



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

inovativen.si  
Skupaj oblikujemo rešitve



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD

# REZULTATI MERJENJA INOVACIJSKE ZRELOSTI V ORGANIH DRŽAVNE UPRAVE V LETU 2019



Ljubljana, marec 2020

## Vsebina

Kazalo .....	2
Osnovno o raziskavi .....	4
Kaj je inovativnost in zakaj je pomembno, da jo merimo? .....	6
Analiza inovacijske zrelosti - skupna .....	7
Enota opazovanja .....	7
Analiza .....	9
Analiza odgovorov na ravni ministrstev in organov v sestavi .....	11
Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport .....	11
Ministrstvo za javno upravo .....	12
Inšpektorat za javni sektor .....	13
Generalni sekretariat Vlade RS .....	15
Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti .....	16
Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano .....	18
Ministrstvo za notranje zadeve .....	19
Ministrstvo za okolje in prostor .....	20
Ministrstvo za obrambo .....	21
Uprava za izvrševanje kazenskih sankcij .....	22
Uprava Republike Slovenije za javna plačila .....	24
Ministrstvo za zdravje .....	25
Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo .....	26
Ministrstvo za infrastrukturo .....	27
Ministrstvo za zunanje zadeve .....	28
Ministrstvo za finance .....	29
Urad Vlade RS za komuniciranje .....	30
Zagovornik načela enakosti .....	31
Statistični urad RS .....	32
Skupna tabela povprečij za posamezna vprašanja .....	33
Literatura in viri .....	35
Priloge .....	36

# “ Kako inovacijsko razviti smo bili v letu 2019? ”



**22**  
**(+3)**

glede na leto 2018

ministrstev in organov v sestavi je v letu 2019 sodelovalo pri merjenju Inovacijske zrelosti.



**1536**

zaposlenih je v celoti izpolnilo spletni vprašalnik z 9 vprašanji o njihovem odnosu do izboljšav delovnih procesov v organizaciji in področja inovativnosti, kar predstavlja 25 % odziv.



**1,40 min**

je v povprečju trajalo izpolnjevanje anketnega vprašalnika.



**30% (+5%)**

glede na leto 2018

zaposlenih meni, da njihova organizacija omogoča sodelovanje zaposlenih pri predlogih za izboljšave. Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.



**39% (+7%)**

glede na leto 2018

zaposlenih meni, da njihova organizacija dovolj vlaga v usposabljanja in izobraževanja ter v razvoj novih znanj in veščin ter da njihove organizacije spodbujajo zaposlene k sodelovanju in izmenjavi znanj ter praks.



**17% (+1%)**

glede na leto 2018

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



**49%**  
**(+4%)**

glede na leto 2018

zaposlenih meni, da vsi zaposleni v organizaciji dajejo predloge za izboljšave in ne samo vodstvo, pri čemer pa se predlogi po njihovem mnenju ne presojajo in večkrat niso upoštevani.



**20%**  
**(+5%)**

glede na leto 2018

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

## Osnovno o raziskavi

Inovacijsko zrelost v letu 2019 smo merili v januarju 2020. K izpolnjevanju smo povabili 22 organov (3 več kot leto prej). V vseh organih skupaj je bilo konec leta 2019 zaposlenih 6.243 javnih uslužbencev. Spletni vprašalnik je v celoti izpolnilo 1.536 javnih uslužbencev, kar predstavlja 25 % odziv, kar pomeni 5% nižji odziv kot v letu 2018 (meritev za leto 2018 je bila izvedena v začetku leta 2019).

Namen projekta 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 ključnih kazalnikov uspešnosti projekta je vsakoletno merjenje inovacijske zrelosti v organih. Vsako leto si želimo poleg zviševanja povprečnih vrednosti posameznih odgovorov tudi dodatne vključitve večjega števila organov in znotraj organov dvigniti stopnjo odziva (to nam za leto 2019 sicer ni uspelo). Za leto 2019 nam je uspelo v raziskavo vključiti 3 dodatne organe (skupaj je za leto 2019 sodelovalo 22 organov).

Pri izpolnjevanju spletnega vprašalnika za leto 2019 (glede na leto 2018) prav tako zaznavamo prirast povprečnih vrednosti na praktično vseh nivojih, in sicer:

- največ, kar 7 odstotnih točk višja ocena pri trditvi, da organizacije, kjer so zaposleni, dovolj vlagajo v usposabljanja in izobraževanja ter v razvoj novih znanj in veščin ter da spodbujajo zaposlene k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks;
- 5 odstotnih točk višja povprečna ocena pri trditvi, da organizacije omogočajo sodelovanje zaposlenih pri predlogih za izboljšave in da podpirajo in spodbujajo zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela;
- 5 odstotnih točk višja povprečna ocena pri trditvi, da imajo zaposleni priložnost za preizkus novih idej tudi v kolikor obstaja možnost neuspeha, pri čemer vodstvo spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranja;
- 4 odstotnih točk višja povprečna ocena (in sploh najvišja 49 %) pri trditvi, da vsi zaposleni pri posamezni organizaciji dajejo predloge za izboljšave in ne samo vodstvo, pri čemer pa se žal ti predlogi še vedno premalokrat presojujejo in večkrat niso upoštevani.

Sicer so povprečne ocene glede na najrazvitejše države, z močno razvito in izraženo inovacijsko kulturo in zrelostjo, še vedno sorazmerno nizke, pa vendarle ne gre prezreti napredka v praktično vseh segmentih (zaposleni, proces, vodstvo). Več o mednarodnih primerjavah in področju inovativnosti lahko preberete v [Copenhagen manualu](#).

Za dvig povprečnih ocen obstajajo tako objektivni kot subjektivni dejavniki in vrsta ostalih vzrokov (strukturni, organizacijski, procesni, kadrovski,...), pri čemer lahko dvig vrednosti pripišemo tudi intenzivnim aktivnostim v okviru izvajanja projekta [Inovativen.si](#), predvsem na področju skupnega reševanja izzivov s posameznimi organi, na področju usposabljanja z inovativnimi metodami dela in preko skupnih srečanj inovacijske skupnosti. Da bi to lahko potrdili, bomo razmislili o vključitvi dodatnih direktnih vprašanj o teh vsebinah v naslednjem merjenju.

Spletni vprašalnik je sestavljen iz 9 vprašanj, pri čemer je 5 vprašanj vezanih na podprtost organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi (**rumene barve**), 2 vprašanji sta vezani na odnos zaposlenih do izboljšav in področja inovativnosti (**rdeče barve**), 2 vprašanji pa na naklonjenost in podporo na področju inovativnosti s strani vodstva (**modre barve**).

Letošnji izvedbi merjenja inovacijske zrelosti dodajamo tudi primerjavo z merjenjem v letu 2018. To smo v poročilu označili z znakom ↑, ki pomeni rast, oziroma znakom ↓, ki pomeni padec vrednosti. Podatki brez posebnih oznak se med leti niso spremenili.

	Povprečje Q1 (proces)	Povprečje (zaposleni)	Povprečje (vodstvo)
UKOM	3,82	3,45	3,4
ZNE	3,62	3,8	3,75
UJP	3,52 (↑0,02)	3,2 (↓0,15)	3,2 (↓0,15)
MJU IJS	3,38	4 (↑0,45)	3,65 (↑0,4)
AKTRP	3,26 (↑0,78)	3,3 (↑0,5)	3,3 (↑0,7)
SURS	3,16	3,15	3,1
MJU	2,96 (↓0,4)	2,95 (↓0,25)	2,55 (↓0,4)
MORS	2,86 (↑0,1)	3 (↑0,15)	2,65 (↑0,15)
MIZŠ	2,78 (↑0,08)	2,8	2,5 (↓0,15)
MKGP	2,76 (↑0,4)	2,9 (↑0,45)	2,65 (↑0,45)
MZ	2,68 (↑0,04)	2,8 (↓0,1)	2,45 (↓0,15)
MF	2,68 (↑0,04)	2,9	2,6
MP URSIKS	2,64 (↓0,08)	2,6 (↓0,05)	2,4 (↓0,15)
GSV	2,64 (↑0,1)	3,05 (↑0,2)	2,7 (↑0,15)
MNZ	2,62 (↑0,12)	2,65 (↑0,15)	2,4 (↑0,1)
MOP	2,56 (↑0,08)	2,85 (↑0,15)	2,5 (↑0,1)
MZI	2,46 (↑0,28)	2,65 (↑0,4)	2,25 (↑0,3)
MZZ	2,46 (↑0,26)	2,75 (↑0,15)	2,5 (↑0,15)
MDDSZ	2,46 (↑0,24)	2,65 (↑0,25)	2,2
MP	2,46	2,8 (↑0,25)	2,5 (↑0,05)
MGRT	2,36 (↓0,18)	2,8 (↓0,05)	2 (↓0,45)
MK	2,24 (↑0,14)	2,5 (↑0,25)	2,1 (↓0,1)
Skupaj povprečje	2,84 (↑0,20)	2,98 (↑0,28)	2,70 (↑0,20)

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

Iz tabele 1 je razvidno, da je najvišja povprečna ocena (tako kot v letu 2018) v segmentu odnosa zaposlenih do izboljšav in področja inovativnosti (2,98), medtem ko sta povprečni oceni pri segmentu podprtosti organizacijskega procesa in možnosti za optimizacijo le-tega na posameznem ministrstvu ali organu v sestavi (2,84) in naklonjenosti ter podpori vodstva področju inovativnosti (2,70) nižji (čprav so vse povprečne ocene za leto 2019 po posameznih segmentih primerjalno višje kot v letu 2018), pri čemer je ravno odnos in podpora vodstva do področja inovativnosti ponovno najnižje ocenjena. Lahko rečemo, da zaposleni ostajajo gonilna sila inovativnosti, je pa kot že omenjeno v vseh treh segmentih zaznana rast povprečne ocene.

