

Rezultati merjenja inovacijske
zrelosti v organih državne uprave

Inovacijski barometer 2021



Merimo. Delimo.
Se izboljšujemo.



<i>Zahvala</i>	6
<i>Inovacijska zrelost 2021 v sliki</i>	7
<i>Uvod v Inovacijski barometer 2021</i>	8
<i>Osnovno o raziskavi</i>	9
<i>Kaj je inovativnost in zakaj je pomembno, da jo merimo?</i>	13
<i>Analiza inovacijske zrelosti za leto 2021</i>	15
Vključeni organi	15
<i>Metodologija</i>	16
<i>Enota opazovanja in odziv</i>	16
<i>Analiza vprašanj - skupna</i>	20
Skupna analiza rezultatov na ravni procesa	21
Analiza rezultatov na ravni odnosa zaposlenih in vodstva do inovacij	23
Graf pregled povprečij ocen po področnih sklopih po organih za leto 2021	25
Graf pregled povprečij ocen na področju organizacije procesa (2018 -2021)	26
Graf pregled povprečij ocen na področju odnosa zaposlenih do področja inovacij (2018 – 2021)	27
Graf pregled povprečij ocen na področju odnosa vodstva do področja inovacij	28
<i>Analiza vprašanj po organih / organizaciji</i>	29
Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport	29
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	29
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	30
Ministrstvo za javno upravo	31
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	31
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	32
Inšpektorat za javni sektor	33
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	33
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	34



Agencija za kmetijske trge in razvoj podeželja	35
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	35
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	36
Generalni sekretariat vlade	37
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	37
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	38
Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti	39
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	39
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	40
Ministrstvo za Kulturo	41
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	41
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	42
Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano	43
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	43
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	44
Ministrstvo za notranje zadeve	45
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	45
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	46
Ministrstvo za okolje in prostor	47
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	47
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	48
Ministrstvo za obrambo RS	49
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	49
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	50
Uprava za izvrševanje kazenskih sankcij	51
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	51
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	52
Ministrstvo za Pravosodje	53



Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	53
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	54
Uprava za javna plačila	55
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	55
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	56
Ministrstvo za zdravje	57
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	57
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	58
Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo	59
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	59
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	60
Ministrstvo za infrastrukturo	61
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	61
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	62
Ministrstvo za zunanje zadeve	63
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	63
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	64
Ministrstvo za finance	65
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	65
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	66
Urad RS za komuniciranje	67
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	67
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	68
Zagovornik načela enakosti	69
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	69
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	70
Statistični urad RS	71
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	71



Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	72
Zavod za zaposlovanje RS	73
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	73
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	74
Državno tožilstvo	75
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	75
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	76
Urad za nadzor proračuna	77
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	77
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	78
Kemijski inštitut	79
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	79
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	80
Kmetijski inštitut Slovenije	81
Analiza vprašanj na ravni organizacije procesa	81
Analiza vprašanj na ravni odnosa zaposlenih in vodstva	82
Skupna tabela povprečij	83
Zaključek	84
Pogled naprej	86
Literatura in viri	88



ZAHVALA

*Najlepše bi se zahvalili vsem,
ki ste izpolnili spletni vprašalnik
in sodelovali v merjenju
inovacijske zrelosti 2021.*

*Posebna zahvala gre tudi
ambasadorjem inovativnosti,
koordinatorjem na področju
boljše zakonodaje,
kadrovikom in sodelavcem,
ki so pomagali pri distribuciji
in deljenju vprašalnikov
po organih oz. organizacijah.*

*Brez vas merjenja inovacijske
zrelosti ne bi mogli izvesti!*



INOVACIJSKA ZRELOST 2021 V SLIKI



27 (+2)

(Prirast glede na leto 2020)

ministrstev in organov v sestavi ter javnih zavodov je v letu 2021 sodelovalo v merjenju Inovacijske zrelosti



1589

zaposlenih je v celoti izpolnilo spletni vprašalnik z 10 vprašanji o njihovem odnosu do izboljšav delovnih procesov v organizaciji in področja inovativnosti, kar predstavlja 17 % odziv zaposlenih



1,66 min

je v povprečju trajalo izpolnjevanje spletnega anketnega vprašalnika



46% (+5)

(Prirast glede na leto 2020)

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



26% (+6)

(Prirast glede na leto 2020)

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



55% (+6)

(Prirast glede na leto 2020)

zaposlenih meni, da vsi zaposleni v organih dajejo predloge za izboljšave in ne samo vodstvo. Od teh jih 55,1 % meni, da se predlogi presojuje in so upoštevani, 16,4 % pa jih meni, da temu ni tako.



47,5% (+6,5)

(Prirast glede na leto 2020)

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 dobrih praks



27% (+7)

(Prirast glede na leto 2020)

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



UVOD V INOVACIJSKI BAROMETER 2021

Kaj je inovacijski barometer?

Gre za 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 standardiziranega vprašalnika, ki je obsegal **10 vprašanj**, razdeljenih na 2 področna sklopa: **proces** ter **odnos do inoviranja** (zaposleni ter vodstvo). Vprašalnik nam zagotavlja primerjavo podatkov s preteklimi leti na nacionalni ravni in s tem vpogled v stopnjo napredka v preteklih letih.

Namen in cilji analize inovacijske zrelosti

Strateški cilji standardiziranega Inovacijskega barometra 2021 so **analiza stanja in napredka inovacijske zrelosti organov/organizacij**, glede na organizacijo procesa ter odnosnih razmerij zaposlenih in vodstva do vpeljevanja novitet in eksperimentiranja na področju delovnih pristopov. Namen analize inovacijske zrelosti, s primerjavo s preteklimi obdobji, je oceniti napredek inovacijske zrelosti organov/organizacij. Analiza stanja in napredka omogoča vpogled v to, katera področja je potrebno krepiti in je podlaga za razvoj novih in boljših rešitev.

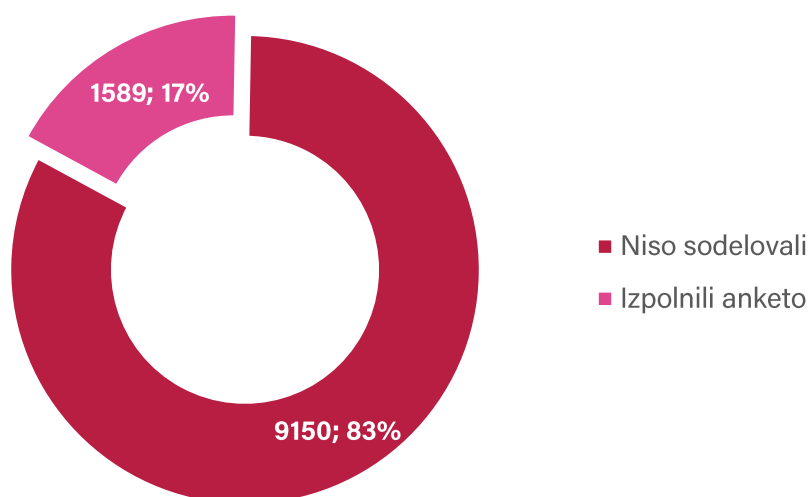
Predvidena uporabna vrednost analize

Ciljni uporabniki tega dokumenta so predstavniki najvišjega vodstva, vodje notranjih organizacijskih enot posameznih organov javne uprave in vodje projektov ter ambasadorji inovativnosti. Prosta dostopnost dokumenta omogoča dostop vsem zainteresiranim javnostim. Inovacijski barometer nam nudi vpogled v dejansko stanje inovativne zrelosti v posameznih organih v javni upravi. Vpogled v dinamiko vpeljevanja novosti oz. izboljšav, stopnjo angažiranosti zaposlenih ter podporo vodstva pri implementaciji novitet nam omogoča prepoznavanje problematike ter podlago za razvoj novih, učinkovitejših strategij in pristopov pri vpeljevanju inovativnih metod in orodij v delovanje javne uprave.

OSNOVNO O RAZISKAVI

Merjenje Inovacijske zrelosti smo izvedli v februarju 2022. K izpolnjevanju smo povabili 28 organov oz. organizacij, ena organizacija je zaradi neprimerljivosti zavrnila sodelovanje, v raziskavo je bilo tako vključenih **27 organov** (2 več kot leto prej). V vseh organih, vključenih v raziskavo, je bilo v novembru 2021 zaposlenih **9.150 javnih uslužbencev**. Spletni vprašalnik je v celoti izpolnilo **1.589 javnih uslužbencev**, kar predstavlja **17 % odziv**.

Odzivnost anketirancev



Namen projekta [Inovativen.si](https://www.inovativen.si) je **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 pomembnih kazalnikov učinkov projekta je vsakoletno merjenje inovacijske zrelosti v organih javne uprave. Dodatno smo vključili **dva javna razvojno-raziskovalna instituta (KI ter KIS)**, **stopnja odziva** znotraj organov pa je za **6 odstotnih točk višja** kot v preteklem letu; v nekaterih organih je bil zaznan precejšen prirast, v drugih pa upad.



Glede na leto 2020 zaznavamo prirast na praktično vseh nivojih povprečnih vrednosti, in sicer:

- 7 odstotnih točk več zaposlenih meni, da imajo priložnost za preizkus novih idej tudi v kolikor obstaja možnost neuspeha. V njihovih organizacijah vodstvo spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranja.
- 6,5 odstotnih točk več 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 dobrih praks.
- 6 odstotnih točk več zaposlenih meni, da vsi zaposleni dajejo predloge za izboljšave in ne samo vodstvo. Od teh jih 55,1 odstotek meni, da so predlogi tudi upoštevani, 16,4 odstotkov pa jih meni, da temu ni tako.
- 6 odstotnih točk več zaposlenih meni, da njihov organ prispeva k širšim razpravam o inovativnih pristopih v javnem sektorju.
- 5 odstotnih točk več zaposlenih meni, da jih njihovi organi podpirajo in spodbujajo k posredovanju idej in iskanju rešitev ter načinov dela.

V letošnjem letu je zaznan prirast vrednosti ocen inovacijske zrelosti tako na področju procesa (↑ 0,12), kot na področju odnosa zaposlenih (↑ 0,21) in vodstva (↑ 0,06).

Kljub vzpodbudnim dvigom ocen, so vrednosti v primerjavi z najrazvitejšimi državami z močno razvito in izraženo inovacijsko kulturo in zrelostjo še vedno razmeroma nizke, vendar pa je zaznati trend napredka. Zaposleni se čutijo bolj podprte s strani vodstva, kar je ključno za vpeljevanje inovativnih pristopov v delovanje organizacije.

Dvig vrednosti med leti 2018 in 2021 lahko 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.

Spletni vprašalnik je sestavljen iz **10 vprašanj**, pri čemer je **5 vprašanj** vezanih na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo le-tega** na posameznem ministrstvu, organu v sestavi, oz. organizaciji (**rumene barve**), **2 vprašanja** sta vezani na **odnos zaposlenih do izboljšav in področja**

inovativnosti (rdeče barve), 3 vprašanja pa na naklonjenost in podporo na področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve).

Primerjavo z merjenjem v letu 2020 smo označili z znakom ↑, ki pomeni rast, oziroma znakom ↓, ki pomeni padec vrednosti. Podatki brez posebnih oznak se med leti niso spremenili.

	Povprečna ocena (skupna)	Povprečna ocena (proces)	Povprečna ocena (zaposleni)	Povprečna ocena (vodstvo)
(UJP)	3,64	3,91 (↑ 0,10)	3,44 (↓ 0,06)	3,32 (↓ 0,33)
(MJU-IJS)	3,57	3,63 (↓ 0,37)	3,42 (↓ 0,38)	3,56 (↓ 0,24)
(ZRSZ)	3,52	3,74 (↑ 0,36)	3,34 (↑ 0,04)	3,26 (↑ 0,16)
(SURS)	3,48	3,52 (↑ 0,20)	3,49 (↑ 0,14)	3,40 (↑ 0,10)
(UKOM)	3,37	3,44 (↓ 0,18)	3,46 (↑ 0,36)	3,20 (↓ 0,05)
(MKGP)	3,35	3,53 (↑ 0,71)	3,27 (↑ 0,37)	3,09 (↑ 0,19)
(MJU)	3,33	3,47 (↑ 0,27)	3,33 (↑ 0,28)	3,09 (↑ 0,29)
(AKTRP)	3,30	3,34 (↑ 0,02)	3,35 (↑ 0,10)	3,20 (↑ 0,10)
(MIZŠ)	3,18	3,27 (↑ 0,53)	3,21 (↑ 0,40)	3,02 (↑ 0,32)
(UNP)	3,14	3,21 (↑ 0,29)	3,14 (↑ 0,49)	3,03 (↑ 0,13)
(MZI)	3,00	2,98 (↑ 0,36)	3,10 (↑ 0,35)	2,98 (↑ 0,38)
(MZZ)	3,00	3,00 (↑ 1,10)	3,25 (↑ 1,15)	2,83 (↑ 0,88)
(MGRT)	2,92	2,99 (↑ 0,27)	2,96 (↑ 0,30)	2,76 (↑ 0,31)
(KI)	2,88	2,93	2,98	2,72
(ZNE)	2,84	2,92 (↓ 0,2)	2,92 (↓ 0,18)	2,67 (↓ 0,03)
(KIS)	2,82	2,83	3,18	2,56
(MDDSZ)	2,80	2,80 (↑ 0,12)	2,97 (↑ 0,27)	2,69 (↑ 0,19)
(MF)	2,79	2,79 (↓ 0,03)	2,92 (↑ 0,02)	2,70 (↓ 0,05)
(MP-URSIKS)	2,76	2,83 (↑ 0,01)	2,87 (↑ 0,02)	2,58 (↓ 0,22)
(MZ)	2,76	2,70 (↑ 0,08)	3,13 (↑ 0,18)	2,63 (↑ 0,08)
(MP)	2,72	2,75 (↓ 0,03)	2,92 (↑ 0,37)	2,53 (↓ 0,22)
(GSV)	2,66	2,56 (↑ 0,16)	2,91 (↑ 0,51)	2,66 (↑ 0,31)
(DT)	2,60	2,65 (↓ 0,23)	2,65 (↓ 0,05)	2,49 (↓ 0,21)
(MORS)	2,58	2,62 (↓ 0,02)	2,77 (↑ 0,22)	2,40 (↑ 0,05)
(MNZ)	2,43	2,51 (↑ 0,21)	2,57 (↑ 0,07)	2,19 (↓ 0,11)
(MOP)	2,19	2,15 (↓ 0,23)	2,48 (↑ 0,03)	2,06 (↓ 0,24)
(MK)	1,98	1,84 (↓ 0,36)	2,34 (↑ 0,09)	1,98 (↑ 0,18)
SKUPAJ	2,95	3,00 (↑ 0,12)	3,05 (↑ 0,21)	2,80 (↑ 0,06)



V letošnjem letu sta se merjenju inovacijske zrelosti pridružila **2 raziskovalna inštituta, Kemijski inštitut in Kmetijski inštitut.**

Skupna povprečna ocena inovacijske zrelosti v letu 2021 je **2,95**, na ravni organizacije **procesa 3,00** (+0,12 v primerjavi z letom 2020), na ravni odnosa **zaposlenih 3,05** (+0,21 v primerjavi z letom 2020) ter na ravni podpore in naklonjenosti **vodstva** do področja inovacij 2,80 (+0,06 v primerjavi z letom 2020).

Najvišje povprečje vseh ocen je pri **UJP** (3,64), **MJU-IJS** (3,57), ter **ZRSZ** (3,52). Najvišje povprečje ocen na ravni **organizacije procesa** so bile na **UJP** (3,91), **ZRSZ** (3,74) ter **MJU-IJS** (3,63). Najvišje ocene **na ravni odnosa zaposlenih** do izboljšav in novitet so bile na **SURS** (3,49), **UKOM** (3,46) ter **UJP** (3,44). Najvišje ocene na ravni **odnosa vodstva** so bile na **MJU-IJS** (3,56), **SURS** (3,40) ter **UJP** (3,32).

Najnižje povprečje vseh ocen je bilo na **MK** (1,98), **MOP** (2,19), **MNZ** (2,43). Najnižje povprečje ocen **na ravni organizacije procesa** je bilo na **MK** (1,84), **MOP** (2,15), **MNZ** (2,51). Najnižje povprečje ocen **na ravni odnosa zaposlenih** je bilo na **MK** (2,34), **MOP** (2,48), **MNZ** (2,57). Najnižje povprečje na ravni odnosa vodstva je bilo **MK** (1,98), **MOP** (2,06) ter **MNZ** (2,19).

Največji **dvig povprečja ocen** na ravni **organizacije procesa** glede na leto 2020 zaznavamo na **MZZ** (↑ 1,10), **MKGP** (↑ 0,71). Precejšen dvig povprečnih ocen je zaznati tudi na **MIZŠ** (↑ 0,53). Potrebno je upoštevati, da je bila odzivnost na **MZZ** zelo nizka, zato ocene tega organa zajete v tej raziskavi ne odražajo dejanskega stanja.

Organi, ki so v preteklih letih preko projekta [Inovativen.si](https://www.inovativen.si) uspešno sodelovali pri [izzivih](#), in organi katerih zaposleni se v večji meri udeležujejo naših usposabljanj izkazujejo nadpovprečne rezultate.

Na določenih organih je zaznati nezanemarljiv delež izpolnjenih anket (glede na število izpolnjenih anket po organu/organizaciji) s **povprečno skupno oceno ena**. Največji delež takih anket, kar 11%, je bilo izpolnjenih na **DT** (8 anket), **KI** (6 anket) in **GSV** (4 ankete), 8% na **MF** (6 anket), 4% **MNZ** (4 ankete) in **MORS** (5 anket). Ni znano ali so te ocene izraz stanja inovacijske zrelosti, nezadovoljstva z delovanjem organa/organizacije in odnosi, osebnih prizadetosti ali gre morda za negativen odziv na ankete. V primeru izključitve teh anket, se povprečne vrednosti nezanemarljivo dvignejo.



KAJ JE INOVATIVNOST IN ZAKAJ JE POMEMBNO, DA JO MERIMO?

Izraz inovacija izvira iz latinskega termina *innovare*, ki v prevodu pomeni obnoviti, izboljšati.

Inovativnost, v kontekstu organizacij, se povezuje z **novimi in drugačnimi proizvodi, storitvami, tehnologijami in poslovnimi modeli**. Inovativnost torej pooseblja **napredek, sodobnost** ter predstavlja ključen element za doseganje **konkurenčne prednosti** organizacij.

V sodobnem VUCA svetu, nestanovitnem svetu, kjer dominirajo nenehne spremembe, preživetje na trgu zahteva hitrejše odzivanje organizacij, ter oblikovanje fleksibilnejših in učinkovitejših rešitev, ki naslavlja izzive sodobnega časa, s katerimi se soočajo države. Stari vzorci delovanja ne delujejo več. Razkošja časa, kot smo ga poznali včasih, ni več in odzivi na dinamiko hitrih sprememb določajo kdo bo v boju s sodobnimi izzivi odšel kot zmagovalec.

Hitre spremembe načeloma niso sprejete odprtih rok, prehajanje iz območja poznane (cone udobja) prinašajo stresne odzive in začetni odpor, zato v praksi, pri uvajanju sprememb, stalno lovimo ravnotežje hoje po robu. Novi pristopi terjajo več poguma in kratkoročno prinašajo več negotovosti, vendar dolgoročno prinašajo rast, 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 AS/S, 2021).

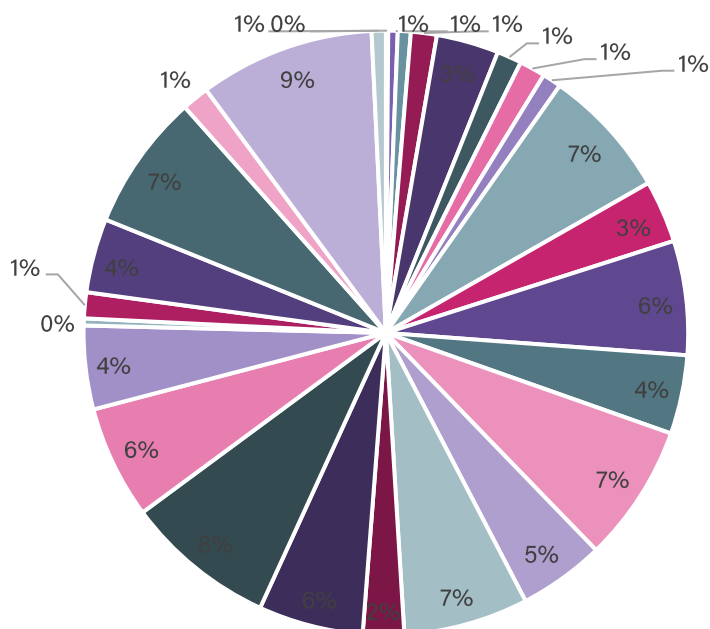
Prihodnost učinkovite javne uprave je prehod iz hermetično zaprte silosne strukture delovanja v odprto, sodelovalno strukturo delovanja, ki deluje na principu so-kreiranja. Da bodo imeli ukrepi in izboljšave resničen učinek na blaginjo družbe, se je izzivov potrebno lotiti celostno, in na sistemski ravni.

Agilni in inovativni pristopi omogočajo učinkovitejšo načrtovanje storitev in zakonodaje z uporabnikom v središču, kar pomeni, da so le-te pisane za končnega uporabnika, kateremu so tudi namenjene. Z vključevanjem končnih uporabnikov v sam proces oblikovanja rešitev, se izboljša uporabna vrednost rešitev, kar dvigne zadovoljstvo uporabnikov, potrebno je tudi manj popravkov in aneksov. Učinkovitejše rešitve rezultirajo v ekonomskih prihrankih, zmanjša se število pritožb, enostavnejši birokratski postopki pa prinašajo tudi prihranek v času.

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 četrto leto zapored.

ANALIZA INOVACIJSKE ZRELOSTI ZA LETO 2021

VKLJUČENI ORGANI



- (MZZ) Ministrstvo za zunanje zadeve
- (MZ) Ministrstvo za zdravje
- (MKGP) Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano
- (MOP) Ministrstvo za okolje in prostor
- (ZRSZ) Zavod za zaposlovanje RS
- (MZI) Ministrstvo za infrastrukturo
- (KIS) Kmetijski inštitut Slovenije
- (MK) Ministrstvo za kulturo
- (MP-URSIKS) Uprava za izvrševanje kazenskih sankcij
- (KI) Kemijski inštitut
- (MNZ) Ministrstvo za notranje zadeve
- (MIZŠ) Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport
- (MORS) Ministrstvo za obrambo RS
- (DT) Državno tožilstvo
- (MJU) Ministrstvo za javno upravo
- (GSV) Generalni sekretariat vlade
- (MDDSZ) Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti
- (MF) Ministrstvo za finance
- (MGRT) Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo
- (MP) Ministrstvo za pravosodje
- (MJU-IJS) Inšpektorat za javni sektor
- (UNP) Urad za nadzor proračuna
- (UJP) Uprava za javna plačila
- AKTRP) Agencija za kmetijske trge in razvoj podeželja
- (UKOM) Urad RS za komuniciranje
- (SUR) Statistični urad RS
- (ZNE) Zagovornik načela enakosti



METODOLOGIJA

Standardiziran osnovni vprašalnik za merjenje inovacijske zrelosti obsega **10 trditev**, ki ostajajo enake kot v prejšnjih letih ter tako omogočajo **primerljivost stopnje napredka** skozi vsa obdobja izvajanja projekta.

Vsebina vprašalnika je pripravljena **na osnovi dobrih praks** iz zasebnega sektorja ter **mednarodnega okolja**, kjer so se ti pristopi izkazali za izredno učinkovite.

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, ponekod so pri posredovanju anketnega vprašalnika pomagali tudi kadroviki.

ENOTA OPAZOVANJA IN ODZIV

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 **9.150**, ankete je odprlo 2.560 javnih uslužbencev, od tega jih je **1.589 ustrezno in v celoti izpolnilo** anketne vprašalnike (**17,37 % odziv**).

V tabeli na naslednji strani je predstavljen celoten odziv ter primerjava deležev izpolnjenih spletnih vprašalnikov glede na leto 2020, v grafu pa je predstavljeno število v celoti izpolnjenih spletnih vprašalnikov glede na posamezni organ, z deležem odzivnosti glede na število zaposlenih v organu.

Odzivnost respondentov je bila **17,37 %**, kar v absolutni številki predstavlja **1.589 odzive**. Zajeti vzorec je primeren, v prihodnje pa vseeno želimo razviti strategijo za motiviranje zaposlenih k še aktivnejši participaciji v raziskavi.

