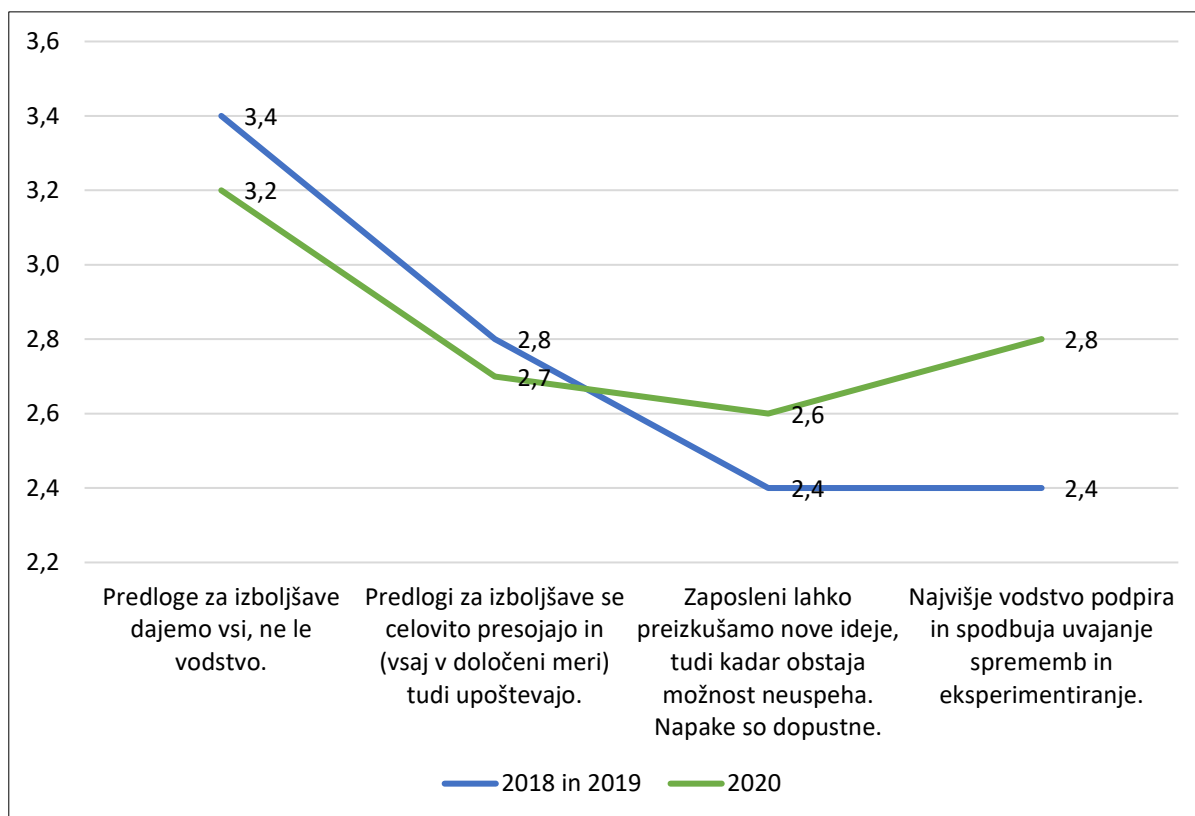
**Tabela 43: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 63: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2018	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	72	3,2	↓0,2	↓0,2
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	72	2,7	↓0,1	↓0,1
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	72	2,6	↑0,2	↑0,2
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	72	2,8	↑0,4	↑0,4
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	72	2,4	/	/

**Tabela 44: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

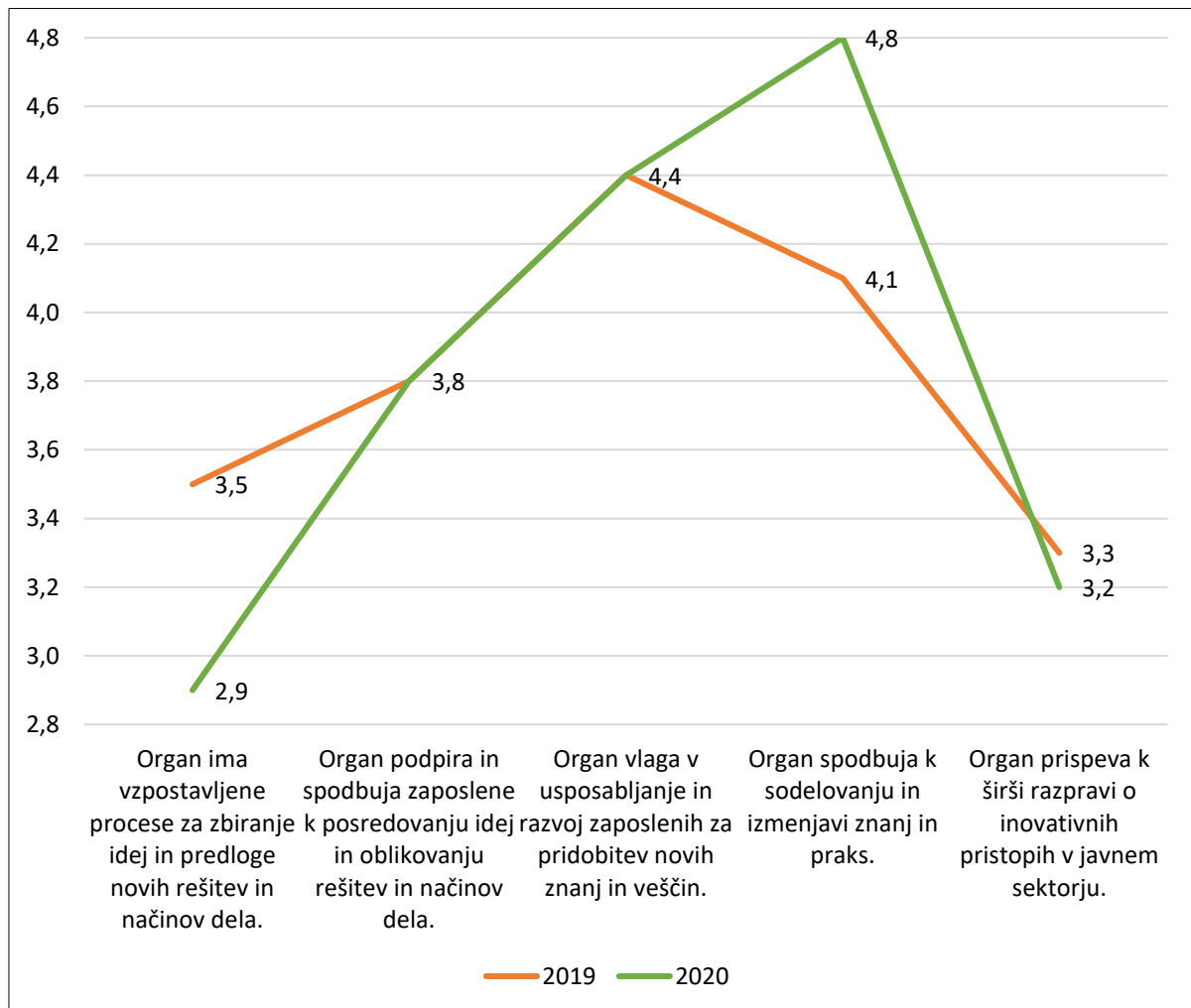


**Graf 64: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Urad Vlade RS za komuniciranje

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	13	2,9	↓0,6
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	13	3,8	=
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	13	4,4	=
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	13	4,8	↑0,7
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	13	3,2	↓0,1