Glede na merjenje v letu 2018 je v letu 2019 (vključno s 3 novimi organi, ki so se merjenju priključili v letu 2019) najvišji prirast v segmentu zaposlenih, in sicer 0,28 vrednosti, nato v segmentu proces in pri vodstvu (pri obeh 0,20 vrednosti). Sicer je najvišja povprečna ocena dosežena v segmentu zaposlenih (2,98), kar nakazuje, da zaposleni ostajajo gonilna sila inovativnosti v državni upravi. Tudi če upoštevamo zgolj 19 organov, pri katerih smo v obeh letih izvedli meritve, opazamo prirast vrednosti na vseh 3 segmentih, in sicer največ v segmentu zaposlenih (0,20 vrednosti), sledi segment proces (0,09), najmanjši prirast pa je dosežen pri vodstvu, vendar še vedno 0,08 vrednosti. Z upoštevanjem 19

organov je tako najvišja povprečna ocena prav tako dosežena v segmentu zaposlenih (2,90), sledita segment proces (2,73) in segment vodstva z najnižjo oceno 2,58.

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

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

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

Kadar govorimo o spremembah, se moramo zavedati, da le-te praktično niso NIKOLI sprejete z navdušenjem, zato v praksi pri uvajanju večinoma stalno lovimo ravnotežje hoje po robu. Novi pristopi terjajo več poguma in prinašajo več negotovosti, vendar dolgoročno prinašajo večjo učinkovitost in tudi 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.

Inovativnost še zdaleč ni omejena zgolj na visokotehnološke izdelke oziroma storitve, temveč kot smo že omenili predstavlja kulturo, ki jo gojimo in negujemo ter se z njo vsak dan poslovno in osebno razvijamo. 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, vse s ciljem večje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih in uporabnikov.

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.

## Analiza inovacijske zrelosti - skupna

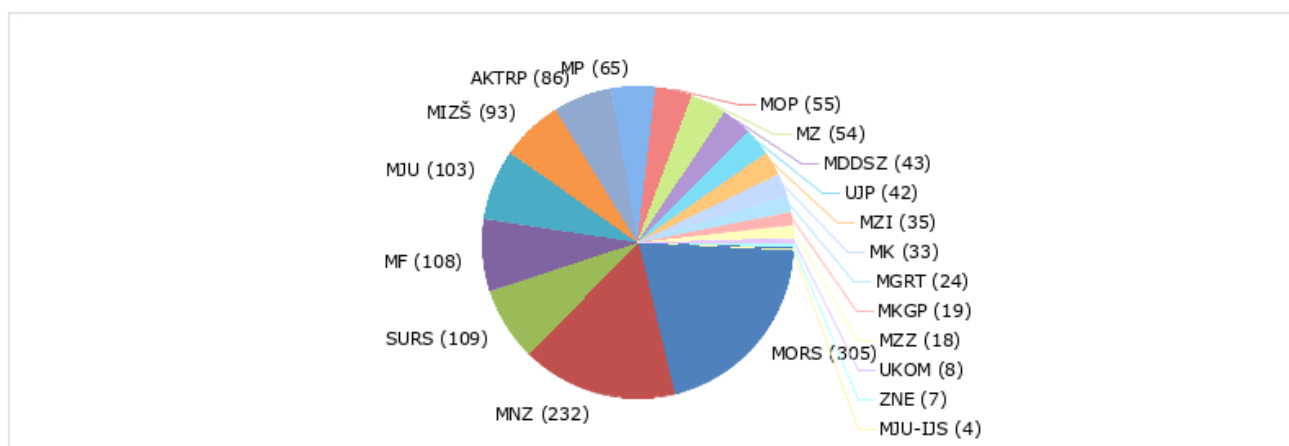
V prvem delu tega poročila bomo predstavili izsledke merjenja inovacijske zrelosti v letu 2019. Vključena so bila naslednja ministrstva in organi v sestavi: Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, Ministrstvo za javno upravo, Inšpektorat za javni sektor, Agencija za kmetijske trge in razvoj podeželja, Generalni sekretariat Vlade RS, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Ministrstvo za kulturo, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Ministrstvo za notranje zadeve, Ministrstvo za okolje in prostor, Ministrstvo za obrambo, Ministrstvo za pravosodje, Uprava RS za izvrševanje kazenskih sankcij, Uprava RS za javna plačila, Ministrstvo za zdravje, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Ministrstvo za infrastrukturo, Ministrstvo za zunanje zadeve in Ministrstvo za finance. Za leto 2019 smo v merjenje prvič vključili tudi Urad Vlade RS za komuniciranje, Zagovornika načela enakosti in Statistični urad RS.

Način, ki smo ga izbrali za merjenje inovacijske zrelosti, je bil spletni anketni vprašalnik z 9 vprašanji. Vsebino vprašalnika smo pripravili tako na osnovi dobrih praks iz mednarodnega okolja, kjer se tovrstnih pristopov lotevajo že več let in so se le-ti izkazali za zelo učinkovite, kot tudi na osnovi dobrih praks iz zasebnega sektorja. Za pridobitev kar najboljšega odziva po organih smo ambasadorje inovativnosti po ministrstvih in organih v sestavi povabili k pomoči pri razpošiljanju vprašalnikov po njihovih adresah zaposlenih. Poleg ambasadorjev smo spletni vprašalnik razposlali tudi preko koordinatorjev za področje boljše zakonodaje.

### Enota opazovanja

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

Enot, vključenih v raziskovanje je bilo 6.243, od tega jih je 1.536 ustrezno in v celoti izpolnilo anketne vprašalnike. V spodnjem grafu so predstavljeni deleži v celoti izpolnjenih spletnih vprašalnikov glede na posamezni organ in celoten odziv.



Graf 1: Deleži izpolnjenih vprašalnikov po organih

Organ	Število odgovorov	Odziv v % celotnega odziva	Št. odzivov v % glede št. zaposlenih v organu	Primerjava % med letom 2018 in 2019
MIZŠ	93	6%	33%	↓ 5 %
MJU	103	7%	22%	↑ 4 %
MJU-IJS	4	0%	22%	↓ 28 %
AKTRP	86	6%	39%	↑ 7 %
GSV	18	1%	8%	↓ 21 %
MDDSZ	43	3%	22%	↓ 15 %
MK	33	2%	25%	↓ 26 %
MKGP	19	1%	9%	↓ 17 %
MNZ	232	15%	86%	↓ 13 %
MOP	55	4%	20%	↓ 4 %
MORS	307	20%	41%	↑ 6 %
MP-URSIKS	73	5%	8% <sup>1</sup>	↓ 7 %
MP	65	4%	36%	↓ 8 %
UJP	42	3%	27%	↓ 26 %
MZ	54	4%	39%	↓ 10 %
MGRT	24	2%	12%	↓ 42 %
MZI	35	2%	19%	=
MZZ	18	1%	3%	↓ 2 %
MF	108	7%	27%	↑ 14 %
UKOM	8	1%	19%	/*
ZNE	7	0%	33%	/*
SURS <sup>2</sup>	109	7%	35%	/*
Skupaj	1.536	100%	25%	↓ 5%

Tabela 2: Struktura respondentov in delež odgovorjenih vprašalnikov

V izvedbi raziskave za leto 2019 je največ posameznikov na spletni vprašalnik odgovorilo na Ministrstvu za obrambo, Ministrstvu za notranje zadeve in Statističnem uradu RS.

Glede na merjenje inovacijske zrelosti v 2018 vidimo, da je največji prirast pri številu odgovorov v letu 2019 bil pri Ministrstvu za finance, AKTRP in Ministrstvu za obrambo, največji padec števila odgovorov

<sup>1</sup> Statistični vzorec pri Upravi za izvrševanje kazenskih sankcij je majhen, saj zajema le dobrih 8% vseh zaposlenih. URSIKS pojasnjuje, da ne gre za slab odziv zaposlenih na anketo, ampak za zastarelo računalniško opremo, ki pri veliko zaposlenih ni omogočala dostopa do ankete.

<sup>2</sup> SURS, UKOM IN ZNE so merjenje inovacijske zrelosti opravili prvič, zato primerjava z letom 2018 ni mogoča.



pa na MGRT, Inšpektoratu za javni sektor in UJP ter Ministrstvu za zdravje. Nasploh je glede na leto 2018 opaziti padec deleža zaposlenih, ki so izpolnili spletni vprašalnik, in sicer na skupni ravni 5 %. Na drugi strani veseli dejstvo, da so se merjenju inovacijske zrelosti priključili trije dodatni organi (SURS, UKOM in ZNE).

Tekom leta 2020 bo potrebno s posameznimi ambasadorji inovativnosti po posameznih resorjih analizirati vzroke za odstopanja (tako navzdol kot navzgor), predvsem tista, ki presegajo 25 % padec ali prirast glede na preteklo leto.