ORGAN	ORGAN DOLGO IME	ŠT. ZAPOSLENIH	ŠT. IZPOLNjenih ANKET	% ODZIVNOST GLEDE NA ŠT. ZAPOSLENIH	PRIMERJAVA ŠT. IZPOLNjenih ANKET Z 2020
21 (ZNE)	Zagovornik načela enakosti	20	12	60,00%	↑ 140 %
22 (SURS)	Statistični urad RS	300	149	49,67%	↑ 119 %
20 (UKOM)	Urad RS za komuniciranje	55	23	41,82%	↑ 77 %
4 (AKTRP)	Agencija za kmetijske trge in razvoj podeželja	279	116	41,58%	↑ 183 %
14 (UJP)	Uprava za javna plačila	152	63	41,45%	↑ 43 %
26 (UNP)	Urad za nadzor proračuna	58	22	37,93%	↑ 222 %
3 (MJU-IJS)	Inšpektorat za javni sektor	17	6	35,29%	↑ 100 %
13 (MP)	Ministrstvo za pravosodje	216	71	32,87%	↑ 163 %
16 (MGRT)	Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo	298	96	32,21%	↑ 75 %
19 (MF)	Ministrstvo za finance	420	128	30,48%	↑ 78 %
6 (MDDSZ)	Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti	355	89	25,07%	↑ 13 %
5 (GSV)	Generalni sekretariat vlade	147	35	23,81%	↑ 30 %
2 (MJU)	Ministrstvo za javno upravo	533	106	19,89%	↑ 77 %
25 (DT)	Državno tožilstvo	400	73	18,25%	↑ 92 %
11 (MORS)	Ministrstvo za obrambo RS	642	117	18,22%	↓ 2 %
1 (MIZŠ)	Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport	388	67	17,27%	↑ 109 %
9 (MNZ)	Ministrstvo za notranje zadeve	632	97	15,35%	↑ 83 %
27 (KI)	Kemijski inštitut ¹	355	53	14,93%	/
12 (MP-URSIKS)	Uprava za izvrševanje kazenskih sankcij	911	111	12,18%	↑ 22 %
7 (MK)	Ministrstvo za kulturo	153	16	10,46%	↑ 14 %
28 (KIS)	Kmetijski inštitut Slovenije ²	226	22	9,73%	/
17 (MZI)	Ministrstvo za infrastrukturo	259	21	8,11%	↑ 250 %
23 (ZRSZ)	Zavod za zaposlovanje RS	1009	53	5,25%	↓ 12 %
10 (MOP)	Ministrstvo za okolje in prostor	429	22	5,13%	↓ 53 %
8 (MKGP)	Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano	275	11	4,00%	↓ 8 %
15 (MZ)	Ministrstvo za zdravje	203	8	3,94%	↓ 38 %
18 (MZZ)	Ministrstvo za zunanje zadeve	418	2	0,48%	↓ 67 %
	SKUPAJ	9150	1589	17,37%	

¹ Kemijski inštitut se je priključil raziskavi v merjenju za leto 2021, zato primerjava s preteklimi leti ni možna.

² Kmetijski inštitut se je priključil raziskavi v merjenju za leto 2021, zato primerjava s preteklimi leti ni možna.



Največ respondentov je na spletni vprašalnik odgovorilo na Statističnemu uradu RS (149), sledi Ministrstvo za finance (128) ter Ministrstvo za obrambo (117).

Največja odzivnost glede na število zaposlenih po organu oz. organizaciji je bila s strani **Zagovornika načela enakosti (60%)**, sledi **Statistični urad RS (49,67%)** in **Urad RS za komuniciranje (41,82%)**.

Najmanj odziva po deležu števila izpolnjenih anket glede na število zaposlenih v organu je bilo s strani Ministrstva za zunanje zadeve (0,48 %), Ministrstva za zdravje (3,94 %) ter Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (4 %).

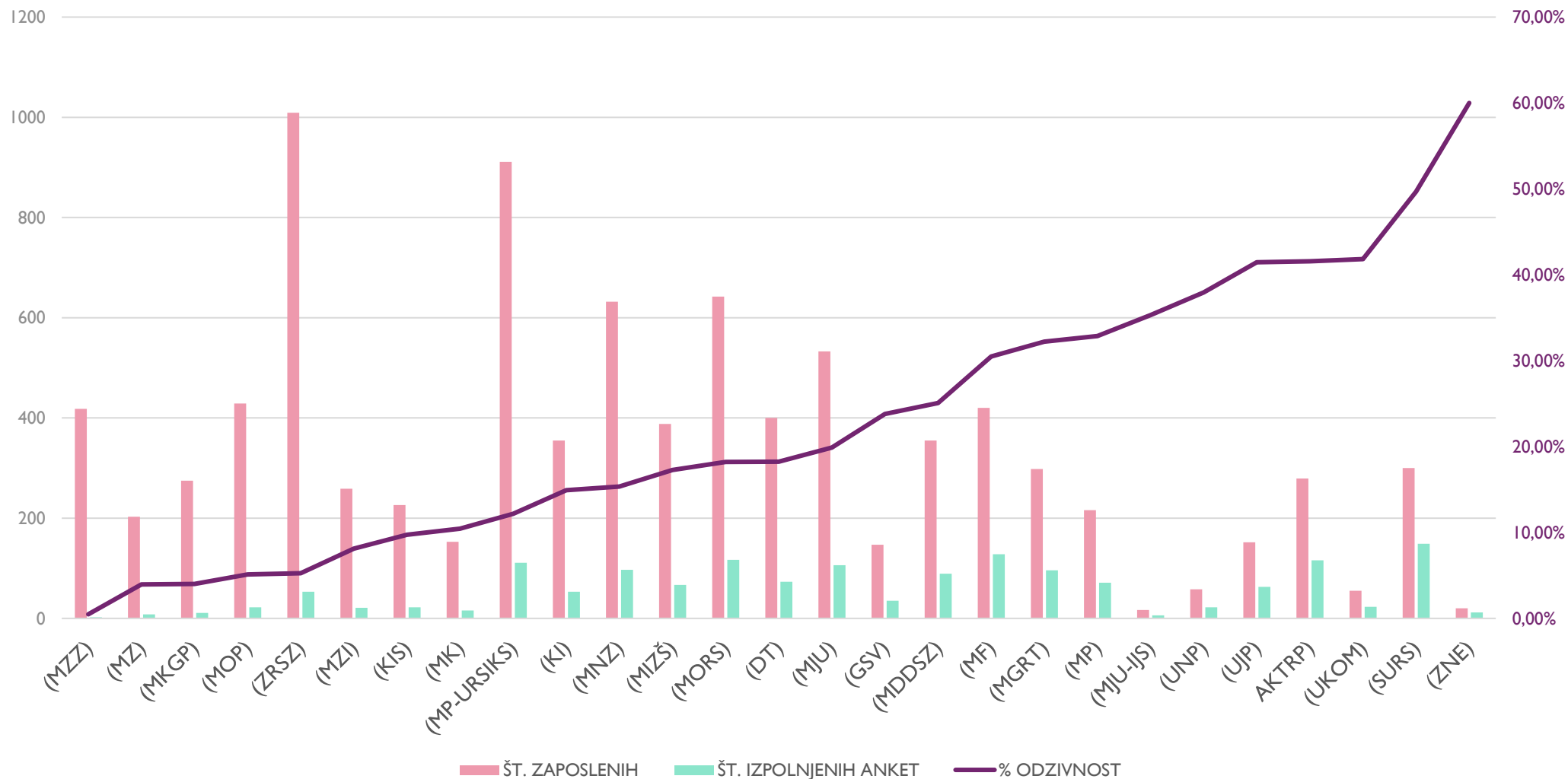
Glede na merjenje inovacijske zrelosti v letu 2020 beležimo **največ prirasta** pri številu odgovorov na **Ministrstvu za infrastrukturo (+250 %)**, na **Urdu za nadzor proračuna (+222 %)** in na **Agenciji za kmetijske trge in razvoj podeželja (+183 %)**. V merjenju za leto 2021 sicer zaznavamo prirast odzivnosti na večini organov.

Največji **padec** števila odgovorov pa smo zabeležili na **Ministrstvu za zunanje zadeve (-67 %)**, na **Ministrstvu za okolje in prostor (-53 %)** in na **Ministrstvu za zdravje (-38 %)**. Zmanjšano odzivnost v primerjavi z letom 2020 zaznavamo še na Zavodu za zaposlovanje (-12%), Ministrstvu za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (-8%) ter Ministrstvu za obrambo (-2%).

S projektom Inovativen.si stremimo k povezovanju javne uprave, gospodarstva ter akademske in razvojno-raziskovalne sfere. Merjenju inovacijske zrelosti sta se v letošnjem letu **priključila 2 razvojno-raziskovalna javna zavoda in sicer Kemijski inštitut ter Kmetijski inštitut Slovenije (KI in KIS)**.



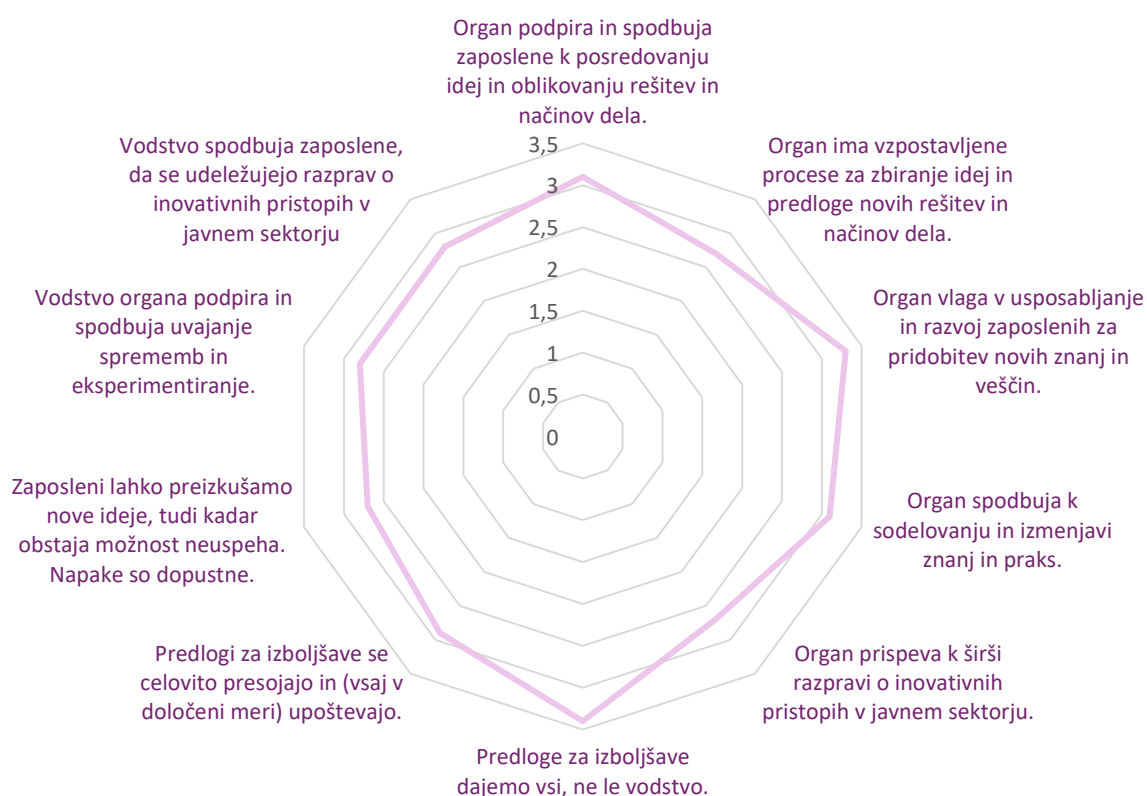
Odzivnost po organih



ANALIZA VPRAŠANJ - SKUPNA

Standardiziran osnovni vprašalnik je sestavljen iz **10 trditvev** (5 se jih nanaša na **podprto** organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo le-tega, 2 trditve na **zaposlene** in 3 na **vodstvo** organizacije. Anketiranec s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice oceni strinjanje z navedenimi trditvami. Rezultati odgovorov oz. povprečne ocene trditvev so prikazane v spodnjem grafu.

Prosimo, da na lestvici od 1 do 5, pri čemer vrednost 1 pomeni "Sploh se ne strinjam" in vrednost 5 "Popolnoma se strinjam", označite vaše strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na vaš organ.



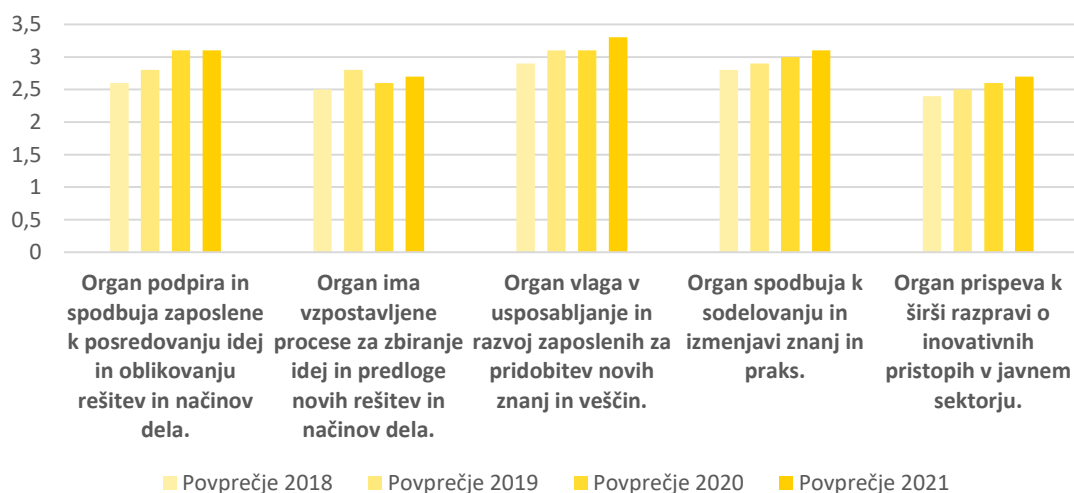
SKUPNA ANALIZA REZULTATOV NA RAVNI PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. Ta vsebinski sklop je bil sestavljen iz 5 kratkih vprašanj in **5-stopenjske Likertove lestvice**. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z **rumeno barvo**. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Q1) Prosimo, da na lestvici od 1 do 5, pri čemer vrednost 1 pomeni »Sploh se ne strinjam«, vrednost 2 »Ne strinjam se«, vrednost 3 »Niti se strinjam, niti se ne strinjam«, vrednost 4 »Strinjam se« in vrednost 5 »Popolnoma se strinjam«, označite vaše strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na vašo organizacijo.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	1589	3,1	↑ 0,5	↑ 0,3	=
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	1589	2,7	↑ 0,2	↓ 0,1	↑ 0,1
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	1589	3,3	↑ 0,4	↑ 0,2	↑ 0,2
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	1589	3,1	↑ 0,3	↑ 0,2	↑ 0,1
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	1589	2,7	↑ 0,3	↑ 0,2	↑ 0,2
Povprečja ocen na ravni organizacije procesa	1589	3,0	↑ 0,34	↑ 0,16	↑ 0,12

Skupno povprečje ocen na ravni organizacije procesa





Najboljše ocene so bile pri trditvi »**Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.**« (3,3); sledita trditvi »Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.« ter trditev »Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.« (obe 3,1). Najslabše sta bili ocenjeni trditvi »Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.« ter trditev »Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.« (obe 2,7).

Primerjava podatkov meritve inovacijske zrelosti 2021 z leti 2018, 2019 in 2020 je pokazala, da se je povprečje pri vprašanjih, ki se nanašajo na organizacijo oziroma proces **dvignilo pri vseh trditvah**, in sicer za oceno **0,34 z letom 2018, 0,16 z letom 2019**, ter **0,12 z letom 2020**.

Največji dvig ocen je zaznati pri trditvi, da **organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela**, in sicer za **0,5** vrednosti v primerjavi z letom 2018, **0,3** v primerjavi z 2019; vrednost je enaka kot v letu 2020.

Nekoliko manj se je povprečna ocena dvignila pri trditvi, da **organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin**, in sicer **0,4** v primerjavi z letom 2018 ter **0,2** v primerjavi z letoma 2019 in 2020.

Pri trditvi, da **organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju** je zaznati prirast povprečne ocene za vrednost 0,3 v primerjavi z letom 2018, za 0,2 pa v primerjavi z leti 2019 in 2020.

Pri trditvi, da **organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks** je zaznati prirast **0,3** z letom 2018, **0,2** z letom 2019 ter **0,1** z letom 2020.

Najmanj prirasta je zaznati pri trditvi, da ima **organ vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela**, in sicer **0,2** v primerjavi z letom 2018, v primerjavi z letom 2020 za vrednost **0,1**, v primerjavi z letom 2019 pa se je ocena znižala za vrednost **-0,1**.

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 leti 2018, 2019 ter 2020 je, enako kot preteklo leto, 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 vodstva, še vedno pa ne na zadovoljivi ravni.

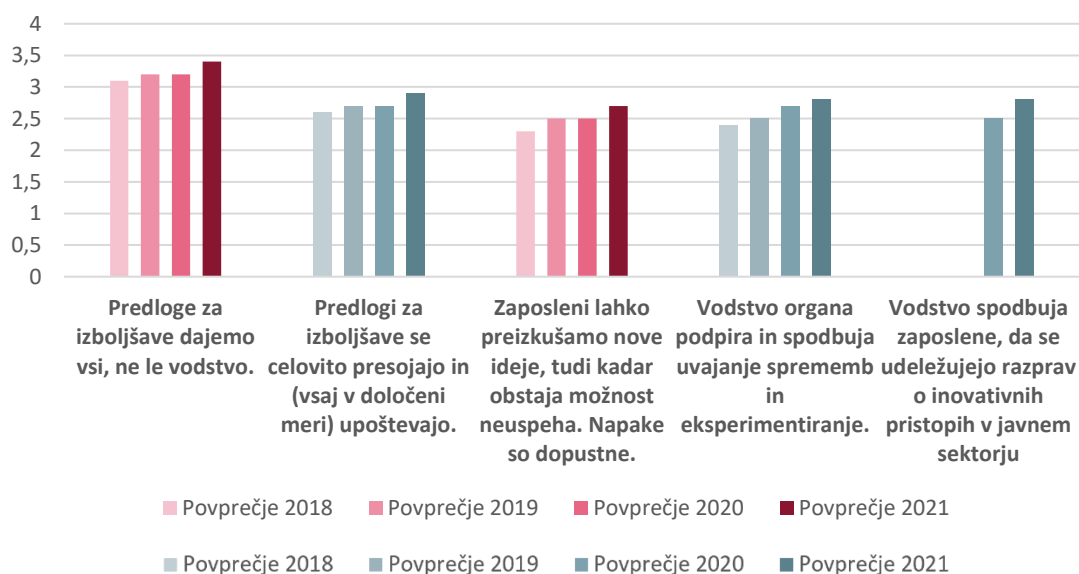
Ostale trditve so pod tem mejnikom, iz česar se lahko sklepa, da organ še vedno nima vzpostavljenih učinkovitih procesov za zbiranje idej in predlogov in načinov dela in tudi ne prispeva dovolj k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.

ANALIZA REZULTATOV NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA DO INOVACIJ

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	1589	3,4	↑ 0,3	↑ 0,2	↑ 0,2
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	1589	2,9	↑ 0,3	↑ 0,2	↑ 0,2
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	1589	2,7	↑ 0,4	↑ 0,2	↑ 0,2
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	1589	2,8	↑ 0,4	↑ 0,3	↑ 0,1
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	1589	2,8	/	/	↑ 0,3
Povprečja ocen na ravni odnosa zaposlenih	1589	3,1	↑ 0,35	↑ 0,2	↑ 0,2
Povprečja ocen na ravni odnosa vodstva	1589	2,8	↑ 0,35	↑ 0,25	↑ 0,2

Povprečje skupnih ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva od leta 2018 do 2021





Povprečje ocen na področju **odnosa zaposlenih** do inovacij je bila v letošnjem merjenju **3,05**; na področju podpore in naklonjenosti **vodstva** pa **2,83**.

V letu 2021 so anketiranci **najvišje ocenili trditev »Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.«** (3,4), sledi ocena trditve »Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.« (2,9), ter oceni trditve »Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.« ter trditve »Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju«, in sicer obe 2,8. Trditev »Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.« je bila ocenjena z vrednostjo 2,7.

Največji prirast v primerjavi s preteklimi leti je zaznati na področju **podpore in naklonjenosti inovacijam s strani vodstva** in sicer za 0,35 v primerjavi z letom 2018, 0,25 v primerjavi z letom 2019, ter 2020 v primerjavi z letom 2020. Na področju **odnosa zaposlenih** je zaznati prirast ocen za vrednost 0,35 v primerjavi z letom 2018, 0,20 pa v primerjavi z letoma 2019 in 2020.

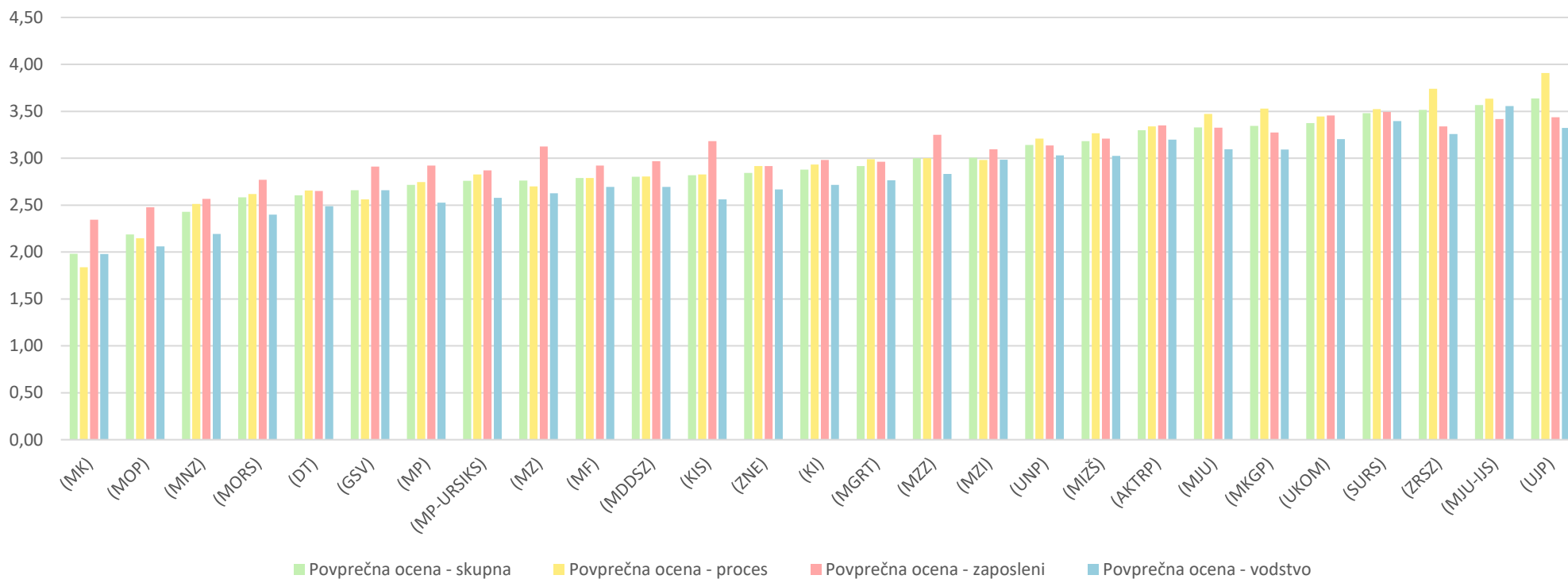
Glede na leto 2020 je največji prirast zaznati pri trditvi »Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.« (0,3).

Od začetka merjenja inovacijske zrelosti je največji prirast zaznati pri trditvah »Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.« ter »Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.«

Največji prirast v obdobju od 2018 do 2021 je torej zaznati na ravni vodstva, povprečna vrednost ocen pa je višja na ravni zaposlenih, iz česar se sklepa, da si zaposleni bolj želijo sprememb, vodstvo pa je previdnejše pri vpeljevanju izboljšav in eksperimentov. Potrebno se je zavedati, da vpeljevanje novitet vedno prinaša riziko, zato previdnost pri vpeljavi le-teh narašča premo sorazmerno z odgovornostjo položaja. Se pa podpora in naklonjenost vodstva na področju inovacij z leti vendarle zvišuje. Podpora vodstva je ključna za implementacijo inovativnih pristopov v jedro delovanja organizacije.

