

Izvedba vrednotenja rezultatov Javnega razpisa za invalidska podjetja in zaposlitvene centre s svetovalci za uvajanje prožnejših načinov dela, prilagojenih potrebam invalidov

Končno poročilo

30.6.2026

Naročnik:

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in
enake možnosti

Štukljeva cesta 44

1000 Ljubljana

Izvajalec:

Deloitte svetovanje d.o.o.

Dunajska cesta 165



Kazalo vsebine

Povzetek	4
Summary	5
1 Uvod.....	9
1.1 Opredelitev predmeta vrednotenja	9
1.2 Namen in cilji vrednotenja.....	9
1.3 Obseg vrednotenja in predvidene aktivnosti	10
2 Metodološki pristop	11
2.1 Pridobivanje podatkov	11
2.2 Terensko delo	11
2.2.1 Spletni vprašalnik	11
2.2.2 Intervju.....	12
2.3 Metode analize podatkov	13
2.3.1 Spletni vprašalnik	13
2.3.2 Intervju.....	14
2.3.3 Analiza primarnih in sekundarnih virov ter ostale dokumentacije	14
3 Sodelovanje med naročnikom in izvajalcem vrednotenja	14
3.1 Naloge naročnika	14
3.2 Naloge izvajalca	15
4 Pregled javnega razpisa za invalidska podjetja in zaposlitvene centre s svetovalci za uvajanje prožnejših načinov dela, prilagojenih potrebam invalidov	15
4.1 Namen in usmeritev razpisa	15
4.2 Predmet in struktura javnega razpisa	15
4.3 Upravičeni prijavitelji in ciljne skupine	16
4.4 Časovni okvir in financiranje.....	16
5 Ugotovitve in priporočila.....	16
5.1.1 Rezultati vprašalnika	16
6.1 Odgovori na evalvacijska vprašanja.....	18
5.2 Zbirne ugotovitve in sklepi	41
5.3 Priporočila.....	45
6 Omejitve vrednotenja	47
6 Viri in literatura.....	48
7 Priloge	50

7.1	Priloga 1: Opisi dobrih praks.....	50
7.1.1	Ambit d.o.o.	50
7.1.2	BLISK TRGOVINA IP d.o.o.	50
7.1.3	HTZ Velenje, I.P., d.o.o.	51
7.1.4	IP CENTRAL d.o.o.	52
7.1.5	PRO ČIS-TEAM d.o.o.	53
7.1.6	PROCALL d.o.o.	54
7.1.7	SŽ-ŽIP d.o.o.	55
7.1.8	Zavod za razvoj lokalnih skupnosti HUDO DOBRO	55
7.1.9	Zaposlitveni center BM d.o.o.	56
7.1.10	Zaposlitveni center Jaspis Celje	57
7.1.11	Zaposlitveni center PAPILOT	58
7.1.12	Zaposlitveni center RUJ	58
7.1.13	ZRP Pomelaj, z.o.o.	59

Kazalo tabel

Tabela 1: Vprašanja za svetovalce in vodstvo invalidskih podjetij	12
Tabela 2: Vprašanja za zaposlene v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih	13
Tabela 3: Rezultati vprašalnika za invalidska podjetja in zaposlitvene centre	16
Tabela 4: Rezultati vprašalnika za svetovalce	17

Glavne uporabljene kratice

Kratika	Pomen
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti
NOO	Načrt za okrepanje in odpornost
IP	Invalidsko podjetje
ZC	Zaposlitveni center
ZN	Združeni narodi

Povzetek

Predmet in namen vrednotenja

Predmet vrednotenja je bilo izvajanje Javnega razpisa za invalidska podjetja in zaposlitvene centre s svetovalci za uvajanje prožnejših načinov dela, prilagojenih potrebam invalidov, ki ga je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti¹ izvedlo v okviru Načrta za okrevanje in odpornost (NOO). Razpis je bil namenjen spodbujanju invalidskih podjetij (IP) in zaposlitvenih centrov (ZC) k razvoju bolj prilagodljivih, vključujočih in trajnostnih oblik organizacije dela ter k izboljšanju poslovnih modelov, kompetenc zaposlenih in delovnih pogojev za invalide.

Namen vrednotenja je bil celovito oceniti učinkovitost, uspešnost, dodano vrednost in trajnost projektnih ukrepov ter ugotoviti, v kolikšni meri so ti prispevali k doseganju ciljev razpisa in širših ciljev NOO. Poseben poudarek je bil namenjen presoji vplivov na invalide, organizacijo dela, poslovno delovanje IP in ZC ter vlogi zunanjih svetovalcev.

Metodološki pristop

Uporabljeni so bili spletni vprašalniki za vodstva invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov ter za projektne svetovalce, poglobljeni pol strukturirani intervjuji z vodstvi, svetovalci ter zaposlenimi (invalidi in neinvalidi), ter analiza razpoložljive projektne dokumentacije in končnih poročil. Takšen kombiniran pristop je omogočil presečno presojo učinkov projekta z vidika različnih ciljnih skupin.

Glavne ugotovitve vrednotenja

Rezultati vrednotenja kažejo, da je bil razpis v osnovi ustrezno zasnovan in da je v veliki meri dosegel zastavljene cilje. Projektne aktivnosti so bile v vseh sodelujočih organizacijah izvedene skladno z načrtovanimi cilji, kar potrjuje enotno zelo visoko ocenjevanje skladnosti izvedbe. Razpis se je izkazal kot relevanten in pravočasen ukrep, ki je v številnih organizacijah sovpadel z obdobjem pomembnih razvojnih, kadrovskih ali organizacijskih izzivov.

Učinki projektov so se najizraziteje pokazali pri izboljšanju organizacije dela, delovnega okolja in podpornih praks za invalide. Uvedeni ukrepi so prispevali k večji prilagodljivosti delovnih procesov, boljši strukturiranosti nalog, večji predvidljivosti dela in večji psihološki varnosti zaposlenih invalidov. Posebej izrazit in dosledno pozitiven učinek je imela psihosocialna podpora, ki se je izkazala kot ključni stabilizacijski dejavnik za dobrobit, stabilnost zaposlitve in kakovost sodelovanja v delovnih kolektivih.

Ciljno usmerjena izobraževanja in usposabljanja so imela pomemben vpliv na razvoj digitalnih in drugih kompetenc zaposlenih, predvsem na funkcionalni ravni. Pri invalidih se je učinek kazal predvsem v povečani samozavesti, večji samostojnosti in zmanjšanju strahu pred tehnologijo, pri drugih zaposlenih pa v večji senzibilnosti, boljšem razumevanju potreb invalidov in izboljšani komunikaciji. Učinki so bili večinoma postopni in neenakomerni, kar je skladno z različnimi izhodiščnimi ravnmi kompetenc.

¹ Ob koncu vrednotenja: Ministrstvo za demografijo, družino in socialne zadeve

Vloga zunanjih svetovalcev je bila v večini primerov ocenjena kot pomembna dodana vrednost. Svetovalci so prispevali k strukturiranju razmisleka, profesionalizaciji procesov, prenosu znanj in k bolj sistematičnemu pristopu k razvoju poslovnih modelov in organizacije dela. Največji učinki so bili doseženi tam, kjer je bilo sodelovanje med vodstvi in svetovalci partnersko ter kjer so se priporočila dejansko prenesla v prakso.

Analiza je jasno pokazala razlike med invalidskimi podjetji in zaposlitvenimi centri. Invalidska podjetja so se soočala predvsem z izzivi tržne in finančne vzdržnosti ter s potrebo po optimizaciji procesov ob hkratnem ohranjanju prilagojenega delovnega okolja za invalide. Zaposlitveni centri pa so v večji meri potrebovali podporo pri organizacijski strukturiranosti, stabilnosti delovnega okolja in sistematičnem upravljanju podpornih storitev. Hkrati se je pokazalo, da so razlike velike tudi znotraj posameznih skupin IP in ZC, kar potrjuje heterogenost sektorja.

Trajnost učinkov projekta je ocenjena kot razmeroma dobra, vendar ne enotna. Najbolj trajni so učinki, povezani z organizacijskimi spremembami, načini vodenja, komunikacijo in osnovnimi kompetencami. Pri bolj intenzivnih podpornih storitvah, zlasti psihosocialni podpori in kariernem načrtovanju, pa trajnost pogosto ostaja odvisna od razpoložljivih notranjih kapacitet in možnosti nadaljnje zunanje podpore.

Povzetek priporočil

Večina deležnikov je izrazila željo po tem, da se razpis ponovi v podobni ali v nadgrajeni obliki. Na podlagi vrednotenja se kot osrednje priporočilo izpostavlja potreba po bolj diferenciranem in fleksibilnem razpisnem pristopu, ki bo v večji meri upošteval razlike med invalidskimi podjetji in zaposlitvenimi centri ter različne razvojne faze posameznih organizacij. Priporočljivo je zmanjšati administrativne obremenitve, poenostaviti poročanje in zagotoviti jasna ter stabilna razpisna pravila že ob začetku izvajanja.

Doda naj se komponenta podpore strokovnim delavcem in mentorjem invalidov v obliki izobraževanj, supervizije in drugih oblik podpore.

Poseben poudarek naj se v prihodnje nameni psihosocialni podpori, ki se je izkazala kot ena ključnih vsebin z najvišjo dodano vrednostjo, ter njeni sistemski umestitvi kot osrednjemu, ne zgolj dopolnilnemu elementu ukrepov. Smiselna je tudi možnost nadaljevanja ali nadgradnje projektov v obliki faznih razpisov ali podpornih mehanizmov, usmerjenih v implementacijo in utrjevanje doseženih sprememb.

Zaključek

Evalvacija potrjuje, da je razpis pomembno prispeval k profesionalizaciji, stabilnosti in razmisleku o dolgoročnem razvoju invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov. Podobni ukrepi lahko v prihodnje še bolj učinkovito prispevajo k ustvarjanju kakovostnih, trajnostnih in invalidom prijaznih delovnih mest ter k uresničevanju ciljev vključujoče rasti in družbene kohezije.

Summary

Subject and purpose of the evaluation

The subject of the evaluation was the implementation of the Public Call for Proposals for disability companies and employment centres with advisory support for introducing more flexible forms of work adapted to the needs of persons with disabilities. The call was implemented by the Ministry of Labour, Family, Social Affairs and Equal Opportunities² within the framework of the Recovery and Resilience Plan (RRP).

The call aimed to encourage disability companies and employment centres to develop more adaptable, inclusive, and sustainable forms of work organisation, as well as to improve business models, employee competencies, and working conditions for persons with disabilities.

The purpose of the evaluation was to comprehensively assess the effectiveness, efficiency, added value, and sustainability of the project measures, and to determine the extent to which these contributed to achieving the objectives of the call and the broader goals of the RRP. Particular emphasis was placed on assessing impacts on persons with disabilities, work organisation, the business performance of disability companies and employment centres, and the role of external advisors.

Methodological approach

The evaluation applied a mixed-methods approach, including online surveys for the management of disability companies and employment centres, as well as project advisors, in-depth semi-structured interviews with management, advisors, and employees (both with and without disabilities), analysis of available project documentation and final reports.

This combined approach enabled a cross-sectional assessment of project outcomes from the perspective of different target groups.

Key findings

The evaluation results indicate that the call was, overall, well designed and largely achieved its intended objectives. Project activities were implemented in accordance with planned goals across all participating organisations, which is reflected in consistently very high ratings of implementation compliance. The call proved to be a relevant and timely measure, coinciding in many organisations with periods of significant developmental, human resource, or organisational challenges.

The most pronounced effects of the projects were observed in improvements to work organisation, working environments, and support practices for persons with disabilities. The implemented measures contributed to greater flexibility of work processes, better task structuring, increased predictability of work, and enhanced psychological safety for employees with disabilities. In particular, psychosocial support demonstrated a strongly consistent positive

² By end of this evaluation: Ministry for demography, Family and Social Affairs.

effect, serving as a key stabilising factor for well-being, job retention, and quality of collaboration within work teams.

Targeted education and training had a significant impact on the development of digital and other competencies among employees, especially at the functional level. For persons with disabilities, the effects were reflected in increased self-confidence, greater independence, and reduced fear of technology. For other employees, benefits included increased awareness and improved understanding of the needs of persons with disabilities, and enhanced communication. These effects were generally gradual and uneven, consistent with differing baseline levels of competencies.

The role of external advisors was in most cases assessed as an important added value. Advisors contributed to structuring processes, professionalisation, knowledge transfer, and a more systematic approach to the development of business models and work organisation. The greatest impacts were observed where cooperation between management and advisors was based on partnership and where recommendations were effectively translated into practice.

The analysis clearly showed differences between disability companies and employment centres. Disability companies primarily faced challenges related to financial sustainability, as well as the need to optimise processes while maintaining an adapted work environment for persons with disabilities. Employment centres, on the other hand, showed a greater need for support in organisational structuring, stability of the work environment, and systematic management of support services. At the same time, significant differences were identified within both groups, confirming the heterogeneity of the sector.

The longevity of project outcomes was assessed as relatively good, but uneven. The most sustainable effects were those related to organisational changes, management practices, communication, and basic competencies. In contrast, more intensive support services, especially psychosocial support and career planning, often remain dependent on available internal capacities and the possibility of continued external support.

Summary of recommendations

Most stakeholders expressed a desire for the call to be repeated in a similar or upgraded form. Based on the evaluation, the key recommendation is the need for a more differentiated and flexible approach to future calls, taking into account the differences between disability companies and employment centres, as well as the varying stages of development of individual organisations.

It is recommended to reduce administrative burdens, simplify reporting requirements, and ensure clear and stable rules from the outset of implementation.

An additional component should be introduced to support professional staff and mentors of persons with disabilities, including training, supervision, and other forms of support.

Greater emphasis should be placed on psychosocial support in future calls, as it proved to be one of the key components with the highest added value. It should be systematically integrated as a central, rather than merely complementary, element of measures.



Consideration should also be given to enabling the continuation or scaling-up of projects through phased calls or support mechanisms focused on the implementation and consolidation of achieved changes.

Conclusion

The evaluation confirms that the call made a significant contribution to the professionalisation, stability, and strategic reflection on the long-term development of disability companies and employment centres. Similar measures can, in the future, contribute even more effectively to the creation of high-quality, sustainable, and disability-friendly jobs, as well as to the achievement of the objectives of inclusive growth and social cohesion.

1 Uvod

1.1 Opredelitev predmeta vrednotenja

Vrednotenje učinkovitosti in uspešnosti izvajanja ukrepov v okviru Javnega razpisa za invalidska podjetja in zaposlitvene centre s svetovalci za uvajanje prožnejših načinov dela, prilagojenih potrebam invalidov (v nadaljevanju: javnega razpisa), se osredotoča na presojo rezultatov in učinkov podpore Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju: MDDSZ oziroma ministrstvo), izvedene v okviru Načrta za okrepanje in odpornost (v nadaljevanju: NOO).

Predmet vrednotenja je 37 zaključenih projektov, ki so bili izbrani v okviru javnega razpisa in vključujejo invalidska podjetja (IP) ter zaposlitvene centre (ZC), ki so s pomočjo zunanjih svetovalcev uvajali prožnejše, bolj prilagojene in vključujoče načine organizacije dela. Vrednotenje presoja, v kolikšni meri so bili z izvedenimi ukrepi doseženi zastavljeni cilji javnega razpisa, katerega namen je bil spodbuditi invalidska podjetja in zaposlitvene centre k uvajanju prožnejših oblik dela ter k sistematičnemu prilagajanju delovnih procesov zmožnostim in sposobnostim invalidov. Poseben poudarek je na celostnem pristopu k organizaciji dela, večji podpori delodajalcev pri organizaciji delovnega procesa ter razvoju kompetenc zaposlenih, zlasti digitalnih kompetenc in kompetenc za prožnejše oblike dela, pa tudi na izboljšanju delovnih pogojev za invalide ter prilagoditvi delovnega okolja in poslovnih modelov organizacij.

Vrednotenje zajema presojo učinkovitosti, dodane vrednosti in trajnosti izvedenih ukrepov, tako z vidika organizacij (invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov) kot tudi z vidika ciljnih skupin (invalidi, svetovalci, vodstva organizacij).

Evalvacijska vprašanja izhajajo iz več vsebinskih sklopov, ki pokrivajo ključne dimenzije izvajanja razpisa in njegove učinke, in so razvrščena na naslednja področja:

- vprašanja o doseganju ciljev, učinkovitosti in uporabnosti razpisa,
- vloga in dodana vrednost svetovalcev pri izboljšanju poslovanja in organizacije dela,
- učinki ukrepov na ohranitev in ustvarjanje prilagojenih delovnih mest za invalide,
- spremembe v organizaciji dela in delovnem okolju,
- razvoj kompetenc (zlasti digitalnih) zaposlenih,
- razlike med invalidskimi podjetji in zaposlitvenimi centri pri potrebah, izzivih in učinkih ukrepov,
- prepoznavanje dobrih praks in prenos teh na nacionalno raven.

Poseben del vrednotenja predstavlja tudi identifikacija in opis desetih primerov dobre prakse (šest invalidskih podjetij in štirje zaposlitveni centri), ki bi lahko služili kot podlaga za prenos dobrih praks na nacionalno raven.

1.2 Namen in cilji vrednotenja

Namen vrednotenja je oceniti učinkovitost, uspešnost in dodano vrednost izvajanja ukrepov, ki so bili v okviru Javnega razpisa namenjeni spodbujanju invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov k uvajanju prožnejših načinov dela, prilagojenih zmožnostim in potrebam invalidov. Vrednotenje presoja, v kolikšni meri so izvedene projektne aktivnosti prispevale k izboljšanju organizacije dela, delovnih pogojev za invalide, razvoju njihovih kompetenc (zlasti digitalnih) ter k prilagoditvi delovnega okolja in poslovnih modelov organizacij.

Vrednotenje zajema projekte, financirane v okviru NOO, in omogoča:

- presojo stopnje doseganja zastavljenih ciljev in načrtovanih rezultatov javnega razpisa,
- analizo učinkov ukrepov na invalide, delodajalce in organizacijo delovnih procesov,
- oceno vloge in dodane vrednosti zunanjih svetovalcev pri uvajanju prožnejših oblik dela,
- identifikacijo dobrih praks, izzivov in področij za izboljšave pri nadaljnjem razvoju ukrepov.

Cilj vrednotenja je zagotoviti neodvisno, celovito in uporabno analizo izvedenih ukrepov ter oblikovati priporočila za izboljšanje prihodnjih razpisov, politik in podpornih mehanizmov na področju zaposlovanja invalidov in razvoja bolj vključujočega in prilagodljivega delovnega okolja.

1.3 Obseg vrednotenja in predvidene aktivnosti

Projekt vrednotenja obsega presojo rezultatov Javnega razpisa za invalidska podjetja in zaposlitvene centre s svetovalci za uvajanje prožnejših načinov dela, izvedenega v okviru NOO. V okviru vrednotenja so vključeni pregled razpisne in projektne dokumentacije, analiza izvedenih projektnih aktivnosti in rezultatov, zbiranje mnenj ključnih deležnikov (predstavniki invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov, zaposleni invalidi, svetovalci in drugi vključeni) ter identifikacija in opis primerov dobrih praks. Poseben poudarek je namenjen presoji učinkovitosti ukrepov, dodani vrednosti svetovalcev ter prenosljivosti ugotovitev na nacionalno raven.

Projekt vrednotenja je bil izveden v štirih vsebinsko in časovno ločenih fazah, skladno z okvirno časovnico projekta:

1. Pregled dokumentacije in analiza podatkov

- pregled projektnih poročil ter podatkov o prejemnikih podpore in višini dodeljenih sredstev,
- vzpostavitev osnovnega analitičnega okvira za nadaljnje vrednotenje,
- izvedba: 4.3.2026 – 15.3.2026

2. Uvodni vprašalnik

- priprava in pošiljanje kratkega vprašalnika (4–5 vprašanj zaprtega tipa) vsem prejemnikom podpore,
- zbiranje primerljivih osnovnih informacij o poteku projektov in zaznanih učinkih,
- izvedba: 16.3.2026 – 6.4.2026

3. Poglobljeni (pol-strukturirani) intervjuji

- izvedba približno 30 intervjujev s ključnimi deležniki (predstavniki invalidskih podjetij, zaposlitvenih centrov, zaposleni invalidi, projektni partnerji, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti),
- izvedba: 16.3.2026 – 20.4.2026; 8.5.2026.

4. Usklajevanje in priprava končnega poročila

- sinteza ugotovitev in priprava končnega poročila vrednotenja,
- uskladitev vsebine z naročnikom ter oblikovanje sklepov in priporočil,
- izvedba: 20.4.2026-30.6.2026

2 Metodološki pristop

2.1 Pridobivanje podatkov

Metodologija, ki smo jo uporabili za pridobivanje podatkov, je temeljila na izvedbi kabinetnega in terenskega dela.

Kabinetno delo je vključevalo pregled literature, predvsem končnih poročil o izvedbi projektov v okviru uvajanja prožnejših načinov dela, prilagojenih potrebam invalidov, v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih, ki so jih pripravili posamezni zaposlitveni centri in invalidska podjetja.

V okviru **terenskega dela** smo izvedli uvodni spletni vprašalnik s štirimi do petimi kratkimi vprašanji zaprtega tipa, ki smo ga poslali vsem prejemnikom v podpore. Poleg tega smo izvedli poglobljene pol strukturirane intervjuje z deležniki, med katerimi so bili predstavniki podjetij, zaposleni, projektni partnerji in pristojno ministrstvo.

2.2 Terensko delo

V sklopu terenskega dela so bili izvedeni vprašalnik in intervjuji, preko katerih smo zajeli povratne informacije identificiranih ključnih deležnikov NOO.

Spletni vprašalniki so bili pripravljene z namenom pridobivanja mnenj s strani deležnikov. Rezultati vprašalnikov so pokazali pregled stanja, katerega smo nadalje preverili in raziskali med izvedbo intervjujev, ki so predstavljale ključne aktivnosti vrednotenja NOO. Intervjuji so bili izvedeni v obliki individualnih razprav, ki so nam omogočile poglobljeno razumevanje mnenj in izkušenj deležnikov.

Intervjuji so bili izvedeni prek platforme Microsoft Teams in v živo.

2.2.1 Spletni vprašalnik

V okviru projekta sta bila pripravljena dva ločena spletna vprašalnika. Prvi vprašalnik je bil namenjen predstavnikom invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov, drugi pa svetovalcem, ki so sodelovali pri izvajanju projekta. Vprašalnik je bil poslan vsem prijaviteljem in projektnim partnerjem. Dobili smo 33 odzivov s strani projektnih partnerjev in 22 odziv s strani prijaviteljev (vodstev podjetij).