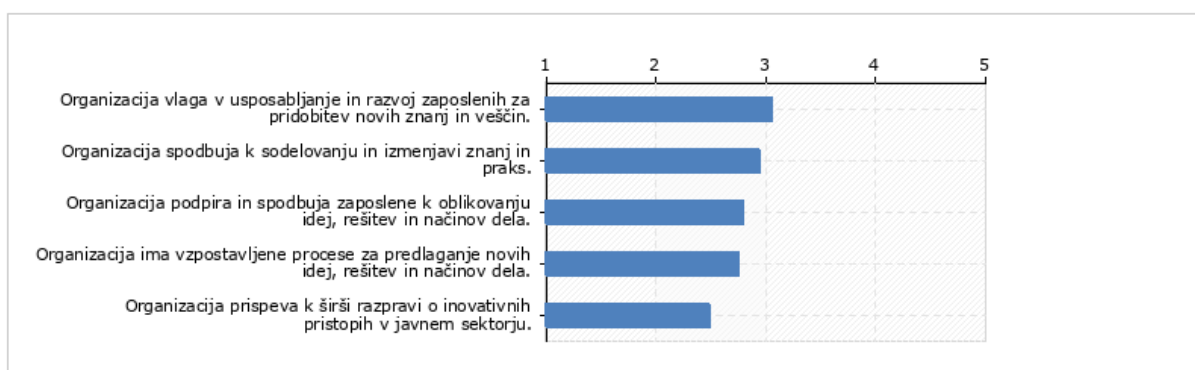
## Analiza

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.

Q1) 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 vašo organizacijo.

		Št. enot	Povprečje
Q1a	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	1536	2.8 (↑0,3)
Q1b	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	1536	2.8 (↑0,2)
Q1c	Organizacija vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	1536	3.1 (↑0,3)
Q1d	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	1536	2.9 (↑0,1)
Q1e	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	1536	2.5 (↑0,1)

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



Graf 2: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le tega na vseh ministrstvih in organih v sestavi skupaj

Primerjava podatkov meritve inovacijske zrelosti v letu 2018 in 2019 je pokazala, da se je povprečje pri vseh vprašanjih, ki nanašajo na organizacijo oziroma proces dvignilo, in sicer največ pri trditvi glede vzpostavljenega procesa za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela ter pri trditvi, da organizacija vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin (pri obeh trditvah za 0,3).

Nekoliko manj se je povprečna ocena dvignila pri trditvi, da organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela (0,2), najmanj pa pri trditvah spodbujanja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks in pri trditvi prispevanja organizacije k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju (pri obeh trditvah dvig za 0,1).

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na zaposlene (Q2a in Q3a – odnos do izboljšav in področja inovativnosti) in vodstvo organizacije (vprašanja Q2b in Q3b - odnos in podpora do izboljšav ter področja inovativnosti).

		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam	Povprečje
Q2a	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	136	289	360	565	186	3,2 (↑0,1)
		9% (↓3%)	19% (↓1%)	23%	37% (↑3%)	12% (↑1%)	
Q2b	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	222	474	480	299	61	2,7 (↑0,1)
		14% (↓4%)	31%	31% (↑1%)	19% (↑2%)	4%	
Q3a	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	299	481	451	262	43	2,5 (↑0,2)
		19% (↓8%)	31%	29% (↑2%)	17% (↑5%)	3%	
Q3b	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	341	432	450	232	81	2,5 (↑0,1)
		22% (↓4%)	28%	29% (↓1%)	15% (↑2%)	5% (↑2%)	

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

Iz zgornje tabele lahko sklepamo, da so tako zaposleni, kot tudi vodstvo bili v letu 2019 bolj naklonjeni podpori, izboljšavam in področju inovativnosti. To nam kaže povečanje števila odgovorov pri vrednostih 4 in 5. Obenem pa se je znižalo število odgovorov pri vrednostih 1 in 2, iz česar lahko sklepamo, da organi odnos do izboljšav in področje inovativnosti sprejemajo kot pomemben del njihovih delovnih procesov.

Sicer se je ocena dvignila prav pri vseh trditvah, največ pri trditvi, da zaposleni lahko preizkušajo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha, pri čemer so napake dopustne (dvig za 0,2). Pri ostalih trditvah se je vrednost zvišala za 0,1, pri čemer je najvišja vrednost zaznana pri trditvi, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le vodstvo, kjer ocena 3,2.

## Analiza odgovorov na ravni ministrstev in organov v sestavi

### Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
Q1a	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	93	2,7 (↑0,1)
Q1b	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	93	2,8 (↑0,1)
Q1c	Organizacija vloga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	93	2,9 (↓0,1)
Q1d	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	93	2,9 (↓0,1)
Q1e	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	93	2,6

Tabela 5: Povprečne vrednosti prvega sklopa vprašanj, ki se navezujejo na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo le tega



Graf 3: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

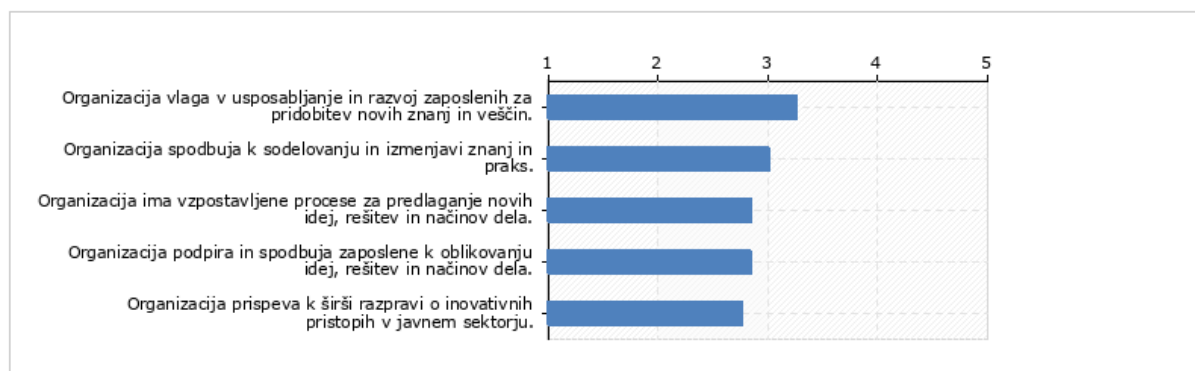
	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
Q2a	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	12	19	19	33	10	93	3,1 (↓0,1)
		13% (↑1%)	20% (↑6%)	20% (↑11%)	35% (↓2%)	11%		
Q2b	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	17	28	26	18	4	93	2,6
		18% (↑2%)	30% (↑1%)	28% (↓5%)	19% (↑2%)	4% (↓1%)		
Q3a	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	17	35	23	15	3	93	2,5 (↑0,1)
		18% (↓8%)	38% (↑9%)	25% (↓5%)	16% (↑3%)	3		
Q3b	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	21	33	26	9	4	93	2,4 (↓0,3)
		23% (↑7%)	35% (↑14%)	28% (↓16%)	10% (↑6%)	4% (↓2%)		

Tabela 6: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti

## Ministrstvo za javno upravo

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	103	2,9 (↓0,5)
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	103	2,8 (↓0,5)
<b>Q1c</b>	Organizacija vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	103	3,3 (↓0,2)
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	103	3 (↓0,4)
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	103	2,8 (↓0,4)

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



Graf 4: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

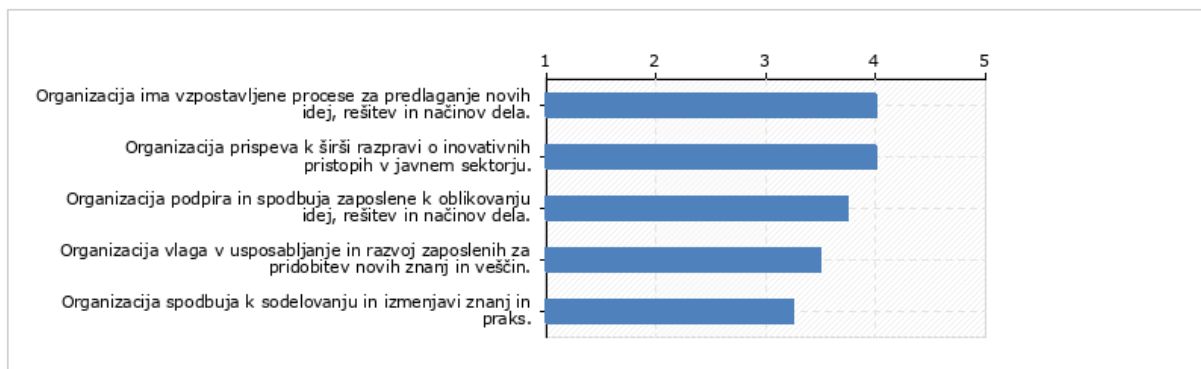
	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	9	21	20	40	13	103	3,3 (↓0,2)
		9% (↓3%)	20% (↓3%)	19% (↓1%)	39% (↓3%)	13% (↓8%)	100%	
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	16	33	26	23	5	103	2,7 (↓0,2)
		16% (↑5%)	32% (↓6%)	25% (↓3%)	22% (↓6%)	5% (↓2%)	100%	
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	19	30	31	20	3	103	2,6 (↓0,3)
		18% (↑2%)	29% (↑5%)	30% (↑5%)	19% (↓7%)	3% (↓5%)	100%	
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	27	30	23	21	2	103	2,4 (↓0,6%)
		26% (↑12%)	29% (↑8%)	22% (↑10%)	20% (↓1%)	2% (↓11%)	100%	

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

## Inšpektorat za javni sektor

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	4	4 (↑3,3%)
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	4	3,8 (↑0,7)
<b>Q1c</b>	Organizacija vloga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	4	3,5 (↑0,2%)
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	4	3,3 (↑0,1%)
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	4	4 (↑0,6%)