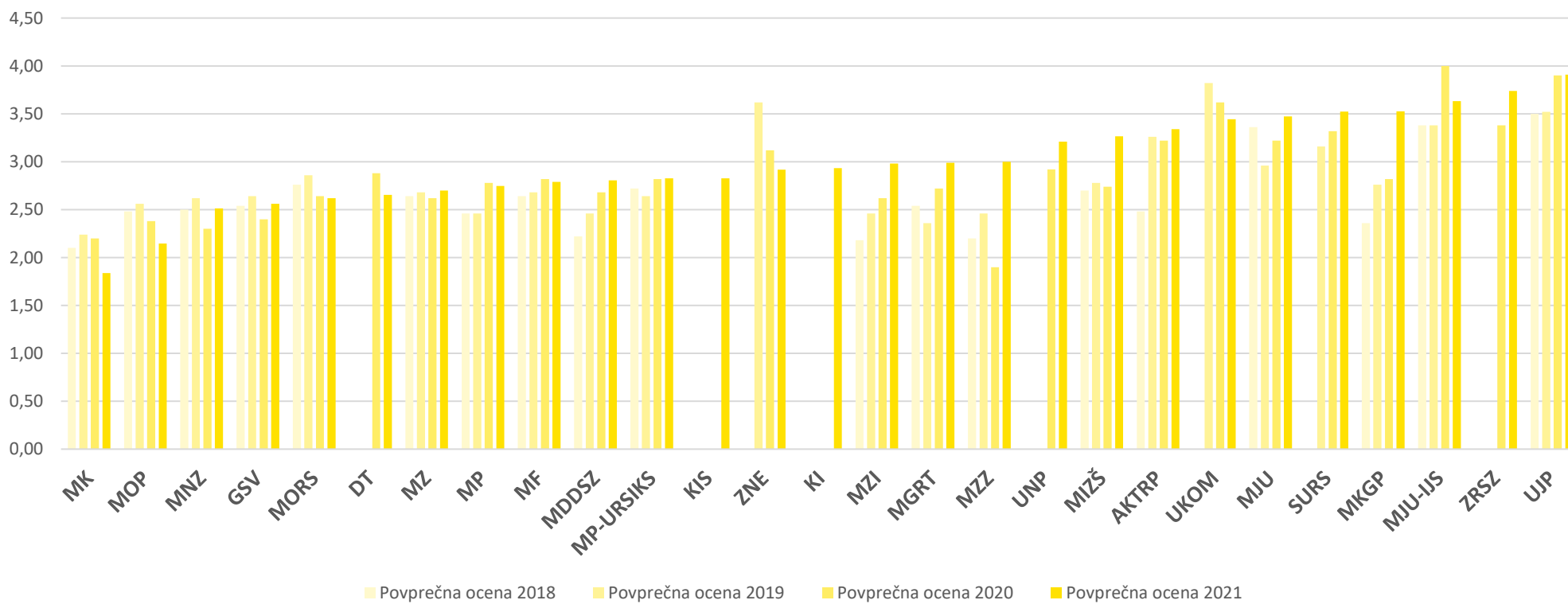


GRAF PREGLED POVPREČIJ OCEN PO PODROČNIH SKLOPIH PO ORGANIH ZA LETO 2021



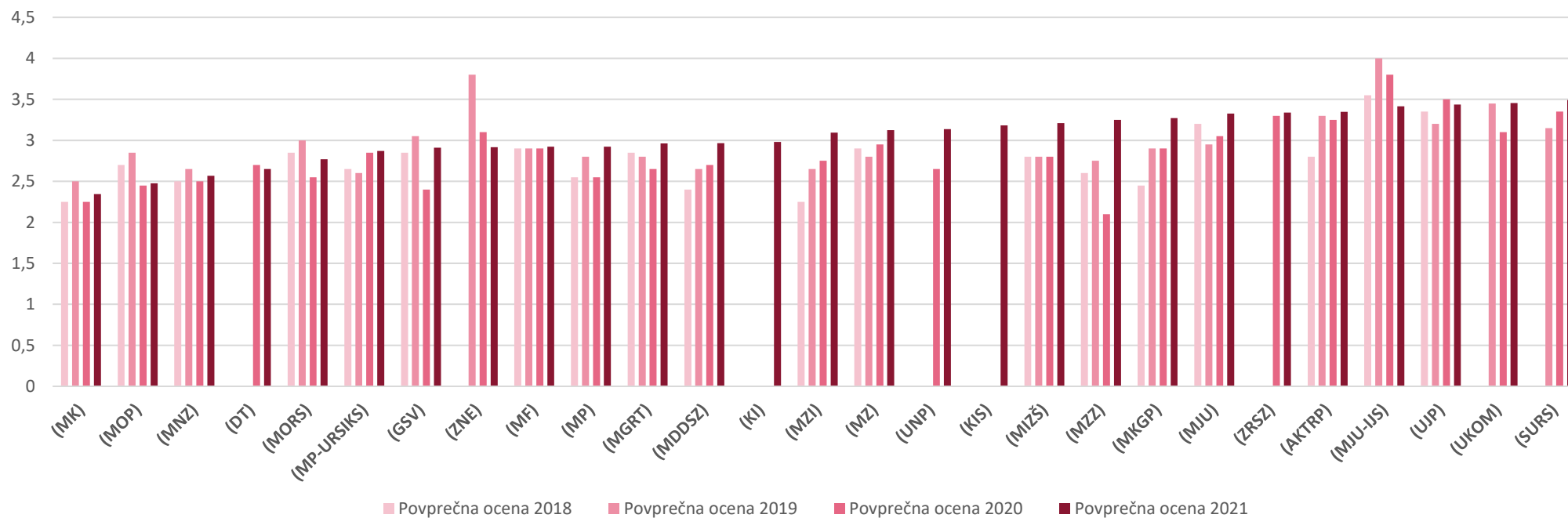


GRAF PREGLED POVPREČIJ OGEN NA PODROČJU ORGANIZACIJE PROCESA (2018-2021)



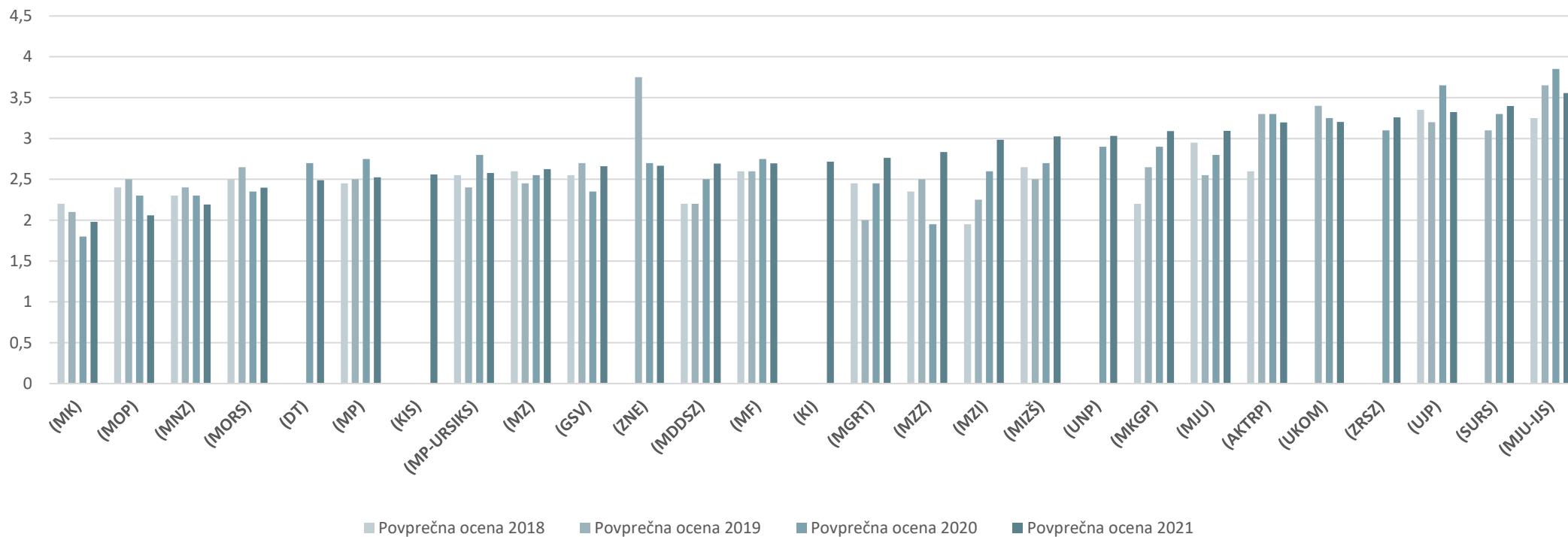


GRAF PREGLED POVPREČIJ OCEN NA PODROČJU ODNOSA ZAPOSLENIH DO PODROČJA INOVACIJ (2018 – 2021)





GRAF PREGLED POVPREČIJ OCEN NA PODROČJU ODNOSA VODSTVA DO PODROČJA INOVACIJ



ANALIZA VPRAŠANJ PO ORGANIH / ORGANIZACIJI

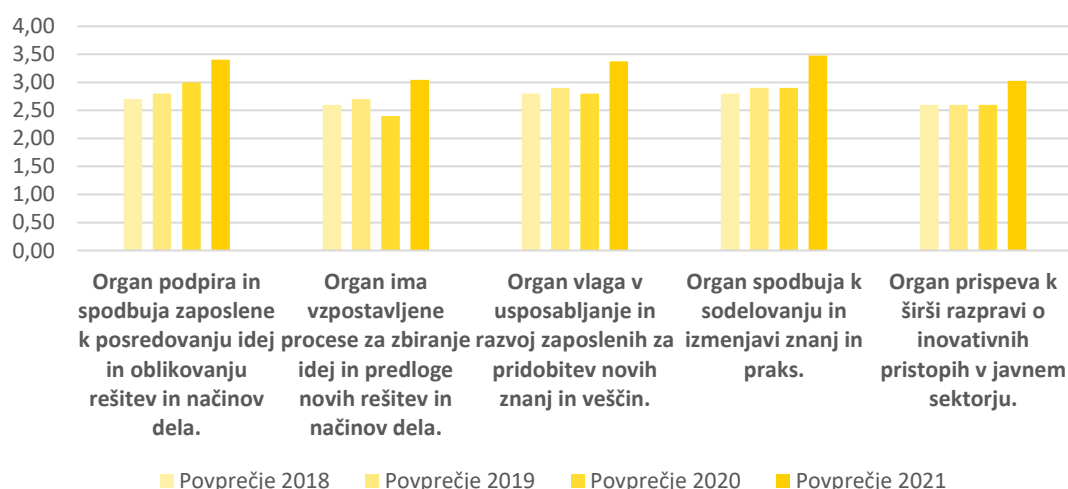
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE, ZNANOST IN ŠPORT

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Povprečje 2018	Povprečje 2019	Povprečje 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	67	3,40	↑ 0,70	↑ 0,60	↑ 0,40
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	67	3,04	↑ 0,44	↑ 0,34	↑ 0,64
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	67	3,37	↑ 0,57	↑ 0,47	↑ 0,57
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	67	3,48	↑ 0,68	↑ 0,58	↑ 0,58
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	67	3,03	↑ 0,43	↑ 0,43	↑ 0,43
Povprečja skupaj	67	3,27	↑ 0,57	↑ 0,49	↑ 0,53

Povprečje ocen na ravni procesa

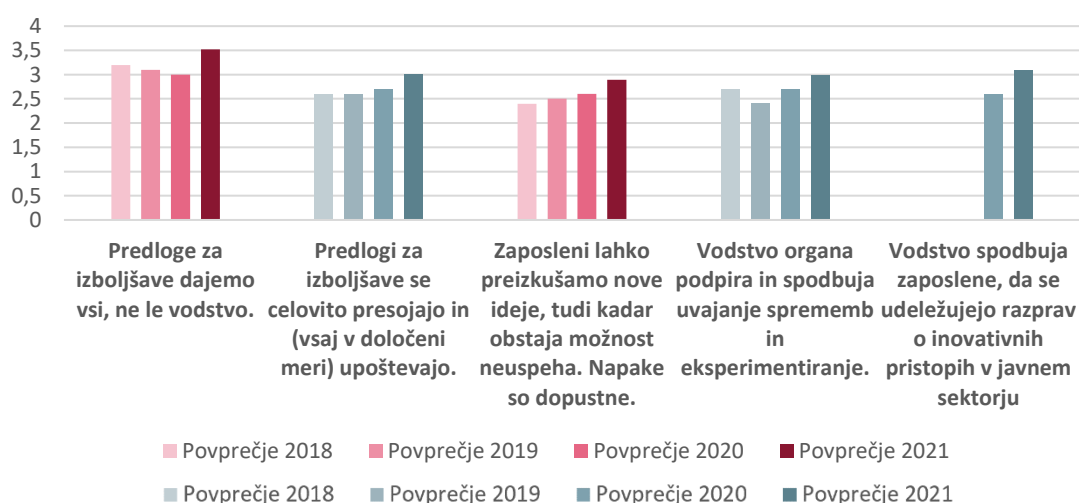


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Povprečje 2020	Povprečje 2019	Povprečje 2018
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	67	3,52	↑ 0,52	↑ 0,42	↑ 0,32
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	67	3	↑ 0,30	↑ 0,40	↑ 0,40
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	67	2,9	↑ 0,30	↑ 0,40	↑ 0,50
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	67	2,99	↑ 0,29	↑ 0,59	↑ 0,29
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju ³	67	3,09	↑ 0,49	/	/
Povprečje zaposleni	67	3,21	↑ 0,41	↑ 0,41	↑ 0,41
Povprečje vodstvo	67	3,02	↑ 0,35	↑ 0,52	↑ 0,37

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



³ Trditev je bila standardiziranemu vprašalniku dodana v letu 2020, zato se primerjava izvaja zgolj z letom 2020

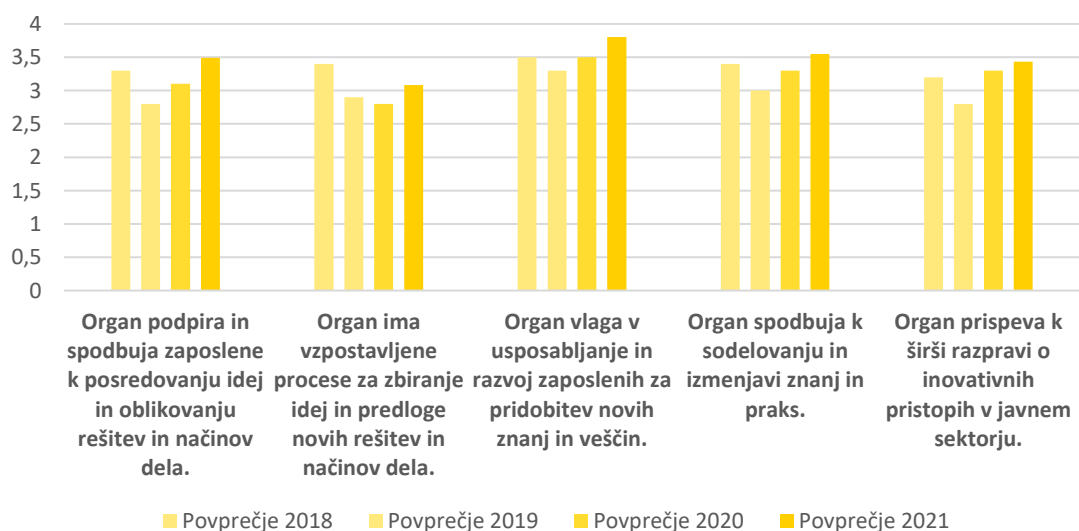
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z **rumeno barvo**. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	106	3,49	↑ 0,19	↑ 0,69	↑ 0,39
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	106	3,08	↓ 0,32	↑ 0,18	↑ 0,28
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	106	3,8	↑ 0,30	↑ 0,50	↑ 0,30
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	106	3,55	↑ 0,15	↑ 0,55	↑ 0,25
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	106	3,43	↑ 0,23	↑ 0,63	↑ 0,13
Povprečje na ravni procesa	106	3,47	↑ 0,11	↑ 0,51	↑ 0,27

Povprečje na ravni organizacije procesa

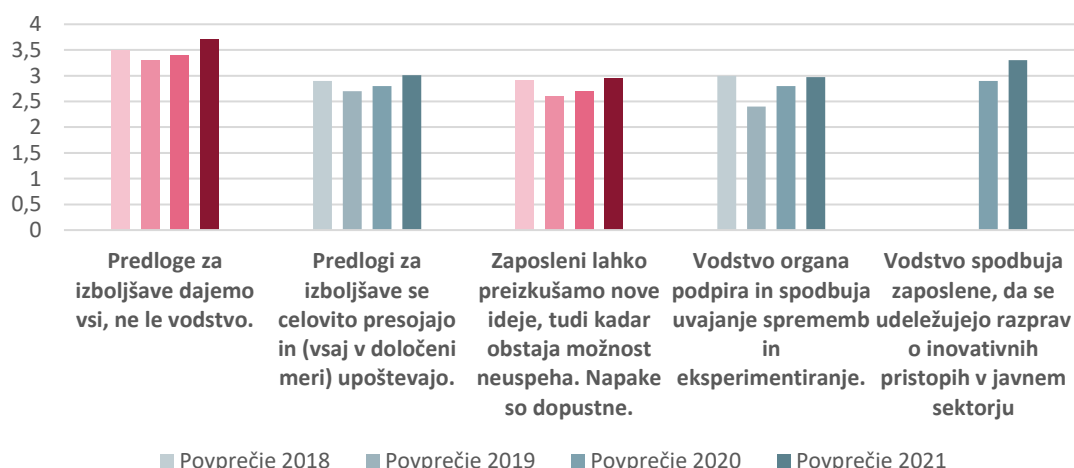


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	106	3,71	↑ 0,21	↑ 0,41	↑ 0,31
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	106	3,01	↑ 0,11	↑ 0,31	↑ 0,21
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	106	2,94	↑ 0,04	↑ 0,34	↑ 0,24
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	106	2,97	↓ 0,03	↑ 0,57	↑ 0,17
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju ⁴	106	3,3	/	/	↑ 0,40
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	106	3,33	↑ 0,13	↑ 0,38	↑ 0,28
Poprečje na ravni odnosa vodstva	106	3,09	↑ 0,06	↑ 0,54	↑ 0,26

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



⁴ Trditev je bila standardiziranemu vprašalniku dodana v letu 2020, zato se primerjava izvaja zgolj z letom 2020

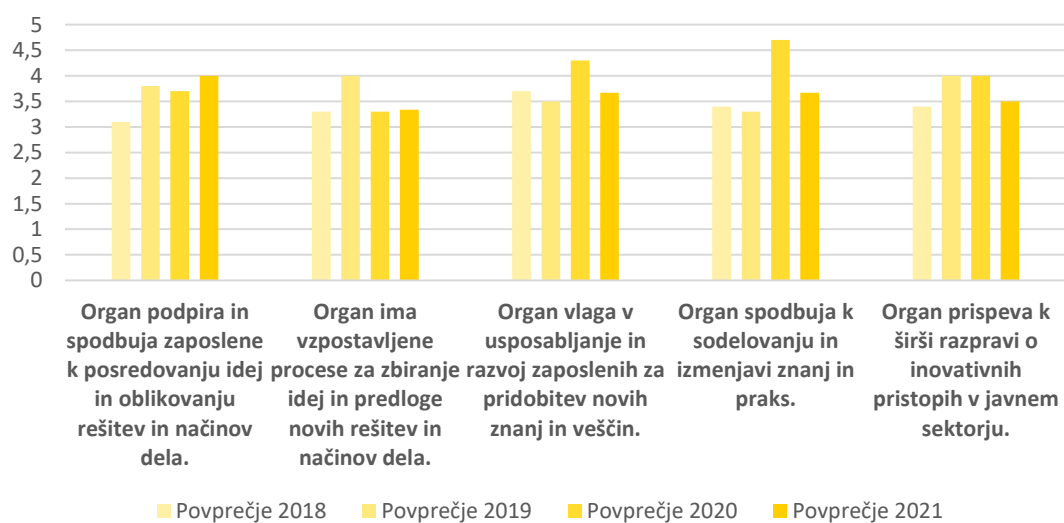
INŠPEKTORAT ZA JAVNI SEKTOR

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	6	4,00	↑ 0,90	↑ 0,20	↑ 0,30
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	6	3,33	↑ 0,03	↓ 0,67	↑ 0,03
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	6	3,67	↓ 0,03	↑ 0,17	↓ 0,63
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	6	3,67	↑ 0,27	↑ 0,37	↓ 1,03
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	6	3,5	↑ 0,10	↓ 0,50	↓ 0,50
Povprečje na ravni organizacije procesa	6	3,63	↑ 0,25	↓ 0,09	↓ 0,37

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa

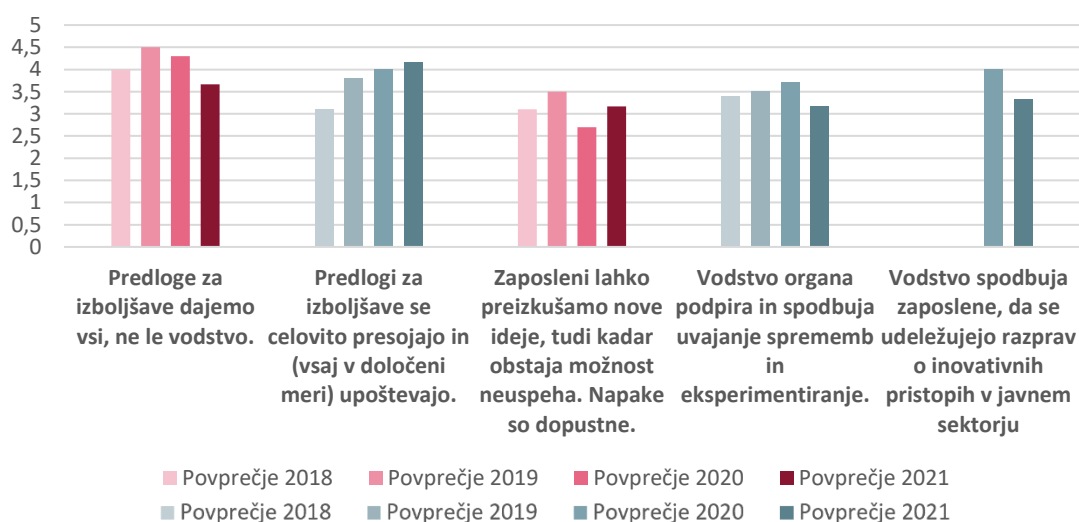


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	6	3,67	↓ 0,33	↓ 0,83	↓ 0,63
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	6	4,17	↑ 1,07	↑ 0,37	↑ 0,17
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	6	3,17	↑ 0,07	↓ 0,33	↑ 0,47
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	6	3,17	↓ 0,23	↓ 0,33	↓ 0,53
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju ⁵	6	3,33	/	/	↓ 0,67
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	6	3,42	↓ 0,13	↓ 0,58	↓ 0,08
Povprečje na ravni odnosa vodstva	6	3,56	↑ 0,23	↑ 0,02	↓ 0,34

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



⁵ Trditev je bila standardiziranemu vprašalniku dodana v letu 2020, zato se primerjava izvaja zgolj z letom 2020

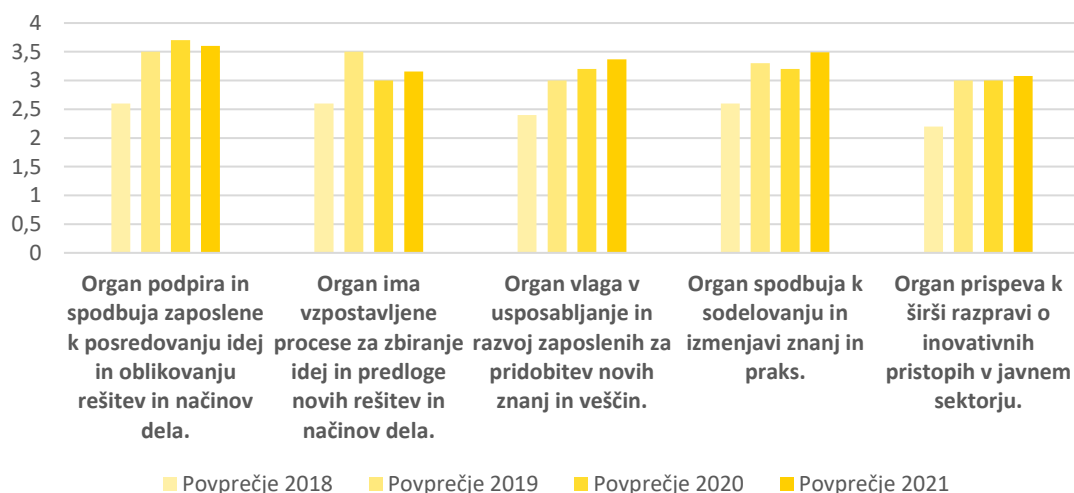
AGENCIJA ZA KMETIJSKE TRGE IN RAZVOJ PODEŽELJA

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	116	3,6	↑ 1,00	↑ 0,10	↓ 0,10
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	116	3,16	↑ 0,56	↓ 0,34	↑ 0,16
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	116	3,37	↑ 0,97	↑ 0,37	↑ 0,17
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	116	3,49	↑ 0,89	↑ 0,19	↑ 0,29
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	116	3,08	↑ 0,88	↑ 0,08	↑ 0,08
Povprečje na ravni organizacije procesa	116	3,34	↑ 0,86	↑ 0,08	↑ 0,12

