



Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK 010	Stran/strani: 1/75

Organizacijska analiza vrtcev v MOK

POROČILO PROJEKTA

Status: Predlog
Verzija: 010



**MESTNA OBČINA
KRANJ**

Prejeto 19 -12- 2017			
Sig. znak	Šifra zadeve	Vredn.	Priloge



Pri izdelavi poročila so sodelovali:

UM-FOV

- dr. Polona Šprajc, vodja projekta
- dr. Iztok Podbregar, dekan
- dr. Tomaž Kern
- dr. Benjamin Urh
- dr. Matjaž Maletič
- dr. Damjan Maletič
- Eva Krhač, mag



Zaposleni v MOK, ki so sodelovali v procesnih timih,
Zaposleni v Kranjskih vrtcih, ki so sodelovali v procesnih timih
Zaposleni v Osnovnih šolah, ki so sodelovali v procesnih timih

Kranj, december, 2017

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 2/75



Opombe:

- *Poročilo projekta je interni dokument!*
- *Gradivo je delovne narave in je namenjeno izključno MOK*
- *Gradivo je bilo obravnavano v okviru projekta, še ni zaključeno in potrjeno s strani MOK*
- *Razmnoževanje in pregledovanje je dovoljeno le ob pisnem soglasju MOK*

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 3/75

VSEBINA:

1. UVOD	4
2. NAMEN, CILJI in PLAN PROJEKTA	5
3. DINAMIKA IZVAJANJA PROJEKTA	7
3.1 REALIZACIJA PROJEKTA	7
3.2 SESTANKI IN DELAVNICE PROJEKTNEGA TIMA	7
4. POSNETEK STANJA	9
4.1 POSNETEK ORGANIZIRANOSTI IN PROCESOV	9
4.2 POSNETEK FINANČNIH TOKOV	36
5. ANALIZA STANJA	49
5.1 ORGANIZACIJSKA ANALIZA	49
5.2 FINANČNA ANALIZA	52
6. PREDLOG UKREPOV	72
6.1 VSEBINA PREDLAGANIH ORGANIZACIJSKIH UKREPOV	72
6.2 NAČIN UVAJANJA ORGANIZACIJSKIH UKREPOV	72
7. PRILOGE IN GRADIVA	75
7.1 ZAPISNIKI	75
7.2 REPOZITORIJ	75

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK 010	Stran/strani: 4/75

1. UVOD



Na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru smo na podlagi pobude za celovito analizo delovanja vrtcev MOK s strani sveta MOK, pristopili k pripravi ponudbe za celovito analizo delovanja vrtcev v Mestni občini Kranj, analizo stroškov pri zagotavljanju vzgoje in oskrbe vrtcev ter analizo stanja na področju racionalizacije stroškov ter posledično k celoviti izdelavi projektne dokumentacije ter izvedbe projekta.

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede (v nadaljevanju UM FOV) je ustanovna članica Univerze v Mariboru, ki se ponaša s skoraj šestdeset letno tradicijo, katere poslanstvo je izobraževanje in raziskovanje s področja poslovnih ved. Vse od pričetka delovanja se je fakulteta skozi čas in prostor izoblikovala v pomemben generator znanja, inovativnosti, odprtosti in sprememb. Lahko se pohvali že z 20.000 diplomantom in čez, ki zasedajo različna delovna mesta v gospodarstvu, šolstvu, zdravstvu, javni upravi in drugje. Kot prva fakulteta v slovenskem prostoru je ponudila izobraževalne programe s področja organizacije in managementa, ki so široko zastavljeni študijski programi, in študentom posredujejo dovolj široka znanja, veščine, navade in vrednote zaradi katerih so zaposljivi ter konkurenčni na današnjem trgu dela. Študijski programi, katerim je skupno organiziranje in vodenje na UM FOV potekajo na treh stopnjah študija. V prvo stopnjo spadajo visokošolski in univerzitetni študijski programi, v drugo magistrski študijski programi in v tretjo doktorski študijski programi. Prepletanje vsebin s področja inženiringa poslovnih in delovnih procesov, kadrovskega managementa in informatike z drugimi znanji, zagotavlja programom posebno kakovost in vsebinsko ter kakovostno primerljivost s sorodnimi študijskimi programi po svetu.

S preliminarnem pregledom aktivnosti delovanja vrtcev v Mestni občini Kranju smo ugotovili, da obstaja objektivna potreba po analizi stanja v vrtcih, saj so se pokazale stroškovne in organizacijske slabosti, ki onemogočajo kakovostno in obenem učinkovito izvedbo celovite dejavnosti vrtcev. Na podlagi tovrstne analize smo pristopili k organizacijski in finančni analizi kazalnikov delovanja vrtcev v okviru Kranjskih vrtcev in vrtcev, ki delujejo v okviru osnovnih šol.

S pristopom k projektu in izvedbi projekta smo se zavedali, da je celoten koncept delovanja vrtcev MOK svojevrstni organizacijski, kadrovski in ekonomski zalogaj, saj je eden najštevilnejših vzgojno izobraževalnih zavodov v Republiki Sloveniji.

Pred vami je končno poročilo, ki je rezultat analize notranjega okolja organizacije in namenjen presoji uporabe za bolj uspešno in učinkovito delovanje Kranjskih vrtcev kot celote (tudi vrtcev v okviru osnovnih šol). Z analizo notranjega okolja, ki smo jo izvedli na podlagi pridobljenih podatkov organizacijske in finančne narave, smo sledili tendenci uresničevanja ciljev in poslanstva Kranjskih vrtcev z vidika kakovostnega poslanstva vzgoje in izobraževanja najmlajšim. Končno poročilo vključuje celostno analizo in omogoča oz. predpostavlja v nadaljevanje možnosti, ki so bile možne ter ugotovljene tekom izvedbe projekta.

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK 010	Stran/strani: 5/75

2. NAMEN, CILJI in PLAN PROJEKTA

Namen projekta je bil izdelati analizo organiziranosti vrtcev v MOK, ki bo v prihodnosti osnova za odločitev mestnega sveta o nadaljnjih organizacijskih ukrepih na tem področju.

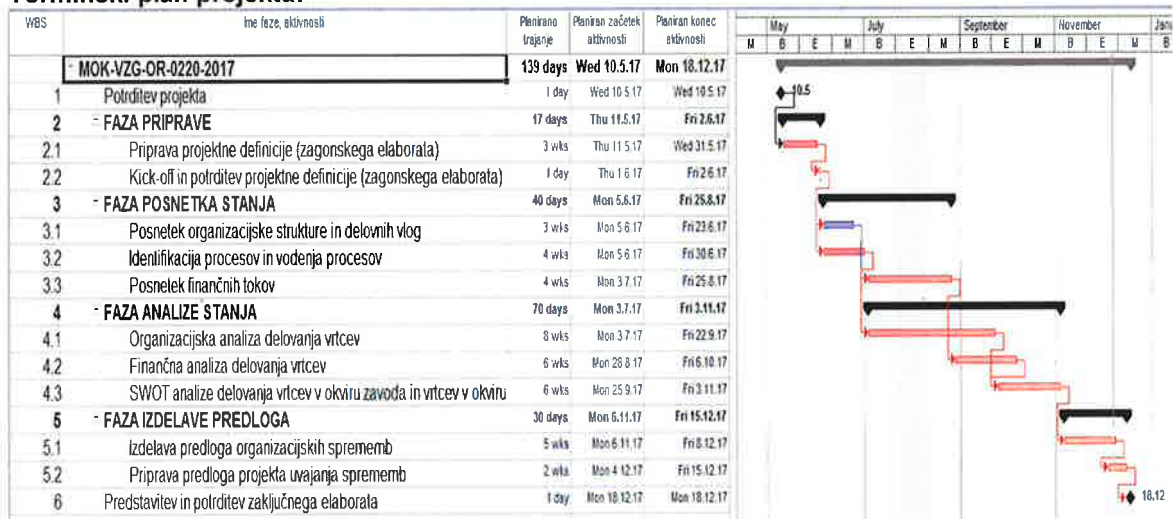
Projekt je imel naslednje **operativne cilje**:

IZDELAN ELABORAT Z ORGANIZACIJSKO ANALIZO VRTCEV V MOK

- IZDELANA IN POTRJENA PRIPRAVA PROJEKTA
 - Potrjena vsebina projektne definicije
 - Potrjeni okviri za racionalizacijo stroškov delovanja vrtcev
 - Potrjena sestava timov
 - Potrjeno naročilo projekta
- IZDELAN POSNETEK STANJA
 - Posnetek tokov financiranja dejavnosti izobraževanja in vzgoje ter oskrbe otrok
 - Posnetek prepleta financiranja s strani MOK in države
 - Posnetek kadrov v Kranjskih vrtcih in oddelkih, ki delujejo v okviru osnovnih šol
 - Posnetek organizacije in vodenja vrtcev
- IZDELANA ANALIZA STANJA
 - Analiza prednosti in slabosti delovanja vrtcev v MOK
 - Analiza delovanja vrtcev po kazalnikih organiziranosti, lokacije in zaposlenih
 - Analiza delovanja vrtcev po stroškovnih kazalnikih
- IZDELAN PREDLOG ORGANIZACIJSKIH UKREPOV
 - Pripravljen načrt izboljšav pri celotni izvedbi delovanja vrtcev v MOK
 - Predlog optimizacije organiziranja aktivnosti v vrtcih MOK
- Potrjen zaključni elaborat projekta

Projekt je bil zasnovan in se izvaja skladno s pogodbo, planom projekta in projektno definicijo, v katerih je opisano problemsko stanje, so navedeni cilji in omejitve projekta in je opredeljen podroben plan projekta z vsemi aktivnostmi.

Terminski plan projekta:





Slika 1: Gantogram plana projekta

Poročilo projekta je dostopno v dveh oblikah:

- **v tiskani obliki** (ta dokument) je v enem izvodu predstavljen in predan vodstvu podjetja brez prilog.
- **v elektronski obliki** na priloženem USB, ki vsebuje vse elektronske dokumente, kateri so v okviru projekta nastali. Priloge so delovna gradiva in niso lektorirana. Dokumenti

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 6/75

so razvrščeni po fazah nastanka in po vrstah dokumenta. V elektronski obliki je dostopna tudi datoteka (repozitorij posnetka stanja) z zadnjim potrjenim stanjem modelov organiziranosti in vsemi procesnimi objekti, ki so v modelih uporabljeni. Repozitorij je mogoče pregledovati z orodjem Aris 9.8 ali višjim.

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK 010	Stran/strani: 7/75

3. DINAMIKA IZVAJANJA PROJEKTA

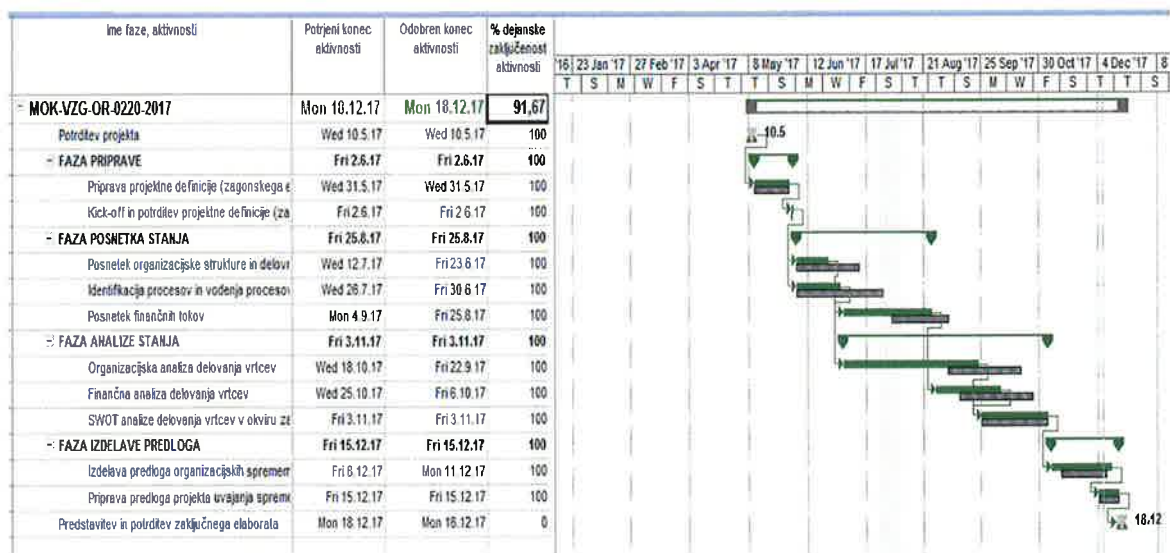
3.1 REALIZACIJA PROJEKTA

Realizacija prve faze je potekala po planu. Vsi terminski mejniki so bili doseženi. Prav tako so bili v celoti realizirani vsi vmesni (objektni) cilji prve faze projekta.

Do zamude je prišlo v drugi fazi projekta. S strani nekaterih deležnikov projekta namreč ni smo pravočasno dobili podatkov o njihovi organiziranosti in finančnih tokovih. Razlogov je bilo več. Med drugim je bil razlog tudi ta, da so se aktivnosti izvajale v poletnem času, ki je v šolah in vrtcih čas počitnic.

V fazi analize smo zamude v pretežni meri odpravili, s tem da smo povečali dinamiko in intenzivnost dela svetovalne skupine. Do manjših vmesnih zamud in odstopanj je vseeno prihajalo predvsem na nivoju posameznih sestankov zaradi odsotnosti ključnih oseb na strani in menjav na delovnih mestih.



Dinamika zadnje faze je bila sporazumno usklajena. Pridobili smo dodatne podatke, s katerimi smo preverili ustreznost predhodnih analiz.



Slika 2: Gantogram realizacije projekta glede na terminski plan

3.2 SESTANKI IN DELAVNICE PROJEKTNEGA TIMA

V celotnem projektu je bilo organiziranih in izvedenih 20 sestankov, delavnic in strokovnih srečanj. Na večini sestankov in delavnic so bili prisotni predstavniki vrtcev, šol ali Mestne občine Kranj. Nekaj strokovnih srečanj pa je bilo izvedenih znotraj svetovalnega tima. Na vseh sestankih so bile ugotovitve dokumentirane v obliki modelov in v obliki zapisov.

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 8/75

V nadaljevanju je tabela sestankov, delavnic in strokovnih srečanj.

Tabela 1: Tabela sestankov, delavnic in strokovnih srečanj

Št.	datum	Vsebina srečanja	Tim FOV, Tim MOK, Tim VRTCI
1	02.06.2017	Kick off sestanek	Tim FOV, Tim MOK, Tim VRTCI
2	12.06.2017	sestane s pilotnim vrtcem (Kekec)	Irena Fabian, Nada Faganel
3	13.06.2017	sestane z vrtcem Kokrica (OŠ Franceta Prešerna)	Tatjana Černilc, Aleš Žitnik
4	15.06.2017	sestanka z OŠ Predoslje in vrtcem Biba	Janja Sršen, Polona Zelnik // Greta Fister Štamulak, Zdenka Fojkar, Nada Faganel
5	20.06.2017	sestanki z vrtcem Janina, OŠ Stražišče in OŠ Orehek	Marija Justin, Jera Balderman, Nada Faganel // Vanja Trček, Pavek Srečnik // Suzana Delavec, Jolanda Peternel, Ivka Sodnik
6	26.06.2017	sestane z OŠ Simona Jenka	Tina Kaltenekar, Mateja Urbiha
7	11.07.2017	sestane na Mestni občini Kranj	Tim FOV, Tim MOK
8	21.07.2017	strokovno srečanje na FOV	Tim FOV
9	25.08.2017	sestane na Mestni občini Kranj	Tim FOV, Tim MOK
10	29.08.2017	strokovno srečanje na FOV	Tim FOV
11	04.09.2017	strokovno srečanje na FOV	Tim FOV
12	28.09.2017	sestane na Mestni občini Kranj	Tim FOV, Tim MOK
13	11.10.2017	strokovno srečanje na FOV	Tim FOV
14	12.10.2017	sestane na FOV	Tim FOV, Tim MOK
15	17.11.2017	strokovno srečanje na FOV	Tim FOV
16	24.11.2017	strokovno srečanje na FOV	Tim FOV
17	01.12.2017	strokovno srečanje na FOV	Tim FOV
18	05.12.2017	strokovno srečanje na FOV	Tim FOV
19	12.12.2017	strokovno srečanje na FOV	Tim FOV
20	14.12.2017	strokovno srečanje na FOV	Tim FOV

V elektronski prilogi so zapisniki sestankov (priloga 1).