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



Graf 5: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	0	0	0	2	2	4	4,5 (↑0,5%)
		0%	0% (↓11%)	0% (↓11%)	50% (↑6%)	50% (↑16%)	100%	
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	0	1	0	2	1	4	3,8 (↑0,7%)
		0%	25% (↓3%)	0% (↓44%)	50% (↑17%)	25% (↑25%)	100%	
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	0	1	0	3	0	4	3,5 (↑0,4%)
		0%	25% (↓8%)	0% (↓33%)	75% (↑53%)	0% (↓11%)	100%	
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	0	1	0	3	0	4	3,5 (↑0,1%)
		0%	25% (↑3%)	0% (↑33%)	75% (↑53%)	0% (↓22%)	100%	

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

## Agencija za kmetijske trge in razvoj podeželja

Podvprašanja		Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	3,5 (↑0,9)
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	3,5 (↑0,9)
<b>Q1c</b>	Organizacija vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	3 (↑0,6)
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	3,3 (↑0,7)
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	3 (↑0,8)

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



Graf 6: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	3	7	24	40	12	86	3,6 (↑0,5)
		3% (↓7%)	8% (↓9%)	28% (↓2%)	47% (11%)	14% (↓7%)	100%	
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojuje in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	3	10	40	30	3	86	3,2 (↑0,5)
		3% (↓7%)	12% (↓21%)	47% (↓10%)	35% (↑18%)	3% (↓1%)	100%	
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	6	15	40	25	0	86	3,0 (↑0,5)
		7% (↓12%)	17% (↓14%)	47% (↑13%)	29% (↑15%)	0% (↓1%)	100%	
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	4	13	28	26	15	86	3,4 (↑0,9)
		5% (↓12%)	15% (↓16%)	33% (↑13%)	30% (↑13%)	17% (↑16%)	100%	

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

## Generalni sekretariat Vlade RS

Podvprašanja		Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	2,9 (↑0,4)
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	2,5 (↑0,6)
<b>Q1c</b>	Organizacija vplaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	2,6 (↑0,6)
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	2,7 (↑0,2)
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	2,5 (↑0,2)

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



Graf 7: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

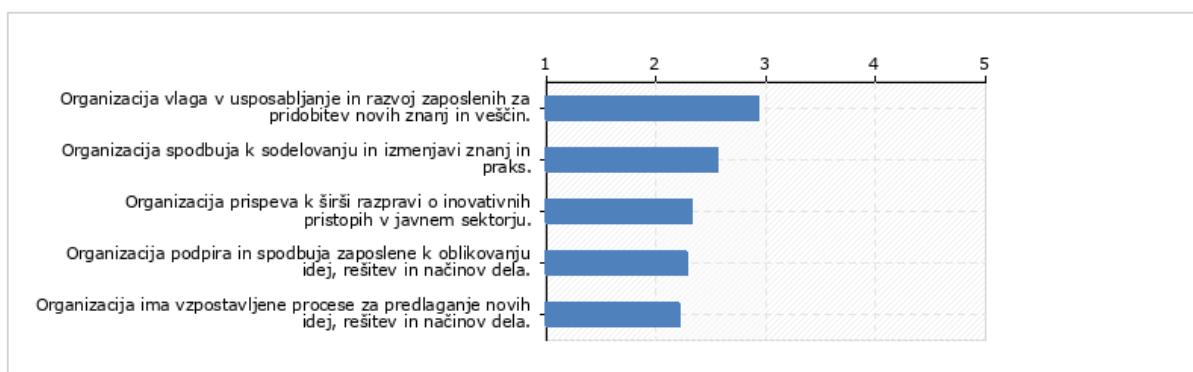
	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	2	2	5	7	2	18	3,3 (↓0,1)
		11% (↑3%)	11% (↓2%)	28% (↑4%)	39% (↓3%)	11% (↓2%)	100%	
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	3	4	6	5	0	18	2,7 (↓0,1)
		17% (↓7%)	22% (↑1%)	33% (↑1%)	28% (↑10%)	0% (↓5%)	100%	
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	2	3	10	3	0	18	2,8 (↑0,5)
		11% (↓18%)	17% (↓7%)	56% (↑17%)	17% (↑12%)	0% (↓3%)	100%	
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	3	2	10	3	0	18	2,7 (↑0,2)
		17% (↓4%)	11% (↓18%)	56% (↑22%)	17% (↑4%)	0% (↓3%)	100%	

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

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

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	43	2,2 (↑0,2)
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	43	2,3 (↑0,1)
<b>Q1c</b>	Organizacija vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	43	2,9 (↑0,4)
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	43	2,6 (↑0,2)
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	43	2,3 (↑0,3)

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



Graf 8: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	6	13	6	12	6	43	3,0 (↓0,4)
		14% (↓6%)	30% (↑2%)	14% (↑9%)	28% (↑2%)	14% (↑11%)		
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	12	15	11	4	1	43	2,2
		28% (↑2%)	35% (↓1%)	26% (↓2%)	9% (↑2%)	2% (↑2%)		
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	10	14	15	3	1	43	2,3 (↑0,1)
		23% (↓7%)	33% (↑2%)	35% (↑7%)	7% (↓5%)	2% (↑2%)		
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	12	15	12	2	2	43	2,2
		35%	26%	26%	12%	1%		

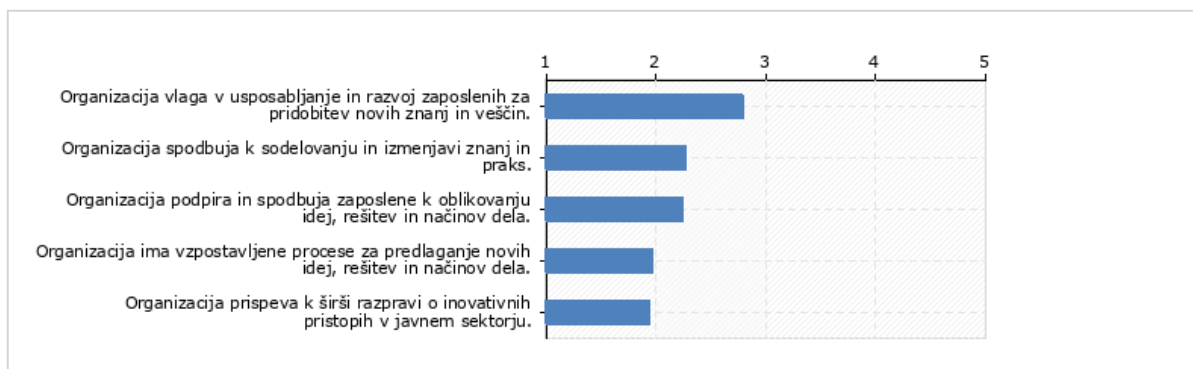
Tabela 16: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti



## Ministrstvo za kulturo

	Podvprašanja	Št. enot	Povprečje
Q1a	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	33	2
Q1b	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	33	2,2 (↑0,1)
Q1c	Organizacija vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	33	2,8 (↑0,5)
Q1d	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	33	2,3 (↑0,2)
Q1e	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	33	1,9 (↑0,1)

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



Graf 9: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

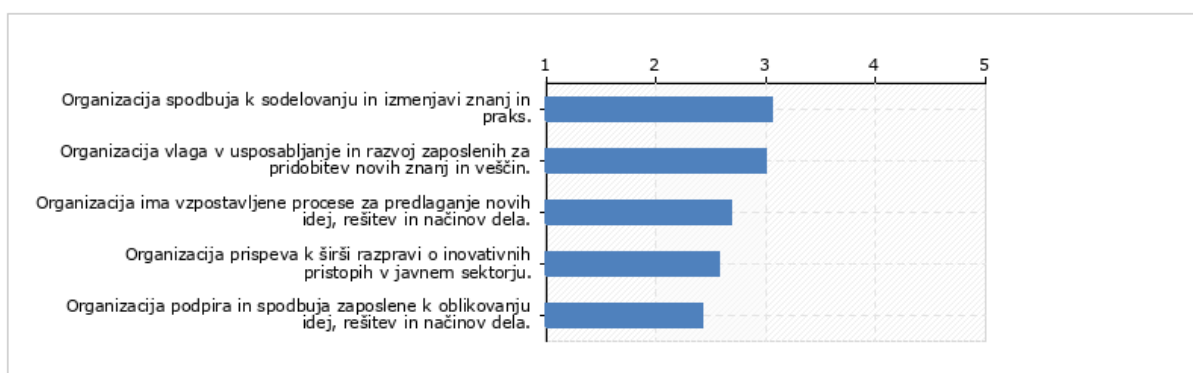
	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
Q2a	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	5	9	6	9	4	33	2,9 (↑0,3)
		15%	27% (↓6%)	18% (↓14%)	27% (↑12%)	12% (↑7%)	100%	
Q2b	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	12	10	6	5	0	33	2,1 (↓0,1)
		36% (↑12%)	30% (↓9%)	18% (↑14%)	15% (↑12%)	0% (↓2%)	100%	
Q3a	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	11	10	9	3	0	33	2,1 (↓0,2)
		33% (↓6%)	30% (↓11%)	27% (↑15%)	9% (↑3%)	0% (↓2)	100%	
Q3b	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	13	9	6	4	1	33	2,1 (↓0,1)
		39% (↑4%)	27%	18% (↓11%)	12% (↑4%)	3%	100%	

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

## Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	19	2,7 (↑0,4)
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	19	2,4 (↑0,2)
<b>Q1c</b>	Organizacija vloga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	19	3 (↑0,4)
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	19	3,1 (↑0,5)
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	19	2,6 (↓0,5)

