



Svetnice in svetniki
Mestni svet

Številka: 602-95/2016-55-(47/09)
Datum: 14. 2. 2018

Zadeva: Informacija o zaključnem poročilu projekta »Organizacijska analiza vrtcev v Mestni občini Kranj«

Mestni svet Mestne občine Kranj je na svoji 23. redni seji, dne 21. 12. 2016 po obravnavanju točke »Pobuda za celovito analizo delovanja vrtcev v Mestni občini Kranj« sprejel naslednji sklep:
Občinska uprava Mestne občine Kranj pripravi z ustreznimi zunanjimi strokovnjaki podrobno analizo prednosti in slabosti delovanja vrtcev, v okviru osnovnih šol in Kranjskih vrtcev na območju Mestne občine Kranj.

Mestna občina Kranj je izdelavo analize naročila Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru (v nadaljevanju UM FOV). Iz poročila projekta je razvidno, da glede na posnetek stanja in izdelane analize z vidika organiziranosti in financiranja, UM FOV ne more z gotovostjo trditi, da bi katerakoli oblika organiziranosti posamezne enote izkazovala statistično pomembno učinkovitejše delovanja od ostalih. Predlagajo pa čimprejšnje poenotenje procesov, in sicer: vodstvenih, temeljnih in podpornih procesov.

UM FOV ocenjuje vrednost celovite prenove poslovnih procesov cca. 150.000 EUR. Zaradi finančnega obsega celovite prenove, ki izhaja in časovne in vsebinske komponente je predlog UM FOV, da se prenove poslovnih procesov loti v posameznih sekvencah in na ta način razdeli ocenjeno vrednost na daljše časovno obdobje.

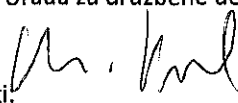
Mestnemu Svetu Mestne občine Kranj predlagam v sprejem naslednji

S K L E P:

Mestni svet Mestne občine Kranj se je seznanil z Organizacijsko analizo vrtcev v MOK – poročilo projekta in s Priporočili ob zaključku projekta.

Pripravila:
Darja Veternik
Višja svetovalka

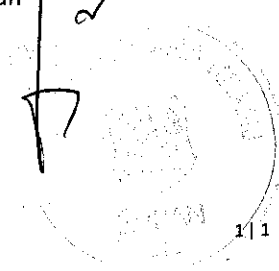

Manja Vovk
Vodja Urada za družbene dejavnosti



Prilogi:

- Organizacijska analiza vrtcev v MOK – poročilo projekta (v e-obliki)
- Priporočila ob zaključku projekta

Boštjan Trilar
Župan





MESTNA OBČINA
KRANJ



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Delovna študija organizacijskih ved v Kranju

Prejeto 07-02-2018			
Sig. znak	Šifra zadeve	Vredn.	Priloge
4709			

597/18

PRIPOROČILA OB ZAKLJUČKU PROJEKTA:

V zaključku predstavljamo predlagano vsebino organizacijskih ukrepov, glede na zbrane in analizirane podatke izbranih enot vrtcev. Vsebinski organizacijski ukrepovi sledi predlog načina uvedbe organizacijskih ukrepov, ki jih kot končni rezultat zaključnega poročila projekta oddajamo naročniku projekta.

1. VSEBINA PREDLAGANIH ORGANIZACIJSKIH UKREPOV

Glede na predstavljen posnetek stanja in izdelane analize z vidika organiziranosti in financiranja, ne moremo z gotovostjo trditi, da bi katerakoli oblika organiziranosti posamezne enote vrtca izkazovala statistično pomembno učinkovitejše delovanje od ostalih.

Vendar pa v raziskavi ugotavljamo kar nekaj organizacijskih težav, ki izhajajo iz različne organiziranosti posameznih enot vrtcev. Zato kot enega izmed organizacijskih ukrepov predlagamo poenotenje organiziranosti enot vrtcev.