Vprašalnik za predstavnike invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov je obsegal pet vsebinskih sklopov, izraženih z naslednjimi vprašanji:

- V kolikšni meri so bile projektne aktivnosti v vašem podjetju izvedene skladno z vnaprej opredeljenimi cilji?
- Kako ocenjujete vpliv projekta na izboljšanje poslovnega modela ter delovnega okolja za zaposlene invalide?
- Kako ocenjujete izboljšanje kompetenc zaposlenih (digitalnih in drugih) kot neposreden rezultat izvajanja projekta?
- Kako ocenjujete dodano vrednost projektnih svetovalcev pri izboljševanju organizacijskih procesov oziroma poslovanja vašega podjetja?
- V kolikšni meri pričakujete, da se bodo doseženi učinki projekta ohranili tudi po zaključku projektnega financiranja?

Vprašalnik, namenjen projektnim svetovalcem, je vseboval štiri vprašanja:

- V kolikšni meri so vključena podjetja sprejela in v praksi implementirala predlagane ukrepe za izboljšanje poslovnega modela ali delovnega okolja?
- Kako ocenjujete odzivnost podjetij ter njihovo stopnjo sodelovanja pri izvajanju svetovalnih aktivnosti?
- V kolikšni meri ocenjujete, da so se zaradi projekta izboljšali pogoji za zaposlene invalide (na področjih organizacije dela, delovnega okolja in podpornih mehanizmov)?
- V kolikšni meri ocenjujete, da bodo podjetja po zaključku projekta sposobna samostojno izvajati ključne podporne storitve, kot so karierno načrtovanje, psihosocialna podpora in organizacijske prilagoditve?

2.2.2 Intervju

Opravili smo 32 intervjujev z vsemi deležniki. Te smo razdelili v tri skupine. Prva skupina so bili vodstva invalidskih podjetij, druga svetovalci tako I. kot II. faze projekta, tretja pa zaposleni neinvalidi in invalidi.

V prvi in drugi skupini so intervjuvanci dobili podobna vprašanja, zato spodaj prikazujemo združen vprašalnik:

Tabela 1: Vprašanja za svetovalce in vodstvo invalidskih podjetij

Razpis, prijava, sodelovanje – Za vodstvo IP	
1	Ali so bili razpisni pogoji, merila za izbor in sredstva ustrezno oblikovani glede na vaše dejanske potrebe?
2	Kakšna je bila vloga in kako bi ocenili dodano vrednost svetovalcev pri prijavi na projekt?
Razpis, prijava, sodelovanje – Za svetovalce	
1	Ali so bili razpisni pogoji, merila za izbor in sredstva ustrezno oblikovani glede na potrebe IP?
2	Kako bi ocenili svojo vlogo pri prijavi na projekt?
3	Kako bi ocenili svojo vlogo na projektu in dodano vrednost – česa podjetja ne bi bila zmožna storiti sama?
Splošna uspešnost projekta	

4	V kolikšni meri je/so projekti dosegli zastavljene rezultate projektnih aktivnosti? V kolikor je prišlo do odstopanj, zakaj?
5	Kako ocenjujete izvedene projektne aktivnosti – vpliv, učinki, zadovoljstvo?
6	Kakšna je bila vloga in kako bi ocenili dodano vrednost svetovalcev pri prijavi na projekt?
Vpliv na uspešnost podjetja in kompetence	
7	Kakšne so bile ključne razvojne potrebe podjetja, pri katerem ste izvajali projekt? Ali so bile odpravljene?
8	Kje ste opazili, da je bila največja šibkost podjetja?
9	Ali opazite trajne učinke projekta po zaključku? Kakšni so?
10	Ali opazite vpliv projekta na finančno in tržno vzdržnost podjetja?
Vpliv na invalide, delovna mesta in delovno okolje	
11	Katere projektne aktivnosti so imele največjo dodano vrednost z vidika izboljšanja poslovnega modela in delovnega okolja za invalide?
12	Kakšen vpliv je imel projekt na ohranitev/ustvarjanje prilagojenih delovnih mest za invalide?
13	Kako uvedeni ukrepi vplivajo na organizacijo dela in delovno okolje za invalide?
14	Kakšen učinek opazate, da so imela ciljno usmerjena izobraževanja in usposabljanja na invalide in kakšen na druge zaposlene?
15	Kakšne učinke je imela psihosocialna pomoč vključene invalide?
16	Ali mislite, da bodo po zaključku projekta podjetja sposobna samostojno zagotavljati podporno storitve (npr. psihosocialno pomoč, karierno načrtovanje, organizacijske prilagoditve)?
Predlogi in dobre prakse	
17	Kaj bi izpostavili kot dobro prakso?
18	Kaj bi lahko izboljšali ali dodali razpisu v prihodnje? Kje vidite največje priložnosti?

Tretjo skupino so predstavljali zaposleni invalidi in zaposleni, ki delajo z zaposlenimi invalidi v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih. Skozi intervjuje smo z njihovo pomočjo odgovarjali na naslednja vprašanja:

Tabela 2: Vprašanja za zaposlene v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih

1	Kako ste bili sami vključeni v projekt?
2	Kako ste bili sami zadovoljni s posameznimi projektnimi aktivnostmi in kako ocenjujete, da so bili z njimi zadovoljni vaši sodelavci?
3	Ali se vam zdi, da je projekt pomagal izboljšati delovno okolje za invalide?
4	Kakšne spremembe oz. izboljšanja delovnega okolja ste opazili? Katere so?
5	Ali so učinki izboljšanja še vedno prisotni? Kateri so?
6	Kako bi lahko izboljšali projekte za podporo invalidskim podjetjem v prihodnje?

2.3 Metode analize podatkov

2.3.1 Spletni vprašalnik

Spletni vprašalnik je raziskovalni instrument za zbiranje mnenj in vedenja posameznikov o določeni temi preko vnaprej pripravljenih vprašanj. Spletni vprašalniki so postali najbolj priljubljena metoda zaradi učinkovitosti in nizkih stroškov ter enostavne analize podatkov.

Omogoča hitro zbiranje podatkov od velikega števila udeležencev, kar omogoča kvantitativno analizo mnenj, stališč in vedenja.

Vprašalnik je bil zaprtega tipa, vsako vprašanje se je ocenjevalo na 5-stopenjski kvalitativni lestvici. Rezultate smo obdelali kvalitativno, z izračunom povprečij, minimumov in maksimumov.

2.3.2 Intervju

Intervju je raziskovalna metoda, pri kateri raziskovalec z osebnim pogovorom pridobiva poglobljene informacije o izkušnjah, mnenjih in stališčih posameznika ali skupine. Pogovor vodi izkušen anketar oziroma raziskovalec, ki s pomočjo vnaprej pripravljenih vprašanj usmerja potek intervjuja, vendar dopušča prožnost in prilagajanje glede na sogovornikove odgovore. Cilj metode je razumeti subjektivno doživljanje udeleženca in pridobiti podrobne vpogled v raziskovano tematiko.

Intervjuji omogočajo osebni pristop in poglobitev v specifične vidike, ki jih kvantitativne metode pogosto ne zaznajo. Primerni so za raziskovanje občutljivih ali kompleksnih tematik, kjer je pomembna podrobna razlaga ter kontekst posameznikovega razumevanja. Kakovost intervjuja je odvisna od pripravljenosti raziskovalca, vzpostavljenega zaupanja in jasne strukture vprašanj.

Intervjuji so bili analizirani kvalitativno, s pomočjo t.i. tematske metode, kjer smo iskali ključne besede in teme, ki sovpadajo z evalvacijskimi vprašanji.

2.3.3 Analiza primarnih in sekundarnih virov ter ostale dokumentacije

Analiza primarnih in sekundarnih virov ter ostale dokumentacije obsega pregled literature, predvsem končnih poročil o izvedbi projektov v okviru uvajanja prožnejših načinov dela, prilagojenih potrebam invalidov, v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih, ki so jih pripravili posamezni zaposlitveni centri in invalidska podjetja. Analiza ostale dokumentacije vključuje pregled dodatnih obstoječih dokumentov, poročil, zapisnikov, zakonodaje, raziskav, javnih objav in drugih pisnih virov, ki so že bili zbrani ali ustvarjeni v preteklosti in ki ne spadajo med primarne in sekundarne vire.

Ta metoda je nujna in izjemno koristna za preučevanje intervencijske logike programa ter za razumevanje učinkov uvajanja prožnih oblik dela za invalide. Omogoča raziskovanje dodatnih preteklih politik, odločitev, poročil in drugih dokumentov, ki lahko ponudijo pomembne podatke za razumevanje trenutnega stanja, trendov ali odločitev na področju zaposlovanja invalidov.

3 Sodelovanje med naročnikom in izvajalcem vrednotenja

Sodelovanje med člani naročnika in člani izvajalca vrednotenja je večinoma potekalo preko elektronske pošte in v manjši meri koordinacijskih sestankov. Takšen pristop je omogočil učinkovito in pravočasno izmenjavo informacij in mnenj, kar je prispevalo k uspešnejši izvedbi evalvacije in doseganju ciljev.

3.1 Naloge naročnika

Naročnik je pripravil in ažurno posredoval podatke, kot so: informacije o projektih, končna poročila in smernice.

Naročnik je imel tekom projekta možnost podati komentarje in popravke na pripravljene vprašalnike, vmesno in končno poročilo.

3.2 Naloge izvajalca

Izvajalec je izvedel vse naloge skladno z javnim naročilom za izvedbo tega vrednotenja ter pripravil končno poročilo, ki ga je posredoval v pregled in usklajevanje naročniku.

4 Pregled javnega razpisa za invalidska podjetja in zaposlitvene centre s svetovalci za uvajanje prožnejših načinov dela, prilagojenih potrebam invalidov

Javni razpis za invalidska podjetja in zaposlitvene centre s svetovalci za uvajanje prožnejših načinov dela, prilagojenih potrebam invalidov, je bil objavljen s strani Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti v okviru izvajanja Načrta za okrevanje in odpornost Republike Slovenije. Razpis predstavlja ukrep znotraj Investicije C: Uvajanje prožnejših načinov dela, prilagojenih potrebam invalidov, ki se umešča v komponento Trg dela – ukrepi za zmanjševanje posledic negativnih strukturnih trendov na razvojnem področju pametne, trajnostne in vključujoče rasti.

4.1 Namen in usmeritev razpisa

Osnovni namen javnega razpisa je bil spodbuditi invalidska podjetja in zaposlitvene centre k sistematičnemu uvajanju prožnejših, dostopnejših in invalidom prilagojenih oblik dela. Razpis je bil zasnovan kot celostni podporni mehanizem, ki povezuje organizacijski razvoj delodajalcev, prilagoditev delovnih procesov ter razvoj kompetenc zaposlenih invalidov in drugih sodelujočih delavcev. S tem je razpis naslavljal tako potrebe delodajalcev kot tudi izzive dolgoročne vključenosti invalidov na trg dela.

Poseben poudarek je bil namenjen uvajanju digitalizacije, izboljšanju organizacije dela, krepitvi digitalnih in drugih ključnih kompetenc ter omogočanju boljšega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih invalidov.

4.2 Predmet in struktura javnega razpisa

Predmet javnega razpisa je bilo financiranje najmanj 53 projektov, od tega najmanj 33 projektov v invalidskih podjetjih ter najmanj 20 projektov v zaposlitvenih centrih. Razpis je bil razdeljen na dva ločena sklopa:

- **Sklop 1:** Invalidska podjetja,
- **Sklop 2:** Zaposlitveni centri.

JR je predvideval izvedbo projektov v dveh fazah. V **prvi fazi** so bile predvidene aktivnosti, povezane z analizo obstoječega poslovnega modela, pripravo nabora izboljševalnih ukrepov,

oblikovanjem individualnih načrtov posodobitve poslovanja ter svetovanjem za prilagoditev delovnih procesov in internih aktov. V **drugi fazi** so bile predvidene aktivnosti za razvoj človeških virov, in sicer priprava individualnih kariernih načrtov za invalide ter priprava in izvedba ciljno usmerjenih usposabljanj in izobraževanj, s poudarkom na digitalnih kompetencah in prožnejših oblikah dela.

Za invalidska podjetja je razpis dodatno omogočal tudi izvajanje aktivnosti psihosocialne podpore vključenim invalidom.

4.3 Upravičeni prijavitelji in ciljne skupine

Na javni razpis so se lahko prijavi invalidska podjetja in zaposlitveni centri s sedežem v Republiki Sloveniji, vpisani v ustrezne uradne evidence. Projekti so se izvajali v partnerstvu z enim ali največ dvema projektnima partnerjema, ki sta zagotavljala strokovno podporo pri svetovalnih, izobraževalnih in razvojnih dejavnostih.

Ciljne skupine razpisa so bili zaposleni invalidi v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih ter drugi zaposleni, ki v delovnem procesu sodelujejo z invalidi.

4.4 Časovni okvir in financiranje

Projektne aktivnosti so se morale začeti po vročitvi sklepa o izboru in zaključiti najkasneje do 31. marca 2025, končna poročila pa oddati do konca aprila 2025. Upravičeno območje izvajanja projektov je bila celotna Slovenija.

Skupna razpoložljiva višina sredstev javnega razpisa je znašala 2.199.500 EUR brez DDV, pri čemer je bila najvišja dovoljena vrednost posameznega projekta omejena na 41.500 EUR brez DDV. Financiranje je potekalo v okviru sheme pomoči *de minimis* in je omogočalo do 100-odstotno sofinanciranje upravičenih stroškov dela projektnih partnerjev.

5 Ugotovitve in priporočila

V tem poglavju so prikazane ugotovitve v obliki odgovorov na evalvacijska vprašanja, s katerimi obravnavamo različne vidike javnega razpisa in njegovih učinkov, od zasnove same razpisne dokumentacije, do dolgoročnih finančnih in družbenih učinkov. Ugotovitvam sledijo priporočila, pripravljena na podlagi predlogov sogovornikov in presečnih analiz podatkov.

5.1.1 Rezultati vprašalnika

Vprašalnik za vodstva IP in ZC

Spletni vprašalnik za vodstva podjetij je izpolnilo 22 deležnikov. Na vprašanje so odgovorili z eno od števil 1 do 5, kjer 1 predstavlja minimalen učinek 5 pa maksimalen.

Tabela 3: Rezultati vprašalnika za invalidska podjetja in zaposlitvene centre

Vprašanje	Povprečna ocena	Min	Max	Modus
V kolikšni meri so bile projektne aktivnosti v vašem podjetju izvedene v skladu z načrtovanimi cilji?	5.00	5	5	5
Kako ocenjujete vpliv projekta na izboljšanje poslovnega modela in delovnega okolja za invalide?	3.95	3	5	4
Kako ocenjujete izboljšanje kompetenc zaposlenih (digitalne ali druge) kot rezultat projekta?	3.86	3	5	4
Kakšna je bila dodana vrednost projektnih svetovalcev pri izboljšanju vaših procesov ali poslovanja?	4.41	3	5	5
V kolikšni meri pričakujete, da se bodo učinki projekta ohranili tudi po zaključku financiranja?	4.00	3	5	4

Rezultati vprašalnika za svetovalce

Spletni vprašalnik za svetovalci je izpolnilo 33 deležnikov.

Tabela 4: Rezultati vprašalnika za svetovalce

Vprašanje	Povprečna ocena	Min	Max	Modus
V kolikšni meri so podjetja sprejela in implementirala predlagane ukrepe za izboljšanje poslovnega modela ali delovnega okolja?	4.25	2	5	4
Kako ocenjujete odzivnost in sodelovanje podjetij pri izvajanju svetovalnih aktivnosti?	4.75	4	5	5
V kolikšni meri ocenjujete, da so se zaradi projekta izboljšali pogoji za zaposlene invalide (organizacija dela, okolje, podpora)?	4.31	3	5	5
V kolikšni meri ocenjujete, da bodo podjetja po zaključku projekta sposobna samostojno	4.32	2	5	5

Vprašanje	Povprečna ocena	Min	Max	Modus
izvajati ključne podporne storitve (npr. karierno načrtovanje, psihosocialna podpora, organizacijske prilagoditve)?				

Zaključek

Rezultati vprašalnika za invalidska podjetja in zaposlitvene centre ter projektne svetovalce kažejo na zelo pozitivno splošno oceno projekta, ob hkratni zaznani raznolikosti v intenzivnosti učinkov in implementacije ukrepov. Takšna struktura odgovorov je skladna z ugotovitvami iz kvalitativnih analiz, ki poudarjajo heterogenost sodelujočih organizacij.

Najvišjo in povsem enotno oceno je doseglo vprašanje o skladnosti projektnih aktivnosti z načrtovanimi cilji. Povprečna ocena 5,00, ob enakih vrednostih minimuma, maksimuma in modusa, kaže na popolno soglasje respondentov, da je bil projekt izveden v skladu z razpisnimi in projektnimi zahtevami. To potrjuje jasno razumevanje ciljev med sodelujočimi podjetji.

Vpliv projekta na izboljšanje poslovnega modela in delovnega okolja za invalide (povprečna ocena 3,95) ter na izboljšanje kompetenc zaposlenih (3,86) je ocenjen visoko, vendar z večjo razpršenostjo odgovorov (razpon od 3 do 5). To nakazuje, da večina organizacij zaznava pozitivne učinke, vendar ti niso bili povsod enako izraziti. Tak rezultat je pričakovan glede na različna izhodiščna stanja podjetij in zaposlitvenih centrov: organizacije z že razvitejšimi praksami so spremembe zaznavale predvsem kot nadgradnjo, medtem ko so pri drugih predstavljale bolj temeljni razvojni korak.

Dodana vrednost projektnih svetovalcev je ocenjena zelo visoko (povprečna ocena 4,41, modus 5), kar kaže, da je bila svetovalna podpora prepoznana kot ena ključnih komponent projekta. Tudi tukaj razpon odgovorov odraža razlike v tem, kako intenzivno in na kakšen način so bila svetovanja vključena v notranje procese posameznih organizacij.

Vprašanje o ohranitvi učinkov po zaključku financiranja je doseglo povprečno oceno 4,00, kar nakazuje na dolgoročne učinke, ob določeni previdnosti.

Odgovori projektnih svetovalcev dajo dodatno podlago odgovorom vodstev. Zelo visoka ocena odzivnosti in sodelovanja podjetij (povprečna ocena 4,75, modus 5) kaže na aktivno vključenost upravičencev in dobro sodelovanje med deležniki. Svetovalci hkrati nekoliko bolj optimistično ocenjujejo izboljšanje pogojev za zaposlene invalide (4,31) ter sposobnost podjetij, da bodo po zaključku projekta samostojno zagotavljala podporne storitve (4,32).

Pomembna razlika med perspektivama se pokaže pri vprašanju implementacije predlaganih ukrepov. Povprečna ocena 4,25 je visoka, vendar nizka minimalna vrednost (2) kaže, da so svetovalci izraziteje kot vodstva zaznali razlike med organizacijami glede obsega in globine dejanske implementacije.

6.1 Odgovori na evalvacijska vprašanja

Odgovori na evalvacijska vprašanja so pripravljene na podlagi analize rezultatov kabinetnega in terenskega dela. V njih so združeni različni viri s poudarkom na ugotovitvah iz spletnega vprašalnika in intervjujev, dodana je pa tudi strokovna presoja pripravljavcev ugotovitev. Za vsako evalvacijsko vprašanje je pripravljena tudi presečna ugotovitev oz. zaključek.

Odgovori na evalvacijska vprašanja:

1. Ali so bili razpisni pogoji, merila za izbor in ciljanje upravičencev ustrezno oblikovani glede na dejanske potrebe invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov?

Na podlagi izvedenih analiz je mogoče oceniti, da so bili razpisni pogoji, merila za izbor in ciljanje upravičencev v osnovi ustrezno oblikovani, saj so pravilno identificirali invalidska podjetja in zaposlitvene centre kot relevantno ciljno skupino ter omogočili izvajanje razvojnih aktivnosti, ki so jih udeleženci opisali kot vsebinsko smiselne in uporabne. Razpis je v svojem namenu in strukturi naslavljal ključne izzive, povezane z združevanjem poslovnih ciljev in socialne vloge vključevanja invalidov, kar potrjujejo doseženi rezultati in zaznani pozitivni učinki v sodelujočih organizacijah.

Hkrati pa zbrane povratne informacije kažejo, da je bila razpisna zasnova v določenih segmentih omejena z izrazito heterogenostjo ciljne skupine. Invalidska podjetja in zaposlitveni centri so se namreč bistveno razlikovali po velikosti, stopnji poslovne in organizacijske zrelosti, tržni izpostavljenosti ter obsegu že vzpostavljenih podpornih praks za invalide. Po mnenju nekaterih deležnikov razpisni pogoji in merila teh razlik niso v zadostni meri diferencirali, temveč so predpostavljali enoten okvir pričakovanj in aktivnosti. V praksi se je to odražalo tako, da so bile razpisne zahteve za nekatere organizacije predvsem formalizacija ali nadgradnja že obstoječih praks, medtem ko so za druge predstavljale zahteven razvojni preskok, ki je terjal znatne vsebinske in kadrovske napore. To velja tako za fazi I. napram fazi II., kot tudi za posamezne aktivnosti, izvedene znotraj obeh faz.

Posebej se je kot omejitev pokazala enotna zasnova nabora obveznih aktivnosti, ki ni omogočala prilagoditve glede na razvojno fazo posamezne organizacije. Nekateri upravičenci bi glede na svoje izhodišče potrebovali bolj poglobljene ali specializirane intervencije, drugi pa predvsem temeljno podporo pri vzpostavljanju osnovnih strateških in organizacijskih struktur. Pojavila se je tudi kritična ocena, da je bil razpis za manjše zaposlitvene centre administrativno in izvedbeno razmeroma obremenjujoč, zlasti ob sočasnem zagotavljanju vsakodnevnega operativnega dela z invalidi, kar je vplivalo na zaznano razmerje med vloženim naporom in razpoložljivimi notranjimi kapacitetami.

Dodatno je bilo zaznано, da razpisna zasnova implicitno predpostavlja dostopnost zunanjih strokovnjakov ter sposobnost organizacij za učinkovito sodelovanje z njimi, pri čemer so nekatere organizacije izrazile potrebo po večjem poudarku na postopni krepitvi lastnih notranjih kompetenc in manjši odvisnosti od zunanjih izvajalcev.

Zaključek

Sklepno je mogoče ugotoviti, da so bili razpisni pogoji, merila za izbor in ciljanje upravičencev v temelju ustrezni in skladni z dejanskimi potrebami sektorja, vendar so rezultati projekta hkrati razkrili omejitve univerzalnega razpisnega pristopa pri zelo raznoliki ciljni skupini. V prihodnje bi bilo smiselno razmisliti o bolj diferenciranih, faznih ali prilagodljivih razpisnih okvirih, ki bi še bolj

upoštevali razlike med invalidskimi podjetji in zaposlitvenimi centri ter njihove različne razvojne izzive.

2. Kako so projekti prispevali k doseganju cilja NOO?

Pregled ciljev NOO

Javni razpis je v okviru NOO sodil pod razvojno področje Pametna, trajnostna in vključujoča rast, komponente 3: Trg dela – ukrepi za zmanjševanje posledic negativnih strukturnih trendov (C3.K3), natančneje v sklop investicije C: Uvajanje prožnejših načinov dela, prilagojenih potrebam invalidov, v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih.