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



Graf 10: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

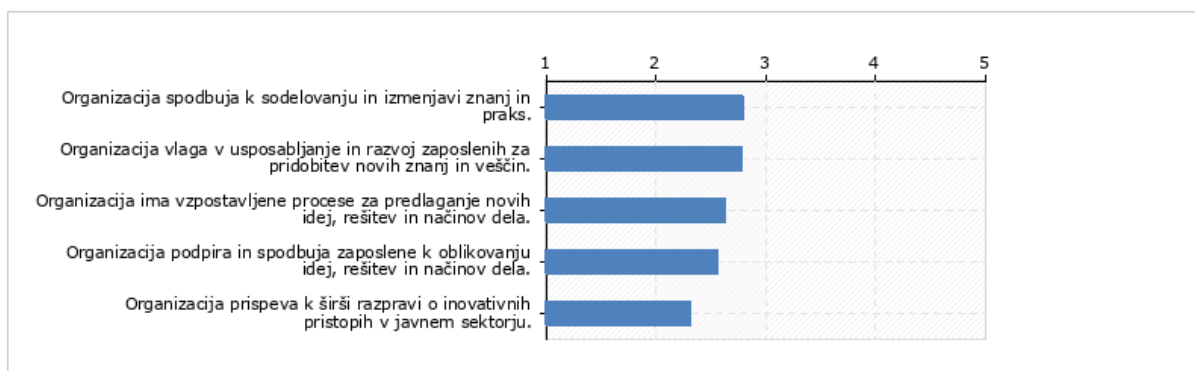
	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	2	1	6	10	0	19	3,3 (↑0,4)
		11% (↓6%)	5% (↓15%)	32% (↑10%)	53% (↑14%)	0% (↓4%)	100%	
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	3	2	9	5	0	19	2,8 (↑0,5)
		16% (↓4%)	11% (↓35%)	47% (↑25%)	26% (↑17%)	0% (↓2%)	100%	
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	3	8	4	4	0	19	2,5 (↑0,5)
		16% (↓21%)	42% (↑12%)	21% (↓7%)	21% (↑17%)	0% (↓2%)	100%	
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	4	5	7	3	0	19	2,5 (↓0,4)
		21% (↓16%)	26% (↑6%)	37% (↑4%)	16% (↑7%)	0%	100%	

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

## Ministrstvo za notranje zadeve

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	232	2,6 (↑0,1)
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	232	2,6 (↑0,2)
<b>Q1c</b>	Organizacija vloga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	232	2,8 (↓0,1)
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	232	2,8 (↓0,1)
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	232	2,3 (↑0,1)

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



Graf 11: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	28	46	52	81	25	232	3,1 (↑0,2)
		12% (↓7%)	20% (↓2%)	22%	35% (↑6%)	11% (↑3%)		
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	44	79	69	31	9	232	2,5 (↑0,1)
		19% (↓5%)	34% (↑4%)	30%	13%	4% (↑1%)		
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	70	80	50	27	5	232	2,2 (↑0,1)
		30% (↓6%)	34% (↑4%)	22% (↓2%)	12% (↑1%)	2%		
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	69	70	58	29	6	232	2,3 (↑0,1)
		30% (↓6%)	30% (↑5%)	25% (↓2%)	13% (↑3%)	3%		

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

## Ministrstvo za okolje in prostor

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	55	2,3
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	55	2,5
<b>Q1c</b>	Organizacija vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	55	3,1 (↑0,4)
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	55	2,7 (↑0,1)
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	55	2,2 (↓0,1)

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



Graf 12: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	2	8	21	20	4	55	3,3 (↑0,2)
		4% (↓7%)	15% (↓7%)	38% (↑15%)	36% (↑1%)	7% (↓1%)	100%	
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	7	22	15	9	2	55	2,6 (↑0,2)
		13% (↓7%)	40% (↑2%)	27% (↑5%)	16% (↑1%)	4% (↑2%)	100%	
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	9	21	19	5	1	55	2,4 (↑0,1)
		16% (↓12%)	38% (↑7%)	35% (↑12%)	9% (↓8%)	2% (↓1%)	100%	
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	12	16	23	2	2	55	2,4
		22% (↓4%)	29% (↑2%)	42% (↑14%)	4% (↓13%)	4% (↑1%)	100%	

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

## Ministrstvo za obrambo

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	305	2,8 (↑0,1)
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	305	2,8 (↑0,1)
<b>Q1c</b>	Organizacija vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	305	3,3 (↑0,1)
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	305	3 (↑0,1)
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	305	2,4 (↑0,1)

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



Graf 13: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

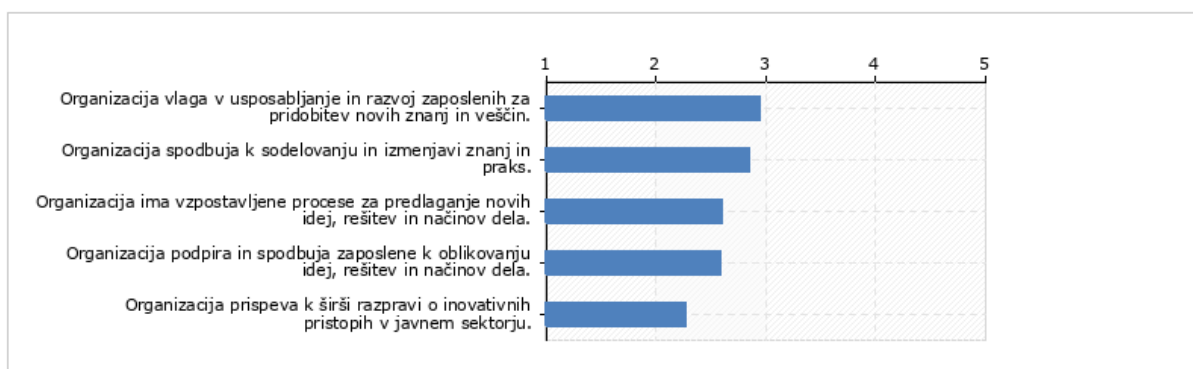
	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	24	55	71	126	29	305	3,3 (↑0,1)
		8%	18% (↓5%)	23% (↑2%)	41% (↑4%)	10% (↑1%)	100%	
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	35	100	95	68	7	305	2,7 (↑0,1)
		11% (↓5%)	33% (↓1%)	31% (↓1%)	22% (↑7%)	2% (↓4%)	100%	
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	43	99	87	70	6	305	2,7 (↑0,2)
		14% (↓2%)	32% (↓5%)	29% (↓1%)	23% (↑12%)	2% (↓2%)	100%	
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	61	90	90	53	11	305	2,6 (↑0,2)
		20% (↓3%)	30% (↑4%)	30% (↑1%)	17% (↑6%)	4% (↑1%)	100%	

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

## Uprava za izvrševanje kazenskih sankcij

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	73	2,6
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	73	2,6
<b>Q1c</b>	Organizacija vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	73	2,9
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	73	2,8
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	73	2,3

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



Graf 14: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	7	14	23	20	9	73	3,1
		10%	19%	32%	27%	12%	100%	
		(↓2%)	(↓3%)	(↑14%)	(↓12%)	(↑3%)		
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	12	24	21	15	1	73	2,6
		16%	33%	29%	21%	1%	100%	(↓0,1)
		(↑2%)	(↑5%)	(↓2%)	(↓2%)	(↓3%)		
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	23	24	20	5	1	73	2,1
		32%	33%	27%	7%	1%	100%	(↓0,1)
		(↓1%)	(↑5%)	(↑1%)	(↓6%)			
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	22	22	25	2	2	73	2,2
		30%	30%	34%	3%	3%	100%	(↓0,2)
		(↑5%)		(↑6%)	(↓12%)	(↑1%)		

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

## Ministrstvo za pravosodje

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	65	2,5 (↑0,2)
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	65	2,6 (↑0,2)
<b>Q1c</b>	Organizacija vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	65	2,8
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	65	2,6
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	65	2,3

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



Graf 15: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

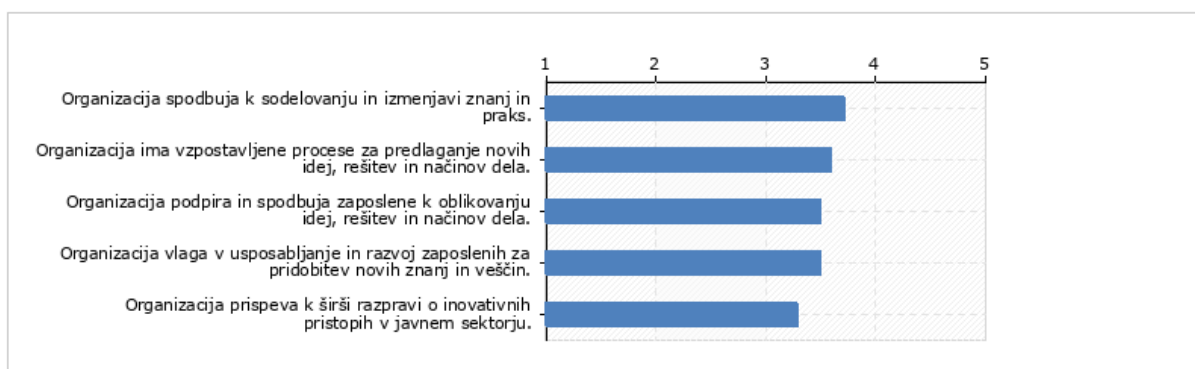
	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	12	10	12	21	10	65	3,1 (↑0,2)
		18% (↓4%)	15% (↓1%)	18% (↓2%)	32% (↑3%)	15% (↑2%)	100%	
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	16	14	22	8	5	65	2,6
		25% (↑1%)	22% (↓6%)	34% (↑4%)	12% (↓2%)	8% (↑4%)	100%	
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	16	14	24	10	1	65	2,5 (↑0,3)
		25% (↓12%)	22% (↑3%)	37% (↑2%)	15% (↑10%)	2% (↓2%)	100%	
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	18	17	20	8	2	65	2,4
		28% (↓5%)	26% (↑2%)	31% (↓15%)	12% (↑7%)	3% (↓2%)	100%	