To ne pomeni, da se je potrebno takoj odločiti za enotno organizacijsko strukturo vrtcev, bodisi v okviru Kranjskih vrtcev ali v okviru osnovnih šol. Menimo, da lahko v prehodnem obdobju organizacijske strukture, zlasti pa lokacije in določene posebnosti delovanja in vsebin posameznih enot vrtcev ostanejo nespremenjene.

Predlagamo pa odločno in čim prejšnje poenotenje procesov! Pri tem predlagamo, da se najprej poenotijo temeljni procesi v vrtcih. Sem spadajo vse dejavnosti, povezane z varovanjem in vzgojo otrok. Poleg neposrednega dela z otroki, lahko kot primer navedemo, da v to kategorijo spada npr. tudi razdeljevanje hrane.

Temeljnim procesom je potrebno prilagoditi podporne procese. Tu lahko kot primer navedemo procese priprave hrane, ki so raznoliki po vseh opazovanih kriterijih in zato organizacijsko med seboj niso niti primerljivi.

Nazadnje je nujno poenotiti tudi vodstvene procese. Četudi bodo posamezne enote vrtcev ostale v različnih organizacijskih oblikah, je potrebno odločanje in vodenje urediti za vse enako.

Ko bodo procesi ustrezno organizacijsko poenoteni in pod pogojem da so kadrovske ter informacijske podprti, se lahko upravljavci suvereno odločijo, kakšne bodo organizacijske strukture in kakšna bo linija vodenja celotnega sistema.

2. NAČIN UVAJANJA ORGANIZACIJSKIH UKREPOV

Pri prenovi poslovnih procesov predlagamo odločevalcem, da uporabijo projektni pristop, enovito metodologijo in postopno uvajanje.

Prvi korak in nujen korak v tej smeri je nedvomno seznanitev odločevalcev z analizo organiziranosti in sprejem odločitve. V kolikor se bodo odločevalci (upravljavci) odločili za prenovu procesov, lahko pri tem ponudimo metodološko in strokovno pomoč v obliki sodelovanja in svetovanja.

Prva faza projekta prenove je »Faza priprave«. V tej fazi se oblikujejo namenski in objektni cilji, opredelijo se omejitve (časovni okvir, razpoložljivi člani tima in razpoložljiva finančna sredstva) in izdelava se podroben plan projekta v obliki projektne definicije. Ta se potrdi s strani odločevalcev. S tem se priprava projekta zaključi. Začnejo se izvedbene faze.

Dejanska izvedba projekta se začne s »Fazo posnetka stanja«. Faza posnetka stanja je pri projektu prenove poslovnih procesov sestavljena iz posnetka obstoječe organizacijske strukture, posnetka obstoječega informacijskega in obstoječega kadrovskega sistema. Najpomembnejša aktivnost v tej fazi je vsekakor podroben in celovit posnetek procesov. Navedene aktivnosti morajo biti opravljene v pravilnem vrstnem redu. Pridobljeni podatki morajo biti zajeti v ustrezen repozitirij, da jih je mogoče analitično obdelati ter grafično predstaviti. Predlagamo uporabo EPC modelov in orodja Aris.

Sledi »Faza analize poslovnega sistema«. Vhodni podatki za to fazo izhajajo iz repozitorija obstoječega poslovnega sistema, ki je rezultat posnetka stanja. Pripraviti je potrebno enovito indeksno analizo in v njej upoštevati vsaj razmerja med pretočnimi časi in tehnološkimi časi ter analizo stroškov procesa. Pomembna je tudi analiza informacijskih in organizacijskih vrzeli. Poleg tega mora upravljavec v fazi analize sprejeti nekatere strateške usmeritve, na podlagi katerih je mogoče pripraviti predloge ciljnega stanja. Identificirati in upoštevati je potrebno tudi tiste vplivne faktorje iz okolja poslovnega sistema, na katere poslovni sistem ne more vplivati, so pa za poslovanje v prihodnosti pomembni. V fazi analize je smiselno pripraviti primerjalne študije s sorodnimi poslovnimi sistemi in jih upoštevati pri pripravi predlogov ciljnega stanja ter izbiri ključnih procesov za prenovu..

