



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

# **Strategija trajnostnega razvoja javne uprave do leta 2030**

Ljubljana, september 2024

## Kazalo vsebine

1. UVOD .....	3
2. STRATEŠKI OKVIR.....	7
3. PREGLED IN ANALIZA STANJA .....	9
<b>3.1. Javne storitve po meri uporabnikov</b> .....	9
<b>3.2. Kompetentni javni uslužbenci</b> .....	12
<b>3.3. Odprta in inovativna javna uprava</b> .....	13
4. STRATEŠKI CILJI STRATEGIJE TRAJNOSTNEGA RAZVOJA JAVNE UPRAVE DO LETA 2030 .....	17
<b>4.1. Vizija razvoja</b> .....	17
<b>4.2. Strateški cilji</b> .....	18
<b>Strateški cilj 1: Javne storitve po meri uporabnikov</b> .....	18
<b>Specifični cilj 1: Kakovosten pravni okvir</b> .....	19
<b>Specifični cilj 2: Učinkoviti procesi za storitve prilagojene uporabnikom</b> .....	20
<b>Specifični cilj 3: Digitalne javne storitve</b> .....	20
<b>Strateški cilj 2: Kompetentni javni uslužbenci</b> .....	22
<b>Strateški cilj 3: Odprta in inovativna javna uprava</b> .....	23
<b>Specifični cilj 1: Odprta javna uprava</b> .....	23
<b>Specifični cilj 2: Inovativna javna uprava</b> .....	24
5. NAČRT FINANCIRANJA S PRIKAZOM SKUPNIH STROŠKOV IN VIROV FINANCIRANJA .....	26
6. PROCES PRIPRAVE STRATEGIJE.....	27
7. OKVIR IZVAJANJA .....	28
<b>7.1. Upravljanje</b> .....	28
<b>7.2. Spremljanje izvajanja</b> .....	28
PRILOGA 1: TABELA 1: KAZALNIKI IN CILJNE VREDNOSTI.....	29
PRILOGA 2: SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC.....	33

# 1. Uvod

Svet se sooča z družbenimi, gospodarskimi in okoljskimi izzivi: s podnebno in okoljsko krizo, tehnološkimi in demografskimi spremembami, spremembami na trgih dela in v socialnem varstvu ter s spremembami v vladah in organizacijah. Učinki teh dejavnikov na javno upravo so večplastni: spreminjajo način oblikovanja politik in delovanja javne uprave ter procese izvajanja javnih storitev. Spremenjena pričakovanja in potrebe prebivalcev bodo imele posledice na spretnosti, zmogljivosti, znanja, veščine in kompetence, ki se zahtevajo od javnih uslužbencev. Reševanje izzivov, s katerimi se soočamo, zahteva nove pristope, s katerimi se bo okrepilo in izboljšalo oblikovanje politik. Za doseganje učinka in pravočasno odgovarjanje na tekoče potrebe so potrebni pristopi, ki se osredotočajo na reševanje strukturnih problemov, katerih cilj je vzpostaviti okoljsko in ekonomsko trajnost – izboljšanje kakovosti življenja in stanja družbe kot celote, zmanjševanje neenakosti in večja odpornost sistema. Razumevanje teh izzivov pri pripravi strategije za javno upravo je ključno za uspešno delovanje v prihodnosti in za razvoj odgovornosti ter učinkovito odzivanje na razvijajoče se potrebe prebivalcev ob upoštevanju stalno spreminjajočega se globalnega konteksta. Javna uprava vključuje načela in cilje trajnostnega razvoja (v skladu z Agendo 2030)<sup>1</sup> v oblikovanje politik, strategij in praks, ki spodbujajo okoljsko in družbeno trajnost ter si prizadeva za učinkovito zagotavljanje storitev in upravljanje z javnimi in naravnimi viri. Pri tem usklajuje politike in strategije za doseganje celostnih in integriranih pristopov k trajnostnemu razvoju. Temeljne značilnosti trajnostne javne uprave so strateško načrtovanje in strateško predvidevanje za celovit razvoj javne uprave, spodbujanje inovacij in izboljšav, zagotavljanje usklajenosti politik, transparentno obveščanje javnosti, odločanje na podlagi dokazov, vključevanje deležnikov in spodbujanje javne udeležbe ter sodelovanja, spremljanje doseganja ciljev in ocenjevanje uspešnosti<sup>2</sup> ob sočasnem usklajevanju ukrepov javne uprave s cilji trajnostnega razvoja in uvajanju ukrepov za zmanjšanje negativnega vpliva na okolje.

V hitro razvijajočem se svetu, ki se sooča z navedenimi spremembami, so visokokakovostne javne uprave bistvene za dobro upravljanje ter uspešno delovanje EU in njenih držav članic.<sup>3</sup>

Javna uprava si mora prizadevati za dvig zaupanja javnosti v njeno delo in za ohranjanje demokracije z visokimi standardi integritete, transparentnosti in odgovornosti ter za preprečevanje korupcije in krepitev boja proti njej. Zagotavljati mora participativno oblikovanje politik, kakovost, vključenost in dostopnost storitev, ustrezne normativne okvire, etično uporabo digitalnih tehnologij, in sicer vse ob zagotavljanju vzdržnosti javnih financ. Dobro delujoča javna uprava služi potrebam vseh uporabnikov, zagotavlja storitve, ki so hitre, strokovne in učinkovite, hkrati pa zaznava in zmanjšuje administrativna bremena in ovire. Javna uprava ima ključno vlogo pri oblikovanju pogojev za doseganje podnebnih in energetskih ciljev za leto 2030. Zagotoviti mora ustrezne zmogljivosti za zelene reforme ter vključiti zeleni prehod v politike in na vse ravni upravljanja.<sup>4</sup>

Leta 2050 bomo v Evropi »ob upoštevanju omejitev našega planeta ljudje dobro živeli v gospodarstvu blaginje, kjer se nič ne zavrže, kjer je rast obnovljiva, kjer je dosežena podnebna nevtralnost v Uniji ter kjer je raven neenakosti znatno zmanjšana«<sup>5</sup>. Prihodnost demokratičnega in okoljskega upravljanja in

---

<sup>1</sup> [Agenda za trajnostni razvoj 2030.doc \(live.com\)](https://live.com/doc/Agenda-za-trajnostni-razvoj-2030.doc)

<sup>2</sup> [The Principles of Public Administration 2023, OECD](#)

<sup>3</sup> [Poročilo o strateškem predvidevanju za leto 2021](#)

<sup>4</sup> [Krepitev evropskega upravnega prostora \(pobuda ComPact\)](#)

<sup>5</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022D0591>

upravljanja socialne države sta tesno povezani, kajti uspešnost vlad in javnih uprav pri naslavljanju številnih okoljskih pritiskov, zlasti pa obsežnih podnebnih sprememb, je odvisna od njihove zmožnosti za izvedbo temeljite preobrazbe okvirja upravljanja, ki bo podpiral prehod v ogljično-nevtralno, trajnostno in odporno družbo. Javna uprava ima pri tem ključno vlogo, zlasti preko priprave in izvajanja zakonodaje, zelenega proračunskega načrtovanja, zelenega javnega naročanja in spodbujanja ter zagotavljanja energetske učinkovitosti.<sup>6</sup> Evropska unija si je namreč v okviru evropskega zelenega dogovora zastavila skupen zavezujoč cilj, da do leta 2050 doseže podnebno nevtralnost, zato se morajo sedanje ravni emisij toplogrednih plinov v naslednjih desetletjih znatno zmanjšati. Kot vmesni korak k podnebni nevtralnosti je EU povečala svoje podnebne ambicije in se zavezala, da bo do leta 2030 zmanjšala emisije vsaj za 55 %.<sup>7</sup> Zaznava podnebnih sprememb je povezana z zaupanjem v učinkovitost okoljskih politik. Naložbe in politike so pomembne tudi za prihodnje generacije, pridobivanje javne podpore za medgeneracijske ukrepe pa je zahtevno. Dvig zaupanja javnosti je ključni element, saj je hkrati dejavnik in posledica zaupanja prebivalcev v vladno pripravljenost in sposobnost obravnavanja podnebnih sprememb in njihovih posledic. Izzivi demografski sprememb, dvojni prehod na zelene in trajnostne politike in digitalizacijo ter izzivi za demokratično odločanje, ki je v središču odprtih sistemov upravljanja, so hkrati gonila sprememb in rezultat prilagajanja javne uprave krizam. So izraz novih družbenih potreb in političnih zahtev glede strukture in delovanja javnih uprav ter zagotavljanja javnih storitev.<sup>8</sup> Spremembe se zaradi navedenih izzivov dogajajo na vseh ravneh upravljanja. **Silosni način dela znotraj posameznih ministrstev in služb, med ministrstvi in izvajalci politik ter med javno upravo in zasebnim sektorjem je vse manj učinkovit.** Prizadevanja javne uprave po inovativnosti presegajo zgolj uvajanje novih tehnologij in vključujejo sistemsko organizacijsko preoblikovanje vseh vidikov dela. Za spodbujanje inovativnosti je potrebna odprtost in sodelovanje, ki učinkuje preko silosov, sprejema tveganja ter spodbuja prilagodljivost in sprejemanje sprememb.<sup>9</sup>

Z novimi načini dela hierarhični pristop postaja preteklost.<sup>10</sup> Naslednje spremembe vzorcev delovanja na podlagi poročila Government Trends (Deloitte<sup>11</sup>) bodo omogočile, da bodo ločnice med posameznimi silosi padle:

- **Vzpon naprednih tehnologij** kot so računalništvo v oblaku, podatkovna analitika in umetna inteligenca olajšujejo vzpostavljanje povezav med ljudmi, sistemi in javno upravo.
- **Zbliževanje fizičnega in digitalnega področja.** Tehnologije, kot so internet stvari (IoT) in digitalni dvojčki, vladam na vseh ravneh omogočajo sprejemanje informiranih odločitev, predvidevanje možnih težav in ovir, določanje načinov za obvladovanje različnih tveganj in načinov za učinkovito in večpomensko varno delovanje v prihodnosti.
- **Zaton "teorije podjetja" in vzpon "teorije ekosistema".** Večina posameznih organizacij spoznava, da so del večje skupnosti. Dodano vrednost vidijo v sinergiji, ki temelji na sodelovanju in rezultatih, ki koristijo vsem. Pretvarjanje dejavnosti, znanja in procesov v podatke, digitalizacija in povezljivost rušijo tradicionalne meje.
- **Brišejo se tudi meje med javnim in zasebnim.** Čeprav so podjetja še vedno osredotočena na dobiček, sprejemajo tudi družbene in okoljske odgovornosti, pri čemer mnogi sprejemajo

<sup>6</sup> [Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future, EC, 2021](#)

<sup>7</sup> [Beyond Growth: Towards a New Economic Approach, OECD, 2022](#)

<sup>8</sup> [Public Sector Performance Study2022-2022, EIPA, 2023](#)

<sup>9</sup> [Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future, EC, 2021](#)

<sup>10</sup> [2024 Government trends Deloitte Insights](#)

<sup>11</sup> [2023 Government Trends | Deloitte Insights](#)

namensko usmerjene poslovne modele, ki lahko pomagajo pri zagotavljanju rešitev za izvajanje javnih storitev.

- **Dvig mrežne moči.** Hierarhične in centralizirane strukture moči se umikajo mrežnim, decentraliziranim in skupnim modelom upravljanja.
- **Od javnega do "mrežnega" zaupanja.** Zaupanje javnosti v vlade je nizko. Zapleteni izzivi sedanjosti vključujejo številne akterje, zato se prebivalci vse pogosteje obračajo na podjetja in neprofitne organizacije. Ta premik spreminja paradigmo »vlada rešuje problem na določenem področju« k paradigmi o vladi, ki izzive rešuje skupaj in enakovredno z ostalimi deležniki.

**Raziskava o zaupanju 2024**<sup>12</sup> ugotavlja, da je treba okrepiti procese, na katerih temelji demokratično upravljanje, da bi izpolnili vse večja pričakovanja ljudi.