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa

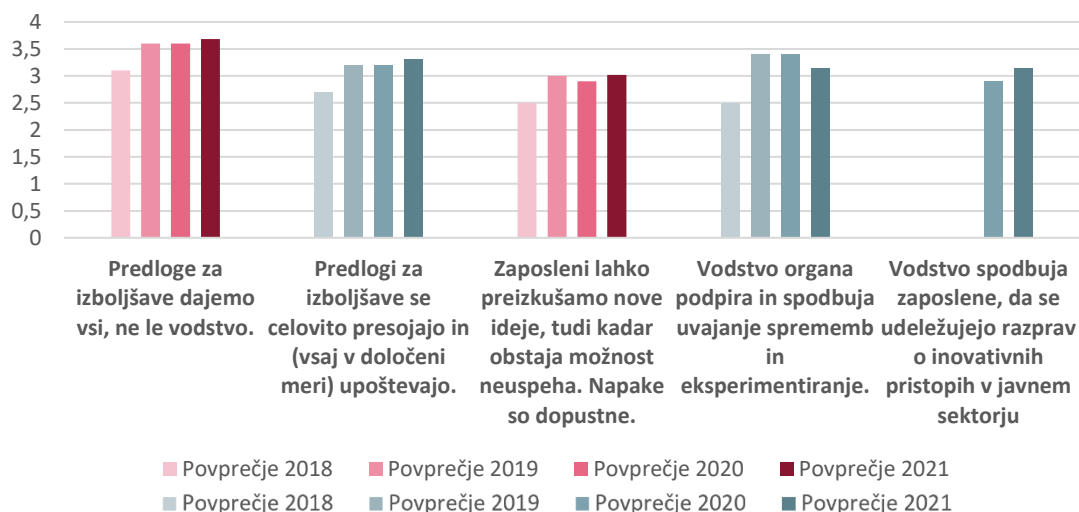


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	116	3,68	↑ 0,58	↑ 0,08	↑ 0,08
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	116	3,3	↑ 0,60	↑ 0,10	↑ 0,10
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	116	3,02	↑ 0,52	↑ 0,02	↑ 0,12
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	116	3,15	↑ 0,65	↓ 0,25	↓ 0,25
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	116	3,15	/	/	↑ 0,25
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	116	3,35	↑ 0,55	↑ 0,05	↑ 0,10
Povprečje na ravni odnosa vodstva	116	3,2	↑ 0,62	↓ 0,08	↑ 0,03

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



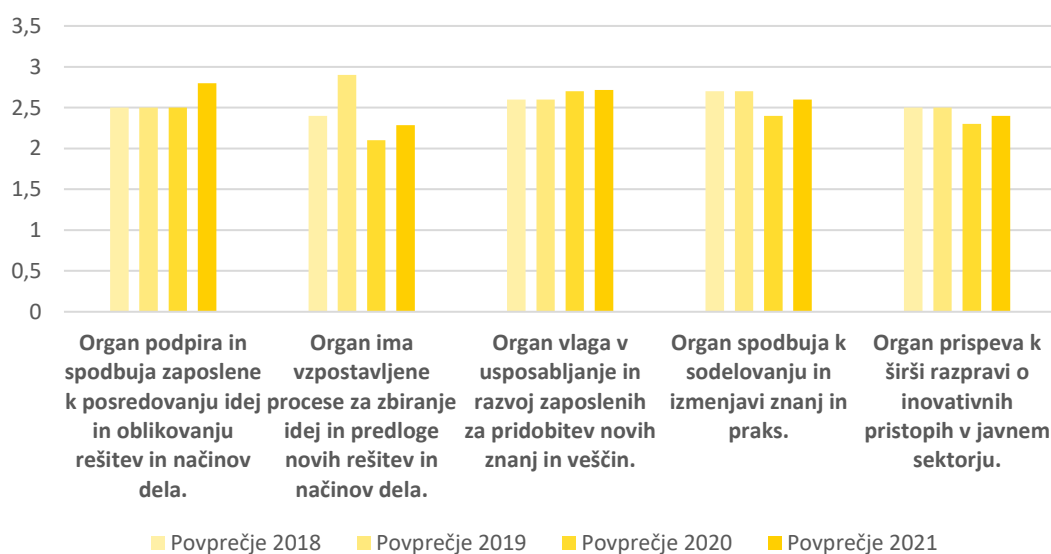
GENERALNI SEKRETARIAT VLADE

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	35	2,8	↑ 0,30	↑ 0,30	↑ 0,30
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	35	2,29	↓ 0,11	↓ 0,61	↑ 0,19
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	35	2,71	↑ 0,11	↑ 0,11	↑ 0,01
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	35	2,6	↓ 0,10	↓ 0,10	↑ 0,20
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	35	2,4	↓ 0,10	↓ 0,10	↑ 0,10
Povprečje na ravni organizacije procesa	35	2,56	↑ 0,02	↓ 0,08	↑ 0,16

Povprečna ocena na ravni organizacije procesa

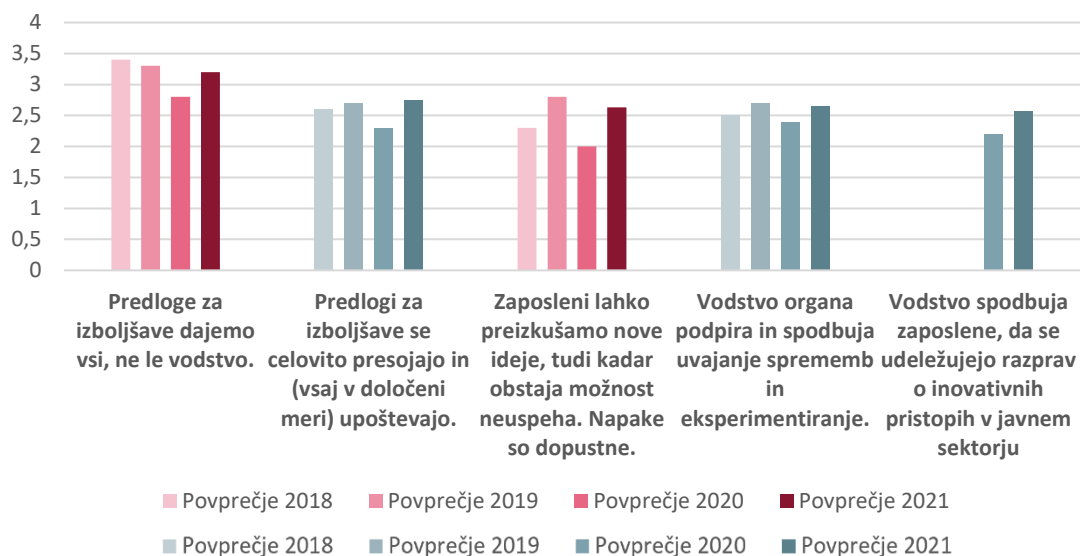


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	35	3,2	↓ 0,2	↓ 0,1	↑ 0,4
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	35	2,74	↑ 0,14	↑ 0,04	↑ 0,44
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	35	2,63	↑ 0,33	↓ 0,17	↑ 0,63
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	35	2,66	↑ 0,16	↓ 0,04	↑ 0,26
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	35	2,57	/	/	↑ 0,37
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	35	2,91	↑ 0,06	↓ 0,14	↑ 0,51
Povprečje na ravni odnosa vodstva	35	2,66	↑ 0,15	↑ 0,00	↑ 0,36

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



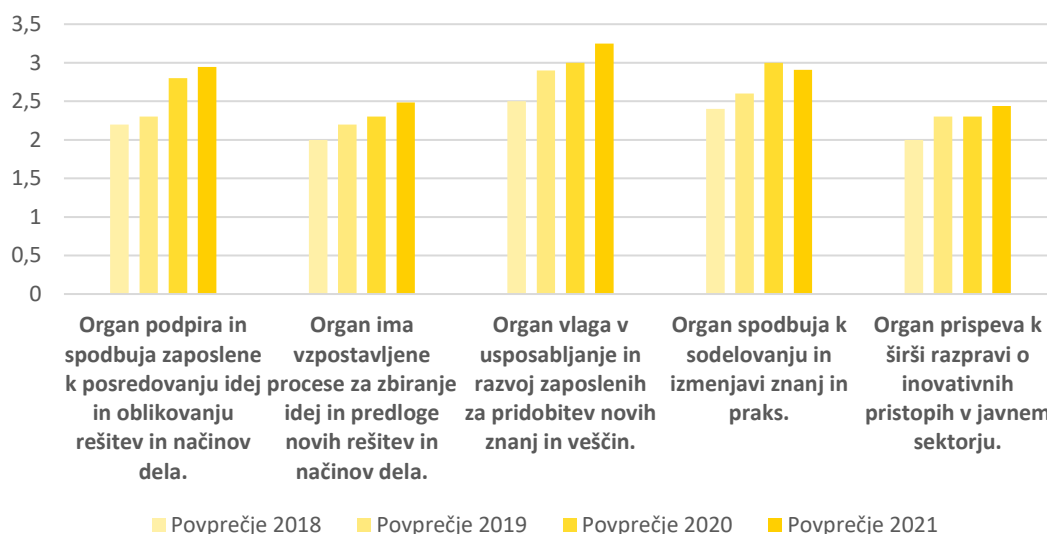
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	89	2,94	↑ 0,74	↑ 0,64	↑ 0,14
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	89	2,48	↑ 0,48	↑ 0,28	↑ 0,18
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	89	3,25	↑ 0,75	↑ 0,35	↑ 0,25
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	89	2,91	↑ 0,51	↑ 0,31	↓ 0,09
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	89	2,44	↑ 0,44	↑ 0,14	↑ 0,14
Povprečje ocen na ravni procesa	89	2,8	↑ 0,58	↑ 0,34	↑ 0,12

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa

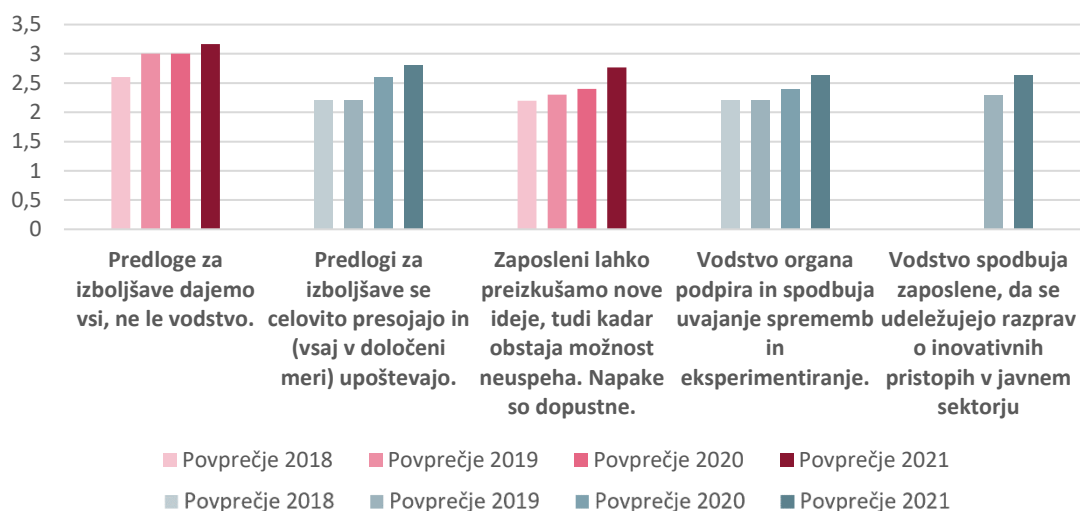


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	89	3,17	↑ 0,57	↑ 0,17	↑ 0,17
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	89	2,8	↑ 0,60	↑ 0,60	↑ 0,20
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	89	2,76	↑ 0,56	↑ 0,46	↑ 0,36
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	89	2,64	↑ 0,44	↑ 0,44	↑ 0,24
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	89	2,64	/	/	↑ 0,34
Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih	89	2,97	↑ 0,57	↑ 0,32	↑ 0,27
Povprečje ocen na ravni odnosa vodstva	89	2,69	↑ 0,52	↑ 0,52	↑ 0,26

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva





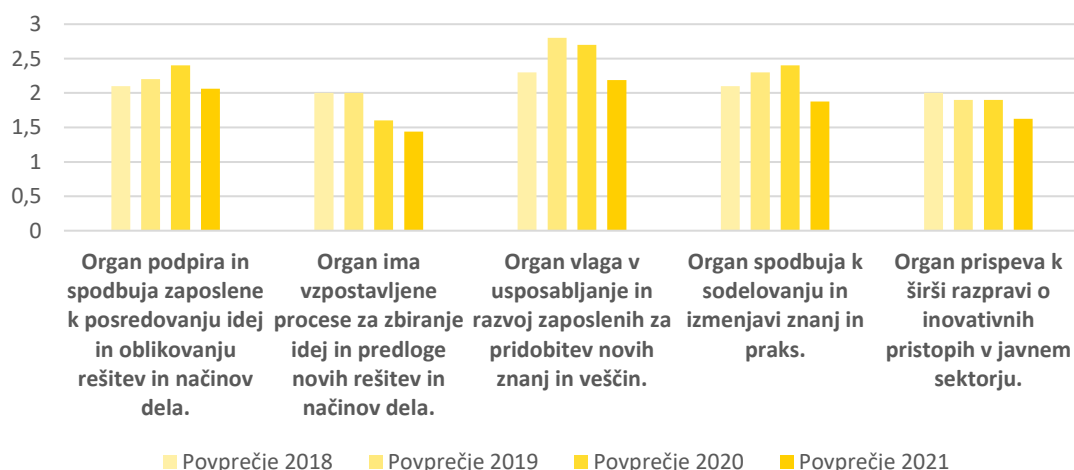
MINISTRSTVO ZA KULTURO

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	16	2,06	↓ 0,04	↓ 0,14	↓ 0,34
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	16	1,44	↓ 0,56	↓ 0,56	↓ 0,16
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	16	2,19	↓ 0,11	↓ 0,61	↓ 0,51
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	16	1,88	↓ 0,23	↓ 0,43	↓ 0,53
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	16	1,63	↓ 0,38	↓ 0,28	↓ 0,28
Povprečje na ravni organizacije procesa	16	1,84	↓ 0,26	↓ 0,40	↓ 0,36

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa

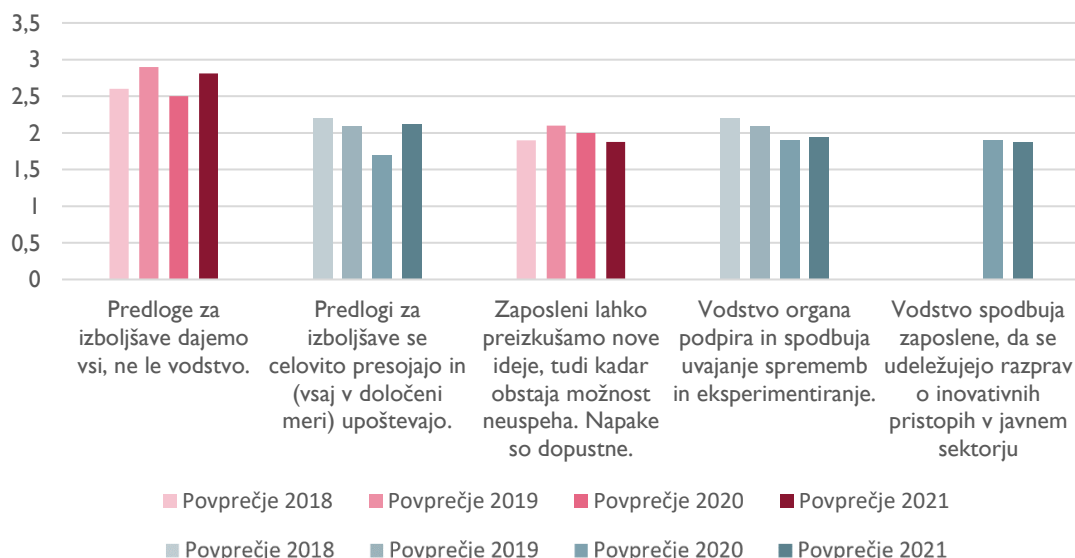


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Povprečje 2018	Povprečje 2019	Povprečje 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	16	2,81	↑ 0,21	↓ 0,09	↑ 0,31
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	16	2,13	↓ 0,08	↑ 0,02	↑ 0,43
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	16	1,88	↓ 0,02	↓ 0,23	↓ 0,13
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	16	1,94	↓ 0,26	↓ 0,16	↑ 0,04
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	16	1,88	/	/	↓ 0,02
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	16	2,34	↑ 0,09	↓ 0,16	↑ 0,09
Povprečje na ravni odnosa vodstva	16	1,98	↓ 0,17	↓ 0,07	↑ 0,15

Povprečja ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva

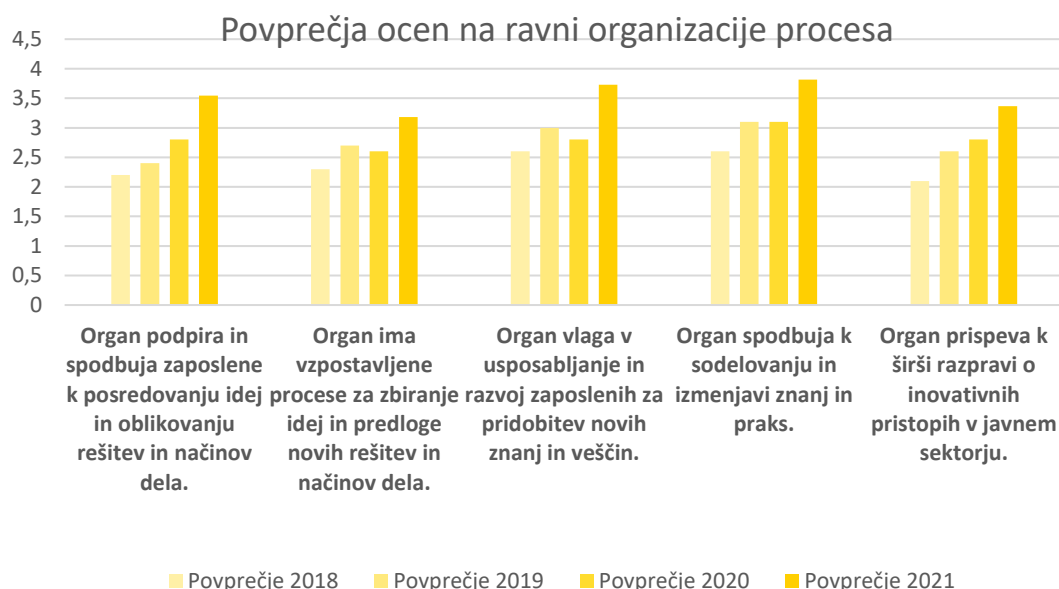


MINISTRSTVO ZA KMETIJSTVO, GOZDARSTVO IN PREHRANO

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	11	3,55	↑ 1,35	↑ 1,15	↑ 0,75
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	11	3,18	↑ 0,88	↑ 0,48	↑ 0,58
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	11	3,73	↑ 1,13	↑ 0,73	↑ 0,93
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	11	3,82	↑ 1,22	↑ 0,72	↑ 0,72
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	11	3,36	↑ 1,26	↑ 0,76	↑ 0,56
Povprečje na ravni procesa	11	3,53	↑ 1,17	↑ 0,77	↑ 0,71

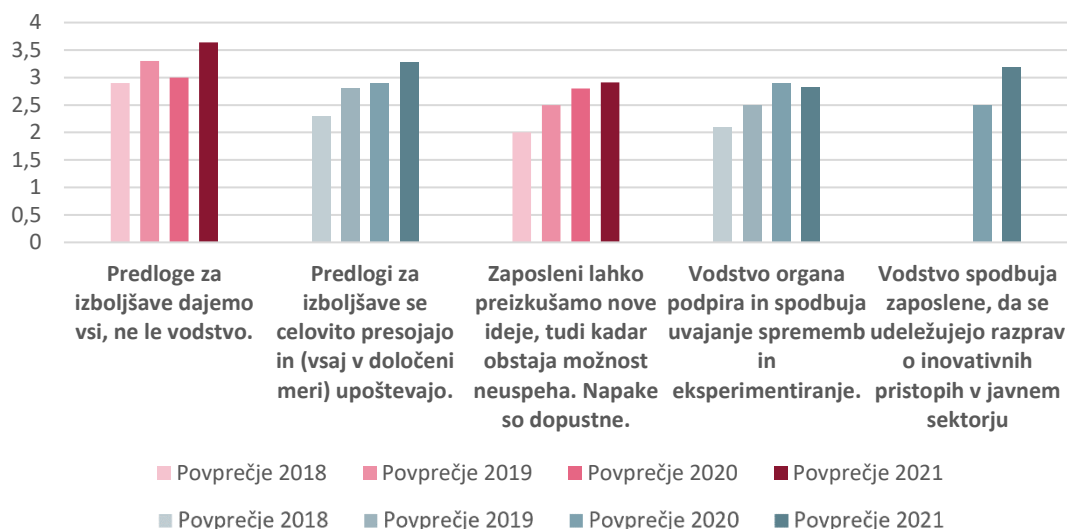


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	11	3,64	↑ 0,74	↑ 0,34	↑ 0,64
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	11	3,27	↑ 0,97	↑ 0,47	↑ 0,37
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	11	2,91	↑ 0,91	↑ 0,41	↑ 0,11
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	11	2,82	↑ 0,72	↑ 0,32	↓ 0,08
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	11	3,18	/	/	↑ 0,68
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	11	3,27	↑ 0,82	↑ 0,37	↑ 0,37
Povprečje na ravni odnosa vodstva	11	3,09	↑ 0,85	↑ 0,40	↑ 0,32

Povprečja ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



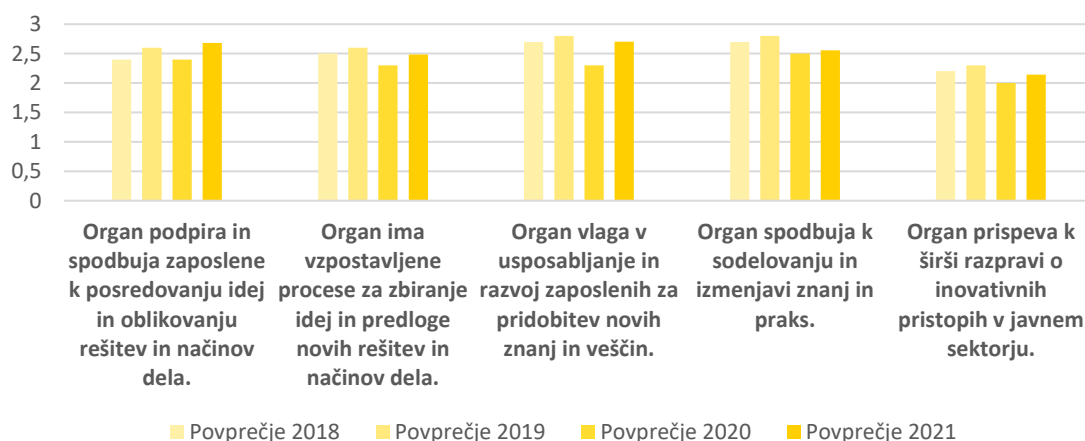
MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Povprečje 2018	Povprečje 2019	Povprečje 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	97	2,68	↑ 0,28	↑ 0,08	↑ 0,28
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	97	2,48	↓ 0,02	↓ 0,12	↑ 0,18
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	97	2,7	0	↓ 0,10	↑ 0,40
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	97	2,56	↓ 0,14	↓ 0,24	↑ 0,06
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	97	2,14	↓ 0,06	↓ 0,16	↑ 0,14
Povprečje na ravni procesa	97	2,51	↑ 0,01	↓ 0,11	↑ 0,21

Povprečja ocen na ravni organizacije procesa

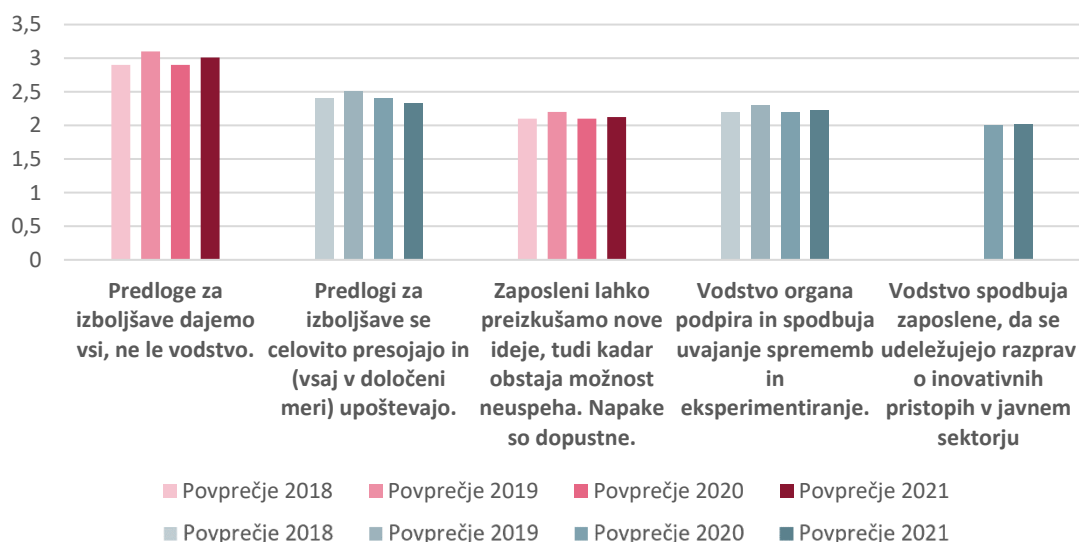


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	97	3,01	↑ 0,11	↓ 0,09	↑ 0,11
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	97	2,33	↓ 0,07	↓ 0,17	↓ 0,07
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	97	2,12	↑ 0,02	↓ 0,08	↑ 0,02
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	97	2,23	↑ 0,03	↓ 0,07	↑ 0,03
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	97	2,02	/	/	↑ 0,02
Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih	97	2,57	↑ 0,07	↓ 0,08	↑ 0,07
Povprečje ocen na ravni odnosa vodstva	97	2,19	↑ 0,01	↓ 0,12	↓ 0,01