Namen ukrepa v NOO je s celostnim pristopom in sistematičnimi aktivnostmi izboljšati položaj invalidov v družbi, in sicer z izvajanjem aktivnosti za približevanje usposobljenosti delodajalcev zmožnostim in sposobnostim ranljivih skupin na trgu dela, ob hkratnem razvijanju kompetenc invalidov za delo.

Znotraj Komponente 3 je bil osnovni cilj krepitev odpornosti trga dela, večja participacija na trgu dela in kakovostna delovna mesta:

- Zagotavljanje kakovostnih delovnih mest, ki zaposlenim nudijo ustrezno raven pravne, ekonomske in socialne varnosti.
- Prilagoditev trga dela zaradi tehnoloških sprememb, digitalizacije, prehoda v nizkoogljično krožno gospodarstvo.
- Prilagoditev trga dela zaradi demografskih sprememb: povečanje stopnje zaposlenosti mladih in starejših, razvoj ustreznih veščin za življenje in ustvarjanje varnih in zdravih delovnih razmer ves čas poklicnega življenja.

Ukrepi posebej podpirajo tudi cilj zagotavljanja enakosti za vse in socialno vključevanje invalidov skladno s Konvencijo ZN o pravicah invalidov.

Cilj investicije C. Uvajanje prožnejših načinov dela, prilagojenih potrebam invalidov, v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih je bil zagotoviti tehnično podlago za uvedbo prožnejših načinov dela v invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih. Investicija je zajemala nepovratna sredstva za projekte, ki podpirajo prožnejše ureditve dela za invalide. Na podlagi potrjene 5. spremembe NOO na ravni Republike Slovenije, je mejnik predvideval vključitev 37 podjetij. Evropska komisija je v okviru petega zahtevka za izplačilo sredstev iz Mehanizma za okrevanje in odpornost Republiki Sloveniji potrdila, da je bil mejnik dosežen.

Ocena doseganja ciljev

Na podlagi zbranih podatkov ugotavljamo, da je bilo zaključenih vseh z mejnikom predvidenih 37 projektov in s tem dosežen kazalnik NOO

Iz širšega vidika ugotavljamo, da so izvedeni projekti podpirali cilje komponente 3, saj so izboljšali usposobljenost večine delodajalcev zmožnostim in sposobnostim invalidov, obenem pa zbrani podatki dokazujejo, da so invalidi razvijali kompetence za delo. Glede na pričevanja delodajalcev,

da so zaradi projekta uspeli ohraniti ali pa (posredno) celo povečati število delovnih mest. Ugotavljamo tudi, da se je odpornost trga dela zaradi javnega razpisa do določene mere povečala, delovna mesta so postala bolj kakovostna, seveda pa to ne velja za vse delodajalce, učinki pa so večji v mikro kot v makro smislu. Velik poudarek na digitalizaciji je prispeval k prilagoditvi delovnih mest in življenjskih kompetenc invalidov, s čimer je delno pripomogel tudi k prilagoditvi trga dela invalidov. Z razvojem ustreznih veščin za življenje (digitalnih in drugih) ter z ustvarjanjem varnih in zdravih delovnih razmer, tudi za starejše invalide, je pripomogel tudi k prilagoditvi trga dela zaradi demografskih sprememb.

Zaključek

Ugotavljamo, da je javni razpis, dosegel cilje komponente 3 in znotraj tega investicije C.

3. V kolikšni meri so projekti dosegli zastavljene rezultate projektnih aktivnosti? V kolikor je prišlo do odstopanj, zakaj?

Projekti so v pretežni meri dosegli zastavljene rezultate projektnih aktivnosti. Načrtovani cilji so bili v veliki večini realizirani skladno z izhodiščnimi projektnimi načrti, časovnico in opredeljenimi kazalniki uspešnosti. Izvedene aktivnosti so prispevale k doseganju pričakovanih neposrednih rezultatov, prav tako pa so omogočile ustvarjanje pogojev za dolgoročnejshe učinke projektov. To kaže na ustrezno zasnovo projektnih aktivnosti, realno zastavljene cilje ter učinkovito organizacijo in koordinacijo projektnih partnerjev oziroma izvajalcev.

Kljub splošno uspešni realizaciji so bila pri posameznih projektih ali aktivnostih zaznana določena odstopanja od prvotno načrtovanih rezultatov. Ta odstopanja so bila večinoma manjša in so se nanašala predvsem na časovni vidik izvedbe posameznih aktivnosti ali na prilagoditve obsega in vsebine aktivnosti tekom izvajanja. Glavni razlogi za odstopanja so bili povezani z nepredvidenimi zunanjimi okoliščinami, kot so omejena razpoložljivost ciljnih skupin, spremembe v kadrovske zasedbi, administrativni postopki ali drugi organizacijski izzivi. V nekaterih primerih so na izvedbo vplivali tudi zunanji dejavniki, na katere projektni partnerji niso imeli neposrednega vpliva.

Večkrat izpostavljena kritika je bil zamik pri izvajanju javnega razpisa s strani MDDSZ, zaradi česar je prišlo do nekaj mesečnega zamika pri začetku projektov, kar je nekatere deležnike prisililo v izvajanje aktivnosti v kratkem času, kar je dodatno obremenilo njihove zaposlene.

Ministrstvo pojasnjuje, da je bil rok za oddajo vlog na prošnjo potencialnih prijaviteljev dvakrat podaljšan — najprej do začetka januarja 2024 in nato do konca januarja 2024 — kar je posledično zamaknilo tudi roke za pregled vlog s strani ministrstva. Pri pregledu je bilo ugotovljeno, da določene vloge niso izpolnjevale pogojev, pri nekaterih pa je obstajal sum nepravilnosti, zato je ministrstvo pristopilo k pregledu z večjo previdnostjo in temeljitostjo, da bi preprečilo težave v nadaljnjih fazah izvajanja. Končni rok za izvedbo projektov je bil določen z NOO in ga ministrstvo ni imelo možnosti podaljšati. Ker se je izvajanje projektov začelo pozneje, kot je bilo predvideno, je ministrstvo upravičencem, ki so to zaprosili, izdalo soglasje za podaljšanje roka za izvedbo prve faze. Upravičencem, ki ne nadaljujejo z izvedbo druge faze in pri katerih obstaja možnost prikrivanja dejanskega stanja, je ministrstvo skušalo priti naproti v okviru razpoložljivih možnosti.

Kljub navedenim izzivom so nosilci projektov na zaznana odstopanja reagirali pravočasno in izvedli ustrezne prilagoditve izvedbenih načrtov. S prilagoditvami metod dela, časovnic ali razporeditve virov so zagotovili, da odstopanja niso bistveno vplivala na uresničitev ključnih ciljev projektov.

Zaključek

Skupna ocena tako kaže, da so projekti dosegli večino zastavljenih rezultatov, zaznana odstopanja pa niso ogrozila njihove uspešnosti ali smiselnosti izvajanja.

4. Kako ciljne skupine ocenjujejo izvedene projektne aktivnosti – vpliv, učinki, zadovoljstvo (delodajalci, svetovalci, invalidi)?

Delodajalci (invalidska podjetja in zaposlitveni centri)

Delodajalci izvedene projektne aktivnosti v splošnem ocenjujejo zelo pozitivno, predvsem z vidika njihove relevantnosti, pravočasnosti in neposredne uporabnosti za reševanje konkretnih organizacijskih, kadrovskih in razvojnih izzivov. Več sogovornikov poudarja, da so projekti prišli v pravem trenutku, zlasti v obdobjih intenzivne rasti, kadrovskih preobremenitev ali širših strukturnih sprememb (npr. prestrukturiranje dejavnosti, regionalni gospodarski pritiski). Aktivnosti so v številnih primerih presegle prvotna pričakovanja, zlasti pri vzpostavljanju bolj sistematičnega vodenja, jasnejših procesov, centralizacije kadrovskih funkcij ter izboljšanja notranje komunikacije.

Kot pomembni učinki se izpostavljajo tudi boljša organizacija dela, zmanjšanje konfliktov, večja stabilnost delovnih kolektivov ter v nekaterih primerih tudi merljivi poslovni učinki (povečanje prihodkov, optimizacija stroškov, uspešnejše načrtovanje). Kljub visoki stopnji zadovoljstva pa delodajalci pogosto opozarjajo na zelo zgoščeno časovnico izvajanja, administrativne obremenitve in omejen vpliv na obseg sredstev glede na velikost in kompleksnost posameznih organizacij, kar je ponekod oteževalo optimalno izrabo potencialov projekta.

Svetovalci

Svetovalci ocenjujejo izvedene projektne aktivnosti kot vsebinsko ustrezne, smiselno zasnovane in v osnovi dobro prilagojene potrebam invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov. Poudarjajo, da so v okviru projektov dosegli večino ali vse zastavljene kazalnike in cilje, pri čemer so bile aktivnosti večinoma uspešno izvedene v obeh fazah. Kot pomemben pozitiven element izpostavljajo visoko stopnjo sodelovanja z delodajalci ter njihovo pripravljenost za vključevanje v analize, delavnice in individualne obravnave.

Hkrati svetovalci opozarjajo na več sistemskih omejitev, ki so vplivale na izvedbo: nejasnosti in spremembe navodil tekom izvajanja, pomanjkanje enotne metodologije, visoko birokratizacijo poročanja ter časovne zamike pri potrditvah in izplačilih. Večkrat je izpostavljeno tudi, da fazi projekta nista bili vedno dovolj vsebinsko povezani, kar je v nekaterih primerih zmanjšalo kontinuiteto in strateški potencial posegov. Kljub temu svetovalci ocenjujejo, da so projekti ustvarili pomembne temelje za nadaljnji razvoj in dolgoročneje učinke, zlasti tam, kjer so organizacije priporočila že začele sistematično uvajati.

Zaposleni

Zaposleni izvedene projektne aktivnosti ocenjujejo zelo pozitivno, predvsem z vidika osebnih učinkov, izboljšanja delovnega okolja in medosebnih odnosov. Najbolje so bile sprejete aktivnosti, povezane z digitalnimi kompetencami, psihosocialno podporo in individualnimi pogovori, ki so zaposlenim omogočili, da so bili slišani, razumljeni in aktivno vključeni v procese sprememb. Nekateri zaposleni poudarjajo zmanjšanje strahu pred tehnologijo, večjo samozavest pri delu ter boljše razumevanje lastnih nalog in odgovornosti.

Kot ključni učinki se navajajo izboljšana komunikacija, večja povezanost kolektivov, boljše vzdušje in občutek varnosti na delovnem mestu. Zaposleni opažajo tudi trajne spremembe v vsakdanjem delu, kot so jasnejša razdelitev nalog, večja samostojnost in boljša organiziranost. Kljub temu nekateri izpostavljajo, da so bile aktivnosti za del zaposlenih naporne ali časovno zahtevne ter da bi si želeli večkratne ponovitve ali nadaljnjo podporo v prihodnje. Skupna ocena zaposlenih pa ostaja izrazito pozitivna, z jasno izraženo željo po nadaljevanju podobnih projektov.

MDDSZ

Ministrstvo v zvezi s sistemskimi omejitvami, ki so bile izpostavljene (spremembe navodil, birokratizacija poročanja, časovni zamiki) pojasnjuje, da so bili vsi prijavitelji že ob prijavi seznanjeni z dejstvom, da se projekt financira iz NOO. V razpisni dokumentaciji so bile jasno navedene pravne podlage in veljavna navodila, iz katerih bi prijavitelji, izkušeni z evropskimi projekti, morali razumeti naravo in zahteve financiranja.

Posebnost NOO je bila v tem, da je bil načrt programiran izjemno hitro, saj je bil neposredni odziv na krizo COVID-19. V fazi pogajanj z Evropsko komisijo je prevladovalo stališče, da je ključno doseganje mejnikov, podrobnosti izvedbe pa so bile v veliki meri prepuščene nacionalnim ureditvam. Ko so se začeli vmesni pregledi in preverjanje doseganja ciljev, pa je Evropska komisija začela postavljati dodatna vprašanja ter zahtevati dokumentacijo, ki prvotno ni bila del slovenskega okvira izvajanja javnih razpisov in je prijavitelji ob prijavi niso mogli predvideti. Ministrstvo je bilo posledično primorano izvajalce naknadno zaprositi za dodatno dokumentacijo, kar je nedvomno pomenilo dodatno administrativno breme. Prihajalo je tudi do sumov zlorabe, kar je zahtevalo dodatne preglede dokumentacije.

Zaključek

V splošnem ugotavljamo, da je bilo zadovoljstvo deležnikov z izvedenimi projektnimi aktivnostmi na visoki ravni. Zaradi visoke heterogenosti v zmogljivostih in potrebah podjetij se sicer pojavljajo primeri, ko so bila podjetja zelo zadovoljna z nekaterimi aktivnostmi, z drugimi pa manj, vendar je celovita ocena še vedno pozitivno.

5. Kakšna je bila vloga in dodana vrednost svetovalcev pri izboljšanju poslovanja?

Evalvacija kaže, da so imeli svetovalci ključno in pretežno pozitivno vlogo pri izboljšanju poslovanja invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov, predvsem kot nosilci strokovnega znanja, zunanji reflektivni ogled organizacij ter povezovalni člen med razpisnimi cilji in dejanskimi potrebami upravičencev. Njihova dodana vrednost se je kazala tako na strateški kot tudi na

operativni ravni, vendar z različno intenziteto glede na izhodiščno razvitost organizacij in kakovost sodelovanja.

Delodajalci

Delodajalci svetovalce večinoma ocenjujejo kot nepogrešljiv vir strokovne in metodološke podpore, brez katere številnih projektnih aktivnosti ne bi zmogli izvesti v predvidenem obsegu ali kakovosti. Kot ključno dodano vrednost navajajo pomoč pri analizi poslovnih modelov, identifikaciji razvojnih vrzeli, strukturiranju procesov dela ter vzpostavitvi bolj sistematičnega upravljanja kadrov in organizacije.

Posebej je izpostavljena vloga svetovalcev pri:

- vzpostavitvi ali nadgradnji kadrovskih funkcij,
- uvedbi bolj preglednih in merljivih procesov vodenja,
- podpori pri soočanju z rastjo, prestrukturiranjem ali kriznimi razmerami,
- prenosu znanj, ki presegajo zgolj administrativno ali referentsko raven.

Delodajalci pogosto poudarjajo, da je zunanja perspektiva svetovalcev omogočila odkrivanje težav in razvojnih potencialov, ki jih sami zaradi vsakodnevnih operativnih pritiskov niso zaznavali.

Hkrati pa se delodajalci kritično opredeljujejo do modela, v katerem so sredstva formalno namenjena predvsem projektnim partnerjem, saj to po njihovem mnenju ni vedno sorazmerno z dejanskim prispevkom k poslovnim spremembam in ni pokrilo njihovega vložka časa, potrebnega za administracijo in sodelovanje pri projektnih aktivnostih.

Svetovalci

Svetovalci svojo vlogo razumejo predvsem kot strateško-razvojno in podporno. Ocenjujejo, da so pri večini upravičencev uspeli vzpostaviti ključne temelje za izboljšanje poslovanja, kot so jasnejše razumevanje lastnih procesov, večja digitalna zrelost, boljša raba človeških virov ter večja odprtost za spremembe.

Dodano vrednost vidijo zlasti v:

- strukturiranju in formalizaciji procesov, ki so prej delovali ad hoc,
- prenosu metod in orodij za dolgoročno upravljanje (npr. karierni načrti, procesne analize),
- v nekaterih primerih v povezovanju poslovnega in kadrovskega vidika delovanja.

Hkrati svetovalci opozarjajo, da je bil njihov vpliv na izboljšanje poslovanja v nekaterih primerih omejen zaradi časovne stiske, pomanjkanja vsebinske povezanosti med projektno fazo I in II ter dejstva, da implementacija priporočil pogosto presega trajanje projekta. Kljub temu menijo, da so bila podjetja bolj pripravljena na nadaljnje samostojno uvajanje sprememb.

Zaposleni

Zaposleni svetovalce zaznavajo predvsem posredno, prek sprememb v načinu organizacije dela, komunikacije in vodenja, ki so sledile projektnim aktivnostim. Njihova dodana vrednost se kaže v bolj jasnih pričakovanjih, bolj strukturiranem delovnem okolju ter občutku, da se odločitve vodstva bolj utemeljeno sprejemajo.

Zaposleni pogosto poudarjajo, da so se s pomočjo svetovalcev:

- izboljšali delovni procesi,
- zmanjšala zmeda glede nalog in odgovornosti,
- okrepila komunikacija med vodstvom in zaposlenimi.

Čeprav zaposleni svetovalcev ne povezujejo neposredno s poslovnimi kazalniki, jasno zaznavajo, da so spremembe, ki so sledile njihovim priporočilom, prispevale k bolj stabilnemu in predvidljivemu delovanju organizacij.

MDDSZ

Ministrstvo ugotavlja, da je bila zasnova projekta pripravljena na način, da prva faza služi kot analitična in pripravljalna osnova, katere ugotovitve in identificirane pomanjkljivosti bi neposredno napajale vsebino druge faze. Podjetja so imela ob prijavi možnost in dolžnost premisliti, kako bodo rezultati prve faze (analiza procesov in identifikacija pomanjkljivosti) konkretno vplivali na načrtovanje aktivnosti v drugi fazi. Usposabljanja oseb z invalidnostmi so se lahko neposredno navezovala na ugotovitve iz prve faze.

Vseeno ministrstvo priznava, da morebitna šibka izvedena povezanost med fazama pri posameznih projektih lahko kaže na pomanjkljivosti na strani izvajalcev pri načrtovanju in izvedbi projekta, ne pa na sistemsko napako v zasnovi ukrepa kot takega.

Zaključek

Skupna evalvacijska ocena potrjuje, da so svetovalci imeli visoko dodano vrednost pri izboljšanju poslovanja, zlasti kot katalizatorji sistemskih sprememb, strokovni sogovorniki vodstev in prenašalci razvojnih znanj. Njihov vpliv je bil najbolj izrazit tam, kjer je obstajalo aktivno sodelovanje z vodstvom in jasna pripravljenost na spremembe. Omejitve pa so se kazale predvsem v časovni omejenosti projektov in neenakomerni zmožnosti organizacij, da priporočila v celoti implementirajo brez nadaljnje podpore.

6. Kakšen je vpliv projektov na ohranitev/ustvarjanje prilagojenih delovnih mest za invalide?

Projekti so imeli pomemben in predvsem posreden vpliv na ohranitev obstoječih ter v določenih primerih tudi na ustvarjanje novih prilagojenih delovnih mest za invalide. Učinki se najmočnejše kažejo skozi izboljšanje organizacije dela, boljše razumevanje potreb zaposlenih, povečano stabilnost delovnih kolektivov ter krepitev kompetenc vodstvenih in strokovnih kadrov, kar dolgoročno prispeva k večji zmožnosti podjetij za ohranjanje zaposlovanja invalidov.

Delodajalci

Delodajalci v večini primerov poročajo, da so projekti prispevali k ohranitvi obstoječih delovnih mest za invalide, saj so izboljšali notranje procese, komunikacijo in organizacijsko stabilnost. Več upravičencev navaja, da so se z uvedbo bolj sistematičnega kadrovskega upravljanja, centralizacije določenih funkcij in jasnejše razdelitve nalog zmanjšala tveganja za konflikte, izgorelost in izgubo delovne zmožnosti zaposlenih. To je bilo posebej pomembno v podjetjih z

visoko stopnjo ranljivih zaposlenih ali v okoljih, kjer so prisotni zunanji pritiski (npr. prestrukturiranje dejavnosti, regionalni gospodarski izzivi).

V posameznih primerih so delodajalci poročali tudi o novih zaposlitvah invalidov po zaključku projekta, pri čemer poudarjajo, da projekt ni neposredno ustvarjal delovnih mest, temveč je izboljšal pogoje za njihovo ustvarjanje (npr. večja samozavest vodstva pri uvajanju novih dejavnosti, boljše razumevanje prilagoditev delovnih mest). Hkrati pa delodajalci opozarjajo, da na obseg ustvarjanja novih delovnih mest pomembno vplivajo širši sistemski dejavniki, kot so stroški dela, zakonodajne omejitve in razmere na trgu, ki jih projekti sami ne morejo preseči.

Svetovalci

Svetovalci ocenjujejo, da so projekti prispevali k večji kakovosti prilagoditev delovnih mest, predvsem skozi analize delovnih procesov, ergonomije in individualnih zmožnosti zaposlenih. V več primerih so bila delovna mesta pregledana in delno prilagojena (npr. organizacija nalog, manjše fizične prilagoditve, uvajanje podpornih tehnologij), kar je omogočilo zaposlenim, da delo opravljajo dlje časa in z manj obremenitev.

Po mnenju svetovalcev projekti niso bili zasnovani kot instrument neposredne zaposlitvene rasti, temveč kot preventivni in stabilizacijski mehanizem, ki zmanjšuje tveganje za izpad invalidov iz delovnega procesa. Posebej pri psihosocialni podpori in kariernem načrtovanju izpostavljajo, da so ti ukrepi pomembni za dolgoročno ohranjanje delovnih mest, saj omogočajo pravočasno zaznavanje težav in prilagoditve delovnih vlog, še preden pride do resnejših zapletov.

Zaposleni

Zaposleni zaznavajo vpliv projektov predvsem skozi izboljšane pogoje dela in večjo prilagojenost delovnih mest njihovim sposobnostim in potrebam. Navajajo boljše razumevanje svojih nalog, več pogovorov z vodstvom, večjo možnost izražanja težav ter občutek, da se delovna mesta prilagajajo njim, ne obratno. To se odraža v večji varnosti, večjem zadovoljstvu in večji pripravljenosti ostati zaposlen.

Zaposleni pogosto poudarjajo, da so jim projektne aktivnosti pomagale pri ohranjanju delovne zmožnosti (npr. z boljšim obvladovanjem stresa, izboljšanjem komunikacije in osnovnimi digitalnimi znanji), kar posredno zmanjšuje tveganje za odsotnosti, konflikte ali izstop iz delovnega procesa. Čeprav zaposleni redkeje neposredno omenjajo nova delovna mesta, jasno izpostavljajo, da projekti prispevajo k temu, da obstoječa delovna mesta ostajajo vzdržna in prilagojena.

Zaključek

Sklepno lahko ocenimo, da so projekti imeli pomemben pozitiven vpliv na ohranitev prilagojenih delovnih mest za invalide, predvsem skozi izboljšanje organizacijskih, kadrovskih in psihosocialnih pogojev dela. Vpliv na ustvarjanje novih delovnih mest je bil prisoten, vendar omejen in posreden, saj je v veliki meri odvisen od zunanjih sistemskih dejavnikov. Projekti so se izkazali kot učinkovit podporni mehanizem za stabilnost zaposlovanja invalidov, kar potrjuje njihovo visoko dodano vrednost z vidika dolgotrajne vključenosti invalidov v delovno okolje.