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK 010	Stran/strani: 9/75

4. POSNETEK STANJA

V nadaljevanju je prikazano gradivo, ki je pridobljeno v okviru projekta. Posnetek stanja je prikazan v več modelih:

- model organizacijske strukture z delovnimi mesti z povezanimi modeli procesnih vlog (OC)
- model kadrovske strukture z delovnimi mesti in zaposlenimi na posameznem delovnem mestu (OC)
- model kadrovske strukture z delovnimi mesti in zaposlenimi s poudarkom na lokaciji zaposlitve (OC)
- funkcijsko drevo procesov (FT)
- model kadrovske strukture z delovnimi mesti in zaposlenimi s poudarkom na finančnem vidiku zaposlitve posameznika (OC)
- tabelah finančnih tokov

Organizacijski podatki so zbrani v elektronskem repozitoriju, ki je v prilogi. (Priloga 2)

4.1 POSNETEK ORGANIZIRANOSTI IN PROCESOV

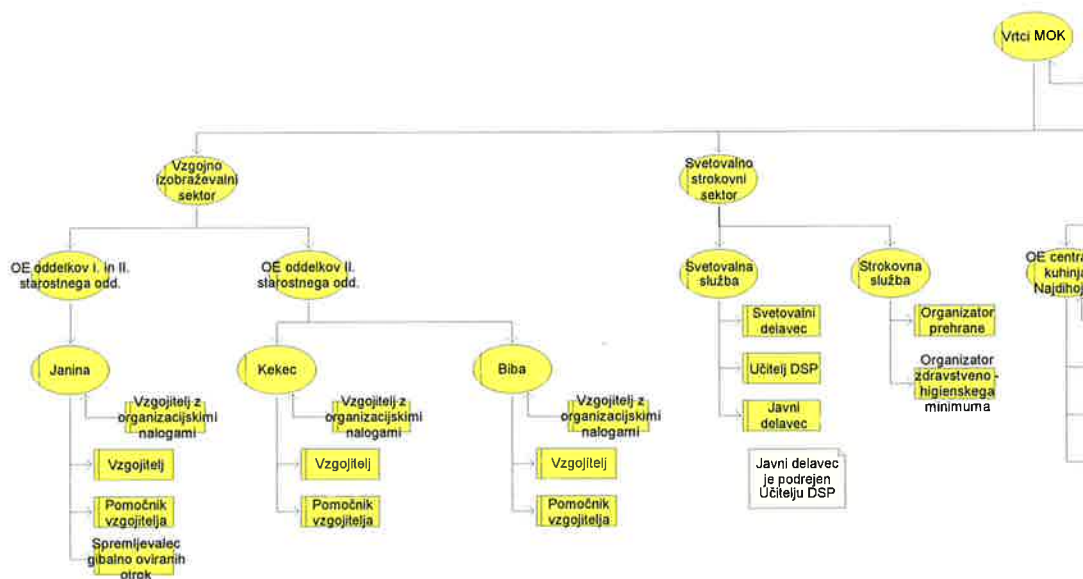
V okviru posnetka organiziranosti posamezne izbrane enote vrtca smo s pomočjo posebno oblikovane tabele (Priloga 3) pridobili realne (dejanske) podatke o organizacijski strukturi in kadrovskem sistemu, dejanske podatke (o organizacijskih enotah, delovnih mestih in zasedbah delovnih mest). Na podlagi tako zbranih podatkov smo oblikovali modele organizacijskih in kadrovskih struktur prikazanih v nadaljevanju.

Pri oblikovanju kadrovske strukture smo bili dokaj omejeni saj zaradi varovanja osebnih podatkov ni bilo mogoče pridobiti identifikacijske oznake zaposlenega (imena in priimek, kadrovske številke, ali številke zaposlenega, ...), tako da smo le te morali ponekod nadomestiti s posplošenimi oznakami.

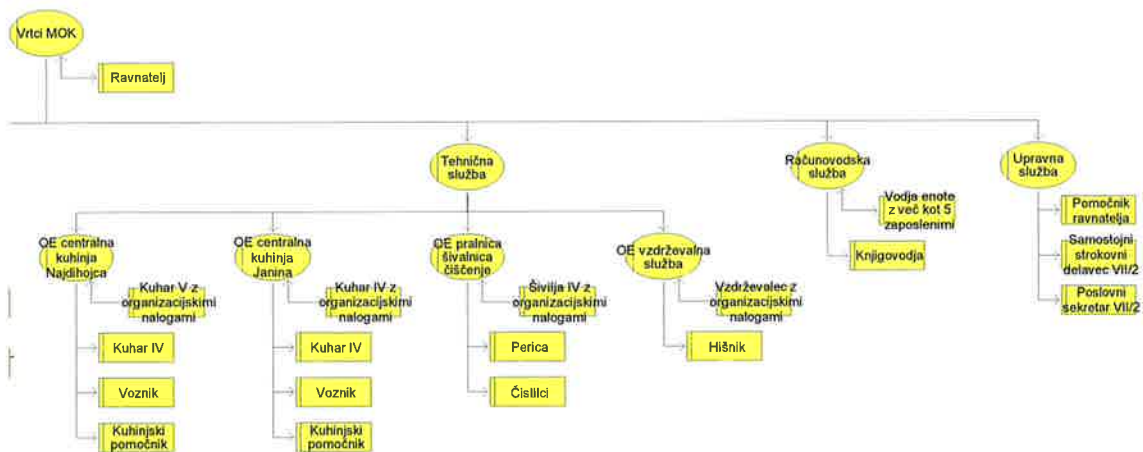
Z intervjuji z vodji in zaposlenimi pa smo zbrali podatke o identificiranih ključnih procesih in načinu vodenja v vrtcih v okviru MOK, kakor tudi ključnih procesov in načina vodenja v izbranih vrtcih, ki niso organizirani v okviru OŠ (modeli ključnih procesov v obliki funkcijskih dreves so prav tako prikazani v nadaljevanju).

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 10/75



4.1.1 Vrtci v okviru MOK (Kekec, Biba, Janina)

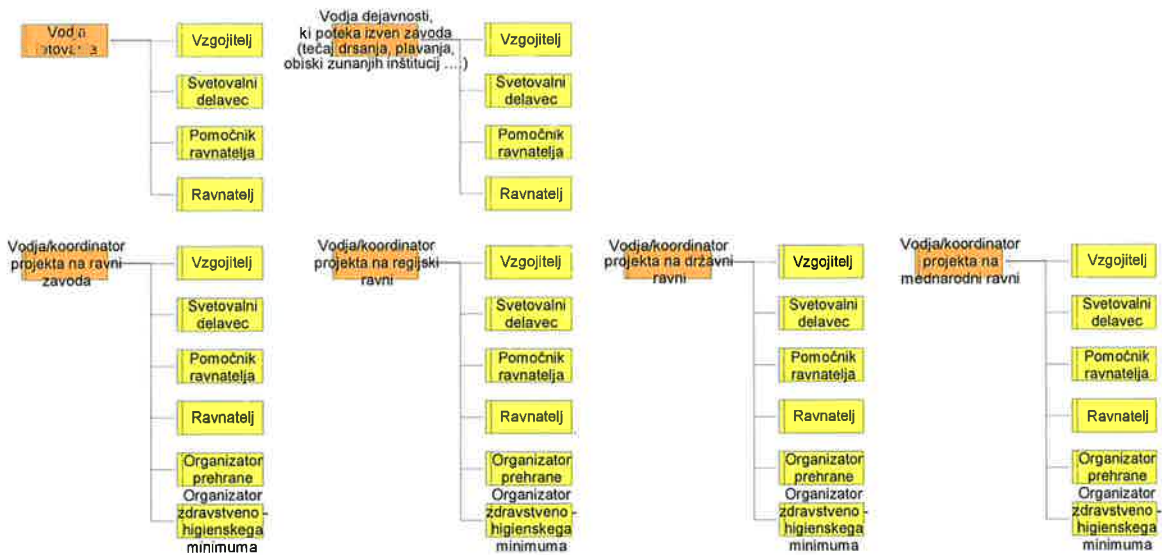


Slika 3: Model organizacijske strukture z delovnimi mesti (1 del)

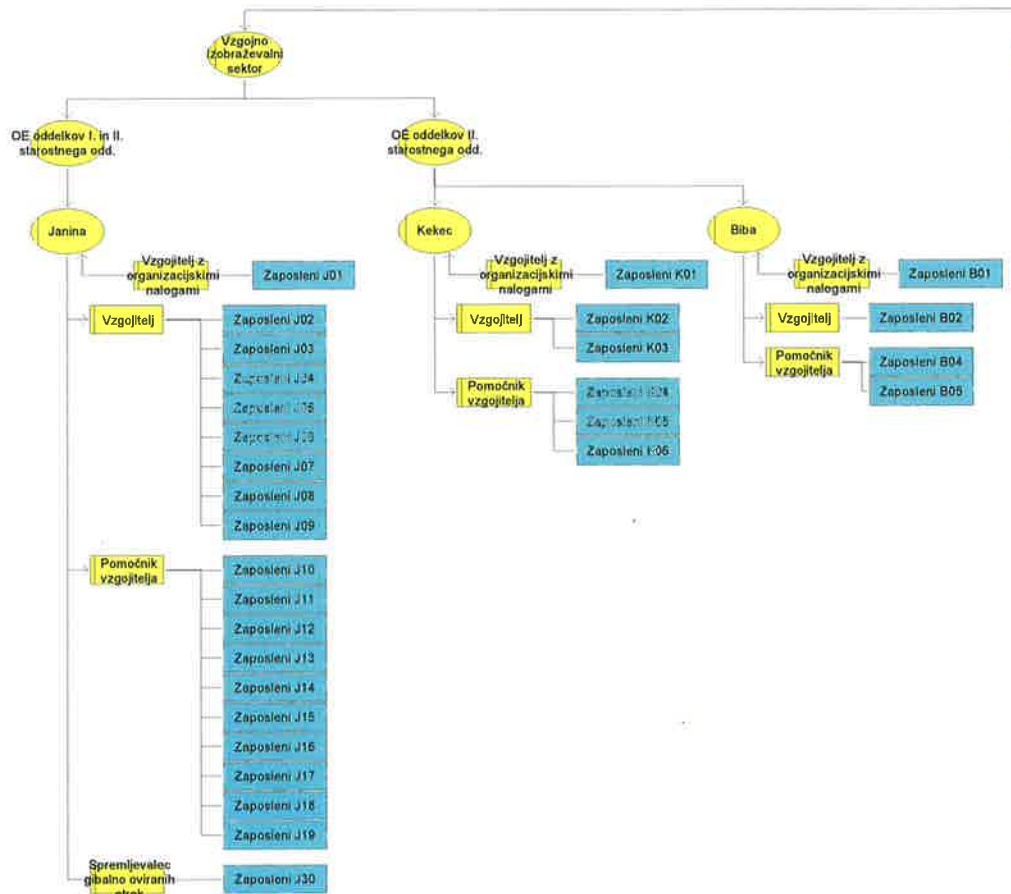


Slika 4: Model organizacijske strukture z delovnimi mesti (2 del)



Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 11/75

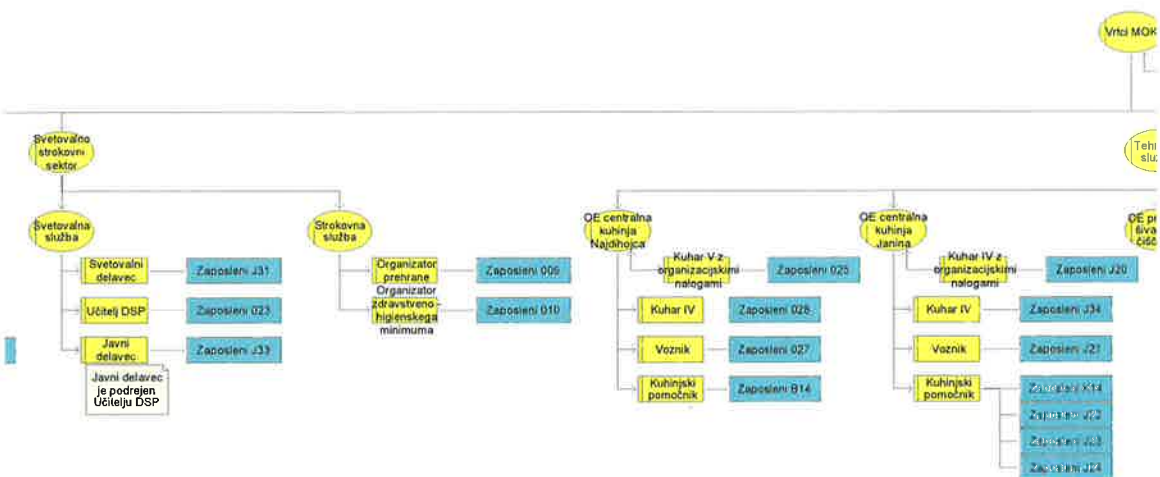


Slika 5: Model organizacijske strukture z vlogami

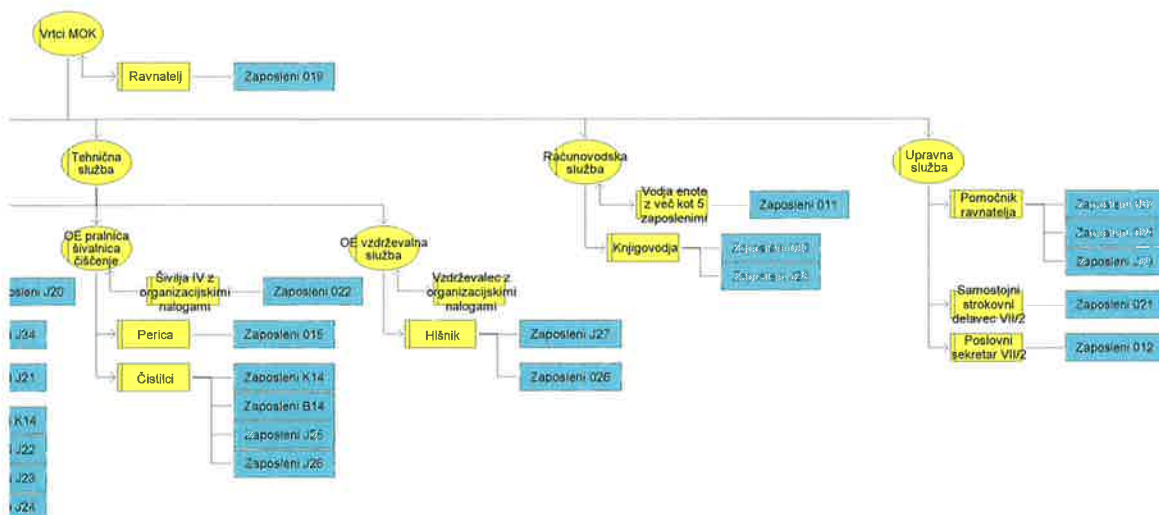


Slika 6: Model kadrovske strukture z zaposlenimi (1 del)



Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 12/75

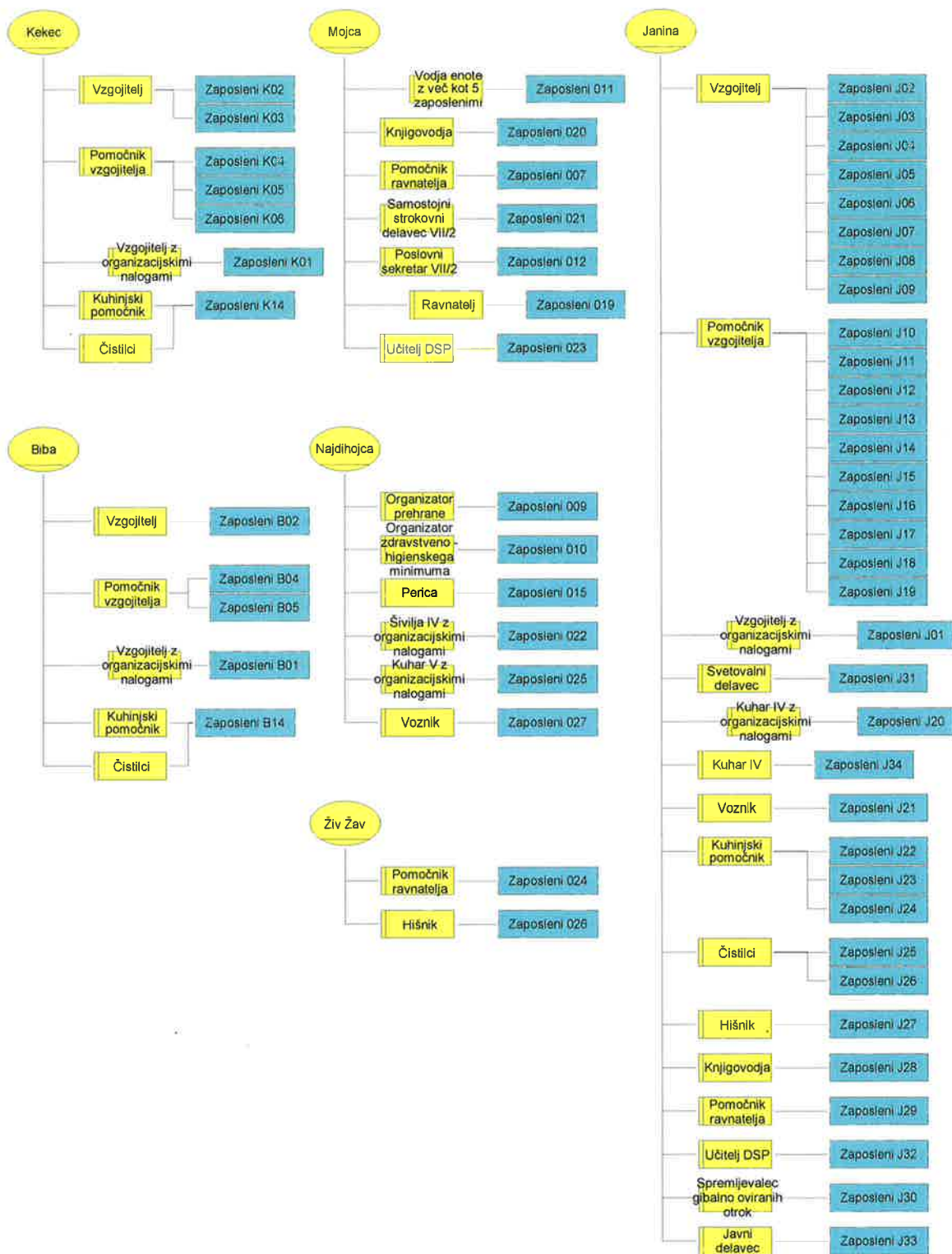


Slika 7: Model kadrovske strukture z zaposlenimi (2 del)