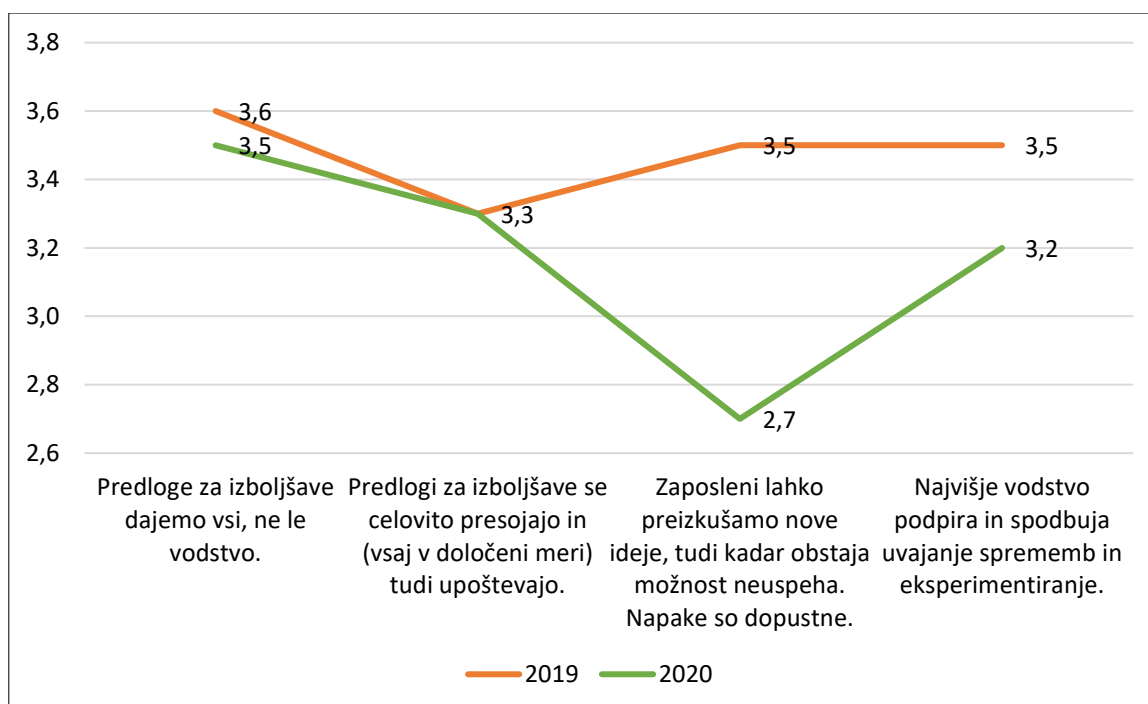
**Tabela 45: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 65: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	13	3,5	↓0,1
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	13	3,3	=
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	13	2,7	↓0,6
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	13	3,2	↓0,3
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	13	3,4	/

**Tabela 46: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**



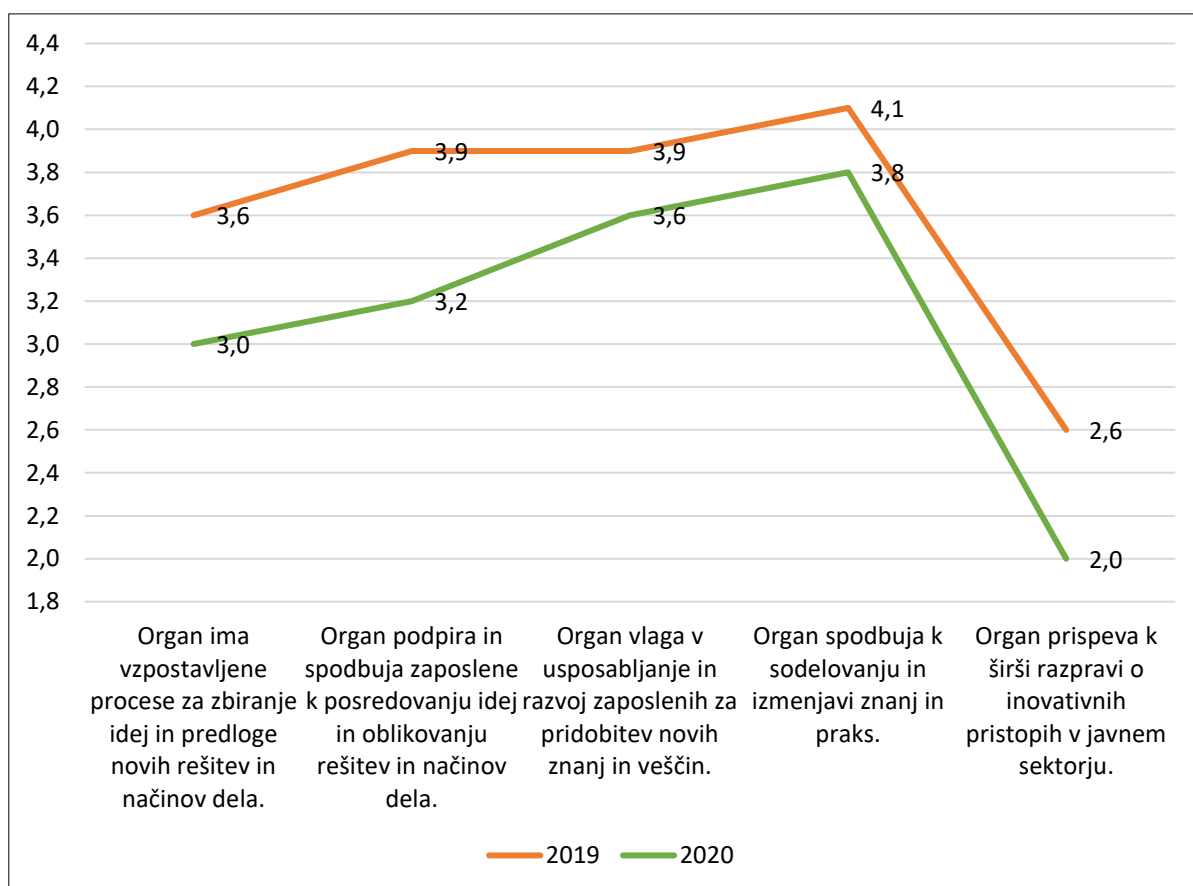
**Graf 66: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**



## Zagovornik načela enakosti

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	5	3,0	↓0,6
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	5	3,2	↓0,7
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	5	3,6	↓0,3
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	5	3,8	↓0,3
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	5	2,0	↓0,6

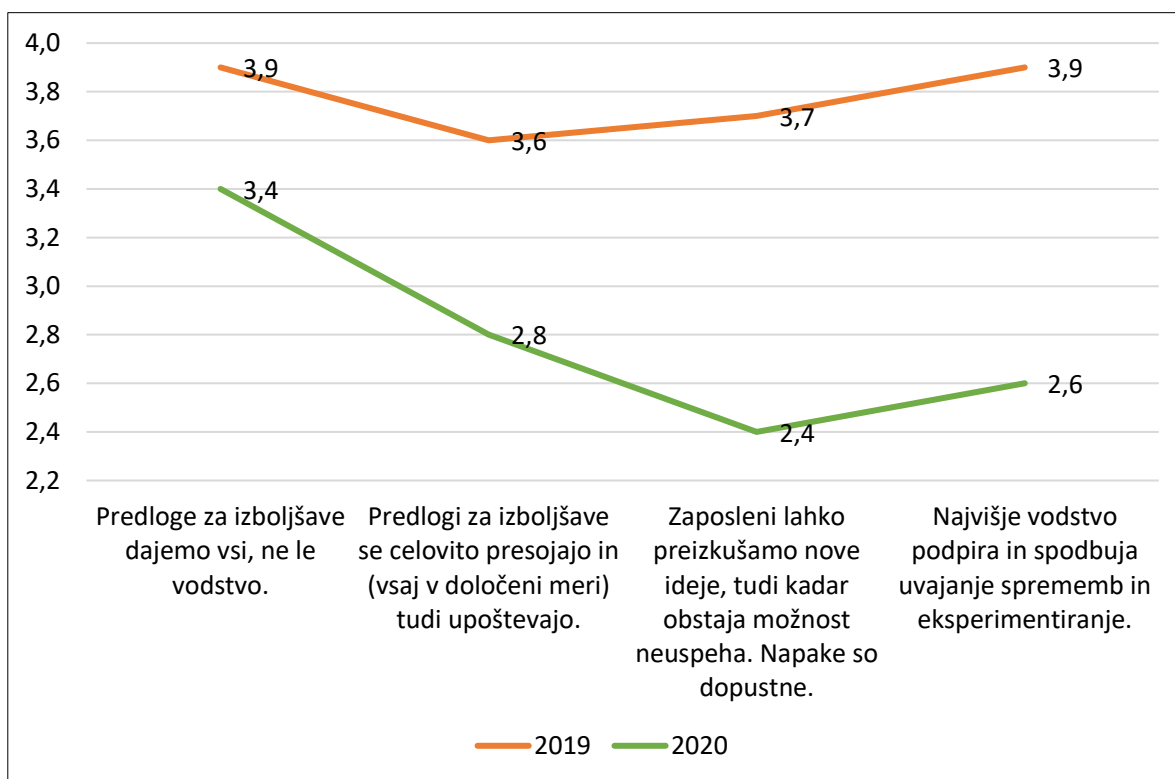
**Tabela 47: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 67: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	5	3,4	↓0,5
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	5	2,8	↓0,8
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	5	2,4	↓1,3
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	5	2,6	↓1,3
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	5	2,2	/

