

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ŠTUDIJA SMISELNOSTI USTANOVITVE VRTCA V OKVIRU  
ZDRAVSTVENEGA ZAVODA**

Ljubljana, april 2014

SAŠA LEVSTEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Saša Levstek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Študija smiselnosti ustanovitve vrtca v okviru zdravstvenega zavoda, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko izr. prof. dr. Matejo Drnovšek.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 14. aprila 2014

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 PREDŠOLSKA VZGOJA.....</b>	<b>4</b>
1.1 Razvoj predšolske vzgoje in klasiki predšolske vzgoje.....	4
1.1.1 Klasiki predšolske vzgoje .....	5
1.2 Razvoj predšolskega otroka .....	6
1.2.1 Obdobje dojenčka in malčka.....	6
1.2.1.1 Telesni razvoj.....	7
1.2.1.2 Čustveni razvoj .....	7
1.2.1.3 Intelektualni razvoj .....	8
1.2.2 Obdobje zgodnjega otroštva .....	8
1.2.2.1 Telesni razvoj.....	8
1.2.2.2 Socialni in čustveni razvoj .....	9
1.2.2.3 Intelektualni razvoj .....	9
1.3 Cilji in naloge predšolske vzgoje.....	9
<b>2 POGOJI ZA USTANOVITEV VRTCA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Pravni pogoji za ustanovitev zasebnega vrtca .....	11
2.2 Pogoji za prostor in opremo.....	13
2.3 Finančni pogoji .....	15
2.4 Kadrovski pogoji .....	15
<b>3 USKLAJEVANJE POSLOVNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH V ZDRAVSTVU .....</b>	<b>16</b>
<b>4 PREDSTAVITEV ZDRAVSTVENEGA ZAVODA – ZDRAVSTVENI DOM CENTER.....</b>	<b>18</b>
<b>5 ŠTUDIJA SMISELNOSTI USTANOVITVE VRTCA .....</b>	<b>19</b>
5.1 Povzetek študije smiselnosti ustanovitve vrtca.....	20
5.1.1 Kratek opis podjetja .....	21
5.1.2 Priložnost in strategija.....	21
5.1.3 Ciljni trgi.....	22
5.1.4 Konkurenčne prednosti .....	22
5.1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve.....	23
5.1.6 Vodstvena skupina in kadri.....	23
5.2 Analiza panoge dejavnosti ter opredelitev podjetja in storitev.....	23
5.2.1 Panoga dejavnosti .....	23
5.2.2 Podjetje .....	24
5.2.3 Storitve.....	25
5.2.4 Strategija vstopa in rasti.....	26
5.3 Tržna raziskava in analiza.....	27
5.3.1 Odjemalci.....	27
5.3.2 Obseg trga in trendi.....	28

5.3.3	Konkurenca.....	28
5.3.4	Sprotno ocenjevanje trga .....	30
5.4	Ekonomika poslovanja podjetja.....	31
5.4.1	Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja .....	31
5.4.2	Analiza donosnosti .....	32
5.4.3	Fiksni in variabilni stroški .....	32
5.4.4	Upravljanje z denarnim tokom podjetja .....	33
5.5	Načrt trženja vrtca .....	33
5.5.1	Načrt vstopa na trg.....	33
5.5.2	Cenovna strategija .....	34
5.5.3	Tržno komuniciranje.....	36
5.5.4	Prodajne poti .....	37
5.6	Proizvodni in storitveni načrt .....	37
5.6.1	Geografska lokacija podjetja .....	37
5.6.2	Poslovni prostori.....	37
5.6.3	Operativni cikel.....	38
5.6.4	Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja.....	39
5.7	Načrt razvoja .....	39
5.7.1	Status razvoja in prihodnje naloge.....	40
5.7.2	Izboljšanje obstoječih in razvoj novih storitev .....	40
5.7.3	Sredstva, namenjena razvoju .....	40
5.8	Vodstvena skupina in kadri .....	41
5.8.1	Organizacijska struktura podjetja .....	41
5.8.2	Zunanji svetovalci in storitve .....	42
5.8.3	Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju .....	42
5.9	Terminski načrt.....	43
5.10	Kritična tveganja in izzivi .....	45
5.10.1	Makro raven.....	45
5.10.2	Raven podjetja .....	45
5.10.3	Simulirana poslovna tveganja.....	46
5.11	Finančni načrt .....	47
5.11.1	Predračun izkaza uspeha.....	47
5.11.2	Predračun bilance stanja .....	48
5.11.3	Predračun izkaza finančnih tokov.....	49
5.11.4	Davčni status.....	49
5.11.5	Kazalci uspešnosti poslovanja .....	49
5.12	Pridobivanje in upravljanje z viri .....	50
	<b>SKLEP.....</b>	<b>50</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>53</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Primer ustreznega prostora v vrtcu .....	13
Slika 2: Primer zunanjega igrišča .....	14
Slika 3: Kazalnik uspešnosti podjetja za obdobje pet let .....	32
Slika 4: Organizacijska struktura podjetja.....	41
Slika 5: Terminski načrt .....	44

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Prikaz kosmatega dobička iz prodaje in dobička iz poslovanja (v EUR).....	31
Tabela 2: Cene programov predšolske vzgoje v javnih vrtcih MOL-a (v EUR).....	34
Tabela 3: Cene programov predšolske vzgoje v zasebnih vrtcih MOL-a (v EUR).....	35
Tabela 4: Stroški trženja in oglaševanja .....	36
Tabela 5: Predračun bilance stanja podjetja .....	48
Tabela 6: Predračun izkaza denarnih tokov podjetja.....	49
Tabela 7: Stopnje donosov podjetja.....	50



## UVOD

Leta 1960 je pričelo naraščati zanimanje za predšolsko vzgojo, za kar so ključni trije dejavniki: povečanje števila zaposlenih mater z majhnimi otroki (velja predvsem za velika industrijska središča, kjer prisotnost otrok ni tako zaželena) – prej so za manjše otroke poskrbeli starejši bratje ali sestre, zaradi podaljšanja šolanja pa to ni več mogoče; izboljšanje osnovnega zdravstvenega stanja otrok in sočasno večja skrb za njihov socialni in intelektualni razvoj; nova znanstvena spoznanja o tem, da je otrokovo predšolsko obdobje izredno občutljivo in pomembno obdobje v življenju posameznika (Devjak & Skubic & Polak & Kolšek, 2012, str. 14).

Zaposleni v zdravstvenih organizacijah in drugih podjetjih se soočajo s problemom varstva svojih otrok. Stalno je prisoten stres in občutek slabe vesti pri starših (Mrčela & Sadar, 2011, str. 4). Eno bistvenih vprašanj staršev, ki imajo otroke v vrtcih, je, kako uskladiti poslovno in zasebno življenje. Problem pri usklajevanju zasebnih in poklicnih obveznosti se kaže v tem, kako nekdo razdeli in porabi svoj čas, pri tem pa upošteva potrebe poklicnega in zasebnega življenja. Konflikt med delom in družino se kaže dvodimenzionalno – delo vpliva na delovanje družine in obratno. Bolj pogosteje naj bi se pojavljal vpliv dela (npr. preobremenjenost na delovnem mestu, različni stresni dejavniki, odnos delavec–delodajalec itn.) na delovanje družine kot pa vpliv družine na delo (npr. število otrok, koliko časa bodo otroci v varstvu itn.). Vpliv dela na delovanje družine se kaže kot povečan stres pri delu, v družini, zmanjšanje prihodka, zloraba raznih substanc, nezadovoljstvo z družinskim življenjem, s partnerjem, službo, življenjem ter zmanjšani zvestobi delovni organizaciji in uspešnosti pri delu (Mortazavi & Pedhiwala & Shafiro & Hammer, 2009, str. 253).

Zadnji podatki Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) kažejo, da je število živorojenih otrok v letu 2011 prvič upadlo glede na prejšnja leta, za leto 2012 je število živorojenih otrok skoraj enako kot prejšnje leto (Osnovni podatki o rojenih, Slovenija, letno, 2012). Število sprejetih otrok v vrtece pa od leta 2006 do leta 2012 kljub temu narašča. Leta 2006 je bilo sprejetih 58.127 otrok, leta 2012 pa kar 83.090 otrok. (Otroci, vključeni v vrtece, po izvajalcu predšolske vzgoje ter starosti in spolu otrok, občine, Slovenija, letno: 2006 – 2012). A kot kaže, še vedno premalo, saj so vrteci polno zasedeni. Za šolsko leto 2012/13 je Mestna občina Ljubljana (v nadaljevanju MOL) prejela več vlog za vključitev v vrtec, kot je prostih mest (Oštrbenk, 2012). Prav tako je MOL tudi, za šolsko leto 2013/14 prejela več vlog, kot je bilo razpisanih prostih mest (Vpis otroka v vrtec in plačilo staršev, 2013).

Ravno zaradi zgoraj omenjenih težav, s katerimi se soočajo zaposleni, ter glede na podatke (porodniških dopustih zdravstvenih ustanov in analizi naše ankete v ZD Center) o zaposlenih ZD Center smo se odločili, da odpremo zasebni vrtec pod okriljem javnega

zdravstvenega zavoda. Preden uresničimo našo idejo, je dobro, da pripravimo celotno analizo bodočega poslovanja podjetja in ocenimo potrebne investicije v posel.

Študija smiselnosti ali izvedljivosti analizira stanje podjetja, tehnično izvedljivost projekta, optimalno umestitev naložbe, tehnične, lokacijske in ekonomske variante s planom, opredeli časovno izvedljivost, analizira stroške, koristi in vplive na okolje, oceni varnost naložbe in analizira tveganje. Z njo ocenimo pričakovane učinke in različne možnosti rešitev za potencialne tvegane situacije. S podrobno analizo poslovne ideje posledično zmanjšamo tveganje in povečamo izkoriščanje poslovnih priložnosti. Možno je, da študijo uporabimo tudi kot podlago za financiranje; potencialnim vlagateljem predstavimo celotno idejo, od zasnove do izvedbe, in si tako povečamo možnost za investicijo (Vahčič & Bučar & Drnovšek & Logar, 1998). Študija izvedljivosti projekta je okvir za načrtovanje in ocenjevanje projekta. Je prikaz dobička in izgube, kjer so ocenjeni stroški projekta odšteti od ocenjenega prihodka projekta. Naša celovita študija izvedljivosti bo šla še mnogo dlje, in sicer z analizo denarnega toka, kazalnikov uspešnosti in občutljivost na njihova nihanja. Študija izvedljivosti postavlja vprašanje, ali je neka poslovna zamisel izvedljiva, seveda pod pogojem zmožnosti in omejitev investitorja. Postavlja se vprašanje: »Ali bo zamisel uspešna?«. Cilj študije je pripraviti kakovosten projekt z optimalnimi rešitvami poslovnega problema. Zato je treba raziskati ne samo eno, temveč več poti, s čimer ugotovimo, ali vse, nobena ali vsaj ena možnost zadovolji osnovne investitorjeve cilje (Oprea, 2010, str. 60). S študijo smiselnosti raziščemo, ali je smiselno in možno odpreti zasebni vrtec pod okriljem zdravstvenega zavoda ZD Center, eno od enot Zdravstvenega doma Ljubljana (v nadaljevanju ZDL).

Naše podjetje bo na začetku izvajalo storitve varstva otrok v štirih skupinah, dve za prvo starostno obdobje in dve za drugo starostno obdobje, v dopoldanski in popoldanski izmeni. Sprejemalo bo vse predšolske otroke, vendar bodo imeli prednost otroci zaposlenih v ZD Center, v Univerzitetnem Kliničnem centru Ljubljana (v nadaljevanju UKCLJ) in ostalih zdravstvenih ustanovah. Poleg tega smo seznanjeni z dejstvom, da so urniki zaposlenih v zdravstvenih ustanovah zelo različni in da zajemajo dopoldansko in popoldansko delo, zato smo pripravili takšen program varovanja otrok, ki ustreza tako zdravstvenim delavcem kot tudi ostalim staršem. Otrokom bomo nudili kakovostne izobraževalne programe in raznolike dodatne dejavnosti. Za to bo poskrbel strokovno izobražen kader vzgojiteljev in njihovih pomočnikov, ki bodo svoje znanje neprestano dopolnjevali in ga aplicirali na otroke v vrtcu. Skrbeli bomo za zdravo življenje otrok (prehrana, gibanje, izobraževanje o zdravem življenju). Po štirih letih delovanja nameravamo odpreti še en oddelek za predšolske otroke prvega starostnega obdobja in zaposliti dodaten kader, v petem letu delovanja pa bomo odprli še dodatni dve mesti za predšolske otroke drugega starostnega obdobja.



**Namen.** Namen magistrske naloge je ugotoviti, ali je smiselno in možno ustanoviti zasebni vrtec Zdravje d. o. o. pod okriljem javnega zdravstvenega zavoda ZD Center.

**Cilj.** Želimo preveriti, ali lahko zasebni vrtec pod okriljem javnega zavoda deluje likvidno in donosno. Staršem želimo omogočiti čim večji izkoristek časa, ki ga preživijo v službi in z otroki. Z našim vrtcem jim želimo ponuditi primerno kakovostno varstvo in predšolsko vzgojo njihovih otrok.

V študiji bomo preverili naslednjo raziskovalno trditev: v panogi predšolske vzgoje je smiselno ustanoviti zasebno podjetje pod okriljem javnega zavoda, ki bo ves čas delovanja poslovalo likvidno.

**Metoda raziskovanja in zasnova dela.** Osnovna raziskovalna metoda pri pisanju magistrske naloge bo deskriptivna metoda, rezultate, spoznanja in sklepe bomo povzemali z metodo kompilacije. Pri zbiranju in obdelavi podatkov si bomo pomagali z analitičnim kvantitativnim pristopom. Študija bo temeljila na metodologiji, ki jo na Ekonomski fakulteti uporabljajo za pisanje poslovnega načrta (Vahčič et al., 1998, str. 1). Pri načrtovanju simuliranih poslovnih tveganj si bomo pomagali z aplikacijo, ki se prav tako uporablja na Ekonomski fakulteti. Pri pisanju teoretičnega dela bomo uporabljali domačo in tujo strokovno in znanstveno literaturo ter vire, dostopne v tiskani in spletni obliki. Pri praktičnem delu si bomo pomagali z znanjem, pridobljenim v času študija ter sekundarnimi viri oz. literaturo.

**Strnjen načrt vsebine poglavij.** Magistrsko delo temelji na teoretičnem delu, ki oriše izhodišča za analitični del naloge. V teoretičnem delu opišemo naš vidik izbrane tematike, ki se dotika predšolske vzgoje, pogojev ustanovitve vrtca, usklajevanja poslovnega in zasebnega življenja zaposlenih v zdravstvu ter zajema predstavitev zdravstvenega zavoda ZD Center. V analitičnem delu podrobneje predstavimo študijo smiselnosti ustanovitve vrtca pod okriljem javnega zdravstvenega zavoda.

Problematiko predšolske vzgoje na kratko zajamemo že v uvodu, vendar menimo, da je za celostno sliko o dejavnosti predšolske vzgoje treba imeti širši vpogled v panogo, v kateri nameravamo odpreti podjetje. Zato podrobneje analiziramo predšolsko vzgojo, kjer se dotaknemo razvoja predšolske vzgoje in predstavimo klasike predšolske vzgoje. Opišemo tudi, kako poteka razvoj predšolskega otroka in kaj so cilji in naloge predšolske vzgoje. V poglavju, ki sledi, opišemo vrsto pogojev, ki so potrebni za ustanovitev vrtca. Dotaknemo se tudi problematike usklajevanja poslovnega in zasebnega življenja zaposlenih v zdravstvu, kjer je jasno vidno prepletanje poslovnega in zasebnega življenja, saj zaposleni z otroki težko usklajujejo oboje. Večinoma ena stran življenja trpi, najpogosteje je to zasebno življenje. V teoretičnem delu predstavimo tudi javni zavod, pod okriljem katerega si želimo ustanoviti zasebni vrtec.

V analitičnemu delu naloge podamo podrobno analizo stanja podjetja pred ustanovitvijo in po ustanovitvi. Predstavimo naše podjetje in storitve, panogo, v kateri bomo delovali, analiziramo trg, opišemo ekonomiko poslovanja podjetja, predstavimo načrt trženja podjetja, proizvodni in storitveni načrt, načrt razvoja, kadre, terminski načrt, kritična tveganja in izzive, finančni načrt ter način pridobivanja in upravljanja z viri.

V sklepu na podlagi pridobljenega znanja podamo svoje mnenje o tem, ali je smiselno in možno ustanoviti zasebni vrtec pod okriljem javnega zdravstvenega zavoda.

## **1 PREDŠOLSKA VZGOJA**

Izraz predšolska vzgoja je novejši pojem. V preteklosti so se bolj uporabljali izrazi vrtec, materinska šola, otroško zavetišče. Izraz »predšolska vzgoja« (je sinonim za našo vzgojo v širšem pomenu besede) poleg vzgoje v ožjem pomenu obsega še varstvo in izobraževanje. Ustanove za predšolske otroke označujejo z izrazi, kot so: jasli, vrtec, igralna skupina, materinska šola, centri za dnevno varstvo. Najprej je izraz predšolska vzgoja pomenil vzgojo otrok eno leto pred vstopom v šolo (leto pred vstopom v šolo je bilo v marsikateri državi v Evropi že obvezno), šele kasneje se je pomen besede razširil še na vzgojo v celotnem obdobju pred vstopom v osnovno šolo, torej od rojstva do vstopa v šolo (Devjak et al., 2012, str. 11). Organizacija OECD na področje predšolske vzgoje uvršča vse vrste storitev, ki zagotavljajo varstvo in vzgojo otrok pred vstopom v obvezno šolo, ne glede na obliko, financiranje, poslovni čas, vsebino programov itn. Sem šteje tudi ukrepe na področju materinskega in starševskega dopusta ter zagotavljanje varstva za otroke, mlajše od treh let (Devjak et al., 2012, str. 9).

V nadaljevanju govorimo o razvoju predšolskih ustanov, predstavimo nekatere pedagoške klasike predšolske vzgoje, od J. A. Komenskega do zdravnice M. Montessori ter njihove poglede na vzgojo in izobraževanje. Opišemo obdobje predšolskega otroka, od dojenčka do malčka ter obdobje zgodnjega otroštva. Opredelimo tudi cilje in naloge predšolske vzgoje, ki so bili predstavljeni v Beli knjigi o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji iz leta 2011.

### **1.1 Razvoj predšolske vzgoje in klasiki predšolske vzgoje**

Dobrodelne in cerkvene organizacije so v Sloveniji v 19. stoletju ustanovile in financirale različne oblike varstva predšolskih otrok. Imenovala so se npr. otroška zavetišča in otroška zabavišča. Leta 1869 so postala skrb države in občin ter so bila organizirana zgolj v večjih mestih in industrijskih krajih. Istega leta je Zakon o javni šoli določil, da se lahko otroška zavetišča in zabavišča priključijo osnovni šoli. Kasneje so se vrtec imenovali »dom igre in dela«. V petdesetih in šestdesetih letih 20. stoletja se je število predšolskih otrok močno

povečalo zaradi hitrega porasta deleža zaposlenih žensk. Varstvo predšolski otrok se je razvijalo na vseh področjih in tako so leta 1971 vrtci dobili prvi samostojni zakon, imenovan Zakon o vzgojno-varstvenih dejavnostih za predšolske otroke. Državljeni so pričeli samoiniciativno plačevati prostovoljne prispevke vrtcem in mreža se je počasi širila. Leta 1979 je bil sprejet prvi nacionalni program za vrtce, imenovan Vzgojni program za vzgojo in varstvo predšolskih otrok. Leto kasneje so vrtci dobili nov zakon Zakon o vzgoji in varstvu predšolskih otrok, ki je predstavil predšolsko vzgojo kot del celotnega vzgojno izobraževalnega sistema in določil, da se delo razdeli na različne starostne skupine, ter določil obvezno malo šolo eno leto pred vstopom v šolo. Leta 1981 se je oblikoval Vzgojni program priprave otrok na osnovno šolo. Nekaj let za tem so bile konceptualne, sistemske in vsebinske rešitve opredeljene v Beli knjigi o vzgoji in izobraževanju (1995), Zakonu o vrtcih (1996) in Kurikulu za vrtce (1999) ter posodobljeni izdaji Bele knjige o vzgoji in izobraževanju (2011). Omenjene publikacije so vzpostavile vrtec, ki se deli na dve starostni obdobji, hkrati pa ohranja specifičnost predšolske vzgoje in je smiselno povezan z osnovnošolskim izobraževanjem (Krek & Metljak, 2011, str. 65).

### **1.1.1 Klasiki predšolske vzgoje**

Začetki teorije o predšolski vzgoji segajo že v prvo polovico 17. stoletja, ko je Jan Amos Komensky (1592–1670) napisal prvo delo s področja predšolske vzgoje, ki se imenuje »Informatorij materinske šole«. V njem je kompleksno razčlenil vprašanja, ki so odločilna v telesnem in duševnem razvoju predšolskega otroka (Panek, 1993, str. 72). Poleg Komenskega je tu še Johann Heirich Pestalozzi (1746–1827), ki je opozarjal na veliko vrednost vzgoje v družinskem okolju in močan pomen ljubezni, ki veže med seboj otroke in starše. Pomembne misli o razvoju predšolske vzgoje najdemo še v delih avtorja Jeana Jacquesa Rousseaua (1712–1778). Izhajal je predvsem iz načela, da se mora vzgoja prilagajati otroku in njegovim posebnostim. Spoznal je, kako pomembna je predšolska vzgoja, ki se začne že takoj po rojstvu in da so kasnejši uspehi odvisni od prvega stika z otrokom. Pestalozzijev učenec Friderich Fröbel (1782–1852) je bil pravi pionir na svojem področju, saj je ustanovil prvo pedagoško ustanovo, ki jo je imenoval »vrtec«. Tako so se tovrstne ustanove spremenile iz socialnih ustanov v vzgojne ustanove. Njegov pogled na takšno ustanovo je bil bolj celosten in podoben današnjemu. Želel je, da se poleg varstva nudi še vzgoja in pospešen duševni razvoj otrok, da sta združeni otrokova umska in čustveno-moralna vzgoja. Z opazovanjem je ugotovil, da je otrokova najpogostejša aktivnost v predšolskem obdobju igra. Z željo po novem znanju je igre oblikoval tako, da so se otroci med igro tudi kaj naučili. Izdelal je tudi posebne igrače, s katerimi naj bi otroci vadili svoja čutila, spoznavali oblike ter barve. Fröbel je z namenom vsestranskega razvoja otroka pravilno usmeril vzgojno delo. Kljub dobremu namenu, da se bodo otroci kaj naučili skozi igro, se mu ni vedno posrečilo. To je tudi razumljivo, saj se ni mogel opreti na nobene izsledke otroške psihologije, saj je bila v tistem času še nerazvita. Njegovo delo je nadaljevala Maria Montessori (1870–1958), zdravnica, ki se je sprva ukvarjala z

mentalno defektnimi otroci, kmalu pa prešla na idejo, da bi svoje metode prenesla na delo z otroki v vrtcih. Za svoje delo je uporabljala različne igrače, ki pa niso več predstavljale za otroke »učenja skozi igro«, temveč so predstavljale učila, prek katerih si je otrok neposredno uril svoje sposobnosti. Glede na to, da je Montessori uporabljala koncept zaposlitve otroka v vrtcu, ki je opravljal že pravo delo – učenje, je naletela na mnoge kritike. Ker je bila Montessori zdravnica in je skrbela za zdrav razvoj otrok, si je zamislila poseben program gibalnih vaj, ki so jih otroci izvajali ob glasbeni spremljavi. Želela je tudi, da bi bili otroci čim bolj samostojni v vrtcu, zato si je zamislila pohištvo kot doma, le v pomanjšani obliki, primerni velikosti otroka. Ta novost se je ohranila še do danes (Bergant, 1968, str. 49–51).