Povprečja ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



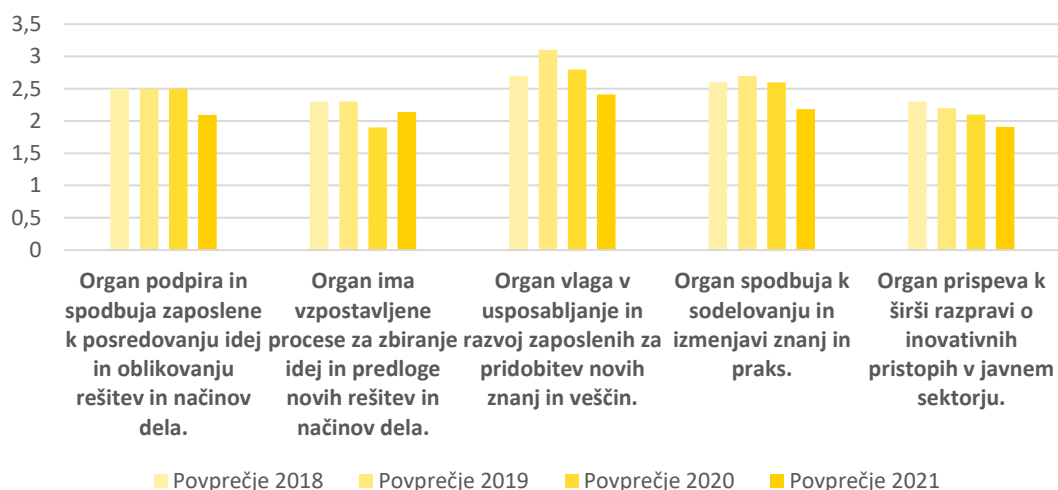
MINISTRSTVO ZA OKOLJE IN PROSTOR

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	22	2,09	↓ 0,41	↓ 0,41	↓ 0,41
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	22	2,14	↓ 0,16	↓ 0,16	↑ 0,24
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	22	2,41	↓ 0,29	↓ 0,69	↓ 0,39
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	22	2,18	↓ 0,42	↓ 0,52	↓ 0,42
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	22	1,91	↓ 0,39	↓ 0,29	↓ 0,19
Povprečje na ravni organizacije procesa	22	2,15	↓ 0,33	↓ 0,41	↓ 0,23

Povprečja ocen na ravni organizacija procesa

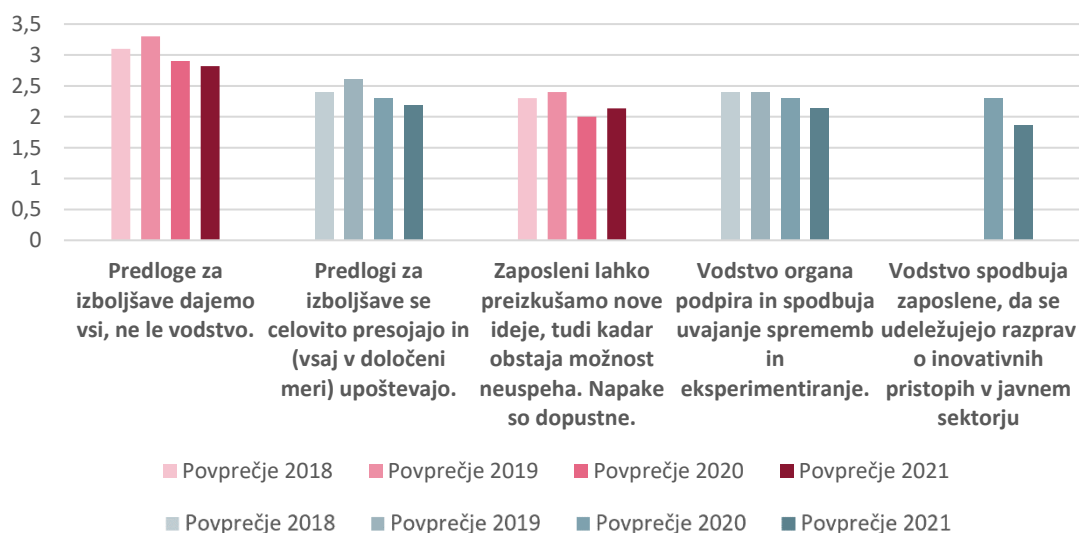


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	22	2,82	↓ 0,28	↓ 0,48	↓ 0,08
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	22	2,18	↓ 0,22	↓ 0,42	↓ 0,12
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	22	2,14	↓ 0,16	↓ 0,26	↑ 0,14
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	22	2,14	↓ 0,26	↓ 0,26	↓ 0,16
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	22	1,86	/	/	↓ 0,44
Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih	22	2,48	↓ 0,22	↓ 0,37	↑ 0,03
Povprečje ocen na ravni odnosa vodstva	22	2,06	↓ 0,24	↓ 0,35	↓ 0,24

Povprečja ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



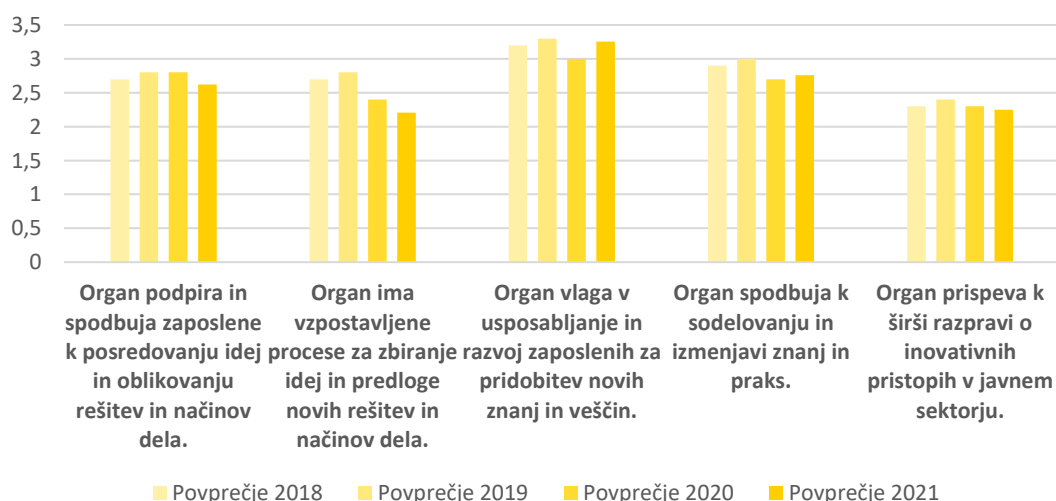
MINISTRSTVO ZA OBRAMBO RS

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z **rumeno barvo**. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	117	2,62	↓ 0,08	↓ 0,18	↓ 0,18
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	117	2,21	↓ 0,49	↓ 0,59	↓ 0,19
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	117	3,26	↑ 0,06	↓ 0,04	↑ 0,26
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	117	2,76	↓ 0,14	↓ 0,24	↑ 0,06
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	117	2,25	↓ 0,05	↓ 0,15	↓ 0,05
Povprečje na ravni organizacije procesa	117	2,62	↓ 0,14	↓ 0,24	↓ 0,02

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa

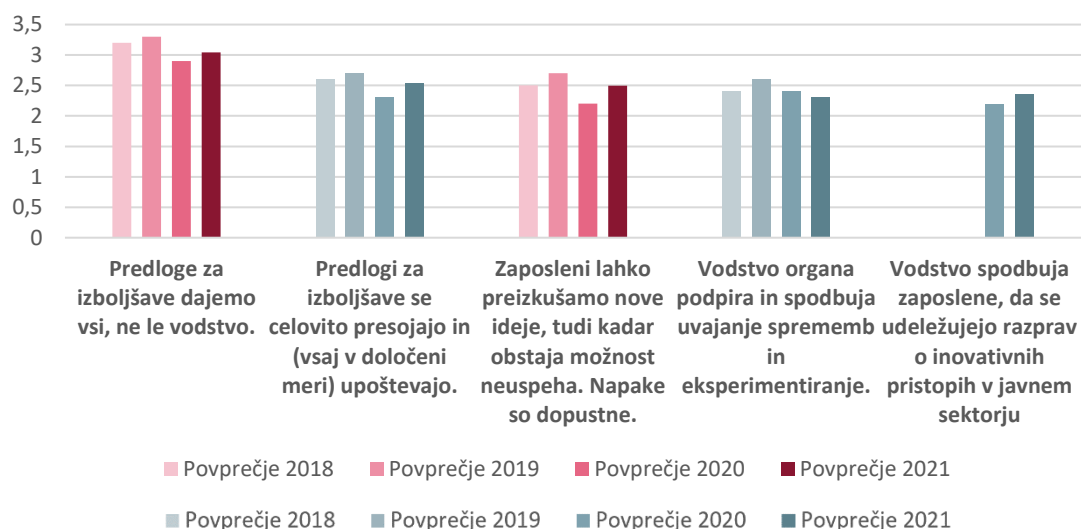


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	117	3,04	↓ 0,16	↓ 0,26	↑ 0,14
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	117	2,54	↓ 0,06	↓ 0,16	↑ 0,24
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	117	2,5	=	↓ 0,20	↑ 0,30
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvažanje sprememb in eksperimentiranje.	117	2,31	↓ 0,09	↓ 0,29	↓ 0,09
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	117	2,35	/	/	↑ 0,15
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	117	2,77	↓ 0,08	↓ 0,23	↑ 0,22
Povprečje na ravni odnosa vodstva	117	2,40	↓ 0,08	↓ 0,23	↑ 0,10

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



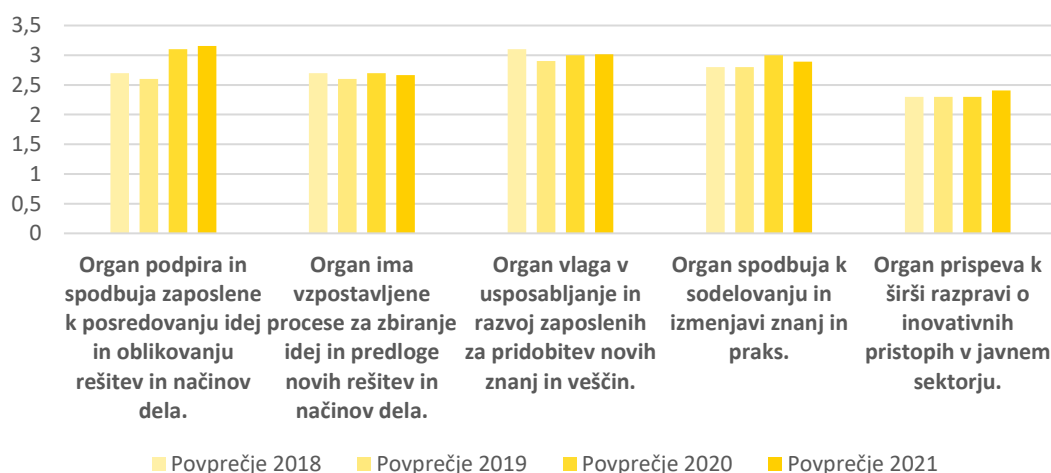
UPRAVA ZA IZVRŠEVANJE KAZENSKIH SANKCIJ

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	111	3,15	↑ 0,45	↑ 0,55	↑ 0,05
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	111	2,67	↓ 0,03	↑ 0,07	↓ 0,03
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	111	3,02	↓ 0,08	↑ 0,12	↑ 0,02
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	111	2,89	↑ 0,09	↑ 0,09	↓ 0,11
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	111	2,41	↑ 0,11	↑ 0,11	↑ 0,11
Povprečje na ravni organizacije procesa	111	2,83	↑ 0,11	↑ 0,19	↑ 0,01

Povprečje na ravni organizacije procesa

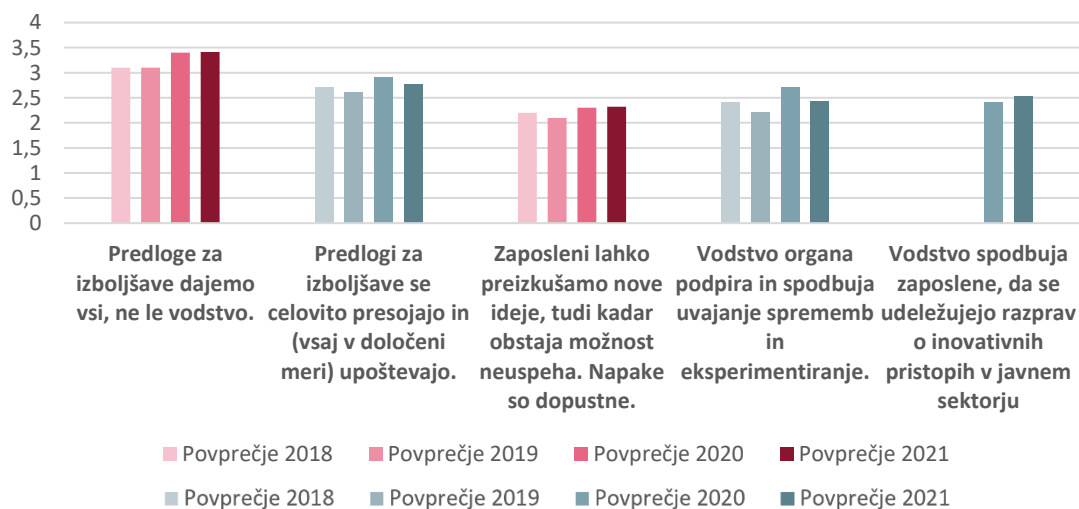


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	111	3,41	↑ 0,31	↑ 0,31	↑ 0,01
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	111	2,77	↑ 0,07	↑ 0,17	↓ 0,13
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	111	2,32	↑ 0,12	↑ 0,22	↑ 0,02
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvažanje sprememb in eksperimentiranje.	111	2,43	↑ 0,03	↑ 0,23	↓ 0,27
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	111	2,53	/	/	↑ 0,13
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	111	2,87	↑ 0,22	↑ 0,27	↑ 0,02
Povprečje na ravni odnosa vodstva	111	2,58	↑ 0,05	↑ 0,20	↓ 0,09

Povprečje na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



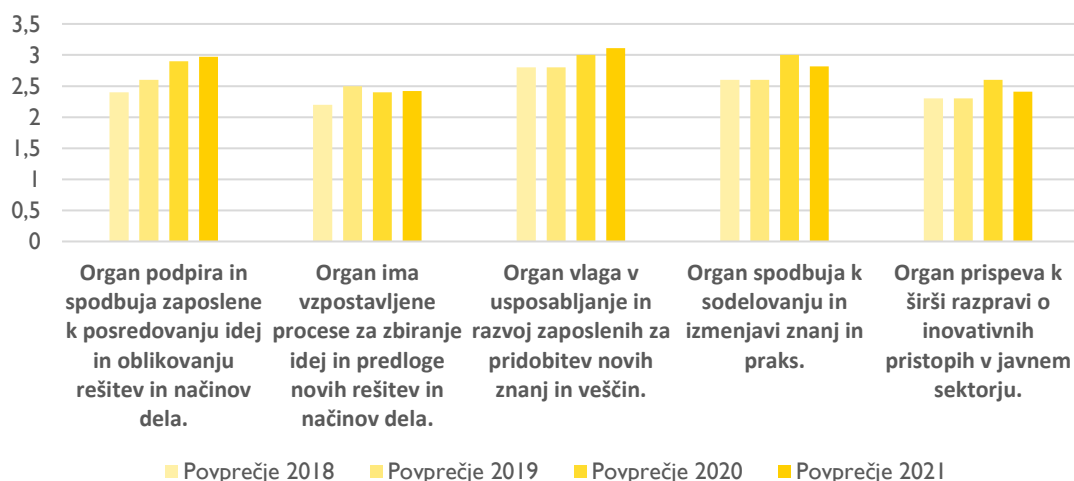
MINISTRSTVO ZA PRAVOSODJE

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	71	2,97	↑ 0,57	↑ 0,37	↑ 0,07
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	71	2,42	↑ 0,22	↓ 0,08	↑ 0,02
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	71	3,11	↑ 0,31	↑ 0,31	↑ 0,11
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	71	2,82	↑ 0,22	↑ 0,22	↓ 0,18
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	71	2,41	↑ 0,11	↑ 0,11	↓ 0,19
Povprečje na ravni organizacije procesa	71	2,75	↑ 0,29	↑ 0,19	↓ 0,03

Povprečje na ravni organizaciji procesa

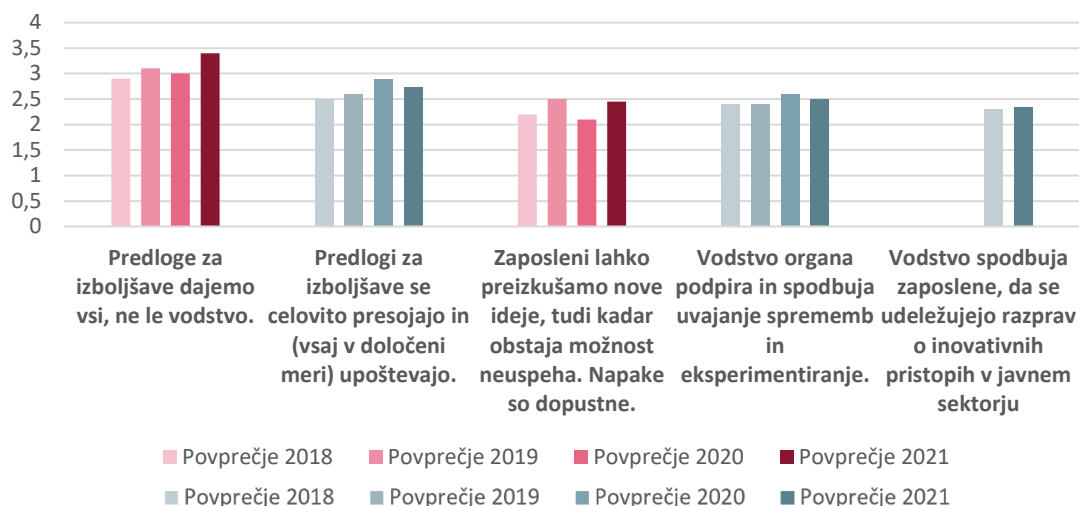


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	71	3,39	↑ 0,49	↑ 0,29	↑ 0,39
Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	71	2,73	↑ 0,23	↑ 0,13	↓ 0,17
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	71	2,45	↑ 0,25	↓ 0,05	↑ 0,35
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	71	2,51	↑ 0,11	↑ 0,11	↓ 0,09
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	71	2,34	/	/	↑ 0,04
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	71	2,92	↑ 0,37	↑ 0,12	↑ 0,37
Povprečje na ravni odnosa vodstva	71	2,53	↑ 0,17	↑ 0,12	↓ 0,07

Povprečje na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



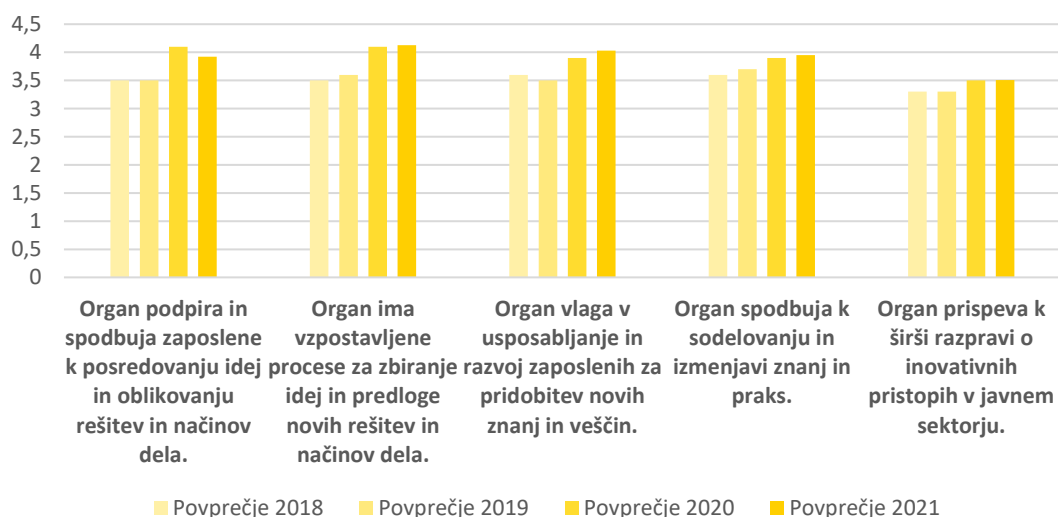
UPRAVA ZA JAVNA PLAČILA

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	63	3,92	↑ 0,42	↑ 0,42	↓ 0,18
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	63	4,13	↑ 0,63	↑ 0,53	↑ 0,03
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	63	4,03	↑ 0,43	↑ 0,53	↑ 0,13
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	63	3,95	↑ 0,35	↑ 0,25	↑ 0,05
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	63	3,51	↑ 0,21	↑ 0,21	↑ 0,01
Povprečje na ravni organizacije procesa	63	3,91	↑ 0,41	↑ 0,39	↑ 0,01

Povprečje na ravni organizacije procesa

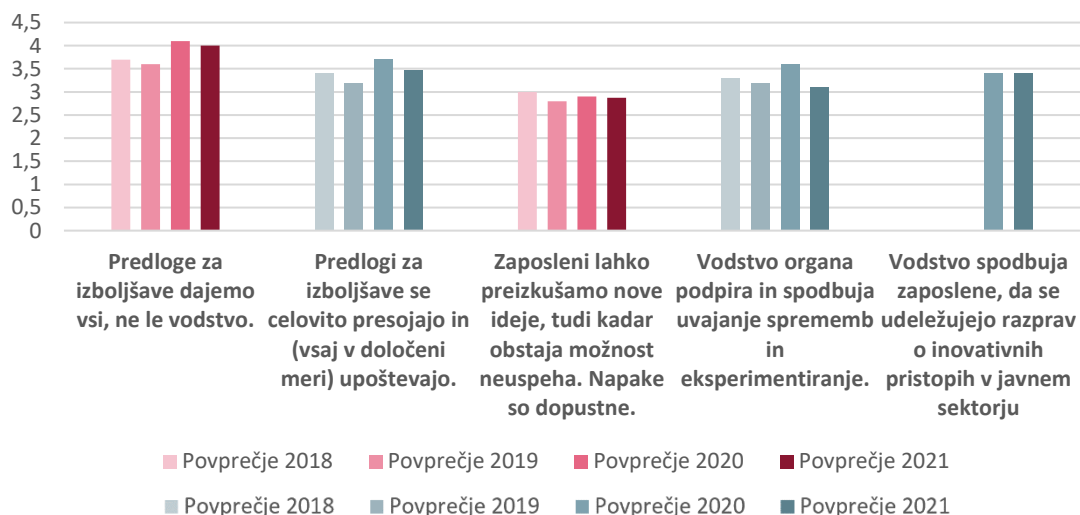


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	63	4	↑ 0,3	↑ 0,4	↓ 0,1
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	63	3,46	↑ 0,06	↑ 0,26	↓ 0,24
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	63	2,87	↓ 0,13	↑ 0,07	↓ 0,03
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	63	3,11	↓ 0,19	↓ 0,09	↓ 0,49
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	63	3,4	/	/	=
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	63	3,44	↑ 0,09	↑ 0,24	↓ 0,06
Povprečje na ravni odnosa vodstva	63	3,32	↓ 0,06	↑ 0,09	↓ 0,24

Povprečje na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



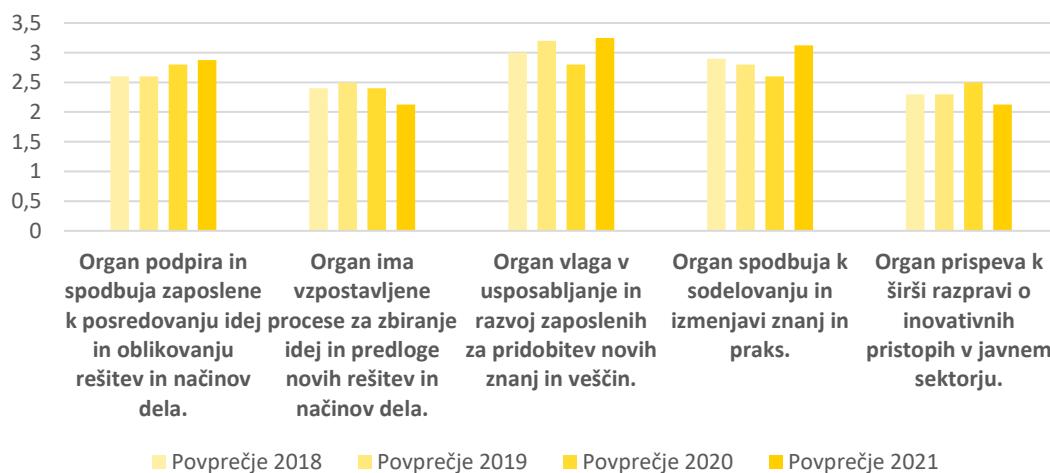
MINISTRSTVO ZA ZDRAVJE

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	8	2,88	↑ 0,28	↑ 0,28	↑ 0,08
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	8	2,13	↓ 0,28	↓ 0,38	↓ 0,28
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	8	3,25	↑ 0,25	↑ 0,05	↑ 0,45
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	8	3,13	↑ 0,23	↑ 0,33	↑ 0,53
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	8	2,13	↓ 0,18	↓ 0,18	↓ 0,38
Povprečje na ravni organizacije procesa	8	2,13	↑ 0,06	↑ 0,02	↑ 0,08