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

## Uprava Republike Slovenije za javna plačila

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	42	3,6 (↑0,1)
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	42	3,5
<b>Q1c</b>	Organizacija vloga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	42	3,5 (↑0,1)
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	42	3,7 (↑0,1)
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	42	3,3

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



Graf 16: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	2	5	11	12	12	42	3,6 (↓0,1)
		5% (↓1%)	12% (↑8%)	26% (↑5%)	29% (↓22%)	29% (↑10%)	100%	
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	2	10	12	12	6	42	3,2
		5% (↓2%)	24% (↑17%)	29% (↓1%)	29% (↓18%)	14% (↑5%)	100%	
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	6	12	12	9	3	42	2,8 (↓0,2)
		14% (↑2%)	29% (↑13%)	29% (↓11%)	21% (↓4%)	7% (↓2%)	100%	
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	5	9	10	9	9	42	3,2 (↓0,1)
		12% (↑3%)	21% (↑11%)	24% (↓7%)	21% (↓16%)	21% (↑10%)	100%	

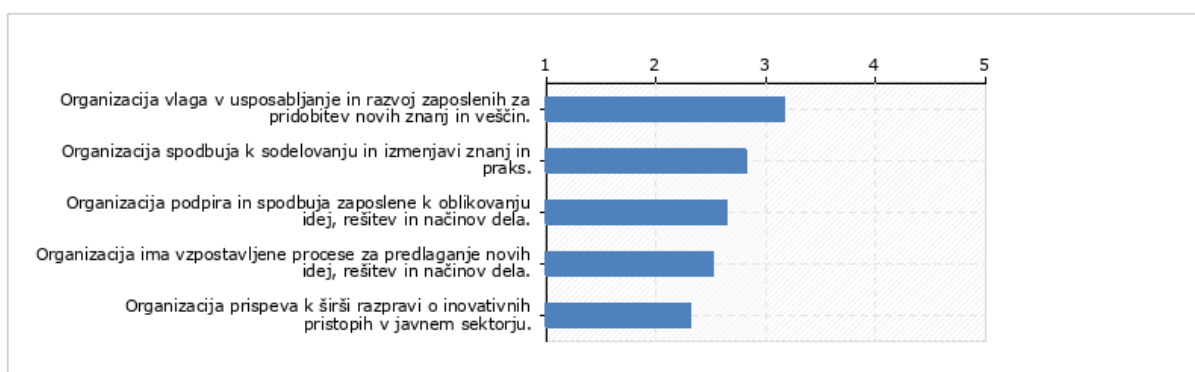
Tabela 32: Povprečne vrednosti drugega sklopa vprašanj, ki se nanaša na zaposlene in vodstvo organizacije glede njihovega odnosa do izboljšav in področja inovativnosti



## Ministrstvo za zdravje

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	54	2,5 (↑0,1)
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	54	2,6
<b>Q1c</b>	Organizacija vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	54	3,2 (↑0,2)
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	54	2,8 (↑0,1)
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	54	2,3

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



Graf 17: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

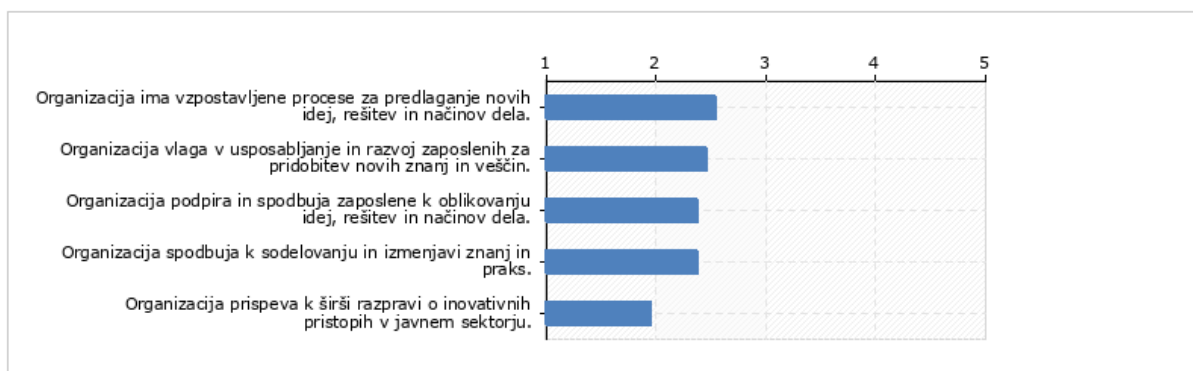
	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	5	12	15	16	6	54	3,1 (↑0,2)
		9% (↓3%)	22% (↑2%)	28% (↑4%)	30% (↓7%)	11% (↑2%)	100%	
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	5	21	18	8	2	54	2,6 (↑0,1)
		9% (↓5%)	39% (↓10%)	33% (↓3%)	15% (↓2%)	4%	100%	
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	13	11	21	7	2	54	2,5
		24% (↑8%)	20% (↓16%)	39% (↑8%)	13% (↓1%)	4% (↓1%)	100%	
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	12	20	18	3	1	54	2,3 (↑0,2)
		22% (↑2%)	37% (↓16%)	33% (↓13%)	6% (↓5%)	2% (↑1%)	100%	

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

## Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	24	2,5 (↑0,2)
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	24	2,4 (↑0,1)
<b>Q1c</b>	Organizacija vplaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	24	2,5 (↑0,3)
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	24	2,4 (↑0,3)
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	24	2 (↓0,4)

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



Graf 18: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

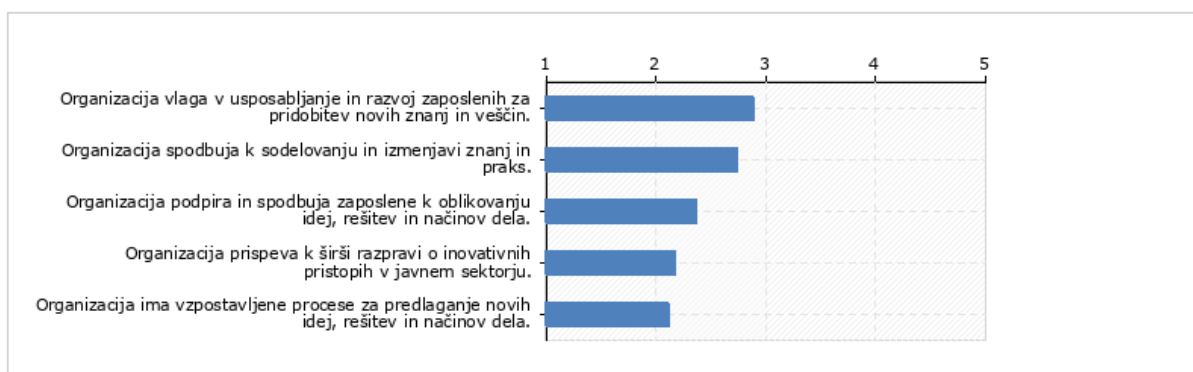
	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	1	4	4	11	4	24	3,5 (↑0,2)
		4% (↓5%)	17% (↓1%)	17% (↓6%)	46% (↑11%)	17% (↑2%)	100%	
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	6	12	5	0	1	24	2,1 (↑0,5)
		25% (↑7%)	50% (↑12%)	21% (↑1%)	0% (↓19%)	4% (↓1%)	100%	
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	7	11	4	1	1	24	2,1 (↓0,3)
		29% (↑4%)	46% (↑12%)	17% (↓8%)	4% (↓9%)	4%	100%	
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	10	9	3	2	0	24	1,9 (↓0,4)
		42% (↑13%)	38% (↑4%)	13% (↓7%)	8% (↓4%)	0% (↓5%)	100%	

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

## Ministrstvo za infrastrukturo

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
Q1a	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	35	2,1 (↑0,3)
Q1b	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	35	2,4 (↑0,5)
Q1c	Organizacija vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	35	2,9
Q1d	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	35	2,7 (↓0,4)
Q1e	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	35	2,2 (↓0,2)