## **1.2 Razvoj predšolskega otroka**

Naše stališče glede vpliva narave ali vzgoje na otroka oblikuje naš odnos do otroka. Če verjamemo v »naravo«, naj bi bili mnenja, da otrokove prirojene značilnosti, učne sposobnosti in osebnost določajo, kakšna oseba bo postal. Pri tem naš individualni trud nanj ne vpliva pomembno. Če verjamemo v »vzgojo«, pa naj bi predpostavljali, da je otrokov razvoj popolnoma odvisen od vzgoje in ravni spodbujanja, ki ga doživlja v otroštvu. Zavzamemo lahko tudi vmesno stališče, kjer priznamo pomen otrokovih prirojelih darov in pomen okolja, v katerem odrašča (Woolfson, 2001, str. 14). Znano je, da se otroci učijo s posnemanjem, in to vse do vstopa v šolo. Otroci posnemajo kretnje odraslih oseb, najprej podzavestno, kasneje pa se skozi igro vse bolj zavedajo svojih dejanj. Dejstvo je, da moramo biti kot starši in vzgojitelji predvsem dober vzor – otrok nas bo posnemal, zato moramo biti pozorni na to, kaj delamo in govorimo. Pri razvoju otroka so zelo pomembna razumna pričakovanja, individualno ravnanje (razvoj ni popolnoma predvidljiv, ampak se razlikuje od otroka do otroka), zadovoljstvo starša ali vzgojitelja ob dosežkih (motivacija za naprej) in spodbuda (pri spodbujanju je treba ohranjati ravnotežje). Razvoj predšolskega otroka lahko razdelimo na dve obdobji: obdobje dojenčka in malčka ter obdobje zgodnjega otroštva (Cooper, 2005, str. 149–211).

### **1.2.1 Obdobje dojenčka in malčka**

Obdobje dojenčka in malčka traja nekje do tretjega leta starosti. Počasi se iz nebogljenega dojenčka razvija v malčka, ki na eni strani še ni otrok in se nas oklepa in joče, če odidemo iz sobe, po drugi strani pa se upira našemu nadzoru in uveljavlja svojo voljo. Otrokov razvoj bomo podrobneje opisali prek telesnega, čustvenega in intelektualnega razvoja (Leach, 2004, str. 275).

### 1.2.1.1 Telesni razvoj

V tem obdobju se otrok zelo hitro razvija, predvsem v prvem letu življenja. Na začetku so gibi naključni, sunkoviti in nenadzorovani. Kmalu se mu toliko okrepijo vratne mišice in mišice zgornjega hrbta, da lahko že za nekaj trenutkov sam nadzoruje držanje glave. Otrok ugotovi, kako uporabljati svoje telo, zaveda se svojih rok, do sredine prvega leta se okrepijo hrbtne mišice in otrok lahko že samostojno sedi, kmalu se lahko potegne v stoječ položaj. Nekje do štirinajstega meseca otroci ponavadi shodijo, nekateri tudi kasneje. V drugem letu se otrokova gibljivost močno poveča. Otrok hodi brez opore, zna počepniti, da kaj pobere, in se dvigniti v stoječ položaj. V tretjem letu življenja postajajo gibi rok vse bolj natančni. Zmožen se je za dalj časa osredotočiti le na eno stvar naenkrat. Zna iti po stopnicah gor in dol, ima boljše ravnotežje in koordinacijo, ki mu omogočata, da skače, poskakuje in preskakuje. Vse bolj je telesno zmogljiv in potrebuje veliko telesnih dejavnosti, da porabi vsaj del svojih zalog energije. Vse te dejavnosti otroku pomagajo razumeti prostorske odnose in s tem tudi sposobnost ravnotežja in koordinacije. Iz novorojenčka, ki je za vsako stvar povsem odvisen od svojih staršev, se razvije v pravo malo osebnost, enkratno in neponovljivo (Cooper, 2005, str. 151–201).

### 1.2.1.2 Čustveni razvoj

Otrok je od rojstva naprej dovzeten za razpoloženje ljudi, ki so mu v bližini. Če je mama nemirna in zaskrbljena, postane nemiren in zaskrbljen tudi otrok. Če je mama dobre volje, je vesel tudi otrok. Ta čustvena občutljivost je značilna za novorojenčke. Prvih šest mesecev življenja postaja otrok vse bolj čustveno zrel in kaže že celo vrsto čustev. Ko dopolni eno leto, lahko otrok že jasno izraža svoja čustva in lahko že predvidimo, kako se bo odzval v določenih situacijah. V drugem letu starosti se otrok že zelo naveže na svoje starše in druge bližnje sorodnike. Zelo se tudi odziva na čustveno okolje, v katerem živi. Čeprav morda ne razume, se nam pogosto pridruži v veselju ali žalosti in se tako smeji z nami oziroma nas boža po licu, ko jokamo. V tem obdobju pa postane otrok tudi težje obvladljiv, pogosti so izbruhi jeze. Otrok vedno bolj intenzivno preizkuša meje staršev in vzgojiteljev. V tretjem letu je otrok še vedno zelo sebičen in njegove potrebe so na prvem mestu. Pomagati mu moramo, da razmišlja tudi o potrebah drugih, tako da ga spodbujamo, da svoje stvari deli z drugimi. S tem ga naučimo, da prične razmišljati, kaj želijo in potrebujejo drugi. Otrok v tretjem letu starosti spontano in iskreno izraža čustva. Otrok postaja vse bolj družaben, začne se veseliti prihajajočih dogodkov, razveseli se prijatelja, s katerim se rad igra. Stike vzpostavlja na osnovi lastnih pozitivnih čustev, neodvisno od staršev ali vzgojiteljev. Starši in vzgojitelji imajo pri tem pomembno vlogo, da otroku pomagajo raziskati njegova čustva (Cooper, 2005, str. 149–211).

### 1.2.1.3 Intelektualni razvoj

Otrok v prvih tednih svojega življenja večinoma spi, jé in joka. Od vsega začetka pa zelo hitro razvija nove spretnosti, predvsem v odnosu do staršev. Do četrtega meseca postane otrok že pravi mislec in je očaran nad svojim telesom. Pričenja razumeti, kaj vse lahko naredi s svojim telesom. Do šestega meseca se izboljša njegova neverbalna komunikacija, pri kateri uporablja celotno telo, poskuša oblikovati različne glasove, vse bolj raziskuje, otipava in okuša. Nekje do enega leta starosti se lahko otrok, čeprav ne govori veliko, že sporazumeva s svojimi najbližjimi. Poskuša posnemati besede, pokaže na predmete, ki jih želi, lahko zna povedati dva ali tri besede. V drugem letu starosti se njegove telesne spretnosti zaradi hoje precej povečajo, zato ta nov pogled na svet vpliva tudi na njegove učne spretnosti. Otrok začneja razumeti pomen tega, kar mu govorimo, ima vedno bolj razvito domišljijo, začneja razumeti pojem lastnine. Njegov besednjak obsega od 50 do 200 besed. V tretjem letu otrok zelo napreduje. Razvoj jezikovnih zmožnosti mu omogoči, da se prične izražati še na drugačen način, ne le s telesom. Najpomembnejše za njegov razvoj je, da poveže jezikovne in telesne spretnosti. Otrok proti koncu tretjega leta starosti prične razumeti koncepte preprostih številčnih zaporedij in kategorij. Tudi vizualni spomin se izboljšuje in sposobnost opazovanja. Če ima otrok bogat besedni zaklad, lahko že pove veliko podrobnosti o kakšni stvari (Cooper, 2005, str. 149–210).

## 1.2.2 Obdobje zgodnjega otroštva

Sedaj je malček na nek način »prispel na cilj«. Uspešno se je prebil skozi obdobje dojenčka in malčka ter je na pragu zgodnjega otroštva. Obdobje zgodnjega otroštva ali predšolskega otroka traja od starosti dveh let in pol pa do šestega leta starosti. V tem obdobju otrok počasi preneha biti svojeglavo, muhasto in pogosto uporno malo bitje. Postane sorazmerno pripravljen sodelovati in nam večinoma kar rad ustreže (Leach, 2004, str. 365).

### 1.2.2.1 Telesni razvoj

V predšolskem obdobju otrok raste počasneje kot v obdobju dojenčka in malčka. Iz debeloglavega dojenčka, čokatega, okroglega malčka se razvija v dolgonogega, visokega in vitkega predšolskega otroka. V obdobju dojenčka in malčka se otrok nauči obvladati svoje telo. Otrok samostojno hodi po stopnicah gor in dol, poskakuje sonožno, tudi motorične spretnosti se izboljšujejo, na primer uporaba vilic in žlice. Postavlja si izzive in preizkuša svoje sposobnosti, raziskuje, kje so njegove meje. Prične spoznavati svoje telo in ugotavljati, kaj vse zmore in čemu ni kos. S tem si pridobiva tudi veliko izkušenj. Ugotovi, da mora telo sodelovati z razumom (Cooper, 2005; Leach, 2004).

### 1.2.2.2 Socialni in čustveni razvoj

Obdobje malčka se končuje in otrok poskuša pritegniti pozornost na različne načine, tudi z izbruhi jeze. Pomembno je, da starši poskušajo razumeti otroka in ugotoviti vzrok otrokovega odziva na družbeno nesprejemljiv način. Razlog za izbruhe jeze se lahko skriva tudi v nezmožnosti otroka, da uspešno komunicira z okolico. Kmalu se lahko z otrokom pogovorimo in to, kar mu pravimo, poslušamo, razumemo in sprejmemo. Počasi se otrok nauči tudi predvidevanja in razume, če mu obljubimo, da se bomo igrali z njim takoj, ko opravimo svoje delo. Zdaj pričena občutiti sočutje in zaskrbljenost do sočloveka, ki bi mu rad pomagal, da bi se bolje počutil (Cooper, 2005; Leach, 2004).

### 1.2.2.3 Intelektualni razvoj

Otrok prične razumeti dvodelna navodila, igra se domišljajske igre, zna pokazati predmet v svoji okolici, ki ga je videl v knjigi, razvrsti predmete po barvah, razume pojem »2«, govori z večbesednimi stavki, govori jasno, tako da ga razumejo tudi drugi ljudje izven družine. V obdobju dojenčka in malčka se je otrok naučil prvih besed o stvareh, ki jih je videl. Za predšolskega otroka pa postane govor težji, saj mora govoriti o stvareh, ki jih ni v sobi, temveč v njegovi glavi. V mislih se velikokrat postavlja v kožo drugih ljudi, odkriva, kako stvari delujejo, in spoznava, kaj zmore. Čim več zna povedati, tem bolj se nauči razmišljati. In obratno. Bolj razmišlja, več lahko pove (Cooper, 2005; Leach, 2004).

## 1.3 Cilji in naloge predšolske vzgoje

Vključenost otroka v vrtec sama po sebi nima negativnega učinka na otroka (npr. govorni, socialni, čustveni razvoj), ima pa veliko pozitivnih učinkov na področje učenja in otrokovega razvoja. Poleg tega vpliva tudi na otrokovo pripravljenost na šolo. Otroci, ki so vstopili v vrtec pri enem letu starosti, naj bi bili bolj družabni in močne volje, kot tisti, ki so pričeli obiskovati vrtec okoli tretjega leta starosti. Vzgojitelji naj bi razumeli vrtec predvsem kot prostor vzgoje in izobraževanja in ne le kot prostor priprave otrok na šolo ali varstvo zaradi zaposlenosti staršev. Najpomembnejše naloge po njihovem mnenju so vzgoja otrok k samostojnosti, pomoč staršem pri vzgoji ter zagotavljanje otrokom priložnosti za igro in druženje z vrstniki. Izpostavljajo tudi nekatere cilje, in sicer spodbujanje otrokovega samozaupanja, samostojnost pri odločanju ter strpnost in spoštovanje drugih (Krek & Metljak, 2011, str. 72). Temeljna načela in cilji predšolske vzgoje so bili leta 2011 opredeljeni v Beli knjigi o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji.

Načela predšolske vzgoje so (Krek & Metljak, 2011, str. 74):

- načelo demokratičnosti in pluralizma – država mora vsem staršem zagotoviti vključitev svojih otrok v javni vrtec, pri tem imajo starši pravico do izbire programa v vrtcu, ki je v skladu z njihovimi in otrokovimi potrebami in interesi;
- načelo enakih možnosti, upoštevanje različnosti med otroki in priznavanje pravice do izbire in drugačnosti – vsi otroci morajo imeti zagotovljene enake možnosti za optimalen razvoj, pri tem je potrebno upoštevati različna starostna obdobja otrok, razlike med spoloma in med samimi otroki, ki so tesno povezane z njihovim okoljem, v katerem živijo;
- načelo vključujoče obravnave otrok iz različnih robnih skupin – vrtec zmanjšuje neenake izhodiščne položaje otrok in omogoča optimalen razvoj otrok ne glede na izobrazbo njihovih staršev, socialno-ekonomski položaj, kateri narodni ali etični manjšini pripadajo;
- načelo avtonomnosti, strokovnosti in odgovornosti – vrtec zahteva visoko izobražen kader, pogoj za avtonomnost je strokovna usposobljenost strokovnih delavcev, odgovornost predstavlja strokovno delo zaposlenih ter etičnost pri delu ob upoštevanju pravic otrok in staršev;
- načelo sodelovanja z okoljem – vrtec je neposredno vključen v okolje, v katerem deluje. Sodeluje z različnimi institucijami in posamezniki ter skrbi za sodelovanje s šolo;
- načelo ohranjanja ravnotežja med različnimi vidiki otrokovega razvoja – vrtec spodbuja otrokov telesni in duševni razvoj, igra naj bi pomembno vplivala na otrokov razvoj in učenje;
- načelo stalnega ugotavljanja in zagotavljanja kakovosti ter notranjega razvoja – le kakovostni vrtci imajo lahko dolgoročno pozitiven vpliv na otrokov razvoj in učenje. Zato je ključnega pomena dobra notranja presoja ter podpora javnih financ.

Cilje predšolske vzgoje sta Krek in Metljak (2011, str. 75) izpeljala iz zgornjih načel, za katere sta dejala, da je treba: v vrtec vključiti več otrok, predvsem v obdobju od štiri do pet let; vključiti otroke, ki prihajajo iz socialno in kulturno manj spodbudnega okolja; spodbujati različna področja razvoja otroka v skladu z razvojnim obdobjem in značilnostmi otroka; zagotoviti možnosti razvoja in učenja posebnih spretnosti in sposobnosti.

## **2 POGOJI ZA USTANOVITEV VRTCA**

Ustanovitev vrtca zajema številne pogoje, ki jih moramo izpolniti pred pričetkom dela. Najprej moramo proučiti potrebno zakonodajo, ki zajema področje predšolske vzgoje. Pri tem moramo ugotoviti, kakšne so zahteve za opremo in prostore, v katerih se bo izvajala dejavnost, ter kakšni so pogoji glede financiranja in kadrov.



## 2.1 Pravni pogoji za ustanovitev zasebnega vrtca

Potrebne pogoje za ustanovitev zasebnega vrtca lahko najdemo že na spletni strani Ministrstva za izobraževanje, šolstvo in šport (v nadaljevanju MIZS). Od javnega vrtca se razlikuje v tem, kdo ga ustanovi in kakšna pooblastila kdo ima. Zasebni vrtec se tako uvršča med tiste vrtce, ki jih dejansko ne ustanovi ustrezna lokalna skupnost oziroma država. Svoje delo opravlja kar se da neodvisno, pa vendar je še vedno precej odvisen od finančnih sredstev države. Pogosto se zgodi, da zasebni vrtec deluje s pomočjo koncesije in se zgleduje po javnih vrtcih (Leach, 2004, str. 45). Za ustanovitev zasebnega vrtca je potrebno proučiti zakonodajo, ki zajema to področje, in sicer:

- Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, 16/2007-UPB5, 101/2007 Odl. US, 36/2008, 22/2009 Odl. US: U-I-205/07-10, 55/2009 Skl.US: U-I-356/07-13, 58/2009 (64/2009 popr., 65/2009 popr.), 16/2010 Odl. US: U-I-256/08-27, 47/2010 Odl. US: U-I-312/08-31, 20/2011, 34/2011 Odl. US: U-I-205/10-23, 40/2012-ZUJF, 57/2012-ZPCP-2D, v nadaljevanju ZOFVI), ki ureja pogoje za opravljanje dejavnosti in določa način upravljanja in financiranja na vseh področjih vzgoje in izobraževanja;
- Zakon o vrtcih (Ur. l. RS, 100/2005-UPB2, 25/2008, 98/2009-ZIUZGK, 36/2010, 62/2010-ZUPJS, 94/2010-ZIU, 40/2012-ZUJF, v nadaljevanju ZVrt), ki ureja področje predšolske vzgoje, ki poteka v javnih in zasebnih vrtcih (naloga vrtcev, cilji in načela, vrsta možnih programov v vrtcih, financiranje, pogoji za izobrazbo strokovnih delavcev, delovna obveznost vzgojitelja in pomočnika vzgojitelja, zbiranje in varstvo osebnih podatkov v vrtcu ipd.);
- Pravilnik o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca (Ur. l. RS, 73/2000, 75/2005, 33/2008, 126/2008, 47/2010, v nadaljevanju Pravilnik št. 1),
- Pravilnik o izobrazbi vzgojiteljev predšolskih otrok in drugih strokovnih delavcev v programih za predšolske otroke in v prilagojenih programih za predšolske otroke s posebnimi potrebami (Ur. l. RS, 92/2012, 98/2012 popr., v nadaljevanju Pravilnik št. 2).

ZOFVI v 40. členu določa pravno osnovo za ustanavljanje zasebnih vrtcev. V drugem odstavku 40. člena ZOFVI je navedeno, da lahko vrtec ustanovijo domače in tuje pravne ali fizične osebe. Vrtec lahko prične s postopkom vpisa v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja, ko je vrtec vpisan v sodni register kot pravna oseba. Ustanovitelj vrtca je tisti, ki vloži Predlog za vpis v razvid, ki se vloži na posebnem obrazcu (Vpis v razvid izvajalcev javno veljavnih programov na področju vzgoje in izobraževanja, 2013) (Priloga 1). K predlogu za vpis v razvid mora biti priložen akt o ustanovitvi izvajalca. Če predlog za vpis v razvid vloži fizična oseba, ki želi pridobiti status zasebnega učitelja oziroma zasebnega vzgojitelja, ga vloži na obrazcu Predlog za

vpis v razvid zasebnega učitelja ali zasebnega vzgojitelja (Priloga 2) in priloži fotokopijo svoje diplome (Vpis v razvid izvajalcev javno veljavnih programov na področju vzgoje in izobraževanja, 2013).

Prilogi 1 je potrebno priložiti (Vpis v razvid izvajalcev javno veljavnih programov na področju vzgoje in izobraževanja, 2013):

- akt o ustanovitvi;
- pravilno izpolnjene obrazce, iz katerih so razvidni podatki o izpolnjevanju predpisanih pogojev glede prostora in opreme (število igralnic, oprema igralnic, ...);
- uporabno dovoljenje – v skladu s Pravilnikom št. 1;
- izjavo, da bo do pričetka izvajanja dejavnosti izpolnjen tudi pogoj, ki se nanaša na zagotovljenost strokovnih delavcev s predpisano izobrazbo.

Akt o ustanovitvi mora vsebovati razvidno navedbo programa predšolske vzgoje, ki ga bo zasebni vrtec izvajal. Vrtec se lahko odloči, da bo izvajal Kurikulum za vrtce, ki ga je sprejel Strokovni svet RS za splošno izobraževanje marca 1999 (dokument se nahaja na spletni strani MIZS) (Vpis v razvid izvajalcev javno veljavnih programov na področju vzgoje in izobraževanja, 2013).

Ustanovitelj se lahko tudi odloči, da bo izvajal program po posebnih učnih načrtih in pedagoških načelih (Steiner, Waldorfska pedagogika, Montessori pedagogika itd.), kar mora predložiti v obravnavo Strokovnemu svetu RS za splošno izobraževanje (v nadaljevanju Strokovni svet). Poleg tega mora predložiti še potrdilo o ustreznosti programa s strani ustreznega mednarodnega združenja, kar je podlaga za izdajo pozitivnega mnenja Strokovnega sveta. V Sloveniji deluje kar nekaj zasebnih vrtcev, ki delujejo v okviru waldorfske in montessori pedagogike. Na drugi strani imamo tudi izvajalce, ki želijo izvajati že potrjene programe, ki se ne morejo izvesti brez izrecnega dovoljenja in pristanka ustanovitelja vrtca, ki je program pripravil in pridobil pozitivno mnenje Strokovnega sveta (Vpis v razvid izvajalcev javno veljavnih programov na področju vzgoje in izobraževanja, 2013).

Ko izvajalec zbere vse potrebne dokumente, jih pošlje na MIZS, Masarykova 16, 1000 Ljubljana. Postopek vpisa v razvid se vodi po določbah Zakona o splošnem upravnem postopku (Ur. l. RS, 24/2006-UPB2, 105/2006-ZUS-1, 126/2007, 65/2008, 47/2009 Odl. US: U-I-54/06-32 (48/2009 popr.), 8/2010, v nadaljevanju ZUP). Če izvajalec oz. zasebnik izpolnjuje vse pogoje za vpis v razvid, se mu izda odločba o vpisu v razvid (Vpis v razvid izvajalcev javno veljavnih programov na področju vzgoje in izobraževanja, 2013).

## 2.2 Pogoji za prostor in opremo

Tako za javni kot za zasebni vrtec veljajo enaki pogoji. Zasebni vrtec mora v postopku vpisa v razvid izkazati ustreznost prostorov, v katerih se bo izvajala dejavnost. Te pogoje določa Pravilnik št. 1, in sicer določa ureditev prostorov v novogradnjah, v stavbah, ki niso namensko grajene za vrtec, in o ureditvi prostorov za otroke v vzgojno-varstveni družini. Pri stavbah, ki niso namensko zgrajene za vrtec, se morajo upoštevati predpisi za spremembo namembnosti. Smiselno se dopolnjujejo z določbami, namenjenimi novogradnjam. 15. člen Pravilnika št. 1 določa, da morajo biti prostori v vrtcu funkcionalno oblikovani glede na starost otrok. V 16. členu Pravilnika št. 1 piše, da mora imeti vrtec prostore za otroke in druge prostore. Prostori za otroke se delijo na prostore prvega starostnega obdobja, drugega starostnega obdobja in skupne prostore. Drugi prostori pa zajemajo prostore za strokovne delavce, upravne in gospodarske prostore ter komunikacijske poti. 18. člen Pravilnika št. 1 določa, da morajo imeti prostori za otroke prvega in drugega starostnega obdobja garderobo, igralnico in sanitarije. Skupni prostori za otroke pa morajo imeti osrednji prostor (lahko se uporablja tudi za gibalne aktivnosti), dodaten prostor za dejavnost otrok, prostor za individualno delo z otroki in sanitarije na igrišču.

*Slika 1: Primer ustreznega prostora v vrtcu*



*Vir: Zasebni vrtec Zvezdica, Prostori vrtca, 2013.*

Glede na to, da bo imel naš vrtec prostore v dveh nivojih (pritličje in nadstropje), ki ju povezuje stopnišče, bi izpostavili 55. člen Pravilnika št. 1. Ta člen podrobno določa dimenzije stopnišča (razmerje višine in širine stopnice), iz kakšnega materiala morajo biti stopnice, višino ograje in oprijemala ter kakšen mora biti presledek med stopniščnimi ramami. 59. člen Pravilnika št. 1 pa določa, da v primeru, če so prostori vzgojne dejavnosti v prvem nadstropju, mora biti na vrhu in na dnu stopnišča nameščena varovalna ograja.