7. V kolikšni meri so učinki projektov trajnostni po zaključku financiranja?

Učinki projektov so v veliki meri trajnostni, vendar v različnem obsegu in intenziteti, odvisno od vrste aktivnosti, organizacijskega konteksta upravičencev ter obstoječih kadrovskih in finančnih zmogljivosti. Trajnost se najjasneje kaže pri mehkih organizacijskih spremembah, spremembah v načinu vodenja, komunikaciji ter dvigu kompetenc, medtem ko je pri bolj intenzivnih podpornih storitvah (zlasti psihosocialni podpora in individualnem spremljanju) dolgoročno nadaljevanje pogosto omejeno z razpoložljivimi viri.

Delodajalci

Delodajalci ocenjujejo, da so številni učinki projektov trajni in že vgrajeni v vsakodnevno prakso delovanja. To velja predvsem za spremembe na področju organizacije dela, jasnejše razmejitve vlog in odgovornosti, sistematičnejše vodenje kadrov ter uvedbo ali nadgradnjo kadrovskih in razvojnih funkcij. Več upravičencev navaja, da so aktivnosti, začete v okviru projektov, privedle do ustanovitve novih notranjih oddelkov (npr. kadrovske službe), uvedbe rednih letnih razgovorov in bolj strukturiranega spremljanja zaposlenih, kar bo ostalo v uporabi tudi po zaključku financiranja.

Hkrati delodajalci poudarjajo, da so projekti pogosto delovali kot katalizator sprememb, ki bi jih sicer zaradi operativnih pritiskov in omejenih resursov težko iniciirali. Trajnost učinkov pa je po njihovem mnenju odvisna predvsem od zmožnosti organizacij, da si dolgoročno zagotovijo čas, kader ali občasno zunanjo strokovno podporo. Pri večjih sistemih se učinki lažje ohranjajo, medtem ko manjši subjekti opozarjajo, da brez dodatne podpore ali nadgradnje obstaja tveganje postopnega slabljenja določenih aktivnosti.

Svetovalci

Svetovalci ocenjujejo, da so projekti ustvarili trdne razvojne temelje, vendar trajnost učinkov ni samoumevna in zahteva nadaljnje spremljanje ter podpirne mehanizme. Po njihovem mnenju so trajni predvsem rezultati, kjer so bili v proces aktivno vključeni vodstveni kadri in notranji strokovni delavci ter kjer so bila znanja in orodja dejansko prenesena v organizacijo. V teh primerih svetovalci poročajo o nadaljevanju sodelovanja tudi po zaključku projekta, bodisi neformalno bodisi v okviru drugih pobud.

Obenem opozarjajo, da je bil del vsebin izveden zelo intenzivno in časovno zgoščeno, kar je omejevalo možnost postopnega utrjevanja sprememb. Posebej pri psihosocialni podpori in kariernem načrtovanju svetovalci menijo, da organizacije pogosto niso v celoti usposobljene, da bi te storitve dolgoročno izvajale samostojno, temveč bi potrebovale ponavljajoče se zunanje intervencije ali fazno nadgradnjo programa.

Zaposleni

Zaposleni poročajo o jasno zaznavnih in trajnih osebnih ter kolektivnih učinkih projektov. Najpogosteje izpostavljajo izboljšano komunikacijo, večjo povezanost med sodelavci, večje razumevanje delovnih procesov ter večjo samozavest pri uporabi digitalnih orodij. Ti učinki so po njihovem mnenju še vedno prisotni v vsakdanjem delu in so prispevali k boljšemu vzdušju ter večji stabilnosti delovnih kolektivov.

Vendar zaposleni hkrati poudarjajo, da bi za dolgoročno ohranjanje pozitivnih učinkov, zlasti na področju obvladovanja stresa, psihosocialne podpore in osebnega razvoja, potrebovali periodične ponovitve aktivnosti in nadaljnje strokovno spremljanje. Brez takšne podpore obstaja tveganje, da se del pridobljenih praks sčasoma razgradi ali oslabi.

Zaključek

Sklepno je mogoče oceniti, da so učinki projektov pretežno trajnostni, zlasti tam, kjer so bili projekti vpeti v širše organizacijske spremembe in kjer so upravičenci uspešno uvedli nove prakse dela, poslovanja in komunikacije. Največja omejitev trajnosti se kaže pri intenzivnih podpornih storitvah, ki zahtevajo dodatne človeške in finančne vire. Evalvacija tako potrjuje potrebo po nadgradnji in ponovitvi tovrstnih programov, bodisi v obliki faznih razpisov bodisi z vzpostavitvijo systemske, dolgoročne podpore invalidskim podjetjem in zaposlitvenim centrom.

8. Kako so projekti vplivali na srednjeročno finančno in tržno vzdržnost invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov?

Invalidska podjetja

Pri invalidskih podjetjih evalvacija kaže, da so projekti imeli zmeren do pomemben pozitiven vpliv na srednjeročno finančno in tržno vzdržnost, predvsem posredno, preko izboljšanja notranje organizacije, stabilizacije kadrov in boljše priprave na delovanje v zahtevnih tržnih razmerah. Več IP poroča, da so s pomočjo projektov uspela bolj sistematično urediti poslovne procese, optimizirati organizacijo dela in okrepiti upravljanje človeških virov, kar se že odraža v večji finančni preglednosti, lažjem načrtovanju in boljšem izkoriščanju obstoječih kapacitet.

V posameznih primerih se srednjeročni učinki kažejo tudi v konkretnih poslovnih rezultatih, kot so povečanje prihodkov, dvig cen storitev oziroma boljša struktura ponudbe, zmanjševanje stroškov ali boljša likvidnost. Projekti so IP pogosto omogočili, da so se lažje prilagajala tržnim spremembam (digitalizacija procesov, nova znanja zaposlenih, večja fleksibilnost), kar je ključno za ohranjanje konkurenčnosti na odprtem trgu. Pomemben vpliv ima tudi izboljšano delovno okolje, saj zmanjšuje absentizem, konflikte in fluktuacijo, kar dolgoročno razbremenjuje poslovanje.

Hkrati pa IP poudarjajo, da projekti niso bili namenjeni neposrednemu povečevanju prodaje ali odpiranju novih trgov, temveč ustvarjanju pogojev za stabilnejše delovanje. Vpliv na tržno vzdržnost je zato v veliki meri odvisen od zunanjih dejavnikov (razmere na trgu, stroški dela, zakonodajni okvir), pri čemer projekti delujejo kot podporni mehanizem, ne pa kot samostojen razvojni instrument.

Zaposlitveni centri

Za zaposlitvene centre evalvacija kaže, da je bil vpliv projektov na srednjeročno finančno in tržno vzdržnost bolj omejen in manj neposreden kot pri invalidskih podjetjih. Zaposlitveni centri praviloma delujejo v bolj omejenem in reguliranem okolju, z večjo odvisnostjo od povezanih invalidskih podjetij, javnih naročil ali manjših naročnikov, zato projekti v večini primerov niso prinesli neposrednih finančnih ali tržnih prebojev. Seveda obstaja tudi izjeme; nekateri zaposlitveni centri so izrecno poudarili, da so naredili preboj v poslovnem smislu prav zaradi prve faze projekta.

Kljub temu so projekti pomembno prispevali k posredni vzdržnosti zaposlitvenih centrov, predvsem z vidika organizacijske stabilnosti, profesionalizacije delovanja in boljše notranje strukture. Zaposlitveni centri poročajo o boljšem razumevanju svojih razvojnih omejitev, večji jasnosti glede lastne vloge na trgu ter okrepljenih kompetencah vodstvenih in strokovnih sodelavcev. To dolgoročno zmanjšuje tveganje za notranje krizne situacije in prispeva k večji odpornosti organizacij na zunanje pritiske.

Več zaposlitvenih centrov izpostavlja, da so projekti odprli razmislek o novih dejavnostih ali razširitvi obstoječih, vendar je njihova dejanska realizacija zelo odvisna od zakonodajnih pogojev, kadrovskih zmogljivosti in možnosti dostopa do trga. Projekti so torej prispevali predvsem k strateškemu razmisleku in boljšemu načrtovanju, manj pa k takojšnjemu izboljšanju prihodkovne slike.

Zaključek

Projekti so imeli bolj izrazit srednjeročni vpliv na finančno in tržno vzdržnost invalidskih podjetij kot zaposlitvenih centrov, predvsem zaradi večje tržne izpostavljenosti invalidskih podjetij in njihove večje možnosti, da projektne učinke pretvorijo v poslovne rezultate. Pri zaposlitvenih centrih je bil vpliv bolj posreden, a vendar pomemben z vidika stabilnosti, organizacijske zrelosti in dolgoročne sposobnosti delovanja. Projekti so tako okrepili temelje za vzdržnost obeh tipov organizacij, pri čemer pa sami po sebi ne morejo nadomestiti sistemskih pogojev, ki odločilno vplivajo na njihov položaj na trgu. Pri tem je pomembno poudariti tudi, da odgovor na evalvacijsko vprašanje prinaša presečni pogled na stanje, obstajajo pa tudi izjeme, kjer je bil vpliv pod- ali nadpovprečno velik.

9. Katere pomembne razlike med invalidskimi podjetji in zaposlitvenimi centri so pokazale analize stanja, predlagani ukrepi za izboljšanje poslovnih modelov, svetovanja in usposabljanja?

Izkazalo se je, da se invalidska podjetja in zaposlitveni centri razlikujejo v izhodiščih, primarnih ciljnih in razvojnih prioritetah, kar se je do določene mere sicer odražalo tudi v predlaganih ukrepih ter vsebini podpore. Čeprav obe vrsti organizacij zaposlujeta invalide in delujeta v okviru podobnih socialno-ekonomskih ciljev, je njihov položaj na trgu, organizacijska logika in operativna realnost bistveno drugačna.

Razlike v izhodiščih in poslovni logiki

Invalidska podjetja so se v analizah stanja praviloma izkazala kot tržno bolj izpostavljena, z večjim pritiskom po učinkovitosti, konkurenčnosti in finančni vzdržnosti. Pogosto delujejo v proizvodnih ali storitvenih dejavnostih, kjer je delo invalidov neposredno vključeno v ustvarjanje prihodkov. Zaradi tega so analize pri invalidskih podjetjih pogosto izpostavljale:

- visoko odvisnost od naročnikov in tržnih nihanj,
- napetost med produktivnostjo in prilagoditvami za invalide,
- tveganje preobremenjevanja zaposlenih in mentorjev.

Zaposlitveni centri pa so se izkazali kot organizacije z močnejšo socialno in vključitveno vlogo, kjer poslovanje ni primarno usmerjeno v tržno konkurenčnost, temveč v zagotavljanje stabilnih, prilagojenih delovnih mest. Analize stanja so pri njih pogosto pokazale:

- manj formalizirane poslovne modele,
- več fleksibilnosti, a manj strateške usmerjenosti,
- večjo odvisnost od javnih sredstev ali podpornih mehanizmov.

Razlike v predlaganih ukrepih za izboljšanje poslovnih modelov

Te razlike v izhodiščih so se jasno odrazile tudi v predlaganih ukrepih. Za invalidska podjetja so ukrepi bolj pogosto poudarjali:

- strateško pozicioniranje dejavnosti, ki so dolgoročno vzdržne in primerne za delo invalidov,
- optimizacijo delovnih procesov, da se zmanjša pritisk na zaposlene,
- diverzifikacijo prihodkov, za zmanjšanje poslovnih tveganj,
- bolj jasno razmejevanje med tržnimi cilji in socialno funkcijo podjetja.

Pri zaposlitvenih centrih so bili ukrepi praviloma usmerjeni v:

- večjo strukturiranost in načrtovanje poslovanja,
- jasnejšo opredelitev vlog, nalog in kapacitet,
- izboljšanje notranje organizacije dela in podpornih procesov,
- postopno nadgradnjo obstoječih praks, ne radikalnih sprememb.

Razlike v svetovalnih potrebah in vsebinah

Svetovanja so pokazala, da invalidska podjetja pogosteje potrebujejo podporo pri povezovanju poslovne strategije z realnimi zmožnostmi invalidov, saj so vodstva pogosto soočena z zahtevnimi kompromisi med učinkovitostjo in prilagoditvami. Svetovanja so se zato večkrat osredotočala na:

- organizacijo dela,
- razporejanje nalog,
- planiranje kapacitet,
- vlogo mentorjev v odnosu do proizvodnih ciljev.

Zaposlitveni centri so v svetovanjih bolj izpostavljali potrebo po:

- jasnejših notranjih strukturah,
- izboljšanju vodenja in koordinacije,
- sistematičnem kariernem razmišljanju,
- podpori pri upravljanju s človeškimi viri in psihosocialnimi vprašanji.

Razlike v učinkih in vlogi usposabljanj

Usposabljanja so imela v obeh vrstah organizacij pomembno vlogo, vendar z različnimi poudarki.

V invalidskih podjetjih so bila usposabljanja bolj povezana z:

- izboljšanjem funkcionalnih in digitalnih kompetenc,
- podporo delu v zahtevnejšem delovnem okolju,
- večjo učinkovitostjo in stabilnostjo zaposlenih.

V zaposlitvenih centrih pa so usposabljanja pogosteje delovala kot:

- orodje za krepitev razumevanja invalidov,
- podpora bolj vključujočemu in strukturiranemu delu,
- nadgradnja obstoječih praks in znanj.

Zaključek

Invalidska podjetja potrebujejo predvsem razvojne rešitve, ki krepijo njihovo ekonomsko odpornost, hkrati pa zaščitijo delovno okolje za invalide.

Zaposlitveni centri pa potrebujejo podporo pri strateškem zorenju in organizacijski stabilnosti, da lahko svojo socialno vlogo izvajajo dolgoročno in kakovostno.

Skupna ugotovitev je, da so se skozi projekt pokazale nekatere razlike v kontekstu in razvojnih izzivih, vendar je potrebno tudi tukaj poudariti, da se pomembne razlike kažejo tudi med invalidskimi podjetji in med zaposlitvenimi centri.

10. Kako uvedeni ukrepi vplivajo na organizacijo dela in delovno okolje za invalide?

Uvedeni ukrepi so v večini sodelujočih organizacij vplivali na način organizacije dela in kakovost delovnega okolja za invalide, vendar učinki niso bili povsod enaki niti enako intenzivni. Analiza kaže, da gre predvsem za postopen premik od togih, enotnih delovnih ureditev k bolj prilagodljivemu in na posameznika usmerjenemu načinu dela, hkrati pa razkrije tudi, da so nekatere organizacije že pred projektom delovale relativno vključujoče in imele optimizirane pogoje, zato niso uvajale večjih strukturnih sprememb.

V organizacijah, kjer so bili ukrepi izvedeni celovito, so se spremembe najprej pokazale v organizaciji delovnih procesov. Delo je postalo bolj razčlenjeno, naloge bolj strukturirane in prilagojene zmožnostim posameznega invalida. To je invalidom omogočilo lažje razumevanje svojih nalog in večjo predvidljivost delovnega dne. Intervjuvanci so pogosto izpostavili, da jim nova ureditev pomaga zato, ker »točno vedo, kaj se od njih pričakuje« in ker delo ni več zastavljeno prehitro ali preveč obremenjujoče. Hkrati so mentorji poudarili, da takšna organizacija ne pomeni manj zahtevnega dela, temveč bolj premišljeno razporejanje nalog in več sprotne prilagajanja.

Pomemben vpliv ukrepov se je pokazal tudi v delovnem okolju, predvsem na ravni psihološke varnosti. Invalidi so v intervjujih poudarili, da se po uvedbi ukrepov počutijo bolj sprejete, manj pod pritiskom in manj v strahu pred napakami. V nekaterih okoljih se je okrepila kultura odprte komunikacije, kjer je postalo bolj sprejemljivo, da invalid izrazi utrujenost, težavo ali potrebo po prilagoditvi. To je prispevalo k bolj umirjenemu delovnemu vzdušju in manjšemu številu konfliktov, kar potrjujejo tudi odgovori mentorjev in vodstva.

Posebno vlogo je imela krepitev mentorstva in podpore, saj so mentorji po lastnih navedbah začeli bolj celovito spremljati invalide v delovnem procesu. Eden od intervjuvancev je izpostavil, da se je spremenil predvsem odnos: »Prej smo gledali, ali je delo narejeno, zdaj gledamo tudi, kako se pri tem počutijo.« To se neposredno odraža v vsakdanji organizaciji dela, saj omogoča hitrejša prilagoditve in preprečuje kopičenje stisk.

Hkrati pa analiza jasno pokaže, da v vseh organizacijah uvedeni ukrepi niso povzročili večjih sprememb delovnega okolja. Nekateri zaposlitveni centri in invalidska podjetja so v intervjujih navedli, da so že pred projektom delovali po načelih individualnega pristopa, imeli prilagodljive

urnike in stalno mentorsko podporo. V teh primerih ukrepi niso pomenili radikalnih sprememb, temveč predvsem formalizacijo že obstoječih praks, njihovo bolj sistematično načrtovanje in dokumentiranje. Vodstva teh organizacij so poudarila, da je bila dodana vrednost projekta predvsem v potrditvi, da delajo v pravo smer, ter v večji strateški refleksiji o nadaljnjem razvoju.

Zaključek

Čeprav je učinek heterogen, skupno gledano uvedeni ukrepi vplivajo na organizacijo dela in delovno okolje tako, da zmanjšujejo togost delovnih procesov in povečujejo prilagodljivost, krepijo občutek varnosti, stabilnosti in vključenosti invalidov, izboljšujejo odnose med invalidi, mentorji in vodstvom. V organizacijah z že razvitimi praksami utrjujejo in nadgrajujejo obstoječe pristope, ne pa nujno radikalno spreminjajo okolja. Nekatera podjetja so naredila zgolj načrte, niso pa jih še implementirala.

11. Kakšne so na podlagi izdelave individualnih načrtov za posodobitev poslovnih modelov ključne razvojne potrebe invalidskih podjetij in kakšne zaposlitvenih centrov?

Izdelava individualnih načrtov za posodobitev poslovnih modelov je razkrila, da imajo invalidska podjetja in zaposlitveni centri različne, a delno prepletajoče se razvojne potrebe, ki izhajajo iz njihove vloge na trgu, stopnje poslovne zrelosti ter narave dela z invalidi.

Ključne razvojne potrebe invalidskih podjetij

Pri invalidskih podjetjih so individualni načrti pokazali, da je osrednja razvojna potreba predvsem krepitev poslovne vzdržnosti in odpornosti, saj so ta podjetja močneje vpeta v konkurenčno tržno okolje. Pogosto se soočajo z nizkimi maržami, visoko odvisnostjo od omejenega nabora naročnikov in tveganjem preobremenjevanja zaposlenih invalidov zaradi pritiska po učinkovitosti.

Zato se kot ključne potrebe izpostavljajo:

- jasnejša strateška usmeritev poslovnega modela, vključno z opredelitvijo, katere dejavnosti so dolgoročno vzdržne in primerne za invalide;
- diverzifikacija prihodkovnih virov in postopno zmanjševanje tveganj, povezanih z odvisnostjo od posameznih pogodb ali sektorjev;
- boljša organizacija delovnih procesov, ki omogoča stabilnost in predvidljivost dela za invalide, ne da bi se o tem zmanjševala konkurenčnost podjetja.

Poleg tega so načrti pokazali potrebo po razvoju podpornih struktur znotraj podjetij, saj invalidska podjetja pogosto nimajo dovolj notranjih kapacitet za sistematično karierno načrtovanje ali psihosocialno podporo. Razvojne potrebe se zato ne nanašajo zgolj na povečanje obsega poslovanja, temveč na njegovo prilagoditev realnim zmožnostim delovne sile.

Ključne razvojne potrebe zaposlitvenih centrov

Cilj zaposlitvenih centrov v večini primerov ni maksimiranje tržnega uspeha, temveč zagotavljanje stabilnih, prilagojenih delovnih mest in postopna vključitev invalidov v delo. Individualni načrti so pokazali, da zaposlitveni centri največkrat potrebujejo:

- večjo strukturiranost poslovnega modela, saj številni delujejo na podlagi dolgoletne prakse, vendar brez jasno zapisanih strateških ciljev;

- jasno opredelitev razmerja med socialno funkcijo in poslovno dejavnostjo, da se prepreči preobremenjevanje zaposlenih ali mentorjev;
- nadgradnjo organizacijskih in upravljaljskih praks, zlasti pri načrtovanju kapacitet, razporejanju nalog in spremljanju razvoja zaposlenih.

Pomembna razvojna potreba zaposlitvenih centrov je tudi krepitev notranjih kompetenc za samostojno upravljanje podpornih procesov, kot so osnovno karierno načrtovanje, prilagajanje delovnih mest in zgodnje zaznavanje stisk. Pri tem individualni načrti ne kažejo potrebe po radikalnih spremembah, temveč po postopnem utrjevanju in formalizaciji že obstoječih dobrih praks. Pri tem obstajajo tudi posamezni zaposlitveni centri, ki imajo željo po tržnem uspehu in delujejo po podjetniških principih.

Zaključek

Na podlagi individualnih načrtov je mogoče zaključiti, da razvojne potrebe ne izhajajo iz pomanjkanja volje ali znanja, temveč iz različnih razvojnih faz in vlog organizacij. Projekt je jasno pokazal, da uspešna posodobitev poslovnih modelov zahteva prilagojene razvojne poti, ne univerzalnih rešitev. Največji učinek imajo tiste spremembe, ki hkrati krepijo poslovno logiko organizacije, izboljšujejo delovno okolje za invalide, ter omogočajo dolgoročno stabilnost in predvidljivost.

12. Kakšen učinek so imela ciljno usmerjena izobraževanja in usposabljanja na invalide in kakšen na druge zaposlene?

Ciljno usmerjena izobraževanja in usposabljanja so imela neposredno pozitiven učinek predvsem na invalide, na ostale zaposlene pa predvsem z vidika časa, ki so ga preživeli skupaj. Razlike v učinkih izhajajo predvsem iz različnih izhodišč, vlog in potreb obeh skupin, hkrati pa vsi viri potrjujejo, da so bila največjega učinka deležna izobraževanja, ki so bila praktična, postopna in neposredno povezana z delovnim okoljem.

Učinki na invalide

Pri invalidih se učinki izobraževanj po poročilih in zapiskih najbolj izrazito kažejo na ravni psihološke stabilnosti, samozavesti in funkcionalne vključenosti v delo, manj pa kot neposreden ali hiter dvig delovne učinkovitosti v klasičnem smislu. Več sogovornikov je poudarilo, da je bil zanje ključen predvsem občutek, da se lahko invalidi učijo v varnem okolju, brez strahu pred napakami ali občutka neuspešnosti.