Najboljši vzvodi za to so: vključevanje vseh ljudi v demokratične procese, krepitev nadzora in ravnotežja med institucijami, uporaba boljših, preglednejših in preverljivih dokazov pri sprejemanju odločitev ter uravnoteženje interesov vseh prebivalcev. Proces, ki jih je treba izboljšati, so:

- **Sodelovanje z državljani:** potrebno je določiti jasna pričakovanja glede vloge posvetovalne in neposredne demokracije in izboljšati mehanizme, s katerimi vlade dajejo vsem ljudem možnost izražanja mnenja ter podpirati zmogljivosti za državljansko in politično udejstvovanje.
- **Krepitev zmogljivosti za reševanje kompleksnih političnih izzivov:** vlade morajo še naprej izboljševati svojo zanesljivost in pripravljenost na prihodnje krize ter razmisliti, ali je vprašanjem kot je medgeneracijska pravičnost, namenjeno dovolj prostora.
- **Nadaljnji razvoj informacijskega ekosistema in večja pozornost na komunikaciji, ki temelji na dokazih:** odločitve javnih institucij morajo temeljiti na podatkih, raziskavah in statistikah, ki so preverljive, obenem pa morajo spodbujati razvoj zdravega, raznolikega in neodvisnega medijskega okolja.
- **Izboljševanje zaznavanja integritete na dnevni bazi in pri sprejemanju kompleksnih odločitev:** postaviti in izvajati je treba jasna pravila povezana z integriteto in bojem proti korupciji ter krepiti nadzor in ravnovesje v političnem sistemu, ki bo omogočal zaznavanje neprimerne vpliva in navzkrižja interesov.
- **Vlaganje v zanesljive, odzivne in poštene javne storitve:** potrebne so izboljšave na naslednjih področjih - hitrost in enostavnost postopkov; boljše odzivanje javnih institucij na povratne informacije uporabnikov in podane predloge javnih uslužbencev; enaka in dosledna obravnava s strani javnih uslužbencev; zakonita uporaba osebnih podatkov.

Leta 2020 se je časovno iztekla Strategija razvoja javne uprave 2015–2020, zato smo pristopili k oblikovanju novega krovnega programskega dokumenta, ki bo določil strateške usmeritve za trajnostno preobrazbo javne uprave do leta 2030. Strategija trajnostnega razvoja javne uprave do leta 2030 (v nadaljnjem besedilu: STRJU 2030) je krovni strateški dokument Vlade RS za trajnostno preobrazbo javne uprave do leta 2030, ki deloma nadgrajuje dosežke in delovanje v okviru Strategije razvoja javne uprave 2015–2020, hkrati pa upošteva temeljne obstoječe in nove izzive ter trende pri načrtanih usmeritvah razvoja slovenske javne uprave v naslednjih letih. Po sprejetju strateškega dokumenta bo pripravljen prvi akcijski načrt, ki bo vseboval ukrepe za doseganje zastavljenih ciljev.

<sup>12</sup> [OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results | OECD](#)

S STRJU 2030 bomo naslovili izzive iz vsebinskih področij v pristojnosti javne uprave, ki so povezani z odzivanjem na kompleksne in nepredvidljive spremembe, s katerimi se soočamo. Med temi izzivi so zlasti padec zaupanja ljudi v institucije, vrzeli na področju izvršne zmogljivosti in v procesih javnega upravljanja (v upravnih procesih, procesih javnega naročanja, procesih odločanja o javnih zadevah, procesih vključevanja javnosti v odločanje) in krepitev integritete ter strokovnosti javnih uslužbencev, pri čemer bomo načelo trajnosti vgradili v strukturo javne uprave, da bo soustvarjala pravočasne in izvedljive rešitve.

Ob upoštevanju obsega izziva, pred katerim se nahajamo, bo tudi STRJU 2030 naslovila ključne razsežnosti, ki jih takšna strategija mora vključevati: upravljanje procesov v stebru »odprta in inovativna javna uprava« in v stebrih »javne storitve po meri uporabnika« in »kompetentni javni uslužbenci«.

STRJU 2030 upošteva naslednja načela in vrednote:

- zakonitost in vladavina prava;
- strokovnost in profesionalnost;
- participacija;
- transparentnost, integriteta in preprečevanje korupcije;
- dostopnost in usmerjenost k uporabniku;
- sodelovanje;
- pravičnost in vključenost;
- inovativnost in odprtost;
- učinkovita uporaba virov;
- odgovornost do družbe in okolja ter
- trajnost.

## 2. Strateški okvir

STRJU 2030 je temeljni razvojni strateški dokument javne uprave v Republiki Sloveniji. Nekatere vsebine se nanašajo na celoten javni sektor, kot ga opredeljuje veljavna zakonodaja. Za ta področja daje strategija skupno podlago in nakazuje smer za delovanje in razvoj javnega sektorja. Vsebuje izhodiščne usmeritve za druge resorje in predstavlja podlago za pripravo posameznih področnih strateških in izvedbenih dokumentov razvojnega načrtovanja na državni, regionalni in lokalni ravni ob upoštevanju načel avtonomije lokalne samouprave.

Strategija razvoja Slovenije 2030 (v nadaljnjem besedilu: SRS 2030) je krovni dolgoročni strateški dokument razvojnega načrtovanja, ki temelji na usmeritvah Vizije Slovenije 2050, razvojnem izhodišču in mednarodnih zavezah Slovenije ter trendih in izzivih na regionalni, nacionalni, evropski in globalni ravni. Vsebuje pet strateških usmeritev, osrednji cilj strategije pa uresničujemo z delovanjem v okviru dvanajstih razvojnih ciljev. Cilji pomenijo podlago za oblikovanje prednostnih nalog in ukrepov Vlade Republike Slovenije, nosilcev regionalnega razvoja, lokalnih skupnosti in drugih deležnikov in se navezujejo na cilje trajnostnega razvoja Agende 2030.

Skladno z navedenim STRJU 2030 zasleduje razvojne cilje SRS 2030, predvsem cilj »učinkovito upravljanje in kakovostne javne storitve«, ki ga merimo s stopnjo zaupanja ljudi v javne institucije in z indeksom izvršne zmogljivosti. Ukrepi na podlagi STRJU 2030 bodo usmerjeni v dvig zaupanja ljudi v javne institucije ter v izboljšanje izvršne zmogljivosti v javni upravi tudi z namenom uspešnega upravljanja procesov za digitalni in zeleni prehod v ogljično nevtralno gospodarstvo in družbo.

Javna uprava ima ključno vlogo pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja, saj združuje in usklajuje različne zainteresirane strani ter izkorišča in optimizira sinergije. STRJU 2030 se predvsem nanaša na področje javne uprave, ki je pristojna in odgovorna za pripravo politik in predpisov ter za upravne naloge oziroma naloge izvršilne veje oblasti na državni in lokalni ravni. Upravne naloge izvajajo vlada, ministrstva, organi v njihovi sestavi (npr. enote finančne in geodetske uprave) in upravne enote. Na omenjeno področje upravnih nalog se uvrščajo tudi uprave lokalnih skupnosti in nosilci javnih pooblastil.

Nekatere vsebine (kot npr. sistem plač v javnem sektorju, število zaposlenih, upravni postopki, integriteta, javna naročila ...) dajejo skupno podlago ter nakazujejo smer delovanja in razvoja celotnega javnega sektorja, ki zajema vse organe in institucije, posredno ali neposredno pa so financirane iz državnega proračuna ali proračuna lokalnih skupnosti.

Svetovno poročilo o javnem sektorju za leto 2023 izpostavlja, da je treba izboljšati postopke usklajevanja, povezati razvojne strategije in proračune ter v medsektorske procese in institucionalne ureditve vključiti upravljanje s tveganji. K večji odgovornosti in skladnosti politik lahko pripomorejo vrednotenja vplivov, predhodne in naknadne ocene učinkov predpisov in revizije uspešnosti.<sup>13</sup>

**Zaupanje** je prepričanje posameznika, da bo oseba ali organizacija delovala skladno s pričakovanji pozitivnega vedenja (Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju: OECD), 2017).

---

<sup>13</sup> [World Public Sector Report 2023](#)

Raziskava OECD o zaupanju iz leta 2021<sup>14</sup> ugotavlja, da na stopnjo zaupanja v javno upravo najbolj vplivajo zaznana zanesljivost ter odzivnost in poštenost pri izvajanju javnih storitev. Zaupanje je ključen dejavnik legitimnosti javne uprave in je nujen pogoj za socialno kohezijo. Zaupanje je tudi ključnega pomena za okrevanje po krizah in za prehod v digitalno dobo in v podnebno nevtralno družbo. V Sloveniji je zaupanje v Evropsko unijo, Državni zbor in vlado pod povprečjem EU.<sup>15</sup> Raziskava OECD o zaupanju iz leta 2023 je pokazala, da je v Sloveniji zaupanje v vlado nižje (28 %) od OECD povprečja (39 %). Zadovoljstvo z javnimi storitvami (66 %) je primerljivo z OECD povprečjem. Anketiranci imajo višje zaupanje v zmožnost vlade za odzivanje v kriznih situacijah, kot pa v uspešnost vladnih politik za odzivanje na globalne, kompleksne in medgeneracijske izzive.

**Izvršna zmogljivost** meri strateško upravljanje javnih institucij. Slovenija pri večini komponent indeksa izvršne zmogljivosti (strateška zmogljivost, medresorsko sodelovanje, priprava učinkov predpisov, posvetovanje z javnostmi, komuniciranje, implementacija zastavljenih ukrepov, prilagodljivost in sposobnost reformiranja sistema javne uprave) zaostaja za povprečjem EU. Leta 2022 so bile v raziskavi Mreže za kazalnike trajnostnega upravljanja (Sustainable Governance Indicators Network, v nadaljevanju: Mreža SGI) največje slabosti zaznane pri oblikovanju instrumentov, podprtih z dokazi, pri institucionalnih kapacitetah strateškega načrtovanja in organizacijskih reformah. Tudi po podatkih Svetovne banke je bila Slovenija leta 2022 po učinkovitosti javne uprave pod povprečjem držav OECD, v primerjavi z letom 2021 pa je padla nekaj mest.<sup>16</sup>

S STRJU 2030 bomo prispevali tudi k uresničevanju drugih ciljev SRS 2030, kot so:

- znanja in spretnosti za kakovostno življenje in delo: s spodbujanjem vseživljenjskega učenja in s krepitvijo kompetenc, zlasti digitalnih in tistih, ki jih zahtevajo novi poklici;
- vključujoč trg dela in kakovostna delovna mesta: s prilagajanjem delovnih mest tehnološkimi in demografskim spremembam, s prožnejšim načinom organizacije dela in s spodbujanjem kakovostnega delovnega okolja ter
- učinkovito upravljanje in kakovostne javne storitve.

Umestitev STRJU 2030 med razvojne dokumente je razvidna iz slike 1.

Slika 1: Nadrejenost strateških dokumentov



Slika 1: Nadrejenost strateških dokumentov

<sup>14</sup> [OECD, Building Trust to Reinforce Democracy](#)

<sup>15</sup> [Spring Eurobarometer 2023](#)

<sup>16</sup> [Interactive Data Access | Worldwide Governance Indicators \(worldbank.org\)](#)



### 3. Pregled in analiza stanja

Poglavje predstavlja stanje in glavne izzive javne uprave v Republiki Sloveniji. Analiza je bila pripravljena na temelju pregleda analitičnih podlag, prispevkov deležnikov in izsledkov iz mednarodnih virov.

#### 3.1. Javne storitve po meri uporabnikov

Kakovost javne uprave države je ključna za uspešnost države in blaginjo njenih državljanov. Uspešna in učinkovita javna uprava služi potrebam svojih prebivalcev in je sposobna hitro in ustrezno odgovoriti na nanje in na potrebe gospodarskih subjektov ter tako povečuje zaupanje in enostavnost poslovanja. Bistveno je, da se lahko organi javne uprave prilagodijo spreminjajočim se okoliščinam, zlasti v času kriz.