Prostori vrtca morajo biti tudi v skladu s higienskimi in tehničnimi pogoji. 61. člen Pravilnika št. 1 določa, da mora imeti vrtec, ki deluje v nenamenskih prostorih (za vrtec), vsa stekla zavarovana pred razbitjem (npr. folija), prostori za otroke morajo imeti možnost zasenčenja (najbolj primerno je z zunanje strani), če je igralnica v prvem nadstropju, morajo biti okna zavarovana, nihajna vrata so prepovedana, zavarovati je treba električne vtičnice, zagotovljen mora biti telefonski priključek, izplakovalni mehanizmi v straniščih morajo biti prirejeni višini otrok, prostori morajo biti visoki najmanj 2,4 m.

Poleg urejenih prostorov pa je pomembna tudi urejenost zunanjšega igrišča, kar podrobno opisujejo člani 8.–11. Pravilnika št. 1. Kako naj bi izgledalo zunanje igrišče pa prikazujemo na Sliki 2

*Slika 2: Primer zunanjšega igrišča*



*Vir: Igrala za vaše malčke Naja-Tej, 2013.*

## 2.3 Finančni pogoji

V 25. členu ZVrt je določeno, da se vrteci financirajo iz javnih sredstev, sredstev ustanovitelja, plačil staršev ter donacij in drugih virov. Če se zasebni vrtec ne more v celoti financirati sam, je odvisno od lokalne skupnosti, ali bo zasebniku podelila koncesijo ali ne. Občina se ponavadi za to možnost odloči, ko javni vrtec ne more zagotoviti dovolj prostih mest. Tako se povečajo kapacitete, s tem pa tudi možnost izbire, kam bodo starši vpisali svoje otroke. Če pristojna občina priskrbi zasebniku koncesijo, pomeni, da ta zasebni vrtec s koncesijo opravlja enako dejavnost kot javni vrtec, deluje v okviru enakega programa kot javni vrtec in s pogodbo, ki podeljuje posebna sredstva za njegovo izvajanje (13. člen, ZVrt).

Podeljevanje koncesije je natančno opredeljeno v členih 37.–77. ZOFVI. Če zasebni vrtec izpolnjuje pogoje, določene za izvajanje javno veljavnih programov, lahko občina podeli zasebnemu vrtcu koncesijo. V 74. členu je jasno navedeno, da se koncesija podeli z odločbo na podlagi javnega razpisa, objavljenega v Uradnem listu RS. Koncesijo dodeli pristojna lokalna skupnost, ki mora prav tako zagotoviti ustrezne pogoje in izpolniti določena pravila ter prijavi priložiti ustrezne kriterije izbiri za podelitev koncesije. Koncesija pomeni tudi medsebojno sodelovanje in opravljanje določenih obveznosti.

Pogoje za financiranje zasebnih vrtcev določa 34. člen ZVrt, ki pravi, da zasebnim vrtcem pripadajo sredstva iz občinskega proračuna, če izpolnjujejo naslednje pogoje: če izvajajo najmanj poldnevni program, če imajo vključenih najmanj za dva oddelka predšolskih otrok, če imajo zaposlene oziroma drugače zagotovljene vzgojitelje in pomočnike vzgojiteljev za izvedbo programa v skladu z zakonom in drugimi predpisi in če so dostopni vsem otrokom. Določena je osnova za izračun obveznosti občine za posameznega otroka, ki je vključen v zasebni vrtec. Ta osnova je enaka ceni istovrstnega programa javnega vrtca, zmanjšana za znesek, ki bi ga starši plačali za otroka v javnem vrtcu. Zasebnemu vrtcu pripada za posameznega otroka 85 % teh sredstev. Če na območju lokalne skupnosti ni javnega vrtca, se obseg sredstev iz tega člena izračuna na podlagi povprečnih kazalcev, ki veljajo za območje RS in jih pred začetkom šolskega leta objavi ministrstvo, pristojno za predšolsko vzgojo. Izpolnjevanje pogojev za financiranje iz javnih sredstev se ugotavlja za vsako šolsko leto, postopek vodi MIZS na podlagi vloge zasebnega vrtca.

## 2.4 Kadrovski pogoji

Vsak, ki je zaposlen v predšolski vzgoji, mora izpolnjevati določene pogoje, kot so ustrezna izobrazba in opravljen strokovni izpit na področju izobraževanja in vzgoje. Vzgojitelji in njihovi pomočniki so tisti, ki imajo velik vpliv na vzgojo in izobraževanje otrok, zato je potrebna ustrezna izobrazba strokovnih delavcev v predšolski vzgoji (Krek & Metljak, 2011, str. 35). 5. člen Pravilnika št. 2. podrobno določa, kakšno vrsto izobrazbe

morajo imeti zaposleni v vrtcih. Vzgojitelj predšolskih otrok je lahko tisti, ki ima izobrazbo najmanj prve stopnje ustrezne smeri oziroma raven izobrazbe, ki po zakonu ustreza izobrazbi najmanj prve stopnje ustrezne smeri. Pomočnik vzgojitelja mora imeti ali srednjo strokovno izobrazbo s področja predšolske vzgoje ali zaključen četrti letnik gimnazije in opravljen tečaj za delo s predšolskimi otroki. Svetovalni delavci morajo imeti zaključen univerzitetni ali magistrski program druge stopnje ustrezne smeri. Poleg svetovalnih delavcev so tu organizator zdravstveno-higienskega režima in organizator prehrane, ki morata imeti izobrazbo najmanj prve stopnje oziroma raven izobrazbe, pridobljene po študijskih programih, ki v skladu z zakonom ustreza izobrazbi najmanj prve stopnje ustrezne smeri.

41. člen ZVrt pravi, da obsega delovna obveznost vzgojitelja in pomočnika vzgojitelja več dejavnosti. Vzgojitelj se mora pripraviti na vzgojno delo z otroki, načrtovati in izvajati vzgojno delo, sodelovati s starši ter pomagati pri organizaciji življenja in dela v vrtcu. Pomočnik vzgojitelja mora sodelovati z vzgojiteljem, mu pomagati pri načrtovanju, izvajanju in pripravi vzgojnega dela. Opravljati mora tudi druge naloge, ki so povezane z dejavnostjo vrtca (pomoč pri dodatnih aktivnostih itn.). Delo vzgojitelja po zakonu in po kolektivni pogodbi ne sme presegati več kot 30 ur tedensko dela z otroki, delo pomočnika vzgojitelja pa v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo ne sme presegati več kot 35 ur tedensko dela z otroki.

### **3 USKLAJEVANJE POSLOVNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH V ZDRAVSTVU**

Kot je pomemben zakonodajni vidik, ki smo ga predstavili v prejšnjem poglavju, pa se nam zdi pomemben tudi vidik usklajevanja poslovnega in zasebnega življenja zaposlenih, saj je ravno ta eden od razlogov za ustanovitev našega vrtca. Malo je znanega o tem, kako zaposleni starši usklajujejo poslovno in zasebno življenje, da bi si ustvarili zadovoljivo in uspešno življenje. Zahteve v službi strmo naraščajo, medtem ko skušajo zaposleni najti ravnotežje med vse bolj zahtevnimi zadolžitvami s strani nadrejenih in skrbjo za družino. Eden od razlogov, da so mnogi avtorji pričeli raziskovati, kako posamezniki usklajujejo prioritete v zasebnem in poslovnem življenju, je tudi ta, da se je spremenila demografska sestava zaposlenih. Predvsem v velikih korporacijah je zaposlenih veliko več žensk kot v preteklosti, in sicer so ženske zaposlene kot eden od staršev, ki nosi domov dobiček, ali kot matere samohranilke. Kljub tej demografski spremembi se od posameznikov pričakuje, da delajo nadure, včasih tudi od 60 do 70 ur na teden. S tem pokažejo svojo predanost delodajalcu, čeprav tudi družina zahteva določen čas in energijo od zaposlenega (Hall & Lee & Kossek & Las Heras, 2012, str. 742).

Delo v zdravstvenih ustanovah vključuje visoko stopnjo stresa, večurno delo in dežurstva. Študije kažejo, da so zdravstveni delavci zadovoljni s svojimi službami, mnogi pa

omenjajo visoko stopnjo stresa pri usklajevanju družine in dela. Glede na izvedeno študijo v letu 2012 "CareerBuilder" je kar 25 % staršev priznalo, da čutijo potrebo po tem, da izberejo med svojimi otroki in uspešnim delom v službi. 24 % staršev naj bi zamudilo tri ali več pomembnih dogodkov v življenju svojih otrok (Lee, 2002).

Usklajevanje poslovnega in zasebnega življenja postaja v zdravstvenem sektorju v EU vse bolj pomembno, saj se število žensk, zaposlenih v zdravstveni panogi, močno povečuje. V letu 2010 jih je bilo zaposlenih več kot 13,1 milijona, kar znaša več kot tri četrtine zdravstvenih delavcev v EU. V državah članicah narašča vpis žensk v zdravstvene šole in znaša že več kot 50 %. Do sedaj se še ni intenzivno spremljalo naraščajočo feminizacijo zdravstvenega sektorja in posledično iskalo ukrepe za uskladitev zasebnega in poslovnega življenja, vendar se bo tudi to moralo, saj bo odločilno vplivalo tudi na ohranitev delovne sile v zdravstvu (European Commission, 2012).

V sosednji Avstriji že poteka razvoj v smeri usklajevanja obeh plati življenja. Ustanavljajo se novi referati z imenom "Zdravniški poklic in družina", obstajajo bolnišnice z varstvom otrok. Zdravstveni delavci imajo znotraj klinik na voljo jasli oziroma vrtec, ki jim dajejo možnost, da na primer med opoldanski odmorom obišejo svojega otroka, poleg tega tudi ni težav, če morajo otroci podaljšati bivanje v vrtcu. V Gradcu naj bi Klinični center jeseni 2014 dobil otroško varstveno ustanovo za 193 otrok, ki naj bi se imenovala "Mini – paradiz", investicija naj bi bila 8,4 mio. EUR (Kordaš, 2013, str. 7).

V Sloveniji naj bi obstajalo neskladje med zaželenim in dejanskim obsegom delovnih ur. Že sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja je želelo imeti 27 % mater z otroki, stariimi do treh let, krajši delavnik (Mrčela & Sadar, 2004, str. 4). Danes to omogoča Zakon o delovnih razmerjih, kjer ima delavec pravico do dela za krajši delovni čas. V dogovoru z delodajalcem delavec podpiše pogodbo za delo za krajši delovni čas, ki ne sme biti krajši od 20 ur na teden. To lahko stori do otrokovega tretjega leta. Če eden od staršev skrbi za dva otroka, lahko ta dela po polovičnem delovnem času, dokler mlajši otrok ne dopolni šest let. Če je otrok težje gibalno oviran ali zmerno oz. težje duševno prizadet, je lahko starš tudi po tretjem letu starosti otroka zaposlen za krajši delovni čas, vendar največ do 18. leta starosti otroka (Pravice iz naslova krajšega delovnega časa, 2013).

Podjetja bi se morala zavedati, da je družini prijazno podjetje rešitev, od katere imata korist tako zaposleni kot delodajalec. S tem, ko ponujajo zaposlenim več, kot narekuje zakonodaja, si ustvarjajo konkurenčno prednost. Zaposleni so v takšnih podjetjih bolj zadovoljni in lažje usklajujejo zasebno in poslovno življenje. Zaposleni so manj izpostavljeni stresu, izgorevanju, depresiji in anksioznosti. Ker niso stalno v precepu med družino in delom, je kakovost njihovega dela večja. Posledično to pripomore tudi h kakovostnejšemu zasebnemu življenju. Zaposlenim se poveča čustvena navezanost na podjetje ter motiviranost za dobro delo. Zaposleni se s podjetjem identificirajo in so mu bolj predani. Manj je bolniških odsotnosti. Podjetja, ki so se odločila za takšen pristop do

zaposlenih, so zaprosila za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje (v nadaljevanju DPP). Sprejela so lasten program, kjer so jasno določila svoje aktivnosti na tem področju iz nabora ukrepov (delovni čas, organizacija dela, delovno mesto, področje politike informiranja in komuniciranja, večine vodstva, razvoj kadrov, strukture plačil in nagrajevalnih dosežkov, področje storitev za družine), ki so priznani kot družini prijazni. V Slovenji so prvič podelili DPP leta 2007 in sicer kar 32 podjetjem, leta 2008 so podelili certifikat 17 podjetjem, leta 2009 pa 11 podjetjem (Knaflič & Svetina Nabergoj & Pahor, 2010, str. 62–67).

#### **4 PREDSTAVITEV ZDRAVSTVENEGA ZAVODA – ZDRAVSTVENI DOM CENTER**

Zdravstveni zavod ZD Center deluje pod okriljem Zdravstvenega doma Ljubljana (v nadaljevanju ZD Ljubljana), ki ga je ustanovilo Mesto Ljubljana (predhodnica Mestne občine Ljubljana) leta 1967, ko je združilo takratne zdravstvene domove in zavode na območju Ljubljane in Grosuplja. Leta 1974 se je organiziral po dejavnostih v pet Temeljnih organizacij združenega dela (v nadaljevanju TOZD), ki so se delile na: splošna medicina, medicina dela in pneumofiziologija; zdravstveno varstvo žena, otrok, šolskih otrok in mladine; zobozdravstveno varstvo; skupne medicinske službe; zdravstveno varstvo študentov. Leta 1978 je bila sprejeta drugačna organizacija, in sicer po teritorialnem principu glede na ljubljanske občine, občino Grosuplje z Ivančno Gorico ter posebnim TOZD-om Študentov. Konec leta 1990 je bilo pod okriljem ZD Ljubljana kar sedem TOZD-ov, kjer je bilo zaposlenih 2100 delavcev. ZD Ljubljana je tako deloval s sedmimi organizacijskimi enotami, ki so nastale iz TOZD-ov. Leta 1993 se je odcepila enota Študentov in se organizirala kot samostojni zavod, štiri leta kasneje se je odcepila tudi enota Grosuplje, ki se je oblikovala v dva samostojna zavoda, Grosuplje in Ivančna Gorica. Julija 1997 je Mestna občina Ljubljana določila, da je ZD Ljubljana samostojni zavod, kamor je priključila še dve enoti, Šentvid in Splošna nujna medicinska pomoč (v nadaljevanju SNMP). Leta 1999 se je odcepila tudi enota Medvode in se prav tako organizirala kot samostojni zavod (Dolšak & Župec Hiti & Poplas Susič & Razpotnik, 2012, str. 19).

ZD Center danes predstavlja eno izmed sedmih organizacijskih enot (ZD Ljubljana, 2013):

- ZD LJUBLJANA CENTER, Metelkova 9, Ljubljana;
- ZD LJUBLJANA BEŽIGRAD, Kržičeva 10, Ljubljana;
- ZD LJUBLJANA MOSTE – POLJE, Prvomajska 5, Ljubljana;
- ZD LJUBLJANA ŠENTVID, Ob zdravstvenemu domu 1, Ljubljana;
- ZD LJUBLJANA ŠIŠKA, Derčeva 5, Ljubljana;
- ZD LJUBLJANA VIČ – RUDNIK, Šestova 10, Ljubljana;



- ZD LJUBLJANA SNMP, Bohoričeva 4, Ljubljana.

ZD Ljubljana opravlja osnovno zdravstveno dejavnost, znanstveno-raziskovalno delo s področja zdravstvenega varstva pod pogoji, določenimi z zakonom, specialistično ambulantno dejavnost, pri tem pa je tudi učni zavod za izvajanje praktičnega pouka dijakov zdravstvenih šol in študentov visokošolskih zavodov pod pogoji, določenimi z zakonom (Dolšak et al., 2012, str. 21).

ZD Center ima pod okriljem ZD Ljubljana organizirane naslednje različne dejavnosti: zdravstveno varstvo odraslih; zdravstveno varstvo predšolskih otrok; zdravstveno varstvo šolskih otrok in mladine; zdravstvenovzgojni center; specialistično ambulanto za motnje v razvoju; zdravstveno varstvo žensk; center medicine dela, prometa in športa; center za duševno zdravje; rentgensko diagnostiko; ultrazvočno diagnostiko: ultrazvočna preiskava trebuha, ultrazvočna preiskava dojk; specialistično ambulanto za fizikalno in rehabilitacijsko medicino; fizioterapijo; specialistično ambulanto za sladkorno bolezen; specialistično ambulanto za vodenje antikoagulacijskega zdravljenja; specialistično ambulanto za bolezni srca in ožilja; specialistično ambulanto za bolezni ušes, nosu in grla; specialistično ambulanto za očesne bolezni; center za bolezni dojk; patronažno varstvo; nego na domu; laboratorijsko diagnostiko; imunološki-tireološki laboratorij; center za preprečevanje in zdravljenje odvisnosti od nedovoljenih drog; zobno nujno medicinsko pomoč ob nedeljah in praznikih; nočno zobno nujno medicinsko pomoč in pediatrično nujno medicinsko pomoč (ZD Ljubljana, 2013).

Dolšak et al. (2012, str. 119) navajajo, da je bilo v ZD Ljubljana dne 31. 12. 2012 zaposlenih 1.405 delavcev, od tega 1.229 žensk (87,5 %) in 176 moških (12,5 %). Glede na prejšnje leto se je število vseh zaposlenih delavcev v ZD Ljubljana povečalo za kar 0,4 %. V ZD Center je bilo konec leta 2012 zaposlenih 262 delavcev, glede na leto 2011 se je tudi tukaj povečalo število zaposlenih, in sicer za 1,2 %. Med razlogi za povečanje števila kadra v ZD Ljubljana med drugim navajajo veliko število porodniških dopustov. Konec leta 2012 je bilo 43 porodniških dopustov, konec leta 2011 pa 66 porodniških dopustov. Struktura zaposlenih po spolu se v ZD Ljubljana spreminja, delež žensk se znižuje, delež moških pa povišuje. Glede na omenjene podatke o porodniških dopustih za ZD Center lahko sklepamo, da potencialne stranke za naše podjetje obstajajo, vendar bomo več o tem govorili v nadaljevanju.

## **5 ŠTUDIJA SMISELNOSTI USTANOVITVE VRTCA**

S študijo smiselnosti bomo ugotovili, ali je smiselna ustanovitev zasebnega vrtca pod okriljem zdravstvenega zavoda ZD Center. Študijo izvedljivosti uporabi investitor, kadar se želi prepričati, ali bo projekt uspešen. Uporabna je se za raziskovanje različnih aspektov, kot so tehnični, logistični, okoljski, trženjski in finančni aspekti projekta. Banke ali druge

institucije, ki naj bi investirale oziroma bile sponzor projekta, lahko zahtevajo izčrpno poročilo študije izvedljivosti projekta. Dobra študija izvedljivosti je lahko odličen instrument, ki usmeri investitorja v prave odločitve, mu predstavi najučinkovitejše strategije, izpostavi možna tveganja in dosegljive cilje (Lock, 2012, str. 36). Pri študiji si bomo pomagali z metodologijo, ki se uporablja pri predmetih na Ekonomski fakulteti. Pri tem si bomo pomagali s priročnikom za vaje Osnove podjetništva, ki predstavlja vodilo za planiranje poslovanja podjetja, od razvoja podjetniške ideje do ustanovitve novega podjetja (Vahčič et al., 1998, str. 1). Prav tako si bomo pri planiranju finančnih projekcij pomagali tudi z orodjem za načrtovanje projekcij, ki se prav tako uporablja pri predmetih na Ekonomski fakulteti. Pri oblikovanju študije pa se bomo opirali na različno znanstveno literaturo in vire.

## **5.1 Povzetek študije smiselnosti ustanovitve vrtca**

Naša želja je bila, da bi bil vrtec zasebni, ustanovljen pod okriljem ZD Center. Po podrobnem pregledu zakonodaje smo ugotovili, da to ni mogoče. Ustanovitelje vrtcev določa 40. člen ZOFVI. V skladu s prvim odstavkom omenjenega člena lahko javne vrtce ustanavlja le lokalna skupnost. Zasebne vrtce pa lahko ustanavljajo domače in tuje fizične ali pravne osebe. Glede na navedeno določbo ter glede na to, da je ZD Center javni zavod, bi lahko bil v okviru javnega zdravstvenega zavoda kot organizacijska enota ustanovljen le vrtec, katerega ustanovitelj bi bila občina. Značilnost takšnih vrtcev je, da gre za javne vrtce, ki imajo svoje enote v bolnišnicah. To pomeni, da je bolnišnični vrtec sestavni del javnega vrtca. Država zagotavlja sofinanciranje bolnišničnih vrtcev na podlagi 29. člena ZVrt. Iz državnega proračuna se v skladu z normativi in standardi zagotavljajo sredstva za oddelke vrtcev v bolnišnicah, katerih dejavnost je namenjena območju države (UKC in Valdoltra), in polovica sredstev za plače in prejemke ter davke in prispevke za vzgojitelje, ki delajo v oddelkih vrtcev, ki delujejo v drugih bolnišnicah, k delovanju katerih je izdalo soglasje tudi ministrstvo, pristojno za predšolsko vzgojo. V praksi delujejo vrtci v okviru regijskih in državnih bolnišnic, te pa so regijske: Vrtec Mavrica Brežice, Vrtec Murska Sobota, VVE pri OŠ Ivana Roba, Šempeter, Vrtec Mavrica Izola, Vrtec Anice Černejeve, Celje, Vrtec Slovenj Gradec, Vrtec Ciciban Novo mesto, Vrtec Trbovlje in Vrtec Ptuj; državne: Valdoltra in UKCLJ.

Kljub zgoraj navedenemu bomo nadaljevali z našo idejo in delovali kot zasebni vrtec, z enakimi cilji in nameni. V nadaljevanju bomo podjetje predstavili z vidika lokacije, urnika delovanja, števila oddelkov itn., opisali ga bomo tudi z vidika zaposlenih in pravne oblike podjetja, zajeli bomo finančni vidik, opisali priložnosti in strategije podjetja, opredelili bomo ciljni trg, predstavili konkurenco na trgu ter naše priložnosti v prihodnosti.

### **5.1.1 Kratek opis podjetja**

Predvidevamo, da bi vrtec pričel delovati 1. septembra 2014. Nahajal se bo v bližini ZD Center, in sicer v poslovnih prostorih na Njogoševi 8 v Ljubljani, oddaljenih manj kot 10 min hoje od ZD Center. Poslovni prostori so poleg tega tudi v neposredni bližini UKCLJ in njegovih klinik. Naše podjetje bo nudilo varstvo za vse otroke, prednost bodo imeli otroci staršev, ki so zaposleni v zdravstvenih ustanovah (ZD Center, UKCLJ in njegovih klinikah ter drugih zdravstvenih ustanovah).

Delovni čas vrtca bo od 6.00 do 21.00, od ponedeljka do petka, po dogovoru in potrebah staršev izjemoma tudi ob vikendih in praznikih. V tem času bo naš vrtec izvajal dopoldansko in popoldansko varstvo ter popoldanske aktivnosti. Dnevni program bo trajal od 6 do 9 ur dnevno. Naš vrtec bo na začetku obsegal štiri oddelke za otroke dveh starostnih obdobj:

- dva oddelka za prvo starostno obdobje: otroci v starosti od enega do treh let in
- dva oddelka za drugo starostno obdobje: otroci v starosti od treh let do vstopa v šolo.