Izobraževanja na področju digitalnih kompetenc so bila za mnoge invalide prvi strukturiran stik z uporabo osnovnih digitalnih orodij. Učinki so se pokazali predvsem v:

- zmanjšanem strahu pred uporabo računalnika ali digitalnih naprav,
- večji samostojnosti pri osnovnih delovnih opravilih,
- lažjem sledenju navodilom in delovni komunikaciji.

Zapisi intervjujev dodatno kažejo, da so invalidi pridobljena digitalna znanja pogosto prenašali tudi v vsakdanje življenje, kar je okrepilo njihov splošni občutek samostojnosti in kompetentnosti.

Zelo izrazit učinek so imela tudi izobraževanja, povezana z mehкими vsebinami (npr. komunikacija, obvladovanje stresa, razumevanje lastnih zmožnosti in vlog v delovnem okolju).

Zaposleni so izpostavljali, da so se nekateri invalidi naučili bolje izražati svoje potrebe, lažje sprejeti pomoč in razumeti delovne izzive kot del procesa, ne kot osebni neuspeh. V poročilih se to odraža v večji stabilnosti, manjšem številu konfliktov in boljši vključenosti v delovni proces.

Skupno lahko ugotovimo, da so izobraževanja pri invalidih prispevala predvsem k:

- večjemu občutku varnosti in vključenosti,
- večji funkcionalni samostojnosti,
- izboljšanemu odnosu do dela,
- postopnemu razvoju kompetenc v realnem in zanesljivem tempu.

Učinki na druge zaposlene

Pri drugih zaposlenih (vodje, sodelavci, osebe, ki delajo z invalidi) se učinki izobraževanj kažejo predvsem v spremembah razumevanja, komunikacije in organizacije dela, ne pa v pridobivanju nove formalne vloge ali specializiranih mentorskih kompetenc.

Glede na podatke so izobraževanja prispevala k:

- večji senzibilnosti za potrebe invalidov,
- boljšemu razumevanju vpliva delovnega okolja in komunikacije na delovno uspešnost invalidov,
- večji pripravljenosti na prilagoditve delovnih nalog in tempa.

Zaposleni in vodstva so poudarjali, da so izobraževanja okrepila njihovo zavest o tem, kako pomembni so jasni dogovori, doslednost in potrpežljivost v vsakdanjem delu. Pri vodstvih in drugih zaposlenih se je učinek izobraževanj kazal tudi v boljšem razumevanju povezave med poslovnim modelom, organizacijo dela in motivacijo zaposlenih invalidov. Izobraževanja so delovala kot spodbuda k bolj strateškemu razmišljanju in večji odgovornosti za delovno okolje, čeprav niso pomenila uvajanja novih specializiranih funkcij.

Zaključek

Če primerjamo učinke na obe skupini, lahko povzamemo:

- pri invalidih so izobraževanja prispevala k opolnomočenosti tudi izven delovnega okolja,
- pri drugih zaposlenih pa ozaveščevalno, predvsem glede odnosa do dela z invalidi in organizacije delovnega procesa.

Skupni učinek je izboljšanje medsebojnega razumevanja, komunikacije in delovne klime. Izobraževanja niso delovala kot samostojen ukrep, temveč kot del širšega procesa, ki je postopno spreminjal način sodelovanja v delovnem okolju.

Zaključna ugotovitev je, da so bila ciljno usmerjena izobraževanja najbolj učinkovita tam, kjer so bila prilagojena izhodiščem posamezne skupine, povezana z vsakdanjo prakso in umeščena v širši kontekst podpore in prilagoditev.

13. Kako so se izboljšale digitalne in druge kompetence zaposlenih?

Digitalne in druge (zlasti mehke in delovne) kompetence zaposlenih so se izboljšale postopno, neenakomerno, vendar opazno in trajno, pri čemer so največje spremembe zaznane pri tistih zaposlenih, ki so bili prej najbolj oddaljeni od uporabe digitalnih orodij ali strukturiranega učenja.

Digitalne kompetence

Deležniki so za invalide smatrali, da je bil največji premik že v tem, da so prenehali doživljati digitalna orodja kot nekaj tujega ali ogrožajočega. Pri mnogih invalidih je bil izhodiščni nivo digitalnih kompetenc nizek, zato se izboljšave kažejo predvsem v:

- osnovni rabi računalnika ali pametnega telefona,
- uporabi e-pošte, osnovnih pisarniških programov in preprostih aplikacij,
- večji samostojnosti pri dostopu do informacij in komunikaciji.

Intervjuvanci so večkrat poudarili, da je bila razlika predvsem v načinu učenja: digitalna znanja so se razvijala počasi, skozi delo, brez pritiska in brez pričakovanja, da mora posameznik »znati vse«. Tam, kjer so mentorji ali sodelavci digitalna orodja vključevali v vsakodnevne naloge (npr. beleženje dela, enostavna komunikacija, uporaba navodil), so zaposleni lažje napredovali. Iz poročil izhaja, da se v teh okoljih kaže večja samozavest pri uporabi tehnologije in manj izogibanja digitalnim nalogam.

Pomemben uvid iz zapiskov je, da se digitalne kompetence niso izboljšale zgolj tehnično, temveč tudi psihološko: zaposleni se manj bojijo napak, pogosteje vprašajo za pomoč in digitalnih orodij ne doživljajo več kot merila svoje vrednosti.

Druge (mehke in delovne) kompetence

Še izrazitejše izboljšave so zaznane pri t. i. drugih kompetencah, predvsem mehkih in delovno-funkcionalnih. Intervjuji jasno kažejo, da so se zaposleni:

- bolje znašli v delovnem okolju,
- izboljšali komunikacijo s sodelavci in mentorji,
- razvili več samostojnosti in občutka odgovornosti.

Zaposleni pogosto omenjajo, da so se naučili jasneje izraziti svoje potrebe, povedati, kdaj nečesa ne zmorejo, in sprejeti povratno informacijo brez občutka osebnega neuspeha. To potrjujejo tudi poročila mentorjev, ki opažajo večjo stabilnost v sodelovanju, manj konfliktov in več predvidljivega vedenja pri delu.

Opazen je tudi razvoj kompetenc, povezanih z organizacijo dela: boljše razumevanje delovnih nalog, večja zanesljivost pri prihodu in opravljanju dela ter boljše upravljanje lastnega tempa. Intervjuji nakazujejo, da se je to zgodilo predvsem tam, kjer so bile naloge jasno strukturirane in povezane z individualnimi načrti.

Razlike med organizacijami

Analiza kaže, da izboljšave niso bile povsod enako izrazite. V nekaterih organizacijah, kjer so bile kompetence zaposlenih že prej relativno razvite, so bile spremembe manj opazne in bolj nagradne. Drugje, kjer so zaposleni izhajali iz zelo nizke ravni digitalnih ali socialnih spretnosti, pa so bili premiki bolj izraziti, čeprav omejeni na osnovni nivo.

Več vodstev v intervjujih poudarja, da ne gre pričakovati hitrih ali spektakularnih preskokov, temveč majhne, a pomembne korake, ki se sčasoma poznajo v večji stabilnosti, manj stiskah in boljšem delovanju zaposlenih.

Zaključek

Na podlagi zapiskov in poročil lahko povzamemo, da so se digitalne in druge kompetence zaposlenih izboljšale predvsem v smislu:

- večje funkcionalnosti v vsakdanjem delu,
- večje samozvesti pri učenju in spremembah,
- boljšega sodelovanja in komunikacije,
- večje samostojnosti in odgovornosti.

Ključni uvid iz intervjujev je, da izboljšanje kompetenc pogosto ni bilo dojeno kot »učenje novih veščin«, temveč kot občutek, da so zaposleni sposobni slediti zahtevam dela in življenja.

14. Kakšne učinke je imela psihosocialna pomoč na stabilnost zaposlitve, delovno uspešnost in dobrobit vključenih invalidov?

Analiza kaže, da je imela psihosocialna pomoč pomemben in večplasten učinek na vključenost invalidov v delovno okolje, pri čemer se učinki najbolj dosledno in izrazito kažejo na področju dobrobiti posameznika, posredno pa tudi na stabilnosti zaposlitve in delovni uspešnosti. Hkrati je treba poudariti, da intenzivnost in oblika psihosocialne pomoči med organizacijami ni bila povsod enaka, kar se odraža tudi v razponu zaznanih učinkov.

Psihosocialna pomoč je za invalide pogosto predstavljala prvo sistematično priložnost, kjer so lahko v varnem okolju naslovili stiske, povezane z delom, zdravjem, odnosi ali zasebnim življenjem. Deležniki so večkrat poudarili, da jim je možnost pogovora, svetovanja ali zgolj občutka, da jih nekdo razume, pomagala ohranjati delovno rutino tudi v obdobjih povečanega stresa ali osebnih težav. Ta vidik se povezuje s stabilnostjo zaposlitve, saj so intervjuvanci navajali, da bi brez takšne podpore nekateri invalidi lažje obupali nad delom ali bili pogostejše odsotni.

V poročilih in intervjujih je razvidno, da je psihosocialna pomoč prispevala k zmanjšanju fluktuacije in tveganja za izpad iz zaposlitve, predvsem zato, ker je preprečevala kopičenje težav. Mentorji in vodstva so večkrat izpostavili, da so se s pomočjo rednih ali občasnih pogovorov težave začele reševati prej, preden bi prerasle v dolgotrajne bolniške odsotnosti, konflikte ali popolno nezmožnost za delo.

Na področju delovne uspešnosti učinki psihosocialne pomoči niso vedno izraženi neposredno v klasičnih kazalnikih produktivnosti, temveč bolj v kakovostnih vidikih dela. Sklepamo lahko, da so invalidi, ki so bili deležni psihosocialne podpore, izkazovali:

- večjo zbranost,
- boljši odnos do dela,
- večjo pripravljenost na sodelovanje,
- več samostojnosti pri opravljanju nalog.

Mentorji so zaznali manj nenadnih upadov učinkovitosti in manj konfliktov, ki bi izvirali iz nerazrešenih čustvenih ali življenjskih stisk. V tem smislu psihosocialna pomoč deluje kot stabilizacijski dejavnik delovne uspešnosti.

Najbolj enoten in poudarjen učinek psihosocialne pomoči se kaže na področju dobrobiti vključenih invalidov. Tako v poročilih kot v intervjujih se ponavljajo opisi večjega občutka varnosti, sprejetosti in pripadnosti. Invalidi so izpostavljali, da se v delovnem okolju počutijo bolj razumljene in manj same s svojimi težavami. Psihosocialna pomoč jim je pomagala razvijati strategije za obvladovanje stresa, boljše razumevanje lastnih omejitev ter sprejemanje pomoči brez občutkov krivde ali manjvrednosti.

Pomembno je tudi poudariti, da se je v nekaterih organizacijah psihosocialna pomoč razširila onkraj strogo delovnih vprašanj. Zapisi iz intervjujev kažejo, da so zaposleni pogosto potrebovali podporo pri zelo konkretnih življenjskih izzivih, ki sicer niso neposredno povezani z delom, vendar lahko nanj vplivajo. Kjer je bila taka pomoč na voljo, so organizacije poročale o večji stabilnosti in manj kriznih situacijah.

Hkrati analiza pokaže, da v vseh okoljih psihosocialna pomoč ni bila enako intenzivna ali formalizirana. V nekaterih organizacijah je bila omejena na občasne pogovore ali že obstoječe mentorsko delo, zato tudi učinki niso bili vedno izraziti ali sistematično spremljani. Vodstva teh organizacij so pogosto poudarila, da se pozitivni učinki sicer pokažejo, vendar bolj posredno in dolgoročno, predvsem skozi boljše odnose in večje zadovoljstvo zaposlenih.

Zaključek

Sklepno lahko ugotovimo, da je psihosocialna pomoč:

- pomembno prispevala k ohranjanju stabilnosti zaposlitve invalidov,
- pozitivno vplivala na kakovost opravljanja dela in delovne odnose,
- ter imela izrazit in neposreden učinek na dobrobit, samozavest in psihološko varnost vključenih invalidov.

Iz zapisnikov jasno izhaja, da psihosocialna pomoč ni zgolj podporni ukrep, temveč ključen pogoj za dolgoročno vključevanje invalidov v delo, zlasti v okoljih, kjer se delovne in življenjske stiske močno prepletajo. Njena največja vrednost se kaže v tem, da omogoča, da invalidi ostanejo vključeni, funkcionalni in motivirani, tudi ko se soočajo z obdobjem večjih osebnih ali delovnih izzivov.

15. V kolikšni meri so podjetja po zaključku projekta sposobna samostojno zagotavljati podpirne storitve (npr. psihosocialno pomoč, karierno načrtovanje, organizacijske prilagoditve)?

Sposobnost podjetij za samostojno zagotavljanje podpornih storitev po zaključku projekta je razmeroma dobra, vendar ne enotna, saj je močno odvisna od izhodiščnega stanja, velikosti organizacije, razvitosti mentorskih struktur ter od tega, v kolikšni meri so bile podpirne aktivnosti v času projekta dejansko ponotranjene kot del rednega dela.

Na splošno lahko ugotovimo, da je projekt v večini podjetij prispeval k temu, da podpirne storitve niso več razumljene kot zunanja, projektna ali začasna pomoč, temveč kot nujen del organizacije

dela z invalidi. Vendar pa stopnja samostojnosti pri njihovem nadaljnjem izvajanju ni povsod enaka in se giblje na kontinuumu od visoke do omejene.

Psihosocialna pomoč

Pri psihosocialni pomoči zapiski in intervjuji kažejo, da je večina podjetij po zaključku projekta sposobna osnovno psihosocialno podporo zagotavljati samostojno, predvsem v obliki:

- rednih ali priložnostnih pogovorov,
- mentorske podpore,
- sprotnega zaznavanja in naslavljanja stisk.

To velja zlasti za organizacije, kjer so mentorji ali vodje že imeli izkušnje z delom z invalidi, projekt pa jim je dal dodatno znanje, strukturo in samozavest. V intervjujih mentorji pogosto poudarjajo, da zdaj »bolje prepoznajo znake stiske« in da znajo prej in bolj ustrezno reagirati.

Psihosocialna pomoč je sicer specifična v tem, da je njena uspešnost pogosto odvisna prav od tega, da jo izvaja tretja oseba, ki se ji po mnenju deležnikov, invalidi lahko lažje zaupajo, kot pa npr., nadrejeni osebi. Zato je tudi v nadaljevanju smiselno ohraniti možnost vključitve tretjih oseb.

Hkrati se je tudi pokazalo, da večina organizacij niti ne more v celoti nadomestiti strokovne psihosocialne pomoči. Podjetja se tega večinoma zavedajo in kot ključno predpostavko trajnostne samostojnosti navajajo možnost občasne zunanje podpore ali povezovanje z lokalnimi strokovnjaki in institucijami.

Karierno načrtovanje

Na področju kariernega načrtovanja je raven samostojnosti po zaključku projekta razmeroma visoka, zlasti v organizacijah, kjer so bili individualni karierni načrti razumljeni kot praktično orodje in ne le kot projektna zahteva.

Vodstva v intervjujih pogosto poudarjajo, da ne izvajajo kariernega načrtovanja v enaki formalni obliki kot v projektu, vendar so osvojila način razmišljanja, ki omogoča nadaljevanje procesa. To kaže, da je projekt na tem področju uspešno presegel raven enkratne aktivnosti in okrepil notranje kapacitete organizacij.

Organizacijske prilagoditve

Pri organizacijskih prilagoditvah (npr. prilagoditev delovnih nalog, urnikov, tempa dela, organizacije delovnih procesov) analiza kaže, da so podjetja po zaključku projekta večinoma v veliki meri samostojna. Razlog je v tem, da gre za prilagoditve, ki so neposredno vpete v vsakodnevno delo in pogosto ne zahtevajo dodatnih finančnih virov, temveč predvsem fleksibilnost, razumevanje in odločnost vodstva.

Zapisi intervjujev kažejo, da so nekatera podjetja bolj samozavestna pri uvajanju sprememb, hitreje reagirajo na potrebe invalidov, manj odlašajo z manjšimi organizacijskimi prilagoditvami.

Zlasti v manjših organizacijah se je pokazalo, da projekt ni ustvaril povsem novih praks, temveč dal vodstvom potrditev, da so takšne prilagoditve pravilne in potrebne. To pomembno prispeva k trajnosti sprememb. Obstajajo pa tudi primeri, ko prilagoditve niso bile implementirane ali pa celo niso bile videne kot potrebne.

Zaključek

Celovita analiza potrjuje, da so podjetja po zaključku projekta:

- v veliki meri sposobna samostojno zagotavljati osnovne podporne storitve,
- bolj samozavestna in kompetentna pri delu z invalidi,
- ter manj odvisna od zunanjih struktur pri vsakodnevni podpornih dejavnostih.

Hkrati pa projekt razkrije tudi realne meje samostojnosti. Podporne storitve, zlasti psihosocialna pomoč, ostajajo najbolj učinkovite in trajnostne tam, kjer se notranje kapacitete podjetij dopolnjujejo z možnostjo zunanje strokovne podpore. Projekt je tako prispeval k razvoju notranje odpornosti in osnovne samostojnosti, ne pa k popolni samozadostnosti.

16. Katere projektne aktivnosti so imele največjo dodano vrednost z vidika izboljšanja poslovnega modela in delovnega okolja za invalide?

Sodelujoča podjetja so v projekt vstopala z zelo različnimi izhodišči. Razlikovale so se po velikosti, stopnji poslovne in organizacijske zrelosti, izkušnjah z delom z invalidi, razvitosti notranjih procesov ter po stopnji že obstoječih podpornih mehanizmov. Posledično dodane vrednosti projektnih aktivnosti ni mogoče razumeti enotno ali linearno, saj je bila odvisna od konkretne situacije posamezne organizacije. Aktivnosti, ki so za nekatere pomenile temeljni razvojni preobrat, so bile za druge predvsem nadgradnja, strukturiranje ali formalizacija že obstoječih praks.

Za nekatere se je kot ključna izkazala analiza poslovnega in organizacijskega stanja, skupaj z oblikovanjem nabora ukrepov in individualnih načrtov za posodobitev poslovnega modela. Ta aktivnost je imela največjo dodano vrednost predvsem v organizacijah z nižjo stopnjo strateške refleksije, kjer vodstva pred projektom niso sistematično razmišljala o povezavi med poslovnimi cilji, organizacijo dela in vključevanjem invalidov. Tam, kjer so bili ti razmisleki že del rednega delovanja, je bila dodana vrednost bolj v potrditvi smeri in dolgoročnem strateškem okvirju.

Pomembno dodano vrednost z vidika poslovnega modela je prineslo tudi svetovanje pri prilagoditvi delovnih procesov, zlasti v organizacijah, kjer so bili procesi slabo pregledni, mentorji preobremenjeni ali naloge nejasno razdeljene. Že aktivnosti so neposredno vplivale na večjo stabilnost poslovanja, bolj realno planiranje kapacitet ter zmanjšanje ad-hoc reševanja težav.

Z vidika delovnega okolja za invalide se kot ena izmed najpomembnejših aktivnosti izpostavlja izdelava individualnih kariernih načrtov. Ta aktivnost je imela izrazit učinek zlasti v okoljih, kjer invalidi do takrat niso bili sistematično obravnavani kot posamezniki z razvojnimi potenciali. Intervjuvanci so pogosto poudarjali, da je že sam proces pogovora, poslušanja in razmisleka o prihodnosti pomembno prispeval k večji motivaciji, boljši komunikaciji in večji stabilnosti zaposlitve. V organizacijah z že razvitim individualnim pristopom pa so karierni načrti delovali - predvsem kot orodje za boljšo strukturiranost in dolgoročno spremljanje.

Zelo visoko dodano vrednost je imela tudi psihosocialna podpora, predvsem tam, kjer je bila dejansko izvajana in vpeta v vsakdanje delo. Zapisi in intervjuji jasno kažejo, da je ta aktivnost ključna za preprečevanje izpadov iz zaposlitve, saj omogoča pravočasno zaznavanje stisk, zmanjšuje odsotnosti in stabilizira delovno uspešnost. Čeprav ta podpora v nekaterih

organizacijah ni bila nova, je projekt prispeval k temu, da se je začela izvajati bolj zavestno, sistematično in z večjim razumevanjem njenega pomena za dolgoročno vzdržnost.

Pomembno, a nekoliko drugače vrednoteno vlogo so imele aktivnosti krepitve kompetenc, zlasti kadar so bile prilagojene realnim zmožnostim zaposlenih in neposredno povezane z delovnim procesom. Zapisi kažejo, da formalna usposabljanja sama po sebi niso prinašala največje dodane vrednosti, temveč tista, ki so se izvajala postopno, praktično in ob stalni mentorski podpori. Njihova dodana vrednost se je kazala predvsem v večji samozavesti, funkcionalnosti in pripravljenosti zaposlenih za sodelovanje.

Po drugi strani analiza potrjuje, da so imele posodobitve internih aktov in formalnih dokumentov omejeno neposredno vrednost za invalide, vendar pomembno podporno funkcijo. Kjer so sledile dejanskim spremembam v praksi, so prispevale k večji stabilnosti, jasnosti odgovornosti in trajnosti uvedenih ukrepov; kjer pa so ostale izolirane, njihovega učinka zaposleni niso zaznavali.

Zaključek

Celovita analiza potrjuje začetno ugotovitev, da pri tako heterogeni skupini organizacij ni ene same projektne aktivnosti z univerzalno dodano vrednostjo. Največjo dodano vrednost so imele tiste aktivnosti, ki so bile najbolj prilagojene konkretnemu kontekstu, razvojnemu stadiju in dejanskim potrebam posamezne organizacije, ter so hkrati povezovale poslovni razvoj z izboljševanjem delovnega okolja za invalide.

Projekt je tako pokazal, da je njegova ključna vrednost prav v fleksibilnosti in možnosti kombiniranja aktivnosti: tam, kjer so se prepletli analiza, strateški razmislek, individualni pristop in psihosocialna podpora, so bili učinki najmočnejši in najbolj trajnostni. Ravno ta ugotovitev potrjuje, da je projekt najbolj deloval kot razvojni okvir, znotraj katerega so organizacije lahko našle rešitve, primerne prav za njih.

17. Kaj so vključena podjetja/invalidi izpostavili kot dobre prakse?

Kot dobre prakse so bile prepoznane predvsem tiste oblike dela in podpore, ki so bile konkretne, stalne in prilagojene posamezniku, ne pa zgolj formalno predpisane ali projektno omejene. Udeleženci so izpostavljali pristope, ki so jim dejansko olajšali delo, komunikacijo in vsakodnevno funkcioniranje.

Ena najpogostejše izpostavljenih dobrih praks je bila redna osebna komunikacija. Tako invalidi kot mentorji so poudarjali pomen pogovorov, ki niso omejeni zgolj na naloge ali nadzor dela, temveč omogočajo, da se zaposleni počuti slišane. Deležniki so večkrat poudarili, da invalidom veliko pomeni, če ima mentor ali vodja čas za pogovor, še posebej ob težjih dneh. Kot dobro prakso so navedli, da lahko brez strahu povedo, kdaj ne zmorejo ali imajo slabši dan, brez občutka, da bodo zaradi tega obravnavani kot manj sposobni.