**Tabela 48: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnost**

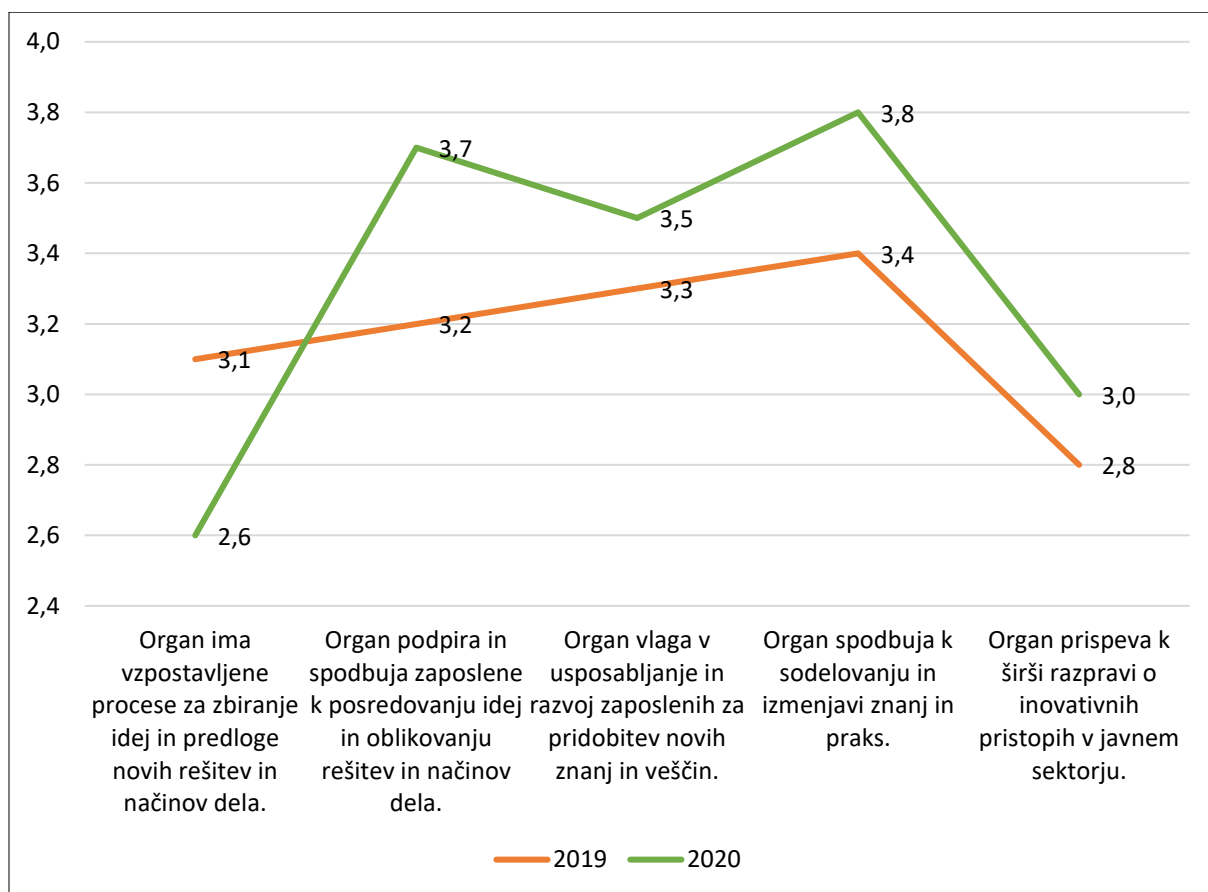


**Graf 68: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Statistični urad RS

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020	Primerjava 2019
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	68	2,6	↓0,5
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	68	3,7	↑0,5
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	68	3,5	↑0,2
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	68	3,8	↑0,4
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	68	3,0	↑0,2

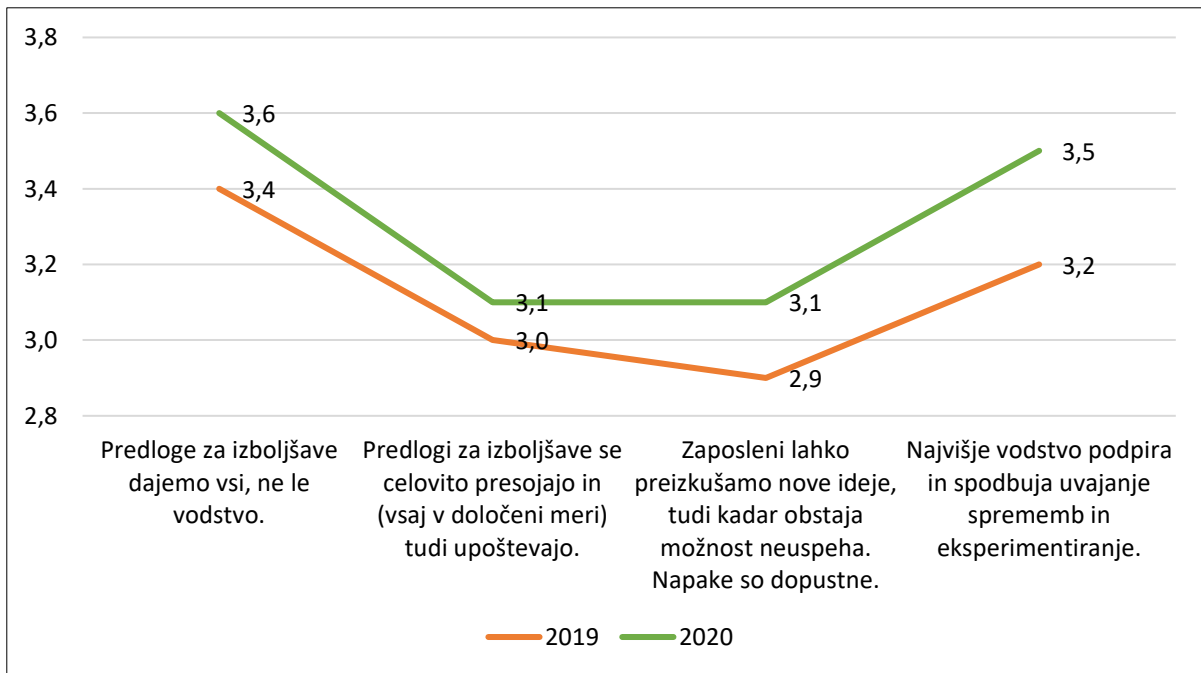
**Tabela 49: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 69: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020	Primerjava 2019
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	68	3,6	↑0,2
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	68	3,1	↑0,1
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	68	3,1	↑0,2
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	68	3,5	↑0,3
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	68	3,1	/