V prvi starostni skupini bomo imeli 7 otrok (v obeh izmenah skupaj 14 otrok), v drugi starostni skupini pa bomo imeli 15 otrok (v obeh izmenah skupaj 30 otrok). Zakonsko je sicer dovoljeno imeti v oddelku prvega starostnega obdobja največ 12 otrok (v eni izmeni) in v oddelku drugega starostnega obdobja največ 22 otrok (v eni izmeni) (17. člen ZVrt).

### **5.1.2 Priložnost in strategija**

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (SURS) število živorojenih otrok v RS Sloveniji iz leta v leto narašča. Leta 2008 se je rodilo nekaj več kot 21.800 otrok, leta 2012 pa se je število povečalo na 21.938 (Priloga 3). Vsako leto se občine in zasebniki trudijo, da sprejmejo večino otrok, tako je bilo leta 2012 sprejetih nekaj več kot 83.000 otrok, kar je 2,3 % več kot prejšnje leto (Predšolska vzgoja in izobraževanje v vrtcih, Slovenija, šolsko leto 2012/13 - končni podatki). Naše podjetje vidimo kot priložnost za zaposlene v zdravstvenih ustanovah, saj bo vrtec s svojo neposredno bližino in prilagodljivim urnikom glede na delovni čas zdravstvenih delavcev nudil popolno varstvo njihovih predšolskih otrok, prav tako pa bo zaradi povečanega števila otrok naš vrtec priložnost tudi za otroke staršev, ki niso zaposleni v zdravstvenih ustanovah.

V prihodnosti vidimo veliko priložnosti razvoja podjetja, saj se lahko razvija v številne smeri – od ustvarjalnih delavnic, glasbenih delavnic, delavnic telesnega izražanja in še mnogo drugih, ponudimo lahko tudi možnost najema naših prostorov za praznovanje otrokovega rojstnega dne. V prihodnosti pa želimo nuditi tudi poletno varstvo za otroke.

Ravno tako stremimo k temu, da bi nekoč imeli v vsaki skupini tudi enega učitelja, ki bi se z otroci ves čas pogovarjal v tujem jeziku.

### **5.1.3 Ciljni trgi**

Ciljni trg so primarno predšolski otroci zaposlenih v ZD Center ter otroci zaposlenih v UKCLJ in njegovih klinikah ter ostalih zdravstvenih ustanovah. Sekundarno bomo sprejemali tudi otroke staršev, ki niso zaposleni v zdravstvenih ustanovah. Glede na podatke Letnega poročila za leto 2012 ZDLJ in UKCLJ vidimo, da je bilo v letu 2011 in 2012 veliko porodniških dopustov. V ZDLJ pravijo, da je bilo v letu 2012 kar 43 porodniških dopustov, UKCLJ pa v svojem poročilu za leto 2012 navaja, da je bilo skupaj za vse klinike in službe kar 333 porodniških dopustov, kar znaša skupaj za ZDLJ ter UKCLJ in njegove klinike za leto 2012 kar 376 otrok. Enako število zaposlenih v UKCLJ je bilo na porodniškem dopustu tudi leta 2011 (Dolšak et al., 2012; Univerzitetni Klinični center Ljubljana, 2012). Glede na omenjene podatke lahko predvidevamo, da bo naš ciljni trg dovolj velik za uspešno delovanje našega podjetja.

### **5.1.4 Konkurenčne prednosti**

Po pregledu konkurence smo ugotovili, da vrtci v Ljubljani nudijo različne programe in ugodnosti za svoje varovance. Menimo, da se bodo konkurenčne prednosti našega podjetja kazale v lokaciji, saj se nahajamo v neposredni bližini zdravstvenih ustanov. Staršem je zelo pomembno, da imajo vrtec v bližini svojega delovnega mesta. Tako lahko otroka predajo vzgojiteljem v vrtcu in že naslednji trenutek so v službi. Ko končajo z delom, pa so lahko takoj pri svojem otroku. Naša prednost je tudi urnik varstva otrok v dveh izmenah. Starši lahko odvisno od svojega urnika dela tedensko izbirajo med dopoldanskim ali popoldanskim varstvom. Imeli bomo tudi manjše skupine, saj želimo staršem nuditi kakovostno varstvo. Poleg tega bomo imeli dovolj prostih mest v dopoldanski in popoldanski skupini enakega starostnega obdobja za menjavo otrok, če bi starši delali izmenično – en teden dopoldne in en teden popoldne. Naše delo bomo skušali uskladiti z urnikom zaposlenih v zdravstvenih ustanovah. Konkurirali bomo tudi s programom, ki se bo v prihodnosti le še obogatil z različnimi dejavnostmi za otroke (angleščina, gibalne in plesne urice itn.) in za starše (predavanja). Program po imel poudarek na zdravem življenju otrok (prehrana, gibanje, izobraževanje). Tu se nameravamo vključiti v program "Zdravje v vrtcu", ki ga izvaja Zavod za zdravstveno varstvo Ljubljana (v nadaljevanju ZZZS) (Mramor & Gruntar-Činč & Domicelj, 1993). Naša prednost bo tudi izobražen kader, ki bo s svojo strokovnostjo in prijaznostjo skrbno varoval otroke in jih izobraževal na številnih področjih predšolske vzgoje.

### **5.1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve**

Osnovni kapital podjetja bo 40.000 EUR, od tega bo ustanovitelj investiral v opremo za poslovni prostor ter material potreben za izvedbo storitve v višini 18.381 EUR (Priloga 4). Podjetje v prvem letu ne bo poslovalo z dobičkom, temveč z izgubo, ki bo znašala – 19.142 EUR. Peto leto pa bo poslovalo z dobičkom 8.366 EUR (Priloga 5).

### **5.1.6 Vodstvena skupina in kadri**

Podjetje bo ustanovila ena oseba in bo tako delovalo kot enoosebna d.o.o. V vrtcu bo poleg ustanovitelja vrtca zaposlenih še šest oseb, in sicer trije vzgojitelji in trije pomočniki vzgojitelja. V četrtem letu poslovanja nameravamo zaposliti še enega vzgojitelja in njegovega pomočnika za nov oddelek prve starostne skupine. Kdaj bo nova skupina delovala (dopoldne/popoldne), pa je odvisno od povpraševanja staršev. Prehrano, čiščenje prostorov in pranje perila ter računovodske storitve bomo organizirali s pomočjo zunanjih partnerjev – za prehrano bo poskrbela OŠ Danile Kumar, ki bo vrtec dnevno oskrbovala s svežo hrano za malice in kosila. Za čiščenje prostorov in pranje perila pa se bomo dogovorili s čistilnim servisom. Tudi za razna hišna popravila bomo po potrebi najeli zunanjega sodelavca.

## **5.2 Analiza panoge dejavnosti ter opredelitev podjetja in storitev**

Dejavnost »predšolska vzgoja« se je v Sloveniji pričela razvijati že v 19. stoletju, neobvezno in dobrodelno prek cerkva. Sprva je bila organizirana le v večjih mestih, kjer so starši sčasoma pričeli plačevati prostovoljne prispevke, kar je počasi pospešilo širjenje mreže vrtcev vse do sedaj (Krek & Metljak, 2011, str. 65). Danes je ena od primarnih nalog občine zagotavljanje izvajanja predšolske vzgoje, kar pomeni zagotavljanje prostorskih pogojev in izvedba kakovostnih programov (Predšolska vzgoja, 2011). V nadaljevanju bomo podrobno opisali predšolsko vzgojo z vidika panoge dejavnosti, opredelili bomo naše podjetje in cilje, ki si jih želimo doseči, ter storitve, ki jih bomo ponujali na trgu.

### **5.2.1 Panoga dejavnosti**

Podjetje, ki ga želimo ustanoviti, sodi v storitveno dejavnost in je po standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) registrirano pod P85.100 predšolska vzgoja (Standardna klasifikacija dejavnosti 2008). Panoga predšolske vzgoje je zelo zahtevna panoga, saj so standardi zelo visoki. To je seveda upravičeno, saj naše storitve nudimo otrokom.

Za kakovostno analizo panoge smo uporabili Porterjev model analize panoge, ki zajema analizo vstopanja novih konkurentov v panogo, nevarnost zamenjave proizvodov oziroma

storitev, pogajalsko moč kupcev in dobaviteljev ter konkurenčnost med obstoječimi podjetji v panogi (Porter, 2008, str. 4).

Po podatkih SURS-a izvaja v šolskem letu 2012/2013 v RS predšolsko vzgojo 938 vrtcev in njihovih enot, to je 16 vrtcev več kot v preteklem šolskem letu. Kar 95 % vrtcev je javnih, preostalih 5 % vrtcev pa je v zasebni lasti (Priloga 6). MOL je imela v letu 2013 skupaj 23 javnih in 17 zasebnih vrtcev. Število vrtcev v panogi počasi narašča. Kar 16 zasebnikov 85 % sofinancira MOL, cena vrta pa je za starše odvisna od tega, v kateri dohodkovni razred jih uvrsti Center za socialno delo (v nadaljevanju CSD) (Seznam vrtcev, 2013; Žibret, 2013). V vrtcih MOL-a primanjkuje prostih mest. Za leto 2013/2014 je bilo dne 1. avgusta 2013 na centralnem čakalnem seznamu javnih vrtcev MOL-a kar 1125 otrok, večinoma tistih iz prvega starostnega obdobja (Vpis otroka v vrtec in plačilo staršev, 2013).

Našo konkurenco vidimo v javnih in zasebnih vrtcih MOL-a (Priloga 7). Večji konkurenti v MOL-u so Vrtec Vodmat, Vrtec Zelena jama, Vrtec Ledina, Vrtec pod Gradom, Vrtec dr. France Prešeren, Vrtec Najdihojica. Po pregledu ponudbe konkurentov javnih in zasebnih vrtcev smo ugotovili, da imajo vrtci kar pestro ponudbo in program. Vsi se trudijo nuditi čim več dodatnih programov in aktivnosti, tako za otroke kot tudi za starše.

Temelj uspeha našega podjetja bo kvaliteten in izobražen kader, ki bo nudil tako ustrezno varstvo kot tudi izobraževanje otrok. Skupine bodo manjše, saj želimo našim odjemalcem nuditi kvaliteto in ne kvantiteto. Da bi obdržali naše odjemalce, bomo delali na obogatitvenih dejavnostih v vrtcu, ki predstavljajo popestritev in nadgradnjo izvajanja programa v vrtcu. Želimo si tudi, da bi že bodoči starši spoznali naš vrtec in mogoče že pričeli razmišljati o tem, da bi k nam vpisali svojega otroka. Zato bi radi organizirali tudi Šolo za starše. Panoga ni odvisna od sezonskih nihanj, saj se otroci rojevajo ves čas. Glede na demografske podatke SURS-a o številu živorojenih otrok in o zmanjšanih kapacitetah varstva otrok pričakujemo rast in razvoj našega podjetja.

## **5.2.2 Podjetje**

Naše podjetje Vrtec zdravje d. o. o. bo organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo, in sicer kot enoosebna družba. Sedež podjetja bo v najetih prostorih v centru Ljubljane, na Njegoševi 8, v bližini ZD Center, UKCLJ in njegovih klinik. Ustanovitvi podjetja bomo namenili 40.000 EUR začetnega kapitala. Podjetje bo ustanovila diplomirana ekonomistka, delo z otroki pa bodo opravljali izkušeni in strokovno usposobljeni vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev.

Dejavnost podjetja bo po SKD »Predšolska vzgoja«. Podjetje se bo ukvarjalo z varstvom in vzgojo predšolskih otrok, in sicer otrok zaposlenih v ZD Center, UKCLJ in njegovih

klinikah ter otrok ostalih staršev, ki niso zaposleni v zdravstvenih ustanovah. Prednost bodo imeli otroci zdravstvenih delavcev. Podjetje naj bi registrirali predvidoma avgusta 2014.

Naša vizija podjetja je strokovno in kakovostno varstvo otrok. Direktor želi v aktivnosti podjetja vključiti čim več obogatitvenih dejavnosti za predšolske otroke in popoldanske dejavnosti za njihove starše. Predvidoma naj bi brezplačne obogatitvene dejavnosti za otroke zaživele v drugem letu delovanja, popoldanske aktivnosti za starše pa kasneje, predvidoma po petih letih delovanja.

### **5.2.3 Storitve**

Podjetje bo nudilo storitve varstva in vzgoje predšolskih otrok v MOL-u. Delovni čas bo prilagojen zaposlenim v zdravstvenih ustanovah.

Spodaj prikazujemo okvirni dnevni red za obe starostni skupini:

#### **Dopoldansko varstvo – okvirni dnevni red:**

- 6.00–8.00 zbiranje otrok;
- 8.00–9.00 zajtrk oz. malica;
- 9.00–11.00 igranje in zabava, spodbujanje gibalnega, čustvenega, socialnega in spoznavnega razvoja otrok, različnih ogledi, obiski;
- 11.00–12.00 kosilo;
- 12.00–14.00 počitek, individualne dejavnosti v manjših skupinah za otroke, ki ne počivajo;
- od 14.00 ure dalje popoldanska malica in odhodi domov.

#### **Popoldansko varstvo – okvirni dnevni red:**

- 11.00–12.00 zbiranje otrok in kosilo;
- 12.00–14.00 počitek, individualne dejavnosti v manjših skupinah za otroke, ki ne počivajo;
- 14.00–15.00 popoldanska malica;
- 15.00–18.00 igranje in zabava, spodbujanje gibalnega, čustvenega, socialnega in spoznavnega razvoja otrok, različni ogledi, obiski;
- 18.00–19.00 večerna malica;
- od 19.00 ure dalje odhodi domov.

Če bodo starši potrebovali varstvo izven omenjenega časa, se bomo potrudili in skušali organizirati varstvo tudi v drugih zelenih terminih. Naše podjetje bo nudilo varstvo in vzgojo za predšolske otroke od enega leta starosti do vstopa v šolo. Skupaj bo na začetku na voljo 44 mest, od tega 14 mest za prvo starostno obdobje (dopoldne in popoldne) in 30 mest za drugo starostno obdobje (dopoldne in popoldne), kasneje pa bo na voljo še dodatnih 7 mest za prvo starostno obdobje in dodatni 2 mesti za drugo starostno obdobje.

Poleg kakovostnega varstva za otroke, želimo otrokom (in staršem) nuditi tudi številne dodatne dejavnosti. Celoten program bo temeljil na zdravem življenju otrok. Naš cilj je, da se, kot smo že omenili, vključimo v program »Zdravje v vrtcu« pod nadzorom ZZZS. ZZZS je v letu 2006 oblikoval in začel izvajati program promocije zdravja »Zdravje v vrtcu«. Vrtci morajo namreč zagotavljati ustrezno okolje in razmere za varno in zdravo otroštvo ter za razvoj telesnih in duševnih sposobnosti otrok. V predšolskem obdobju si otroci pridobijo izkušnje, stališča in vzorce vedenja, ki jih večinoma obdržijo vse življenje (Zdravje v vrtcu, 2011). Mi bomo v skladu s programom skrbeli za zdravo prehrano otrok in za vzpodbujanje zdravega načina življenja v vrtcu in izven njega. Predvsem pa bomo spodbujali otroke, da pričnejo »zdravo razmišljati« – od zdrave prehrane do pravilnega ločevanja odpadkov.

#### **5.2.4 Strategija vstopa in rasti**

Po podatkih SURS-a je 23 % otrok ustreznih starosti v šolskem letu 2012/2013 ostalo brez varstva (Predšolska vzgoja in izobraževanje v vrtcih, Slovenija, šolsko leto 2012/13 - končni podatki). Našo priložnost vidimo v varstvu otrok tistih staršev, ki so zaposleni v okoliških zdravstvenih ustanovah. Prilagodili se bomo njihovim izmeničnim urnikom in jim s tem zmanjšali skrbi za varovanje njihovih otrok. Poleg tega bomo na voljo tudi ostalim staršem.

Želimo nuditi kakovostno varstvo in vzgojo predšolskih otrok z izobraženim kadrom ter pri tem skrbeti za zdrav otrokov razvoj na gibalnem, emocionalnem in socialnem področju. Ne bomo pozabili na razvijanje ustvarjalnega mišljenja otrok z različnimi igrami, likovnim ustvarjanjem in branjem literature ter jih učili strpnosti do drugih kultur. Ker se nam zdi pomemben celovit pristop, bomo tesno sodelovali tudi s starši.

Naša vizija je, da v naslednjih petih letih postanemo prepoznavni na trgu predšolske vzgoje v MOL-u in njeni okolici ter s svojimi storitvami uspešno konkuriramo vsem ostalim vrtcem v MOL-u. Našo ponudbo bomo razširili z dodatnimi aktivnostmi in zmerno povečali število oddelkov (četrti poslovni leto). Poleg širitve ponudbe za otroke si želimo ponudbo razširiti tudi za starše, in sicer s Šolo za starše.



## 5.3 Tržna raziskava in analiza

To poglavje je namenjeno raziskavi in analizi trga. Primarne podatke smo zbrali s pomočjo ankete v ZD Center, sekundarne podatke pa s pomočjo spletne podatkovne baze Bonitete.si. Podjetje se bo osredotočilo na slovenski trg, natančneje na MOL. Zadovoljevalo bo potrebe staršev, ki potrebujejo varstvo otrok.

### 5.3.1 Odjemalci

Naši potencialni odjemalci storitev bodo primarno zaposleni v zdravstvenih ustanovah in vsi ostali starši, ki želijo in potrebujejo kakovostno varstvo za svoje otroke oziroma so ostali brez varstva v vrtcu MOL-u.

Kot smo že v uvodu omenili, kljub upadu živorojenih otrok število otrok, vpisanih v vrtce, narašča. V MOL-u je bilo leta 2012 sprejetih 13.027 otrok, leta 2013 pa kar 13.765 otrok v javne in zasebne vrtce (Otroci, vključeni v vrtce, po izvajalcu predšolske vzgoje ter starosti in spolu otrok, občine, Slovenija, letno). Kljub trudu MOL-a, da bi sprejeli čim več otrok, je bilo 3. marca 2014 na centralnem čakalnem seznamu kar 727 otrok, ki čakajo, da se bo sprostilo prosto mesto v izbranem vrtcu (Centralni čakalni seznam za I. in II. starostno obdobje za šolsko leto 2013/14, na dan 3. 3. 2014).

Da bi podrobneje spoznali naše potencialne odjemalce, smo se odločili, da izvedemo anketo v ZD Center. Anketo smo izvedli 8. aprila 2013. Anketne liste smo razdelili med zaposlene, ki imajo otroke, in pridobili koristne podatke za oceno odjemalcev. Predvsem smo želeli izvedeti, koliko zaposlenih bi vpisalo svoje otroke v naš vrtec.

Uspešnost ankete je bila 32-odstotna, saj smo od 50 razdeljenih anket prejeli 16 pravilno izpolnjenih anket. Razvidno je, da ima 81 % zaposlenih enega otroka, ostalih 19 % pa dva otroka. Nihče od anketirancev ni imel več kot dva otroka. Več kot polovica vprašanih ima otroke stare od štiri do šest let, preostalih 7 anketiranih ima mlajše otroke, stare od enega leta do treh let. Kar 62 % staršev v ZD Center zaupa varstvo otrok vrtcem. 19 % staršev zaupa svoje otroke starim staršem, prav tak odstotek anketirancev pa uporablja obe vrsti varstva, in sicer vrtec in stare starše (kot je razvidno iz ankete, so to tisti anketiranci, ki imajo dva otroka). Predvidevamo, da imajo enega otroka v vrtcu, drugega pa pri starih starših. Lahko pa so babice in dedki pomoč takrat, ko otroci zbolijo in si starši ne morejo vzeti bolniške). Iz ankete je tudi razvidno, da 31 % staršev potrebuje od 10 do 15 min od lokacije varstva otrok do mesta zaposlitve. 44 % staršev je takih, ki potrebujejo od 16 do 30 min do mesta zaposlitve, le 25 % staršev pa potrebuje od vrtca ali drugih oblik varstva do ZD Centra od 31 do 45 min. Omenjeni podatki jasno kažejo, da je tudi bližina vrtca pomembna, saj bo naš vrtec od ZD Center oddaljen manj kot 10 min. To je velika prednost, saj se lahko zaposleni osredotoči na delo in mu ni treba skrbeti, ali bo pravočasno

pripeljal otroka v vrtec in ali ga bo pravočasno prišel iskat. Več kot polovica staršev je zelo zadovoljna s trenutnim varstvom, kljub temu pa bi se kar 69 % staršev odločilo za naš zasebni vrtec. Več kot polovica anketirancev je bila pripravljena plačati manj kot 300 EUR, 37 % pa bi jih bila pripravljena plačati med 300 in 500 EUR. Demografski podatki kažejo, da je na anketo odgovorilo 75 % žensk in 25 % moških, največ anketirancev pripada starostnemu razredu med 31 in 40 let večina anketirancev ima diplomu visoke oziroma univerzitetne stopnje (Priloga 8 in Priloga 9).

### **5.3.2 Obseg trga in trendi**

Število živorojenih otrok se je po podatkih SURS-a povečevalo vse do leta 2011, ko je število sicer malo upadlo, a kljub temu drži konstanten trend (Priloga 3). Povečuje se število otrok, ki so bili sprejeti v vrtce. Leta 2012 je bilo v vrtce v RS sprejetih 83.090 otrok (Priloga 6), kar predstavlja 77 % otrok ustrezne starosti. Število otrok, vključenih v vrtce v letu 2012, je za 2,3 % večje kot prejšnje leto. Predvsem se je povečalo število otrok v drugi starostni skupini, in sicer za 3,3 %. V vrtce je vključenih skoraj 90 % otrok iz druge starostne skupine, v prvo starostno skupino pa je vključenih več kot polovica vseh otrok primerne starosti (Predšolska vzgoja in izobraževanje v vrtcih, Slovenija, šolsko leto 2012/13 - končni podatki).

Naše podjetje bo osredotočeno na osrednjeslovenski trg, natančneje na MOL. Po podatkih Bonitete.si je v MOL-u registriranih 23 javnih in 17 zasebnih vrtcev. Glede na naraščajoče število vpisanih otrok v vrtce in glede na to, da se že preteklih nekaj let število otrok na centralnem čakalnem seznamu MOL-a giblje okoli 1000, pričakujemo v našem podjetju pozitiven trend rasti.

Ocenjujemo, da bi lahko glede na podatke, pridobljene s pomočjo ankete v ZD Center, koliko staršev bi dalo svoje otroke v naš vrtec, in podatke iz Letnega poročila UKCLJ za leto 2011 in 2012 imeli zelo velik obisk. Predvidevamo, da bi skupaj z otroki iz ZD Center in z otroki iz UKCLJ (333 porodniških dopustov za leto 2011 in 2012) zapolnili vse oddelke v vrtcu.

### **5.3.3 Konkurenca**

Med naše glavne konkurente uvrščamo naslednja podjetja:

- Vrtec Vodmat, Bohoričeva 36, Ljubljana; 4 % tržni delež; varstvo otrok (v neposredni bližini UKCLJ);
- Vrtec Zelena Jama, Zvezna ulica 24, Ljubljana; 8 % tržni delež; varstvo otrok;
- Vrtec Ledina, Čufarjeva ulica 14, Ljubljana; 3 % tržni delež; varstvo otrok.

Naše glavne konkurenčne prednosti so: lokacija vrtca, saj se nahajamo v neposredni bližini zdravstvenih ustanov, urnik varstva otrok, ki je prilagojen zdravstvenim delavcem, strokovno izobražen kader z večletnimi izkušnjami, manjše skupine otrok.