Kakovosten **zakonodajni okvir** je nujen pogoj za delovanje pravne države in kakovostno javno upravo, zato je prizadevanje za vsebinsko ustrezne, pravno in nomotehnično pravilne predpise<sup>17</sup> eno temeljnih vodil delovanja javne uprave v okviru njenih pristojnosti. Predpisi morajo biti pripravljene na podlagi analize stanja in jasnih razlogov, ki narekujejo sprejem predlaganih rešitev (t. i. na dokazih temelječi predpisi), v proces nastajanja in sprejemanja morajo biti vključene strokovne in druge zainteresirane javnosti, obenem pa naj predpisi ne vsebujejo nepotrebnih administrativnih ovir.<sup>18</sup>

V Sloveniji pripravo zakonodaje urejajo zlasti Resolucija o normativni dejavnosti<sup>19</sup> (ReNDej) ter Poslovnik Vlade RS in Poslovnik državnega zbora RS. Po Poslovniku Vlade RS sta za nadzor nad proračunsko in normativno skladnostjo pristojna Ministrstvo za finance in Služba vlade RS za zakonodajo, ki morata o tem obvezno izdati mnenje, dokumenti razvojnega načrtovanja pa morajo biti predhodno usklajeni z ministrstvom, pristojnim za razvoj. Okrepiti je potrebno upoštevanje ReNDej. Presoje posledic predpisov so pogosto izvedene zgolj na način, da se zagotovi formalnim zahtevam, in sicer s povedjo, da "predpis nima posledic na posamezno družbeno področje". Povečati je potrebno delež predpisov, ki so v javnem posvetovanju vsaj 30 dni, kot je to minimalno priporočeno. Z namenom izboljšanja zakonodaje uvajamo sistemske ukrepe za optimizacijo in modernizacijo priprave predpisov ter analizo njihovih učinkov

OECD je navedel več pomanjkljivosti povezanih z izvajanjem presoje učinkov podzakonskih predpisov ter boljšim informiranjem in sodelovanjem deležnikov in javnosti.<sup>20, 21</sup> Računsko sodišče v revizijskem poročilu »Ali v Sloveniji preverjamo učinke predlaganih predpisov na družbo?« iz leta 2021 navaja, da je izvajanje presoje učinkov le delno učinkovito in je predlagalo pripravo dodatnih testov za oceno učinkov predlaganih predpisov in nadaljnje usposabljanje zaposlenih. Trenutno je v veljavi leta 2019 sprejet »Akcijski načrt za izboljšanje postopka načrtovanja, priprave, sprejemanja in vrednotenja učinkov zakonodaje 2019–2022«, ki vsebuje sistemske ukrepe za optimizacijo in modernizacijo priprave predpisov ter analizo njihovih učinkov. Uveljavlja se [Metodologija za presojo posledic predpisov na različna družbena področja](#), ki jo je Vlada potrdila leta 2023 z namenom kakovostne ocene učinkov predlaganih zakonodajnih sprememb v skladu z veljavnim Priročnikom za izvajanje

<sup>17</sup> Resolucija o normativni dejavnosti, Uradni list RS, št. 95/09.

<sup>18</sup> Glej cilje EU politike na področju boljše zakonodaje ([Better regulation - European Commission \(europa.eu\)](#))

<sup>19</sup> Uradni list RS, št. 95/09.

<sup>20</sup> [Slovenia, OECD Regulatory Policy Outlook 2021, OECD, 2021 \(oecd-ilibrary.org\)](#)

<sup>21</sup> [Slovenia-country-profile-regulatory-policy-2021.pdf \(oecd.org\)](#)

presoje posledic predpisov in politik ter z namenom okrepiti in uskladiti vladne zmogljivosti pri načrtovanju in izvajanju vladnih politik.<sup>22</sup> Ocena učinka izboljšuje kakovost in preglednost vladnih postopkov odločanja ter ustvarja boljše pogoje, da bi te odločitve imele želeni učinek. Namen metodologije je izboljšati in uskladiti vladne zmogljivosti pri načrtovanju in izvajanju vladnih politik, ne nadomešča pa političnega odločanja, temveč služi le kot podporni ukrep in dodatna argumentacija predlaganih ali sprejetih rešitev. Namenjena je pripravljavcem predpisov, ki so vključeni v proces priprave predpisov in se morajo najbolj zavedati pomembnosti kvalitetne ocene učinkov tako pri oblikovanju kot pri pregledu predpisov. Metodologija predstavlja splošen pristop k oceni učinka, ki je enoten, ne glede na vrsto predpisa, saj so koraki od prepoznavanja problema do predlaganja rešitev podobni.

Mreža SGI spremlja kakovost procesov upravljanja v javni upravi, in sicer na treh vsebinskih področjih: trajnostne politike, robustnost demokracije in dobro upravljanje. **Dobro upravljanje v javni upravi** sestavljata dve dimenziji, izvršna odgovornost in izvršna zmogljivost. Z izvršno odgovornostjo ocenjujemo, v kolikšni meri lahko državljani, nevladne organizacije in drugi deležniki zahtevajo odgovornost vlade za svoja dejanja, z izvršno zmogljivostjo pa moč oziroma zmogljivost institucionalnih mehanizmov v javni upravi, da delujejo.

Slovenija se na področju **izvršne odgovornosti**, ki pove v kolikšni meri institucionalna ureditev krepi sposobnost javnega sektorja za ukrepanje in ali lahko prebivalci, nevladne organizacije in druge organizacije zahtevajo odgovornost vlade za svoja dejanja, z doseženo vrednostjo indeksa 7,3, kljub nizkemu zaupanju javnosti v vlado in politične stranke, še vedno uvršča relativno dobro glede na povprečje EU (7,0).<sup>23</sup> Po drugi strani pa stanje na področju **izvršne zmogljivost**<sup>24</sup>, ki meri strateško upravljanje javnih institucij, razkriva večje vrzeli. Po letu 2017 se vrednost indeksa in uvrstitev med državami EU sicer izboljšujeta, in sicer z dvigom za 0,6 indeksnih točk se Slovenija uvršča na 18. mesto med državami EU-27. Kljub temu pa Slovenija z vrednostjo 5,3 še vedno zaostaja za povprečjem EU, ki znaša 6,1, pri vseh komponentah indeksa. V raziskavi Mreže SGI 2022 so bile največje slabosti zaznane pri oblikovanju instrumentov, ki je podprto z dokazi<sup>25</sup> (SI: 4,3; EU: 5,3) ter pri institucionalnih kapacitetah strateškega načrtovanja (SI: 4,5; EU: 5,8) in organizacijskih reformah (SI: 4,5; EU: 5,9).

Slovenija je v preteklih letih zmanjšala **administrativne ovire** in zaostanek za povprečjem EU. Različni programi odprave administrativnih ovir se v Sloveniji sistematično izvajajo že več kot deset let, zaostanek za povprečjem EU pa se postopno zmanjšuje. Enotna zbirka ukrepov za zagotovitev **boljšega zakonodajnega in poslovnega okolja** se nenehno dopolnjuje z novimi ukrepi. Do konca leta 2021 je bilo realiziranih več kot 300 ukrepov za boljšo zakonodajo in poslovno okolje. V skladu z Enotno metodologijo za merjenje stroškov je bilo do sedaj vrednotenih 170 ukrepov in tako realiziranih več kot 430 mio EUR prihrankov na letni ravni. Pomembnejši sprejeti ukrepi v zadnjih letih posegajo na področje podjetništva, digitalizacije in transporta. Zakon o debirokratizaciji je uvedel več poenostavitev obstoječe zakonodaje in mehanizme, ki naj bi preprečili kopičenje obstoječih predpisov ter omogočili prenehanje veljavnosti preteklih (obsoletnih) zakonov in na njih temelječih podzakonskih predpisov.

<sup>22</sup> [Metodologija za presojo posledic predpisov na različna družbena področja](#)

<sup>23</sup> [Sustainable Governance indicators; Bertelsmann Stiftung](#)

<sup>24</sup> Izvršna zmogljivost je tudi kazalnik uspešnosti, s katerimi spremljamo uresničevanje razvojnega cilja SRS 2030 »Učinkovito upravljanje in kakovostne javne storitve«, meri delovanje vlade in institucij na osmih področjih: strateška zmogljivost, medresorsko sodelovanje, oblikovanje instrumentov, podprto z dokazi, posvetovanje z javnostmi, komuniciranje, implementacija zastavljenih ukrepov, prilagodljivost in sposobnost reforme sistema javne uprave.

<sup>25</sup> Npr. predhodne in naknadne ocene politik.

V zadnjih letih je bil sicer narejen pomemben napredek za povečanje **enostavnosti poslovanja podjetij**. Ena izmed glavnih ovir ostaja pretirana birokracija, ki se kaže v gostoti predpisov in dolgotrajnosti postopkov, povezanih z javnimi storitvami, hitro spreminjajočo se zakonodajo in davčno politiko.<sup>26</sup>

Vsi organi državne uprave, ki poslujejo s strankami, so skladno s 16. členom Uredbe o upravnem poslovanju dolžni najmanj na dve leti ugotavljati **zadovoljstvo strank**. Obstoječa metodologija merjenja zadovoljstva uporabnikov javnih storitev ne odraža več aktualnih pričakovanj uporabnikov, zato je tako metodologijo, kot tudi načine zajemanja podatkov, potrebno prenoviti. Od leta 2016 je v veljavi metodologija ugotavljanja zadovoljstva na upravnih enotah in rezultati izkazujejo visoke ocene (4,7-4,9), druge metode pa izkazujejo drugačne ocene. Upravna statistika omogoča pridobivanje podatkov o upravnih dogodkih, vendar organi uporabljajo različne informacijske sisteme za vodenje evidence dokumentarnega gradiva. Glede na razpoložljive podatke statističnih poročil organov je zamud s postopki le 0,53 % od vseh zadev.<sup>27</sup> Instrukcijski roki za odločanje so najpogosteje kršeni na področjih izdaje gradbenih dovoljenj in dovoljenj tujcem ter pri odločanju o pritožbah s področja okolja in graditve ter o pritožbah s področja uveljavljanja pravic iz javnih sredstev. Gre za najbolj pereča upravna področja delovanja organov, preko njihovega dela pa državljani ravno največkrat ocenjujejo zanesljivost in odzivnost.

Evropska komisija uvršča Slovenijo v skupino držav z neizkoriščeno **e-upravo**, kar kaže na potrebo po nadaljnjem izboljšanju ponudbe in kakovosti javnih digitalnih storitev, v primerjavi z EU pa so potrebne izboljšave ključnih dejavnikov. Tudi e-Government Benchmark Slovenijo uvršča na srednjo raven prodora s povprečno ravno digitalizacije v javnih storitvah.<sup>28</sup>

Po indeksu razvitosti e-uprave, ki ga izračunavajo Združeni narodi, je Slovenija uvrščena na 10. mesto med državami EU, napredek pa se kaže pri vseh komponentah raziskave.<sup>29</sup> V času epidemije so bile odpravljene nekatere zahteve po identifikaciji, pospešil se je prehod na storitev SI-PASS. Sprejeta je bila Uredba o določitvi sredstev elektronske identifikacije in uporabi centralne storitve za spletno prijavo in elektronski podpis, v okviru katere je leta 2022 začela delovati nova elektronska osebna izkaznica. Leta 2023 je Slovenija dosegla opazen napredek na področju e-uprave, saj je prijavila nacionalno shemo e-identitete in dosegla visoko stopnjo splošne razvitosti e-zdravja. Na področju digitalnih javnih storitev<sup>30</sup>, e-zdravja in e-identitete je Slovenija blizu povprečja EU, vendar je prisoten razkorak med ponujenimi storitvami in njihovo uporabo. Izboljšanje digitalne pismenosti bi lahko pomagati premostiti ta razkorak, zlasti ker precejšnje število ljudi zaradi pomanjkanja spretnosti in znanja nima stika z javno upravo prek spleta. Slovenija je s strani OECD v indeksu odprtih podatkov OURData (2023) na 7. mestu med državami OECD, ki skrbijo za ustrezno zagotavljanje dostopa do odprtih podatkov in spodbujajo uporabo verodostojnih podatkov v korist celotne družbe in gospodarstva. V letu 2024 je digitalna intenzivnost predvsem v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji razmeroma majhna (50,4 %) in pod evropskim povprečjem. Tudi delež podjetij, ki uporabljajo umetno inteligenco, oblak ali podatkovno analitiko je podpovprečen (44,7 %) v primerjavi z EU (54,6 %). Slovenija napreduje na področju e-uprave in pri pokritosti z optičnim omrežjem (pokritih je 78,5 % gospodinjstev v primerjavi s povprečjem EU, ki je 64 %).<sup>31</sup>

<sup>26</sup> [UMAR, Poročilo o razvoju 2024](#)

<sup>27</sup> [Odločanje o upravnih zadevah na prvi stopnji - UpravnaStatistika \(sigov.si\)](#)

<sup>28</sup> [E-Government benchmark 2022](#)

<sup>29</sup> [UN E-Government Knowledgebase Country Information](#)

<sup>30</sup> [Digital Decade country report Slovenia UhlTjJDWdsAqC3UnScaHTWtYlvU\\_106696.pdf](#)

<sup>31</sup> [Slovenia 2024 Digital Decade Country Report](#)

## 3.2. Kompetentni javni uslužbenci

Hitre družbene in tehnološke spremembe ter nepredvidljive izredne situacije, kot je bila pandemija covida-19, močno vplivajo na način dela v javni upravi. K temu izzivu je potrebno pristopiti celostno in z zavedanjem, da so eden izmed ključnih elementov učinkovite javne uprave strokovni, odgovorni in motivirani javni uslužbenci.