**Tabela 50: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

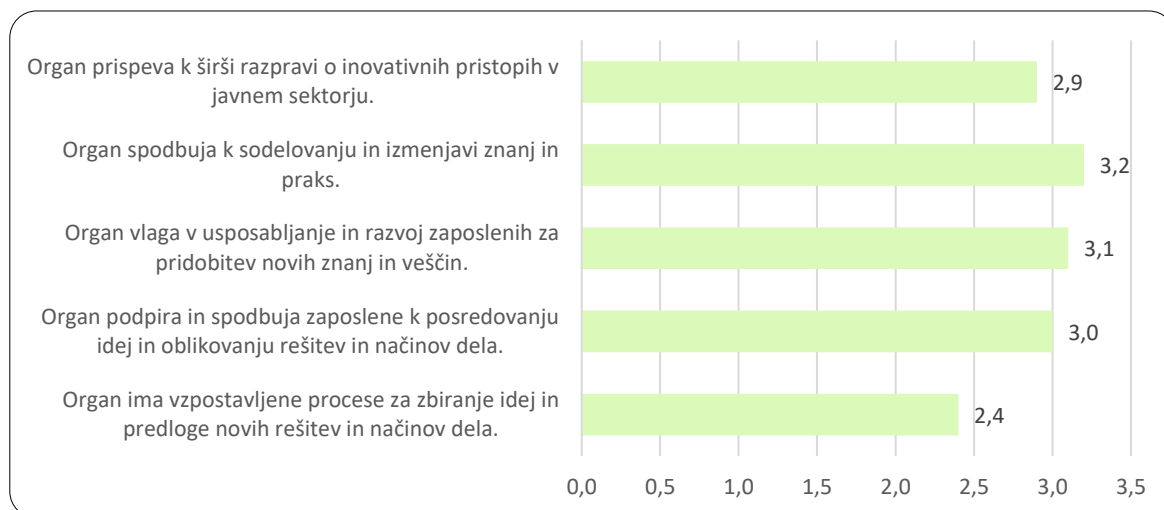


**Graf 70: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Urad RS za nadzor proračuna

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	18	2,4
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	18	3,0
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	18	3,1
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	18	3,2
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	18	2,9

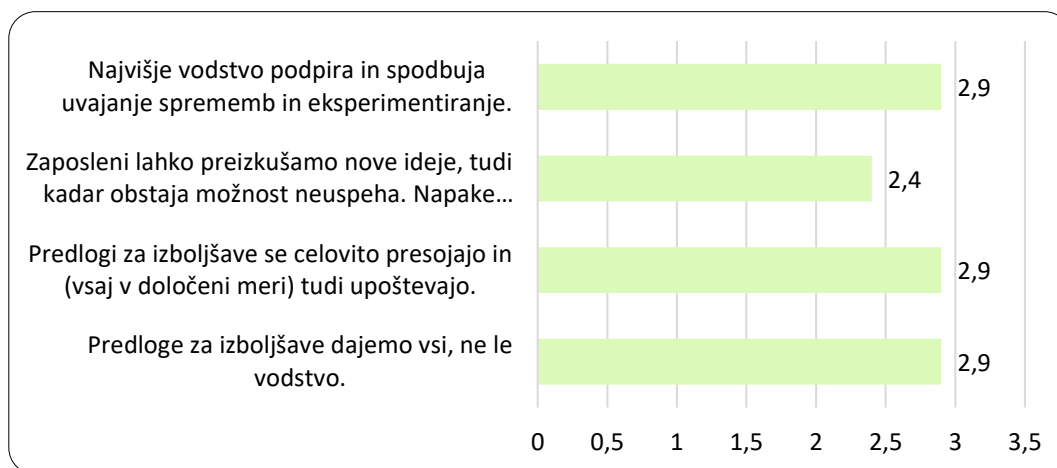
**Tabela 51: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 71: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	18	2,9
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	18	2,9
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	18	2,4
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	18	2,9
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	18	2,9

**Tabela 52: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

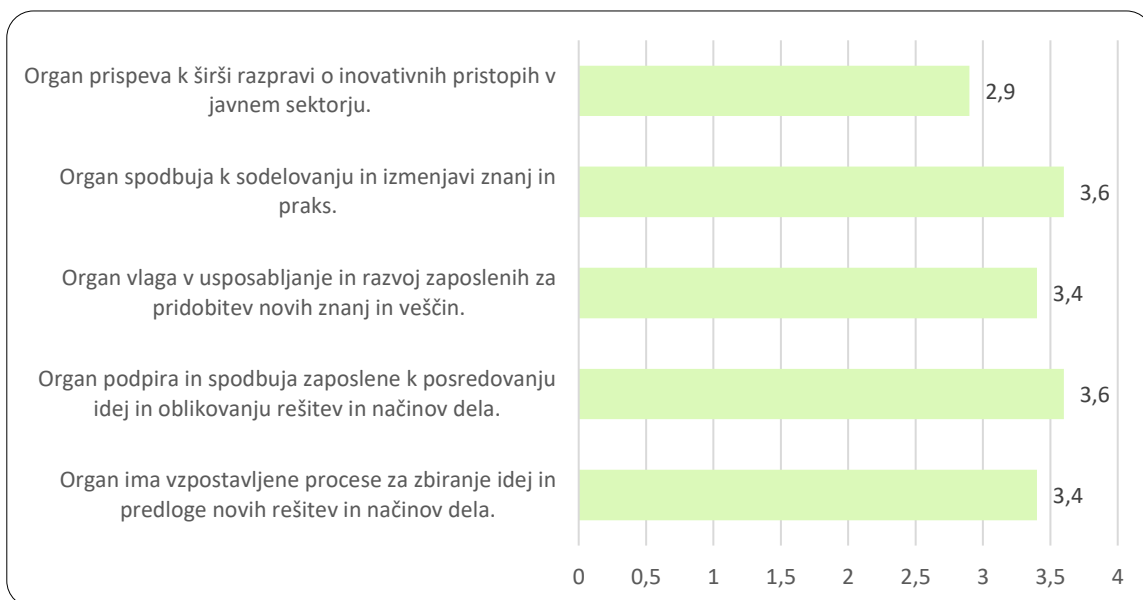


**Graf 72: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

## Zavod RS za zaposlovanje

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	60	3,4
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	60	3,6
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	60	3,4
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	60	3,6
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	60	2,9

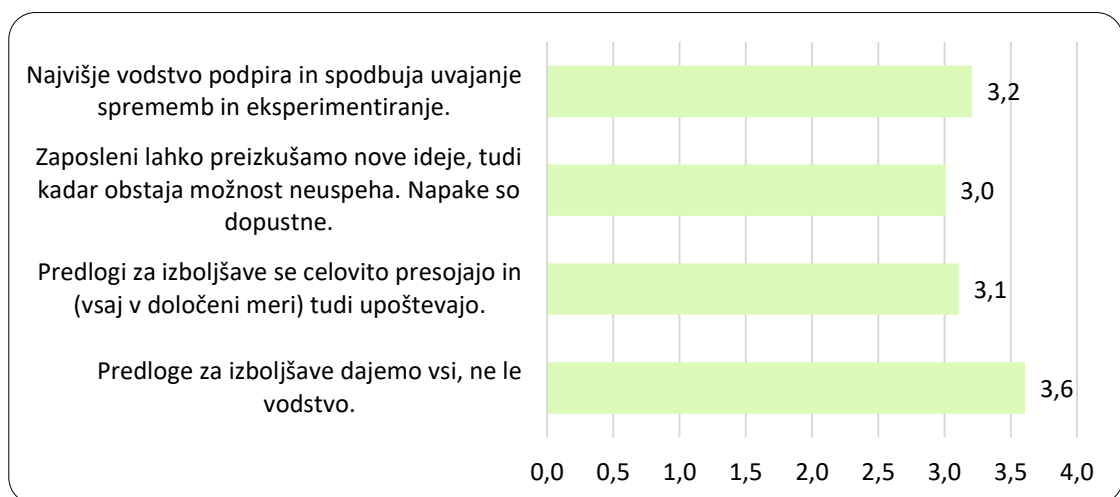
**Tabela 53: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 73: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	60	3,6
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	60	3,1
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	60	3,0
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	60	3,2
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	60	2,9