Pri analizi konkurence smo upoštevali vsa javna in zasebna podjetja v panogi predšolska vzgoja v MOL-u. S pomočjo spletne strani Bonitete.si smo našli njihove finančne podatke in najpomembnejše kazalnike od leta 2010 do leta 2012. 14. julija 2013 je bilo na Bonitete.si v MOL-u prijavljenih 40 podjetij, od tega 23 javnih vrtcev in 17 zasebnih vrtcev (Priloga 7). Pomembno je dejstvo, da je eno zasebno podjetje komaj pričelo s poslovanjem, zato zanj nismo imeli finančnih podatkov za proučevano obdobje. V celoti smo zato obravnavali 39 podjetij.

V Prilogi 10 se nahajajo finančni podatki vseh vrtcev v MOL-u. Z analizo teh finančnih podatkov smo prišli do naslednjih ugotovitev:

**Sredstva obravnavanih podjetji** so v letu 2012 znašala 76,234.976 EUR, s povprečno rastjo 6 %. Kar pomeni, da povprečna sredstva znašajo 1,954.743 EUR.

**Finančni prihodki** so v povprečju padli za 22,75 %, kar kaže na to, da podjetja z likvidnimi sredstvi niso ravnala tako učinkovito in uspešno kot v prejšnjih letih.

**Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju** je v obravnavanem obdobju naraslo za 2,42 %. Leta 2010 je bilo skupaj zaposlenih 2.429 ljudi, leta 2012 pa 2.548, kar pomeni, da so imela podjetja v povprečju zaposlenih 65 ljudi.

**Čisti dobiček (izguba) na zaposlenega.** Vrednost tega kazalnika naj bi bila pozitivna in čim večja. Leta 2010 so vsa podjetja skupaj poslovala s čisto izgubo na zaposlenega, in sicer z – 3.827 EUR, leta 2012 pa so poslovala s čistim dobičkom na zaposlenega, in sicer s kar 22.233 EUR. V našem podjetju predvidevamo, da bo v prvem letu poslovanja znašala izguba na zaposlenega – 7.921 EUR. Razlog je v tem, da bomo pričeli z varstvom otrok septembra in bomo imeli veliko investicij z urejanjem poslovnega prostora, tako da je izguba v prvem poslovnem letu pričakovana. Že peto leto poslovanja pa bomo prikazali dobiček na zaposlenega in sicer 930 EUR.

**Čista dobičkovnost** nam pove velikost deleža čistega poslovnega izida v celotnih skupnih prihodkih. Povprečna rast čiste dobičkovnosti skupnih prihodkov je znašala 69,73 %. Leta 2010 je čista dobičkovnost znašala – 36.742,11 EUR, leta 2012 pa je bila le še – 5,31 EUR.

**Čista donosnost sredstev** (angl. *Return on Assets*, v nadaljevanju ROA) je pokazatelj, ki pove, koliko čistega dobička (čiste izgube) je gospodarska družba izkazala na en evro sredstev. Večja je vrednost kazalnika, tem uspešnejša je gospodarska družba (Pojasnila za

gospodarske družbe, zadruga in podjetnike., 2014). Pri analizi finančnih podatkov se je izkazalo, da so družbe poslovale z izgubo. ROA je za podjetja leta 2010 znašal – 19,92, leta 2012 pa – 1.737,53. Takšne vrednosti so, ker je določeno podjetje, leta 2012 prikazalo – 68.173,08 čiste donosnosti sredstev in tako prikazalo celotno obravnavano skupino kot zelo neuspešno. Če tega podjetja ne upoštevamo, znaša povprečna stopnja rasti ROA 18,79 %.

**Kratkoročni koeficient likvidnosti** je kazalnik, ki izraža pokritost kratkoročnih sredstev s kratkoročnimi viri. Med kratkoročna sredstva štejemo zaloge, kratkoročne terjatve iz poslovanja, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva. Če je kazalnik večji od 1, potem gospodarska družba kratkoročna sredstva financira tudi z dolgoročnimi viri (Pojasnila za gospodarske družbe, zadruga in podjetnike, 2014). Omenjeni kazalnik obravnavanih podjetji je leta 2010 znašal 270,61, leta 2012 pa se je zmanjšal na 86,07. Povprečna stopnja rasti je – 27,54 %.

**Celotna gospodarnost** nam pokaže razmerje med skupnimi prihodki in odhodki. Gospodarska družba je uspešna, če je vrednost kazalnika večja od 1. Pogoj je, da mora družba hkrati izkazovati čisti dobiček. Leta 2010 je znašala celotna gospodarnost 0,87, leta 2012 pa 1. Zabeleženo je 7,11 % povprečne stopnje rasti.

#### **5.3.4 Sprotno ocenjevanje trga**

V podjetju se zavedamo, da je sprotno ocenjevanje in opazovanje trga zelo pomembno za strateški položaj podjetja na trgu. Podjetje bo mesečno spremljalo dogajanje na trgu izvajalcev predšolske vzgoje. Pozorni bomo na obstoječe in morebitne nove konkurente ter na potencialno širitev kapacitet konkurentov. Poleg tega bomo vsaj dvakrat letno s pomočjo vprašalnikov spremljali zadovoljstvo naših odjemalcev, kakovost storitev in ugotavljali njihove želje po novih storitvah in programih.

Naš cilj je razvijanje že obstoječih programov in vključevanje novih dodatnih programov za otroke in za starše. Naš namen je tudi širitev oddelkov. Glede na trenutne podatke MOL-a so za leto 2013/2014 prejeli 4.606 vlog za sprejem otrok v vrtec, od tega 2.883 otrok izpolnjuje kriterije za vpis. MOL je letos povečala število oddelkov s 687 na 770 oddelkov in posledično vključenost v vrtce na 87,5 %. Kljub temu, da je se je MOL odzvala na povečano rodnost z adaptacijami, rekonstrukcijami, prezidavami in novogradnjami, so še vedno otroci, ki so ostali brez javnega vrtca (Vrtci v šolskem letu 2013/2014, 2013). Dodatno bomo redno spremljali zakonodajo, ki se navezuje na našo stroko. Saj bomo lahko s stalnim spremljanjem dogajanja na trgu in v stroki pravočasno ukrepali ter se pravilno odzvali. Cene storitev bomo prilagajali cenam na trgu in naši ponudbi.

## 5.4 Ekonomika poslovanja podjetja

Pričujoče poglavje zajema prikaz kosmatega dobička in dobička iz poslovanja podjetja. V nadaljevanju tako analiziramo donosnost podjetja s kazalniki uspešnosti podjetja, predstavljamo fiksne in variabilne stroške ter opisujemo denarni tok podjetja.

### 5.4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Za naše podjetje bomo izračunali kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja ob predpostavki, da je vrtec polno zaseden. Ker imajo konkurenti polno zasedene kapacitete, predvidevamo, da jih bomo imeli tudi mi. Na podlagi vseh teh predpostavk, smo izračunali kosmati dobiček iz prodaje in dobiček iz poslovanja za 5 let, ki sta prikazana v Tabeli 1.

*Tabela 1: Prikaz kosmatega dobička iz prodaje in dobička iz poslovanja (v EUR)*

Obdobje	Leto					
	-1	1	2	3	4	5
<b>Izkaz poslovnega izida</b>						
Prihodki poslovanja		76.008	228.024	228.024	259.752	269.880
Proizvajalni stroški		59.840	158.784	160.571	193.932	197.147
Amortizacija		1.638	3.932	3.490	2.986	2.986
<b>Kosmati dobiček iz prodaje</b>		<b>14.530</b>	<b>65.308</b>	<b>63.963</b>	<b>62.834</b>	<b>69.747</b>
Stroški uprave		3.732	2.930	3.844	2.930	4.024
Stroški prodaje		29.940	52.464	53.444	54.944	55.644
<b>Dobiček iz poslovanja</b>		<b>-19.142</b>	<b>9.914</b>	<b>6.675</b>	<b>4.960</b>	<b>10.079</b>
<b>Dobiček iz rednega delovanja</b>		<b>-19.142</b>	<b>9.914</b>	<b>6.675</b>	<b>4.960</b>	<b>10.079</b>

Predvidevamo, da bodo prihodki iz poslovanja pozitivni vseh pet let. Prvo leto bodo znašali 76.008 EUR, drugo in tretje leto bodo enaki in sicer bodo znašali 228.024 EUR, Četrto leto bodo znašali 259.752 EUR, saj odpremo nov oddelek (7 prostih mest) za prvo starostno skupino. Peto leto bomo odprli še 2 prosti mesti za drugo starostno skupino in bodo prihodki iz poslovanja znašali 269.880 EUR.

Kosmati dobiček iz prodaje predstavljajo prihodki iz poslovanja, zmanjšani za proizvodjalne stroške in amortizacijo. Kosmati dobiček iz prodaje bo prvo leto znašal 14.530 EUR, peto leto bo znašal 69.767 EUR.

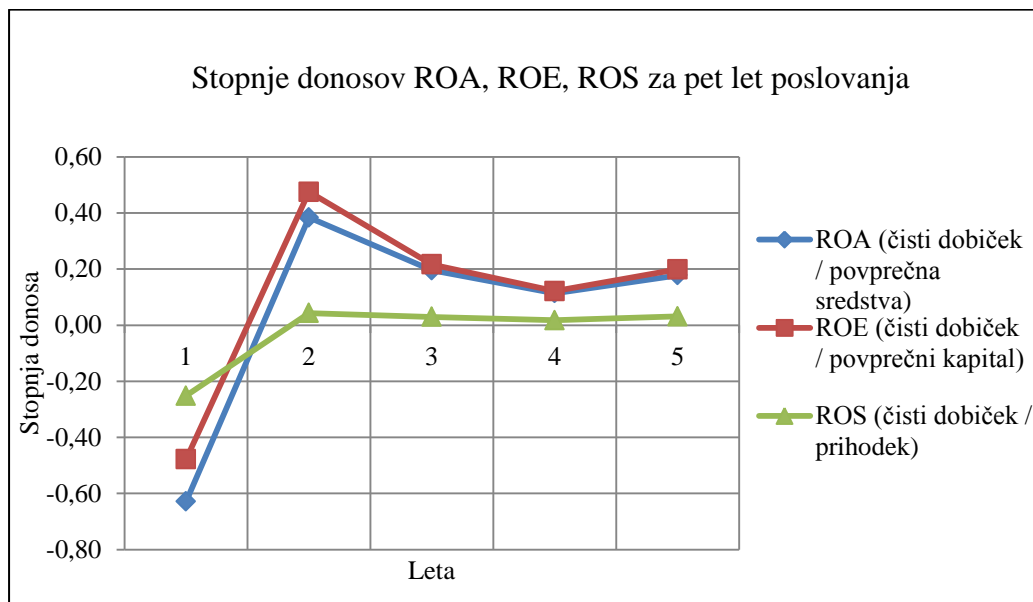
Dobiček iz poslovanja predstavlja kosmati dobiček, zmanjšan za stroške uprave in stroške prodaje. Dobiček iz poslovanja bo prvo leto negativen in bo znašal – 19.142 EUR. Takšen

rezultat bo posledica pričetka poslovanja šele septembra, prav tako pa bodo na rezultat vplivali tudi stroški prenavljanja poslovnih prostorov in investiranja v opremo. V drugem letu bo dobiček iz poslovanja narasel na 9.914 EUR, kar kaže dejansko sliko poslovanja podjetja. Naslednja leta bo dobiček iz poslovanja sicer upadal, vendar bo peto leto znašal 10.079 EUR.

### 5.4.2 Analiza donosnosti

Z analizo donosnosti bomo predstavili kazalnike uspešnosti podjetja, in sicer ROA, ki predstavlja vrednost čistega dobička glede na povprečna sredstva, ROE ter ROS (*angl. Return on sales*), ki prikazuje čisti dobiček glede na prihodek. Vse omenjene kazalnike prikazujemo v Sliki 3.

Slika 3: Kazalniki uspešnosti podjetja za obdobje pet let



Kot je razvidno iz zgornje slike, je donosnost podjetja v petih letih niha. V prvem letu je negativna, v drugem narašča in potem počasi pada proti petemu letu poslovanja, ko zopet naraste. Razlog je v tem, da v prvem letu podjetje posluje z izgubo, vendar že takoj v drugem letu in vsa naslednja leta posluje z dobičkom. Vrednost kazalnika ROS je prvo leto negativna in znaša - 0,25, peto leto pa znaša 0,03. Povprečje vseh petih let kazalnika ROS znaša 0,03 kar pomeni, da 3 % prihodkov predstavlja čisti dobiček v našem podjetju.

### 5.4.3 Fiksni in variabilni stroški

Fiksne stroške podjetja bodo predstavljali stroški najemnine, plače zaposlenih, stroški čistilnega servisa, računovodskega servisa, prehrane za otroke in odrasle, stroški

življenjskih nujnosti in komunikacij, strošek zavarovanja opreme, zdravniški pregled in varstvo pri delu zaposlenih in prevoz za zaposlene.

Variabilne stroške podjetja pa bodo predstavljali stroški občasnih popravil v vrtcu, potrošnega materiala (vlažilni robčki, plenice za enkratno uporabo itn.), materiala, potrebnega za izvedbo storitve (slinčki, tetra plenice itn.), stroški trženja in stroški izobraževanja. Vsi zgoraj opisani stroški so podrobneje prikazani v Prilogi 11.

#### **5.4.4 Upravljanje z denarnim tokom podjetja**

Denarni tok podjetja je tok denarja v podjetje in iz podjetja. Zadosten denarni tok podjetja pomeni, da podjetje posluje likvidno (Denarni tok, 2011). Denarni tok podjetja bo vseh pet let pozitiven. Predpostavljamo, da z likvidnostjo ne bomo imeli težav, saj bodo starši pravočasno plačevali račune. Presežek denarja na računu bomo namenili za nakup materiala, storitev, za plače zaposlenih, plačilo nastalih stroškov v podjetju, za intenzivno trženje storitev podjetja, za dodatna izobraževanja zaposlenih. Večje količine denarja bomo smiselno in preudarno investirali naprej.

### **5.5 Načrt trženja vrtca**

V tem poglavju se bomo osredotočili na celoten trženjski splet našega podjetja. Načrt trženja temelji na nizu trženjskih instrumentov, ki jih bomo uporabili z namenom sledenja našim trženjskim ciljem na ciljnim trgu ter s tem vplivom na odjemalcev, staršev otrok. Trženjske instrumente smo razdelili na štiri prvine (Habjanič & Ušaj, 2000, str. 32): storitev, prodajne cene, prodajne poti in tržno komuniciranje.

#### **5.5.1 Načrt vstopa na trg**

Načrt vstopa na trg predšolske vzgoje temelji na statističnih podatkih SURS-a in MOL-a ter na podatkih iz ankete v ZD Center in podatkih iz Letnega poročila 2012 za UKCLJ in njegove klinike. Glede na potrebe po novih mestih v predšolski vzgoji smo se odločili, da ustanovimo podjetje za varstvo predšolskih otrok primarno za otroke zaposlenih v zdravstvenih ustanovah, prav tako pa tudi za otroke ostalih staršev, ki niso zaposleni v zdravstvenih ustanovah. Da bi zadovoljili potrebe naših odjemalcev, bomo prilagodili naš urnik glede na delavnik zaposlenih v zdravstvenih ustanovah. Odjemalcem bomo nudili ustrezno varstvo in vzgojo njihovih otrok. Naša želja je, da zagotovimo čim več novih vpisnih mest.

Prvo leto bomo odprli eno skupino varstva otrok prvega starostnega obdobja v dopoldanski izmeni in eno v popoldanski izmeni. Prav tako bosta na voljo tudi dopoldanska in popoldanska skupina za drugo starostno obdobje. Skupine bodo manjše, kot to narekuje

zakon, saj želimo, da bi se vzgojitelji čim bolj posvetili vzgoji otrok. Nudili bomo kakovostne storitve z izkušenim in usposobljenim kadrom. Vrtec bo urejen po standardih pravilnikov in prilagojen otrokom, tako mlajšim kot starejšim. Želimo, da bi se vsi otroci počutili dobro v našem varstvu in da bi se z veseljem vračali. Kasneje načrtujemo odprtje dodatnega oddelka za otroke prvega starostnega obdobja in dodatni dve mesti za otroke drugega starostnega obdobja..

Stik s potencialnimi strankami bomo vzpostavili prek lastne spletne strani in z oglaševanjem v elektronskih in tiskanih medijih. Komunicirali bomo tudi prek družabnih omrežij, s katerimi si želimo razširiti krog poznanstev in potencialnih strank.

### 5.5.2 Cenovna strategija

Naša cenovna strategija temelji na primerjanju cen konkurentov, javnih in zasebnih vrtcev v MOL-u. V Tabeli 2 prikazujemo ceno programov predšolske vzgoje v javnih vrtcih (seznam vseh javnih vrtcev v MOL-u je naveden v Prilogi 7).

*Tabela 2: Cene programov predšolske vzgoje v javnih vrtcih MOL-a (v EUR)*

<b>Vrsta programa</b>	<b>Cena/mesec</b>
<b>Prvo starostno obdobje</b>	485
<b>Drugo starostno obdobje</b>	346

*Vir: Sklep o določitvi cen programov predšolske vzgoje v javnih vrtcih, znižanju plačil staršev in rezervacij. Uradni list RS št. 57/2012.*

MOL (Cene vrtcev MOL, 2013) je po veljavnih predpisih dolžna kriti del cene programa staršem otrok, ki imajo otroke vključene v dnevni program javnega vrtca na območju MOL-a. Starši plačajo le del polne cene dnevnega programa. Glede na povprečni mesečni dohodek na osebo v družini se določi dohodkovni razred (9 razredov), na podlagi katerega se določi višina plačila. Z uveljavitvijo Zakona za uravnoteženje javnih financ (Ur. l. RS 40/2012, v nadaljevanju ZUJF) pa starši, ki imajo v vrtcu dva ali več otrok, plačajo le 30 % plačila za drugega otroka, za vsakega nadaljnjega otroka pa so oproščeni plačila vrtca. Po novem Zakonom o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev (Ur. l. RS 62/10, 40/2011, v nadaljevanju ZUPJS) odločbo o znižanem plačilu vrtca izda center za socialno delo in ne več občina.

Cene programov zasebnih vrtcev v MOL-u se razlikujejo od cen javnih vrtcev. V Tabeli 3 prikazujemo cene zasebnih vrtcev.



Tabela 3: Cene programov predšolske vzgoje v zasebnih vrtcih MOL-a (v EUR)

Naziv vrtca	Cena/mesec	
	Prvo starostno obdobje	Drugo starostno obdobje
Zasebni Waldorfski vrtec Mavrca	522	418
Waldorfski vrtec Waldorfske šole Ljubljana	600	600
Vrtec Pingvin *	/	606,33
Vrtec Mali svet *	560	560
Vrtec Zvezdica *	577	487
Vrtec Nazaret *	415	415
Zasebni vrtec Metulj *	650	650
Mamin vrtec 1*	572	572
Sonce, Zasebni zavod za vzgojo in izobraževanje	520	520
Zasebni vrtec Volkec	580	580
Vrtec Mali Medvedki *	590	590
Zasebni vrtec Znajček *	590	590
Zasebni vrtec Bosopet	575,5	/

**Legenda:** \*polna cena (končna cena, odvisna od dohodkovnega razreda starša)

Vir: Vrtec Mali Medvedki, 2013; Vrtec Mali svet, 2013; Vrtec Nazaret, 2013; Zasebni vrtec Metulj, 2013; Vrtec Pingvin, 2013; Waldorfski vrtec Mavrca, 2013; Waldorfski vrtec Waldorfske šole, 2013; Mamin vrtec 1, 2013; Vrtec Zvezdica, 2013; Sonce, Zasebni zavod za vzgojo in izobraževanje, 2013; Zasebni vrtec Volkec, 2013; Zasebni vrtec Znajček, 2013; Zasebni vrtec Bosopet, 2013.

Na podlagi podatkov mesečnih cen javnih in zasebnih vrtcev smo se odločili, da za naš vrtec oblikujemo enotno ceno varstva za obe starostni obdobji in sicer 422 EUR (prehrana in varstvo).

### Prehrana v vrtcu

Odločili smo se, da bomo dostavljali kosila iz OŠ Danile Kumar za 42 EUR/mesec/otroka (cena kosila na otroka na dan je 2 EUR; vzeli smo povprečje 21 delovnih dni v mesecu). Temu prištejemo še strošek malice (2-krat na dan), in sicer 20 EUR/mesec/otroka. Dobimo skupno mesečno ceno prehrane na otroka, in sicer 62 EUR/mesec/otroka.

Osnova za plačilo bo cena programa, v katerega je otrok vključen. Cena programa bo obsegala stroške vzgoje, varstva in prehrane otroka v vrtcu. Za plačilo storitev bo vrtec

izstavil do 15. v mesecu za prihodnji mesec staršem račun. Glede na dogovor med vrtcem in starši bo račun vseboval tudi vse dodatne obveznosti; storitev za čas zamude ob koncu obratovalnega časa in vsa znižanja oskrbnine ob odsotnosti otrok.

### 5.5.3 Tržno komuniciranje

Naše podjetje želi z aktivnim tržnim komuniciranjem čim bolj izkoristiti oglaševalski prostor, ki ga imamo na voljo. S trgom bomo komunicirali prek tiskanih in prek elektronskih medijev.

Podjetju PRINTCARRIER.COM (2013) bomo dali natisniti 2.500 letakov (Priloga 12). Razdelili jih bomo sami – v ZD Center, UKCLJ in njegovih klinikah ter njihovi neposredni okolici. Oglaševali se bomo tudi na oglasni deski ZD Center ter UKCLJ in njegovih klinikah. Naše storitve bomo oglaševali tudi v časopisu ABC zdravja, ki se brezplačno deli skoraj v vseh ZD, UKCLJ, javnih in zasebnih lekarnah ter drugih izbranih ustanovah in zajema populacijo nad 30 let. Odločili smo se tudi za enkratno objavo oglasa v tedenski reviji ONA (Ona – cenik oglasnega prostora, 2013), eni najbolj branih ženskih revij, ki zajema bralce med 20 in 35 let

Načrtujemo tudi postavitev lastne spletne strani (Priloga 13), ki nam jo bodo izdelali v podjetju Spletna Dimenzija (2013). Stran bo vsebovala vse informacije, ki jih starši potrebujejo zase in za svojega otroka. Na spletni strani se bodo nahajali kontaktni podatki vrtca, podatki o vpisu otoka v vrtec, cena vrtca, novice o dogajanju v vrtcu, fotogalerija, koledar vrtca, dnevni jedilniki in dodatne storitve vrtca. Oglaševati se nameravamo tudi na priljubljenem družbenem omrežju Facebook, kjer bomo brezplačno oglaševali naše storitve, prav tako pa tudi prek različnih brezplačnih forumov, na primer MedOverNet in drugi.

Pri oglaševanju se bomo osredotočili le na MOL. Za njeno okolico predvidevamo, da se bo novica o odprtju novega vrtca razširila med starši od ust do ust. Podrobnejše stroške trženja in oglaševanja prikazujemo v Tabeli 4.

*Tabela 4: Stroški trženja in oglaševanja*

	Tisk letakov <sup>1</sup>	Tiskani mediji <sup>2</sup>		Radio Si <sup>3</sup>	Spletna stran	Skupaj
	(2500 kom)	ABC Zdravje	Ona			
<b>Strošek/leto (EUR)</b>	180	290	378	312	360	1.520

**Legenda:** <sup>1</sup> letake bomo sami razdelili; <sup>2</sup> ABC zdravja - 11 objav, 250 znakov; ONA - 1xobjava, 1/16 strani; <sup>3</sup> oglasna sekunda = 3,5 EUR (celotna Slo.) - 10s oglas/35 EUR (2xtedensko);

*Vir: PRINTCARRIER, 2013;; Ona - cenik oglasnega prostora, 2013; Cenik oglaševanja na radiu Center, 2013; Spletna Dimenzija, 2013.*

#### **5.5.4 Prodajne poti**

Naše podjetje bo tržilo staršem storitve varstva predšolskih otrok neposredno. Ker bo podjetje ustanovljeno še pred začetkom varstva otrok, bomo imeli čas, da do pričetka varstva otrok našim odjemalcem predstavimo svoje storitve prek letakov, oglasov v časopisih, na spletnih forumih, prek radia in jih povabimo, da si podrobneje ogledajo našo spletno stran.