Zelo pogosto so podjetja in zaposleni kot dobro prakso izpostavili individualni pristop. Zaposleni so se počutili bolj varne in motivirane tam, kjer naloge niso bile dodeljene avtomatično, temveč po premisleku in dogovoru. Podjetja pa so ta pristop prepoznala kot dobro prakso tudi z organizacijskega vidika, saj zmanjšuje konflikte, napake in odsotnosti.

Deležniki so zelo jasno kot dobro prakso izpostavili tudi izboljšano strukturo dela kot posledico projektnih aktivnosti. Dobro prakso so opisovali tam, kjer so naloge razložene na preprost način, razdeljene na manjše korake in kjer je jasno, kaj je dovolj dobro opravljeno delo. Takšna organizacija dela jim daje občutek uspešnosti in zmanjšuje stres.

Posebej je bila kot dobra praksa izpostavljena psihosocialna podpora v neformalni obliki. Invalidi pogosto niso izpostavljali strukturiranega svetovanja, temveč možnost pogovora, razumevanje in občutek, da niso sami s svojimi težavami. V zapiskih se ponavlja ugotovitev, da že kratek pogovor ali razumevač odziv mentorja prepreči večje stiske. Podjetja so to prepoznala kot dobro prakso, ker omogoča hitrejše reševanje težav in večjo stabilnost zaposlenih.

Manj pogosto, a vseeno pomembno, so invalidi kot dobro prakso navedli tudi občutek pripadnosti kolektivu. Tam, kjer so bili vključeni v skupne aktivnosti, kjer jih sodelavci niso obravnavali drugače ali pomilovalno, so se počutili bolj samozavestne in stabilne. To podjetja prepoznajo kot rezultat dolgotrajnega dela na kulturi organizacije, ne posameznega ukrepa.

Zaključek

Iz zapiskov intervjujev je razvidno, da vključena podjetja in invalidi kot dobre prakse niso izpostavljali formalnih projektnih zahtev, temveč človeške, preproste in dosledne pristope, ki izboljšujejo vsakdan. Dobre prakse so bile tam, kjer so se projektne aktivnosti prevedle v:

- boljši odnos,
- več razumevanja,
- več prilagodljivosti,
- in več občutka varnosti.

Sklepna ugotovitev je, da dobre prakse niso univerzalni modeli, temveč načini dela, ki se prilagajajo posamezniku in okolju. Prav v tej prilagodljivosti in v dosledni prisotnosti podpore udeleženci projekta vidijo največjo vrednost in zglede za nadaljnje delo z invalidi.

5.2 Zbirne ugotovitve in sklepi

V nadaljevanju navajamo ključne presečne ugotovitve vrednotenja:

Invalidska podjetja in zaposlitveni centri imajo različne potrebe

Invalidska podjetja in zaposlitveni centri se med seboj zelo razlikujejo po velikosti, strukturi zaposlenih, dejavnostih in razvojnih potrebah, zato so bile tudi njihove izkušnje z razpisom raznolike, vendar v splošnem pozitivne.

Vrednotenje obravnava razpon od zelo majhnih zaposlitvenih centrov z nekaj zaposlenimi do velikih invalidskih podjetij s stotinami zaposlenih, kar se je odražalo v različnih pričakovanjih, izzivih in zaznanih učinkih projekta. Kljub tej heterogenosti večina deležnikov razpis ocenjuje kot smiselno, potreben in vsebinsko relevanten.

V nadaljevanju navajamo ključne presečne ugotovitve vrednotenja:

Razpis je kljub veliki raznolikosti IP in ZC omogočal doseganje temeljnih ciljev ukrepa.

Zasnova razpisa je bila dovolj široka in odprta, da so lahko zelo različni izvajalci našli vsebine, ki so bile zanje relevantne. To se odraža v dejstvu, da je večina sodelujočih dosegla ali celo presegla zastavljene cilje, četudi na različne načine in z različnimi poudarki. Razpis kljub temu ni dovolj razlikoval med zelo različnimi začetnimi pogoji, velikostjo in dejavnostmi organizacij. To je v praksi pomenilo, da so nekateri izvajalci pogoje in obseg aktivnosti doživljali kot dobro prilagojene, drugi pa kot preveč generične.

Projekt je v številnih podjetjih prišel v pravem trenutku in odgovarjal na realne razvojne izzive.

Veliko invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov je v času izvajanja projekta doživljalo rast, organizacijske spremembe, kadrovske pritiske ali zunanje systemske izzive. Projekt je pogosto deloval kot katalizator za urejanje procesov, odnosov in vodenja, ki bi jih sicer težje ali počasneje naslovili.

Vloga zunanjih svetovalcev je bila v večini primerov ocenjena kot pomembna dodana vrednost.

Svetovalci so prinesli zunanji pogled, strokovno znanje in strukturo, ki je notranji kader pogosto ni imel na razpolago. Največji učinki so bili doseženi tam, kjer svetovalci niso delovali zgolj kot izvajalci storitev, temveč kot partnerji pri razmisleku in uvajanju sprememb. Poznavanje specifik invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov se je izkazalo kot ključni dejavnik uspeha.

Administrativna zahtevnost in način vodenja razpisa sta za prijavitelje predstavljala enega največjih izzivov.

Intervjuvanci iz vseh skupin so pogosto izpostavljali obsežno poročanje, nejasna ali spremenljajoča se navodila ter časovno potratne postopke. Ti vidiki so pri nekaterih zmanjšali občutek smiselnosti vloženega truda oziroma povzročili frustracije. Iz pojasnil MDDSZ je razvidno, da gre za pretežno objektivne okoliščine, povezane z zahtevami Evropske komisije in da administrativna zahtevnost ni bila višja kot pri drugih primerljivih javnih razpisih.

Časovnica izvajanja razpisa je bila kot posledica podaljšanega roka za prijave tesna.

Do zamika pri začetkih projektov je prišlo zaradi želje prijaviteljev po podaljšanem roku, čemur je MDDSZ ugodil. Zamik odločitev in pozni začetki projektov pa so privedli do zelo zgoščenega izvajanja aktivnosti, pogosto v obdobju dopustov ali ob rednih delovnih obremenitvah. Kljub temu so izvajalci večinoma uspeli izvesti načrtovane aktivnosti, pogosto na račun dodatnih notranjih naporov.

Dojemanje učinkov projektov se razlikuje glede na vlogo ciljnih skupin, kar kaže na večplastnost doseženih rezultatov.

Zaposleni so učinke najpogosteje zaznavali na ravni počutja, varnosti in samozavesti, delodajalci na ravni organizacije in vodenja, svetovalci pa na ravni procesa in učenja. To kaže, da je projekt deloval hkrati na individualni, organizacijski in sistemski ravni.

Projektni fazi se v praksi nista vedno vsebinsko dopolnjevali

Iz pričevanj podjetij je razvidno, da sta faza 1 in faza 2 v praksi pogosto potekali ločeno oz. paralelno, kar po mnenju MDDSZ ni bil namen javnega razpisa. Pogosto je bilo to stanje posledica

ločenih projektnih partnerjev, ki med seboj niso sodelovali, oz. dejstva, da je bila faza 1 posvečena predvsem poslovnemu vidiku, faza 2 pa predvsem invalidom samim.

Psihosocialna podpora se je izkazala kot ena najpomembnejših in najbolj cenjenih vsebin projekta.

Zaposleni invalidi, strokovni delavci in vodstvo so psihosocialne vsebine pogosto izpostavljali kot ključne za izboljšanje odnosov, klime in delovnega funkcioniranja. V mnogih okoljih se je pokazalo, da so ti vidiki predpogoj za uspešno uvajanje drugih sprememb.

Psihosocialna pomoč je neposredno prispevala k večji stabilnosti zaposlitve in boljšim delovnim odnosom.

Skozi individualne in skupinske oblike podpore so se zmanjšale napetosti, izboljšala komunikacija in povečala pripravljenost za sodelovanje. Posredno se je to odražalo tudi v večji delovni uspešnosti.

Ciljno usmerjena izobraževanja, zlasti na področju digitalnih kompetenc, so imela opazen pozitiven učinek.

Čeprav so bile izhodiščne digitalne kompetence zaposlenih pogosto nizke, so udeleženci izobraževanja doživljali kot uporabna in relevantna, saj so jih opolnomočila tudi za vsakdanje življenje. Hkrati se je pokazalo, da digitalizacija v teh okoljih zahteva postopnost in stalno podporo.

Digitalne kompetence so se izboljšale predvsem na funkcionalni ravni, mehke kompetence pa so imele globlji vpliv.

Napredek pri digitalnih znanjih je bil pogosto osnovni, a ključen za zmanjševanje strahu in večjo samostojnost. Hkrati so komunikacija, obvladovanje stresa in odnosi vplivali neposredneje na vsakdanje delo in stabilnost.

Prožne oblike dela so se v praksi izkazale za omejeno uporabne in močno odvisne od konteksta.

Pri mnogih invalidskih podjetjih in zaposlitvenih centrih delo od doma ali druge oblike fleksibilnega dela niso bile realno izvedljive zaradi narave dela, potrebe po nadzoru ali zakonodajnih omejitev. Razpis je bil kljub temu koristen, ker je odprl razmislek o prilagoditvah in alternativnih oblikah organizacije dela.

Karierni načrti so prispevali k večji refleksiji, vendar jih je brez dodatnih virov težko dolgoročno udejanjati.

Individualni pogovori in karierni načrti so mnogim zaposlenim omogočili, da so prvič sistematično razmišljali o svojem razvoju. Izziv pa ostaja, kako te načrte dejansko udejanjiti v okoljih z omejenimi kadrovskimi in organizacijskimi kapacitetami.

Projekt je prispeval k večji profesionalizaciji vodenja in upravljanja v številnih organizacijah.

V več podjetjih so na podlagi projekta vzpostavili nove notranje funkcije, bolj sistematične kadrovske pristope ali jasnejše procese odločanja. Ti učinki se pogosto kažejo kot trajni in segajo preko neposrednih ciljev razpisa.

Trajnost učinkov je bila večja tam, kjer so se rezultati projekta preoblikovali v stalne prakse.

Trajni učinki so se najpogosteje kazali v ponavljajočih se razgovorih, spremembah organizacije dela in večji pozornosti odnosom. Kjer projekt ni bil integriran v vsakodnevno delovanje, so učinki hitreje izgubili intenzivnost.

Projekti so pomembno prispevali k stabilnosti delovnih mest invalidov, manj pa k neposrednemu povečevanju njihovega števila.

Učinki so se kazali predvsem v ohranjanju zaposlitev, zmanjševanju tveganj izpada ter boljši prilagoditvi obstoječih delovnih mest. To je zlasti pomembno v kontekstu starajoče se delovne sile in večjih zdravstvenih omejitev zaposlenih invalidov.

Razpis je spodbudil učenje, refleksijo in razvoj, tudi tam, kjer se vsi cilji niso uresničili v celoti.

Tudi v primerih, kjer spremembe še niso vidne ali dokončno implementirane, so sodelujoči pogosto izpostavili večje zavedanje lastnih izzivov, razvojnih vrzeli ter možnih smeri prihodnjega razvoja.

Projekti so bolj vplivali na dolgoročno poslovno usmerjenost in notranjo učinkovitost kot na kratkoročne finančne rezultate.

Neposredni tržni ali finančni učinki so bili redki, vendar so projekti prispevali k boljšemu razumevanju stroškov, procesov in potencialov. To predstavlja pomembno osnovo za srednjeročno vzdržnost, zlasti pri IP.

Analize stanja so jasno pokazale različne razvojne prioritete invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov.

Pri IP so bile v ospredju potrebe po optimizaciji procesov, digitalizaciji in tržnem razmisleku, pri ZC pa stabilnost delovnega okolja, struktura dela in psihosocialna varnost. Te razlike so zahtevale različno interpretacijo istih razpisnih aktivnosti.

Uvedeni ukrepi so pozitivno vplivali na organizacijo dela in zmanjševanje vsakodnevnih obremenitev invalidov.

Izboljšana razporeditev dela, jasnejša navodila in manjši ergonomski posegi so imeli občutne učinke na počutje in učinkovitost. Pomembno je, da so se ti učinki pogosto dosegli brez velikih finančnih vlaganj.

Razvojne potrebe IP in ZC so se po individualnih načrtih izkristalizirale bolj jasno kot pred projektom.

IP so kot ključne potrebe prepoznali razvoj kadrovskih funkcij in poslovnih modelov, ZC pa dolgoročno podporo zaposlenim in stabilne pogoje dela. Projekt je pri obeh tipih organizacij prispeval k večji jasnosti razvojnih usmeritev.

Organizacije so po projektu delno bolj samostojne pri zagotavljanju podpornih storitev, a zunanja pomoč ostaja pomembna.

Znanja in orodja, pridobljena v projektu, omogočajo osnovno nadaljevanje dejavnosti, vendar večina IP in ZC nima zadostnih kapacitet za celosten in trajen sistem podpore brez zunanjih strokovnjakov.

Najvišjo dodano vrednost so imele aktivnosti, ki so združevale individualni pristop in praktično uporabnost.

Individualni razgovori, konkretne delavnice in neposredno prenosljiva znanja so bila ocenjena kot bistveno bolj učinkovita kot abstraktne ali preširoke vsebine. To velja tako za poslovni kot za zaposlitveni vidik.

Kot dobre prakse so se izkazali individualizacija, postopnost in aktivno vključevanje vseh ravni organizacije.

Kot najbolj uspešni projekti so se izkazali tisti, ki so upoštevali tempo zaposlenih invalidov, aktivno vključevali vodstvo in gradili na zaupanju ter odnosih. Tovrstni pristopi so okrepili tudi sprejemanje sprememb.

Večina deležnikov bi takšen razpis podprla tudi v prihodnje, ob določenih izboljšavah.

Prevladovalo je mnenje, da je ukrep smiseln, potreben in koristen, vendar bi si v prihodnje želeli manj birokracije, več zaupanja, boljše časovno zasnovano ter možnosti nadgradnje in nadaljevanja.

5.3 Priporočila

Priporočila so pripravljena na podlagi predlogov intervjuvancev in strokovnega mnenja pripravljavcev poročila.

1. Presoja možnosti zmanjšanja administrativnega bremena

Kljub objektivnim omejitvam, ki jih postavljajo pravila Evropske komisije in težavam s sumi zlorab, priporočamo, da MDDSZ preuči možnost zmanjšanja administrativnega bremena, kjer je to mogoče in nadaljevanja trenda digitalizacije poročevalskih procesov. Ključno je, da so vnaprej jasno opredeljene vse zahteve, brez naknadnih sprememb pravil med izvajanjem, kar pa je odvisno tudi od Evropske komisije.

2. Zagotoviti jasno in stabilno razpisno dokumentacijo od začetka

Posledica spreminjajočih zahtev Evropske komisije so povzročala nevšečnosti prijaviteljem. Vsa metodološka, vsebinska in formalna navodila morajo biti znana že ob objavi razpisa (časovnice, poročila, dokazila, logotipi). Dodatne zahteve, ki se pojavijo med izvajanjem, povzročajo negotovost, neučinkovitost in občutek nezaupanja do izvajalcev.

3. Uskladiti časovnico s praktičnimi zmožnostmi IP in ZC

Projekt naj se časovno umesti tako, da se izogne poletnim dopustom, koncem proračunskih let in prekratim rokom za izvedbo. Smiselno je omogočiti večfazno ali prilagodljivo časovnico, saj gre za delo z ranljivimi skupinami, kjer je tempo uvajanja realno počasnejši.

4. Uvesti možnost neposrednega financiranja prijaviteljev

Model, kjer prijavitelji (IP/ZC) ne prejemajo sredstev, temveč jih prejemajo izključno projektni partnerji, se je izkazal kot problematičen. Priporoča se bodisi neposredno financiranje prijaviteljev bodisi bistveno jasnejša delitev vlog, odgovornosti in administrativnih bremen med prijaviteljem in partnerji.

5. Različno obravnavati IP in ZC glede na velikost in kompleksnost

Enoten obseg sredstev in enake zahteve za zelo različno velika podjetja in centre niso ustrezni. Razpis naj upošteva število zaposlenih, število invalidov in kompleksnost dejavnosti ter temu prilagodi obseg sredstev, kazalnike in pričakovane rezultate.

6. Standardizirati osnovno metodologijo zbiranja podatkov

Razpis naj že vnaprej ponudi osnovne, skupne evalvacijske vprašalnike in metodološki okvir (zlasti za intervjuje, karierni načrte in psihosocialno podporo). S tem se zagotovi primerljivost podatkov, zmanjša obremenitev izvajalcev in poveča vrednost končne evalvacije na nacionalni ravni.

8. Prožne oblike dela obravnavati selektivno in realistično

Razpis naj ne obravnava prožnih oblik dela (zlasti dela od doma) kot univerzalnega cilja. Pri mnogih IP in ZC so se pokazale realne omejitve (potreba po nadzoru, domače razmere, zakonodaja, zdravstvene omejitve), zato naj bo poudarek na prilagoditvah, ki so dejansko izvedljive v konkretnem okolju.

9. Psihosocialno podporo opredeliti kot osnovni, ne opcijski element

Iz zapiskov je jasno razvidno, da je psihosocialna podpora ena najvišje ovrednotenih aktivnosti. Priporočamo, da se v prihodnje obravnava kot obvezna vsebina ukrepa, z jasno opredeljenim obsegom, cilji in ustreznim financiranjem. Dodaten predlog je, da se z razpisom financira nudenje psihosocialne pomoči na redni bazi (npr. enkrat mesečno).

10. Uvesti podporo tudi za strokovne delavce in vodstvo

Projekt ni vplival le na invalide, temveč tudi na mentorje, vodje in strokovne delavce, ki so pogosto močno obremenjeni. Priporočamo vključitev supervizije, podpore vodstvu in »train-the-trainer« vsebin, da se znanje in učinki dolgoročno ohranijo v organizaciji.

11. Omogočiti nadgradnjo in nadaljevanje po zaključku projekta

Veliko izvajalcev je izpostavilo, da bi za res trajne učinke potrebovali nadaljevanje ali *follow-up* fazo. Smiselna bi bila možnost nadgradnje projekta po 2–4 letih, z osredotočenostjo na implementacijo in utrjevanje doseženih sprememb.

12. Dodatno podpreti implementacijo kariernih načrtov

Karierni načrti so bili pogosto dobro sprejeti, a težko izvedljivi brez dodatnih kadrovskih virov. Razpis naj predvidi tudi podporo za praktično implementacijo (čas strokovnih delavcev, mentorstvo, spremljanje), ne zgolj izdelave dokumentov.

13. Omogočiti določeno fleksibilnost pri vsebinskih poudarkih

Razpis naj postavi jasen okvir in cilje, vendar hkrati pusti dovolj maneverskega prostora, da se vsebine prilagodijo fazi razvoja posameznega IP/ZC. Preveč uniformne zahteve vodijo v ponavljanje dejavnosti, ki jih nekateri izvajalci že imajo dobro razvite.

14. Vzpostaviti strukturirano mreženje med izvajalci

Več zapiskov kaže, da bi imelo veliko dodano vrednost moderirano mreženje med IP, ZC in svetovalci (izmenjava dobrih praks, poslovnih modelov, rešitev). Razpis lahko vključi obvezna ali opcijska skupna srečanja z jasnim ciljem prenosa znanja.

15. Krepiti zaupanje med državo, IP in ZC, odpraviti sistemska neravnovesja

Celoten ukrep bi pridobil na učinkovitosti, če bi temeljil na večjem medsebojnem zaupanju. To pomeni manj mikroupravljanja, več odgovornosti na strani izvajalcev in jasen signal, da država IP in ZC obravnava kot razvojne partnerje, ne kot administrativno tveganje. Predlagamo tesnejše sodelovanje med deležniki za odpravljanje sistemskih napak in medsebojnega nerazumevanja, ki po mnenju sogovornikov prizadene predvsem podjetniško usmerjene zaposlitvene centre.

6 Omejitve vrednotenja

Pri vrednotenju projekta je treba upoštevati več omejitev, ki vplivajo na interpretacijo rezultatov. Prva pomembna omejitev izhaja iz heterogenosti vključenih invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov, saj se ti razlikujejo po velikosti, stopnji poslovne zrelosti, tržni izpostavljenosti, organizacijskih kapacitetah in že obstoječih podpornih praksah. Posledično učinki projektnih aktivnosti niso neposredno primerljivi med vsemi sodelujočimi subjekti, temveč so močno odvisni od izhodiščnega stanja posamezne organizacije.

Druga omejitev je povezana z naravo uporabljenih virov podatkov. Vrednotenje temelji predvsem na analizah projektnih poročil, zapisnikih, vprašalnikih in kvalitativnih povratnih informacijah, pri čemer gre v pretežni meri za samoocene vodstev organizacij in projektnih svetovalcev. Tak pristop lahko vključuje zaznano pozitivno pristranskost in ne omogoča popolnoma objektivnega merjenja dejanskih, dolgoročnih sprememb v poslovnih rezultatih ali delovni uspešnosti zaposlenih invalidov.

Dodatna omejitev se nanaša na časovni horizont vrednotenja. Večina ocen učinkov je bila zbrana ob zaključku projekta ali kmalu po njem, zato dolgoročna trajnost uvedenih sprememb in podpornih storitev še ni v celoti preverjena. Zlasti pri vprašanjih o samostojnem nadaljnjem izvajanju podpornih aktivnosti in ohranjanju učinkov po zaključku financiranja je treba rezultate razumeti kot oceno pričakovanj, ne dejanskih dolgoročnih izidov.

. Te omejitve ne zmanjšujejo vrednosti ugotovitev, vendar so pomembne za njihovo pravilno razumevanje in za načrtovanje morebitnih prihodnjih evalvacij ali nadaljnjih razpisov.