**Tabela 54: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**



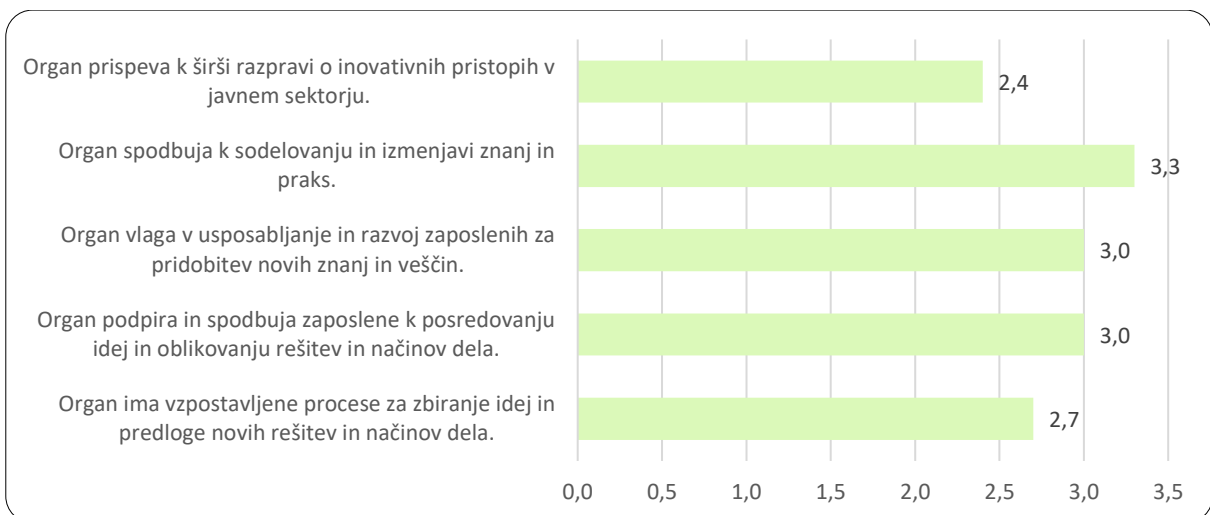
**Graf 74: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**



## Vrhovno državno tožilstvo RS

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2020
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	38	2,7
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	38	3,0
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	38	3,0
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	38	3,3
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	38	2,4

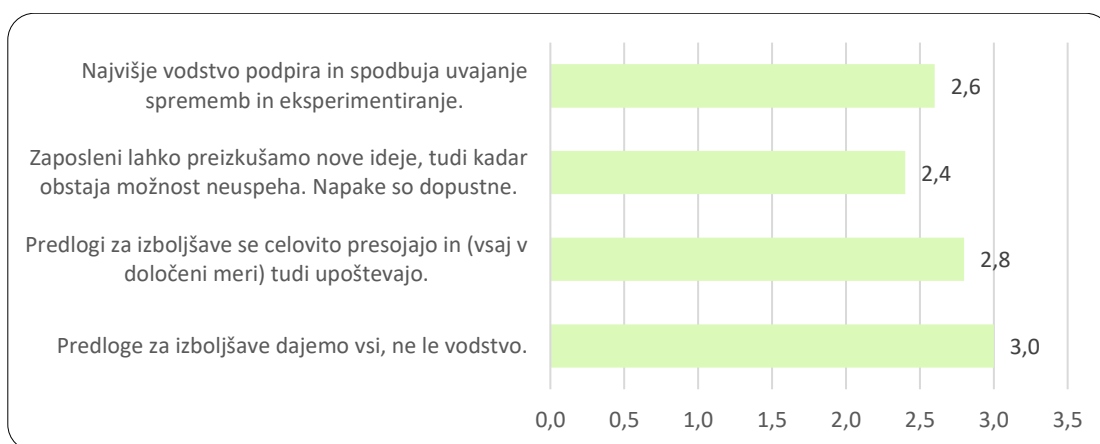
**Tabela 55: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega**



**Graf 75: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo**

Podvprašanja	Število enot	Povprečje 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	38	3,0
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	38	2,8
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	38	2,4
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	38	2,6
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	38	2,5

**Tabela 56: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**



**Graf 76: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti**

# Skupna tabela povprečij za posamezna vprašanja 2019 - 2020

	Q1 a	Q1 b	Q1 c	Q1 d	Q1 e	Povprečje Q1 (proces)	Q2a	Q2 b	Q3a	Q3 b	Povprečje (za- posleni)	Povprečje (vodstvo)
MIZŠ	2,4	3,0	2,8	2,9	2,6	2,74 (↓0,04)	3,0	2,7	2,6	2,7	2,80 (=)	2,70 (↑0,20)
MJU	2,8	3,1	3,5	3,3	3,3	3,20 (↑0,24)	3,4	2,8	2,7	2,8	3,05 (↑0,10)	2,80 (↑0,25)
MJU IJS	3,3	3,7	4,3	4,7	4,0	4,00 (↑0,62)	4,5	3,8	3,5	3,5	3,80 (↓0,20)	3,85 (↑0,20)
AKTRP	3,0	3,7	3,2	3,2	3,0	3,22 (↓0,04)	3,6	3,2	2,9	3,4	3,25 (↓0,05)	3,30 (=)
GSV	2,1	2,5	2,7	2,4	2,3	2,40 (↓0,24)	2,8	2,3	2,0	2,4	2,40 (↓0,65)	2,35 (↓0,35)
MDDSZ	2,3	2,8	3,0	3,0	2,3	2,68 (↑0,22)	3	2,6	2,4	2,4	2,70 (↑0,05)	2,5 (↑0,30)
MK	1,6	2,4	2,7	2,4	1,9	2,20 (↓0,04)	2,5	1,7	2,0	1,9	2,25 (↓0,25)	1,80 (↓0,30)
MKGP	2,6	2,8	2,8	3,1	2,8	2,82 (↑0,06)	3,0	2,8	2,8	2,5	2,90 (=)	2,90 (↑0,25)
MNZ	2,3	2,4	2,3	2,5	2,0	2,30 (↓0,32)	2,9	2,4	2,1	2,2	2,50 (↓0,15)	2,30 (↓0,10)
MOP	1,9	2,5	2,8	2,6	2,1	2,38 (↓0,18)	2,9	2,3	2,0	2,3	2,45 (↓0,40)	2,30 (↓0,20)
MORS	2,4	2,8	3,0	2,7	2,3	2,64 (↓0,22)	2,9	2,3	2,2	2,4	2,55 (↓0,45)	2,35 (↓0,30)
MP URSIKS	2,7	3,1	3,0	3,0	2,3	2,82 (↑0,18)	3,4	2,9	2,3	2,7	2,85 (↑0,25)	2,80 (↑0,40)
MP	2,4	2,9	3,0	3,0	2,6	2,78 (↑0,32)	3,0	2,9	2,1	2,6	2,55 (↓0,25)	2,75 (↑0,25)
UJP	4,1	4,1	3,9	3,9	3,5	3,90 (↑0,38)	4,1	3,7	2,9	3,6	3,50 (↑0,30)	3,65 (↑0,45)
MZ	2,4	2,8	2,8	2,6	2,5	2,62 (↓0,06)	3,2	2,5	2,7	2,6	2,95 (↑0,15)	2,55 (↑0,10)
MGRT	2,3	3,0	3,2	2,9	2,2	2,72 (↑0,36)	3,0	2,4	2,3	2,5	2,65 (↓0,15)	2,45 (↑0,45)

	Q1 a	Q1 b	Q1 c	Q1 d	Q1 e	Povprečje Q1	Q2a	Q2 b	Q3a	Q3 b	Povprečje (za- posleni)	Povprečje (vodstvo)
MZI	2,3	3,0	2,7	2,8	2,2	2,62 (↑0,16)	3,2	2,7	2,3	2,5	2,75 (↑0,10)	2,60 (↑0,35)
MZZ	2,2	1,8	1,7	2,0	1,8	1,90 (↓0,56)	2,5	2,2	1,7	1,7	2,10 (↓0,65)	1,95 (↓0,55)
MF	2,8	3,2	2,8	2,8	2,5	2,82 (↑0,14)	3,2	2,7	2,6	2,8	2,90 (=)	2,75 (↑0,15)
UKOM	2,9	3,8	4,4	3,8	3,2	3,62 (↓0,20)	3,5	3,3	2,7	3,2	3,10 (↓0,35)	3,25 (↓0,15)
ZNE	3,0	3,2	3,6	3,8	3,2	3,12 (↓0,50)	3,4	2,8	2,4	2,6	3,10 (↓0,70)	2,70 (↓1,05)
SURS	2,6	3,7	3,5	3,8	3,0	3,32 (↑0,16)	3,6	3,1	3,1	3,5	3,35 (↑0,20)	3,30 (↑0,20)
UNP	2,4	3,0	3,1	3,2	2,9	2,92	2,9	2,9	2,4	2,9	2,65	2,90
ZRSZ	3,4	3,6	3,4	3,6	2,9	3,38	3,6	3,1	3,0	3,2	3,30	3,10
VDT RS	2,7	3,0	3,0	3,2	2,4	2,88	3,0	2,8	2,4	2,6	2,70	2,70
Skupaj povpre- čje	2,6	3,0	3,1	3,1	2,6	2,88 (↑0,06)	3,2	2,8	2,5	2,7	2,84 (↓0,01)	2,74 (↑0,14)