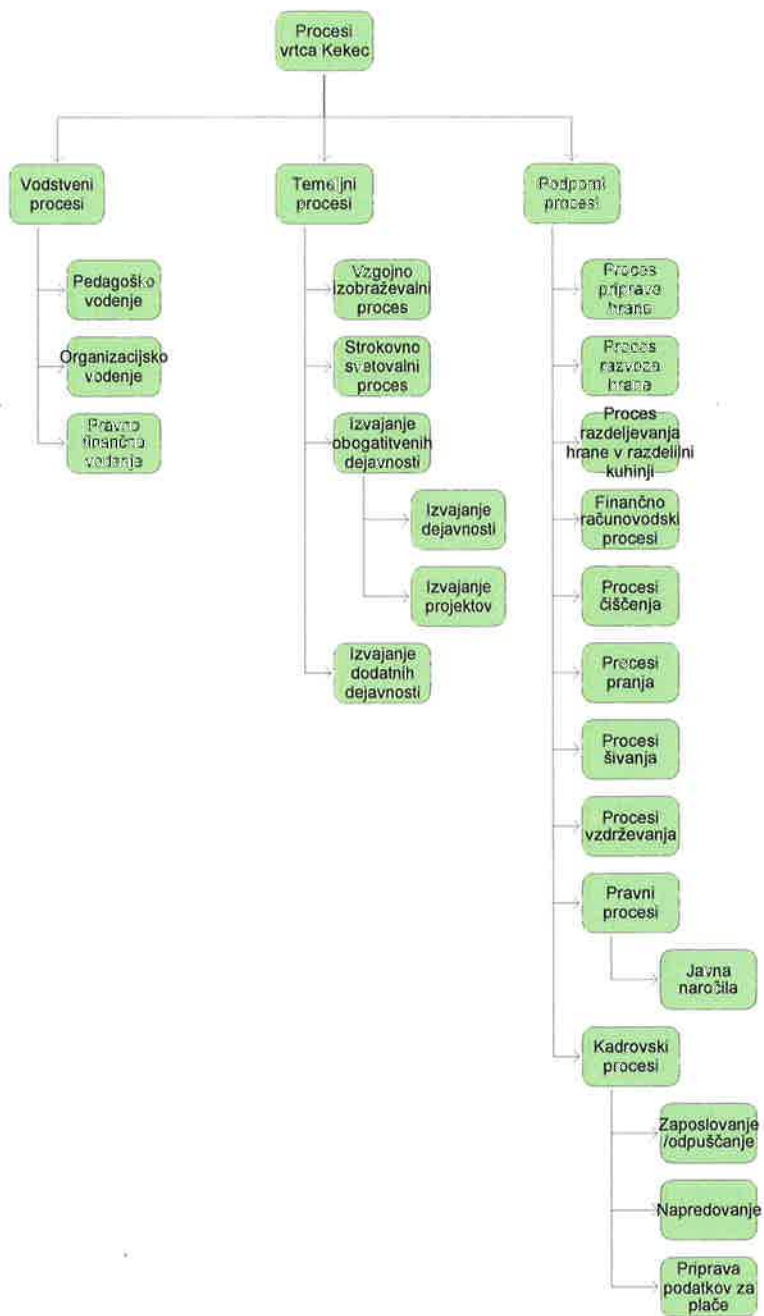
Slika 8: Model kadrovske strukture z zaposlenimi (3 del)

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 13/75





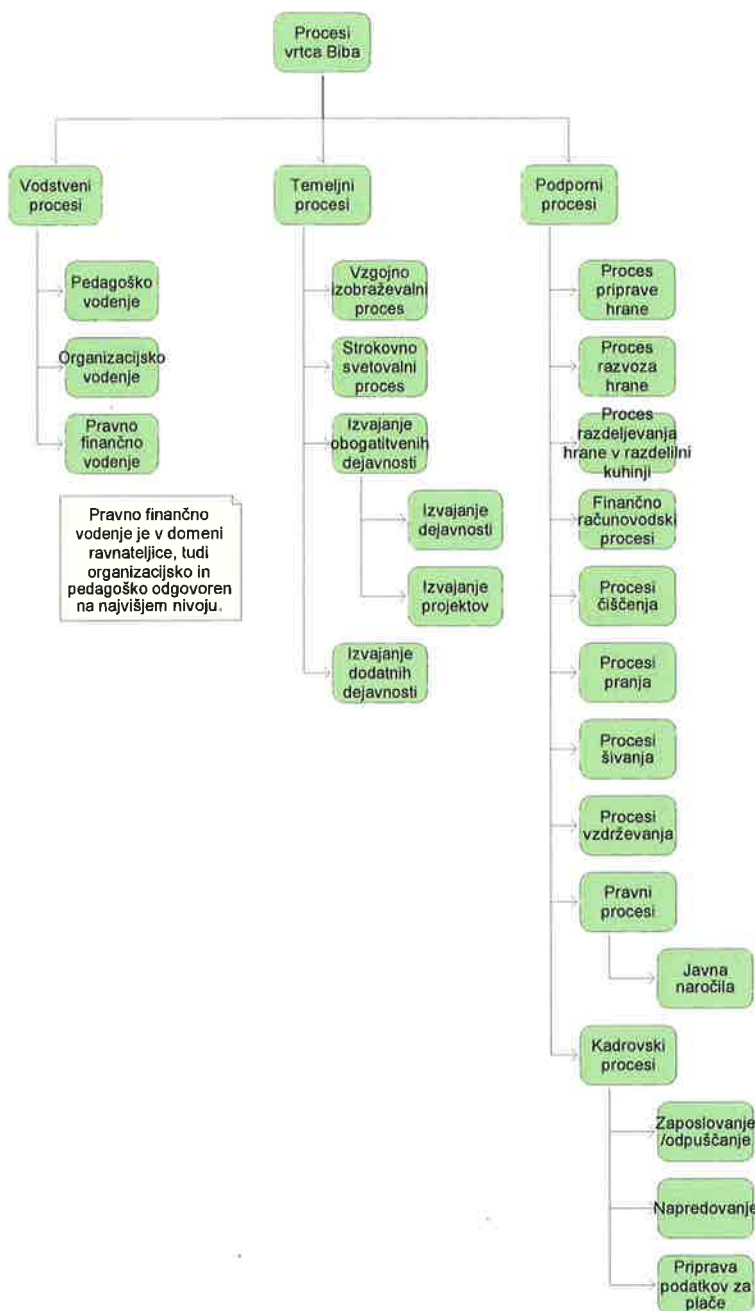
Slika 9: Model organizacijske razporeditve zaposlenih – po lokacijah

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 14/75





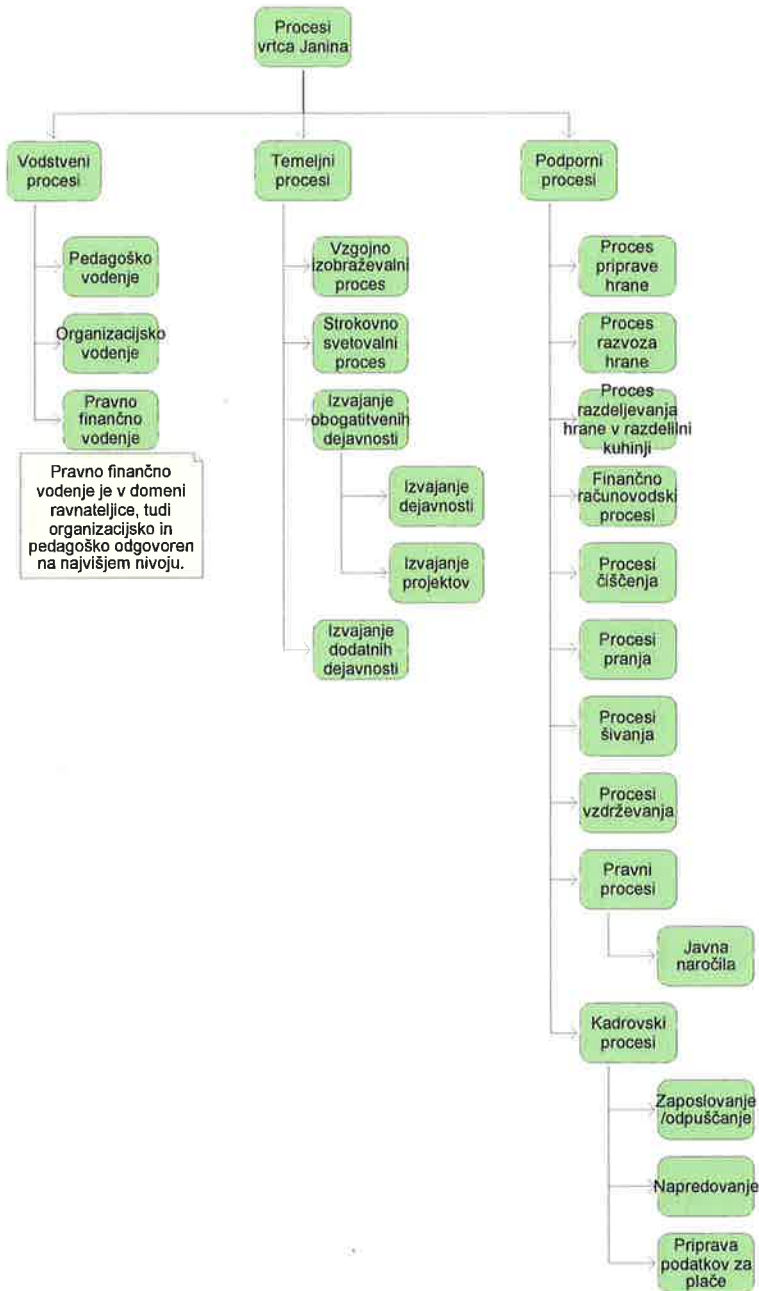
Slika 10: Funkcijsko drevo vrtca v okviru MOK - Kekec

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 15/75





Slika 11: Funkcijsko drevo vrtci v okviru MOK - Biba

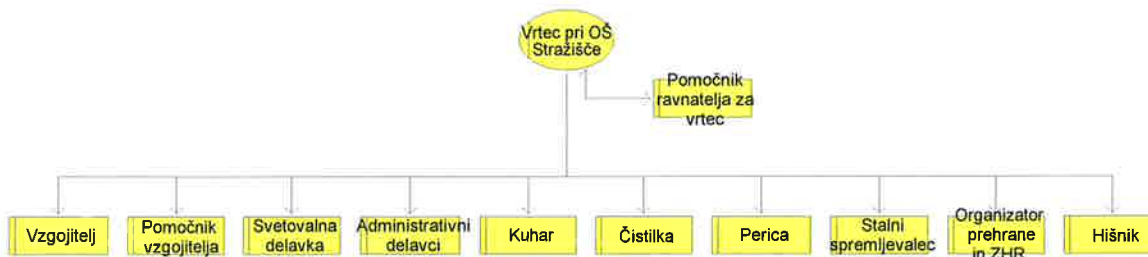
Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 16/75



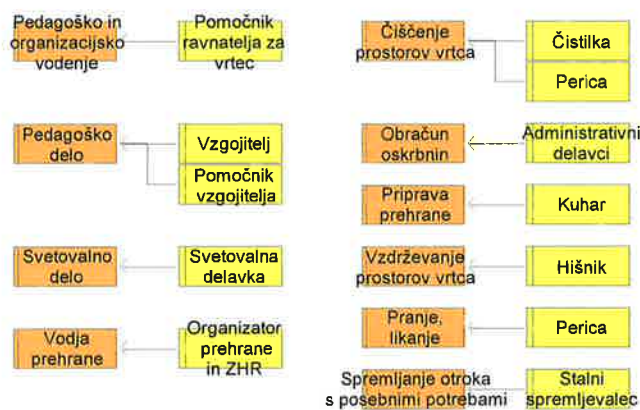
Slika 12: Funkcijsko drevo vrtci v okviru MOK - Janina

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 17/75

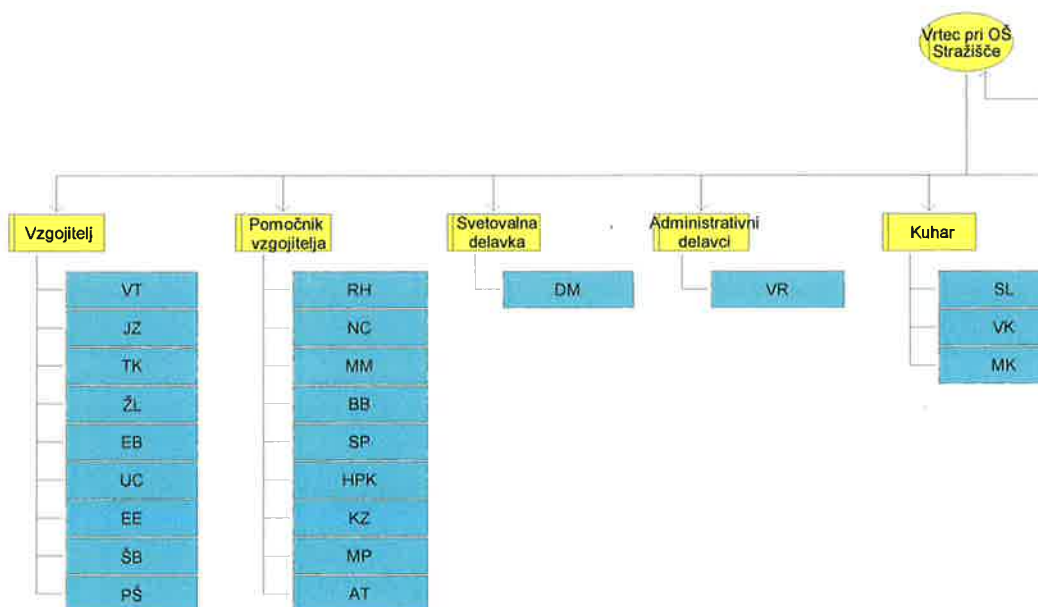
4.1.2 Vrtec pri OŠ Stražišče





Slika 13: Model organizacijske strukture z delovnimi mesti

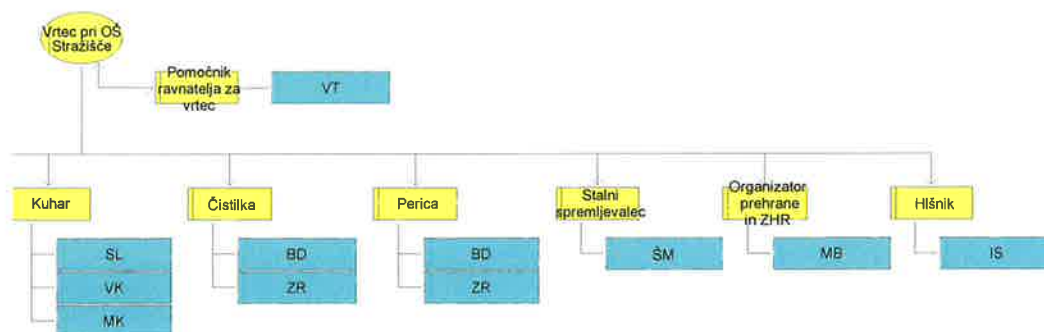


Slika 14: Model organizacijske strukture z vlogami

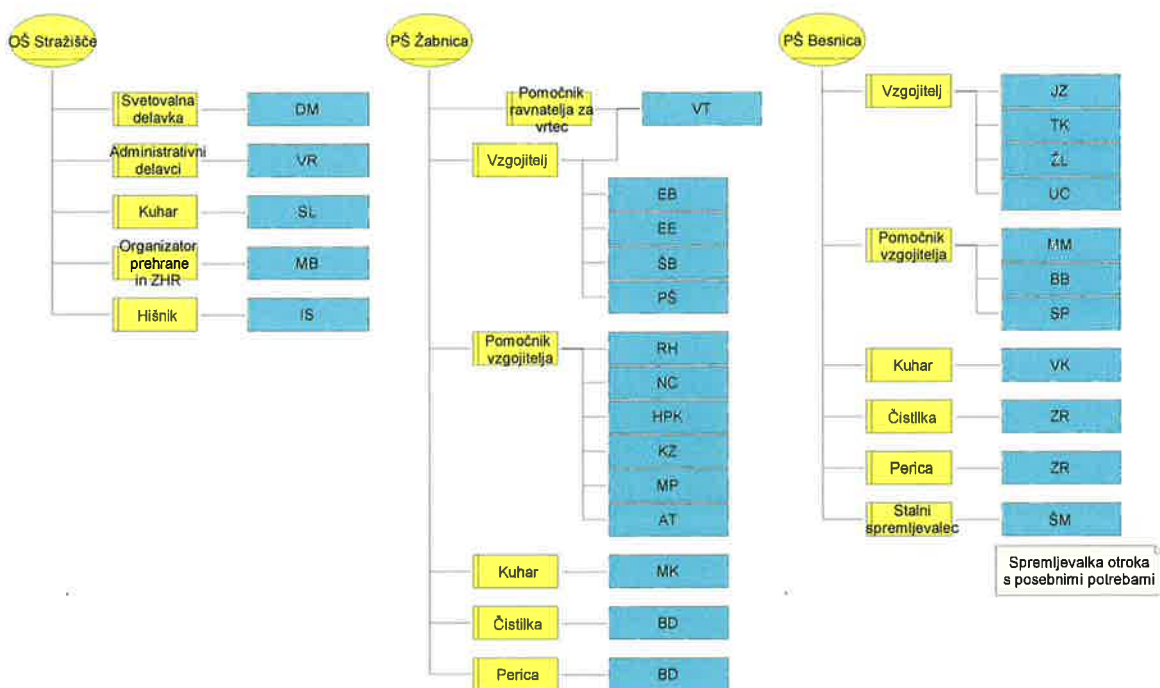


Slika 15: Model kadrovske strukture z zaposlenimi (1 del)



Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 18/75

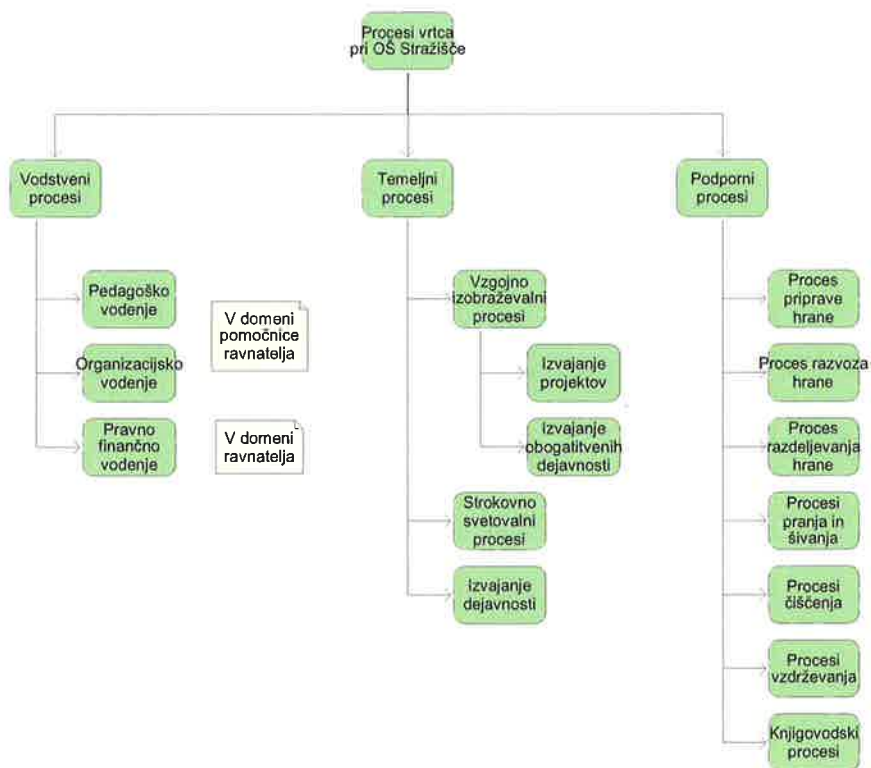


Slika 16: Model kadrovske strukture z zaposlenimi (2 del)



Slika 17: Model organizacijske razporeditve zaposlenih – po lokacijah

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 19/75



Slika 18: Funkcijsko drevo vrtca pri OŠ Stražišče

Naročnik: MOK	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 20/75

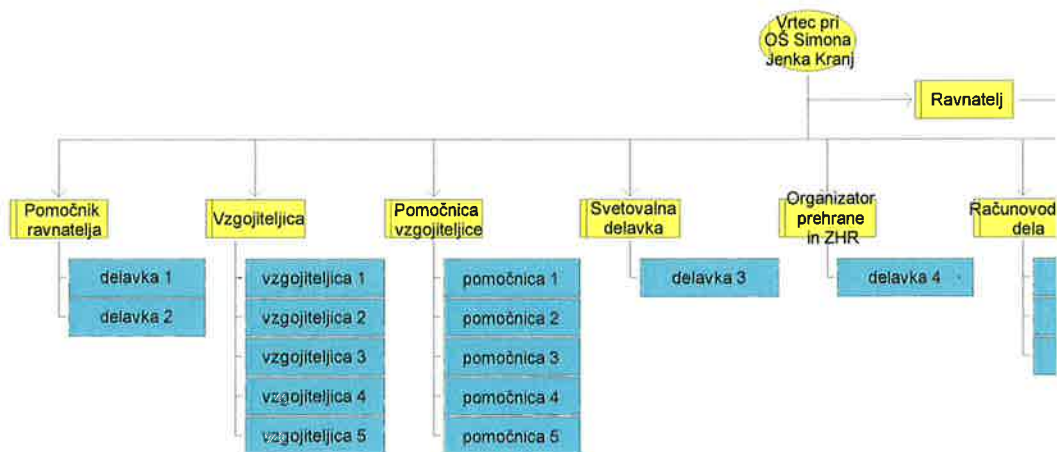
4.1.3 Vrtec pri OŠ Simona Jenka





Slika 19: Model organizacijske strukture z delovnimi mesti

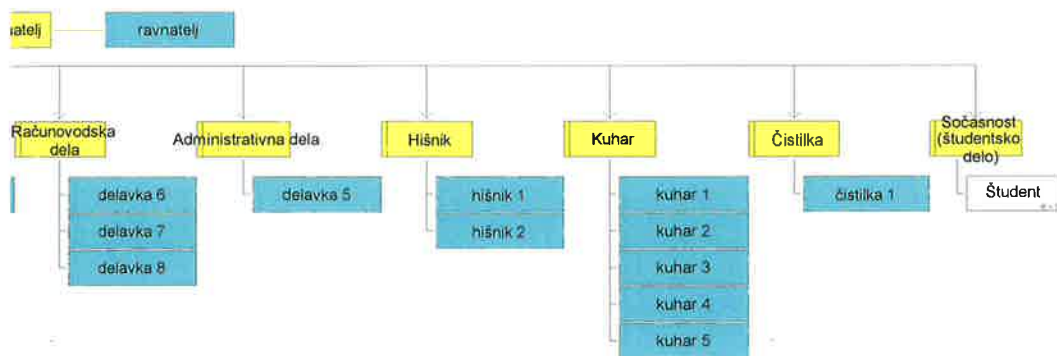


Slika 20: Model organizacijske strukture z vlogami





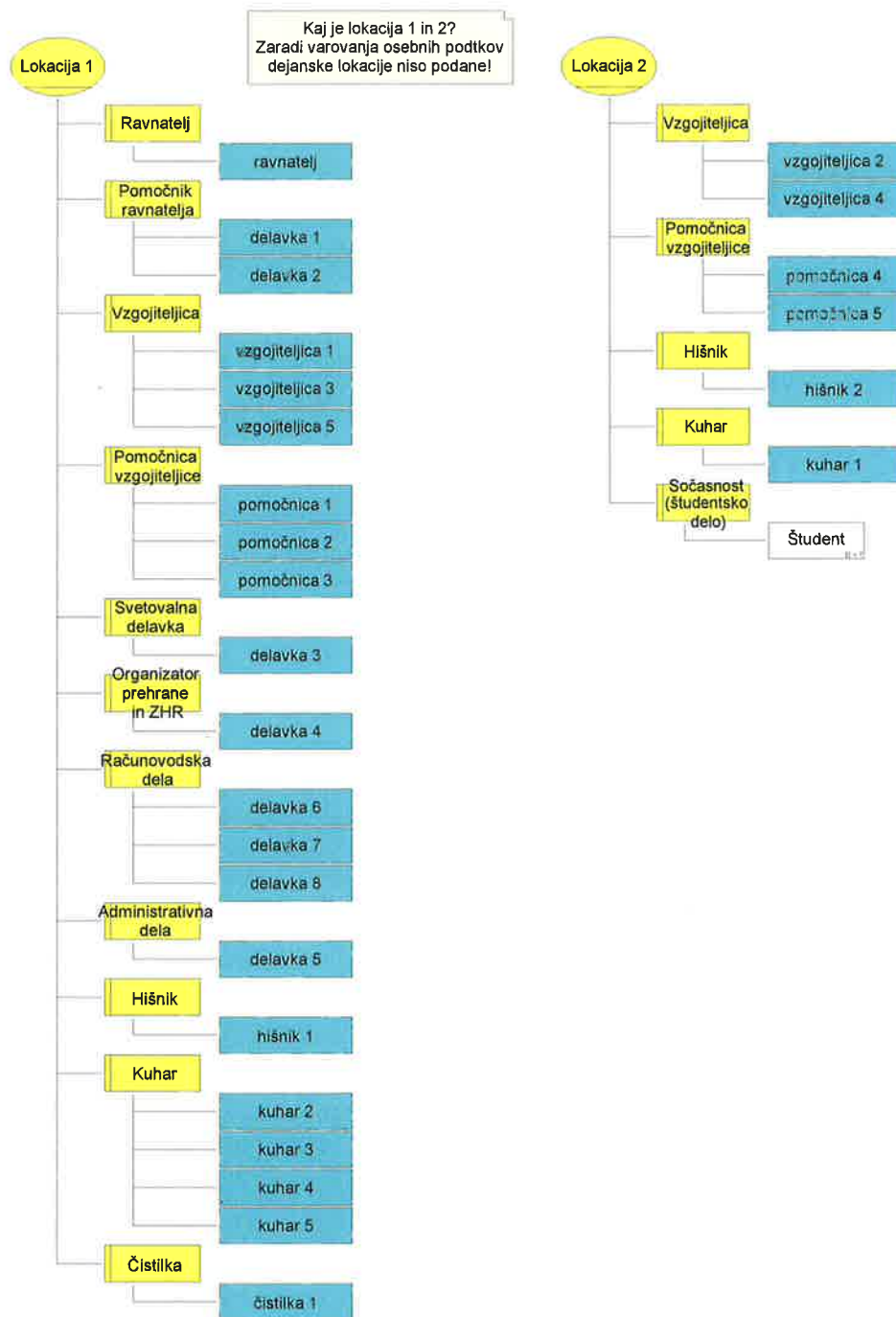
Slika 21: Model kadrovske strukture z zaposlenimi (1 del)

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 21/75



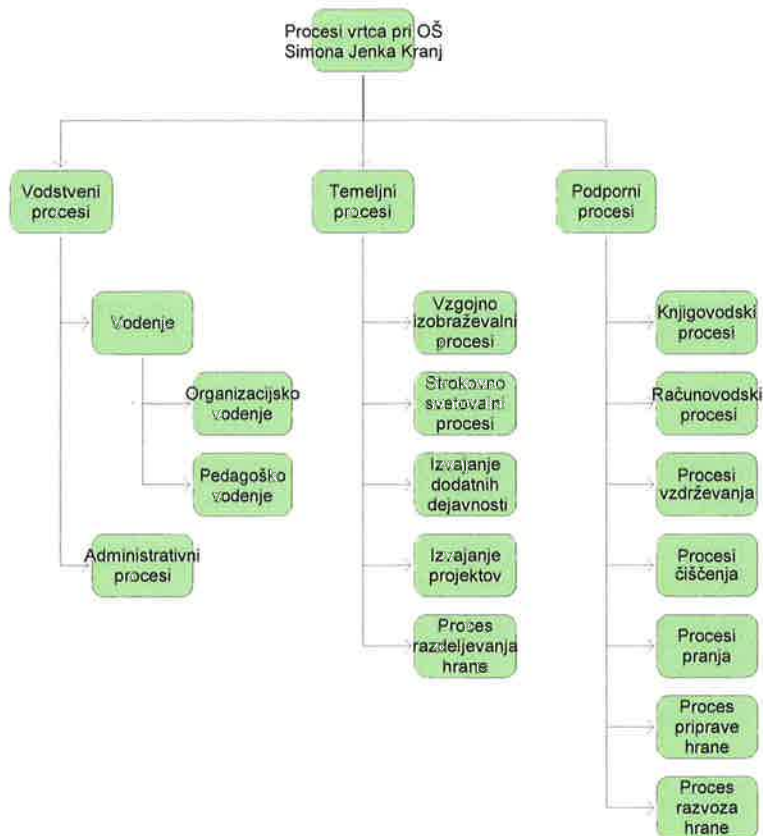
Slika 22: Model kadrovske strukture z zaposlenimi (2 del)

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 22/75





Slika 23: Model organizacijske razporeditve zaposlenih po lokacijah

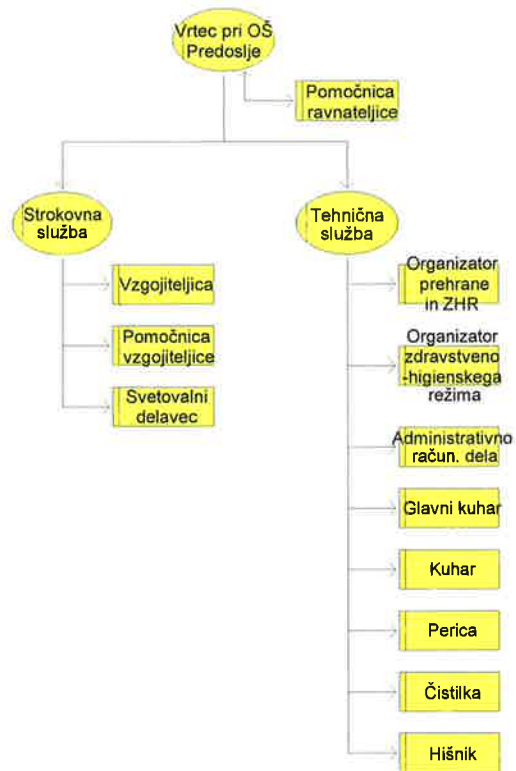
Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 23/75