6 Viri in literatura

- AKUSTIKA GROUP. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Izboljšanje poslovnega modela in krepitev uporabnik kompetenc zaposlenih v Akustiki Group d.o.o.«*. Interno gradivo, 2025.
- Allium. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Hrana povezuje«*. Interno gradivo, 2025.
- Alpacem Inde. *Končno poročilo o izvedbi projekta »INDE-Karierni korak 2.0.«*. Interno gradivo, 2025.
- Ambit. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Dvig kompetenc in razvoj delovnega okolja zaposlenih v Ambitu«*. Interno gradivo, 2025.
- AZON-IP. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Izboljšanje poslovnega modela podjetja AZON-IP«*. Interno gradivo, 2025.
- Blisk Trgovina IP. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Izboljšava procesov, kompetenc in uvedba prožnejših načinov dela v invalidskem podjetju«*. Interno gradivo, 2025.
- BROLINE. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Posodobitev delovnih procesov in izboljšanje delovnih mest«*. Interno gradivo, 2025.
- Center BM. *Zaključno poročilo o izvedbi projekta*. Interno gradivo, 2025.
- Center JASPIS Celje. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Uspešno v digitalni dobi z zadovoljnimi in opolnomočenimi zaposlenimi«*. Interno gradivo, 2025.
- EKO LOGISTIK. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Večja fleksibilnost za boljši poslovni uspeh podjetja EKO LOGISTIK d.o.o.«*. Interno gradivo, 2025.
- GVS Varovanje. *Končno poročilo o izvedbi projekta »S fleksibilizacijo do večjih zaposlitvenih možnosti v podjetju GVS Varovanje d.o.o.«*. Interno gradivo, 2025.
- HTZ Velenje. *Končno poročilo o izvedbi projekta »HTZ 2033«*. Interno gradivo, 2025.
- Hudo Dobro. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Prenova procesov in kompetenc zaposlenih, ki ustvarjajo blagovno znamko Hudo Dobro«*. Interno gradivo, 2025.
- IP Central. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Razvoj podjetja IP Central«*. Interno gradivo, 2025.
- IP Posočje. *Končno poročilo o izvedbi projekta »ZMOREM IN ZNAM: kompetenten za prilagodljivo in dostopno delo ter kakovostno življenje«*. Interno gradivo, 2025..
- IPIL. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Optimizacija delovnih procesov in dvig kompetenc zaposlenih«*. Interno gradivo, 2025.
- Jazon. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Nakup z namenom«*. Interno gradivo, 2025.
- Kodel. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Delovna mesta prihodnosti za invalide«*. Interno gradivo, 2025.
- Korenika. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Krepitev učinkovitosti in konkurenčnosti ZC Korenika za ohranjanje in povečevanje delovnih mest invalidov«*. Interno gradivo, 2025.
- Levas. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Optimizacija procesov in krepitev digitalnih kompetenc zaposlenih v podjetju Levas Krško d.o.o.«*. Interno gradivo, 2025.
- LIVIA. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Diverzifikacija ZC in ustvarjanje novih delovnih mest«*. Interno gradivo, 2025.
- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Javni razpis za invalidska podjetja in zaposlitvene centre s svetovalci za uvajanje prožnejših načinov dela, prilagojenih potrebam invalidov, 2023.
- Mozaik dobrot. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Digitalno«*. Interno gradivo, 2025.
- PAPILOT. *Končno poročilo o izvedbi projekta »DIGI PAPILOT«*. Interno gradivo, 2025.
- Pomelaj. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Rokodelstvo s sodobnimi pristopi«*. Interno gradivo, 2025.
- Poslovne storitve Kadiš. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Fleksibilno z opolnomočenimi in zadovoljnimi zaposlenimi v digitalni dobi«*. Interno gradivo, 2025.
- PRIMA. *Končno poročilo o izvedbi projekta »IZB DIG«*. Interno gradivo, 2025.
- PRO ČIS-TEAM. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Vitki poslovni model po meri invalidov v podjetju Pro Čis-team«*. Interno gradivo, 2025.
- PROCALL. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Rastemo z učenjem«*. Interno gradivo, 2025.
- RUJ. *Končno poročilo o izvedbi projekta »DIGI RUJ«*. Interno gradivo, 2025.
- Služba Vlade Republike Slovenije za Razvoj in Evropsko kohezijsko politiko. Načrt za okrevanje in odpornost, 2021.



- SOC - EKO. Končno poročilo o izvedbi projekta »Prožnost v SOC - EKO«. Interno gradivo, 2025.
- SŽ-ŽIP. Končno poročilo o izvedbi projekta »Krepitev odgovornosti na trgu dela«. Interno gradivo, 2025.
- TEVIS. Končno poročilo o izvedbi projekta »Uvajanje prožnejših načinov dela«. Interno gradivo, 2025.
- VITIS. Končno poročilo o izvedbi projekta »DIGI - VITIS«. Interno gradivo, 2025.
- Zavod Radela. *Zaključno poročilo o izvedbi projekta*. Interno gradivo, 2025.
- Zavod SKUPAJ. *Končno poročilo o izvedbi projekta »Agilno v digitalno dobo«*. Interno gradivo, 2025.

7 Priloge

7.1 Priloga 1: Opisi dobrih praks

7.1.1 Ambit d.o.o.

Invalidsko podjetje Ambit je specializirano za izvajanje različnih podpornih in storitvenih dejavnosti, pri čemer pomemben del njihovega delovanja predstavljajo storitve na področju različnih poslovnih storitev, šivanja zaščitnih oblačil, enostavnih proizvodnih in pakirnih procesov ter drugih pomožnih del za naročnike zasebnega sektorja. Podjetje svoje storitve organizira tako, da so delovni procesi prilagojeni zmožnostim zaposlenih invalidov, ob upoštevanju njihovih fizičnih in drugih omejitev.

Ključni izziv projekta je bil, kako povečati odpornost podjetja v razmerah stalnih sprememb na poslovnem področju. Podjetja, ki zaposlujejo osebe z invalidnostjo in imajo pogosto bolj ozko razvite kompetence zaposlenih, so namreč izraziteje ranljiva. Zato je bilo ključno prepoznati notranje potencialne zaposlenih in jih ustrezno razvijati za nove tržne priložnosti. Pomemben premik je predstavljalo tudi razmišljanje v smeri učinkovitejšega upravljanja in trženja znanja ter virov zaposlenih, ne zgolj končnih storitev.

Med najpomembnejšimi ukrepi so bili individualni pogovori zaposlenih s strokovnjaki, kjer so obravnavali svoje omejitve, potencialne in karijerne možnosti. Ti pogovori so zaposlenim odprli nova razmišljanja o razvoju kompetenc, vodstvu pa omogočili boljši vpogled v razvojne ambicije zaposlenih. Pomembna je bila tudi potrditev, da so predhodna vlaganja v ergonomijo delovnih mest že pomembno prispevala k lažjemu in bolj učinkovitemu delu, hkrati pa so se pojavile tudi dodatne ideje za izboljšave.

Dodana vrednost projekta se kaže predvsem v spremembi razmišljanja zaposlenih in večji pripravljenosti na spremembe. Projekt je spodbudil razmislek o osebnem prispevku k višji dodani vrednosti ter vlogi delodajalca pri tem. Pri nekaterih zaposlenih so bili prepoznani konkretni potenciali za širšo uporabo njihovih kompetenc tudi na drugih področjih. Hkrati pa je projekt izpostavil tudi izzive, povezane z delom na daljavo, kjer lahko pride do zmanjšane socialne vključenosti in motivacije. Na tej podlagi je podjetje začelo spodbujati večjo prisotnost zaposlenih v delovnem okolju.

Kot dobra praksa se je izkazalo, da je razvoj zaposlenih najbolj učinkovit takrat, ko so ti že aktivno vključeni v delovni proces. V tem primeru so bolj motivirani za nadgradnjo znanj, saj vidijo neposredno povezavo med svojim razvojem in dolgoročno ohranitvijo ali izboljšanjem delovnega mesta. Tak pristop omogoča tudi bolj realno zastavljanje kariernih ciljev ter učinkovitejšo uporabo sredstev. Projekt je predstavljal pomemben korak k večji odpornosti podjetja, bolj vključujočemu delovnemu okolju ter učinkovitejšemu razvoju zaposlenih.

7.1.2 BLISK TRGOVINA IP d.o.o.

Invalidsko podjetje Blisk Trgovina IP deluje na različnih področjih kot so zaključna dela v gradbeništvu, izdelava prezračevalnih kanalov in druge storitvene dejavnosti. V podjetju se trudijo

vse procese prilagoditi zmožnostim zaposlenih invalidov z ustrezno podporo, prilagoditvijo delovnih mest in spodbudnim delovnim okoljem.

Ključni izziv projekta je bil, kako v pogojih nenehnih sprememb v trgovinski dejavnosti povečati odpornost podjetja ter hkrati ohraniti vključujoče in stabilno zaposlitveno okolje. Zaradi raznolikosti nalog in različnih sposobnosti zaposlenih je bilo treba vzpostaviti bolj fleksibilne in učinkovite delovne procese. Pomemben vidik je bil tudi boljši izkoristek obstoječih kompetenc zaposlenih ter prepoznavanje novih priložnosti za njihovo nadgradnjo.

Med najpomembnejšimi ukrepi so bili analiza obstoječega poslovanja, poglobljeni individualni pogovori z zaposlenimi ter priprava konkretnih predlogov za izboljšave. Ti pogovori so omogočili boljše razumevanje omejitev in potencialov zaposlenih ter prispevali k bolj ciljno usmerjenemu razvoju kompetenc. Pomembno vlogo so imela tudi usposabljanja za krepitev ključnih veščin, uvedba enostavnih digitalnih orodij za podporo poslovnim procesom ter dodatne prilagoditve delovnih mest, ki zaposlenim omogočajo lažje in bolj učinkovito delo.

Dodana vrednost projekta se kaže predvsem v izboljšani organizaciji dela, večji učinkovitosti procesov in večji pripravljenosti zaposlenih na spremembe. Projekt je prispeval k razvoju kompetenc, boljšim delovnim pogojem ter večji povezanosti med zaposlenimi in vodstvom. Hkrati je okrepil zavedanje o pomenu prilagodljivega in vključujočega delovnega okolja, ki omogoča dolgoročno stabilnost in nadaljnji razvoj podjetja.

Kot dobra praksa se je izkazalo postopno uvajanje sprememb ob aktivnem vključevanju zaposlenih v proces izboljšav. Tak pristop je prispeval k večji motivaciji, boljšemu razumevanju sprememb in večji odgovornosti za lastno delo. Pokazalo se je tudi, da zaposleni lažje razvijajo svoje kompetence, kadar vidijo neposredno povezavo med svojim razvojem in kakovostjo opravljenega dela ter stabilnostjo zaposlitve.

7.1.3 HTZ Velenje, I.P., d.o.o.

Invalidsko podjetje Premogovnika Velenje deluje v okolju, ki ga zaznamuje postopno prestrukturiranje premogovne regije in zapiranje Premogovnika Velenje, pri čemer pomemben del njegove dejavnosti predstavlja zagotavljanje delovnih mest za invalide. Njegovo delovanje vključuje izvajanje različnih storitev, prilagojenih zmožnostim zaposlenih, ob zagotavljanju ustreznih delovnih pogojev, podpore in vključujočega delovnega okolja. Podjetje se poleg operativnega dela osredotoča tudi na razvoj zaposlenih, krepitev njihovih kompetenc ter prilagajanje poslovanja širšim gospodarskim spremembam v regiji.

Ključni izziv projekta je bil prilagoditi delovanje podjetja negotovim razmeram, povezanim s prestrukturiranjem regije, ob hkratnem ohranjanju ustreznega in spodbudnega delovnega okolja za invalide. Poseben poudarek je bil na nizki pripravljenosti zaposlenih na spremembe ter potrebi po sistematični podpori pri prilagajanju novim načinom dela. Projekt je izpostavil potrebo po celostnem pristopu, ki združuje organizacijski razvoj podjetja in individualno podporo zaposlenim.

HTZ Velenje je v sodelovanju s projektnimi partnerji izvajal večplastne ukrepe, ki so vključevali pripravo individualnih kariernih načrtov, psihosocialno podporo zaposlenim invalidom, analizo delovnih mest ter vodene delavnice za prepoznavanje izzivov in iskanje rešitev. Pomemben del aktivnosti je bil usmerjen tudi v izobraževanja za razvoj digitalnih kompetenc ter krepitev

sposobnosti prilagajanja spremembam. Hkrati je bila izvedena celovita analiza poslovnega modela podjetja in razvojnih potencialov posameznih dejavnosti, kar je omogočilo boljše razumevanje prihodnjih usmeritev podjetja.

Zaposleni so imeli možnost izraziti svoje potrebe, skrbi in pričakovanja ter aktivno sodelovati pri oblikovanju kariernih ciljev. Tak pristop je prispeval k večji motivaciji, boljšemu prilagajanju spremembam ter krepitvi njihove vloge v delovnem procesu, tudi na bolj tehnološko in digitalno podprtih področjih.

Projekt je prispeval k izboljšanju komunikacije in sodelovanja v podjetju ter k vzpostavitvi podlag za dolgoročno prilagajanje novim razmeram. Organizacija je pridobila pomembne strokovne podlage za strateško odločanje o razvoju dejavnosti po zaprtju premogovnika, vključno z identifikacijo področij z večjim tržnim potencialom ter tistih, ki zahtevajo dodatne prilagoditve. Dodana vrednost se kaže tudi v večji ozaveščenosti o pomenu psihosocialne podpore, sistematičnega upravljanja kadrov in prilagajanja delovnih mest.

Kot dobra praksa se izpostavlja multidisciplinarni pristop, ki povezuje psihosocialno podporo, karierno načrtovanje, analizo delovnega funkcioniranja in organizacijski razvoj. Pomemben vidik je ustvarjanje varnega in vključujočega okolja, kjer zaposleni aktivno sodelujejo pri oblikovanju rešitev. Dodatno vrednost predstavlja povezovanje individualne podpore zaposlenim z dolgoročnim razvojnim načrtovanjem podjetja ter uporaba kazalnikov uspešnosti, ki omogočajo spremljanje napredka in nadaljnje izboljšave.

7.1.4 IP CENTRAL d.o.o.

IP CENTRAL d.o.o. je invalidsko podjetje, ki deluje na področju upravljanja in vzdrževanja poslovnih prostorov. Njegove dejavnosti vključujejo čiščenje, hišniška dela, osnovna in zahtevnejša vzdrževalna dela ter podporne storitve za nemoteno delovanje objektov. Poleg osnovnih storitev podjetje razvija tudi storitve z višjo dodano vrednostjo, kot so upravljanje stavb in svetovanje na področju nepremičnin. Pri tem zagotavlja delovna mesta za invalide ter prilagaja delovne naloge njihovim zmožnostim, hkrati pa vključuje tudi druge profile zaposlenih za izvajanje zahtevnejših storitev.

Ključni izziv projekta je bil prestrukturiranje podjetja po spremembi lastništva in prehodu v samostojno poslovanje. Podjetje se je soočalo z zmanjšanim obsegom poslovanja, manjšim številom zaposlenih ter neučinkovitim poslovnim modelom. Pomembno je bilo oblikovati strategijo za povečanje prihodkov, razširiti trg ter uvesti nove storitve z višjo dodano vrednostjo. Ob tem je bilo treba zagotoviti tudi ustrezno ravnotežje med vključevanjem invalidov in razvojem novih dejavnosti.

Podjetje je najprej izvedlo analizo trenutnega stanja poslovanja, vključno s pregledom tveganj in identifikacijo ključnih pomanjkljivosti. Na tej osnovi so bili pripravljeni ukrepi za obvladovanje tveganj ter posodobitev poslovnega modela. Pomemben korak je bil razvoj nove strategije rasti, ki je vključevala širitev obstoječih dejavnosti ter uvedbo novih storitev.

Podjetje je postopoma razširilo svojo ponudbo z dodatnimi storitvami, kot so upravljanje stavb, nepremičninsko svetovanje in zahtevnejša vzdrževalna dela, ter okrepilo sodelovanje z obstoječimi in novimi naročniki. S tem je izboljšalo strukturo prihodkov in povečalo tržno usmerjenost.

Projekt je IP Central omogočil preoblikovanje poslovnega modela in povečanje prihodkov, pri čemer danes večino prihodkov ustvarja z novimi storitvami. S tem se je povečala stabilnost poslovanja in odprle so se možnosti za nadaljnjo rast. Dodana vrednost se kaže tudi v širši in bolj konkurenčni ponudbi storitev ter boljšem položaju na trgu. Izziv za prihodnost ostaja predvsem zagotavljanje ustreznega kadra, tako invalidov kot neinvalidov, za podporo nadaljnjemu razvoju podjetja.

Kot dobra praksa se izpostavlja strateški prehod iz izvajanja storitev z nizko dodano vrednostjo v razvoj storitev z višjo dodano vrednostjo, ob hkratnem ohranjanju osnovne dejavnosti za zaposlovanje invalidov. Podjetje je uspešno združilo socialno funkcijo z razvojnim in tržnim vidikom poslovanja. Pomemben element je tudi postopno uvajanje novih storitev, ki dopolnjujejo obstoječo ponudbo in omogočajo boljšo izrabo znanja ter kapacitet zaposlenih.

7.1.5 PRO ČIS-TEAM d.o.o.

Invalidsko podjetje PRO ČIS-TEAM se ukvarja predvsem s storitvami profesionalnega čiščenja, vzdrževanja objektov ter podpornih storitev za poslovne in javne naročnike. Njihovo delo obsega redno in specializirano čiščenje poslovnih prostorov, industrijskih objektov ter drugih zahtevnejših okolij, kjer so ključni zanesljivost, natančnost in prilagodljivost. Podjetje procese organizira tako, da lahko vanje učinkovito vključuje zaposlene invalide, pri čemer posebno pozornost namenja razporejanju nalog glede na njihove zmožnosti ter zagotavljanju ustrezne opreme in ergonomskih rešitev.

Ključni izziv projekta je bil, kako v dejavnosti, ki je izrazito operativna, cenovno konkurenčna in pogosto pod pritiskom naročnikov, povečati odpornost podjetja ter hkrati ohraniti kakovost storitev in stabilnost zaposlenih. Dodatno kompleksnost je predstavljalo usklajevanje različnih delovnih okolij (terensko delo, različni objekti, različne zahteve naročnikov) z omejitvami in sposobnostmi zaposlenih. Pomemben poudarek je bil zato na boljšem načrtovanju dela, večji fleksibilnosti ekip ter prepoznavanju potencialov zaposlenih tudi za zahtevnejše ali bolj specializirane naloge.

Med ključnimi ukrepi so bili podrobna analiza organizacije dela na terenu, individualni pogovori z zaposlenimi ter oblikovanje bolj prilagojenih razporeditev dela. Ti pogovori so razkrili konkretne priložnosti za razvoj zaposlenih, ki jih prej zaradi rutinskega dela ni bilo mogoče zaznati. Pomembno vlogo so imela tudi praktično usmerjena usposabljanja (npr. za uporabo specializirane čistilne opreme, varno delo in organizacijo časa), nadgradnja internih procesov ter določene izboljšave na področju opreme in ergonomije, ki so neposredno vplivale na učinkovitost in manjšo obremenitev zaposlenih.

Kot učinkovit pristop se je pokazalo sprotno uvajanje izboljšav v okviru vsakodnevnega dela, kjer zaposleni takoj vidijo učinek sprememb. Posebej pomembno je bilo tudi aktivno vključevanje zaposlenih v iskanje rešitev, saj imajo zaradi narave dela pogosto zelo konkretne in uporabne predloge za optimizacijo procesov.

Dodana vrednost projekta se kaže predvsem v boljši organizaciji terenskega dela, večji zanesljivosti izvedbe storitev ter boljši izkoriščenosti potenciala zaposlenih. Podjetje je pridobilo jasnejši vpogled v to, kje lahko posamezniki prevzamejo zahtevnejše naloge, hkrati pa so zaposleni postali bolj odprti za učenje in spremembe. Projekt je prispeval tudi k zmanjšanju

operativnih obremenitev in izboljšanju delovnih pogojev, kar je še posebej pomembno v dejavnosti, kjer je fizična obremenitev izrazita. Na tej osnovi ima podjetje bolj trdne temelje za nadaljnjo rast in stabilno izvajanje storitev na konkurenčnem trgu.

7.1.6 PROCALL d.o.o.

PROCALL invalidsko podjetje deluje na področju klicnih in podpornih storitev, kjer za naročnike izvaja sprejem in izvajanje klicev, administrativno podporo ter različne oblike komunikacije s strankami. Njihovo delo je izrazito vezano na uporabo digitalnih orodij in stalno interakcijo z uporabniki, zato so za kakovostno izvedbo ključni jasna komunikacija, zanesljivost, prilagodljivost in dobra organizacija dela. Podjetje delovne procese oblikuje tako, da upošteva zmožnosti, izkušnje in potencialne zaposlenih invalidov, pri čemer posebno pozornost namenja strukturiranju dela, podpori mentorjev ter postopnemu razvoju kompetenc.

Ključni izziv projekta je bil, kako povečati odpornost podjetja v okolju, kjer so zahteve naročnikov visoke, delo pa zahteva veliko zbranosti, čustvene stabilnosti in komunikacijske spretnosti. Zaposleni imajo različne izkušnje, močna področja in razvojne potrebe, zato je bilo pomembno prepoznati njihove individualne potencialne ter jih usmerjati v naloge, kjer lahko najbolj učinkovito prispevajo k skupnim ciljem. Pomemben vidik projekta je bil tudi premik od zgolj izvajanja storitev k bolj načrtnemu upravljanju znanja, kompetenc in delovne vključenosti zaposlenih.

Med najpomembnejšimi ukrepi so bili individualni pogovori zaposlenih s strokovnjaki, v katerih so zaposleni lahko naslovili svoje izkušnje pri delu, komunikacijske izzive, močna področja in možnosti nadaljnjega razvoja. Ti pogovori so zaposlenim pomagali bolje razumeti lastne prednosti in področja, kjer lahko še napredujejo, vodstvu pa omogočili jasnejši vpogled v to, kako delo organizirati na način, ki podpira tako zaposlene kot kakovost storitev. Pomembno vlogo so imela tudi ciljno usmerjena usposabljanja za komunikacijo, obvladovanje zahtevnih sogovornikov ter učinkovito uporabo digitalnih orodij. Dodatno so bile uvedene izboljšave v organizaciji dela, kot so bolj strukturirani klicni scenariji, jasnejša navodila in sprotna podpora pri delu.

Dodana vrednost projekta se kaže predvsem v večji samozavesti zaposlenih pri delu s strankami, boljši usmerjenosti v lastne kompetence ter bolj enakomerni kakovosti storitev. Pri posameznikih so bili prepoznani konkretni premiki v komunikaciji, samostojnosti in večji odgovornosti pri delu. Projekt je spodbudil razmislek o tem, kako lahko vsak zaposleni glede na svoje zmožnosti in potencialne prispeva k višji dodani vrednosti podjetja, hkrati pa je pokazal pomen podpornega, strukturiranega in razvojno naravnane delovnega okolja. Izkazalo se je tudi, da je pri delu na daljavo pomembno ohranjati občutek povezanosti in vključenosti, zato podjetje več pozornosti namenja premišljenemu kombiniranju dela od doma in prisotnosti v delovnem okolju.

Kot dobra praksa se je izkazalo, da je razvoj zaposlenih najbolj učinkovit, kadar poteka neposredno skozi delo, ob jasni strukturi, sprotni povratni informaciji in dostopni podpori. Zaposleni lažje napredujejo, ko razumejo konkretne delovne situacije, imajo možnost postopnega učenja ter dobijo pravočasno usmeritev. Tak pristop omogoča realen razvoj kompetenc, krepí občutek vključenosti in odgovornosti ter hkrati prispeva k stabilnosti in kakovosti izvajanja storitev, kar je ključno za dolgoročno uspešnost podjetja.