**Tabela 57: Skupna tabela povprečnih vrednosti za posamezna vprašanja in sklope vprašanj**

Glede na merjenje v letu 2019, v letu 2020 beležimo **najvišji prirast** v segmentu **vodstvo**, in sicer 0,14 vrednosti, nato pri **procesu** (0,06 vrednosti), **manjši padec** vrednosti pa beležimo pri segmentu **zaposlenih** (0,01 vrednosti). Sicer je **najvišja povprečna ocena** dosežena v segmentu **procesa** (2,88), kar nakazuje na podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo le-tega v organih državne uprave. Ocene so

Za **dvig in padec** povprečnih ocen obstajajo tako **objektivni kot subjektivni dejavniki** in vrsta ostalih vzrokov (strukturni, organizacijski, procesni, kadrovski, itd.), pri čemer lahko dvig vrednosti pripišemo tudi **intenzivnim aktivnostim v okviru izvajanja projekta [Inovativen.si](#)**, predvsem na

področju **skupnega reševanja izzivov** s posameznimi organi (več o tej vsebini si preberete lahko [TUKAJ](#)), na področju **usposabljanja z inovativnimi metodami dela** (več si preberete lahko [tukaj](#)) in preko **skupnih srečanj inovacijske skupnosti** (več si lahko preberete [tukaj](#)). Razloge za padec povprečnih ocen bomo v nadaljevanju skupaj z ambasadorji inovativnosti leta 2021 podrobneje raziskali.

**Povprečne ocene** organov, ki so v preteklem letu **prijavili izziv** in smo ga **preko projekta [Inovativen.si](#)** skupaj reševali in v večini primerov tudi že uspešno zaključili, na lestvici izkazujejo **najvišji prirast** povprečnih ocen, iz česar lahko sklepamo, da

imajo **učinki projekta neposredno pove-zavo** glede na vrednosti posameznih ocen.

V nadaljevanju leta 2021 se bomo z ekipo Inovativen.si še dodatno posvetili iskanju dobrih praks pri organih, ki dosegajo najvišje povprečne ocene znotraj posameznih segmentov in jih preko srečanj inovacijske skupnosti in naših platform delili

## Zaključek

**Inovacijsko zrelost** za leto **2020** smo merili v aprilu 2021. Pri tem smo meritve prvič izvedli po **mednarodno primerljivi metodologiji *Copenhagen manual***. Inovacijski barometer 2020 je prvi dokument, ki z empiričnim zbiranjem podatkov zaposlenim v državni upravi in širše daje **vpogled v razvoj novosti in izboljšav** v organih državne uprave.

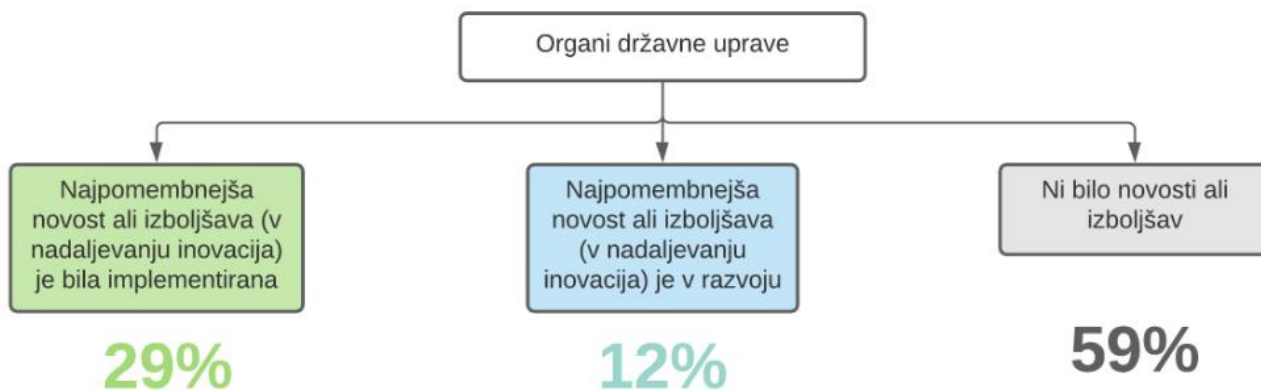
Z vprašalnikom smo se osredotočali na **najpomembnejše novosti** oziroma izboljšave, ki so bile **implementirane med letoma 2018 in 2020**, pri čemer se je **delo lahko pričelo že prej**. Pri odgovorih vezanih na inovacije je bil poudarek na najpomembnejše novosti ali izboljšave, ki so jih razvili na lastno pobudo, kot tudi novosti in izboljšave, ki izhajajo iz zahtev ali idej drugih organov.

med ambasadorji in ostalimi ključnimi deležniki. Obenem bomo posebno pozornost namenili tudi organom, kjer se je povprečna ocena znotraj posameznih segmentov znatno znižala oziroma se je znižal delež odziva pri reševanju spletnega vprašalnika. Pri teh organih bomo z dodatnim osveščanjem in predstavitvijo primerov dobrih praks trenutni trend skušali preobrniti navzgor.

V raziskovanje je bilo vključenih **8.945** enot, od tega smo prejeli **1.003** ustrezno in v celoti izpolnjenih anketnih vprašalnikov (**11 % odziv**). Ker gre za daljši in predvsem podrobnejši spletni vprašalnik, je bil odziv po pričakovanjih nižji kot v preteklih letih, kljub temu pa smo bili z odzivom zadovoljni.

Vključenih je bilo **25 organov državne uprave**, pri čemer je iz analize razvidno, da je bila večina zaposlenih, ki je odgovarjala na vprašalnik, usmerjena k **delu z notranjimi uporabniki javne uprave (50 %)**, **30 %** vprašanih je odgovorilo, da približno **enako delajo z zunanjimi in notranjimi uporabniki** javne uprave, **20 %** pa jih je odgovorilo, da delajo samo **z zunanjimi uporabniki** javne uprave.

Prenovljeni vprašalnik nudi **tri možne scenarije izpolnjevanja**, vezane na to, ali so bile inovacije **že implementirane**, ali inovacije **še niso bile implementirane** oziroma **inovacij sploh ni bilo**.



**Inovacije**, ki so jih anketiranci navajali v poročilu **za leto 2020**, se navezujejo predvsem na epidemijo **COVID-19**, ki je zaznamovala leto 2020 in močno spremenila način dela v javni upravi. Najpogosteje izpostavljena novost je bila **delo na daljavo** in s tem povezana **on-line komunikacija** ter **avdio-video konference**. Sledi **razvoj digitalnih storitev** (e-arhiviranje, e-podpisovanje, informatizacija ali digitalizacija poslovanj in procesov, itd.), ki je bil prav tako zelo pogosto izpostavljen. Med **implementiranimi inovacijami** so **usposabljanja po meri uporabnika**, kar je vzpodbudno, saj nakazuje na to, da organi počasi prepoznavajo pomembnost snovanja storitev in podajanja znanj za točno določenega uporabnika. Med inovacijami je izpostavljen tudi **primer dobre prakse iz ziva**, ki se je [reševal preko Inovativen.si - Dobra roka](#).

Pri implementaciji novosti ali izboljšav opazamo, da je bila največkrat uporabljena **metoda timskega dela** (66 %), sledijo **metode vključevanja in sokreiranja** (17 %), **agilne metode dela** (11 %) in me-

toda **Design Thinking** (7 %). Vse štiri navedene metode so uporabili na petih organih (MJU, AKTRP, MP-URSIKS, UJP, ZRSZ).

Največ implementiranih novosti ali izboljšav je pustilo **rezultat** v obliki **večje učinkovitosti** (30 %), povečanemu **zadovoljstvu zaposlenih** (21 %), povečanem **zadovoljstvu zunanjih uporabnikov** (17 %), **izboljšani kakovosti** (16 %) in večji **transparentnosti** (12 %).

Pri uvajanju novosti in izboljšav je šlo le pri **18%** za popolnoma **nov pristop** oziroma rešitev, pri **24%** je šlo za popolnoma **nov pristop**, ki je **nadomestil prejšno prakso**, kar **54%** delež novosti in izboljšav pa je bilo takih, ki so bile **razvite iz že obstoječe** prakse.