Slika 24: Funkcijsko drevo vrtca pri OŠ Simona Jenka

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 24/75

4.1.4 Vrtec pri OŠ Predoslje

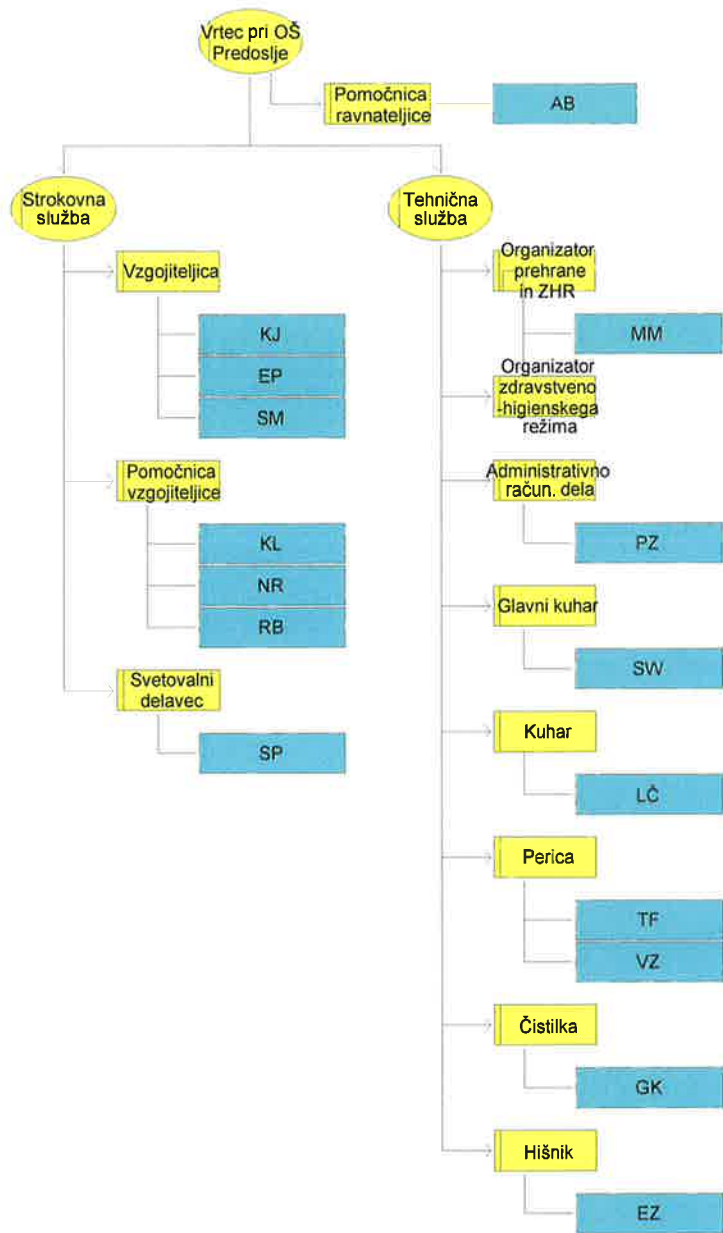


Slika 25: Model organizacijske strukture z delovnimi mesti





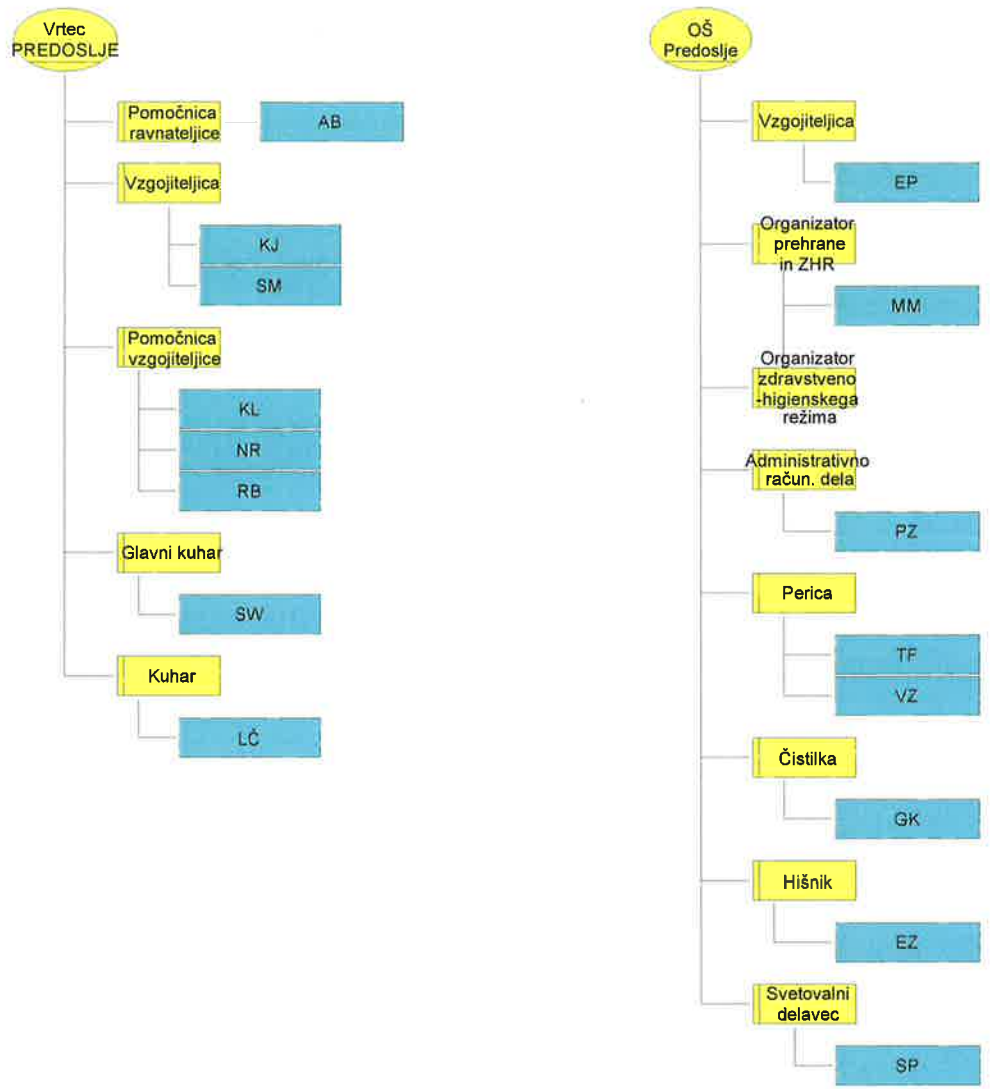
Slika 26: Model organizacijske strukture z vlogami

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 25/75





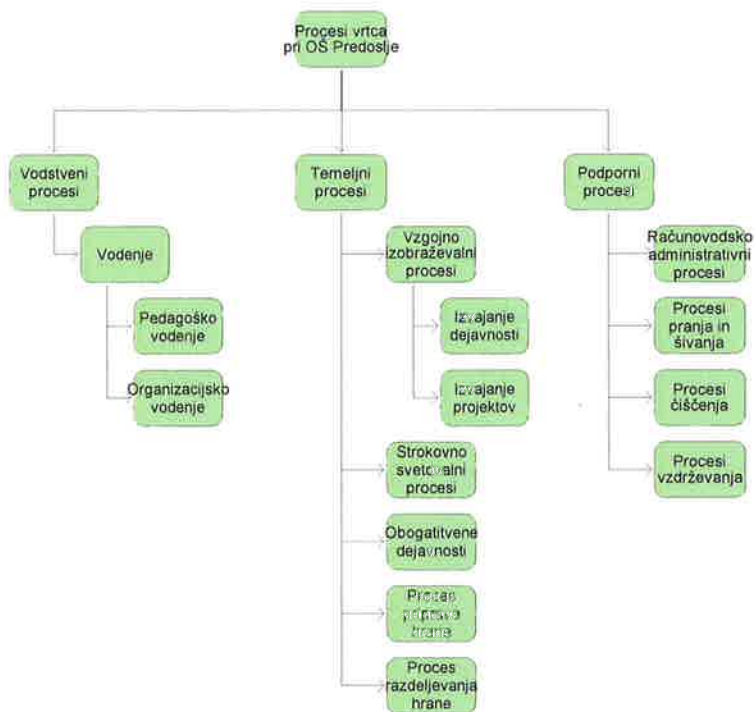
Slika 27: Model kadrovske strukture z zaposlenimi

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 26/75





Slika 28: Model organizacijske razporeditve zaposlenih po lokacijah

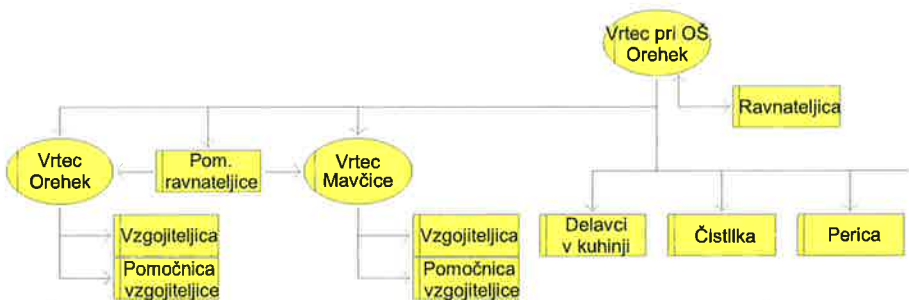
Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 27/75



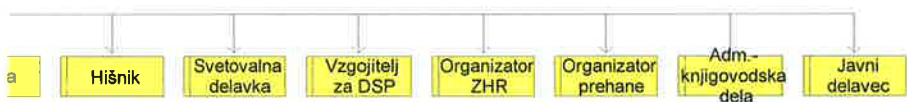
Slika 29: Funkcijsko drevo vrtca pri OŠ Predoslje

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 28/75

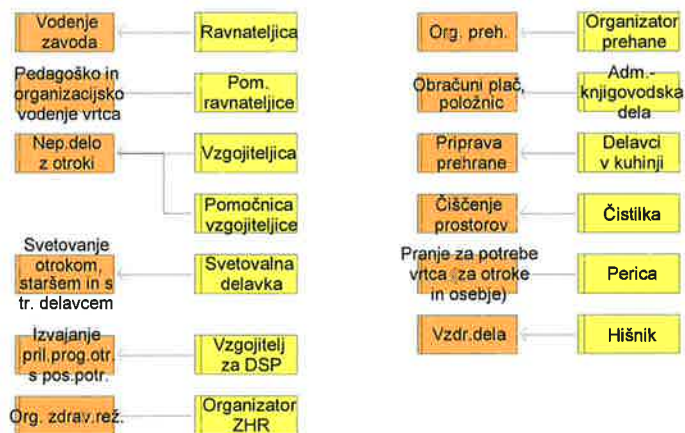
4.1.5 Vrtec pri OŠ Orehek





Slika 30: Model organizacijske strukture z delovnimi mesti (1 del)

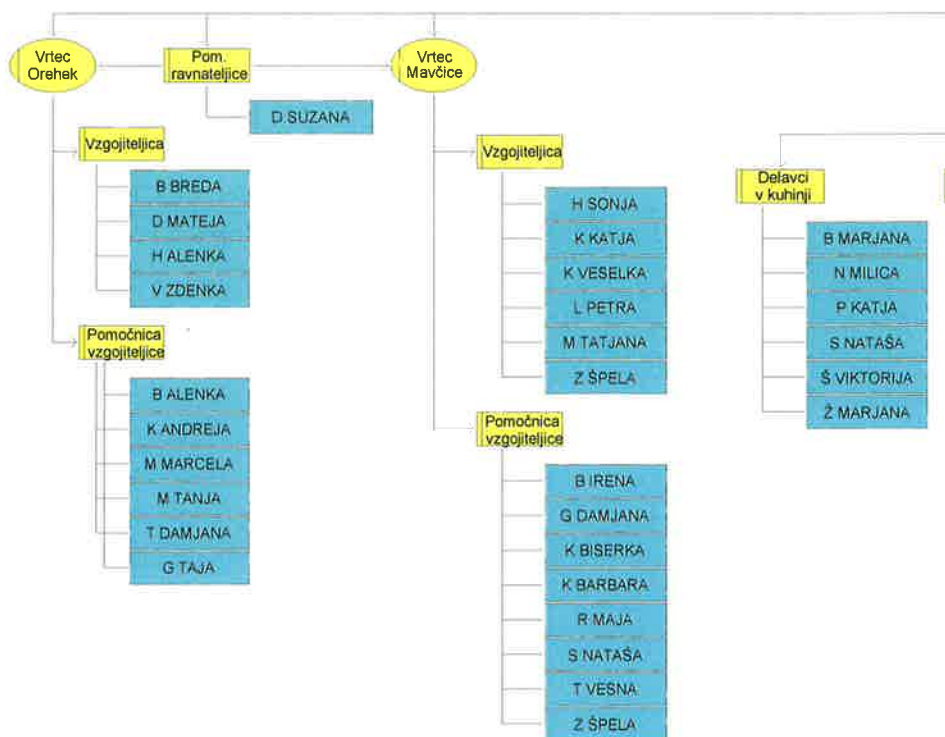


Slika 31: Model organizacijske strukture z delovnimi mesti (2 del)

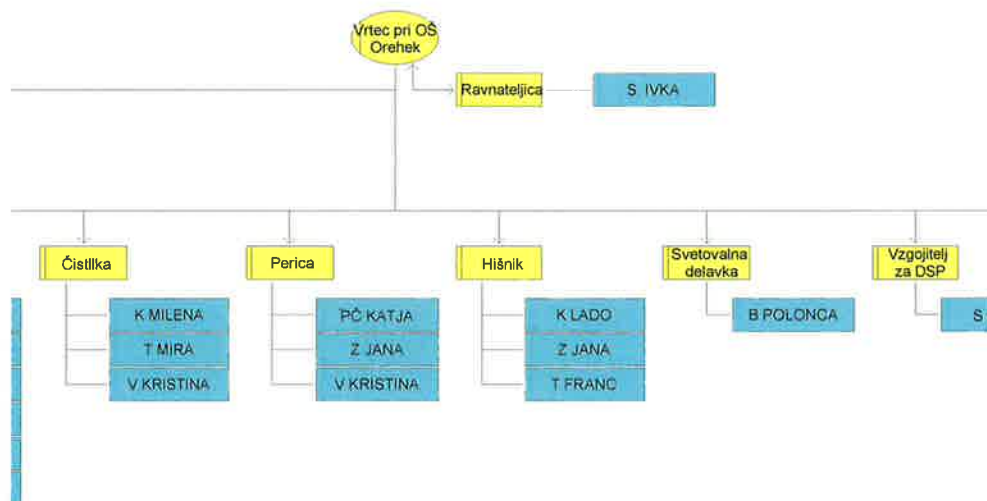


Slika 32: Model organizacijske strukture z vlogami



Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 29/75

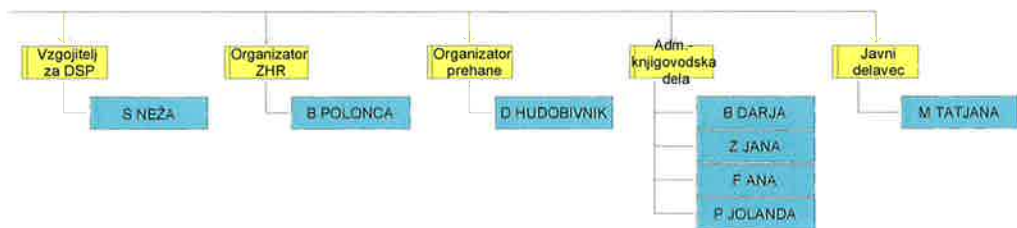


Slika 33: Model kadrovske strukture z zaposlenimi (1 del)





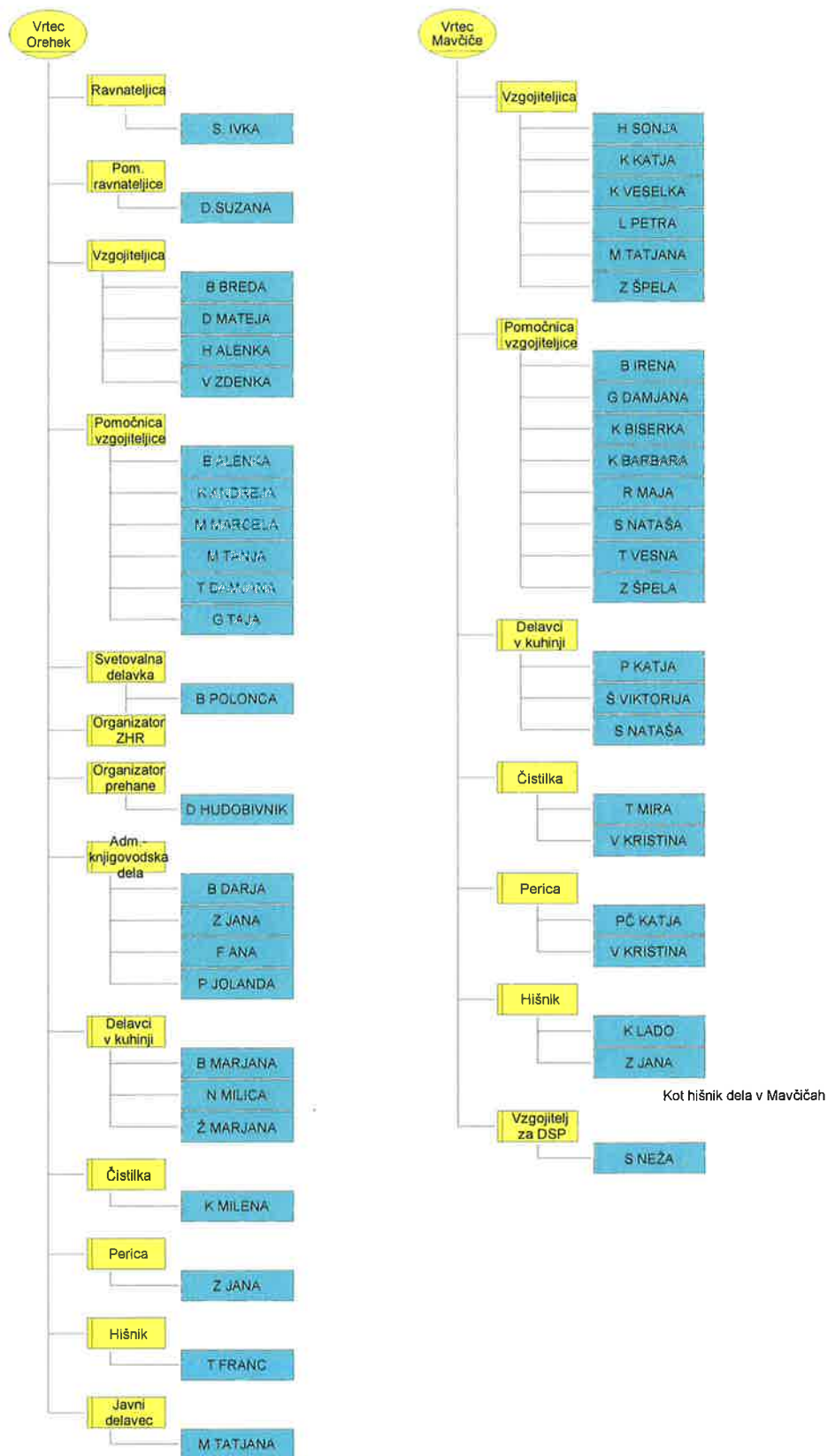
Slika 34: Model kadrovske strukture z zaposlenimi (2 del)