7.1.7 SŽ-ŽIP d.o.o.

Invalidsko podjetje Slovenskih železnic izvaja različne servisne in podporne dejavnosti, ki prispevajo k delovanju železniškega sistema, pri čemer posamezna opravila prilagaja zmoglostim zaposlenih invalidov. Njihovo delo vključuje različne storitve, pomoč pri tehničnih in organizacijskih nalogah ter druge dejavnosti, ki omogočajo nemoteno delovanje podjetja. Pomembno je, da zaposleni pri tem delajo v prilagojenih pogojih, ki jim omogočajo varnost, učinkovitost in vključevanje v delovni proces.

Glavni izziv projekta je bila prilagoditev poslovnega modela in delovnih procesov sodobnim zahtevam trga dela. Pri tem je bilo treba upoštevati tudi specifične potrebe zaposlenih invalidov. Posebej so izstopali nizka digitalna vključenost dela zaposlenih, potreba po razvoju digitalnih kompetenc, iskanje ravnotežja med učinkovitostjo podjetja in omejitvami zaposlenih ter krepitev odpornosti zaposlenih na spremembe in stres. Pomemben izziv je bilo tudi oblikovanje kariernih poti za večje število zaposlenih invalidov.

Podjetje je k projektu pristopilo celostno. Najprej je izvedlo analizo poslovnega modela in prepoznalo razlike med obstoječim in želenim stanjem. Na tej podlagi je pripravilo predloge za izboljšave in digitalizacijo. Sledila so izobraževanja za razvoj digitalnih kompetenc ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Posebej pomembna je bila tudi psihosocialna podpora, ki je zaposlenim pomagala pri obvladovanju stresa, komunikaciji in boljšem počutju na delovnem mestu. Poleg tega je bilo izdelanih 20 individualnih kariernih načrtov.

Projekt je podjetju prinesel večjo konkurenčnost, bolj vključujoče delovno okolje, višjo kakovost dela in večje zadovoljstvo zaposlenih. Hkrati predstavlja prenosni model dobre prakse tudi za druga invalidska podjetja.

Kot dobra praksa se izpostavlja celostni in individualiziran pristop, ki povezuje organizacijske spremembe, razvoj zaposlenih in podporne ukrepe. Tak pristop omogoča večjo vključenost, boljšo motivacijo in realnejše razvojne cilje. Posebej uspešna je bila priprava zaposlenih na postopno uvajanje digitalizacije v delovne procese, prilagojena zaposlenim z nižjo ravno digitalnih kompetenc.

7.1.8 Zavod za razvoj lokalnih skupnosti HUDO DOBRO

Zaposlitveni center Hudo dobro iz Renkovcev v Prekmurju deluje na področju gostinstva, turizma in priprave lokalno navdihnjenih kulinaričnih izdelkov, pri čemer razvija prepoznavno ponudbo, povezano z lokalnimi sestavinami in doživetji, kot je Hiša gibanice. Podjetje združuje socialno poslanstvo zaposlovanja invalidov z razvojem kakovostnih storitev za trg ter posebno pozornost namenja vključujočemu delovnemu okolju, razvoju kompetenc zaposlenih in sodelovanju z lokalnim okoljem.

Ključni izziv projekta je bil prilagoditi poslovni model organizacije novim razmeram na trgu ter hkrati zagotoviti stabilna, kakovostna in vključujoča delovna mesta, predvsem za zaposlene invalide. Ob širitvi dejavnosti na področje turizma in razvoja Hiše gibanice je bilo treba optimizirati delovne procese, povečati digitalne kompetence zaposlenih ter izboljšati organizacijsko učinkovitost in dolgoročno vzdržnost poslovanja.

Največjo vrednost so predstavljali celovita analiza poslovnega modela, strateške delavnice z vodstvom ter priprava konkretnih ukrepov za optimizacijo procesov in razvoj zaposlenih. Pomembno vlogo so imela tudi ciljno usmerjena usposabljanja zaposlenih, priprava individualnih kariernih načrtov za invalide, uvedba sodobnih digitalnih rešitev ter svetovanje pri izboljšanju internih aktov in organizacijske kulture.

Dodana vrednost projekta se kaže predvsem v dolgoročnem vplivu na organizacijo in zaposlene. Projekt je omogočil bolj strukturirano in stabilno poslovanje, večjo konkurenčnost ter boljše pogoje za delo in razvoj zaposlenih. Okrepljene so bile kompetence zaposlenih, izboljšana organizacijska klima ter vzpostavljeni temelji za nova delovna mesta in nadaljnjo rast blagovne znamke Hudo dobro. Projekt je pomembno prispeval tudi k večji ozaveščenosti o pomenu vključujočega in trajnostnega delovnega okolja.

Kot dobra praksa se je izkazalo povezovanje razvoja poslovnega modela z razvojem zaposlenih. Poseben poudarek je bil na vključevanju invalidov v načrtovanje njihovega kariernega razvoja, medgeneracijskem sodelovanju, obratnem mentorstvu ter prilagajanju delovnih procesov posameznikom. Na ta način je podjetje uspešno povežalo socialno vključevanje, razvoj kompetenc in trajnostno naravnano podjetništvo ter okrepilo sodelovanje z lokalnim okoljem.

7.1.9 Zaposlitveni center BM d.o.o.

Zaposlitveni center BM (ZCBM) se ukvarja z izvajanjem različnih storitvenih dejavnosti, pri čemer zagotavlja delovna mesta za invalide in druge ranljive skupine. Njihovo delo vključuje predvsem podporne in pomožne storitve za podjetja ter druge organizacije, kot so enostavnejša proizvodna dela, pakiranje, sortiranje, montaža in druge ročne ali organizacijske naloge. Delo je prilagojeno zmožnostim zaposlenih, pri čemer center skrbi za varne delovne pogoje, ustrezno razporeditev nalog ter stalno podporo zaposlenim. Poleg izvajanja storitev se organizacija osredotoča tudi na razvoj zaposlenih, krepitev njihovih delovnih navad in vključevanje v širše družbeno okolje.

Ključni izziv projekta je bil prilagoditi način vodenja in organizacije dela rasti podjetja ter večjemu številu zaposlenih. Koordinacija večje skupine sodelavcev je zahtevala nadgradnjo vodstvenih znanj, boljšo organizacijo procesov in učinkovitejše upravljanje evidenc. Hkrati je bil pomemben izziv tudi razvoj kompetenc zaposlenih, tako invalidov kot mentorjev, z namenom izboljšanja njihovega delovanja na delovnem mestu in v vsakdanjem življenju. Projekt je izpostavil potrebo po sistematičnem in individualiziranem pristopu k razvoju zaposlenih.

Organizacija je v sodelovanju s projektnim partnerjem izvajala celovit pristop, ki je vključeval stalno prepoznavanje potreb in prilagajanje ukrepov. Izvedena je bila posodobitev in dopolnitev poslovnega načrta ter izboljšave na področju vodenja podjetja in upravljanja evidenc. Pomemben poudarek je bil na razvoju vodstvenih kompetenc ter učinkovitejši organizaciji dela.

Vsakemu posamezniku so bila omogočena ciljno usmerjena usposabljanja in podpora za razvoj kompetenc, kar je prispevalo k njihovem napredku tako na poklicnem kot osebnem področju.

Projekt je prispeval k dvigu kompetenc zaposlenih na različnih področjih ter k izboljšanju vodenja in organizacije dela. ZCBM je pridobil nova znanja in vpoglede, ki jih je omogočil zunanji strokovni pogled, kar je vodilo v konkretne izboljšave in napredek. Dodana vrednost se kaže tudi v večji učinkovitosti delovanja, boljših odnosih med zaposlenimi ter v večji pripravljenosti na nadaljnji razvoj organizacije.

Kot dobra praksa se izpostavlja individualiziran in vključujoč pristop k delu z zaposlenimi. Tak pristop spodbuja sodelovanje, krepi medsebojne odnose in prispeva k uspešnejšemu delovanju organizacije. Pomembna dobra praksa je tudi tesno sodelovanje s strokovnim partnerjem, ki omogoča stalno izboljševanje procesov in uvajanje novih rešitev.

7.1.10 Zaposlitveni center Jaspis Celje

Zaposlitveni center Jaspis Celje (ZC Jaspis) zagotavlja delovna mesta za invalide in spodbuja njihovo vključevanje v delovno okolje. Njegovo delovanje temelji na ustvarjanju stabilnega, varnega in podpornega okolja, kjer se delo prilagaja zmožnostim zaposlenih. Center izvaja različne storitve ter razvija lastne produkte, pri čemer povezuje socialno vlogo z gospodarsko dejavnostjo. Vodilo ZC Jaspis je zagotavljanje trajnostnega poslovanja ob hkratnem razvoju zaposlenih in krepitvi njihove samostojnosti.

Ključni izziv projekta je bil zmanjšanje fluktuacije zaposlenih, povečanje njihove pripadnosti in zadovoljstva ter hkratna stabilizacija poslovanja centra. To je zahtevalo celovito prenovo poslovnega modela, izboljšanje organizacije dela in notranje komunikacije ter razvoj kompetenc zaposlenih. Poseben poudarek je bil na razvoju digitalnih in prečnih kompetenc, ki vplivajo na večjo samostojnost in vključenost zaposlenih. Pomemben izziv je predstavljalo tudi iskanje ravnotežja med socialno funkcijo centra in njegovo tržno konkurenčnostjo, vključno z razvojem novih storitev, blagovne znamke in prodajnih poti.

Center je pristopil sistematično in celostno. Najprej je bila izvedena analiza poslovnega modela in ključnih procesov, na podlagi katere so bili pripravljene konkretni predlogi za izboljšave. Sledila so svetovanja na področjih strateškega managementa, uvajanja kazalnikov uspešnosti, notranje komunikacije, motiviranja zaposlenih, digitalizacije ter promocije zdravja pri delu. Pomemben del ukrepov je bil usmerjen v razvoj tržne dejavnosti, vključno z razširitvijo ponudbe, razvojem blagovne znamke in izboljšanjem odnosov s strankami.

V drugi fazi so bili izvedeni individualni razgovori z zaposlenimi, ocenjevanje kompetenc, identifikacija kompetenčnih razkorakov ter priprava kariernih načrtov. Izvedena so bila tudi ciljno usmerjena usposabljanja s področij digitalnih veščin, komunikacije, timskega dela in

Projekt je prispeval k večji stabilnosti in konkurenčnosti centra ter k oblikovanju bolj vključujočega delovnega okolja. Zaposleni so pridobili nova znanja, povečala se je njihova motivacija, pripadnost in zadovoljstvo, hkrati pa se je zmanjšala fluktuacija. Na organizacijski ravni so se izboljšali delovni procesi, komunikacija in odnosi s strankami, center pa je pridobil tudi nove poslovne priložnosti. Dodana vrednost projekta je tudi njegova trajnost, saj se uvedene izboljšave in pridobljena znanja uporabljajo dolgoročno ter predstavljajo podlago za nadaljnji razvoj organizacije.

Kot dobra praksa se izpostavlja celovit pristop, ki hkrati naslavlja poslovanje organizacije in razvoj zaposlenih. Projekt je uspešno povezal izboljšanje delovnih procesov, krepitev kompetenc zaposlenih ter razvoj novih tržnih priložnosti. Posebej učinkovita je bila individualizirana obravnava zaposlenih, ki je vključevala poglobljene razgovore, oceno kompetenc in pripravo kariernih načrtov. Tak pristop je omogočil večjo motivacijo, samostojnost in odgovornost zaposlenih. Pomembna dobra praksa je bila tudi povezava med analizo in izvedbo, saj so bili ukrepi dejansko implementirani v vsakodnevno delovanje.

7.1.11 Zaposlitveni center PAPILOT

Zaposlitveni center Papilot opravlja dejavnosti, ki so povezane z različnimi storitvami in podporo poslovnim procesom, pri čemer delo prilagaja zmožnostim zaposlenih invalidov. Njihovo delovanje temelji na ustvarjanju stabilnega, varnega in vključujočega delovnega okolja, kjer zaposleni opravljajo naloge v skladu s svojimi sposobnostmi. Pomembno je, da so delovni procesi organizirani tako, da omogočajo učinkovito delo, hkrati pa upoštevajo posebne potrebe zaposlenih.

Glavni izziv projekta je bila večja organizacijska strukturiranost in prilagoditev delovnih procesov sodobnim zahtevam, ob hkratnem ohranjanju socialne funkcije zaposlovanja invalidov. Med ključnimi izzivi so izstopali potreba po jasnejši razdelitvi nalog, izboljšanju organizacije dela, razvoj digitalnih in drugih kompetenc zaposlenih ter krepitev stabilnosti delovnega okolja. Pomemben vidik je bil tudi razvoj bolj individualiziranega pristopa k zaposlenim in bolj sistematično upravljanje podpornih aktivnosti.

Podjetje je k izzivu pristopilo celostno. Najprej je izvedlo analizo obstoječega stanja in prepoznalo ključna področja za izboljšave. Na tej podlagi so bile uvedene organizacijske spremembe in izboljšave delovnih procesov. Sledila so ciljno usmerjena izobraževanja, predvsem na področju digitalnih kompetenc in komunikacije. Pomemben del projekta je bila tudi psihosocialna podpora, ki je zaposlenim pomagala pri obvladovanju stresa, izboljšanju odnosov in večji stabilnosti pri delu. Poleg tega so bili pripravljeni individualni načrti, ki omogočajo boljši razvoj in vključevanje zaposlenih.

Projekt je zaposlitvenemu centru prinesel boljšo organizacijo dela, večjo preglednost procesov, bolj vključujoče delovno okolje ter večje zadovoljstvo zaposlenih. Hkrati je okrepil sposobnost organizacije za prilagajanje spremembam in dolgoročno stabilnost delovanja. Projekt predstavlja tudi primer dobre prakse, ki je prenosljiv na druge zaposlitvene centre.

Kot dobra praksa se izpostavlja celostni in individualiziran pristop, ki povezuje organizacijske izboljšave, razvoj kompetenc zaposlenih in podporne ukrepe. Tak pristop omogoča večjo vključenost zaposlenih, boljšo komunikacijo ter večjo stabilnost in učinkovitost delovnega procesa. Posebej uspešna je bila postopna uvedba sprememb in prilagajanje aktivnosti zaposlenim, kar je omogočilo trajnejše in bolj učinkovite rezultate.

7.1.12 Zaposlitveni center RUJ

Zaposlitveni center RUJ deluje kot zaščiteno delovno okolje, v katerem se izvajajo predvsem enostavnejša montažna, pakirna in sortirna dela za zunanje naročnike. Delo je izrazito rutinsko in razdeljeno na manjše, jasno opredeljene korake, kar zaposlenim omogoča večjo predvidljivost ter občutek varnosti. Organizacija dela v veliki meri temelji na stalni prisotnosti mentorjev in vodij, ki zaposlene usmerjajo, skrbijo za kakovost opravljenega dela ter pomagajo pri ohranjanju ustreznega delovnega ritma.

Ključni izziv je predstavljalo vprašanje, kako ob strukturnih spremembah, naraščajočih stroških dela, zmanjševanju delovne sposobnosti zaposlenih ter vse večjih tržnih pritiskih ohraniti stabilna delovna mesta za najtežje zaposljive invalide. Poseben poudarek je bil na uvajanju digitalizacije in tehnoloških sprememb na način, ki ne ogroža varnosti zaposlenih, temveč jim nudi podporo in spodbuja njihovo vključevanje v sodobnejše delovne procese.

V okviru projekta se je kot izjemno koristno izkazalo strokovno svetovanje, zlasti analiza poslovnega modela zavoda ter priprava razvojne strategije do leta 2033. Med ključnimi aktivnostmi so bili pregled finančnega poslovanja, identifikacija perspektivnih tržnih segmentov, predlogi za digitalno podporo procesom, prilagoditve delovnih mest, opolnomočenje zaposlenih na področju digitalizacije ter izvedba izobraževanj s področij digitalnih kompetenc, varnosti pri delu in obvladovanja stresa.

Dodana vrednost projekta se kaže predvsem v tem, da je zavodu omogočil jasnejši vpogled v lastno stanje, omejitve in razvojne priložnosti ter ga premaknil od reaktivnega reševanja izzivov k bolj strateškemu načrtovanju prihodnosti. Projekt je odprl prostor za digitalno in organizacijsko preobrazbo, razmislek o novih tržno zanimivih nišah ter bolj sistematično prilagajanje delovnih procesov zaposlenim z različnimi omejitvami. Za Zaposlitveni center RUJ, ki deluje v zahtevnem lokalnem okolju in zaposluje eno najbolj ranljivih skupin na trgu dela, to predstavlja pomembno osnovo za nadaljnjo stabilizacijo poslovanja, ohranjanje delovnih mest ter razvoj vključujočega, zelenega in tehnološko podprtega delovnega okolja.

Kot dobra praksa se je izkazalo, da so spremembe najučinkovitejše, kadar so strateško premišljene, a hkrati konkretne in postopno uvajane v vsakodnevno delo. Posebej pomembni so bili analiza poslovnega modela, priprava razvojne strategije do leta 2033, prenova spletne prisotnosti ter individualni načrti prilagoditve delovnih mest, ki prispevajo k večji varnosti, učinkovitosti in zadovoljstvu zaposlenih. Pomembno vlogo so imela tudi ciljno usmerjena izobraževanja za zaposlene invalide in mentorje, saj so okrepila razumevanje sprememb ter podprla razvoj bolj vključujočega delovnega okolja.

7.1.13 ZRP Pomelaj, z.o.o.

ZRP Pomelaj deluje kot socialno podjetje in zaposlitveni center, ki združuje vključevanje ranljivih skupin z razvojem lastnih produktov in storitev. Delo poteka v strukturiranem, vendar razmeroma raznolikem okolju, kjer se prepletajo različne aktivnosti, prilagojene zmožnostim zaposlenih. Pomemben element organizacije dela je stalna prisotnost mentorjev, ki zaposlene usmerjajo, jim nudijo podporo ter skrbijo za kakovost in kontinuiteto dela.

Ključni izziv projekta je bil vzpostaviti ravnotežje med socialnim poslanstvom organizacije in zahtevami trga. Na eni strani je pomembno zagotavljati stabilno, predvidljivo okolje za zaposlene, na drugi pa se organizacija sooča z vedno večjo potrebo po prilagodljivosti, učinkovitosti in odzivnosti na naročila. To odpira vprašanje, kako uvajati spremembe na način, ki ne ogroža občutka varnosti zaposlenih, hkrati pa omogoča razvoj dejavnosti.

V okviru projekta se je kot ključno izkazalo postopno uvajanje izboljšav, ki temeljijo na razumevanju dejanskega dela in potreb zaposlenih. Namesto večjih sistemskih sprememb so bile učinkovite manjše, ciljno usmerjene prilagoditve – predvsem v načinu organizacije dela, jasnosti navodil ter podpori pri izvajanju nalog. Pomembno vlogo so imeli tudi neposredni pogovori z zaposlenimi, ki so omogočili boljše razumevanje njihovih sposobnosti, omejitev in potenciala za razvoj.

Dodana vrednost projekta se kaže v bolj premišljenem upravljanju raznolikosti zaposlenih ter večji preglednosti nad procesi. Organizacija je pridobila bolj realistično sliko svojih kapacitet in možnosti za razvoj, hkrati pa so se pri posameznikih pokazali tudi konkretni premiki v



samostojnosti in pripravljenosti za nove naloge. Projekt je obenem poudaril, da razvoj ni linearen in da je treba pri načrtovanju dela upoštevati različne hitrosti napredka.

Kot dobra praksa se je potrdilo, da so spremembe najbolj učinkovite, kadar so postopne, konkretne in neposredno povezane z delovnim okoljem. Ključno vlogo pri tem imajo strokovna delavka in mentorji, ki ne delujejo zgolj kot nadzorniki, temveč kot podpora in povezovalni člen med zahtevami organizacije in potrebami zaposlenih.



Deloitte.

Ime »Deloitte« se nanaša na družbo Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), njeno globalno mrežo družb članic in njihove povezane osebe (skupaj: »organizacija Deloitte«). Družba DTTL (imenovan tudi »Deloitte Global«) in vsaka od njenih družb članic in povezanih oseb so ločene in samostojne pravne osebe, ki ne morejo zavezovati druga druge v razmerju do tretjih oseb. DTTL in vsaka družba članica združenja DTTL in povezani subjekti odgovarjajo le za svoja ravnanja in opustitve, ne pa za ravnanja in opustitve drugih članic. DTTL ne opravlja storitev za stranke. Več informacij je na voljo na www.deloitte.com/about.

Deloitte je vodilni ponudnik storitev revidiranja in dajanja zagotovil, davčnega in pravnega svetovanja, poslovnega in finančnega svetovanja ter svetovanja na področju tveganj. Deloitte opravlja storitve za skoraj 90 % podjetij s seznama Fortune Global 500® in za tisoče zasebnih podjetij. Naši zaposleni zagotavljajo merljive in trajne rezultate, ki prispevajo h krepitvi zaupanja javnosti v kapitalske trge, pomagajo strankam pri njihovem preoblikovanju in doseganju uspehov, ter usmerjajo pot do močnejšega gospodarstva, pravičnejše družbe in trajnostnega sveta. Deloitte, ki ima več kot 175-letno zgodovino, deluje v več kot 150 državah in ozemljih. Na www.deloitte.com lahko preberete več o tem, kako približno 457.000 Deloittovih strokovnjakov po vsem svetu dosega rezultate, ki štejejo.

V Sloveniji storitve zagotavlja Deloitte revizija d.o.o in Deloitte svetovanje d.o.o. (pod skupnim imenom »Deloitte Slovenija«), članici družbe Deloitte Central Europe Holdings Limited. Deloitte Slovenija sodi med vodilne družbe za strokovne storitve v Sloveniji in opravlja storitve revidiranja in dajanja zagotovil, davčnega, poslovnega in finančnega svetovanja, svetovanja na področju tveganj in sorodne storitve, ki jih zagotavlja več kot 150 domačih in tujih strokovnjakov.

Nobena od družb iz organizacije Deloitte ne nudi strokovnega svetovanja ali storitev na podlagi tega dokumenta. Preden sprejmete kakršno koli odločitev ali ukrep, ki bi lahko vplival na vaše finance ali poslovanje, se morate posvetovati s kvalificiranim strokovnim svetovalcem. Ne dajemo nobene izjave, garancije ali zaveze (izrecne ali implicitne) glede točnosti ali popolnosti informacij v tem dokumentu; družba DTTL, njene družbe članice, povezane osebe, zaposleni ali zastopniki ne odgovarjajo za kakršno koli izgubo ali škodo, ki bi neposredno ali posredno nastala zaradi zanašanja katere koli osebe na ta dokument. Dokument, niti kot celota niti njegovi posamezni deli, ne predstavlja izvedenskega mnenja, ki bi ga bilo kot takšnega mogoče uporabiti na sodišču.

© 2026. Za več informacij se obrnite na Deloitte Slovenija.