Od vseh inovacij, ki so bile uvedene **med letoma 2018 in 2020**, je bil le majhen delež (**16 %**) popolnoma novih. Kar **49% inovacij** je bilo **navdihnenih z rešitvami drugih** in pri tem prilagojenih posameznim organom, **22% inovacij** pa je bilo v veliki meri **kopija drugih rešitev** brez potrebni prilagoditev.

Največ organov sodelujočih v merjenju se je opredelilo, da so s pomočjo uporabljenih novih metod dela **implementirali nove načine dela in procese (50 %)**, nove ali spremenjene **storitve (23 %)**, nove načine **komuniciranja z javnostmi (19 %)** in nove ali spremenjene **produkte (8 %)**.

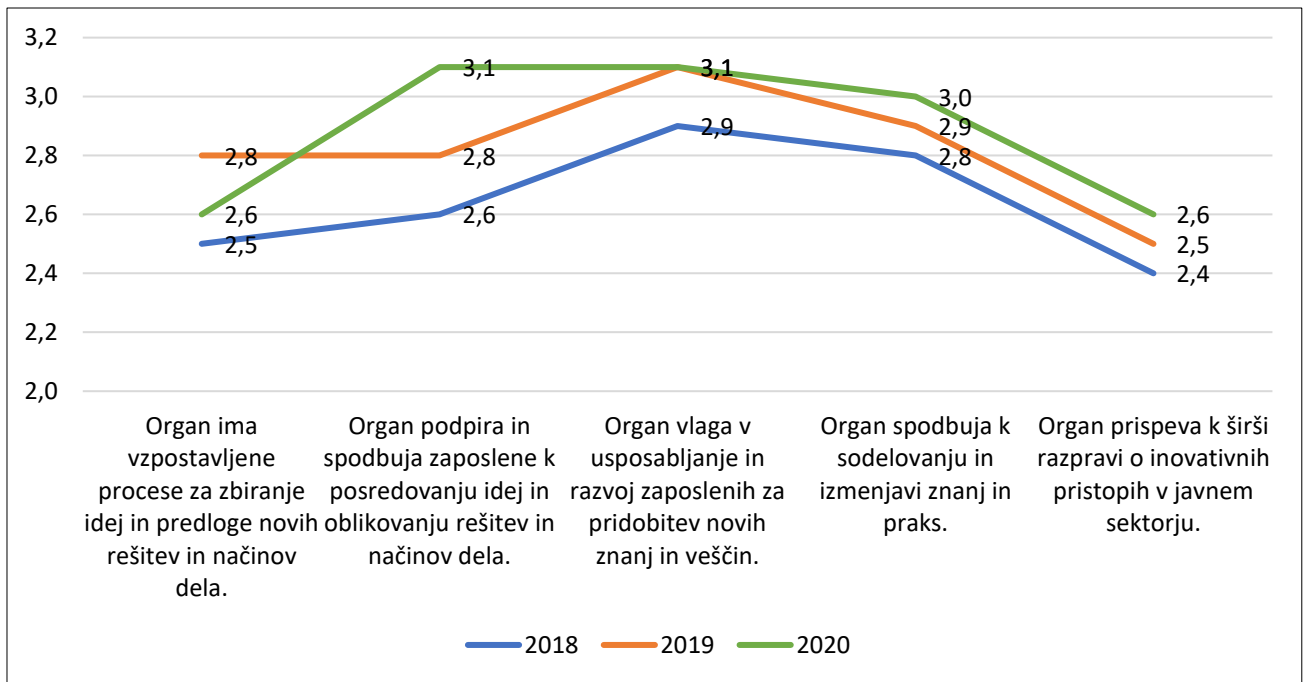
Zanimiv je tudi podatek, ki pove **vir financiranja** implementiranih novosti in izboljšav. Največ inovacij je bilo financiranih iz **državnega proračuna (54 %)** in **tujih skladov** (npr. EU sredstva,...) **(21 %)**. V **20 % financiranje ni bilo potrebno**.

Ugotovili smo tudi, da je bilo izmed vseh novosti in izboljšav, ki so jih navedli anketiranci, le **40 %** takšnih, ki so **izboljšale produktivnost znotraj organa** in/ali izboljšale **rezultate obstoječih storitev, procesov ali komunikacije**. Zato smo se poglobili tudi v **razloge** oziroma dejavnike, ki so izboljšanje stanja ovirali. Najpogostejši dejavnik je bil **pomanjkanje notranjega sodelovanja**, drugi najpogostejši pa **pomanjkanje znanj in kompetenc vodij in zaposlenih**, sledita pa **neustrezno načrtovan proces razvoja in pomanjkanje sodelovanja z ostalimi deležniki**. Prav tovrstne dejavnike in s tem povezane vsebine **naslavljamo preko projekta Inovativen.si**, vse s

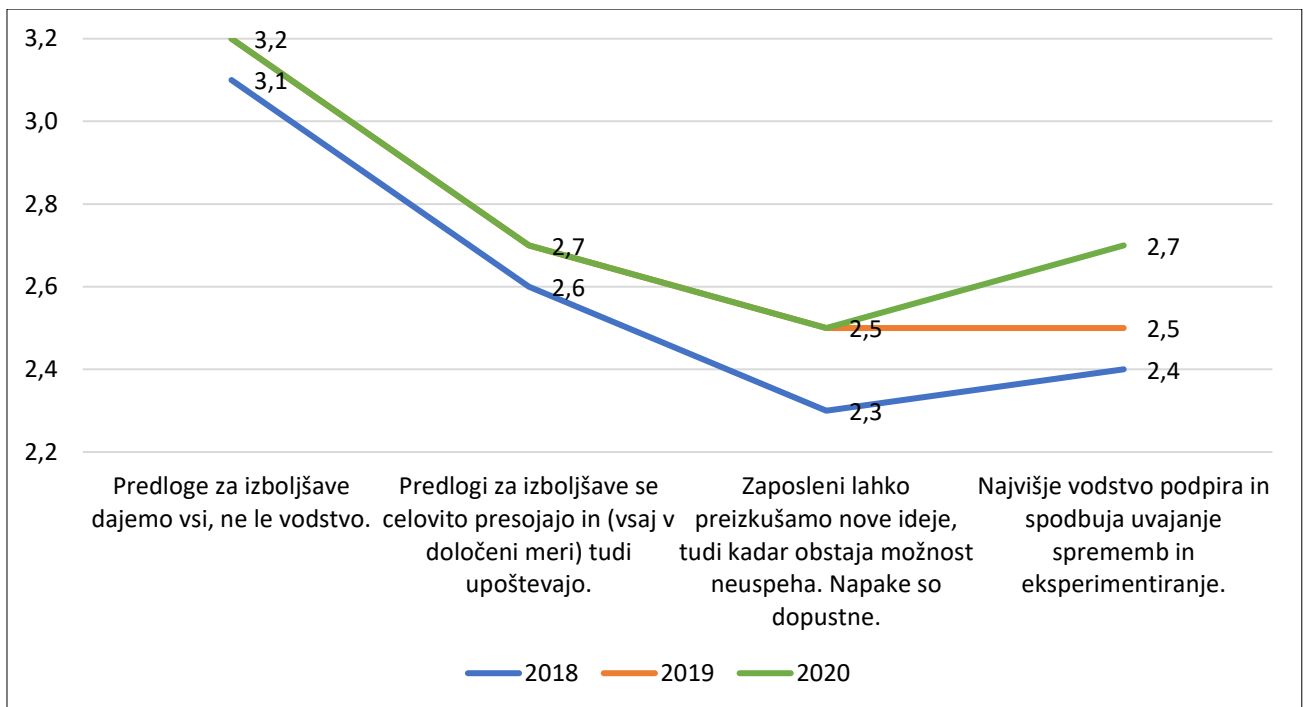
ciljem **izboljšanja sodelovanja, dviga kompetenc in znanja** ter **priprave boljših in trajnejših rešitev**.