Številni organi državne uprave in širše v javnem sektorju se soočajo z izzivi pri pridobivanju kadrov zaradi demografskih sprememb, sprememb na trgu dela, dolgotrajnih in zapletenih ter na ravni državne uprave neenotnih selekcijskih postopkov in tudi zaradi percepcije državne uprave, kot toge, formalne in birokratske organizacije, ki ne zagotavlja dovolj priložnosti za razvoj in napredovanje, in posledično neprivlačnega delodajalca.

Med poglavitnimi družbenimi spremembami današnjega časa so **demografske spremembe**. Delež zaposlenih, starejših od 55 let, se je med letoma 2010 in 2020 skoraj podvojil in je le malo pod povprečjem OECD. Nasprotno pa delež zaposlenih mlajših od 35 let strmo upada. Med letoma 2010 in 2020 je z 11 % padel na zgolj 8 %, kar je precej pod povprečjem OECD, ki znaša 19 %. Državne uprave v EU povprečno zaposlujejo bistveno več delavcev, starejših od 55 let, kot je to na ostalem trgu dela: vsak četrti delavec v državni upravi je starejši od 55 let, trend staranja delovne sile pa je značilen tudi za slovensko državno upravo.<sup>32</sup>

Razpoložljivost ustreznih kadrov zaradi demografskih sprememb in sprememb na trgu dela dodatno omejuje neskladja v znanju in veščinah zlasti na področjih, ki zahtevajo nove nabore spretnosti, znanja in kompetenc.<sup>33</sup>

Vzpostavitev **kompetenčnega modela** za državno upravo pomaga širiti zavedanje, da so za uspešno opravljanje dela poleg formalne izobrazbe in strokovne usposobljenosti pomembne tudi veščine, spretnosti, lastnosti, motivi in vrednote. V okviru kompetenčnega modela so se razvijali, posodabljali in izvajali programi usposabljanj na področju temeljnih, vodstvenih in digitalnih kompetenc. Izkušnje pa so pokazale, da se kompetenčni model v praksi ne uporablja v zadostnem obsegu in da kot orodje za prepoznavanje, presojanje in razvoj kompetenc ter pomoč vodjem in zaposlenih v kadrovskih službah še ni v celoti zaživelo. Zato je potrebno oblikovanje enotnih rešitev in pristopov na področju izbire in razvoja kadrov (oblikovanje sistema nasledstev, opredelitev in izbor ključnih kadrov/talentov, razvoj talentov) ter prenosa znanja, saj so vedno bolj aktualna vprašanja, ki so povezana s pridobivanjem, privabljanjem, razvojem in ohranjanjem kadrov v državni upravi.

Vsem javnim uslužbencem je treba glede na vrzeli s področja kompetenc omogočiti nadgradnjo znanja skozi **vseživljenjsko učenje**. Odstotek oseb starih med 24 in 64 let, vključenih v vseživljenjsko učenje, je dolga leta nazadoval in je v letu 2020 znašal le 8,4 %, kar je bilo pod evropskim povprečjem. V letu 2021 pa je bil viden preskok, saj se je zvišal na 18,9 %.<sup>34</sup> Prepoznavanje, krepitev in razvoj posameznikovih veščin, znanj, zavedanje pomena vseživljenjskega učenja in razvoja, prevzemanje aktivne vloge in odgovornosti za svoj poklicni, strokovni in osebni razvoj, lahko pripomorejo tako k

<sup>32</sup> [Ravnanje s starejšimi zaposlenimi in talenti v evropskih javnih upravah](#)

<sup>33</sup> [Poročilo o razvoju 2023, UMAR](#)

<sup>34</sup> [Izjemni rezultati za Slovenijo velik izziv za strokovnjake, EPALE \(europa.eu\)](#)

uspešnemu poklicnemu in strokovnemu razvoju posameznika, kot tudi k razvoju in uspešnosti posamezne organizacije in javne uprave kot celote.

Vse bolj se poudarja pomen umetne inteligence in njen vpliv na različna področja. Poročilo službe Evropske komisije za spremljanje razvoja, uporabe in vpliva umetne inteligence v Evropi navaja, da uporaba umetne inteligence v javnih upravah narašča in bi lahko v prihodnosti bistveno izboljšala uspešnost in učinkovitost javnih uprav.<sup>35</sup>

**Upravna akademija** z organizacijo horizontalnih programov usposabljanj in strokovnih izpitov za javne uslužbenke skrbi za njihov strokovni razvoj, učinkovitost in osebni razvoj. Aktualna so usposabljanja na področju projektnega vodenja, digitalne pismenosti, vodstvenih veščin, veščin za zaposlene v kadrovske službah, integritete, javnega naročanja in mehkih veščin.

Večina ciljev uvedbe **enotnega plačnega sistema**<sup>36</sup> iz 2008 ni bila uresničeni, z izjemo zagotovitve večje transparentnosti sistema. Razmerje med najvišjo osnovno plačo in minimalno plačo se je z 1 : 10,5 v letu 2008 spremenilo v 1 : 4,7 v letu 2022, minimalna plača pa sega že do VI. tarifnega razreda. Stimulativni elementi sistema ne delujejo, vse več je nezadovoljstva zaposlenih in problemov pri pridobivanju kadrov zlasti mladih. Cilj prenove plačnega sistema je sprememba zakonskih podlag za večjo možnost variabilnega nagrajevanja in povezanosti plačila za delo z rezultati dela, za privabljanje mladih in zmanjšanje vpliva seniornosti na višino plače ter za večjo učinkovitost javnega sektorja ob hkratni ohranitvi javnofinančne vzdržnosti sistema plač v javnem sektorju.

### 3.3. Odprta in inovativna javna uprava

Model odprte javne uprave je močno povezan z reformo tradicionalne javne uprave in vključuje dvodimenzionalni odnos med njo in državljani ter vključuje nekatere nove prakse in koncepte, ki so sicer značilni za zasebni sektor (inovativnost). Javna udeležba je bistveni element odprte javne uprave in spodbujevalec v procesu samega odpiranja, zaupanje pa predstavlja ključni prispevek udeležbe javnosti in odprte javne uprave.<sup>37</sup> Elementi odprte javne uprave so transparentnost, sodelovanje pri odločanju (participacija) in jasna ter določljiva odgovornost za ukrepe, ki jih država izvaja.

**Aktivna participacija javnosti in deliberacija** sta nujna pogoja učinkovitega odzivanja na spremembe, s katerimi se v času podnebne in okoljske krize soočamo znotraj procesov oblikovanja politik in znotraj prenove javnega sektorja. Današnji sistemi upravljanja ne zmorejo obravnavati nekaterih najbolj perečih in najtežjih družbenih izzivov tega časa. V večini držav zaupanje vladam pada, hkrati pa se prebivalci bolj angažirajo pri vprašanjih, ki vplivajo nanje in na njihove skupnosti. S participacijo omogočamo državljanom močnejšo vlogo in vključenost v postopke odločanja. Informacije, ki jih državljani prejmejo v takem postopku, so tudi objavljene, kar pozitivno vpliva na zmanjšanje korupcije in na večjo transparentnost političnih odločitev, kar vpliva tudi na dvig zaupanja.<sup>38</sup> Trenutno v Sloveniji izvajamo predvsem obveščanje javnosti in posvetovanje z javnostjo.

<sup>35</sup> [AI Watch. European Landscape on the use of Artificial Intelligence by the Public Sector](#)

<sup>36</sup> [Informacija-glede-stevila-zaposlenih-in-plac-v-javnem-sektorju-v-obdobju-2008-2022.docx \(live.com\)](#)

<sup>37</sup> [Community participation for an open public administration: Empirical measurements and conceptual framework design, Dutu, 2016 \(tandfonline.com\)](#)

<sup>38</sup> [Beyond elections: The use of deliberative methods in European municipalities and regions, Congress of Local and Regional Authorities, 2022](#)

Raziskava Mreže SGI 2022 izpostavlja, da korupcija ostaja zaskrbljujoča, kar potrjuje tudi ponovno nazadovanje Slovenije na lestvici indeksa zaznave korupcije, ki obravnava dejavnike, kot so izvajanje protikorupcijske zakonodaje, dostop do informacij, nasprotje interesov in uspešnost protikorupcijskih ukrepov. V letu 2021 je Slovenija pri oceni izgubila tri točke, v letu 2022 pa še eno točko glede na leto poprej; s 56 točkami se je uvrstila na 16. mesto med državami EU. Slovenija je na Indeksu zaznave korupcije Transparency International – Corruption Perception Index (CPI 2021) dosegla 41. mesto z oceno 57 (najvišja ocena je 100). S tem se je Slovenija še dodatno oddaljila od povprečja držav EU (64) in OECD (67). V letu 2022 je Slovenija z 56 točkami ohranila 41. mesto, v letu 2023 pa je z enakim številom točk dosegla 42. mesto. Po podatku, ki ga je Komisija za preprečevanje korupcije objavila konec leta 2021, Slovenija letno zaradi korupcije izgubi 3,5 milijarde evrov. Ocena izhaja iz raziskave Evropske stranke zelenih, ki je leta 2018 ugotovila, da je strošek korupcije v Evropski uniji okoli 1000 milijard evrov na ravni letnega BDP Evropske unije.

Osveščanje za dvig **integritete in transparentnosti v javnem sektorju pomeni** preventivno delovanje za odpravo tveganj za pojav korupcije ter krepitev integritete v javnem sektorju. Načrti integritete, ki jih morajo za obvladovanje korupcijskih tveganj imeti skladno z Zakonom o integriteti in preprečevanju korupcije vsi subjekti javnega sektorja, praviloma še vedno niso zaživel v smeri aktivnega spremljanja stanja in pravočasne identifikacije, korupcijskih tveganj in vzpostavitev ukrepov za njihovo preprečevanje in obvladovanje. Na podlagi vladnih programov za krepitev integritete in transparentnosti, ki so jih različne vlade sprejemale od leta 2014, sprejela pa ga je v februarju 2023 tudi vlada (Program Vlade Republike Slovenije za krepitev integritete in transparentnosti v javnem sektorju 2023-2026<sup>39</sup>), so bili izvedeni različni ukrepi za obvladovanje korupcijskih tveganj na ravni ministrstev. Večjo transparentnost porabe javnega denarja in izvajanja javnega naročanja zagotavljajo tudi spletne aplikacije. V prenovi je nacionalni program za preprečevanje in obvladovanje korupcijskih tveganj, to je Resolucija o preprečevanju korupcije Republike Slovenije, ki bo skupaj z akcijskim načrtom vključil ukrepe za preprečevanje in obvladovanje korupcijskih tveganj tako v javnem kot zasebnem sektorju.