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



Graf 19: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

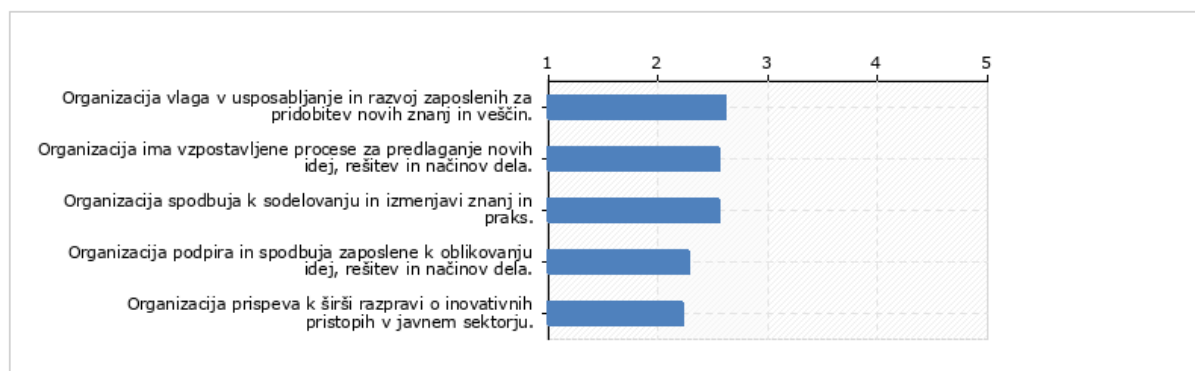
	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
Q2a	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	3	11	6	10	5	35	3,1 (↑0,5)
		9% (↓9%)	31% (↓2%)	17% (↓7%)	29% (↑14%)	14% (↑5%)	100%	
Q2b	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	10	12	9	2	2	35	2,3 (↑0,2)
		29% (↑5%)	34% (↓14)	26% (↑5%)	6% (↑3%)	6% (↑3%)	100%	
Q3a	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	9	15	7	3	1	35	2,2 (↑0,3)
		26% (↓13%)	43% (↑1%)	20% (↑17%)	9% (↑8%)	3% (↑3%)	100%	
Q3b	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	13	8	9	4	1	35	2,2 (↑0,4)
		37% (↓2%)	23% (↓19%)	26% (↓11%)	11% (↑8%)	3% (↑1%)	100%	

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

## Ministrstvo za zunanje zadeve

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
Q1a	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	18	2,6 (↑0,6)
Q1b	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	18	2,3 (↑0,2)
Q1c	Organizacija vloga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	18	2,6 (↑0,3)
Q1d	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	18	2,6 (↑0,2)
Q1e	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	18	2,2

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



Graf 20: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

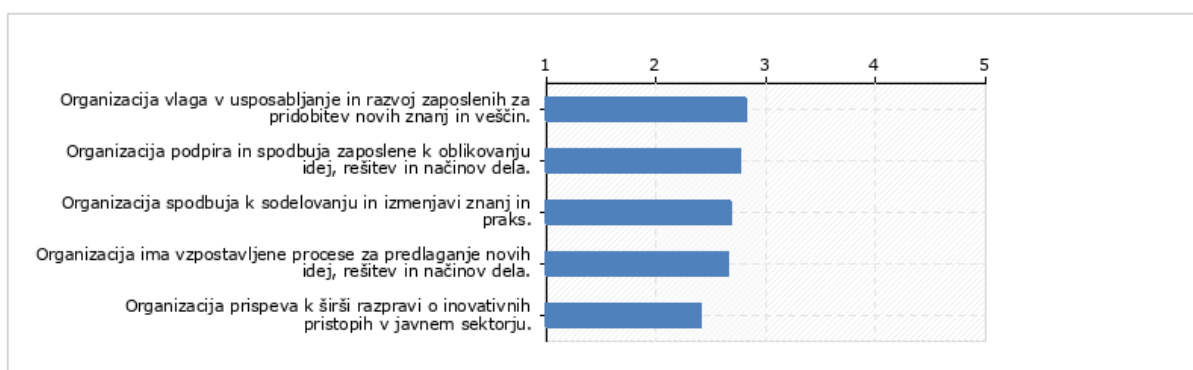
	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
Q2a	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	0	6	4	6	2	18	3,2 (↑0,1)
		0% (↓10%)	33% (↑11%)	22% (↑12%)	33% (↓24%)	11% (↑11%)	100%	
Q2b	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	2	9	5	1	1	18	2,4 (↑0,2)
		11% (↓3%)	50% (↑12%)	28% (↑4%)	6% (↓18%)	6% (↑6%)	100%	
Q3a	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	4	7	5	1	1	18	2,3 (↑0,2)
		22% (↓16%)	39% (↑15%)	28% (↑4%)	6% (↓8%)	6% (↑6%)	100%	
Q3b	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	4	6	3	4	1	18	2,6 (↑0,5)
		22% (↓11%)	33% (↑5%)	17% (↑3%)	22% (↑8%)	6% (↑6%)	100%	

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

## Ministrstvo za finance

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	108	2,7 (↑0,1)
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	108	2,8
<b>Q1c</b>	Organizacija vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	108	2,8
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	108	2,7
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	108	2,4 (↑0,1)

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



Graf 21: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

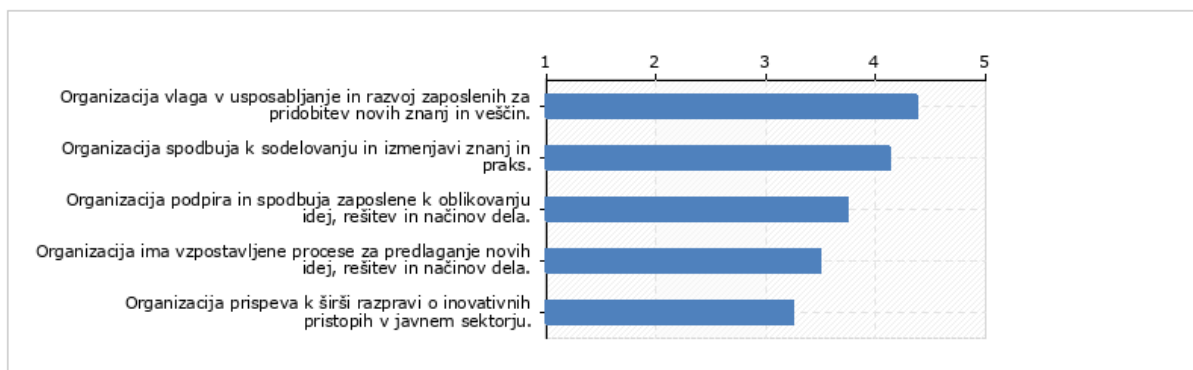
	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	10	23	21	44	10	108	3,4
		9% (↑3%)	21% (↑3%)	19%	41% (↑4%)	9% (↓10%)	100%	
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	8	37	42	18	3	108	2,8
		7% (↑1%)	34% (↑7%)	39% (↓11%)	17% (↑2%)	3% (↓1%)	100%	
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	20	36	33	17	2	108	2,4
		19% (↓3%)	33% (↑4%)	31% (↓9%)	16% (↑10%)	2% (↓2%)	100%	
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	25	37	30	10	6	108	2,4
		23% (↑2%)	34% (↑1%)	28% (↓5%)	9% (↑1%)	6% (↑2%)	100%	

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

## Urad Vlade RS za komuniciranje

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	8	3,5
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	8	3,8
<b>Q1c</b>	Organizacija vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	8	4,4
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	8	4,1
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	8	3,3

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



Graf 22: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

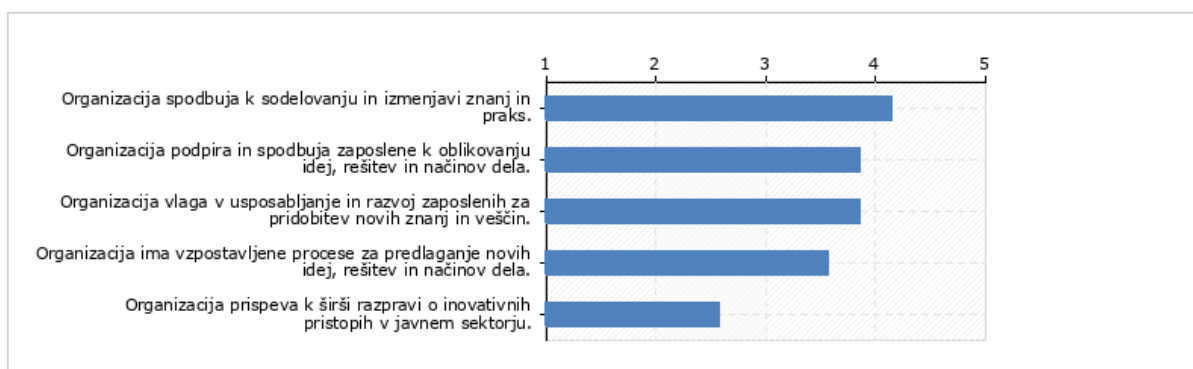
	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	0	2	1	3	2	8	3,6
		0%	25%	13%	38%	25%	100%	
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	0	2	2	4	0	8	3,3
		0%	25%	25%	50%	0%	100%	
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	1	1	2	3	1	8	3,3
		13%	13%	25%	38%	13%	100%	
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	0	0	5	2	1	8	3,5
		0%	0%	63%	25%	13%	100%	

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

## Zagovornik načela enakosti

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	7	3,6
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	7	3,9
<b>Q1c</b>	Organizacija vloga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	7	3,9
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	7	4,1
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	7	2,6

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



Graf 23: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	0	0	2	4	1	7	3,9
		0%	0%	29%	57%	14%	100%	
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	0	0	3	4	0	7	3,6
		0%	0%	43%	57%	0%	100%	
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	0	0	2	5	0	7	3,7
		0%	0%	29%	71%	0%	100%	
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	0	0	3	2	2	7	3,9
		0%	0%	43%	29%	29%	100%	

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

Podvprašanja		Št. enot	Povprečje
<b>Q1a</b>	Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	109	3,1
<b>Q1b</b>	Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	109	3,2
<b>Q1c</b>	Organizacija vloga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	109	3,3
<b>Q1d</b>	Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	109	3,4
<b>Q1e</b>	Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	109	2,8

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



Graf 24: Grafični prikaz povprečij prvega sklopa vprašanj, ki se nanaša na organizacijski proces in možnosti za optimizacijo