#### **5.6 Proizvodni in storitveni načrt**

V tem poglavju bomo opisali geografsko lokacijo podjetja, poslovne prostore podjetja, operativni cikel podjetja in našeli vrsto dovoljenj, ki jih bomo potrebovali za začetek poslovanja.

##### **5.6.1 Geografska lokacija podjetja**

Odločili smo se, da se bo naše podjetje nahajalo v Ljubljani, natančneje v centru Ljubljane v bližini zdravstvenih ustanov, saj želimo, da so starši čim bližje svojim otrokom. Po pregledu ponudbe nepremičnin smo ugotovili, da je le en poslovni prostor, ki ustreza našim pogojem za odprtje podjetja. Gre za lokacijo na Njogoševi 8 v Ljubljani, ki je najbližje zdravstvenim ustanovam (kjer so naši glavni odjemalci). Poslovni prostor je primerne kvadrature in se nahaja delno v pritličju in delno v prvem nadstropju. Prostor nudi največ prostora za otroke (glede na ostale prostore, ki smo si jih ogledali), tako zunaj kot znotraj poslovnih prostorov, zato smo se odločili, da najamemo poslovni prostor na omenjeni lokaciji za obdobje pet let. Od ZD Center je oddaljen manj kot 10 minut hoje ter je v bližini avtobusne in železniške postaje, od UKCLJ in preostalih klinik pa je oddaljen še manj, do nekaterih klinik največ 10 minut hoje. V bližini je veliko travnatih površin, med drugim tudi Športno društvo Tabor na naslovu Tabor 13, ki je od vrtca oddaljeno le 5 minut hoje. Vrtec ima tudi lastne parkirne prostore.

##### **5.6.2 Poslovni prostori**

Poslovni prostori našega podjetja, ki jih bomo najeli za obdobje pet let, obsegajo 247 m<sup>2</sup> uporabnih površin. Nahajajo se v pritličju in v prvem nadstropju stavbe. Najem poslovnih prostorov bo znašal 1.670 EUR/mesec. Prostori vrtca bodo obsegali:

Pritličje:

- garderobe za otroke;
- garderoba in sanitarije za odrasle;
- manjša kuhinja.

Nadstropje:

- igralnica za otroke prvega starostnega obdobja;
- igralnica za otroke drugega starostnega obdobja;
- neizkoriščen prostor za dodatno igralnico;
- skupni prostor za otroke;
- sanitarije za otroke, s previjalnico;
- prostor za vodjo vrtca.

Poslovni prostori našega podjetja bodo urejeni v skladu s Pravilnikom št. 1 (Ur. l. RS 73/2000), zato načrtujemo prenovitvena dela (beljenje, brušenje parketa) v znesku 6.000 EUR.

Glede na to, da vrtec nima lastnega igrišča, ampak le ograjen zunanji prostor, namenjen parkiranju za starše otrok, bomo za igro zunaj vrtca izkoristili bližino Športnega društva Tabor (pri tem bomo prečkali le eno glavno cesto). V takšnih primerih 58. člen Pravilnika št. 1 namreč določa, da mora biti vrtec, če nima lastnega igrišča, lociran v bližini površin, ki omogočajo otrokom gibanje na prostem, do katerih vodijo varne poti. Opremo in druge potrebščine za delovanje podjetja (Priloga 4) bomo kupili, strošek nakupa ocenjujemo na 18.381 EUR.

### **5.6.3 Operativni cikel**

Operativni cikel našega podjetja bo takšen, da bodo potencialni odjemalci, zaposleni v zdravstvenih ustanovah in ostali starši otrok, povpraševali po naših storitvah po telefonu ali osebno. Sledil bo osebni razgovor z odjemalcem, na katerem bomo predstavili naše storitve varstva otrok (kako poteka dan, kaj je vključeno v ceno varstva), in potencialnim strankam omogočili tudi ogled vrtca. Če se bodo starši odločili za vpis otroka v naš vrtec in bo na voljo prosto mesto za njihovega otroka, bomo določili datum vpisa ter uvajanje otroka v varstvo. Če ne bo prostega mesta, bomo otroka na željo staršev vpisali na čakalno listo. Uvajanje otroka (v spremstvu starša) v vrtec ponavadi traja približno en teden pred pričetkom varstva. Otrok je prvi dan pri nas le uro ali dve v spremstvu enega od staršev. Število ur se potem z dnevi povečuje, tako da je otrok zadnji dan lahko v varstvu že cel dan sam brez spremstva staršev. Čas uvajanja bomo prilagodili otroku, saj nekateri otroci potrebujejo več, drugi manj časa za uvajanje. S takšnim načinom bomo skušali omogočiti vsakemu otroku čim lažje vključevanje v skupino in navajanje na vzgojitelje. Operativni cikel se bo zaključil konec šolskega leta. Če bodo starši želeli, bodo lahko otroka vpisali k nam tudi naslednje leto.

#### **5.6.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja**

Podjetje bo organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d. o. o.). Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS 42/2006 (60/2006 popr.), 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009 Odl. US: U-I-268/06-35, 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl. US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, v nadaljevanju ZGD – 1) v členih 471.–473. določa, da lahko d. o. o. ustanovi ena ali več fizičnih ali pravnih oseb, ki postanejo z ustanovitvijo družbe družbeniki. Družba se ustanovi s pogodbo, ki je lahko v obliki notarskega zapisa ali na posebnem obrazcu, v fizični ali elektronski obliki, podpisati jo morajo vsi družbeniki. Glede na to, da je naše podjetje enoosebni d. o. o., nam 523. člen ZGD – 1 določa, da moramo pri ustanovitvi družbe sprejeti akt o ustanovitvi, ki ni nujno v obliki notarskega zapisa, temveč je lahko tudi na posebnem obrazcu v pisni ali elektronski obliki.

475. člen ZGD – 1 določa, da mora osnovni kapital (osnovna glavnica) znašati vsaj 7.500 EUR, vsak osnovni vložek pa najmanj 50 EUR. Osnovni vložek je lahko zagotovljen v denarju ali kot stvarni vložek oz. stvarni prevzem, pri čemer mora biti vsaj tretjina vložka v denarju. Stvarni vložek so lahko premičnine, nepremičnine, pravice in podjetje ali del podjetja. Za stvarni vložek se šteje tudi plačilo za premoženjske predmete, ki jih je družba prevzela in jih prišteje družbenikovemu vložku. Mi bomo zagotovili osnovni vložek v denarju. Za obveznosti družbe družbenik ne odgovarja, upnikom jamči le s premoženjem družbe.

Pri delovanju podjetja bomo upoštevali zakonodajo, ki smo jo navedli v poglavju 2.1 Pravni pogoji za ustanovitev zasebnega vrtca.

Podjetje bomo po ustanovitvi vpisali v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja, ki ga vodi MIZS, in pričeli z opravljanjem dejavnosti. Za vpis v razvid je treba izkazati izpolnjevanje pogojev, predpisanih za strokovne delavce, prostor in opremo. Občina lahko, če tako kažejo potrebe v zvezi s predšolsko vzgojo, zasebnemu vrtcu podeli koncesijo. Podelitev koncesije (73.–77. člen ZOFVI) vrtcu pomeni, da opravlja zasebni vrtec javno službo in ima enak program kot javni vrtec (Predšolska vzgoja, 2011). Naše podjetje bo poskušalo pridobiti koncesijo MOL-a, ki jo občina razpisuje enkrat letno. Za leto 2014 MOL sicer še ne ve, ali bo razpisala koncesijo. To je odvisno od števila vpisov v javne vrtece v letu 2013, ki jih bodo obravnavali do poletja 2014.

#### **5.7 Načrt razvoja**

V pričujočem poglavju bomo prikazali naše načrte za prihodnost, kako se nameravamo razvijati in dodatno izobraževati. Predstavili bomo načrt za razvoj že obstoječih storitev in novih storitev.

### **5.7.1 Status razvoja in prihodnje naloge**

V podjetju bomo stremeli k stalnemu izpopolnjevanju storitev, ki jih ponujamo. To bomo dosegli s strokovnim kadrom, za katerega predvidevamo tudi dodatna izobraževanja. Zaposleni se bodo dodatno izpopolnjevali na različnih področjih predšolske vzgoje (gibanje, jezik, umetnost, družba, narava, drugi programi usposabljanja), ki jih ponuja MIZS. Glede na to, da so naše storitve varstvo predšolskih otrok, se bomo še posebej trudili, da bodo izobraževalni programi obeh starostnih skupin primerni njihovi starosti, a še vedno dovolj zanimivi in inovativni. Predvidevamo, da bomo letno za izobraževanje zaposlenih namenili 500 EUR na zaposlenega.

Na začetku se bomo osredotočili na osnovni program varstva otrok in na njihovo dobro počutje pri nas. Kmalu pa bomo pričeli z dodajanjem aktivnosti (plesne urice itn.), ki jih bomo stalno dopolnjevali in razvijali. V četrtem letu poslovanja nameravamo v sklopu naših poslovnih prostorov odpreti še en oddelek za otroke prve starostne skupine in zaposliti nov kader za dodaten oddelek. V petem letu poslovanja nameravamo povečati drugo starostno skupino za 2 otroke, 1 otrok v dopoldanski in 1 otrok v popoldanski izmeni. Kasneje pa načrtujemo svojo ponudbo razširiti še s poletnim varstvom, delavnicami za otroke itn.

### **5.7.2 Izboljšanje obstoječih in razvoj novih storitev**

Naše podjetje se bo trudilo neprestano izboljševati storitve. Zato bomo že kmalu po začetku varstva prvih otrok pričeli z dodatnimi aktivnostmi (gibalne, plese urice, delavnice o zdravi prehrani, gibanje v naravi itn.), ki jih bo vodil strokovno usposobljen vzgojitelj. Ta bo aktivnosti stalno razvijal, jih izpopolnjeval ter prilagajal otrokom in njihovi starosti. Po četrtem letu delovanja bomo razširili program aktivnosti, tako da bo dovolj zanimiv in seveda tudi poučen za otroke (nove igre, uvajanje tujega jezika ...). Po petih letih poslovanja bi želeli svojo ponudbo razširiti tudi na občasno varstvo na domu, če bo seveda potreba po tej storitvi. Želeli bi odpreti tudi Šolo za starše.

### **5.7.3 Sredstva, namenjena razvoju**

Starši pričakujejo še posebej v zasebnih vrtcih višji nivo dela in več nadstandardnih aktivnosti za otroke. Starši so danes tudi bolj izobraženi o pravilnem ravnanju otrok, kar posledično pričakujejo tudi od vzgojiteljev in njihovih pomočnikov. Zato bomo naša sredstva, namenjena razvoju, investirali predvsem v izobraževanje kadra, ki bo svoje znanje prenesel na otroke. Zaposleni se bodo izobraževali tako na področju pravilnega razvoja motoričnih, nevroloških in psiholoških dejavnosti otroka kot tudi na področju dodatnih aktivnosti za otroka (ples, gibalne igrice itn.), ki pa bodo morale zadostiti

standarde dejavnosti. Pri izobraževanju bomo upoštevali tudi promocijo zdravja v vrtcu, zato se bodo zaposleni udeležili tudi predavanj o osnovah pediatrije in osnovni rabi zdravil ter predavanj o temeljnih postopkih oživljanja otroka v teoriji in praksi.

## 5.8 Vodstvena skupina in kadri

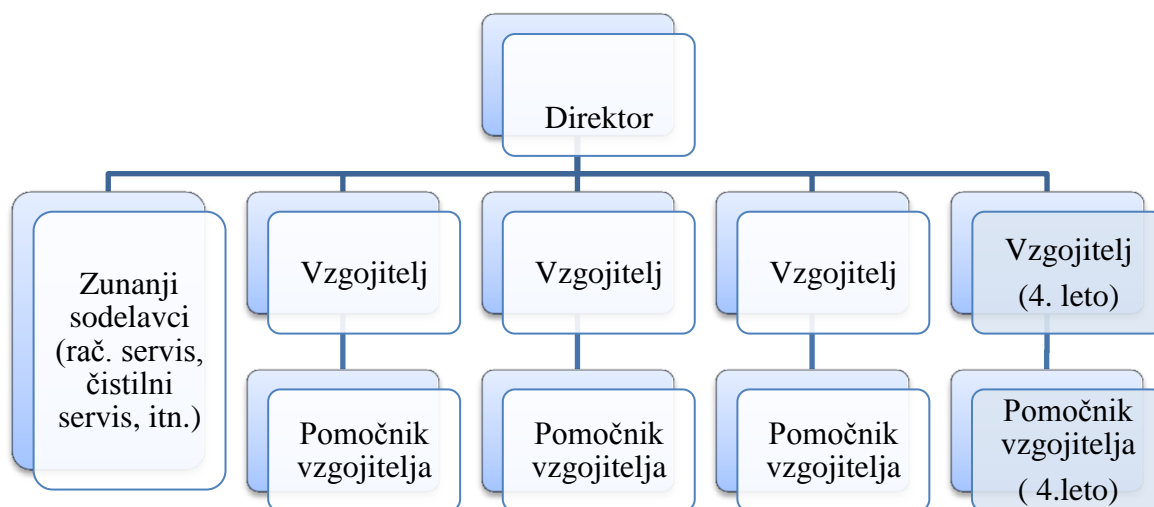
V naslednjih poglavjih bomo podrobno prikazali organizacijsko strukturo našega podjetja, kdo bodo zunanji izvajalci ter kakšen bo način zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju.

### 5.8.1 Organizacijska struktura podjetja

V podjetju bo na začetku zaposlenih sedem oseb – ustanovitelj kot direktor vrtca, trije vzgojitelji in trije pomočniki vzgojitelja. Kasneje nameravamo zaposliti še enega vzgojitelja in pomočnika vzgojitelja. Vsi zaposleni bodo imeli ustrezno strokovno izobrazbo, kot je navedeno v ZVrt.

Organizacijsko strukturo našega podjetja prikazujemo v Sliki 4.

*Slika 4: Organizacijska struktura podjetja*



#### Ustanovitelj/direktor

Ustanovitelj bo imel ustrezno izobrazbo ekonomske smeri in bo direktor vrtca. Odgovoren bo za upravljanje in vodenje podjetja. Njegove naloge bodo obsegale organizacijo dela, načrtovanje ciljev in njihovo doseganje, pravilno razdelitev dela med zaposlene, motiviranje zaposlenih ter nadziranje njihovega dela in ugotavljanje, ali so cilji in naloge doseženi.

## **Vzgojitelj in pomočnik vzgojitelja**

Delovna obveznosti vzgojitelja obsega: pripravo na vzgojno delo, načrtovanje in izvajanje vzgojnega dela, delo s starši ter sodelovanje pri organizaciji življenja in dela v vrtcu.

Delovna obveznost pomočnika vzgojitelja obsega: sodelovanje z vzgojiteljem pri načrtovanju, izvajanju in pripravi vzgojnega dela v oddelku ter opravljanje drugih nalog, povezanih z dejavnostjo vrtca.

### **5.8.2 Zunanji svetovalci in storitve**

Za ostale storitve, kot so računovodske storitve, čiščenje prostorov, pranje perila, priprava kosil za otroke in občasna dela/popravila v vrtcu, bomo najeli zunanje sodelavce. Predviden strošek za opravljanje računovodskih storitev je 210 EUR/mesec (Računovodski servis Profit, 2011), za čiščenje prostorov in pranje perila 600 EUR/mesec (Čistilni servis Karat, 2011), za pripravo kosil in malic za otroke 62 EUR/mesec ter za občasna dela/popravila v vrtcu 1.200 EUR/mesec.

### **5.8.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju**

Zavedamo se, da lahko zadovoljni zaposleni pripomorejo k usephu podjetja. Dobra organizacijska klima je ključnega pomena, pri tem pa ne smemo pozabiti tudi na dodatna izobraževanja, oceno delovnega uspeha zaposlenih, ustrezno nagrajevanje in seveda tudi sankcioniranje.

Nagrajevanje direktorja bo odvisno od poslovnih rezultatov podjetja. Nagrajevanje zaposlenih pa bo temeljilo na letni oceni njihovega dela in uspešnem poslovanju podjetja. Letna ocena bo odvisna od ciljev, ki si jih bodo zaposleni postavili na začetku leta. Cilje bomo zapisali v poseben dokument, ki ga bosta podpisala direktor in zaposleni. Zapisane cilje in naloge bomo sredi leta še enkrat preverili in ugotovili, ali jih zaposleni dosega ali je potrebno dodati kaj novega, kaj spremeniti, odvzeti. Tako bo konec leta zaključni sestanek, kjer bosta direktor in zaposleni pregledala, ali je zaposleni opravil vse naloge, ki si jih je zadal v tem letu. Zaposleni se bo moral sam oceniti, od 1–5, pri čemer bo 1 pomenilo neuspešno opravljena naloga in 5 zelo uspešno opravljena naloga. Direktor bo po pregledu ocene zaposlenega še sam podal oceno dela in jo tudi utemeljil na zaključnem sestanku konec leta. Zaposleni bodo nagrajeni prek podjetne pogodbe. V prvem letu ne nameravamo zaposlovati dodatnih kadrov. Kasneje jih bomo iskali prek objav na naši spletni strani, objav v dnevnem časopisju in prek poznanstev.

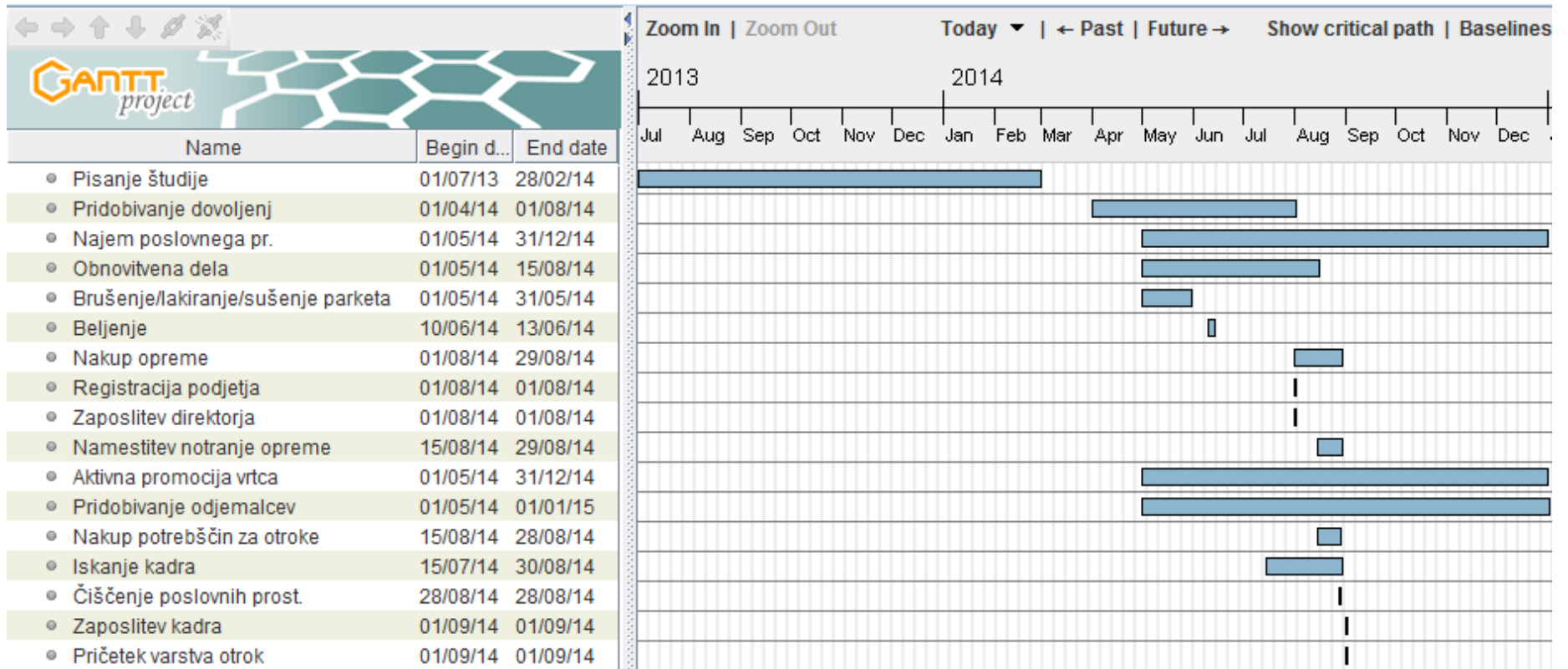


## 5.9 Terminski načrt

V terminskem načrtu bomo zajeli vse aktivnosti pred ustanovitvijo podjetja v prvem letu in še nekaj mesecev po pričetku varovanja otrok. Korake našega terminskega načrta prikazujemo v Sliki 5.

Po pisanju študije bomo v začetku aprila 2014 pričeli s pridobivanjem potrebnih dovoljenj za registracijo podjetja (Predlog za razpis v razvid). Glede na to, da se je v tem poslovnem prostoru že opravljala podobna dejavnost, predvidevamo, da s pridobitvijo dovoljenj ne bomo imeli težav. Takoj po potrjenemu vpisu v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja se bomo lotili obnovitvenih del v poslovnih prostorih podjetja (beljenje in brušenje parketa) in hkrati tudi kupili potrebno opremo za vrtec. Ves čas se bomo aktivno oglaševali in pridobivali stranke. V sredini avgusta 2014 načrtujemo, da bomo lahko že namestili notranjo opremo, hkrati pa bomo kupili še vse potrebščine za otroke. Predvidevamo, da bo vrtec uradno odprl svoja vrata 1. septembra 2014.

Slika 5: Terminski načrt



## **5.10 Kritična tveganja in izzivi**

V poglavjih, ki sledijo, bomo predstavili tveganja in izzive podjetja na makro in mikro ravni. Na tveganja in izzive na makro ravni nimamo vpliva, saj gre tu za težave, na katere ne moremo vplivati. Najmanj verjetne težave se pojavljajo v obliki naravnih katastrof. Lahko pa se zgodijo nepričakovana nihanja (inflacija, brezposelnost, sprememba zakonodaje, rast/padec BDP itn.), državni ukrepi ali druga izredna stanja. Na mikro ravni bomo zajeli tveganja, ki se lahko zgodijo v našem podjetju in naši neposredni okolici in na katere lahko vplivamo. Sledijo še simulacije in projekcije tveganj.

### **5.10.1 Makro raven**

Tveganje bi lahko predstavljala sprememba zakonodaje, ki ureja predšolsko vzgojo, na primer da se mora spremeniti velikost oddelkov v vrtcu ali pa omogočiti novo (večjo) površino prostorov, kjer se odvija dejavnost. Kljub tem tveganjem menimo, da ne bo prišlo do tako odločilnih sprememb, ki bi ogrozile delovanje našega podjetja. Eno od tveganja pa je lahko tudi recesija. Starši bi se lahko odločili, da so naše storitve za njih predrage in bi poiskali ugodnejše možnosti varstva otrok. Zato ima podjetje namen čim prej vložiti vlogo za koncesijo MOL-a, ki razpisuje koncesijo enkrat letno.