Po potrditvi izbranih ključnih procesov se oblikujejo timi za prenovu za vsak proces. Vsak tim se oblikuje glede na specifične potrebe, ki so definirane že v fazi analize. Generalno prenova procesov poteka na več nivojih. Na najvišjem nivoju gre za spremembo relacij med posameznimi procesi, saj je mogoče procese npr. opustiti, izločiti, jih oddati, pripojiti, spremeniti njihova vozlišča itd.. Prenova posameznega procesa na tem nivoju močno vpliva tudi na ostale procese v procesni verigi, zato je nujno verificirati vsak korak tudi z drugimi deležniki. Na nižjem nivoju gre za preoblikovanje posameznega procesa. Proces je mogoče razvejati, spremeniti zaporedja opravil, ga standardizirati, posplošiti, preobraziti itd. vendar tako, da spremembe ne vplivajo neposredno na druge procese. Na najnižjem nivoju gre predvsem za urejanje zaporedja posameznih opravil in za njihovo združevanje ter spremembo izvajanja novo oblikovanih opravil ob upoštevanju novih informacijskih tehnologij in drugačnih organizacijskih in kadrovske pristopov (predvsem nadgradnjo kompetenc zaposlenih, spremenjenega načina dela), preseganja omejitev, ki izhajajo iz obstoječih organizacijskih struktur, ipd.. Rezultat faze prenove so modeli procesov in njihov opis v obliki strukturiranih organizacijskih navodil.

Prenovi procesov sledi vzpostavljanje prilagojenih organizacijskih struktur, kadrovskega sistema in informacijske podpore. V tej fazi projekta običajno sodelujejo timi v enaki sestavi, se pa pogosto dopolnijo še s strokovnjaki za področje informatike, ki so lahko notranji ali zunanji, strokovnjaki za področje kadrov, ki so prav tako lahko notranji ali zunanji in strokovnjaki z drugih področij (npr. pravno, finančno računovodsko). V tej fazi se običajno na novo definirajo organizacijska razmerja v podjetju na način, da se prenovljeni procesi lahko optimalno izvajajo. Na podlagi prenovljenih procesov je mogoče oblikovati tudi modele kompetenc za ključna delovna mesta in organizacijske vloge.

Aktivnosti priprave ciljnega stanja obsegajo tudi pripravo predlogov in implementacijo izbranih rešitev informacijskega sistema. Pri tem so osnova vseh sprememb in nadgradenj, pa tudi implementacije novih informacijskih sistemov prenovljeni procesi. Modeli procesov so tudi osnova za pripravo zahtevnikov in morebitnih razpisov na tem področju.

Implementacija novih procesov in dejanska sprememba načina dela se običajno delno prekrivata. V praksi se organizacijski prehod dokončno izvede šele, ko je sprejeta odločitev na nivoju upravljalcev, da se predlagane rešitve (v obliki modelov) dejansko uvedejo v prakso.

Eden izmed rezultatov projekta prenove mora biti tudi uvedba sistema stalnih izboljšav organiziranosti ustanove s pomočjo informacijske tehnologije, ki to omogoča. Sistem stalnih izboljšav je zasnovan na uporabi enotnega »poslovnega repozitorija«, ki omogoča nadzorovane spremembe procesov, organizacijskih struktur in kadrovskega sistema, omogoča pa tudi lažje prilagajanje in nadgrajevanje informacijskega sistema.

Ocenjena vrednost celovite prenove poslovnih procesov FOV UM je cca. 150.000 €. Zaradi finančnega obsega celovite prenove, ki izhaja iz časovne in vsebinske komponente je naš predlog Mestni občini Kranj, da se prenove poslovnih procesov loti v posameznih sekvencah in na ta način razdeli ocenjeno vrednost na daljše časovno obdobje.

Kranj, januar 2018

Izr. prof. dr. Polona Šprajc

vodja projekta