**Nevladne in prostovoljske organizacije**, kot eden izmed ključnih gradnikov civilne družbe, prispevajo k uresničevanju načel pluralnosti in demokracije v družbi. Obstoječa široka mreža nevladnih organizacij v Sloveniji, pestrost njihovih organizacijskih oblik ter kadrovski in lastni finančni viri so osnova za širitev obsega socialnih in drugih storitev v skladu s potrebami prebivalcev ter za delen prenos teh storitev iz države in lokalne skupnosti na nevladne organizacije.<sup>40</sup> V Sloveniji je registriranih preko 27.000 nevladnih organizacij. Aktivnih društev, zavodov in ustanov je bilo leta 2022 nekaj več kot 27.500. V nevladnem sektorju je zaposlenih nekaj več kot 12.000 ljudi, veliko jih je poleg tega vključenih tudi prostovoljno.<sup>41</sup>

Dejavnosti javnega sektorja pri usmerjanju družbe k **okoljski trajnosti** igrajo pomembno vlogo, po drugi strani pa imajo javne uprave tudi same velik vpliv na okolje. Z izvedbo ukrepov učinkovite rabe energije in obnovljivih virov energije v javnem sektorju je bilo do leta 2020 kumulativno doseženo zmanjšanje rabe energije za 228 gigavatnih ur (GWh), zmanjšanje izpustov CO<sub>2</sub> pa za 56 kilo ton (kt). Skupna vrednost površine celovito energetske prenovljenih stavb v javnem sektorju je konec leta 2021 znašala 1,92 milijona m<sup>2</sup>, leto kasneje pa 2,15 milijona m<sup>2</sup> površin. V okviru OP EKP je bilo do konca leta 2022

<sup>39</sup> [Program-vlade-za-krepitev-integritete-in-transparentnosti-2023-2026.docx \(live.com\)](#)

<sup>40</sup> [Strategija razvoja nevladnih organizacij in prostovoljstva do leta 2023, MJU, 2018 \(uradni-list.si\)](#)

<sup>41</sup> [NVO sektor: dejstva in številke - cnvos.si](#)

prenovljenih 906.400 m<sup>2</sup> površin. Po prvih ocenah bo energetska prenovljena površina ob koncu leta 2023 nekje na ravni ciljne vrednosti iz OP EKP, medtem ko cilj za energetska prenova stavb v lasti in uporabi osrednje oz. ožje vlade iz OP EKP ne bo dosežen. V okviru obveznosti iz 5. člena EED iz leta 2012 je bilo do konca leta 2021<sup>42</sup> prenovljenih 66.022 m<sup>2</sup>, do konca leta 2022 pa 68.617 m<sup>2</sup> oz. samo 27 % ciljne vrednosti za obdobje 2014–2022. Večji kumulativni prihranek končne energije in zmanjšanje izpustov CO<sub>2</sub> omogočata hitrejša približevanje zastavljenim ciljem na področjih energetske učinkovitosti in zmanjševanja izpustov CO<sub>2</sub>.<sup>43</sup>

Raziskave kažejo, da še vedno veliko vsakdanjih poti opravimo z avtomobilom, tudi razdalje do pet kilometrov, ki bi jih lahko prehodili ali prekolesarili in bi s tem pomembno vplivali na zmanjšanje izpustov in na zdravje in prispevali k trajnostnemu razvoju (Zakaj ljudje potujemo kot potujemo, IPOP 2020).<sup>44</sup> Navedeno velja tudi za zaposlene na ministrstvih, vladnih službah in organih v njihovi sestavi, ko se odločajo za uporabo **službenih vozil**. Na ministrstvih, vladnih službah in organih v njihovi sestavi ni zanemarljivo število vozil, ki so okoljsko bolj obremenjujoča (vozila starejše izvedbe, vozila, pri katerih poraba goriva presega 5l na 100 km) in jih je treba v čim krajšem času nadomestiti z okoljsko manj obremenjujočimi. Slovenija je skladno z Direktivo o spodbujanju čistih in energetske učinkovitih vozil za cestni prevoz (Direktiva (EU) 2019/1161) Evropskega parlamenta in Sveta z dne 20. junija 2019 zavezana do konca leta 2025 in do konca leta 2030 dosegati nacionalne deleže čistih in energetske učinkovitih vozil pri javnem naročanju.

Pilotno merjenje stopnje **inovacijske zrelosti** v javni upravi v letu 2021 je nakazalo, kako je javna uprava pripravljena na razvoj in prihajajoče spremembe ter na katerih področjih so potrebne dodatne spodbude za razvoj. Rezultati merjenja kažejo, da zaposleni zaznavajo dvig podpore vodstva, še vedno pa ne na zadovoljivi ravni. Povprečne ocene in sistemska ureditev področja so še vedno prenizke, da bi lahko govorili o optimalni podpori in naklonjenosti vodstva in zaposlenim do upoštevanja predlogov zaposlenih v smislu inovacij delovnih procesov in uvajanja teh inovacij v delovanje organizacij in z njim povezanim napredkom.

Da se bo Slovenija na področju javne uprave približala najrazvitejšim državam, bo potrebno dodatno vlagati v usposabljanje in spodbudo zaposlenih in vodstvenega kadra na področju **inoviranja**. Inovativni pristopi in rešitve, vgrajeni kot nadgradnja obstoječega sistema, bodo prinesli trajen pozitiven vpliv in razvoj. Za hitro prilagajanje spremembam okolja ter za oblikovanje odpornih in trajnostnih rešitev morajo biti inovacije uvedene sistemsko. Raziskava OECD kaže na potrebo po sistematični vgradnji ugodnega okolja za inoviranje na naslednjih področjih: vlaganje v javne uslužbenke, spodbujanje prostega pretoka informacij, podatkov in znanja znotraj javne uprave in uporabo teh v odzivanju na nove izzive in priložnosti, spodbujanje novih organizacijskih struktur ali partnerstev za izboljšavo pristopov in orodij, deljena odgovornost in skupna uporaba podatkov in virov, potrebnih za inoviranje ter zagotavljanje, da pravila in procesi spodbujajo in ne ovirajo inoviranje.<sup>45</sup>

Mednarodna raziskava o učinkih uporabe **Skupnega ocenjevalna okvirja v javnem sektorju** (Common Assessment Framework - CAF) na upravljanje z zaposlenimi iz leta 2021 je pokazala pomemben vpliv

<sup>42</sup> V letih od 2017 – 2021 so bile izvedene tri energetske prenove stavb centraliziranih uporabnikov (celovito prenovljenih 5.367,03 m<sup>2</sup> poslovnih površin). Poleg celovite energetske prenove stavb, so potekale tudi druge prenove za izboljšanje pogojev centraliziranih organov državne uprave, in sicer je bilo v obdobju od leta 2018 do konca leta 2021 prenovljenih 21.212 m<sup>2</sup> neto površin poslovnih prostorov, zgrajeni pa so bili trije upravni centri

<sup>43</sup> [PO2022\\_Zvezek3\\_Stavbe\\_KON\\_2022-06-15F.pdf \(podnebnapot2050.si\)](#)

<sup>44</sup> [Zakaj ljudje potujejo, kot potujejo?, IPOP, 2021](#)

<sup>45</sup> [OECD, Fostering Innovation in the public sector](#)

na področjih organizacijskega razvoja, notranje komunikacije, osredotočenosti na zaposlene in kulture uspešnosti. Zaznati pa je bilo tudi korelacije s spremembo kulture organizacije, motiviranjem, razvojem kompetenc zaposlenih in inovacijsko zrelostjo, kar pa je tudi prava smer, ki vodi v nadaljnji razvoj javne organizacije v prihodnje.<sup>46</sup> V Sloveniji model CAF trenutno uporablja skoraj 150 javnih organizacij, od začetka sistematičnega uvajanja leta 2016 se je število povečalo za 100, kar kaže na nujnost sistemske ureditve tega področja.

Na področju **javnega naročanja** je od leta 2015 je potekala posodobitev sistema javnega naročanja. Leta 2021 je znašal delež javnih naročil v bruto domačem proizvodu 14,76 %, kar v primerjavi z letom 2020 pomeni povečanje. Konkurenčnost na trgu je eden izmed temeljnih izzivov modernega sistema javnega naročanja, na kar opozarjata OECD (Country Report 2022) in Evropska komisija v okviru Single Market Scoreboard analize. V obdobju od leta 2020 dalje se je število postopkov s pogajanjem brez predhodne objave, ki predstavljajo najmanj transparenten postopek javnega naročanja, pomembno zmanjšalo, po podatkih iz Single Market Scoreboard analize je iz 26 % v letu 2020 padlo na 19 % v letu 2021, 11 % v letu 2022 in 10 % v letu 2023. Kot je analiziralo in opozorilo Evropsko Računsko sodišče v svojem posebnem poročilu št. 28/2023: Javna naročila v EU - Manj konkurence za naročila gradenj, blaga in storitev v desetih letih do leta 2021, je konkurenčnost na trgu javnih naročil težava v vseh državah članicah Evropske unije<sup>47</sup>. Velik del javno naročniške zakonodaje je predmet urejanja pravnega reda EU. Potek javnih naročil in sama javna poraba preko pogodb, sklenjenih v postopkih javnega naročanja, je v Sloveniji visoko transparentna, kar je ugotovil tudi OECD v poročilu Government at a Glance 2019<sup>48</sup>, saj so poleg razpisne dokumentacije in meril za izbor, odločitve o oddaji naročila in same pogodbe, javnosti dostopne tudi ponudbe, kar vpliva na zniževanje korupcijskih tveganj, omejuje dogovore med ponudniki, prinaša večjo gospodarnost v poslovanje, povečuje konkurenčnost in znižuje stroške delovanja javnega sektorja.<sup>49</sup> Na portalu javnih naročil so javnosti na voljo vsi podatki o izvedenem javnem naročilu, vključno z morebitnimi revizijskimi postopki, pogodbo in njenimi naknadnimi spremembami ter izplačili, izvedenimi v času trajanja pogodbe. V okviru »Analize učinkov zelenega javnega naročanja v Republiki Sloveniji« je bila izvedena analiza, ki je pokazala, da naročniki večinoma sledijo smernicam iz Uredbe o zelenem javnem naročanju (ZeJN), kar prinaša energetske in finančne prihranke ter zmanjšanje izpustov emisij toplogrednih plinov in ima pozitivne učinke na celotno družbo.<sup>50</sup> Na področju trajnostnega javnega naročanja je v okviru Uredbe o ZeJN kar 22 predmetov, za katere je obvezno zeleno javno naročanje, kar predstavlja eno najširših in najstrožjih ureditev v EU.

**Razvojno načrtovanje** v Sloveniji je deloma urejeno z Uredbo o dokumentih razvojnega načrtovanja in postopkih za pripravo predloga državnega proračuna in z Zakonom o javnih financah. Sistem, ki je v veljavi, ni bil dorečen in vpeljan v prakso. Sprejeta je SRS 2030 kot dolgoročni dokument, Državni program razvojnih politik kot srednjeročni dokument fiskalne politike pa v tem času ni bil nikoli pripravljen, zato usklajevanje politik poteka zgolj skozi instrument medresorskega usklajevanja.

---

<sup>46</sup> [Impact of CAF on Human Resource Management and People, 2021](#)

<sup>47</sup> [European Court of auditors, 2023](#)

<sup>48</sup> [Government at a Glance 2019 | Government at a Glance | OECD iLibrary \(oecd-ilibrary.org\)](#)

<sup>49</sup> [Government at a glance 2019, Country fact Sheet Slovenia](#)

<sup>50</sup> [Analiza učinkov zelenega javnega naročanja v Republiki Sloveniji](#)



## 4. Strateški cilji Strategije trajnostnega razvoja javne uprave do leta 2030

### 4.1. Vizija razvoja

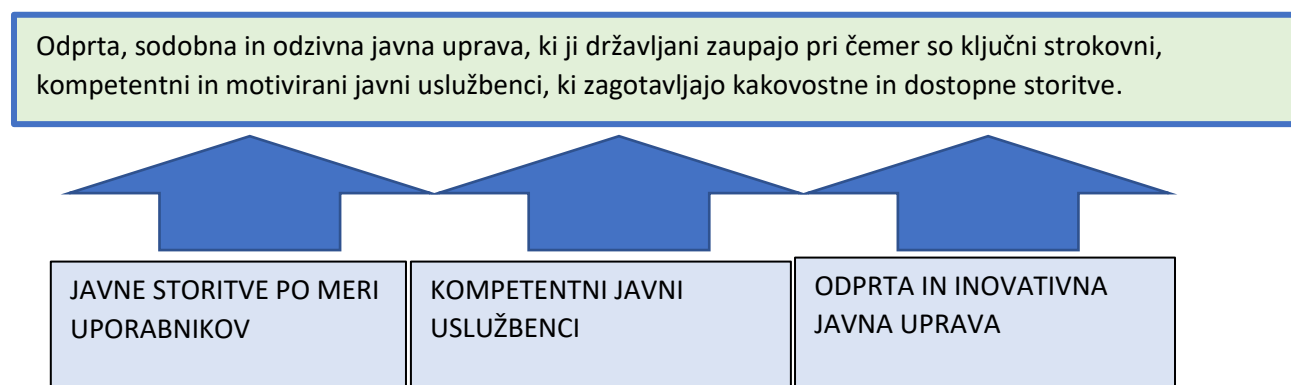
STRJU 2030 zasleduje razvojne cilje SRS 2030, predvsem cilj »učinkovito upravljanje in kakovostne javne storitve«, ki ga merimo s stopnjo zaupanja ljudi v javne institucije in indeksom izvršne zmogljivosti, pomembno vlogo ima pa tudi pri doseganju ciljev trajnostnega razvoja.