	Podvprašanja	Odgovori					Skupaj	Povprečje
		1 - Sploh se ne strinjam	2 - Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 - Strinjam se	5 - Popolnoma se strinjam		
<b>Q2a</b>	Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	3	20	31	38	17	109	3,4
		3%	18%	28%	35%	16%	100%	
<b>Q2b</b>	Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	9	28	38	26	8	109	3
		8%	26%	35%	24%	7%	100%	
<b>Q3a</b>	Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	10	33	32	23	11	109	2,9
		9%	30%	29%	21%	10%	100%	
<b>Q3b</b>	Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	6	18	41	31	13	109	3,2
		6%	17%	38%	28%	12%	100%	

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



## Skupna tabela povprečij za posamezna vprašanja

	Q1 a	Q1 b	Q1 c	Q1 d	Q1 e	Povprečje Q1 (proces)	Q2 a	Q2 b	Q3 a	Q3 b	Povprečje (zaposleni)	Povprečje (vodstvo)
MIZŠ	2,7	2,8	2,9	2,9	2,6	2,78 (↑0,08)	3,1	2,6	2,5	2,4	2,8	2,5 (↓0,15)
MJU	2,9	2,8	3,3	3	2,8	2,96 (↓0,4)	3,3	2,7	2,6	2,4	2,95 (↓0,25)	2,55 (↓0,4)
MJU IJS	3,3	3,1	3,7	3,4	3,4	3,38	4,5	3,8	3,5	3,5	4 (↑0,45)	3,65 (↑0,4)
AKTRP	3,5	3,5	3	3,3	3	3,26 (↑0,78)	3,6	3,2	3	3,4	3,3 (↑0,5)	3,3 (↑0,7)
GSV	2,9	2,5	2,6	2,7	2,5	2,64 (↑0,1)	3,3	2,7	2,8	2,7	3,05 (↑0,2)	2,7 (↑0,15)
MDDSZ	2,2	2,3	2,9	2,6	2,3	2,46 (↑0,24)	3	2,2	2,3	2,2	2,65 (↑0,25)	2,2
MK	2	2,2	2,8	2,3	1,9	2,24 (↑0,14)	2,9	2,1	2,1	2,1	2,5 (↑0,25)	2,1 (↓0,1)
MKGP	2,7	2,4	3	3,1	2,6	2,76 (↑0,4)	3,3	2,8	2,5	2,5	2,9 (↑0,45)	2,65 (↑0,45)
MNZ	2,6	2,6	2,8	2,8	2,3	2,62 (↑0,12)	3,1	2,5	2,2	2,3	2,65 (↑0,15)	2,4 (↑0,1)
MOP	2,3	2,5	3,1	2,7	2,2	2,56 (↑0,08)	3,3	2,6	2,4	2,4	2,85 (↑0,15)	2,5 (↑0,1)
MORS	2,8	2,8	3,3	3	2,4	2,86 (↑0,1)	3,3	2,7	2,7	2,6	3 (↑0,15)	2,65 (↑0,15)
MP URSIKS	2,6	2,6	2,9	2,8	2,3	2,64 (↓0,08)	3,1	2,6	2,1	2,2	2,6 (↓0,05)	2,4 (↓0,15)
MP	2,5	2,6	2,8	2,6	2,3	2,46	3,1	2,6	2,5	2,4	2,8 (↑0,25)	2,5 (↑0,05)
UJP	3,6	3,5	3,5	3,7	3,3	3,52 (↑0,02)	3,6	3,2	2,8	3,2	3,2 (↓0,15)	3,2 (↓0,15)
MZ	2,5	2,6	3,2	2,8	2,3	2,68 (↑0,04)	3,1	2,6	2,5	2,3	2,8 (↓0,1)	2,45 (↓0,15)
MGRT	2,5	2,4	2,5	2,4	2	2,36 (↓0,18)	3,5	2,1	2,1	1,9	2,8 (↓0,05)	2 (↓0,45)
MZI	2,1	2,4	2,9	2,7	2,2	2,46 (↑0,28)	3,1	2,3	2,2	2,2	2,65 (↑0,4)	2,25 (↑0,3)
MZZ	2,6	2,3	2,6	2,6	2,2	2,46 (↑0,26)	3,2	2,4	2,3	2,6	2,75 (↑0,15)	2,5 (↑0,15)
MF	2,7	2,8	2,8	2,7	2,4	2,68 (↑0,04)	3,4	2,8	2,4	2,4	2,9	2,6
UKOM	3,5	3,8	4,4	4,1	3,3	3,82	3,6	3,3	3,3	3,5	3,45	3,4
ZNE	3,6	3,9	3,9	4,1	2,6	3,62	3,9	3,6	3,7	3,9	3,8	3,75
SURS	3,1	3,2	3,3	3,4	2,8	3,16	3,4	3	2,9	3,2	3,15	3,1
Skupaj povprečje	2,8	2,8	3,1	2,9	2,5	2,84 (↑0,20)	3,2	2,7	2,5	2,5	2,98 (↑0,28)	2,70 (↑0,20)

Tabela 49: Skupna tabela povprečnih vrednosti za posamezna vprašanja in sklope vprašanj

Glede na merjenje v letu 2018 je v letu 2019 (vključno s 3 novimi organi, ki so se merjenju priključili v letu 2019) najvišji prirast v segmentu zaposlenih, in sicer 0,28 vrednosti, nato v segmentu proces in pri vodstvu (pri obeh 0,20 vrednosti). Sicer je najvišja povprečna ocena dosežena v segmentu zaposlenih (2,98), kar nakazuje, da zaposleni ostajajo gonilna sila inovativnosti v državni upravi. Tudi če upoštevamo zgolj 19 organov, pri katerih smo v obeh letih izvedli meritve, opazamo prirast vrednosti na vseh 3 segmentih, in sicer največ v segmentu zaposlenih (0,20 vrednosti), sledi segment proces (0,09), najmanjši prirast pa je dosežen pri vodstvu, vendar še vedno 0,08 vrednosti. Z upoštevanjem 19 organov je tako najvišja povprečna ocena prav tako dosežena v segmentu zaposlenih (2,90), sledita segment proces (2,73) in segment vodstva z najnižjo oceno 2,58.

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

reševanja izzivov s posameznimi organi (več o tej vsebini si preberete lahko [tukaj](#)), na področju usposabljanja z inovativnimi metodami dela (več si preberete lahko [tukaj](#)) in preko skupnih srečanj inovacijske skupnosti (več si lahko preberete [tukaj](#)).

Povprečne ocene organov, ki so v preteklem letu prijavili izziv in smo ga preko projekta Inovativen.si skupaj reševali in v večini primerov tudi že uspešno zaključili, na lestvici izkazujejo najvišji prirast povprečnih ocen (v vseh segmentih), iz česar lahko sklepamo, da imajo učinki projekta neposredno povezavo glede na vrednosti posameznih ocen.

V nadaljevanju leta 2020 se bomo z ekipo Inovativen.si še dodatno posvetili iskanju dobrih praks pri organih, ki dosegajo najvišje povprečne ocene znotraj posameznih segmentov in jih preko srečanj inovacijske skupnosti in naših platform delili med ambasadorji in ostalimi ključnimi deležniki. Obenem bomo posebno pozornost namenili tudi organom, kjer se je povprečna ocena znotraj posameznih segmentov znatno znižala oziroma se je znižal delež odziva pri reševanju spletnega vprašalnika. Pri teh organih bomo z dodatnim osveščanjem in predstavitvijo primerov dobrih praks trenutni trend skušali preobrniti navzgor.

## Literatura in viri

Bilton, C. (2007): Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management. Media International Australia (190).

Kodra, M. (2018): 7 mitov, ki ne držijo. 27. Letna konferenca Slovenskega združenja za kakovost in odličnost.

<https://www.inovativen.gov.si>

## Priloge

### Spletni vprašalnik

Pozdravljeni, hvala, ker ste se odločili sodelovati v anketi Merjenje inovacijske zrelosti 2019. Izpolnjevanje vprašalnika vam ne bo vzelo več kot 2 minuti časa. Naj vas spomnimo, da je anketa popolnoma anonimna, ker v njej ni vprašanj, ki bi omogočala identifikacijo posameznih udeležencev, zato vas tudi prosimo, da vsa vprašanja pozorno preberete in nanje iskreno in neobremenjeno odgovorite. Vaše mnenje ŠTEJE, saj so tovrstne informacije nepogrešljive pri zagotavljanju uspešnosti učinkov projekta in njegovih nadaljnjih izboljšav znotraj organa in med organi. Meritev za 2019 bo izvedena med 29. 1. in 5. 2. 2020.

**Q1 - 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 vašo organizacijo.**

	1 - Sploh se ne strinjam	2 – Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 – Strinjam se	5 – Popolnoma se strinjam
Organizacija ima vzpostavljene procese za predlaganje novih idej, rešitev in načinov dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija podpira in spodbuja zaposlene k oblikovanju idej, rešitev in načinov dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija vlaga v usposabljanje in razvoj zaposlenih za pridobitev novih znanj in veščin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija spodbuja k sodelovanju in izmenjavi znanj in praks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija prispeva k širši razpravi o inovativnih pristopih v javnem sektorju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q2 - 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 vodstvo in zaposlene.**

	1 - Sploh se ne strinjam	2 – Ne strinjam se	3 - Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 – Strinjam se	5 – Popolnoma se strinjam
Predloge za izboljšave dajemo vsi, ne le vodstvo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Predlogi za izboljšave se celovito presojujejo in (vsaj v določeni meri) tudi upoštevajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni lahko preizkušamo nove ideje, tudi kadar obstaja možnost neuspeha. Napake so dopustne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Najvišje vodstvo podpira in spodbuja uvajanje sprememb in eksperimentiranje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>