### **5.10.2 Raven podjetja**

Na ravni podjetja predvidevamo naslednja tveganja:

- nov konkurent – zelo mogoče je, da bo na trg vstopil nov konkurent oziroma se bodo širila podjetja v obstoječi panogi in bo posledično prišlo še do nižanja cen storitev. To bi za nas lahko predstavljalo tveganje, vendar bomo storili vse, da bomo pridobili dobro ime, ga ohranili in nadgrajevali z različnimi aktivnostmi, s katerimi se bomo ločili od ostalih vrtcev;
- nepravočasna pridobitev dovoljenja za delo – lahko se zgodi, da ne bomo pravočasno pridobili dovoljenja za delo in bomo morali odprtje vrtca prestaviti za določen čas (ker je v poslovnih prostorih, ki jih nameravamo najeti, že potekala podobna dejavnost, menimo, da s pridobivanjem dovoljenj ne bi smeli imeti težav);
- zapleti pri zaposlovanju novega kadra – možno je, da bi imeli težave pri pridobivanju kadra (nestrokovnost, neizkušenos, premalo dodatnih izobraževanj);
- tožbe staršev – danes so tožbe pogost pojav. Kadar imamo opravka z otroki, moramo biti še posebej previdni (otrok se lahko poškoduje v vrtcu in starši lahko zahtevajo odškodnino; podjetje se lahko temu izogne tako, da vzgojitelji skrbno ravnaajo z otroki in s tem, da poskrbi za ustrezno zaščito prostorov, kjer se otroci igrajo).

### 5.10.3 Simulirana poslovna tveganja

Pri izkazu uspeha smo predpostavljali, da bodo kapacitete polno zasedene, kar smo sklepali iz podatkov o poslovanju konkurentov in na podlagi dejstva, da se je število vpisanih otrok v MOL-u povečalo na 87,5 %, medtem ko je v RS povprečje 75,4 % (Število otrok, vpisanih v ljubljanske vrtce, se iz leta v leto povečuje, 2013). Odločili smo se, da bomo pri naših simulacijah prikazali spremembo zasedenosti kapacitet ter spremembe cen storitev glede na prvotne projekcije..

Simulacije, ki si sledijo, so:

- simulirano poslovno tveganje št. 2: 90-odstotna zasedenost kapacitet;
- simulirano poslovno tveganje št. 3: zmanjšanje cen storitev za 20 %;
- simulirano poslovno tveganje št. 4: zmanjšanje cen storitev za 10 %;
- simulirano poslovno tveganje št. 5: zmanjšanje cen storitev za 5 %.

#### **Simulirano poslovno tveganje št. 2: 90-odstotna zasedenost kapacitet**

Pri izračunu prve simulacije smo predvidevali, da bo zasedeno le 90 % mest v vrtcu, in sicer 40 mest (od 44-ih) prva tri leta, četrto leto 47 mest (od 51-ih) in peto leto 49 mest (od 53-ih). Ugotovili smo, da bi podjetje vseh pet let poslovalo z izgubo in ne bi bilo likvidno. Zato bi morale že konec prvega poslovnega leta najeti kredit v vrednosti 1.000 EUR, v drugem poslovnem letu kredit v vrednosti 10.000 EUR, v tretjem poslovnem letu kredit v vrednosti 20.000 EUR, v četrtem poslovnem letu kredit v vrednosti 35.000 EUR in v petem poslovnem letu kredit v vrednosti 45.000 EUR z dobo odplačevanja vsaj pet let.

#### **Simulirano poslovno tveganje št. 3: zmanjšanje cen storitev za 20 % (brez prehrane)**

Pri tem izračunu smo predvidevali, da bi morali zmanjšati cene varstva otrok za 20 %. Znižana cena bi potem znašala 288 EUR, če ne predvidevamo nižanja cen prehrane in če ob tem predvidevamo polno zasedenost kapacitet vrtca. Podjetje bi tako kot pri prejšnji simulaciji vseh pet let poslovalo z izgubo in ne bi bilo likvidno. Zato bi morale podjetje prav tako že konec prvega poslovnega leta najeti kredit v vrednosti 10.000 EUR, drugo poslovno leto kredit v vrednosti 40.000 EUR, tretje poslovno leto kredit v vrednosti 65.000 EUR, četrto poslovno leto kredit v vrednosti 110.000 EUR in peto poslovno leto kredit v vrednosti 150.000 EUR z dobo odplačevanja vsaj pet let.

#### **Poslovno tveganje št. 4: zmanjšanje cen storitev za 10 % (brez prehrane)**

V primeru, da bi podjetje znižalo svoje cene varstva otrok za 10 %, bi nova cena znašala 324 EUR. Tudi pri tej simulaciji ne predvidevamo nižanja cen prehrane, predvidevamo pa, da so kapacitete vrtca polno zasedene. Tudi v tem primeru bi podjetje vseh pet let poslovalo z izgubo in ne bi bilo likvidno. Že konec prvega poslovnega leta bi morale najeti kredit v vrednosti 1.000 EUR, drugo poslovno leto kredit v vrednosti 10.000 EUR, tretje

poslovno leto kredit v vrednosti 20.000 EUR, četrto poslovno leto kredit v vrednosti 35.000 EUR in peto poslovno leto kredit v vrednosti 45.000 EUR z dobo odplačevanja vsaj pet let.

#### **Poslovno tveganje št. 5: zmanjšanje cen storitev za 5 %**

V zadnji simulaciji predvidevamo, da bi podjetje znižalo svoje cene varstva otrok za 5 %, bi nova cena znašala 342 EUR. Tudi pri tej simulaciji ne predvidevamo nižanja cen prehrane, predvidevamo pa, da so kapacitete vrtca polno zasedene. Podjetje bi prvo leto poslovalo z izgubo. Drugo poslovno leto bi prikazalo dobiček 410 EUR, vsa naslednja leta pa bi zopet delovalo z izgubo, a bi bilo likvidno in ne bi potrebovalo dodatnega financiranja.

Podrobnejše informacije o simuliranih poslovnih tveganjih prikazujemo v Prilogi 14.

### **5.11 Finančni načrt**

Poglavje o finančnem načrtu zajema podroben prikaz predračuna izkaza uspeha, predračuna bilance stanja v tabelarični obliki in ključnimi postavkami, podroben opis predračuna izkaza finančnih tokov, prav tako v tabelarični obliki ter predstavitev davčnega statusa podjetja in kazalcev uspešnosti poslovanja podjetja.

#### **5.11.1 Predračun izkaza uspeha**

Pri predračunu izkaza uspeha predpostavljamo naslednje:

- podjetje bo pričelo s poslovanjem 1. septembra 2014;
- vseh pet let bomo imeli 100 % zasedenost kapacitet, kar predstavlja skupaj 44 mest v prvih treh letih, 51 mest četrto leto in 53 mest peto leto;
- cena varstva otroka za obe starostni obdobji bo 422 EUR/mesec; v tem znesku je zajet tudi strošek prehrane za otroke (kosilo 1-krat in malica 2-krat dnevno), ki znaša 62 EUR/mesec;
- v stroških uprave so zajeti: bruto plača direktorja, strošek čistilnega servisa, računovodskega servisa, stroški življenjskih nujnosti in komunikacij, občasna popravila, obnovitvena dela poslovnega prostora, strošek izobraževanja kadra, varstvo pri delu in zdravniški pregled zaposlenih ter malica in prevoz zaposlenih;
- v proizvodjalnih stalnih stroških so zajeti: najem poslovnega prostora, material, potreben za izvedbo storitve, plače vzgojiteljev in pomočnikov vzgojiteljev;
- v stroških prodaje so zajeti: stroški trženja in potrošnega materiala ter strošek zavarovanja opreme v vrtcu;
- v naslednjih petih letih poslovanja ne predvidevamo dolgoročnega financiranja;

Iz izkaza uspeha je razvidno (Priloga 5), da bo podjetje v prvem letu poslovalo z izgubo, ki bo znašala – 19.142 EUR, peto leto pa bo dobiček znašal 8.366 EUR. Prvo leto bo največji strošek predstavljala prenova poslovnega prostora in nakup opreme za poslovni prostor (oprema za vrtec in kuhinja). Opremo za vrtec bo podjetje kupilo v podjetju Emago in podjetju Satko d.o.o., kuhinjo (leseni del in aparati) pa bo kupilo pri podjetju Lesnina MG oprema podjetje za inženiring, d.d.. Ocenjujemo, da bo strošek prenove znašal 6.000 EUR, strošek opreme pa bo znašal skupaj 16.479 EUR. Glede na to, da bo podjetje izvajalo svoje storitve v najetih prostorih, ki jih je zavaroval že lastnik, bo podjetje zavarovalo le svojo opremo. Odločili smo se za zavarovalnico Merkur d.d. Letna premija bo znašala 169,85 EUR, ki bo zajemala zavarovanje za primer požara, vloma, izlitja vode, razbitja stekla, viharja in potresa. Direktor in zaposleni bodo opravili še izpit iz varstva pri delu in zdravniški pregled, prav tako bosta zdravniški pregled in izpit opravila še dva novo zaposlena, ki ju nameravamo zaposliti v četrtem letu poslovanja.

### 5.11.2 Predračun bilance stanja

Osnovni kapital podjetja bo znašal 40.000 EUR. V opremo poslovnih prostorov bomo vložili 16.479 EUR (Priloga 4). Obnovitvena dela poslovnega prostora bodo znašala 6.000 EUR. Podrobnejše informacije o bilanci stanja so v Prilogi 5. V Tabeli 5 prikazujemo predračun bilance stanja.

Tabela 5: Predračun bilance stanja podjetja

	Leto					
	- 1	1	2	3	4	5
Sredstva	40.000	20.858	30.772	37.447	42.407	51.668
Sredstva (razen denarja)	0	15.277	11.364	7.942	5.493	2.561
Neopredmetena sredstva	0	0	0	0	0	0
Opredmetena sredstva	0	14.841	10.910	7.420	5.003	2.017
Finančne naložbe	0	0	0	0	0	0
Terjatve iz poslovanja	0	436	455	522	490	544
Zaloge materiala/trgovskega blaga	0	0	0	0	0	0
Zaloge proizvodov	0	0	0	0	0	0
Denar	40.000	5.581	19.408	29.506	36.914	49.107
Obveznosti do virov sredstev	40.000	20.858	30.772	37.447	42.407	51.668
Kapital	40.000	20.858	30.772	37.447	41.998	50.363
Osnovni kapital	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Zadržani dobiček	0	-19142	-9228	-2553	1.998	10.363

se nadaljuje

nadaljevanje

	Leto					
	- 1	1	2	3	4	5
Obveznosti iz financiranja	0	0	0	0	0	0
Obveznosti iz poslovanja	0	0	0	0	409	1.304

### 5.11.3 Predračun izkaza finančnih tokov

V Tabeli 6 prikazujemo predračun izkaza finančnih tokov, ki nam kaže, da bo podjetje poslovalo pozitivno. Denar konec prvega leta poslovanja bo znašal 5.581 EUR, konec petega leta poslovanja pa bo znašal kar 49.107 EUR. Presežek sredstev bomo namenili za finančne investicije. Podrobnejše informacije o izkazu denarnih tokov so v Prilogi 5.

*Tabela 6: Predračun izkaza denarnih tokov podjetja*

	Leto					
	-1	1	2	3	4	5
<b>Denar konec obdobja</b>	<b>40.000</b>	<b>5.581</b>	<b>19.408</b>	<b>29.506</b>	<b>36.914</b>	<b>49.107</b>
Čisti dobiček		-19.142	9.914	6.675	4.551	8.366
Amortizacija		1.638	3.932	3.490	2.986	2.986
Povečanje dolga		0	0	0	409	895
Povečanje kapitala ( brez dobička)		0	0	0	0	0
Povečanje sredstev (brez denarja)		16.915	19	67	538	54
Denarni tok		-34.419	13.827	10.098	7.408	12.192

### 5.11.4 Davčni status

Podjetje bo davčni zavezanec in bo v skladu z Zakonom o davku na dodano vrednost (Ur. l. RS 21/06 – UPB4, v nadaljevanju ZDDV – UPB4) plačevalo davek na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV). Glede na to, da opravlja dejavnost v javnem interesu, pa bodo storitve varstva, predšolske vzgoje, izobraževanja in usposabljanja, s prometom blaga in storitev oproščene plačila DDV, kot je to navedeno v določbah 8. točke prvega odstavka 26. člena ZDDV – UPB4.

### 5.11.5 Kazalci uspešnosti poslovanja

Naše podjetje bo v prvem letu poslovanja poslovalo z izgubo – 19.142 EUR. Že drugo leto bo poslovalo z dobičkom, ki bo znašal 9.914 EUR. Razlog za izgubo v prvem letu so stroški prenove poslovnih prostorov in investicije v opremo vrta. Vrtec se bo uradno odprl

septembra, kar je premalo, da bi podjetje prvo leto poslovalo z dobičkom. Interna stopnja donosa znaša 4,7 %.

V spodnji tabeli prikazujemo kazalce uspešnosti poslovanja: ROA (*angl. Return on Assets*), ROE (*angl. Return on Equity*) in ROS (*angl. Return on Sales*). Vsi trije kazalniki so prvo leto poslovanja negativni, vsa naslednja leta poslovanja pa pozitivni. Podrobnejše informacije o kazalnikih so v Prilogi 15.

*Tabela 7: Stopnje donosov podjetja*

	Leto				
	1	2	3	4	5
<b>ROA (ČISTI DOBIČEK/POVPREČNA SREDSTVA)</b>	-0.63	0.38	0.20	0.11	0.18
<b>ROE (ČISTI DOBIČEK/POVPREČNI KAPITAL)</b>	-0.48	0.48	0.22	0.12	0.20
<b>ROS (ČISTI DOBIČEK/PRIHODEK)</b>	-0.25	0.04	0.03	0.02	0.03

## 5.12 Pridobivanje in upravljanje z viri

Ustanovitelj oziroma direktor bo sam prispeval začetni kapital, in sicer 40.000 EUR, ki se bo na začetku porabil za nakup opreme za vrtec in za nakup igrač, plenic, slinčkov, rjuh, prevlek, blazin za spanje itn. ter drugih nujno potrebnih stvari za otroke. Vrtec bo ustanovljen kot družba z omejeno odgovornostjo, z enim lastnikom, ki bo hkrati tudi ustanovitelj vrtca. Direktor vrtca bo stroške nadzoroval sproti in se trudil, da ne bo prišlo do velikih odstopanj med načrtovanimi in dejanskimi stroški podjetja. Poskrbel bo tudi, da podjetje ne bo zašlo v likvidnostne težave. Če bo podjetje potrebovalo dodatne vire financiranja, si bo pomagalo z dolgoročnim kreditom na banki. Banka Sparkasse d.d., ki nudi različne oblike dolgoročnega financiranja za podjetja.

## SKLEP

Študija se je izkazala kot zelo uporaben pripomoček ugotavljanja smiselnosti in možnosti ustanovitve vrtca pod okriljem zdravstvenega zavoda. Kot smo že v študiji navedli, nam zakonodaja ne omogoča, da bi ustanovili vrtec pod okriljem javnega zavoda, saj bi glede na zakonodajo morala vrtec ustanoviti občina, v našem primeru MOL. Kljub temu smo se odločili, da bomo nadaljevali s študijo in prikazali poslovanje podjetja kot zasebnika za obdobje pet let.

Na podlagi študije smo predstavili poslovno idejo, njeno donosnost in izvedljivost. Študija nam je dala veliko izhodišč za prihodnost in izpostavila ključna dejstva, na katera moramo biti pozorni, če želimo poslovali gospodarno (koliko zaposlenih potrebujemo, koliko potrošnega materiala je potrebnega itn.). Zato menimo, da je študija zelo pomemben



dokument za uspešno izvedeno poslovno idejo, saj nam pomaga na številnih področjih. S študijo izvedljivosti smo predstavili poslovno idejo z različnih zornih kotov – analizirali smo panogo dejavnosti, predstavili naše storitve, naredili tržno analizo, predstavili poslovanje podjetja in trženjske strategije, opredelili, kakšen kader bomo zaposlili v podjetju, opisali kritična tveganja podjetja in podali podroben finančni načrt.

Predšolska vzgoja je panoga dejavnosti, pri kateri moramo biti še posebej pozorni in previdni, saj imamo opravka z otroki. Starši so vse bolj izobraženi in zahtevni glede ravnanja z njihovimi otroki, kar je pravilno in razumljivo. Da bi prepričali starše, da so naše storitve varne in dobre za njihove otroke ter da smo boljši od konkurenčnih podjetji, jim moramo predstaviti predvsem naše prednosti – prilagodili se bomo urnikom staršev, tako da bomo odprti od 6.00 pa vse do 21.00; naš kader bo strokovno usposobljen in se bo vsako leto še dodatno izobraževal ter svoje novo pridobljeno znanje prenašal na otroke; program za otroke bomo stalno dopolnjevali in izboljševali; konkurenčna pa je tudi lokacija, saj je v neposredni bližini zdravstvenih ustanov in tako zelo blizu delovnim mestom naših potencialnih strank.

Z analizo kupcev smo imeli nekaj težav. Anketo smo razdelili med zaposlene ZD Center, vendar smo prejeli le 32 % pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Nekateri zaposleni za anketo niso imeli časa, drugi pa so jo napačno izpolnili. Kljub temu pa smo dobili vpogled v naše potencialne stranke; kako razmišljajo in kakšne želje imajo. Ugotovili smo, da staršem zelo veliko pomeni bližina vrtca. Starši zahtevajo strokovno usposobljen kader, kar se nam zdi samoumevno, saj so ključni subjekti naših storitev otroci. Staršem je pomembno, da se otroci dobro počutijo v vrtcu in da se z veseljem vračajo nazaj. Želijo, da se otroci izobražujejo na številnih področjih in so aktivni pri številnih dejavnostih. Zato bo naše podjetje še poseben poudarek namenilo dodatnim aktivnostim; dodajali bomo nove in nadgrajevali obstoječe aktivnosti. Staršem se zdi tudi zelo pomemben odnos vzgojitelj–starš, saj so imeli nekateri že zelo slabe izkušnje. Zato bomo naše zaposlene izobraževali tudi na področju medosebnih odnosov. Pomembno se nam tudi zdi sodelovanje s starši, zato jim bomo dali možnost, da se pred vstopom otroka v vrtec individualno pogovorijo s pedagoškimi delavci. Dnevno bomo informirali starše o življenju in delu v vrtcu, s starši si bomo izmenjevali informacije že ob vsakodnevnih kratkih stikih ob prihodu ali odhodu otroka, organizirali bomo pogovorne ure s starši (najava staršev, vabilo vzgojitelja na individualni razgovor) in redne roditeljske sestanke (za otroke novince bo organiziran pred vstopom v vrtec oziroma po potrebi) ter prirejali srečanja otrok in staršev.

S študijo smiselnosti smo prišli do ključnih ugotovitev, da bo naš vrtec deloval kot zasebni vrtec. Tržna niša za naše podjetje je nudenje storitev za zdravstvene delavce, ki se jim bomo prilagodili z daljšim delavnikom. Poleg tega so naši poslovni prostori locirani v neposredni bližini zdravstvenih ustanov, kar je zelo pomembno za zdravstvene delavce, ki nam bodo zaupali svoje otroke. Nekatera konkurenčna podjetja imajo tudi daljše delavnike,

vendar so locirana precej dlje od zdravstvenih ustanov kot mi. Konkurenca v naši panogi je velika, vrtci se trudijo nuditi številne obšolske dejavnosti in aktivnosti za otroke. Opazili smo tudi, da redki vrtci prepovejo vstop bolnim otrokom. Velikokrat se zgodi, da starš pripelje bolnega otroka v vrtec, ki okuži vse ostale otroke in tako en za drugim ostajajo doma. To ni dobro za otroke, prav tako pa tudi ni ekonomično za podjetje. Menimo, da ni ključ v kvantiteti, temveč v kvaliteti. Pomembno je, da naše podjetje nudi kakovostno varstvo s strokovno podkovanimi zaposlenimi, ki se bodo popolnoma posvetili otrokom v vrtcu. Ker želimo, da bi bil naš vrtec "zdrav vrtec", bomo imeli takšno tudi politiko poslovanja. Otroci bodo morali biti v domači oskrbi, dokler se ne pozdravijo. Ko bodo starši naslednjič pripeljali otroka v vrtec, bomo zahtevali potrdilo pediatra, da je otrok zdrav. Le tako bomo lahko imeli zdrave in zadovoljne otroke. 19. člen ZVrt določa, da lahko vrtec organizira za otroka, ki se zaradi bolezni ne more vključiti v vrtec, varstvo na domu. Zato razmišljamo, da bi sčasoma zaposlili še dodatni kader in ponudili storitev varstva na domu. Tako staršem ne bi bilo treba razmišljati o drugih možnostih varstva, saj bi jim nudili celotno oskrbo – v vrtcu ali doma.

Menimo, da smo s študijo dokazali, da je smiselno ustanoviti zasebni vrtec, kljub temu da smo imeli na začetku željo, da bi bil vrtec pod okriljem javnega zdravstvenega zavoda (kar se je izkazalo nemogoče). Dokazali smo, da bi podjetje poslovalo likvidno, kar dokazujejo tudi finančni podatki, ki smo jih predstavili v študiji.

## LITERATURA IN VIRI

1. *ABC zdravja – cenik oglasnega prostora*. Najdeno 27. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.abczdravja.si/index.php/oglasovalci.html> mestu
2. *Denarni tok*. Najdeno 17. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.abfin.si/tag/denarni-tok/>
3. European Commission. (2012, 18. april). Action Plan for the EU Health Workforce. (2013). Najdeno 5. julija 2013 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/dgs/health\\_consumer/docs/swd\\_ap\\_eu\\_healthcare\\_workforce\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/health_consumer/docs/swd_ap_eu_healthcare_workforce_en.pdf)
4. *Pojasnila za gospodarske družbe, zadruge in podjetnike*. Najdeno 6. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/Registri/Drugo/SKD>
5. Bergant, M. (1968). *Predšolska vzgoja*. Ljubljana: DZS.
6. *Finančni podatki*. Najdeno 12. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.bonitete.si/>
7. *Cene vrtcev MOL*. Najdeno 26. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.ljubljana.si/si/mol/novice/78620/detail.html>
8. *Cenik oglaševanja na radiu Center*. Najdeno 26. junija 2013 na spletnem mestu <http://www.radiocenter.si/oglasovanje>
9. *Centralni čakalni seznam za I. In II. starostno obdobje za šolsko leto 2013/14, na dan 3. 3. 2014*. Najdeno 15. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.ljubljana.si/si/zivljenje-v-ljubljani/v-srediscu/79802/detail.html>
10. *Vpis otroka v vrtec in plačilo staršev*. Najdeno 8. oktobra 2013 na spletnem naslovu [http://www.ljubljana.si/si/zivljenje-v-ljubljani/druzine-otroci-mladi/vpis\\_otroka\\_vrtec/](http://www.ljubljana.si/si/zivljenje-v-ljubljani/druzine-otroci-mladi/vpis_otroka_vrtec/)
11. Cooper, C. (2005). *Nega matere in otroka*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. *Čistilni servis Karat*. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.karat-servis.si/>
13. Devjak, T., Skubic, D., Polak, A., & Kolšek, V. (2012). *Predšolska vzgoja: od starega k novemu*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
14. Dolšak, R., Župec Hiti, F., Poplas Susič, A. & Razpotnik, N. (2012). Letno poročilo Zdravstvenega doma Ljubljana za leto 2012. Najdeno 1. maja 2013 na spletnem naslovu [http://www.zd-lj.si/zdlj/images/stories/urska/Letno\\_porocilo\\_zdl\\_2012.pdf](http://www.zd-lj.si/zdlj/images/stories/urska/Letno_porocilo_zdl_2012.pdf)
15. Habjanič, D. & Ušaj, T. (2000). *Osnove trženja*. Ljubljana: I&S Aladin.
16. Hall, D., Lee, M., Kossek, E. & Las Heras, M. (2012). Pursuing Career Success while Sustaining Personal and Family Well Being: A Study of Reduced-Load Professionals over Time. *Journal of Social Issues*, 68(4), 741-765. Najdeno 29. aprila 2013 na spletnem naslovu [http://ellenkossek.lir.msu.edu/documents/josi\\_1774.pdf](http://ellenkossek.lir.msu.edu/documents/josi_1774.pdf)
17. Knaflič, T., Svetina Nabergoj, A., & Pahor, M. (2010). *Kaj podjetju prinašajo družini prijazni ukrepi*. Najdeno 30. januarja 2014 na spletnem naslovu [http://www.familylab.si/files/PDF\\_razno/HRM\\_oktober\\_2010.pdf](http://www.familylab.si/files/PDF_razno/HRM_oktober_2010.pdf)
18. Kordaš, M. (2013). Združljivost poklica in družine. *Strokovna revija ISIS*, 22(7), 22.