Zanimiva je tudi analiza dejavnikov, ki so spodbujali ali ovirali inovacijski proces. Najpomembnejši **dejavniki**, ki so **inovacije spodbujali** so bili sledeči: **nova tehnologija, način sodelovanja med zaposlenimi** in pa način, **kako zaposleni prispevajo k implementaciji inovacij**. Na drugi strani so dejavniki, kot so **omejena finančna sredstva, nova ali spremenjena zakonodaja** in ostali pravni akti ter **načini ravnanja ob dopustnih napakah**, najpogosteje implementacijo inovacij **ovirali**.

Vezano na merjenje napredka v segmentih podprtosti inovacijskega procesa, segmentu zaposlenih in segmentu za leto 2020 (glede na merjenje v letu 2019) beležimo najvišji **prirast v segmentu vodstvo**, nato pri **procesu**, manjši **padec** vrednosti pa beležimo pri **segmentu zaposlenih**. Sicer je najvišja povprečna ocena dosežena v **segmentu procesa**, kar nakazuje na **podprtost organizacijskega procesa** in možnosti za optimizacijo le-tega v organih državne uprave.



Graf 77: Grafični prikaz povprečij sklopa podvprašanj prvega dela poročila, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le-tega na vseh ministrstvih in organih v sestavi skupaj



Graf 78: Grafični prikaz povprečnih vrednosti drugega sklopa podvprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti



Za dvig in padec povprečnih ocen obstajajo tako objektivni kot subjektivni dejavniki in vrsta ostalih vzrokov (strukturni, organizacijski, procesni, kadrovske, itd.), pri čemer lahko **dvig vrednosti pripišemo tudi intenzivnim aktivnostim** v okviru izvajanja **projekta Inovativen.si**, predvsem na področju skupnega [reševanja izzivov s posameznimi organi](#), na področju [usposabljanja z inovativnimi metodami dela](#) in preko skupnih [srečanj inovacijske skupnosti](#).

**Povprečne ocene** so glede na najrazvitejšo državo z močno razvito in izraženo inovacijsko kulturo in zrelostjo še vedno **sorazmerno nizke**.

Analiza kaže, da je večina anketirancev za rešitve, ki so jih razvili na svojem organu, slišalo znotraj svoje organizacijske enote organa ali pa preko sodelovanja na konferencah, seminarjih, tečajih,... Večina zaposlenih **ideje** črpa le **znotraj svojega delovnega okolja**, občutno manj pa se jih za to

obrača na strokovno literaturo in spletne strani. Kljub temu, da močno spodbujamo poslovno mreženje in deljenje dobrih praks med zaposlenimi, je pomembno, da zaposleni ideje za rešitve iščejo več tudi na drugačne načine (mediji, družbena omrežja, splet, strokovna literatura).

Hkrati pa ugotavljamo, da je le **41 % anketirancev** svojo **novost ali izboljšavo** dejansko **promoviralo** in s tem poskrbelo, da se lahko ponovno uporabi.

Velik manjko smo zaznali tudi na področju evalvacije (ocene) novosti oziroma izboljšav. Le 23 % vprašanih je namreč svojo novost ali izboljšavo evalviralo in s tem dobilo vpogled v možnosti za dodatne izboljšave. Zavedati se je potrebno, da so **evalvacije ključne**, če želimo inovacije izboljševati, da bodo učinkovito služile uporabniku. **S pomočjo rezultatov**, pridobljenih tekom evalvacij, je namreč ob pravilni interpretaciji **napredek lahko zelo hiter in znaten**.

## Pogled naprej



V okviru projekta [Inovativen.si](#) bomo v prihodnjih letih **spodbujali širjenje dobrih praks**, predvsem preko **okrepljene promocije** in z dodatnim **spodbujanjem mreženja** in deljenja dobrih praks, tudi preko **baze znanja**, ki jo nameravamo vzpostaviti.

Poleg vsakoletnega merjenja inovacijske zrelosti se bomo preko srečanj ambasadurjev inovativnosti in inovacijske skupnosti posvetili **iskanju dobrih praks po organih**. Te bomo preko platform še naprej delili med ambasadurji in ostalimi ključnimi deležniki. Obenem bomo **posebno pozornost** namenili tudi **organom**, kjer se je povprečna **ocena** znotraj posameznih segmentov **znatno znižala** oziroma se je **znižal delež odziva** pri reševanju spletnega vprašalnika. Pri teh organih bomo z dodatnim osveščanjem in predstavitvijo primerov dobrih praks trenutni trend skušali preobrniti navzgor.

**Dolgoročni cilj** projekta Inovativen.si je **povečanje učinkovitosti in kakovosti dela** javne uprave s **sistemsko uveljavitvijo inovativnih pristopov** z uporabnikom v sredi-

šču in večjo ozaveščenostjo ter **usposobljenostjo zaposlenih** v javni upravi za uporabo inovativnih metod dela.

Javna uprava naj bi v svojem bistvu predstavljala **podporo in pomoč razvoju družbe in gospodarstva**, sočasno podporno funkcijo pa lahko zagotavlja zgolj v primeru, da se **razvija skupaj z gospodarstvom**. Zato je potrebno zgraditi **most** med **javno upravo, gospodarstvom** ter **akademsko sfero**, ki skrbijo za razvoj in javni upravi omogočiti učinkovito povezovalno in podporno vlogo, ki naj bi jo imela.

Le tako bo RS lahko omogočila svojim **potencialom možnosti za razvoj** in razvila okolje, ki bo privlačno za ustvarjanje napredka ter s tem **zmanjšala beg možganov**.

Za zagotovitev izgradnje **sodelovalnega in povezovalnega odnosa** med dotičnimi, bi bilo smiselno v **inovacijski skupnosti** okrepiti število **predstavnikov vseh treh deležnikov** in omogočiti **sodelovanje na redni ravni**, ne zgolj preko kratkih projektov.

Prihodnost je spremenljiv in nestabilen čas, ki bo za preživetje zahteval fleksibilen način delovanja, oziroma **nadgradnjo stabilnih sistemov**, ki delujejo na **principu »izrabe«** z uvedbo **principa »eksperimenta«**, ki bo poskrbel za **razvoj organizacije**, da bo kos izzivom, ki jih prinaša prihodnost. Izziv velikih korporacij, ki večinoma funkcionirajo na principih ohranjanja stabilnosti že uveljavljenega delovanja je **postopno uvajanje razvojnih in eksperimentalnih sektorjev**, ki skrbijo za **razvoj novitet** in s tem **preživetje na trgu**.<sup>2</sup>

»Na koncu je »izraba« tista, ki plačuje plačo, medtem, ko je »raziskovanje« tisto, ki nam bo zagotovilo pokojnino.«<sup>3</sup>

Potrebno se je zavedati, da se **spremembe na sistemski ravni** in s tem izboljšana učinkovitost javne uprave **dogajajo postopno** in terjajo svoj čas – gre za majhne premike, ki vodijo na goro, ki nas bo po vloženem trudu nagradila z veličastnim razgledom. Od zgoraj pa so stvari vedno bolj jasne, saj nismo zastrti s krošnjami dreves med katerimi lahko zatavamo.

Aktivnosti, ki trajajo v času projekta imajo določen čas trajanja in s tem omejen vpliv in učinkovitost. Glede na rezultate analize se inovacijska zrelost v javni upravi sicer dviguje, vendar stanje še vedno ni na zadovoljivi ravni. **Za dosego dolgoročne učinkovitosti** bi bilo smiselno **aktivnosti projekta** vključiti v **redno delovanje javne uprave**.

---

<sup>2</sup> O'Reilly III, C. A.; Tushman, M. L. (2021): Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma. Stanford Business Books (IIX-XI)

<sup>3</sup> O'Reilly III, C. A.; Tushman, M. L. (2021): Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma. Stanford Business Books (IIX-XI)

## Literatura in viri

- Bilton, C. (2007): Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management. Media International Australia (190).
- Crossan, M.M. in Apaydin, M. (2010), A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. Journal of Management Studies, 47: 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Social innovation Strategy. ASIS Intereg. <https://socialinnovationstrategy.eu/about/>
- Pozdrec, N.; Kodra, M. (2021): Miti in resnice o agilnosti v javni upravi. HR&M (str. 15-18).
- Kodra, M. (2018): 7 mitov, ki ne držijo. 27. Letna konferenca Slovenskega združenja za kakovost in odličnost.
- <https://www.inovativen.gov.si>
- O'Reilly III, C. A.; Tushman, M. L. (2021): Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma. Stanford Business Books