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 30/75





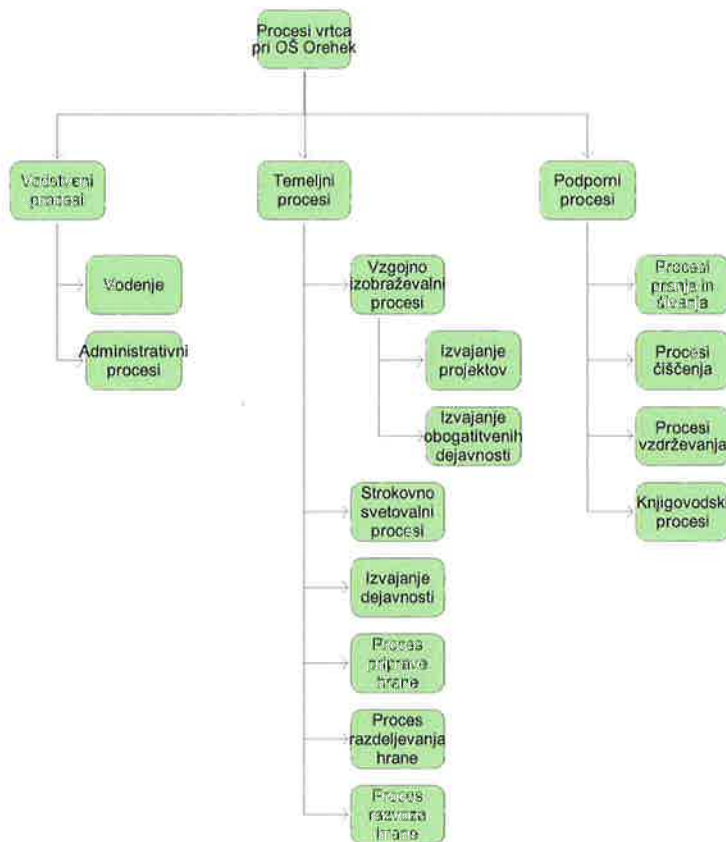
Slika 35: Model kadrovske strukture z zaposlenimi (3 del)

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 31/75





Slika 36: Model organizacijske razporeditve zaposlenih po lokacijah

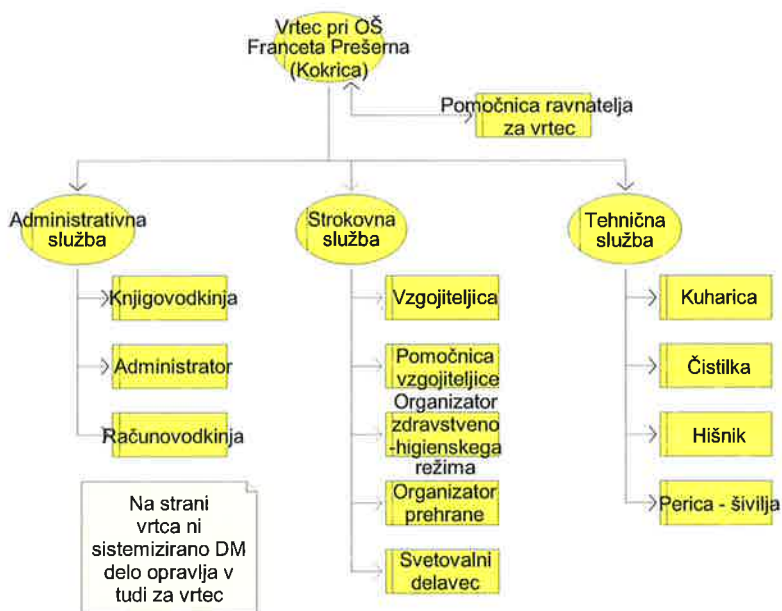
Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 32/75



Slika 37: Funkcijsko drevo vrta pri OŠ Orehek

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 33/75

4.1.6 Vrtec pri OŠ Franceta Prešerna (Kokrica)

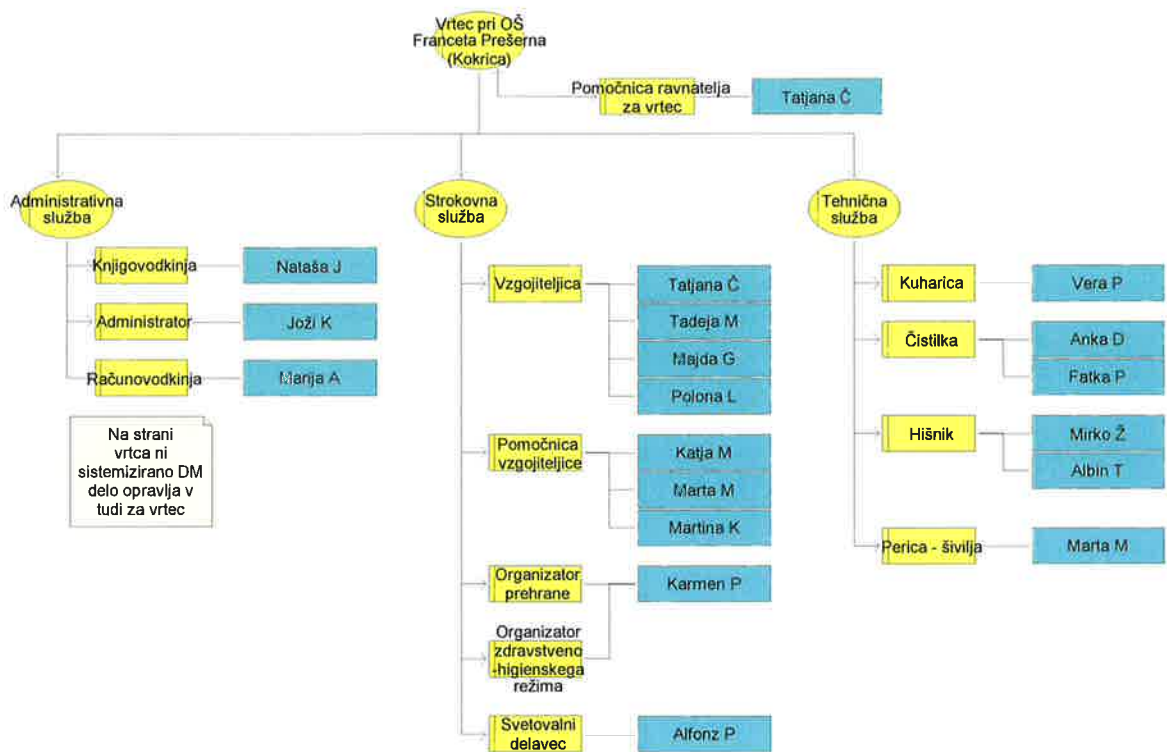


Slika 38: Model organizacijske strukture z delovnimi mesti





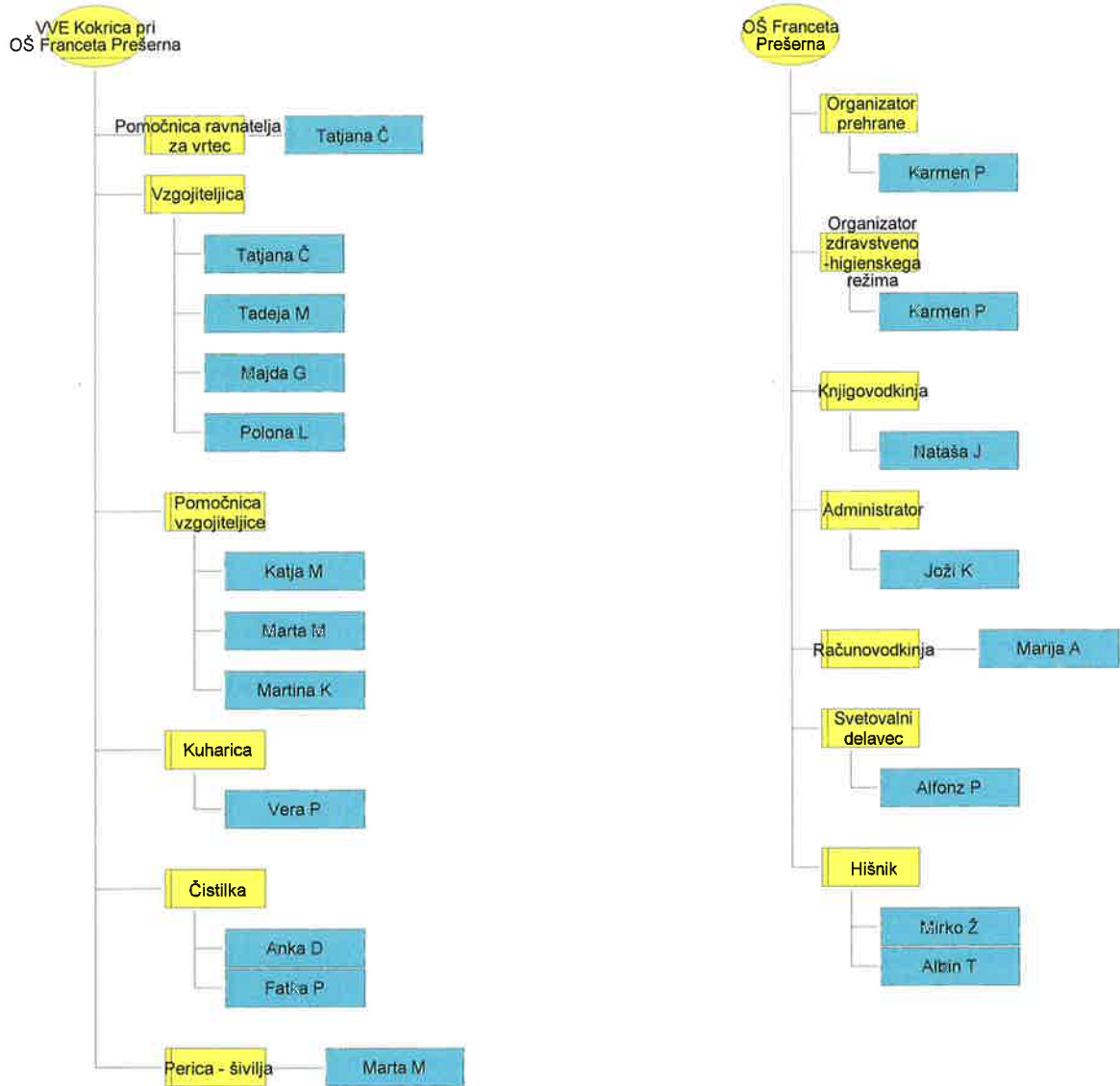
Slika 39: Model organizacijske strukture z vlogami

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 34/75





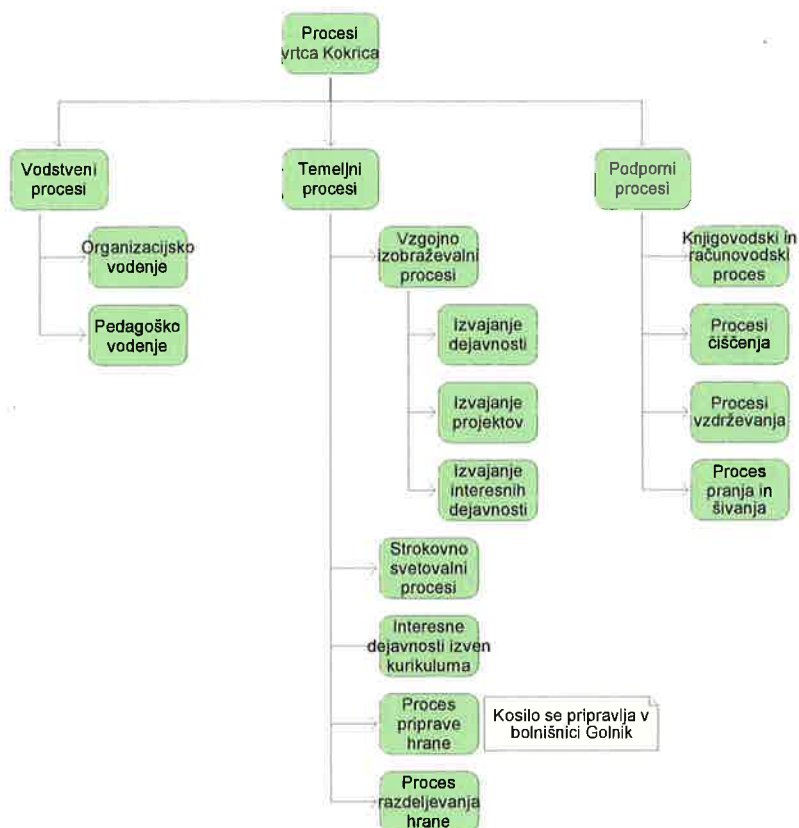
Slika 40: Model kadrovske strukture z zaposlenimi

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 35/75



Slika 41: Model organizacijske razporeditve zaposlenih po lokacijah

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 36/75



Slika 42: Funkcijsko drevo vrta pri OŠ Franceta Prešerna (Kokrica)



4.2 POSNETEK FINANČNIH TOKOV

V okviru posnetka finančnih tokov posamezne izbrane enote vrta smo s pomočjo ustrezno strukturiranega vprašalnika (Priloga 4) pridobili podatke o:

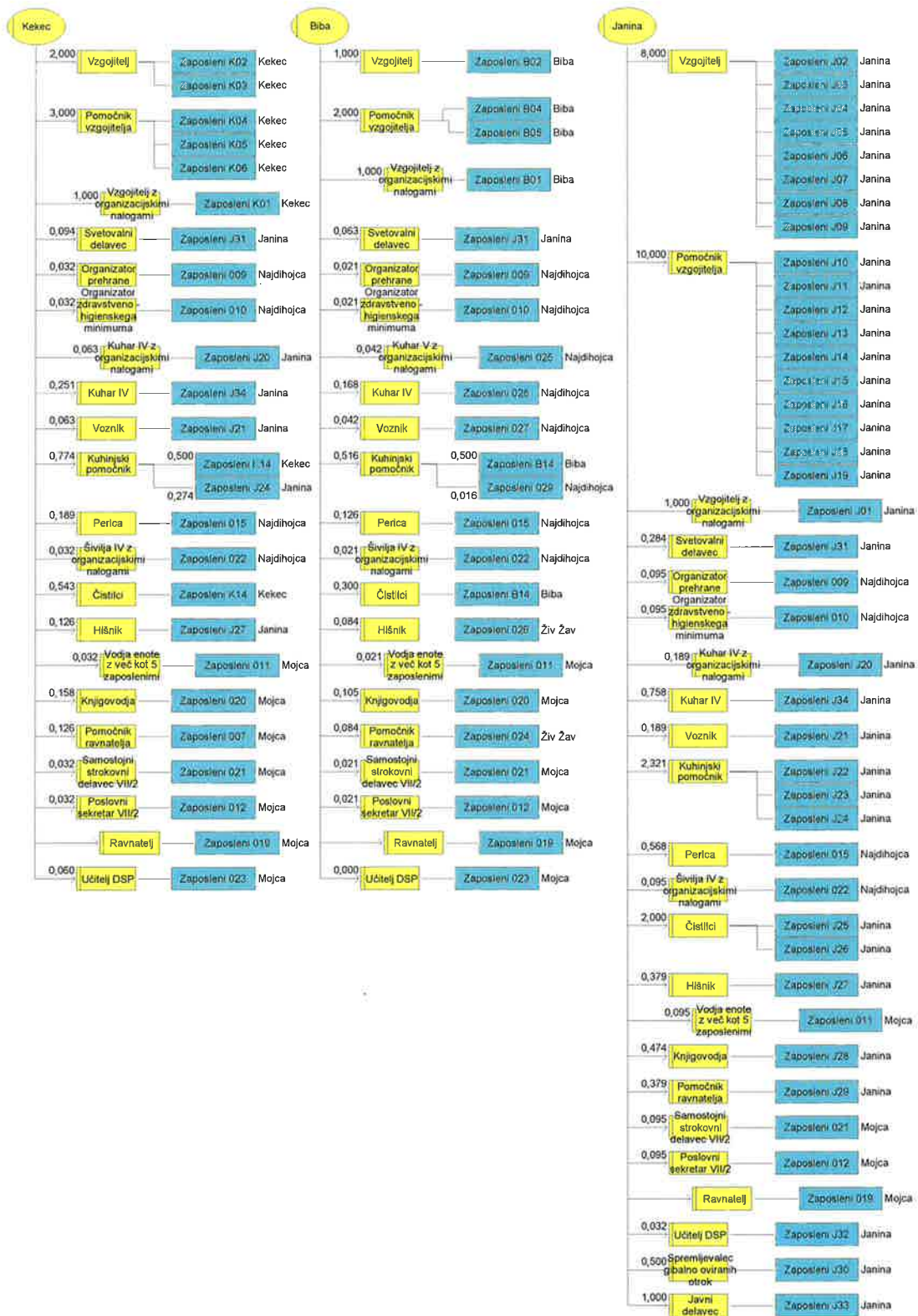
- o virih financiranja storitev (posameznih procesov) in
- o stroških storitev (posameznih procesov) v vsakem od opazovanih vrtcev.