**Naša skupna vizija je odprta, sodobna in odzivna javna uprava, ki ji državljani zaupajo, pri čemer so ključni strokovni, kompetentni in motivirani javni uslužbenci, ki zagotavljajo kakovostne in dostopne storitve.**

Kakovostna javna uprava bo zagotavlja participativno oblikovanje politik, dostopnost storitev, ki služijo potrebam vseh uporabnikov, manjša administrativna bremena in ovire, večje zaupanje javnosti, demokracijo z visokimi standardi integritete, transparentnosti in odgovornosti, ustrezne zmogljivosti za zelene reforme ter vključuje zeleni prehod v politike in na vse ravni upravljanja.

STRJU 2030 je sestavljena iz treh Strateških ciljev na sliki 2.

*Slika 2: Strateški cilji STRJU 2030*



Za doseg strateških ciljev bomo oblikovali akcijski načrt z ukrepi za:

- kakovosten pravni okvir;
- večjo učinkovitost procesov za storitve prilagojene uporabnikom;
- digitalne javne storitve;
- kompetentne javne uslužbenke;
- odprtost in odgovornost javne uprave in
- inovativnost v javni upravi.

## 4.2. Strateški cilji

Strategija je sestavljena iz treh strateških ciljev, ki se med seboj povezujejo in dopolnjujejo:

1. javne storitve po meri uporabnikov;
2. kompetentni javni uslužbenci in
3. odprta in inovativna javna uprava.

Prvi strateški cilj je namenjen uporabnikom storitev, saj je uporabnik v središču vseh dejavnosti, ki jih javna uprava izvaja. Storitve se bodo v prihodnjih letih še bolj prilagajale uporabnikom, kar omogočajo nove tehnologije, ki so trenutno v vzponu.

Da bomo lahko zagotavljali ustrezne storitve, moramo biti javni uslužbenci kompetentni za opravljanje nalog na svojem področju dela, kar predstavlja drugi steber ukrepov. Vsebino in cilje ter ukrepe tega strateškega cilja pripravlja Ministrstvo za javno upravo v Strategiji ravnanja s kadri v državni upravi do leta 2030.

Kompetentni javni uslužbenci, ki želimo oblikovati storitve bližje uporabnikom in jih hočemo vključevati tudi v vse faze procesa priprave politik in zakonodaje, bomo morali samostojno in kot sistem delovati odprto in inovativno, to pa naslavlja ukrepi tretjega strateškega cilja te strategije.

### Strateški cilj 1: Javne storitve po meri uporabnikov

Zadovoljstvo uporabnikov z javnimi storitvami lahko izboljšamo z odstranjevanjem administrativnih ovir, s soustvarjanjem storitev z uporabniki in z digitalnimi javnimi storitvami, ki bodo omogočale integrirano, usklajeno, varno in učinkovito interakcijo prebivalcev in podjetij z javno upravo:

- za bolj učinkovite procese in zakonodajo je treba izboljšati zakonodajno in poslovno okolje in proces priprave predpisov skozi oceno učinkov predlaganih predpisov ter izboljšati informiranje in večje sodelovanje deležnikov in javnosti;
- potrebna je prenova postopkov, izvajanje storitev v javni upravi mora biti bolj prilagojeno uporabniku;
- digitalne javne storitve morajo biti prilagojene uporabniku, njihovim okoliščinam in potrebam, ob varovanju zasebnosti in enakopravnem dostopu do storitev;
- digitalno opolnomočena javna uprava je pogojena s sodobnim delovnim okoljem, digitalnimi znanji in spretnostmi javnih uslužbencev, naprednimi podatkovnimi orodji za odločanje in upravljanje, optimizacijo in digitalizacijo poslovnih procesov in optimiziranimi pravno-organizacijskimi okvirji.

*Zadovoljen uporabnik javnih storitev je pogosto izrabljan slogan v državni upravi. Le ob zavedanju, da moramo javne storitve približati uporabnikom in že v fazi njihove zasnove vključevati tudi uporabnike, bodo storitve služile prebivalcem in organizacijam. Okvir za izvajanje storitev je opredeljen z zakonodajo, zato je kakovosten pravni okvir izhodišče za pot v drugačno realnost, ki pa bo v veliki meri digitalna.*

## Specifični cilj 1: Kakovosten pravni okvir

Kakovosten pravni okvir je nujni pogoj za delovanje pravne države in kakovostne javne uprave, zato je prizadevanje za vsebinsko ustrezne, pravno pravilne in nomotehnično urejene predpise eno temeljnih vodil delovanja javne uprave v okviru svojih pristojnosti. Predpisi morajo biti pripravljene na podlagi analize stanja in jasnih razlogov, ki narekujejo sprejem predlaganih rešitev (t. i. na dokazih temelječi predpisi), v proces nastajanja in sprejemanja morajo biti vključene strokovne in druge zainteresirane javnosti, pripravljena ustrezna primerjava z ureditvami drugih držav članic EU, zgledevanje po ureditvah, na katerih temeljijo dobre prakse, obenem pa naj predpisi ne vsebujejo nepotrebnih administrativnih ovir.<sup>51</sup>

Zagotavljanje kakovostnega pravnega okvirja se začne z ustreznim **načrtovanjem normativnih aktov**. Sistem bomo prenovili tako, da bodo normativni akti, katerih sprejem oziroma pripravo načrtuje vlada, vključeni v normativni program dela. S tem bomo okrepili transparentnost in predvidljivost normativnih aktivnosti vlade oziroma javne uprave. Določen bo organ oziroma institucija, ki bo opravljala naloge nadzora nad kakovostjo priprave predpisov. Spodbujali bomo dosledno uporabo Metodologije za presojo posledic predpisov na različna družbena področja tudi za podzakonske akte in izvedli različne module usposabljanj zaposlenih z vidika boljše zakonodaje. Nadaljevali in krepili bomo odpravljanje nepotrebnih administrativnih ovir, na katere uporabniki opozarjajo preko različnih kanalov oziroma jih javna uprava sama identificira.

Preko **Stičišča za oblikovanje politik** bomo podpirali procese in aktivnosti pripravljavcev predlogov predpisov in politik na kompleksnih ter medsektorskih področjih, in sicer zlasti z vidika identificiranja izziva oziroma problema, ki naj ga politika oziroma predpis uredi, z vidika oblikovanja in testiranja možnih rešitev ter z vidika vključevanja deležnikov v vse faze nastajanja in sprejemanja predpisa oziroma politike. V novit sistem bomo povezali ukrepe za odpravo administrativnih ovir, ukrepe za vključevanje deležnikov v procese oblikovanja vladnih politik in ukrepov ter izvedbo javnih posvetovanj glede osnutkov predpisov.

**Poenostavitev postopkov** je nujna za učinkovito izvajanje storitev, za kar je potrebna tudi sprememba zakonodaje. Eden izmed pomembnih sistemskih zakonov na tem področju je Zakon o splošnem upravnem postopku; poenostavitev bo omogočala tudi digitalno podprt postopek izvajanja upravnih nalog.

Poleg odprave administrativnih ovir, ki jih so z vidika zaščite javnega interesa nepotrebne ali prekomerne normativne zahteve za izdajo in pridobitev upravnih dovoljenj, bomo poenostavili tudi procese njihovega pridobivanja na splošni ravni, ki jo ureja Zakon o splošnem **upravnem postopku**, in na konkretnih upravnih področjih, ki določajo posebna procesna pravila. Na splošni ravni bo narejen razmislek o upravnih procesnih institutih, ki so se v primerljivih ureditvah izkazali kot učinkoviti za nekatere procese upravnega odločanja, zlasti alternativno reševanje sporov v materialnem in procesnem smislu.

---

<sup>51</sup> Glede na cilje EU politike na področju boljše zakonodaje ([Better regulation - European Commission \(europa.eu\)](https://european-council.europa.eu/media/en/press-articles/2021/04/2021042101_en.pdf))

## Specifični cilj 2: Učinkoviti procesi za storitve prilagojene uporabnikom

Povečali bomo učinkovitost in vpeljali sistem zagotavljanja kakovosti v javni upravi.

Storitve, ki jih izvaja javna uprava, bomo oblikovali in razvijali skupaj z in ob upoštevanju potreb uporabnikov. Izpolnili bomo pričakovanja uporabnikov za boljši dostop do storitev. Posebna pozornost bo namenjena temu, da bodo storitve vključujoče, digitalne in dostopne skozi različne kanale ter varne. Način dostopanja do storitev bo odvisen od ciljne skupine uporabnikov in vrste storitve, torej od demografskih in družbenogospodarskih dejavnikov, vrste posamezne faze v postopku in od kompleksnosti posameznih faz.

**Spremljanje potreb in zadovoljstva uporabnikov** bomo okrepili z razvojem nove metodologije, ki bo v ospredje postavljala uporabnika in celovitost ter enovitost javnih storitev z vidika življenjskih dogodkov uporabnika in v naslednjih fazah prilagojene posameznemu uporabniku. Spremljanje bomo izvajali preko neposrednega stika z uporabniki (ankete, fokusne skupine), posrednih povratnih informacij (pripombe, predlogi in pritožbe) posameznikov, usposobljenih za opazovanje v vlogi uporabnika storitev ter z analizo in kartiranjem celovite storitve v okviru življenjskega dogodka.

Ugotovitve o zadovoljstvu in potrebah uporabnikov bodo **podlaga za izboljšanje sistemov in procesov** v korist uporabnikov storitev, s prenovo procesov z vidika uporabnika (soustvarjanje) in s pomočjo sistemskega razmišljanja in odstranjevanjem administrativnih ovir z ukrepi za boljše zakonodajno in poslovno okolje.

**Optimizacija in standardizacija poslovnih procesov v javni upravi** predstavlja pomembno področje, ki bo omogočilo hitrejše in kakovostne storitve. Opravili bomo popis procesov. Kjer je smiselno, bomo nepotrebne procese odstranili oziroma jih poenostavili kar predstavlja prvi korak, k čemur bo zavezan vsak posameznik in organ. Upoštevali bomo logiko "manj je več".

## Specifični cilj 3: Digitalne javne storitve

Digitalne javne storitve predstavljajo pomemben korak k oblikovanju storitev po meri uporabnika. Ob upoštevanju varovanja zasebnosti in enakopravnega dostopa do storitev lahko prispevajo k večjemu zaupanju v javno upravo. Digitalne javne storitve bodo prilagojene posameznikom, njihovim okoliščinam in potrebam.

**Strategija Digitalna Slovenija 2030** je krovna strategija digitalne preobrazbe in je namenjena strateškemu načrtovanju spodbujanja digitalne preobrazbe Slovenije v razvojnem obdobju do leta 2030. Krovni cilj strategije je spodbujanje digitalne preobrazbe Slovenije v vseh segmentih – družba, država, lokalne skupnosti in gospodarstvo. Digitalizacija javnih storitev je eden od ključnih elementov digitalne preobrazbe Slovenije do leta 2030<sup>52</sup>.