Povprečje na ravni organizacije procesa

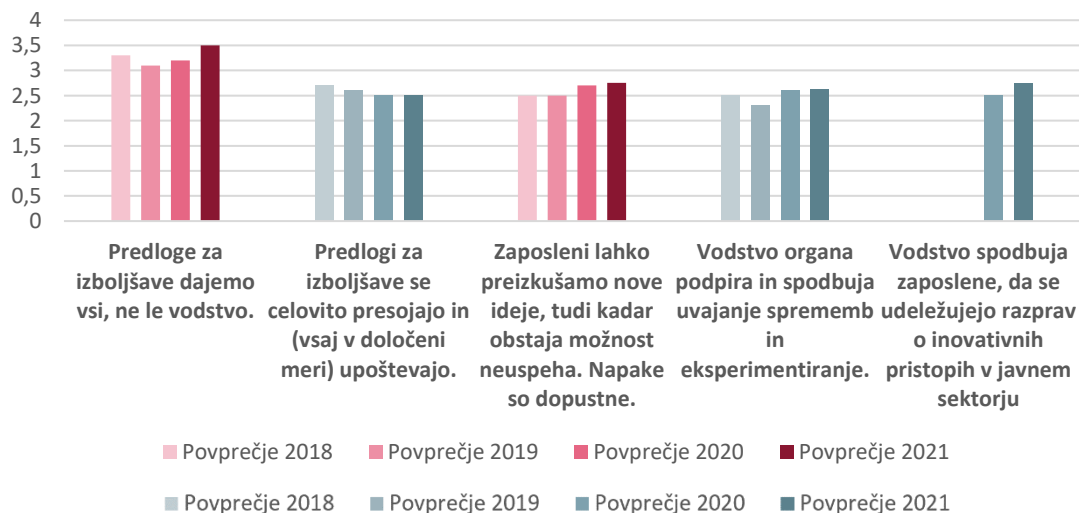


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	8	3,50	↑ 0,2	↑ 0,4	↑ 0,3
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	8	2,50	↓ 0,2	↓ 0,1	=
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	8	2,75	↑ 0,25	↑ 0,25	↑ 0,05
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	8	2,63	↑ 0,13	↑ 0,33	↑ 0,03
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	8	2,75	/	/	↑ 0,25
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	8	3,13	↑ 0,23	↑ 0,33	↑ 0,18
Povprečje na ravni odnosa vodstva	8	2,63	↓ 0,04	↑ 0,11	↑ 0,09

Povprečje na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



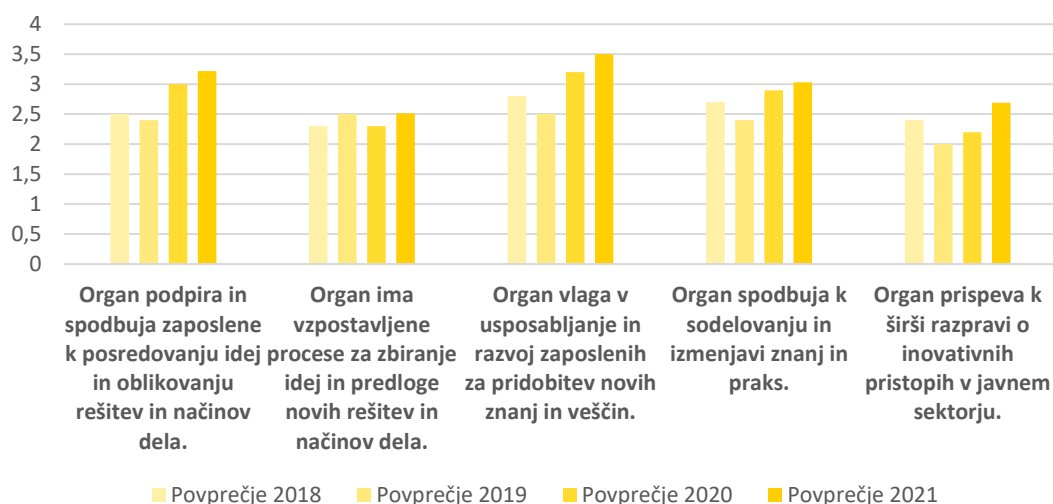
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z **rumeno barvo**. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	96	3,22	↑ 0,72	↑ 0,82	↑ 0,22
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	96	2,51	↑ 0,21	↑ 0,01	↑ 0,21
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	96	3,5	↑ 0,70	↑ 1,00	↑ 0,30
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	96	3,03	0,33	↑ 0,63	↑ 0,13
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	96	2,69	↑ 0,29	↑ 0,69	↑ 0,49
Povprečje na ravni procesa	96	2,99	↑ 0,45	↑ 0,63	↑ 0,27

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa

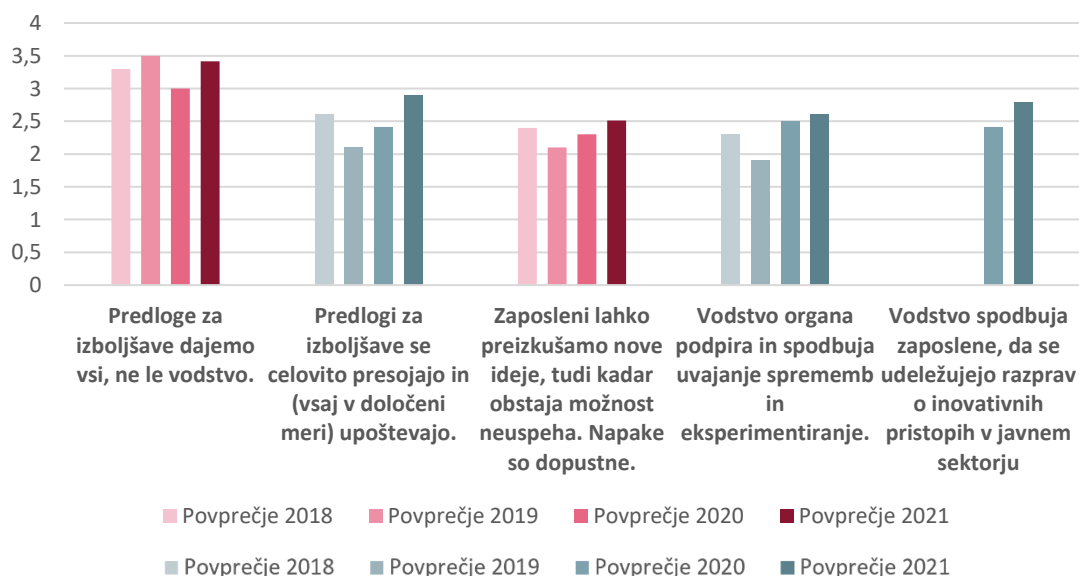


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	96	3,42	↑ 0,12	↓ 0,08	↑ 0,42
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	96	2,9	↑ 0,30	↑ 0,80	↑ 0,50
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	96	2,51	↑ 0,11	↑ 0,41	↑ 0,21
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	96	2,6	↑ 0,30	↑ 0,70	↑ 0,10
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	96	2,79	/	/	↑ 0,39
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	96	2,96	↑ 0,11	↑ 0,16	↑ 0,31
Povprečje na ravni odnosa vodstva	96	2,76	↑ 0,30	↑ 0,75	↑ 0,33

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva





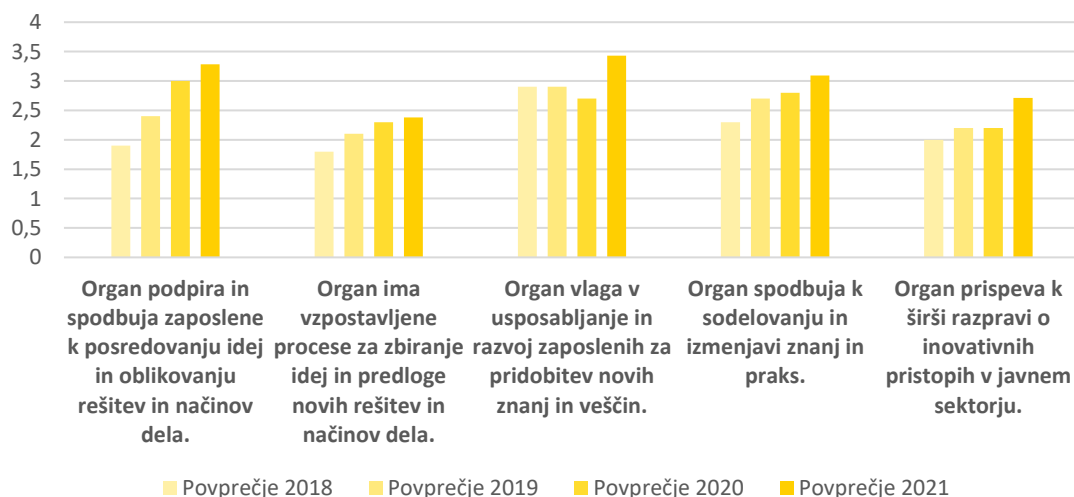
MINISTRSTVO ZA INFRASTRUKTURO

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z **rumeno barvo**. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	21	3,29	↑ 1,39	↑ 0,89	↑ 0,29
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	21	2,38	↑ 0,58	↑ 0,28	↑ 0,08
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	21	3,43	↑ 0,53	↑ 0,53	↑ 0,73
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	21	3,1	↑ 0,80	↑ 0,40	↑ 0,30
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	21	2,71	↑ 0,71	↑ 0,51	↑ 0,51
Povprečje na ravni organizacije procesa	21	2,98	↑ 0,80	↑ 0,52	↑ 0,38

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa

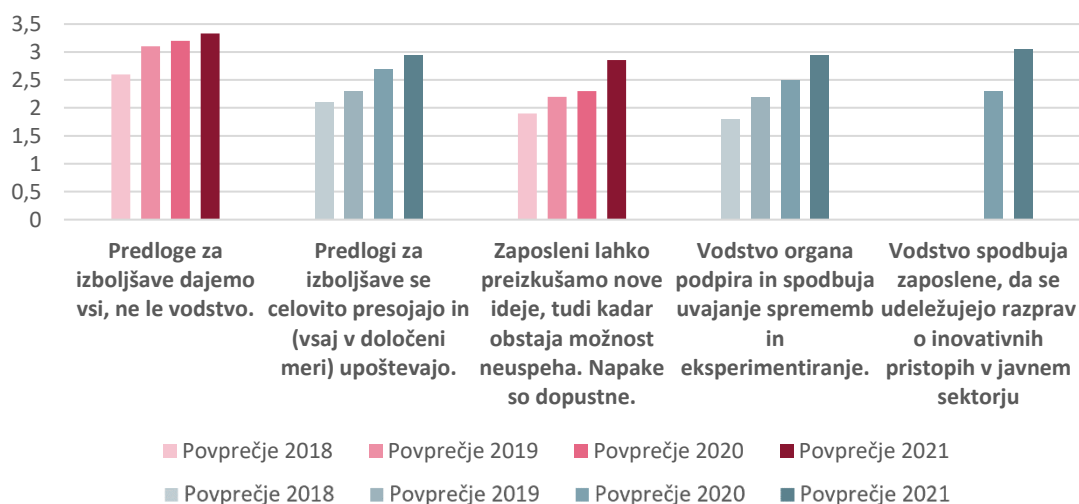


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	21	3,33	↑ 0,73	↑ 0,23	↑ 0,13
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	21	2,95	↑ 0,85	↑ 0,65	↑ 0,25
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	21	2,86	↑ 0,96	↑ 0,66	↑ 0,56
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	21	2,95	↑ 1,15	↑ 0,75	↑ 0,45
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	21	3,05	/	/	↑ 0,75
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	21	3,1	↑ 0,85	↑ 0,45	↑ 0,35
Povprečje na ravni odnosa vodstva	21	2,98	↑ 1,00	↑ 0,70	↑ 0,48

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



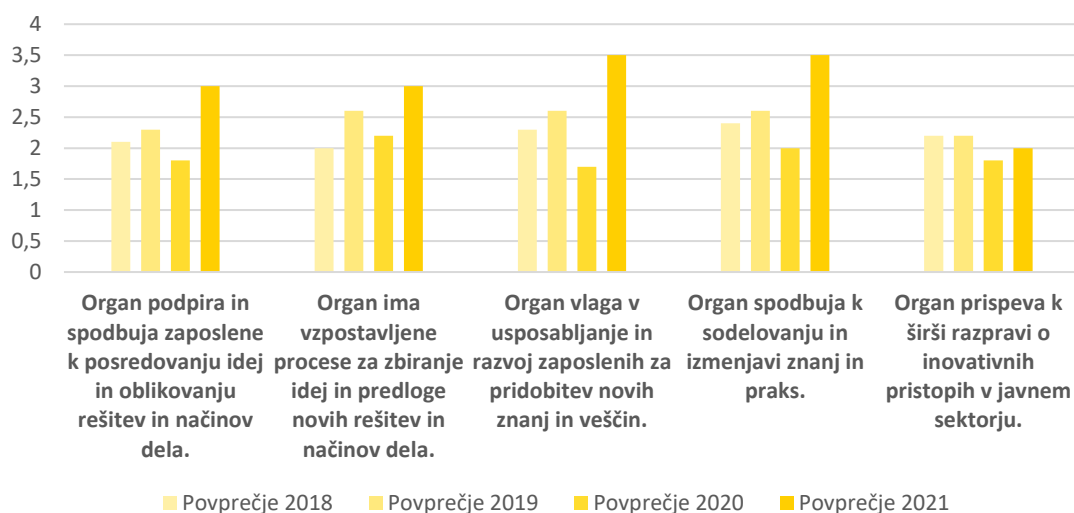
MINISTRSTVO ZA ZUNANJE ZADEVE

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z **rumeno barvo**. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	2	3	↑ 0,90	↑ 0,70	↑ 1,20
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	2	3	↑ 1,00	↑ 0,40	↑ 0,80
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	2	3,5	↑ 1,20	↑ 0,90	↑ 1,80
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	2	3,5	↑ 1,10	↑ 0,90	↑ 1,50
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	2	2	↓ 0,20	↓ 0,20	↑ 0,20
Povprečje na ravni organizacije procesa	2	3	↑ 0,80	↑ 0,54	↑ 1,10

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa

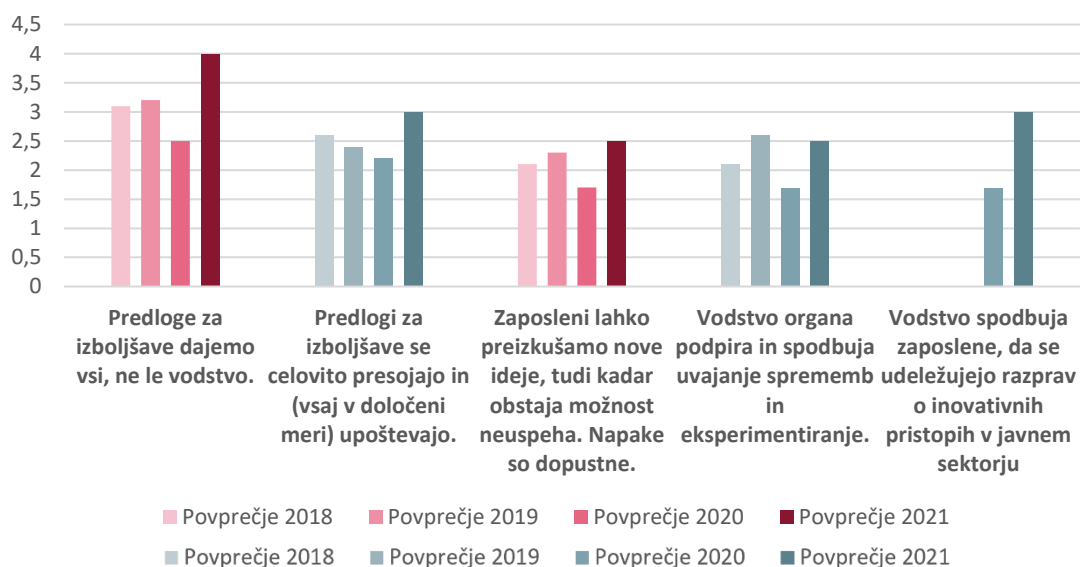


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	2	4	↑ 0,9	↑ 0,8	↑ 1,5
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	2	3	↑ 0,4	↑ 0,6	↑ 0,8
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	2	2,5	↑ 0,4	↑ 0,2	↑ 0,8
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	2	2,5	↑ 0,4	↓ 0,1	↑ 0,8
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	2	3	/	/	↑ 1,3
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	2	3,25	↑ 0,65	↑ 0,5	↑ 1,15
Povprečje na ravni odnosa vodstva	2	2,83	↑ 0,4	↑ 0,25	↑ 0,97

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



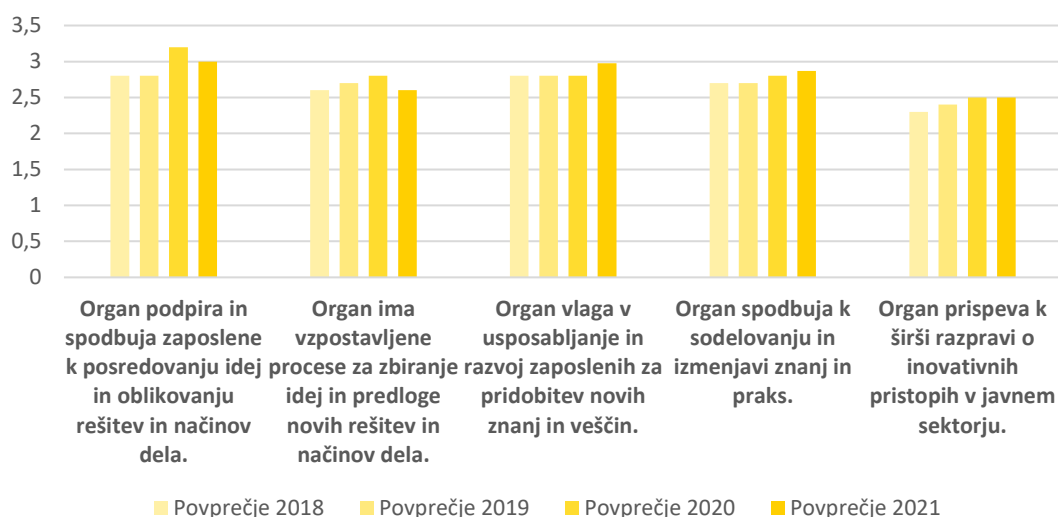
MINISTRSTVO ZA FINANCE

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	128	3	↑ 0,20	↑ 0,20	↓ 0,20
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	128	2,6	0	↓ 0,10	↓ 0,20
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	128	2,98	↑ 0,18	↑ 0,18	↑ 0,18
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	128	2,87	↑ 0,17	↑ 0,17	↑ 0,07
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	128	2,5	↑ 0,20	↑ 0,10	0
Povprečje na ravni organizacije procesa	128	2,79	↑ 0,15	↑ 0,11	↓ 0,03

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa

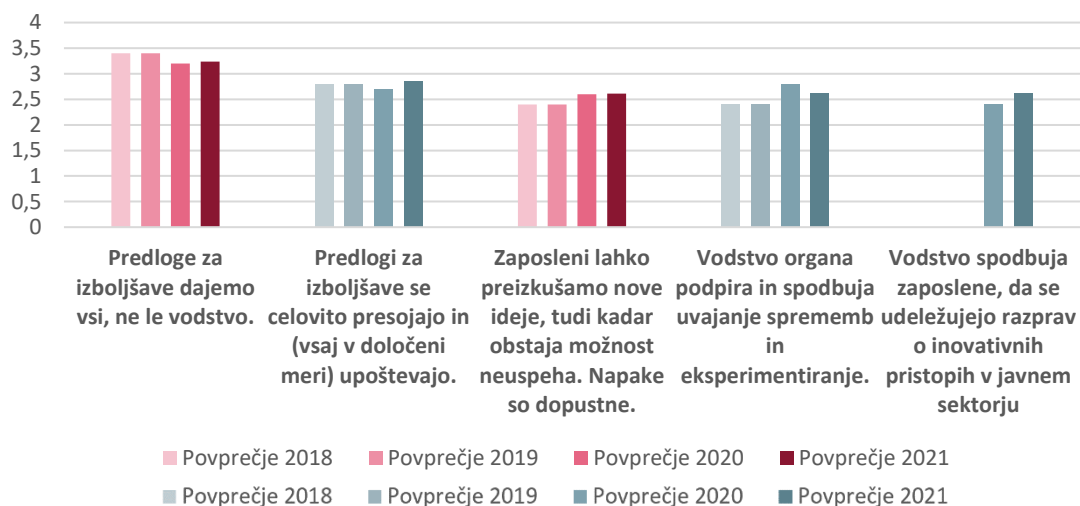


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	128	3,23	↓ 0,17	↓ 0,17	↑ 0,03
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	128	2,86	↑ 0,06	↑ 0,06	↑ 0,16
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	128	2,61	↑ 0,21	↑ 0,21	↑ 0,01
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	128	2,62	↑ 0,22	↑ 0,22	↓ 0,18
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	128	2,61	/	/	↑ 0,21
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	128	2,92	↑ 0,02	↑ 0,02	↑ 0,02
Povprečje na ravni odnosa vodstva	128	2,7	↑ 0,14	↑ 0,14	↑ 0,06

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



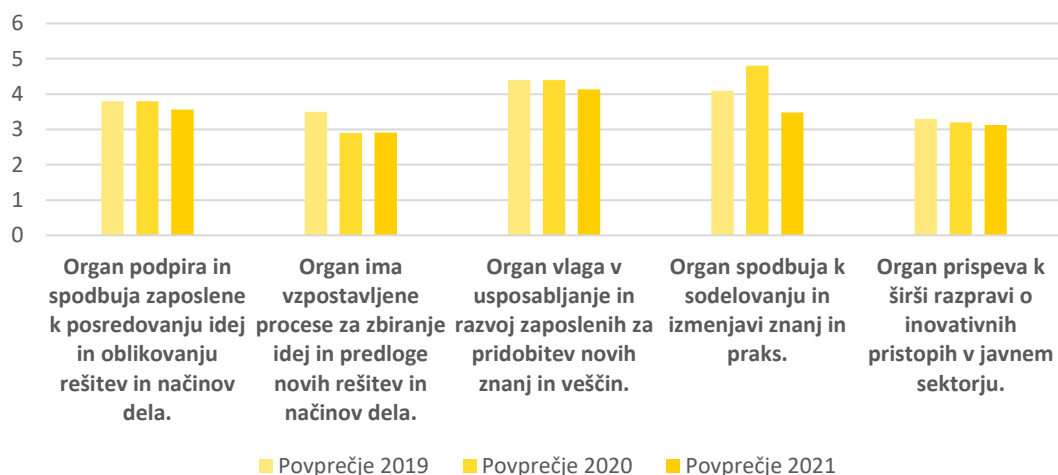
URAD RS ZA KOMUNICIRANJE

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018 ⁶	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	23	3,57	/	↓ 0,23	↓ 0,23
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	23	2,91	/	↓ 0,59	↑ 0,01
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	23	4,13	/	↓ 0,27	↓ 0,27
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	23	3,48	/	↓ 0,62	↓ 1,32
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	23	3,13	/	↓ 0,17	↓ 0,07
Povprečje na ravni organizacije procesa	23	3,44	/	↓ 0,38	↓ 0,38