Kot smo že omenili smo bili pri oblikovanju finančnega vidika organiziranosti posameznega izbranega vrta dokaj omejeni domnevno zaradi varovanja podatkov. Pri tem je potrebno poudariti tudi to, da je bilo za vrte, ki so organizirani v okviru MOK ločeno po enotah mogoče pridobiti le podatke o stroških posameznih storitev, ni pa bilo mogoče dobiti podatkov o financiranju po posamezni organizacijski enoti.

Na podlagi tako zbranih podatkov so v nadaljevanju za posamezni izbrani vrtec prikazani modeli kadrovske strukture s poudarkom na finančnem vidiku in tabele finančnih tokov (financiranja in stroškov storitev).

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 37/75

4.2.1 Vrtci v okviru MOK



Slika 43: Model organizacijske razporeditve zaposlenih – finančni vidik





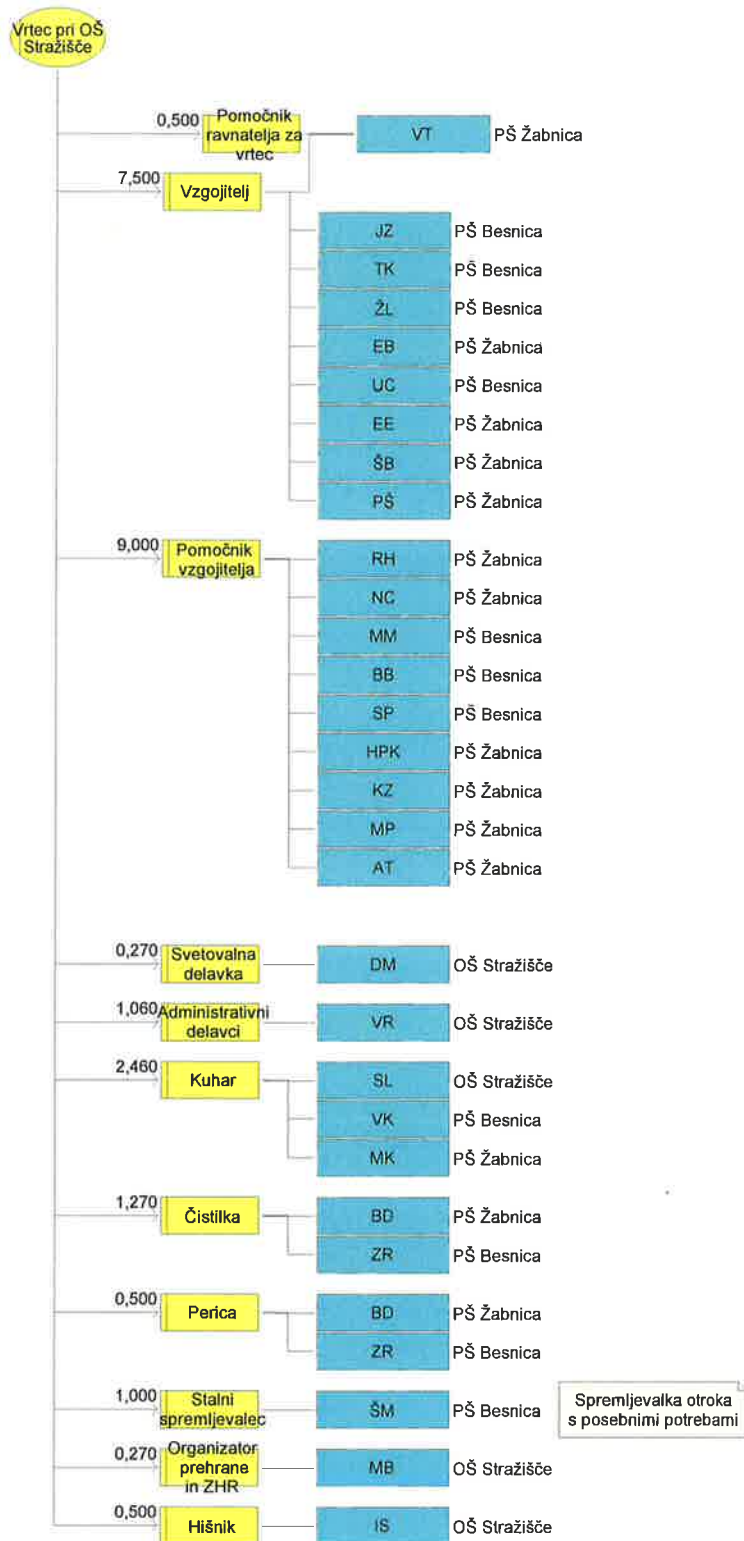
Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 38/75

Tabela 3: Tabela finančnih tokov izbranih vrtcev v okviru MOK urejena za primerjavo med posameznimi enotami vrtcev

(dejanski prihodki in odhodki - po vrstah stroškov, iz letnega poročila vrtca)	(višina prihodkov v letu 2015)	(višina odhodkov v letu 2015)	(višina prihodkov v letu 2016)	(višina odhodkov v letu 2016)
PRIHODKI IN ODHODKI IZ LETNEGA POROČILA	2015	2015	2016	2016
Vrtci v okviru MOK - vsi				
Prihodki z naslova izvedbe programov (MOK)	5.504.745,47		5.411.545,33	
Ostali prihodki (z naslova MOK)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (druge občine)	365.773,80		344.111,90	
Ostali prihodki (druge občine)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (starši)	2.181.567,45		2.063.941,17	
Ostali prihodki (z naslova starši)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (ministrstvo)	291.383,89		300.403,74	
Ostali prihodki (z naslova ministrstvo)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova evropske unije	0,00		1.910,40	
Ostali prihodki	183.731,42		183.047,57	
Vrtci v okviru MOK - Kekec				
Odhodki z naslova stroškov plač zaposlenh (stroškov dela)		153.741,61		162.296,21
Odhodki z naslova stroškov blaga in storitev		54.819,04		47.351,73
Odhodki z naslova stroškov prehrane (varovancev)		26.273,01		24.954,73
Odhodki z naslova stroškov opreme (za izvajanje programov)		19.236,15		13.826,74
Odhodki z naslova stroškov storitev (varovancem)		9.309,88		8.570,26
Odhodki z naslova stroškov investicij		100.123,67		14.908,98
Odhodki z naslova stroškov vzdrževanja opreme (prostori,)		98.034,61		13.858,09
Odhodki z naslova stroškov nakupa nove opreme (prostori,)		2.089,06		1.050,89
Vrtci v okviru MOK - Biba				
Odhodki z naslova stroškov plač zaposlenh (stroškov dela)		113.347,77		111.250,42
Odhodki z naslova stroškov blaga in storitev		35.620,30		31.931,29
Odhodki z naslova stroškov prehrane (varovancev)		16.192,38		16.210,91
Odhodki z naslova stroškov opreme (za izvajanje programov)		12.618,81		9.525,84
Odhodki z naslova stroškov storitev (varovancem)		6.809,11		6.194,54
Odhodki z naslova stroškov investicij		2.641,43		6.063,99
Odhodki z naslova stroškov vzdrževanja opreme (prostori,)		2.641,43		5.676,82
Odhodki z naslova stroškov nakupa nove opreme (prostori,)		0,00		387,17
Vrtci v okviru MOK - Janina				
Odhodki z naslova stroškov plač zaposlenh (stroškov dela)		533.397,03		534.908,49
Odhodki z naslova stroškov blaga in storitev		159.600,44		153.332,33
Odhodki z naslova stroškov prehrane (varovancev)		73.486,22		69.112,43
Odhodki z naslova stroškov opreme (za izvajanje programov)		63.886,14		62.168,77
Odhodki z naslova stroškov storitev (varovancem)		22.228,08		22.051,13
Odhodki z naslova stroškov investicij		48.885,41		7.452,71
Odhodki z naslova stroškov vzdrževanja opreme (prostori,)		48.885,41		7.286,78
Odhodki z naslova stroškov nakupa nove opreme (prostori,)		0,00		165,93

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 39/75

4.2.2 Vrtec v okviru OŠ Stražišče



Slika 44: Model organizacijske razporeditve zaposlenih – finančni vidik





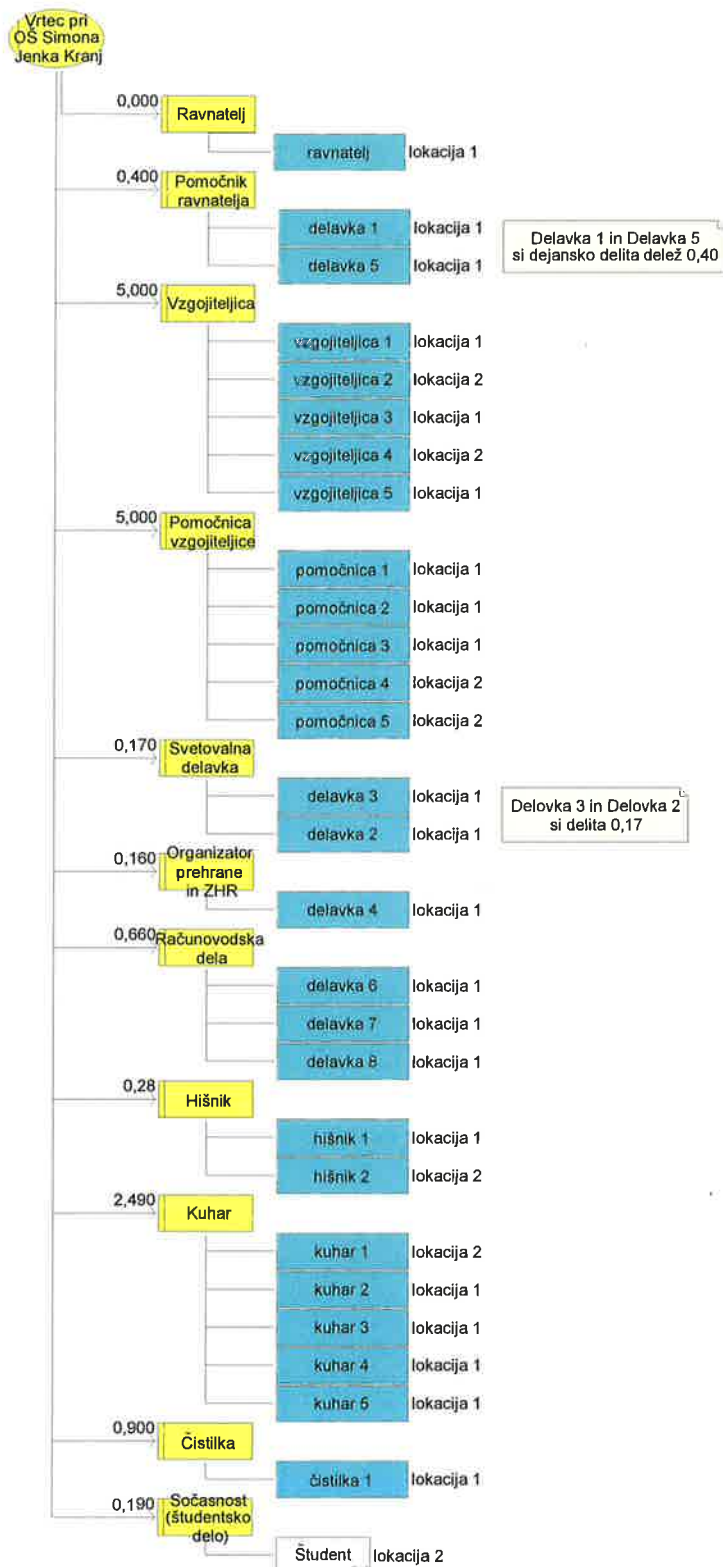
Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 40/75

Tabela 4: Tabela finančnih tokov vrtca pri OŠ Stražišče urejena za primerjavo med posameznimi enotami vrtcev

(dejanski prihodki in odhodki - po vrstah stroškov, iz letnega poročila vrtca)	(višina prihodkov v letu 2015)	(višina odhodkov v letu 2015)	(višina prihodkov v letu 2016)	(višina odhodkov v letu 2016)
PRIHODKI IN ODHODKI IZ LETNEGA POROČILA	2015	2015	2016	2016
Vrtec pri OŠ Stražišče				
Prihodki z naslova izvedbe programov (MOK)	374.606,79		360.456,34	
Ostali prihodka (z naslova MOK)	4.191,32		14.621,49	
Prihodki z naslova izvedbe programov (druge občine)	50.261,90		38.375,31	
Ostali prihodka (druge občine)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (starši)	168.916,77		160.118,31	
Ostali prihodka (z naslova starši)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (ministrstvo)	31.639,70		30.490,60	
Ostali prihodka (z naslova ministrstvo)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova evropske unije	0,00		0,00	
Ostali prihodka				
Vrtec pri OŠ Stražišče				
Odhodki z naslova stroškov plač zaposlenh (stroškov dela)		384.277,47		428.976,24
Odhodki z naslova stroškov blaga in storitev		113.945,43		103.495,62
Odhodki z naslova stroškov prehrane (varovancev)		64.159,73		42.963,58
Odhodki z naslova stroškov opreme (za izvajanje programov)		19.447,65		15.766,89
Odhodki z naslova stroškov storitev (varovancem)		30.338,05		44.765,15
Odhodki z naslova stroškov investicij		5.533,43		10.363,43
Odhodki z naslova stroškov vzdrževanja opreme (prostori,)		3.847,43		8.677,43
Odhodki z naslova stroškov nakupa nove opreme (prostori,)		1.686,00		1.686,00

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 41/75

4.2.3 Vrtec v okviru OŠ Simona Jenka



Slika 45: Model organizacijske razporeditve zaposlenih – finančni vidik





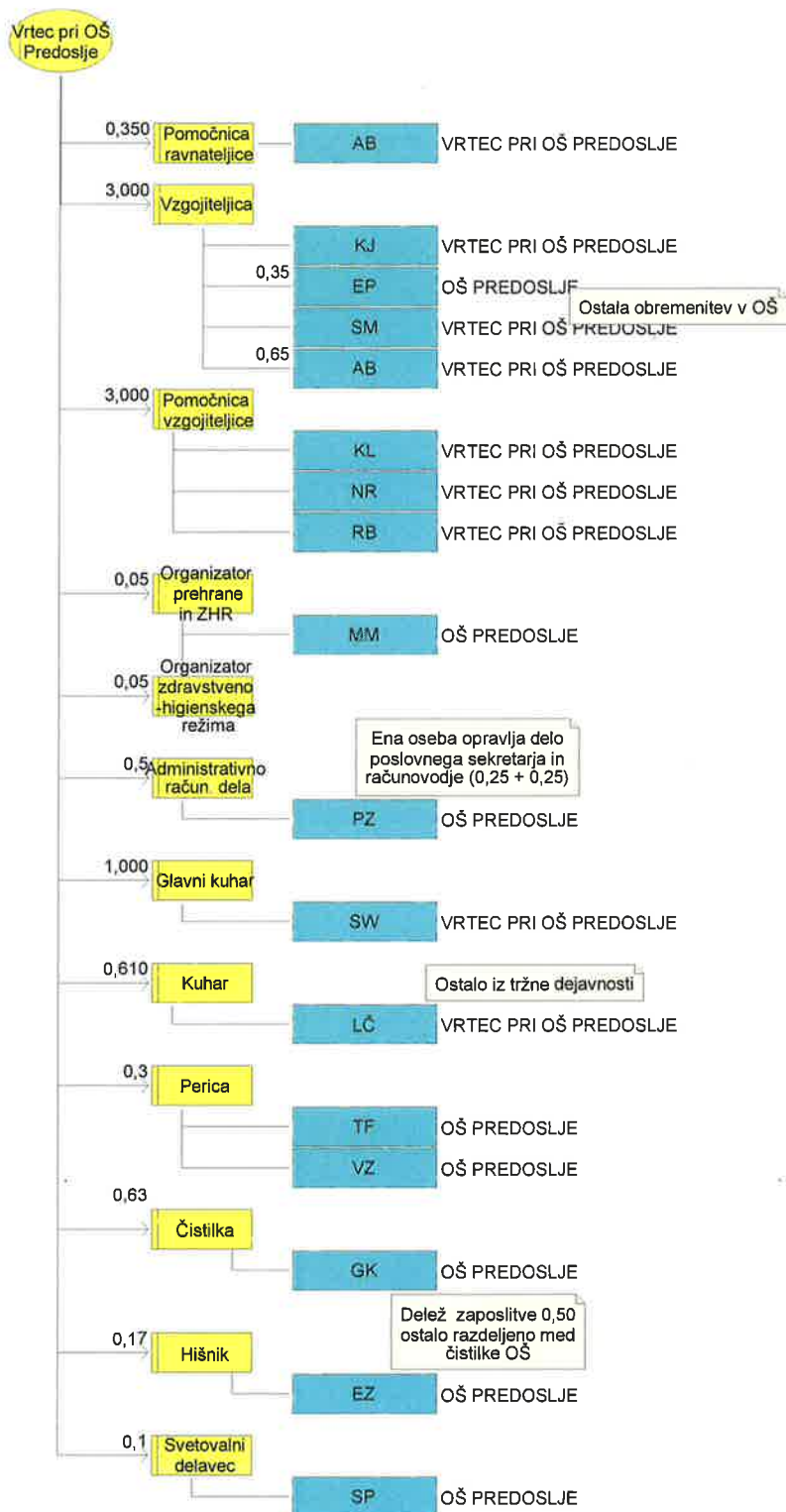
Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 42/75