**Strategija digitalnih javnih storitev 2030**<sup>53</sup> postavlja ljudi in poslovne subjekte v središče digitalne preobrazbe, zato opredeljuje okvir, ki bo omogočal razvoj preprostih storitev in spodbujal njihovo

---

<sup>52</sup> [Strategija Digitalna Slovenija 2030](#)

<sup>53</sup> [Strategija digitalnih javnih storitev 2030-1.pdf \(gov.si\)](#)

široko uporabo. Za doseg tega cilja so potrebni enotna digitalna identiteta, učinkovita uporaba podatkov, sodobne informacijske tehnologije in infrastruktura ter digitalno opolnomočen javni sektor. Cilje Strategije digitalnih javnih storitev bodo doseženi s procesi soustvarjanja javnih storitev z vsemi deležniki, aktivnejšim povezovanjem storitev samoupravnih lokalnih skupnosti, promocijo digitalnih storitev in poudarjanjem prednosti njihove uporabe ter zagotavljanjem varnosti podatkov uporabnikov.

Opravljanje vseh ključnih storitev bo zagotovljeno v digitalni obliki. Storitve bodo soustvarjene in usmerjene v uporabnike s pomočjo segmentacije, lokacijskih storitev in življenjskih dogodkov, podprte s široko uporabo rešitev za digitalno identifikacijo. Izvedeli bomo ukrepe za dvig uporabe e-storitev.

Ključne storitve bodo dostopne in opravljene večinoma digitalno preko široke uporabe rešitev za digitalno identifikacijo. Za varno upravljanje s podatki se bo uporabljala sodobna informacijska tehnologija.

Javna uprava bo digitalno opolnomočena, interoperabilnost informacijskih rešitev pa bo zagotavljala medsebojno povezane digitalne javne storitve. Da bi to dosegli moramo javne uslužbence opremiti z ustreznimi digitalnimi znanj in spretnostmi javnih uslužbencev, ki bodo pri svojem delu uporabljali napredna podatkovna orodja za odločanje in upravljanje, potrebna bo optimizacija in digitalizacija poslovnih procesov v javnem sektorju, vse to pa bo omogočalo digitalizaciji primerno oblikovan pravno-organizacijskih okvir. Varno shranjeni podatki bodo dostopni vsem vladnim institucijam. Izvedeli bomo ukrepe za večjo učinkovitosti informatike.

## Strateški cilj 2: Kompetentni javni uslužbenci

Za izvajanje ukrepov ter za uspešno izvajanje upravnih nalog so ključni strokovni, kompetentni in motivirani ter zadovoljni javni uslužbenci. Podrobnejšo vsebino, ki bo v pomoč pri doseganju cilja kompetentni javni uslužbenci, pripravlja Ministrstvo za javno upravo v Strategiji ravnanja s kadri v državni upravi do leta 2030.

Krepili bomo **prepoznavnost državne uprave kot privlačnega delovnega okolja**. Z vzpostavitvijo blagovne znamke državne uprave, posodobitvijo in poenostavitvijo natečajnih postopkov pri zaposlovanju javnih uslužbencev in oživitvijo štipendijske politike bomo naslavljali tako iskalce zaposlitve kot tiste, ki iščejo nove karijerne izzive. Pri tem bomo iskali primere dobrih praks, tako na ravni EU, kot tudi v gospodarstvu.

Z vpeljavo sodobnih pristopov na področju ravnanja s kadri bomo prispevali, **da bodo uslužbenci usposobljeni in motivirani**. S prepoznavanjem in razvojem talentov in nasledstev, krepitvijo kulture vseživljenjskega učenja, vzpostavitvijo pristopov za ravnanje s starejšimi zaposlenimi, spodbujanjem mobilnosti javnih uslužbencev in ureditvijo fleksibilnih oblik dela, bomo vzpostavili pogoje za osebni in karierni razvoj javnih uslužbencev. Posebno pozornost bomo namenili vodjem na vseh ravneh vodenja.

*Rezultat celovitega, razvojno naravnane sistema ravnanja s kadri v privlačnem delovnem okolju so kompetentni, motivirani in zavzeti javni uslužbenci - ključ za učinkovito in uspešno delovanje javne uprave.*

## Strateški cilj 3: Odprta in inovativna javna uprava

Odprta in inovativna javna uprava sloni na odpiranju podatkov, transparentnosti ter odpravi tveganj za pojave korupcije. Krepi integriteto v javnem sektorju, profesionalizacijo in inovativnost zaposlenih. Spodbuja sodelovanje skozi participacijo javnosti ter med zaposlenimi in različnimi organi. Javna uprava skozi ukrepe, ki jih izvaja, sledi načelu odgovornosti do okolja in družbe.

*Javna uprava pri svojem delovanju potrebuje nov način razmišljanja in delovanja, zato mora delovati transparentno in odgovorno, veliko pozornosti pa mora posvetiti tudi sodelovanju znotraj javne uprave in izven nje, z vsemi deležniki že v zgodnji fazah priprave politik. Pri svojem delovanju mora uporabljati inovativne pristope, ki omogočajo, da javni uslužbenci delamo drugače, saj ustaljene oblike delovanja ne prinašajo zadostnega razvoja in kakovosti, ne za državljane, ne za javne uslužbence. »Inoviraj ali umri« je v svetu podjetništva dobro znana realnost, vse bolj pa se s tem izzivom soočamo v javni upravi, saj brez sodelovanja z deležniki na dolgi rok javna uprava ne more obstajati.*

### Specifični cilj 1.: Odprta javna uprava

Odprta javna uprava je transparentna, odgovorna v svojih ravnanjih in pripravljena sodelovati.

#### **Transparentnost v javni upravi**

Z vidika transparentnosti priprave predpisov bomo stremeli k temu, da se na e-Demokraciji z dovolj dolgim rokom za odzive objavijo vsi predlogi predpisov, ne glede na vrsto postopka in na možnost sodelovanja javnosti. Pri nujnih postopkih bodo to razumljivo objave za krajše časovno obdobje, medtem ko bomo pri skrajšanem in rednem postopku zasledovali minimalno priporočenih 30 dni javne objave.

Usposobili bomo javne uslužbence in funkcionarje v vladi in ministrstvih o pomenu podatkov za širšo družbeno korist, njihovem upravljanju ter vrednostih odpiranja podatkov z vidika transparentnosti in njihovega učinka na delovanje družbe. Pri izdajanju dovoljenj za opravljanje dejavnosti funkcionarjev bomo odpravili tveganje za nasprotje interesov in ne transparentno ravnanje ter zagotovili preglednost, enotnost in enako prakso. Določili bomo enotne vsebine dovoljenja za opravljanje dovoljenih dejavnosti. Osveščali bomo in usposabljali za večjo integriteto.

#### **Sodelovanje med organi javne uprave in drugimi deležniki**

Skrbeli bomo za sodelovanje med organi javne uprave ter za vključevanje vseh relevantnih deležnikov tako, da bomo identificirali vse skupine relevantnih deležnikov in jih vključili v čim zgodnejše faze priprave politik. Za vključevanje deležnikov v procesu priprave politik na različnih ravneh bomo spodbujali uporabo aktivnih oblik participacije, vključno z deliberacijo.

Zagotovili bomo stabilno podporo nevladnim organizacijam, digitalizacijo postopkov oziroma evidenc v zvezi s prijavi na razpise, učinkovito upravljanje Sklada NVO in dvig ozaveščenosti o vlogi NVO v družbi. Spodbujali bomo participacijo, ki prebivalcem omogoča močnejšo vlogo v postopkih odločanja. Informacije, ki jih prejmejo v postopkih participacije so javno objavljene, kar lahko pozitivno vpliva na zmanjšanje korupcije in na večjo transparentnost političnih odločitev in vpliva na večje zaupanje.

### **Odgovorna javna uprava**

Z ukrepi trajnostne mobilnosti, hibridnim delom in drugimi ukrepi bomo zasledovali cilj prehoda javne uprave v ogljično-nevtralnost.

Z upravljanjem stvarnega premoženja bomo dosegli dvig **energetske učinkovitosti in spremljanje energetske učinkovitosti** stavb javne uprave. Poleg tega bomo povečali lastniške prostorske kapacitete organov državne uprave, ohranili raven stanovanjskega fonda za potrebe ključnih kadrov državne uprave in ureditev nepremičnin v lasti RS brez upravljavcev. Zmanjšali bomo energetsko potratnost nepremičnin v lasti države potrebnih za opravljanje nalog organov državne uprave in prenovili stavbe za zmanjšanje porabe primarne energije.

Spodbujali bomo vpeljavo **scheme EMAS**, ki je sistem EU za okoljevarstveno vodenje organizacij in je namenjena spodbujanju primernejšega ravnanja z okoljem in obveščanju javnosti o vplivih njihovih dejavnosti na okolje. Okoljska izjava predstavlja glavni način seznanjanja javnosti z rezultati nenehnega izboljševanja učinkov ravnanja z okoljem in je hkrati priložnost za promocijo pozitivne podobe organizacije.

Vzpostavili bomo sistem **odgovornega planiranja in izplačil sredstev** iz vseh blagajn javnega financiranja, ki se bodo realizirale v prenovi upravljanja javnih financ in nadgrajeni informacijski podpori. V okviru **zelenega proračunskega načrtovanja** bomo uporabili orodja in metodologije za oblikovanje proračunske politike za doseganje podnebnih in okoljskih ciljev, kar vključuje ocenjevanje vpliva proračunskih in fiskalnih politik na okolje ter ocenjevanje njihove skladnosti pri izpolnjevanju nacionalnih in mednarodnih zavez. Okoljske prispevke proračunskih elementov bomo opredelili in ocenili glede na posebne kazalnike uspešnosti, s ciljem boljše uskladitve proračunskih politik z okoljskimi cilji.

Na področju **javnega naročanja** bomo z namenom najboljšega izkoristka pri porabi javnih sredstev izvajali ukrepe za podporo dvigu kompetenc in profesionalizaciji deležnikov v javnem naročanju. Dvig konkurenčnosti na javno naročniškem trgu in podpora trajnostnim ciljem (zeleno, socialno in inovativno) zahtevajo strateški pristop k urejanju področja, kar bo doseženo tudi s podporo digitalni transformaciji javnega naročanja in s stabilizacijo sistema javnega naročanja. V okviru sprememb evropske javno naročniške zakonodaje bomo podprli rešitve, ki poenostavijo pri izvajanju postopkov javnega naročanja in zagotavljajo koherenten, notranje enovit sistem.

### **Specifični cilj 2: Inovativna javna uprava**



Ustvarili bomo pogoje za **odločanje podprto z dokazi**, začeni z vzpostavitvijo potrebnega modela za upravljanje podatkov, zagotovitvijo vodenja, znanja in tehnoloških zmogljivosti. Sprejeli bomo etične pristope za upravljanje in uporabo podatkov in opredelili potencialne stroške neuporabe odločanja podprtega z dokazi. Odločanje, podprto z dokazi, bo pripomoglo k oblikovanju in izvajanju politik in storitev, k večji učinkovitosti javnega sektorja in boljši pripravljenosti za odzive na tveganja in krize. Izzivi pri uvajanju tega pristopa so v dostopnosti, kakovosti in relevantnosti podatkov, organizaciji deljenja podatkov, znanji potrebnimi za uporabo in etični rabi podatkov, zasebnosti in transparentnosti ter zaupanju javnosti.

Na novo bomo postavili **sistem razvojnega načrtovanja** v Sloveniji, z jasno določitvijo nadrejenosti dokumentov, časovnega okvira za katerega se dokumenti pripravljajo in nosilcev. Izdelana bodo potrebna navodila, opolnomočili bomo pripravljavce dokumentov razvojnega načrtovanja in vzpostavili organ pristojen za razvoj v državi.

Razvijali bomo **ekosistem za inoviranje v javnem sektorju**. Inovativen pristop k reševanju problemov je pomemben na vseh ravneh (tako v skupnih službah, kot pri snovanju novih politik ali pa odzivanju na krizne situacije). Sistematično bomo nadgradili obstoječe okolje za spodbujanje inovacij na več ravneh. Za celovite rešitve se bomo posluževali systemskega inoviranja po različnih metodah. Stičišče za oblikovanje politik bo podpiralo sodobne in napredne pristope pripravljavcev predlogov predpisov in politik v vseh fazah njihovega nastajanja in izvajanja.