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa



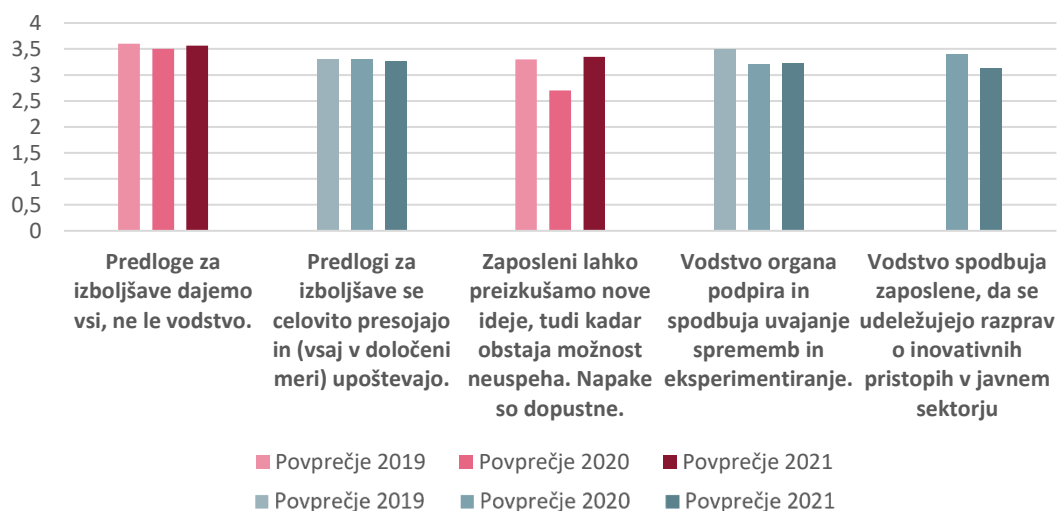
⁶ UKOM v letu 2018 še ni bil vključen v raziskavo

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018 ⁷	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	23	3,57	/	↓ 0,03	↑ 0,07
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	23	3,26	/	↓ 0,04	↓ 0,04
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	23	3,35	/	↑ 0,05	↑ 0,65
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	23	3,22	/	↓ 0,28	↑ 0,02
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju ⁸	23	3,13	/	/	↓ 0,27
Povprečje na ravno odnosa zaposlenih	23	3,46	/	↑ 0,01	↑ 0,36
Povprečje na ravni odnosa vodstva	23	3,2	/	↓ 0,16	↓ 0,10

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



⁷ UKOM v letu 2018 še ni bil vključen v raziskavo

⁸ Trditev je del vprašalnika merjenja Inovacijske zrelosti od leta 2020

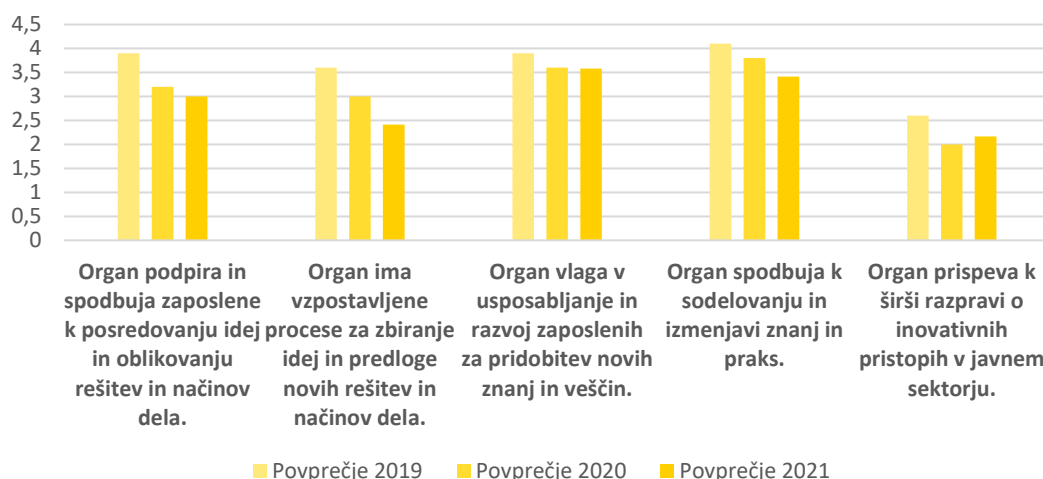
ZAGOVORNIK NAČELA ENAKOSTI

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z **rumeno barvo**. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018 ⁹	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	12	3	/	↓ 0,90	↓ 0,20
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	12	2,42	/	↓ 1,18	↓ 0,58
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	12	3,58	/	↓ 0,32	↓ 0,02
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	12	3,42	/	↓ 0,68	↓ 0,38
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	12	2,17	/	↓ 0,43	↑ 0,17
Povprečje na ravni organizacije procesa	12	2,92	/	↓ 0,70	↓ 0,20

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa



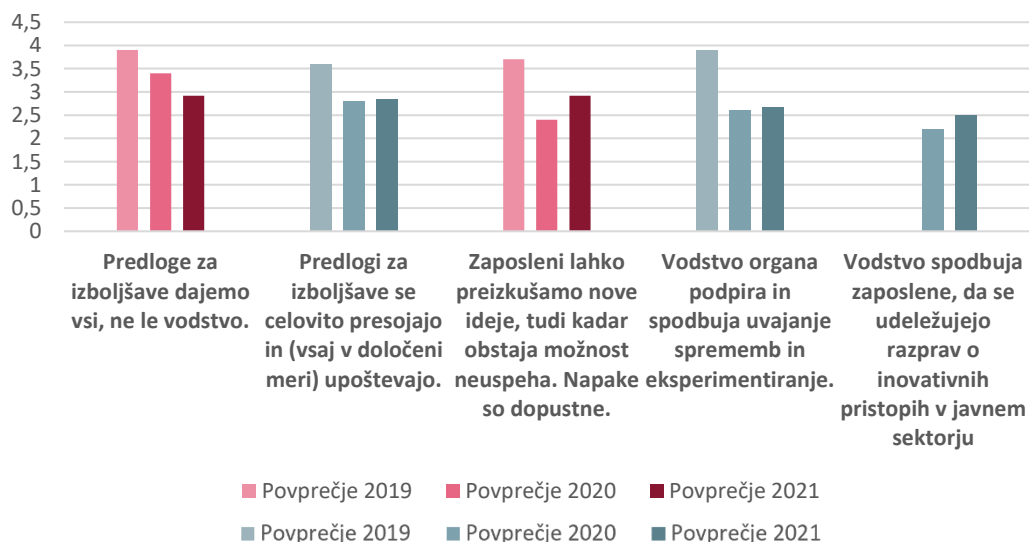
⁹ ZNE v letu 2018 še ni sodeloval v merjenju inovacijske zrelosti

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018 ¹⁰	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	12	2,92	/	↓ 0,98	↓ 0,48
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	12	2,83	/	↓ 0,77	↑ 0,03
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	12	2,92	/	↓ 0,78	↑ 0,52
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	12	2,67	/	↓ 1,23	↑ 0,07
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju ¹¹	12	2,5	/	/	↑ 0,30
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	12	2,92	/	↓ 0,88	↑ 0,02
Povprečje na ravni odnosa vodstva	12	2,67	/	↓ 1,00	↑ 0,13

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



¹⁰ ZNE v letu 2018 še ni sodeloval v merjenju inovacijske zrelosti

¹¹ Trditev je del vprašalnika merjenja Inovacijske zrelosti od leta 2020

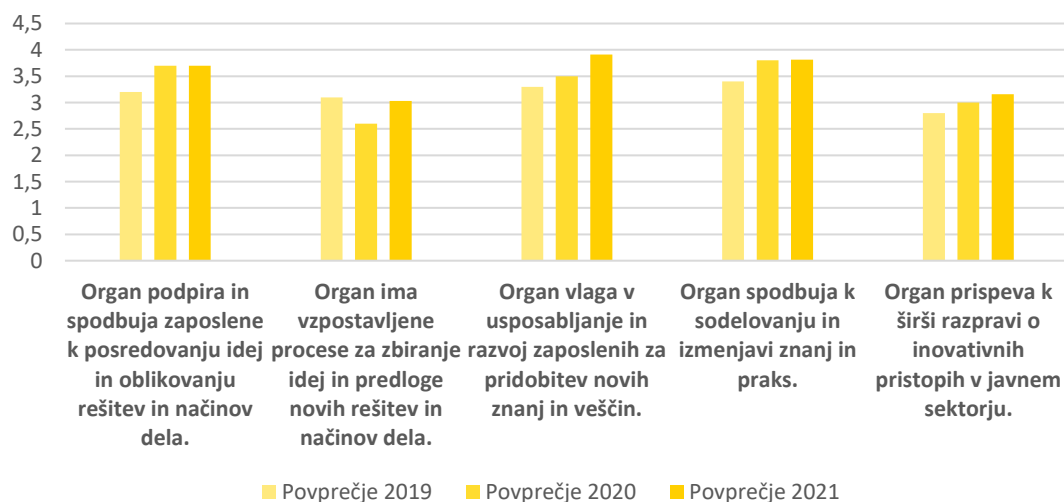
STATISTIČNI URAD RS

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Povprečje 2018	Povprečje 2019	Povprečje 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	149	3,7	/	↑ 0,50	0
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	149	3,03	/	↓ 0,07	↑ 0,43
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	149	3,91	/	↑ 0,61	↑ 0,41
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	149	3,81	/	↑ 0,41	↑ 0,01
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	149	3,16	/	↑ 0,36	↑ 0,16
Povprečje na ravni organizacije procesa	149	3,52	/	0,36	0,2

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa

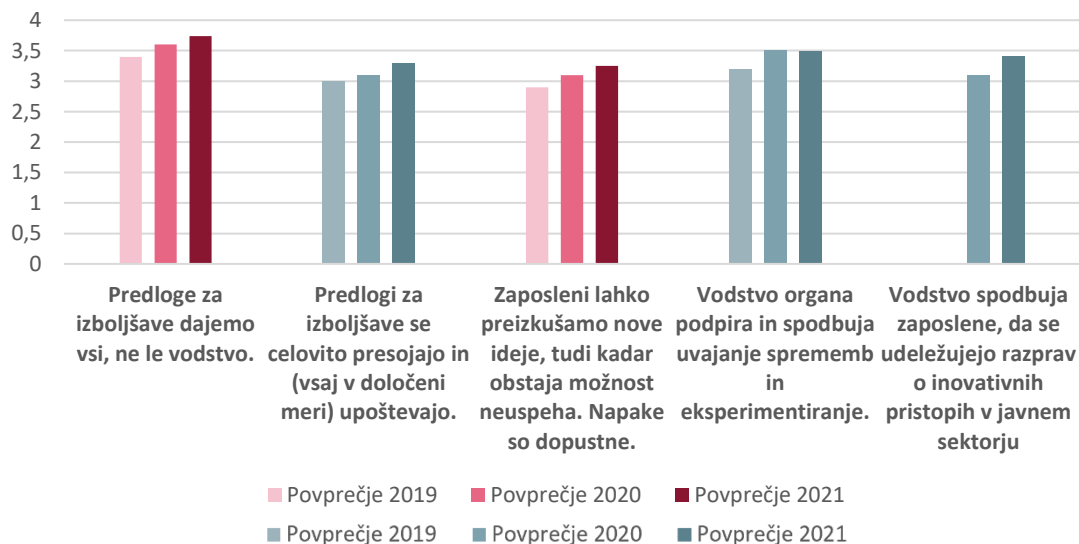


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	149	3,74	/	↑ 0,34	↑ 0,14
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	149	3,29	/	↑ 0,29	↑ 0,19
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	149	3,25	/	↑ 0,35	↑ 0,15
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	149	3,49	/	↑ 0,29	↓ 0,01
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	149	3,41	/	/	↑ 0,31
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	149	3,49	/	↑ 0,34	↑ 0,14
Povprečje na ravni odnosa vodstva	149	3,40	/	↑ 0,29	↑ 0,16

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva





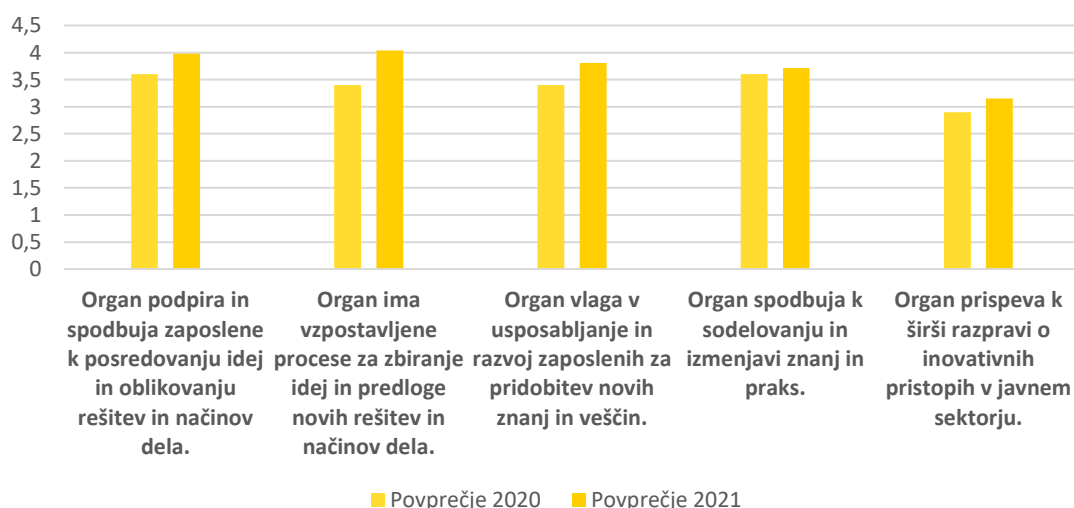
ZAVOD ZA ZAPOSLOVANJE RS

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	53	3,98	/	/	↑ 0,38
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	53	4,04	/	/	↑ 0,64
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	53	3,81	/	/	↑ 0,41
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	53	3,72	/	/	↑ 0,12
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	53	3,15	/	/	↑ 0,25
Povprečje na ravni procesa	53	3,74	/	/	↑ 0,36

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa

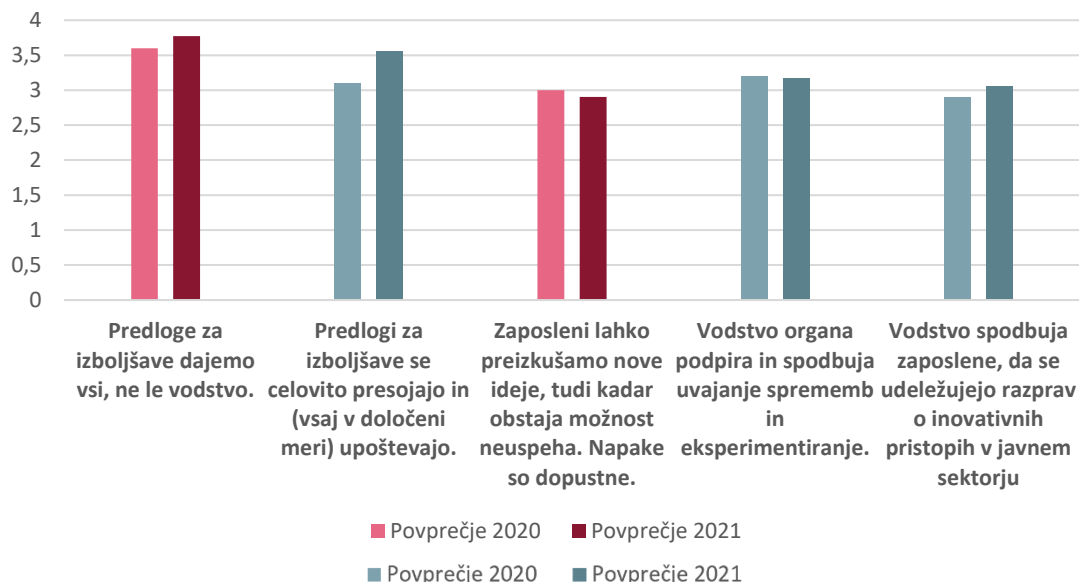


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	53	3,77	/	/	↑ 0,17
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	53	3,55	/	/	↑ 0,45
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	53	2,91	/	/	↓ 0,09
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	53	3,17	/	/	↓ 0,03
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	53	3,06	/	/	↑ 0,16
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	53	3,34	/	/	↑ 0,04
Povprečje na ravni odnosa vodstva	53	3,26	/	/	↑ 0,19

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



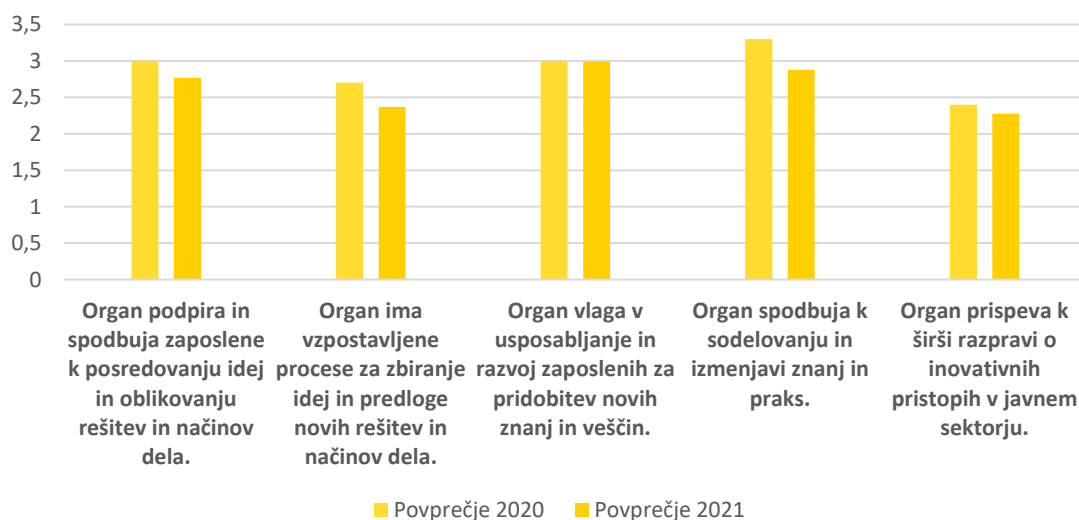
DRŽAVNO TOŽILSTVO

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z rumeno barvo. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	73	2,77	/	/	↓ 0,23
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	73	2,37	/	/	↓ 0,33
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	73	2,99	/	/	↓ 0,01
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	73	2,88	/	/	↓ 0,42
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	73	2,27	/	/	↓ 0,13
Povprečje na ravni organizacije procesa	73	2,65	/	/	↓ 0,23

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa

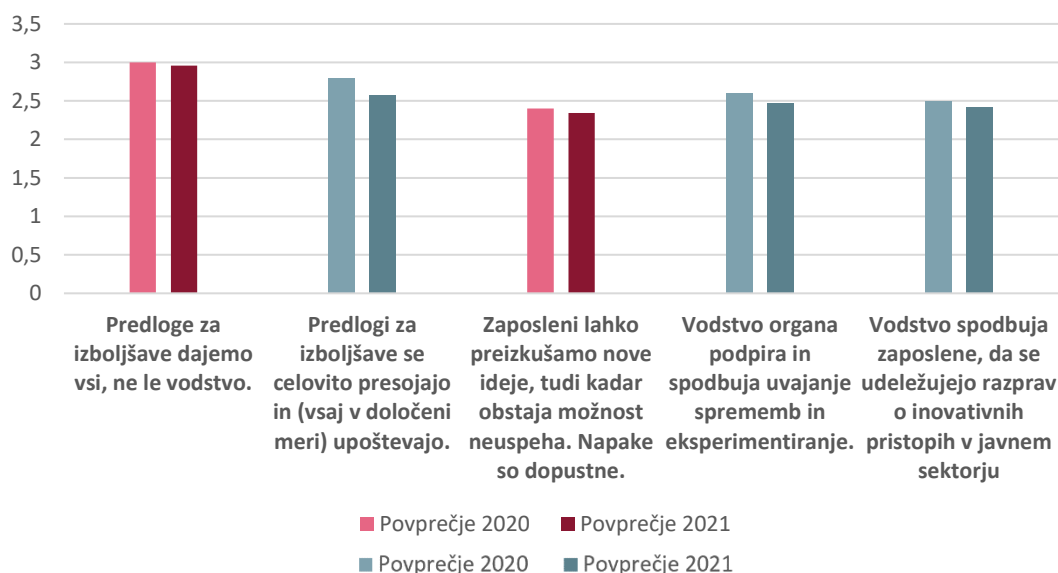


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	73	2,96	/	/	↓ 0,04
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	73	2,58	/	/	↓ 0,22
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	73	2,34	/	/	↓ 0,06
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	73	2,47	/	/	↓ 0,13
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	73	2,42	/	/	↓ 0,08
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	73	2,65	/	/	↓ 0,05
Povprečje na ravni odnosa vodstva	73	2,49	/	/	↓ 0,14

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



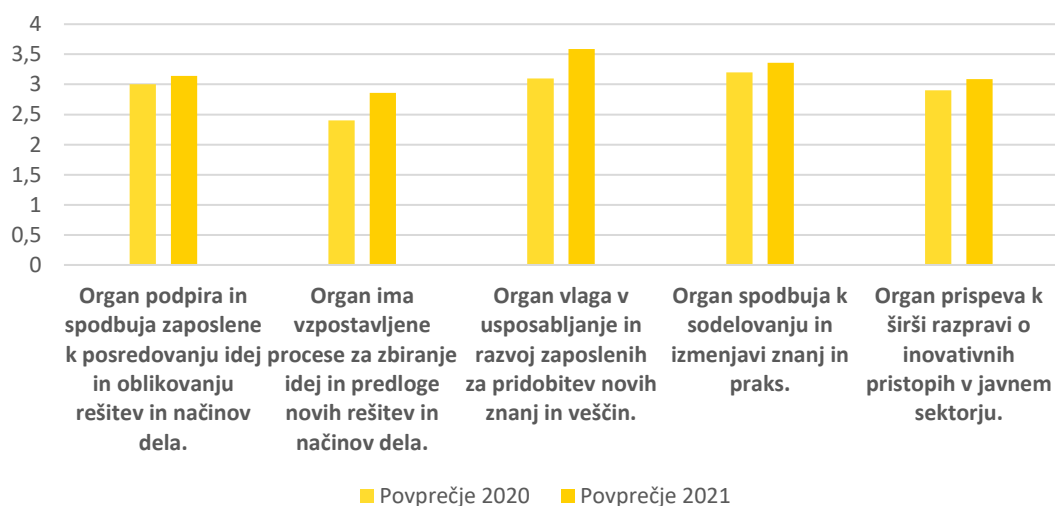
URAD ZA NADZOR PRORAČUNA

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z **rumeno barvo**. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	22	3,14	/	/	↑ 0,14
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	22	2,86	/	/	↑ 0,46
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	22	3,59	/	/	↑ 0,49
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	22	3,36	/	/	↑ 0,16
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	22	3,09	/	/	↑ 0,19
Povprečje na ravni organizacije procesa	22	3,21	/	/	↑ 0,29

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa

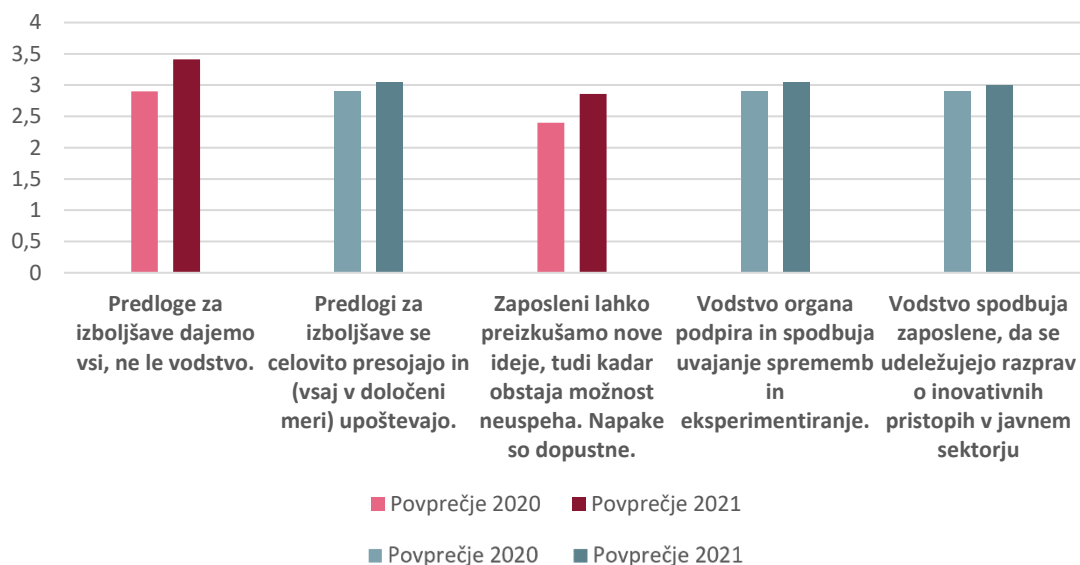


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	22	3,41	/	/	↑ 0,51
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	22	3,05	/	/	↑ 0,15
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	22	2,86	/	/	↑ 0,46
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	22	3,05	/	/	↑ 0,15
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	22	3	/	/	↑ 0,1
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	22	3,14	/	/	↑ 0,49
Povprečje na ravni odnosa vodstva	22	3,03	/	/	↑ 0,13