Tabela 5: Tabela finančnih tokov vrtca pri OŠ Simona Jenka urejena za primerjavo med posameznimi enotami vrtcev

(dejanski prihodki in odhodki - po vrstah stroškov, iz letnega poročila vrtca)	(višina prihodkov v letu 2015)	(višina odhodkov v letu 2015)	(višina prihodkov v letu 2016)	(višina odhodkov v letu 2016)
PRIHODKI IN ODHODKI IZ LETNEGA POROČILA	2015	2015	2016	2016
Vrtec pri OŠ Simona Jenka				
Prihodki z naslova izvedbe programov (MOK)	263.778,62		265.031,38	
Ostali prihodka (z naslova MOK)	1.686,00		1.700,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (druge občine)	12.671,61		8.054,92	
Ostali prihodka (druge občine)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (starši)	142.930,13		139.128,06	
Ostali prihodka (z naslova starši)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (ministrstvo)	16.260,40		11.914,04	
Ostali prihodka (z naslova ministrstvo)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova evropske unije	0,00		0,00	
Ostali prihodka	0,00		0,00	
Vrtec pri OŠ Simona Jenka				
Odhodki z naslova stroškov plač zaposlenh (stroškov dela)		315.883,59		313.267,42
Odhodki z naslova stroškov blaga in storitev		89.098,82		85.877,84
Odhodki z naslova stroškov prehrane (varovancev)		45.890,12		42.260,36
Odhodki z naslova stroškov opreme (za izvajanje programov)		18.792,92		18.201,01
Odhodki z naslova stroškov storitev (varovancem)		24.415,78		25.416,47
Odhodki z naslova stroškov investicij		17.072,61		15.489,11
Odhodki z naslova stroškov vzdrževanja opreme (prostori,)		13.076,87		10.538,97
Odhodki z naslova stroškov nakupa nove opreme (prostori,)		3.995,74		4.950,14

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTECV V MOK_010	Stran/strani: 43/75

4.2.4 Vrtec v okviru OŠ Predoslje



Slika 46: Model organizacijske razporeditve zaposlenih – finančni vidik



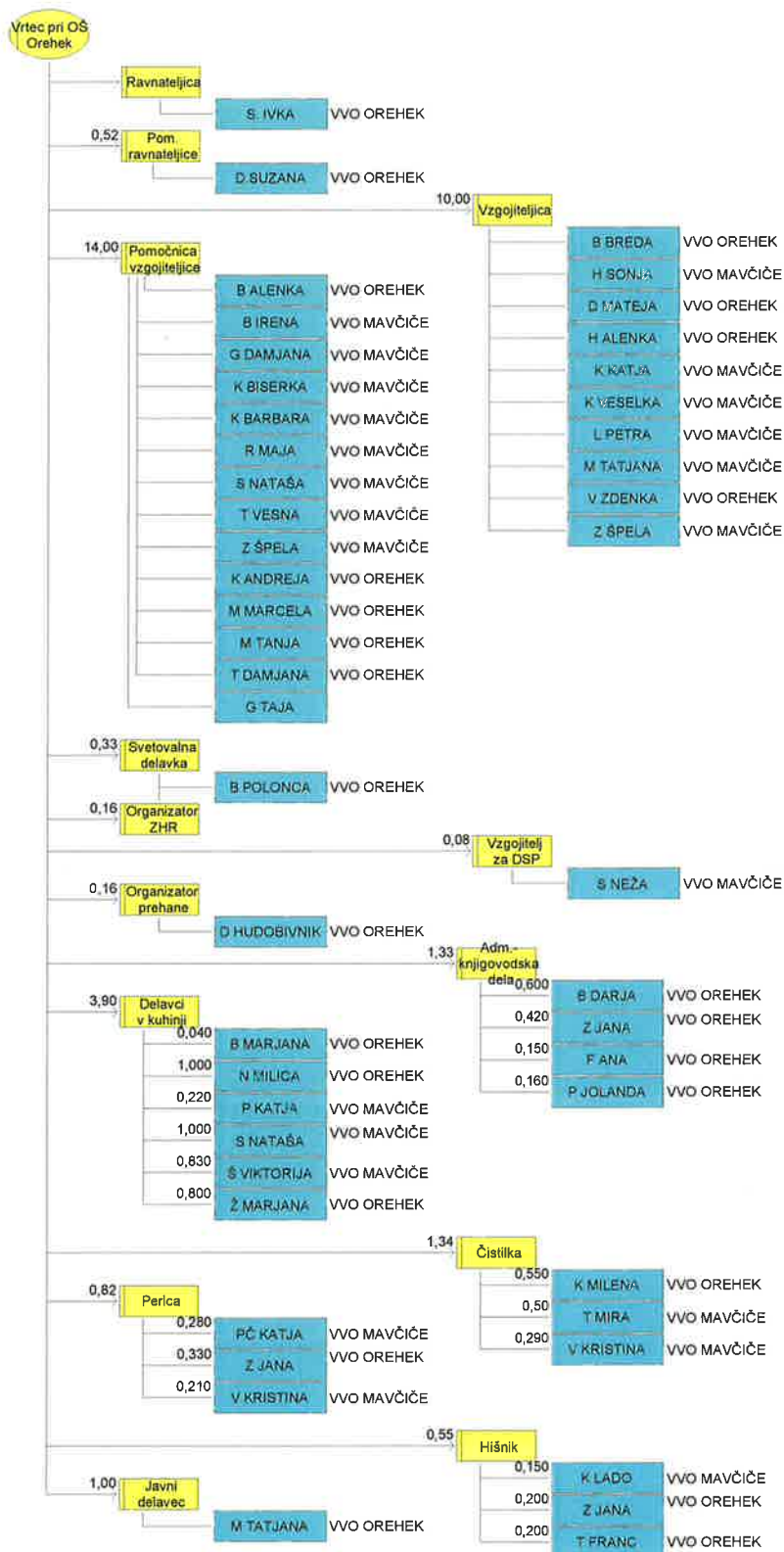
Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 44/75

Tabela 6: Tabela finančnih tokov vrtca pri OŠ Predoslje urejena za primerjavo med posameznimi enotami vrtcev

(dejanski prihodki in odhodki - po vrstah stroškov, iz letnega poročila vrtca)	(višina prihodkov v letu 2015)	(višina odhodkov v letu 2015)	(višina prihodkov v letu 2016)	(višina odhodkov v letu 2016)
PRIHODKI IN ODHODKI IZ LETNEGA POROČILA	2015	2015	2016	2016
Vrtec pri OŠ Predoslje				
Prihodki z naslova izvedbe programov (MOK)	167.164,70		171.832,65	
Ostali prihodki (z naslova MOK)	3.728,46		3.634,96	
Prihodki z naslova izvedbe programov (druge občine)	2.917,75		512,72	
Ostali prihodki (druge občine)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (starši)	92.303,06		98.191,05	
Ostali prihodki (z naslova starši)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (ministrstvo)	8.888,14		6.122,72	
Ostali prihodki (z naslova ministrstvo)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova evropske unije	0,00		0,00	
Ostali prihodki	0,00		0,00	
Vrtec pri OŠ Predoslje				
Odhodki z naslova stroškov plač zaposlenih (stroškov dela)		197.173,15		188.633,81
Odhodki z naslova stroškov blaga in storitev		74.181,80		83.117,64
Odhodki z naslova stroškov prehrane (varovancev)		26.002,24		24.923,41
Odhodki z naslova stroškov opreme (za izvajanje programov)		22.288,11		24.151,66
Odhodki z naslova stroškov storitev (varovancev)		25.891,45		34.042,57
Odhodki z naslova stroškov investicij		3.236,69		3.416,36
Odhodki z naslova stroškov vzdrževanja opreme (prostori,)		3.236,69		3.416,36
Odhodki z naslova stroškov nakupa nove opreme (prostori,)		0,00		0,00

4.2.5 Vrtec v okviru OŠ Orehek



Slika 47: Model organizacijske razporeditve zaposlenih – finančni vidik





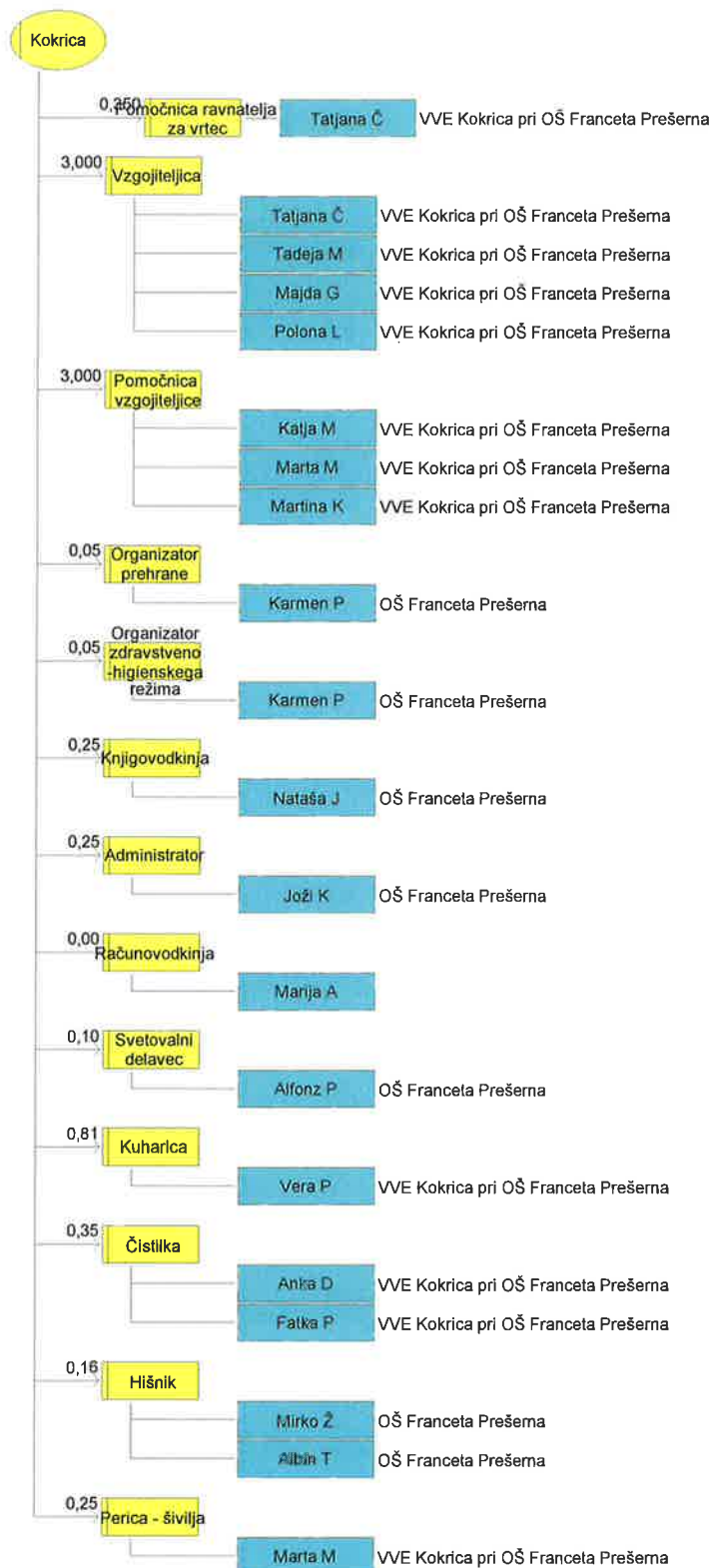
Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 46/75

Tabela 7: Tabela finančnih tokov vrtca pri OŠ Orehek urejena za primerjavo med posameznimi enotami vrtcev

(dejanski prihodki in odhodki - po vrstah stroškov, iz letnega poročila vrtca)	(višina prihodkov v letu 2015)	(višina odhodkov v letu 2015)	(višina prihodkov v letu 2016)	(višina odhodkov v letu 2016)
PRIHODKI IN ODHODKI IZ LETNEGA POROČILA	2015	2015	2016	2016
Vrtec pri OŠ Orehek				
Prihodki z naslova izvedbe programov (MOK)	558.968,18		555.337,89	
Ostali prihodka (z naslova MOK)	3.900,00		3.900,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (druge občine)	24.169,31		12.291,25	
Ostali prihodka (druge občine)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (starši)	269.726,44		205.101,95	
Ostali prihodka (z naslova starši)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (ministrstvo)	0,00		0,00	
Ostali prihodka (z naslova ministrstvo)	40.540,24		36.684,71	
Prihodki z naslova evropske unije	0,00		0,00	
Ostali prihodka				
Vrtec pri OŠ Orehek				
Odhodki z naslova stroškov plač zaposlenh (stroškov dela)		590.982,56		610.835,25
Odhodki z naslova stroškov blaga in storitev		174.743,68		610.835,25
Odhodki z naslova stroškov prehrane (varovancev)		50.726,25		46.599,59
Odhodki z naslova stroškov opreme (za izvajanje programov)		56.616,11		87.194,00
Odhodki z naslova stroškov storitev (varovancem)		67.401,32		30.135,78
Odhodki z naslova stroškov investicij		104.856,56		64.198,66
Odhodki z naslova stroškov vzdrževanja opreme (prostori,)		52.506,65		54.173,75
Odhodki z naslova stroškov nakupa nove opreme (prostori,)		52.349,91		10.024,91

Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 47/75

4.2.6 Vrtec v okviru OŠ Franceta Prešerna (Kokrica)



Slika 48: Model organizacijske razporeditve zaposlenih – finančni vidik



Naročnik: MOK 	Poročilo projekta	Avtor: UM-FOV 
Projekt: MOK-VZG	Status: Predlog, Verzija 010	Kranj, december 2017
Faza: Elaborat	ORGANIZACIJSKA ANALIZA VRTCEV V MOK_010	Stran/strani: 48/75

Tabela 8: Tabela finančnih tokov vrtca pri OŠ France Prešeren (Kokrica) urejena za primerjavo med posameznimi enotami vrtcev

(dejanski prihodki in odhodki - po vrstah stroškov, iz letnega poročila vrtca)	(višina prihodkov v letu 2015)	(višina odhodkov v letu 2015)	(višina prihodkov v letu 2016)	(višina odhodkov v letu 2016)
PRIHODKI IN ODHODKI IZ LETNEGA POROČILA	2015	2015	2016	2016
Vrtec pri OŠ Franceta Prešerna (Kokrica)				
Prihodki z naslova izvedbe programov (MOK)	172.040,00		172.974,00	
Ostali prihodka (z naslova MOK)	5.390,00		1.559,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (druge občine)	1.766,00		0,00	
Ostali prihodka (druge občine)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (starši)	96.702,00		81.349,00	
Ostali prihodka (z naslova starši)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova izvedbe programov (ministrstvo)	5.244,00		6.572,00	
Ostali prihodka (z naslova ministrstvo)	0,00		0,00	
Prihodki z naslova evropske unije	0,00		0,00	
Ostali prihodka	0,00		250,00	
Vrtec pri OŠ Franceta Prešerna (Kokrica)				
Odhodki z naslova stroškov plač zaposlenh (stroškov dela)		199.077,00		193.803,00
Odhodki z naslova stroškov blaga in storitev		71.837,00		63.028,00
Odhodki z naslova stroškov prehrane (varovancev)		46.713,00		43.598,00
Odhodki z naslova stroškov opreme (za izvajanje programov)		14.908,00		10.189,00
Odhodki z naslova stroškov storitev (varovancem)		10.216,00		9.241,00
Odhodki z naslova stroškov investicij		9.427,00		6.459,00
Odhodki z naslova stroškov vzdrževanja opreme (prostori,)		3.633,00		4.527,00
Odhodki z naslova stroškov nakupa nove opreme (prostori,)		5.794,00		1.932,00