Razvijali bomo usposabljanja za spodbujanje inovativnosti in kreativnosti v javni upravi za individualne zaposlene in za time. Javne uslužbenke bomo povezovali v skupnosti in jih spodbujali k deljenju dobrih praks, izkušenj, izzivov ter jim ponudili neformalni prostor sodelovanja skozi t.i. inovacijsko skupnost Inovativen.si.

Nadaljevali bomo z uvajanjem različnih uveljavljenih **sistemov vodenja kakovosti v javni upravi** in pozornost iz ocenjevanja preusmerili predvsem na izvajanje ukrepov za izboljšanje delovanja organizacij.

## 5. Načrt financiranja s prikazom skupnih stroškov in virov financiranja

Za izvajanje strategije bo pripravljen akcijski načrt v katerem bo pripravljen podrobnejši finančni načrt na ravni ukrepov. Ocena stroškov je zgolj indikativne narave in upošteva predvidene alokacije sredstev, ki izhajajo iz različnih virov financiranja. Lastna sredstva za izvajanje nekaterih ukrepov bodo zagotovili tudi različni deležniki.

	Aktivnost	vir sredstev	Ocenjeni stroški za obdobje 2024-2030
	SKUPAJ		341.295.018,43
1.	Javne storitve po meri uporabnikov		
	Kakovosten pravni okvir		
	Učinkoviti procesi za storitve prilagojene uporabnikom		
	Digitalne javne storitve - sredstva so v dokumentu Akcijski načrt Strategije digitalnih javnih storitev 2030		
2.	Kompetentni javni uslužbenci		14.595.805,98
	Vzpostavitev kompetenčnega centra	NOO	1.479.554,00
	Posodobitev kadrovske politike, ki vključuje razvoj specifičnih aktivnosti povezanih s spreminjajočimi se demografskimi trendi v državni upravi (zdravo delovno okolje in podaljševanje delovne dobe)	EKP	1.423.529,41
	UKP - Usposabljanje javnih uslužbencev za kompetence prihodnosti	EKP	3.415.771,46
	Krepitev digitalnih znanj in spretnosti javnih uslužbencev	NOO	3.321.281,11
	Upravna akademija lastna dejavnost	Integralna sredstva	4.955.670,00
3.	Odporna in inovativna javna uprava		326.699.212,45
3.1.	3.1. Odporna javna uprava		
	Razvoj in implementacija novih storitev, produktov in modelov za naslavljanje družbenih izzivov na inovativen način	EKP	3.585.412,95
	Sklad za NVO - ocena prihodkov v sklad	Integralna sredstva	60.000.000,00
	Dvig profesionalizacije javnega naročanja	EKP	2.055.784,80
	Sistem e-javnega naročanja eJN	EKP	2.780.000,00
	Celovita energetska prenova stavb javnega sektorja - MOPE	EKP	26.470.000,00
	Spodbujanje priprave projektov za energetske prenove javnih stavb (sofinanciranje dokumentacije)	EKP	8.000.000,00
	JAVNI RAZPIS za sofinanciranje energetske prenove stavb v lasti in rabi občin v letih 2024, 2025 in 2026 (oznaka JOB_2024)	EKP	25.000.000,00
	Prenova stavb javnega sektorja NOO	NOO	123.000.000,00
	Skoraj nič energijske in brez emisijske stavbe	Podnebni sklad	72.508.000,00
3.2.	3.2. Inovativna javna uprava		
	Stičišče za oblikovanje politik	EKP	3.300.014,69

Viri podatkov: Proračun RS za leto 2024 in 2025, Načrt za okrepanje in odpornost (NOO), Program porabe sredstev Sklada za podnebne spremembe do leta 2026 in Izvedbeni načrt Programa Evropske kohezijske politike (EKP).

## 6. Proces priprave strategije

Priprava STRJU 2030 je potekala v skladu z načeli partnerstva in transparentnosti, v dialogu z deležniki in drugimi zainteresiranimi stranmi. Za pripravo je bilo zadolženo Ministrstvo za javno upravo, kjer je bila imenovana tudi operativna delovna skupina.

Proces priprave STRJU se je začel v letu 2022 in s pripravo analitičnih podlag na katere so pripombe podali člani operativne skupine znotraj Ministra za javno upravo, v pregled in pripombe pa so bile posredovane na vsa ministrstva, Generalni sekretariat Vlade Republike Slovenije in Službo Vlade Republike Slovenije za zakonodajo.

Na podlagi dopolnjene analize je sledila priprava izhodišč za posvete z zunanjim deležniki. K sodelovanju smo povabili več kot 200 organizacij in posameznikov iz javnega sektorja, nevladnega sektorja in gospodarstva. Največji odziv je bil s strani upravnih enot in občin, ki so predstavljale skoraj polovico vseh udeležencev na posvetih. Organizirali smo tri posvete, dva v živo in enega na daljavo. Prva dva posveta sta bila namenjena vsak svojemu stebru osnutka STRJU 2030 (Storitve po meri uporabnika in Kompetenčni javni uslužbenci), tretji pa je obravnaval vse teme osnutka STRJU 2030.

Udeleženci so na posvetih razpravljali o izzivih, ki jih vidijo na posameznih področjih, izmenjavali izkušnje in poglede na javno upravo. Na koncu vsakega izmed posvetov so udeleženci glasovali za izzive, ki bi jih morali po njihovem mnenju najprej nasloviti z novo STRJU 2030.

Na vseh treh posvetih se je skupaj udeležilo 62 različnih udeležencev iz več kot 40 različnih organizacij, med njimi tudi predstavniki organizacij, ki zastopajo končne uporabnike storitev javne uprave in sicer podjetja (zbornice) in posameznike (nevladne organizacija).

Analiza in sinteza pridobljenih informacij je služila dopolnitvi izhodišč, ki jih je pripravila operativna skupina na MJU.

Konec leta 2022 je bil ustanovljen Strokovni svet za trajnostni razvoj javne uprave (v nadaljevanju: Svet) s ciljem analize stanja in priprave gradiv za razvoj prednostnih področij javne uprave, saj je pregled stanja pokazal pomanjkanje celovitega pristopa in strateškega naboja. V okviru Sveta so bile oblikovane delovne skupine:

- Delovna skupina za kakovostne predpise, temelječe na dokazih in vključevanju javnosti v oblikovanje javnih politik,
- Delovna skupina za reorganizacijo upravnih enot za bolj kakovostne javne storitve in
- Delovna skupina za regulacijo upravnih postopkov in digitalizacijo upravnega poslovanja.

Delovne skupine so v skladu s časovnico pripravile ukrepe na prednostnih področjih javne uprave. Vsebine so bile smiselno vključene v strategijo.

## 7. Okvir izvajanja

### 7.1. Upravljanje

Po potrditvi STRJU 2030 na Vladi RS bo imenovana delovna skupina na ravni ministrstev in deležnikov, ki bo skrbela za uresničevanje strategije. Upravljanje ukrepov iz strategije bo temeljilo na akcijskih načrtih. Prvi akcijski načrt bo pripravljen v letu 2025. Obravnavala ga bo delovna skupina, potrjen bo na Vladi RS, potem pa bo vnešen v aplikacijo Program dela. Vsaj enkrat letno se bomo akcijski načrt dopolnili. Za posamezen ukrep bo določen nosilec ukrepa, sodelujoči, cilj ukrepa in rok njegove izvedbe.

### 7.2. Spremljanje izvajanja

Za spremljanje izvajanja STRJU 2030 je vzpostavljen sistem ciljev in kazalnikov za merjenje ciljev na ravni vpliva (Tabela 1). Kazalniki rezultata in učinka za posamezen ukrep bodo določeni v akcijskem načrtu.

Vsak ukrep bo moral imeti navezavo na kazalnike rezultata ali vpliva. Posamezni nosilci ukrepov bodo poročali o doseženem napredku enkrat letno, napredek pa bo obravnavala delovna skupina na ravni ministrstev in deležnikov. Poročilo o izvedbi ukrepov bo pripravljeno v aplikaciji Program dela in predloženo Vladi RS.

Predvideno je tudi naknadno vrednotenje STRJU 2030 in doseganja postavljenih ciljev.

## Priloga 1: Tabela 1: Kazalniki in ciljne vrednosti

Kazalnik	Vir	Nosilec poročanja	Izhodiščna vrednost	Leto	Ciljna vrednost 2030
<b>Zaupanje v institucije</b>	Eurobarometer <a href="#">vir</a>	UMAR	javna uprava: 40% parlament: 34% vlada: 37% lokalne skupnosti: 44% politične stranke: 10%	2022 je podatek za 2023, samo ni zaupanja v JU	najmanj polovica prebivalstva zaupa javnim institucijam - povprečje zadnjih treh meritev
<b>Izvršna zmogljivost</b>	Bertelsmann Stiftung <a href="#">vir</a>	UMAR	dobro upravljanje: 6,29 (16. mesto med EU-27) izvršna zmogljivost: 5,3 (18. mesto med EU-27) izvršna odgovornost: 7,3 (11. mesto med EU-27)	2022	povprečje EU

Kazalniki in ciljne vrednosti za strateški cilj Javne storitve po meri uporabnikov

Kazalnik	Vir	Nosilec poročanja	Izhodiščna vrednost	Leto	Ciljna vrednost 2030
Delež objavljenih predpisov na portalu e-Demokracija glede na vse predpise, obravnavane v letu	Zbirke ukrepov za zagotovitev boljšega zakonodajnega in poslovnega okolja ter dvig konkurenčnosti vir	MJU DK	62,96	2020	100

Delež ključnih javnih storitev na voljo prek spleta in dostopne vsem uporabnikom	MDP in <a href="#">State of the Digital Decade 2024 report   Shaping Europe's digital future (europa.eu)</a>	MDP			100
Delež digitalno dostopnih storitev opravljenih digitalno	MDP in <a href="#">State of the Digital Decade 2024 report   Shaping Europe's digital future (europa.eu)</a>	MDP			80
Delež uporabnikov javnih storitev, ki uporablja digitalno identiteto	MDP in <a href="#">State of the Digital Decade 2024 report   Shaping Europe's digital future (europa.eu)</a>	MDP			80

## Kazalniki in ciljne vrednosti za strateški cilj kompetentni javni uslužbenci

Kazalnik	Vir	Nosilec poročanja	Izhodiščna vrednost	Leto	Ciljna vrednost 2030
Vključenost odraslih v vseživljenjsko učenje	SURS <a href="#">vir</a>	MJU DJS	22,3%	2023	19%
Delež organov, ki uporablja operativni kompetenčni center za organe državne oprave		MJU DJS			60% do konca 2025
Delež udeležencev na usposabljanjih na ključnih področjih	MJU	MJU DJS	39,6	2020	Vrednost bo pripravila Upravna Akademija



## Kazalniki in ciljne vrednosti za strateški cilj Kompetentni javni uslužbenci

Kazalnik	Vir	Nosilec poročanja	Izhodiščna vrednost	Leto	Ciljna vrednost 2030
Kumulativni prihranek končne energije z ukrepi v javnem sektorju v obdobju	Institut Jožef Stefan - Center za energetska učinkovitost <a href="#">vir</a>	MOPE	228 GWh 2011-2020	2020	Ciljna vrednost še ni postavljena
Kumulativno zmanjšanje izpustov CO2 z ukrepi v javnem sektorju	Institut Jožef Stefan - Center za energetska učinkovitost <a href="#">vir</a>	MOPE	56 kt	2020	Ciljna vrednost še ni postavljena
Delež zelenega javnega naročanja	Analiza učinkov zelenega javnega naročanja v Republiki Sloveniji <a href="#">vir</a>	MJU DJN	19,3	2021	25



**Priloga 2: Seznam uporabljenih kratic**

Kratica	Popolno ime
CAF	Skupni ocenjevalni okvir v javnem sektorju
MJU	Ministrstvo za javno upravo
OECD	Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj
SGI	Kazalniki trajnostnega upravljanja
SRS 2030	Strategija razvoja Slovenije 2030
STRJU 2030	Strategija trajnostnega razvoja javne uprave do leta 2030