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva



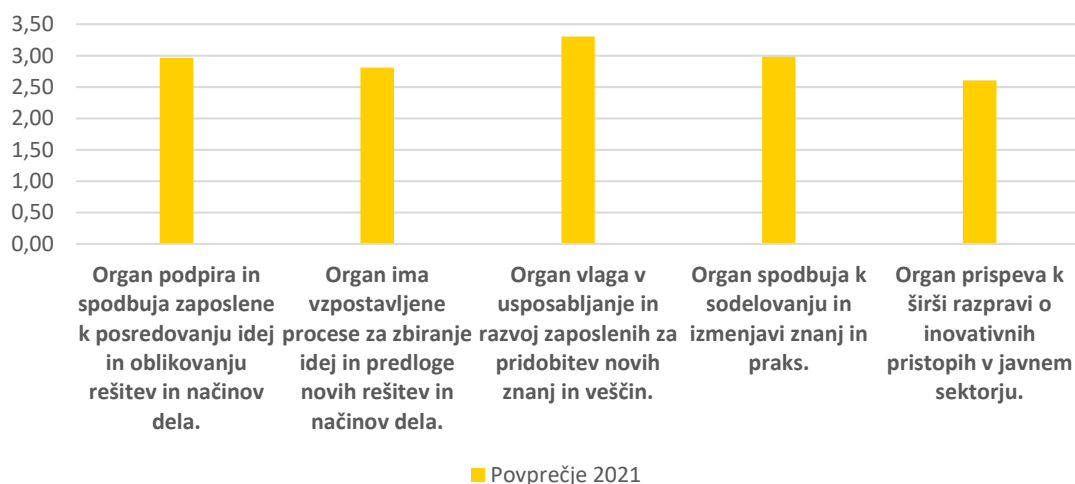
KEMIJSKI INŠTITUT

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z **rumeno barvo**. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	53	2,96	/	/	/
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	53	2,81	/	/	/
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	53	3,3	/	/	/
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	53	2,98	/	/	/
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	53	2,6	/	/	/
Povprečje na ravni organizacije procesa	53	2,93	/	/	/

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa

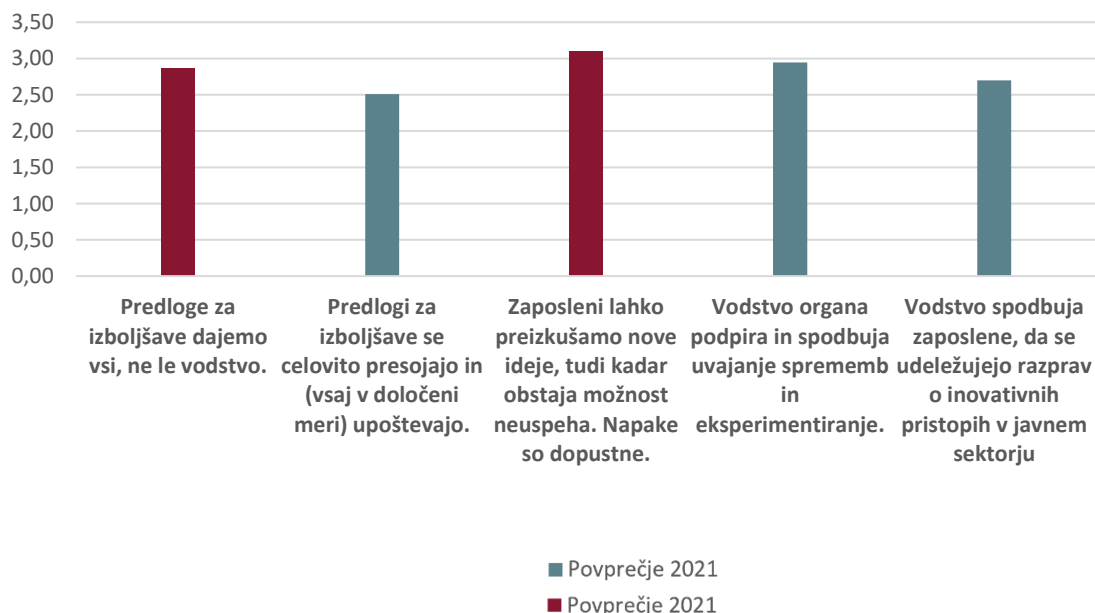


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	27	2,87	/	/	/
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	27	2,51	/	/	/
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	27	3,09	/	/	/
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	27	2,94	/	/	/
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	27	2,7	/	/	/
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	27	2,98	/	/	/
Povprečje na ravni odnosa vodstva	27	2,72	/	/	/

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva





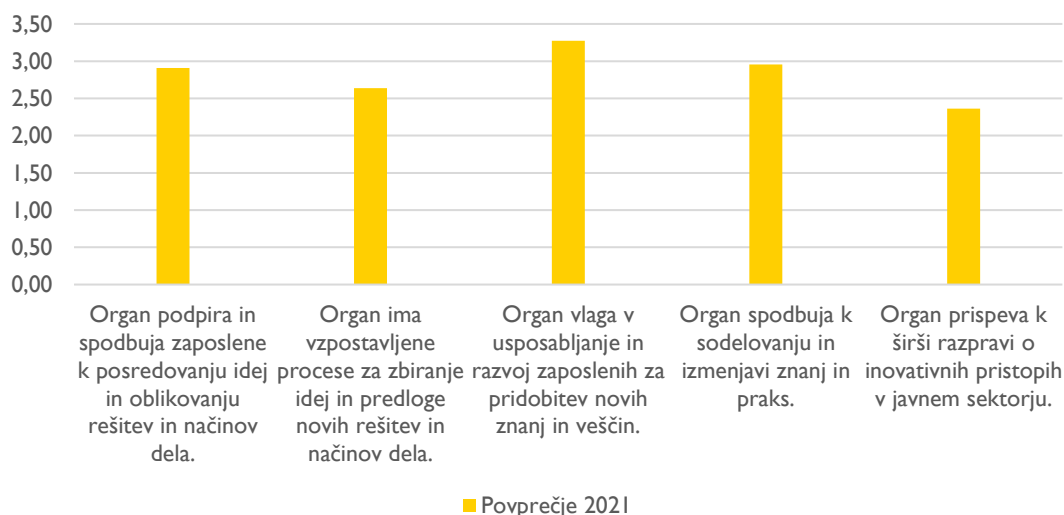
KMETIJSKI INŠTITUT SLOVENIJE

ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ORGANIZACIJE PROCESA

Prvi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na **podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo** le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi. V analizi smo predstavitev rezultatov, ki se nanašajo na proces, označili z **rumeno barvo**. V tabeli in grafu je prikazan trend napredka med leti 2018 in 2021.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela.	22	2,91	/	/	/
Organ ima vzpostavljene procese za zbiranje idej in predloge novih rešitev in načinov dela.	22	2,64	/	/	/
Organ vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	22	3,27	/	/	/
Organ spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	22	2,95	/	/	/
Organ prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	22	2,36	/	/	/
Povprečje na ravni organizacije procesa	22	2,83	/	/	/

Povprečje ocen na ravni organizacije procesa

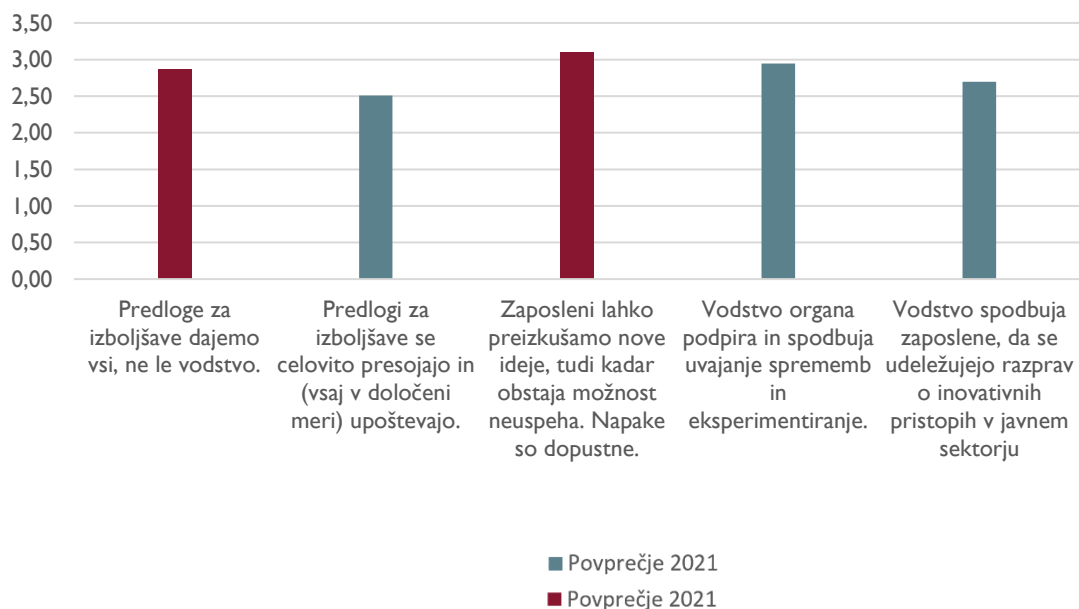


ANALIZA VPRAŠANJ NA RAVNI ODNOSA ZAPOSLENIH IN VODSTVA

Drugi vsebinski sklop vprašanj se je navezoval na odnos zaposlenih in vodstva do izboljšav in področja inovativnosti. Na **odnos zaposlenih (rdeče barve)** sta vezani 2 trditvi. Na **naklonjenost in podporo področju inovativnosti s strani vodstva (modre barve)** so vezane 3 trditve.

Podvprašanja	Št. enot	Povprečje 2021	Primerjava z 2018	Primerjava z 2019	Primerjava z 2020
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	22	3,09	/	/	/
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) upoštevajo.	22	2,73	/	/	/
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	22	3,27	/	/	/
Vodstvo organa podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	22	2,5	/	/	/
Vodstvo spodbuja zaposlene, da se udeležujejo razprav o inovativnih pristopih v javnem sektorju	22	2,45	/	/	/
Povprečje na ravni odnosa zaposlenih	22	3,18	/	/	/
Povprečje na ravni odnosa vodstva	22	2,56	/	/	/

Povprečje ocen na ravni odnosa zaposlenih in vodstva





SKUPNA TABELA POVPREČIJ

	Q1a	Q1b	Q1c	Q1d	Q1e	Povprečje (proces)	Q2a	Q2b	Q2c	Q2d	Q2e	Povprečje (zaposleni)	Povprečje (vodstvo)
(MIZŠ)	3,40	3,04	3,37	3,48	3,03	3,27 (↑ 0,53)	3,52	3,00	2,90	2,99	3,09	3,21 (↑ 0,40)	3,02 (↑ 0,32)
(MJU)	3,49	3,08	3,80	3,55	3,43	3,47 (↑ 0,27)	3,71	3,01	2,94	2,97	3,30	3,33 (↑ 0,28)	3,09 (↑ 0,29)
(MJU-IJS)	4,00	3,33	3,67	3,67	3,50	3,63 (↓ 0,37)	3,67	4,17	3,17	3,17	3,33	3,42 (↓ 0,38)	3,56 (↓ 0,24)
(AKTRP)	3,60	3,16	3,37	3,49	3,08	3,34 (↑ 0,02)	3,68	3,30	3,02	3,15	3,15	3,35 (↑ 0,10)	3,20 (↑ 0,10)
(GSV)	2,80	2,29	2,71	2,60	2,40	2,56 (↑ 0,16)	3,20	2,74	2,63	2,66	2,57	2,91 (↑ 0,51)	2,66 (↑ 0,31)
(MDDSZ)	2,94	2,48	3,25	2,91	2,44	2,80 (↑ 0,12)	3,17	2,80	2,76	2,64	2,64	2,97 (↑ 0,27)	2,69 (↑ 0,19)
(MK)	2,06	1,44	2,19	1,88	1,63	1,84 (↓ 0,36)	2,81	2,13	1,88	1,94	1,88	2,34 (↑ 0,09)	1,98 (↑ 0,18)
(MKGP)	3,55	3,18	3,73	3,82	3,36	3,53 (↑ 0,71)	3,64	3,27	2,91	2,82	3,18	3,27 (↑ 0,37)	3,09 (↑ 0,19)
(MNZ)	2,68	2,48	2,70	2,56	2,14	2,51 (↑ 0,21)	3,01	2,33	2,12	2,23	2,02	2,57 (↑ 0,07)	2,19 (↓ 0,11)
(MOP)	2,09	2,14	2,41	2,18	1,91	2,15 (↓ 0,23)	2,82	2,18	2,14	2,14	1,86	2,48 (↑ 0,03)	2,06 (↓ 0,24)
(MORS)	2,62	2,21	3,26	2,76	2,25	2,62 (↓ 0,02)	3,04	2,54	2,50	2,31	2,35	2,77 (↑ 0,22)	2,40 (↑ 0,05)
(MP-URSIKS)	3,15	2,67	3,02	2,89	2,41	2,83 (↑ 0,01)	3,41	2,77	2,32	2,43	2,53	2,87 (↑ 0,02)	2,58 (↓ 0,22)
(MP)	2,97	2,42	3,11	2,82	2,41	2,75 (↓ 0,03)	3,39	2,73	2,45	2,51	2,34	2,92 (↑ 0,37)	2,53 (↓ 0,22)
(UJP)	3,92	4,13	4,03	3,95	3,51	3,91 (↑ 0,10)	4,00	3,46	2,87	3,11	3,40	3,44 (↓ 0,06)	3,32 (↓ 0,33)
(MZ)	2,88	2,13	3,25	3,13	2,13	2,70 (↑ 0,08)	3,50	2,50	2,75	2,63	2,75	3,13 (↑ 0,18)	2,63 (↑ 0,08)
(MGRT)	3,22	2,51	3,50	3,03	2,69	2,99 (↑ 0,27)	3,42	2,90	2,51	2,60	2,79	2,96 (↑ 0,30)	2,76 (↑ 0,31)
(MZI)	3,29	2,38	3,43	3,10	2,71	2,98 (↑ 0,36)	3,33	2,95	2,86	2,95	3,05	3,10 (↑ 0,35)	2,98 (↑ 0,38)
(MZZ)	3,00	3,00	3,50	3,50	2,00	3,00 (↑ 1,10)	4,00	3,00	2,50	2,50	3,00	3,25 (↑ 1,15)	2,83 (↑ 0,88)
(MF)	3,00	2,60	2,98	2,87	2,50	2,79 (↓ 0,03)	3,23	2,86	2,61	2,62	2,61	2,92 (↑ 0,02)	2,70 (↓ 0,05)
(UKOM)	3,57	2,91	4,13	3,48	3,13	3,44 (↓ 0,18)	3,57	3,26	3,35	3,22	3,13	3,46 (↑ 0,36)	3,20 (↓ 0,05)
(ZNE)	3,00	2,42	3,58	3,42	2,17	2,92 (↓ 0,2)	2,92	2,83	2,92	2,67	2,50	2,92 (↓ 0,18)	2,67 (↓ 0,03)
(SURS)	3,70	3,03	3,91	3,81	3,16	3,52 (↑ 0,20)	3,74	3,29	3,25	3,49	3,41	3,49 (↑ 0,14)	3,40 (↑ 0,10)
(ZRSZ)	3,98	4,04	3,81	3,72	3,15	3,74 (↑ 0,36)	3,77	3,55	2,91	3,17	3,06	3,34 (↑ 0,04)	3,26 (↑ 0,16)
(DT)	2,77	2,37	2,99	2,88	2,27	2,65 (↓ 0,23)	2,96	2,58	2,34	2,47	2,42	2,65 (↓ 0,05)	2,49 (↓ 0,21)
(UNP)	3,14	2,86	3,59	3,36	3,09	3,21 (↑ 0,29)	3,41	3,05	2,86	3,05	3,00	3,14 (↑ 0,49)	3,03 (↑ 0,13)
(KI)	2,96	2,81	3,30	2,98	2,60	2,93	2,87	2,51	3,09	2,94	2,70	2,98	2,72
(KIS)	2,91	2,64	3,27	2,95	2,36	2,83	3,09	2,73	3,27	2,50	2,45	3,18	2,56
SKUPAJ	3,14	2,73	3,33	3,14	2,65	3,00 (↑ 0,12)	3,37	2,90	2,73	2,73	2,76	3,05 (↑ 0,21)	2,80 (↑ 0,06)



ZAKLJUČEK

Inovacijski barometer 2021 je analiza merjenja inovacijske zrelosti v javni upravi, povzeti po mednarodno priznani metodologiji *Copenhagen manual*. Podatke smo pridobivali s pomočjo standardiziranega vprašalnika, ki je obsegal **10 vprašanj**, razdeljenih na 2 področna sklopa: 5 vprašanj na ravni **procesa** ter 5 vprašanj na ravni **odnosa do inoviranja** (zaposleni ter vodstvo).

V merjenju inovacijske zrelosti za leto 2021 je **sodelovalo 27 organov / organizacij**. V letošnjem letu sta se raziskavi pridružili 2 razvojno-raziskovalni inštituciji (Kemijski inštitut in Kmetijski inštitut). Anketne vprašalnike je v celoti izpolnilo **1.589 respondentov** od 9.150 zaposlenih, kar predstavlja **17,37 % odziv** zaposlenih. Največji odziv smo beležili s strani **Zagovornika načela enakosti (60%)**, sledi **Statistični urad RS (49,67%)** in **Urad RS za komuniciranje (41,82%)**.

Rezultati merjenja inovacijske zrelosti javne uprave in pridruženih organizacij za leto 2021 kažejo, da je zaznati prirast na vseh ravneh inovacijske zrelosti (procesu ter odnosu zaposlenih in vodstva). **Skupna povprečna ocena** inovacijske zrelosti v letu 2021 znaša **2,95**; na ravni organizacije **procesa 3,00** (+0,12 v primerjavi z letom 2020); na ravni odnosa **zaposlenih 3,05** (+0,21 v primerjavi z letom 2020); na ravni podpore in naklonjenosti **vodstva** do področja inovacij pa **2,80** (+0,06 v primerjavi z letom 2020).

Najvišje povprečje vseh ocen je pri **UJP (3,64)**, **MJU-IJS (3,57)**, ter **ZRSZ (3,52)**. Najvišje povprečje ocen na ravni **organizacije procesa** so bile na **UJP (3,91)**, **ZRSZ (3,74)** ter **MJU-IJS (3,63)**. Najvišje ocene **na ravni odnosa zaposlenih** do izboljšav in novitet so bile na **SURS (3,49)**, **UKOM (3,46)** ter **UJP (3,44)**. Najvišje ocene na ravni **odnosa vodstva** so bile na **MJU-IJS (3,56)**, **SURS (3,40)** ter **UJP (3,32)**.

Največji **dvig povprečja ocen** na ravni **organizacije procesa** glede na leto 2020 zaznavamo na **MZZ (↑ 1,10)**, **MKGP (↑ 0,71)**. Precejšen dvig povprečnih ocen je zaznati tudi na **MIZŠ (↑ 0,53)**. Potrebno je upoštevati, da je bila odzivnost na MZZ zelo nizka, zato ocene tega organa zajete v tej raziskavi ne odražajo dejanskega stanja.

Največji dvig ocen na ravni procesa je zaznati pri trditvi, da **organ podpira in spodbuja zaposlene k posredovanju idej in oblikovanju rešitev in načinov dela**, in sicer za **0,5** vrednosti v primerjavi z letom 2018, **0,3** v primerjavi z 2019; vrednost je enaka kot v letu 2020.

Največji prirast na ravni odnosa v primerjavi s preteklimi leti je zaznati na področju **podpore in naklonjenosti inovacijam s strani vodstva** in sicer za **0,35** v primerjavi z letom 2018, **0,25** v primerjavi z letom 2019, ter **2020 v primerjavi z letom 2020**. Na



področju **odnosa zaposlenih** je zaznati prirast ocen za vrednost 0,35 v primerjavi z letom 2018, 0,20 pa v primerjavi z letoma 2019 in 2020.

Največji prirast v obdobju od 2018 do 2021 je torej zaznati na ravni vodstva, povprečna vrednost ocen pa je višja na ravni zaposlenih, iz česar se sklepa, da si zaposleni bolj želijo sprememb, vodstvo pa je previdnejše pri vpeljevanju izboljšav in eksperimentov.

Najvišja rast ocen v primerjavi z leti 2018, 2019 ter 2020 je, enako kot preteklo leto, 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 vodstva, še vedno pa ne na zadovoljivi ravni.

Podpora in naklonjenost vodstva ter odnos in angažiranost zaposlenih na področju inovacij so ključni za uspešno implementacijo sprememb in izboljšav v delovanje organa / organizacije. Povprečne ocene so še vedno prenizke, da bi lahko govorili o optimalni podpori in naklonjenosti vodstva in zaposlenih do vpeljevanja 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. Pozitivna odnosna razmerja do sprememb so ključna za učinkovitost vpeljanih inovacij. Tudi nujno potrebna digitalizacija ne more prinesiti zadovoljivih učinkov, če bo odnos do sprememb in novitet odklonilen.

V sklopu projekta [Inovativen.si](https://www.inovativen.si) usposabljammo zaposlene v javni upravi na področju inovativnih pristopov, ter spodbujamo razvoj mehkih veščin in pozitivne naravnosti do vpeljevanja sprememb. Organi, so bili v preteklih letih redno vključeni v aktivnosti projekta Inovativen.si dosegajo na merjenju inovacijske zrelosti nadpovprečne rezultate, zaznan je nadpovprečni prirast ocen v primerjavi s prvim merjenjem.

Da bodo inovativni pristopi in rešitve prinesli trajen vpliv, morajo biti vgrajeni kot del obstoječega sistema, se pravi njegova nadgradnja. Javna uprava ima svoj kompleksen sistem delovanja in vpeljane novitete morajo biti sistemsko vpeljane, da bi omogočile izboljšanje kapacitete vlade za hitro prilagajanje spremembam okolja ter oblikuje bolj odporne in trajnostne rešitve. Parcialne rešitve, ki niso vkomponirane v delujoč sistem, ne morejo prinesiti učinkovitih in trajnih rezultatov.¹²

¹² Kaur, M., et al. (2022), "Innovative capacity of governments: A systemic framework", OECD Working Papers on Public Governance, No. 51, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/52389006-en>.



POGLED NAPREJ

V okviru projekta [Inovativen.si](http://inovativen.si) bomo v prihodnjih letih nadaljevali z intenzivnim usposabljanjem na področju inovativnih pristopov in spodbujali odprt in pozitiven odnos do inovacij, preko aktivnosti lzzivi bomo še naprej zagotavljali strokovno podporo delovnim skupinam in povezovali strokovnjake iz različnih področij pri oblikovanju prototipov novih rešitev. Spodbujali bomo širjenje dobrih praks, predvsem preko okrepljene promocije in z dodatnim spodbujanjem mreženja in mentorstva. Vzpostaviti nameravamo tudi enotno bazo znanja, ki bo omogočala dodaten vir znanja in prosto dosegljive primere dobrih praks.

Poleg vsakoletnega merjenja inovacijske zrelosti se bomo preko srečanj ambasadurjev inovativnosti in inovacijske skupnosti še naprej posvečali 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.

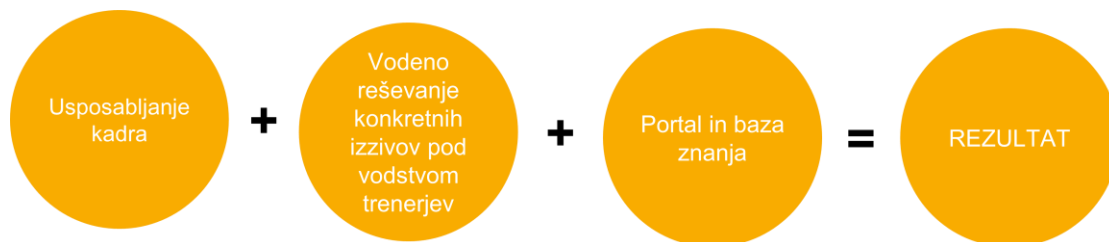
Dolgoročni cilj projekta Inovativen.si je povečanje učinkovitosti in kakovosti dela javne uprave s sistemsko uveljavitvijo inovativnih pristopov z uporabnikom v središču in večjo ozaveščenostjo ter usposobljenostjo zaposlenih v javni upravi za uporabo inovativnih metod dela.

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. Okrepiti bi želeli prehajanje iz silosne strukture delovanja v strukturo so-kreiranja. Celostne rešitve potrebujejo za svoj razvoj celostno obravnavo.

Projekt Inovativen.si lahko ponudi podporo pri ustvarjanju povezovalnega okolja, mreženju strokovnjakov ter izobraževanju in vodenju zaposlenih k samostojnemu oblikovanju bolj celostnih rešitev z metodo so-kreiranja. Gre torej za vlaganje v razvoj zaposlenih,

ki bodo z razvojem fleksibilne adaptivne miselnosti, v povezovalnem inovacijskem ekosistemu sposobni oblikovati učinkovite rešitve za prihodnost.



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.¹³

»Na koncu je »izraba« tista, ki plačuje plačo, medtem, ko je »raziskovanje« tisto, ki nam bo zagotovilo pokojnino.«¹⁴

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 doseg dolgoročne učinkovitosti bi bilo smiselno aktivnosti projekta vključiti v redno delovanje javne uprave.

¹³ O'Reilly III, C. A.; Tushman, M. L. (2021): Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma. Stanford Business Books (IIX-XI)

¹⁴ 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
- Kaur, M., et al. (2022), "Innovative capacity of governments: A systemic framework", OECD Working Papers on Public Governance, No. 51, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/52389006-en>.