19. Krek, J. & Metljak, M. (2011). *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji 2011*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
20. Leach, P. (2004). *Otrok od rojstva do šole*. Ljubljana: Domus.
21. Lee, J. (2002, 7. november). Working parents: It's ok to focus on your health. *Chicago Tribune*. Najdeno 30. marca 2013 na spletnem naslovu [http://articles.chicagotribune.com/2012-11-07/classified/chi-working-parents-its-ok-to-focus-on-your-health-20121107\\_1\\_work-life-balance-balance-work-health-care](http://articles.chicagotribune.com/2012-11-07/classified/chi-working-parents-its-ok-to-focus-on-your-health-20121107_1_work-life-balance-balance-work-health-care)
22. *Mamin vrtec 1*. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.mamin-vrtec.si/>
23. *Računovodski servis Profit*. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.racunovodski-servis-profit.si/>
24. Mortazavi, S., Pedhiwala, N., Shafiro, M. & Hammer, L. (2009). Work – family conflict related to culture and gender. *Community, Work and Family*. 12 (2), 251 – 273.
25. Mramor, M., Gruntar-Činč, M. & Domicelj, M. (1993). *Zdrav vrtec: projekt promocije zdravja v vrtcih*. Ljubljana: Slovenski sklad za zdravje otrok, Zdravstveni dom Ljubljana, CINDI-Slovenija. Kočevje : Kočevski tisk.
26. Mrčela Kanjuo, A. & Sadar Černigoj, N. (2011). Social Policies Related to Parenthood and Capabilities of Slovenian Parents. *Social Politics*, 18(2), 199-231.
27. Mrčela Kanjuo, A. & Sadar Černigoj, N. (2004). *Starši med delom in družino*. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu [http://www.arhiv.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/ocetovstvo\\_raz\\_por\\_starsevstvo.pdf](http://www.arhiv.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/ocetovstvo_raz_por_starsevstvo.pdf)
28. *Ona - cenik oglasnega prostora*. Najdeno 26. junija 2013 na spletnem mestu
29. Oštrbenk, M. (2012, 8. maj). Dva tisoč otrok brez vrtca. *Zurnal24*. Najdeno 22. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.zurnal24.si/dva-tisoc-otrok-brez-vrtca-clanek-155996>
30. Otroci vključeni v vrtece po izvajalcu predšolske vzgoje ter starosti in spolu otrok, v obdobju od 2008 do 2012. Najdeno 1. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
31. *Igrala za vaše malčke Naja-Tej*. Najdeno 4. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.otroska-igrala.si/2009/>
32. Panek, J. (1993). *Jan Amos Komensky: češki humanist na poti k boljšanju reči človeških*. Nova Gorica: Educa.
33. Porter, M. E. (2008). *On Competition* (2<sup>nd</sup> Ed.). Cambridge: Harvard Business School Press.
34. *Pravice iz naslova krajšega delovnega časa*. Najdeno 20. januarja 2013 na spletnem naslovu [http://www.mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/druzina/starsevsko\\_varstvo\\_in\\_druzinski\\_prejemki/pravice\\_iz\\_zavarovanja\\_za\\_starsevsko\\_varstvo/pravice\\_iz\\_naslova\\_krajsega\\_delovnega\\_casa/](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/druzina/starsevsko_varstvo_in_druzinski_prejemki/pravice_iz_zavarovanja_za_starsevsko_varstvo/pravice_iz_naslova_krajsega_delovnega_casa/)

35. Pravilnik o izobrazbi vzgojiteljev predšolskih otrok in drugih strokovnih delavcev v programih za predšolske otroke in v prilagojenih programih za predšolske otroke s posebnimi potrebami. *Uradni list RS* št. 92/2012, 98/2012 popr.
36. Pravilnik o normativih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje. *Uradni list RS* št. 75/2005, 82/2005, 76/2008, 77/2009 (79/2009 popr.), 102/2009, 105/2010.
37. Pravilnik o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca. *Uradni list RS* št. 73/2000, 75/2005, 33/2008, 126/2008, 47/2010.
38. *Predšolska vzgoja*. Najdeno 8. februarja 2011 na spletnem naslovu [http://www.mss.gov.si/si/solstvo/predsolska\\_vzgoja/](http://www.mss.gov.si/si/solstvo/predsolska_vzgoja/)
39. *Printcarrier*. Najdeno 5. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.printcarrier.com/si/>
40. *Seznam vrtcev*. Najdeno 9. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.ljubljana.si/si/zivljenje-v-ljubljani/druzine-otroci-mladi/vrtci>
41. Sklep o določitvi cen programov predšolske vzgoje v javnih vrtcih, znižanju plačil staršev in rezervacij. *Uradni list RS* 57/2012.
42. Sonce, Zasebni zavod za vzgojo in izobraževanje. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.hisica-sonca.si/>
43. *Spletna dimenzija*. Najdeno 26. junija 2013 na spletnem mestu
44. Število otrok, vpisanih v ljubljanske vrtce, se iz leta v leto povečuje. *Dnevnik*. Najdeno 14. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/ljubljana/stevilo-otrok-vpisanih-v-ljubljanske-vrtce-se-iz-leta-v-letu-povecuje>
45. Statistični urad Republike Slovenije. (2008). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. Najdeno 20. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531>
46. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Osnovni podatki o rojenih, Slovenija, letno*. Najdeno 23. januarja 2014 na spletni strani <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
47. *Predšolska vzgoja in izobraževanje v vrtcih, Slovenija, šolsko leto 2012/13 - končni podatki*. Najdeno 24. junija 2013 na spletnem naslovu: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=5386](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5386)
48. Univerzitetni Klinični center Ljubljana. (2012). *Letno poročilo UKCLJ*. Najdeno 7. julija 2013 na spletnem naslovu [http://www.kclj.si/dokumenti/000005c3-0000053d-ukc\\_poslovno\\_porocilo\\_2012\\_inside\\_final.pdf](http://www.kclj.si/dokumenti/000005c3-0000053d-ukc_poslovno_porocilo_2012_inside_final.pdf)
49. Vahčič, A., Bučar, B., Drnovšek, M., & Logar, N. (1998). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. *Vpis v razvid izvajalcev javno veljavnih programov na področju vzgoje in izobraževanja*. Najdeno 12. februarja 2013 na spletnem naslovu [http://www.mizks.gov.si/si/storitve/izobrazevanje/vpis\\_v\\_razvid\\_izvajalcev\\_javno\\_veljavnih\\_programov\\_na\\_podrocju\\_vzgoje\\_in\\_izobrazevanja/http://www.mizs.gov.si/si/st](http://www.mizks.gov.si/si/storitve/izobrazevanje/vpis_v_razvid_izvajalcev_javno_veljavnih_programov_na_podrocju_vzgoje_in_izobrazevanja/http://www.mizs.gov.si/si/st)

oritve/izobrazevanje/vpis\_v\_razvid\_izvajalcev\_javno\_veljavnih\_programov\_na\_podro  
cju\_vzgoje\_in\_izobrazevanja/

51. *Vrtci v šolskem letu 2013/2014*. Najdeno 26. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.ljubljana.si/si/zivljenje-v-ljubljani/v-srediscu/82159/detail.html>
52. *Vrtec Mali Medvedki*. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://vrtec-medvedki.si/>
53. *Vrtec Mali svet*. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.malisvet.com/vrtecmalisvet/index.html>
54. *Vrtec Nazaret*. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://nadskofija-ljubljana.si/vzgoja-in-izobrazevanje/katoliski-vrtci/vrtec-nazaret/>
55. *Vrtec Pingvin*. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.pingvin.si/si/>
56. *Vrtec Zvezdica*. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.vrtec.si/>
57. *Waldorfski vrtec Mavrica*. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.waldorfski-vrtec.si/>
58. *Waldorfski vrtec Waldorfske šole*. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.waldorf.si/?w=6>
59. Woolfson, R. C. (2001). *Bistro dete: Kako razumeti in spodbujati otrokov razvoj*. Didakta, Radovljica.
60. Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV – UPB4). *Uradni list RS* 21/2006 - UPB4.
61. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* 42/2006 (60/2006 popr.), št. 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009 Odl.US: U-I-268/06-35, 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl.US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8.
62. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. *Uradni list RS* 12/1991, 45I/1994 Odl. US: U-I-104/92, 29/1995-ZPDF, 12/1996-ZOFVI, (23/1996 popr.), 18/1998 Odl. US: U-I-34/98.
63. Zakon o splošnem upravnem postopku. *Uradni list RS* 24/2006-UPB2, 105/2006-ZUS-1, 126/2007, 65/2008, 47/2009 Odl. US: U-I-54/06-32 (48/2009 popr.), 8/2010.
64. Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev. *Uradni list RS* 62/2010, 40/2011, 40/2012-ZUJF, 57/2012-ZPCP-2D, 14/2013
65. Zakon o vrtcih (ZVrt). *Uradni list RS* 100/2005-UPB2, 25/2008, 98/2009-ZIUZGK, 36/2010, 62/2010-ZUPJS.
66. Zakon za uravnoteženje javnih financ. *Uradni list RS* 40/2012, št. 55/2012 Skl. US: U-I-162/12-5, Up-626/12-5, 96/2012-ZPIZ-2, 104/2012-ZIPRS1314, 105/2012, 25/2013 Odl. US: U-I-186/12-34
67. *Zasebni vrtec Bosopet*. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.vrtec-bosopet.si/>
68. *Zasebni vrtec Metulj*. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://sportni-vrtec.si/>
69. *Zasebni vrtec Volkec*. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.volkec.si/>

70. *Zasebni vrtec Znajček*. Najdeno 1. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.g-rega.si/zasebni-vrtec-privatni-vrtec>
71. *Zasebni vrtec Zvezdica*. Najdeno 4. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.vrtec.si/>
72. *ZD Ljubljana*. Najdeno 7. maja 2013 na spletnem naslovu [http://www.zd-lj.si/zdlj/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=151&Itemid=318#dejavnostitab](http://www.zd-lj.si/zdlj/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=151&Itemid=318#dejavnostitab)
73. *Zdravje v vrtcu*. Najdeno 28. maja 2011 na spletnem naslovu: [http://www.zzv-lj.si/index.php?page=static&item=39&get\\_treerot=29](http://www.zzv-lj.si/index.php?page=static&item=39&get_treerot=29)
74. Žibret, A. (2013, 6. junij). Glavno mesto ima že sedemnajst zasebnih vrtcev. *Delo*. Najdeno 20. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/ljubljana/glavno-mesto-ima-ze-sedemnajst-zasebnih-vrtcev.html>
75. Oprea, A. (2010). The importance of investment feasibility analysis. *Journal of Property Investment & Finance*, 28(1), 58-61.
76. Lock, D. (2012). *Project management*. Burlington, VT : Gower.





## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Predlog za vpis v razvid.....	1
Priloga 2: Predlog za vpis v razvid zasebnega učitelja ali zasebnega vzgojitelja .....	3
Priloga 3: Grafični prikaz števila živorojenih otrok v Sloveniji, v obdobju 2008–2012.....	4
Priloga 4: Seznam opreme in materiala, ki je potreben za izvedbo storitve za vrtec Zdravje d.o.o. ....	5
Priloga 5: Celoten izpis finančnih projekcij skupaj s podatki .....	8
Priloga 6: Število sprejetih otrok v javne in zasebne vrtce v Sloveniji in MOL, v obdobju 2008–2012 .....	13
Priloga 7: Vsi vrtci v MOL-u .....	14
Priloga 8: Anketa med zaposlenimi ZD Center .....	16
Priloga 9: Rezultati ankete.....	18
Priloga 10: Kvantitativna analiza vseh vrtcev v MOL-u, panoga Q 83.100 .....	20
Priloga 11: Fiksni in variabilni stroški vrtca Zdravje d.o.o. (v EUR) .....	21
Priloga 12: Letak za vrtec Zdravje d.o.o. ....	23
Priloga 13: Spletna stran vrtca Zdravje d. o. o. ....	24
Priloga 14: Prikaz simulacij.....	25
Priloga 15: Kazalniki .....	28



## Priloga 1: Predlog za vpis v razvid

### PREDLOG ZA VPIS V RAZVID

#### 1. PODATKI O IZVAJALCU:

IME IZVAJALCA

MATIČNA ŠTEVILKA

NASLOV (SEDEŽ):

Ulica in hišna številka:

Poštna številka in naselje:

Občina / Regija:

Telefon:

Telefaks:

Elektronski naslov:

STATUS: (označite)

1. javni zavod       2. zasebni zavod       3. gospodarska družba  
 4. organizacijska enota:     a) javnega zavoda     b) zasebnega zavoda     c) gospodarske družbe  
 d) druge pravne osebe

Če je ustanovitelj izvajalca fizična oseba, se navedejo tudi podatki: ime in priimek, rojstni podatki, bivališče in EMŠO

IME JAVNO VELJAVNEGA PROGRAMA (uradno ime programa in številka Uradnega lista RS, v katerem je bil objavljen):

NASLOV ORGANIZACIJSKE ENOTE ALI PODRUŽNICE (če se program izvaja izven sedeža izvajalca):

## 2. IZJAVA O ZAGOTAVLJANJU KADROVSKIH IN MATERIALNIH POGOJEV:

V skladu s tretjim odstavkom 34. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja izjavljam, da za izvajanje izobraževalnega programa:

A) zagotavljam oziroma, da bom do pričetka izvajanja zgoraj navedenega izobraževalnega programa zagotovil/zagotovila strokovne delavce, ki imajo predpisano izobrazbo.

B) zagotavljam predpisane pogoje za prostor in opremo, ki so določeni s programom in predpisi s tega področja.

Za resničnost navedb v predlogu materialno in kazensko odgovarjam.

DATUM:

■

Pooblaščenca oseba ustanovitelja oz. izvajalca

Ime in priimek:

■

Podpis

Žig:

Priloga:

- Akt o ustanovitvi izvajalca

## Priloga 2: Predlog za vpis v razvid zasebnega učitelja ali zasebnega vzgojitelja

### PREDLOG ZA VPIS V RAZVID ZASEBNEGA UČITELJA ALI ZASEBNEGA VZGOJITELJA

za pridobitev statusa zasebnega učitelja (na podlagi 36. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja)

za pridobitev statusa zasebnega vzgojitelja (na podlagi 37. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja)

#### 1. PODATKI O ZASEBNEM UČITELJU / ZASEBNEM VZGOJITELJU

IME IN PRIIMEK

EMŠO

NASLOV STALNEGA BIVALIŠČA:

Ulica in hišna številka:

Poštna številka in naselje:

Občina / Regija:

Telefon:

Telefaks:

Elektronski naslov:

Dejavnost vzgoje in izobraževanja bom opravljal/opravljala:  
v sodelovanju s šolo, vrtcem, podjetjem ....  
samostojno

#### 2. IZJAVE O IZPOLNJEVANJU PREDPISANIH POGOJEV:

- A) Izjavljam, da nisem v delovnem razmerju za polni delovni čas.
- B) Izjavljam, da mi s pravnomočno odločbo ni prepovedano opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja.
- C) Izjavljam, da v skladu s predpisi izpolnjujem prostorske in materialne pogoje za samostojno opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja.

Za resničnost navedb v predlogu materialno in kazensko odgovarjam.

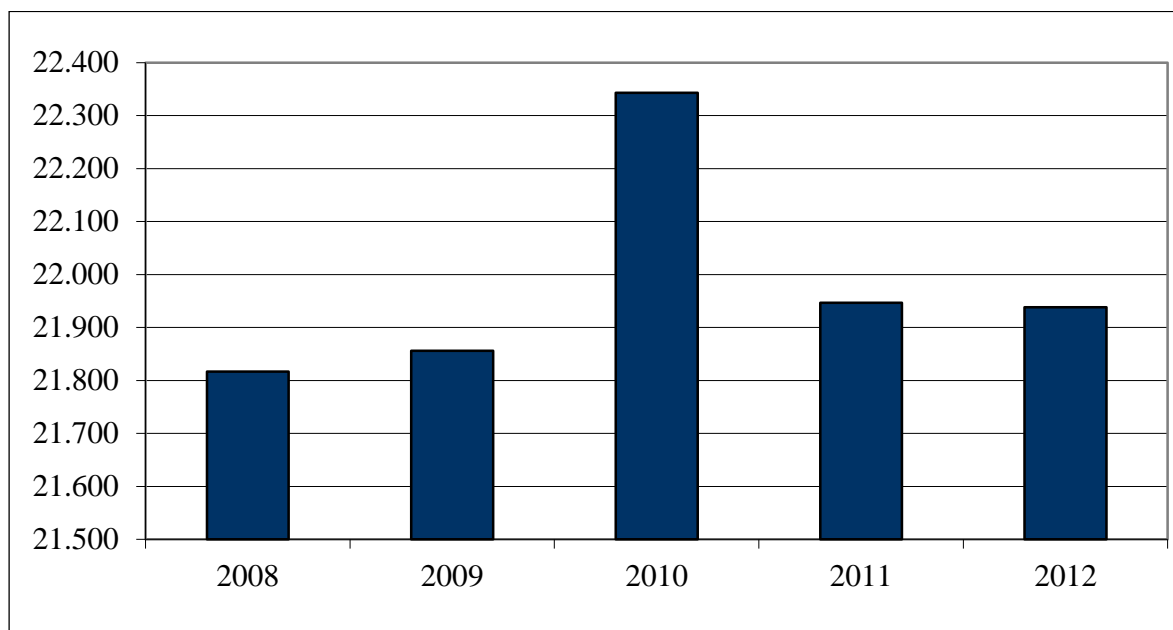
DATUM:

Predlagatelj/predlagateljica (podpis)

Priloga:

- fotokopija diplome

**Priloga 3: Grafični prikaz števila živorojenih otrok v Sloveniji, v obdobju 2008–2012**



*Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Osnovni podatki o rojenih, Slovenija, letno, 2013.*



**Priloga 4: Seznam opreme in materiala, ki je potreben za izvedbo storitve za vrtec Zdravje d.o.o.**

	Artikel	kom	cena (EUR)	Skupaj (EUR)
<b>Oprema</b>				
1	Regal 1x4 prostori	2	175	350
2	Regal 3x3 prostori	4	285	1.140
3	Leseni predali za regale	6	44	264
4	Obešalniki v garderobi	7	173	1.211
5	Posteljica z ograjo	10	75	750
6	Vzmetnica za posteljico	10	51	510
7	Bombažna obroba za posteljico	10	15	150
8	Mizica nizka (v: 36 cm)	2	155	310
9	Mizica visoka (v: 59 cm)	4	158	632
10	Nizek stol 1 (v: 26 cm)	10	62	620
11	Nizek stol 2 (v: 35 cm)	20	46	920
12	Visoki stoli za hranjenje (Trip trap)	2	179	358
13	Blazina za spanje	15	35,8	537
14	Previjalna miza	2	153	306
15	Koš za plenice	2	15	30
16	Police	4	25	100
17	Garderobne omare	3	80	240
19	Pisarniška miza	1	60	60
20	Pisarniški stol	2	60	120
21	Koš za papir	5	2	10
22	Kuhinja (aparati+leseni del)	1		4.753
23	Tehnična oprema (LCD, DVD, radio)	1		519
24	Didaktične igrače (podroben seznam spodaj) *			2.000
25	Velike blazine za razgibavanje			589
<b>SKUPAJ</b>				<b>16.479</b>
<b>Material potreben za izvedbo storitve</b>				
1	Predpasnik	2	5	10
2	Majice za vzgojiteljice	6	10	60
3	Hlače za vzgojiteljice	6	10	60
4	Krilo za vzgojiteljice	6	10	60
5	Kuhinjske krpe (3 kom v pakiranju)	4	2	8
6	Slinčki (5 kom v pakiranju)	10	3,5	35
7	Tetra plenice (3 kom v pakiranju)	40	3,5	140
8	Krpe za tla	5	3,6	18
9	Kahlica	10	2	20
10	Posteljina	44	10	440
11	Rjuhe (2 kom v pakiranju)	17	5	85

se nadaljuje

nadaljevanje

	Artikel	kom	cena (EUR)	Skupaj (EUR)
<b>Oprema</b>				
12	Zaščitna podloga za ležišče	14	27	378
13	Odejice	44	6	264
14	Pripomočki za hranjenje (žličke, krožniki,skodelice)	1	208	208
15	Termometer	1	35	35
16	Elektronska varuška	1	80,5	81
12	Zaščitna podloga za ležišče	14	27	378
13	Odejice	44	6	264
14	Pripomočki za hranjenje (žličke, krožniki,skodelice)	1	208	208
15	Termometer	1	35	35
<b>SKUPAJ</b>				<b>1.902</b>

Legenda: \* Seznam didaktičnih igrač:

1	Ime	kom	cena	skupaj
2	Piramida s kroglicami	1	23,8	23,8
3	Moj prvi puzzle	3	9,6	28,8
4	Puzzle	6	11,8	70,8
5	Spomin	2	13,6	27,2
6	Družabne igre za starejše otroke	2	100	200
7	Stolp iz kock	1	26	26
8	Škatlica za razvrščanje različnih oblik	1	33	33
9	Leseni vlakec "Traktor"	1	33,2	33,2
10	Avtomobilčki (TOLO - 7 delni set)	2	39,9	79,8
11	Mehka punčka	3	15,9	47,7
12	Komplet glasbil	1	112	112
13	Otroške knjigice		300	0
14	Poganjalec - Pikapolonica na kolesih	2	82	164
15	Lesena kuhinja	1	219	219
16	Sadje za rezanje	2	14,9	29,8
17	Zelenjava	1	21,9	21,9
18	Otroška posoda	1	29	29
19	Dojenček	2	9,9	19,8
20	Ročne lutke	3	15,9	47,7
21	Lesena hišica	1	98	98
22	Set gradbenikov	1	47	47
23	Žepna škatlica z lupo za žuželke	10	2,9	29
24	Lego kocke in Duplo kocke	6	50	300
25	TOLO traktor	1	34	34
26	TOLO avto	1	29	29
27	TOLO živali	9	6	54
28	TOLO ropotulja za ročaji	1	7	7

se nadaljuje

nadaljevanje

1	Ime	kom	cena	skupaj
29	TOLO sestavljiva kroglja	1	9	9
30	TOLO telefon in kloven	3	10	30
31	TOLO žoga in glasbena ura	2	15	30
33	TOLO glasbena farma	1	22	22
34	TOLO polžek na vrvici	1	11	11
35	TOLO železnica	1	40	40
36	Mehki zidaki	1	42	42
<b>SKUPAJ</b>				<b>1995,5</b>

### Priloga 5: Celoten izpis finančnih projekcij skupaj s podatki

PROJEKCIJE	+ -		Mesec												Leto					©
	Mesec												Leto							
BILANCE	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	DRUGI PODA	
<b>BILANCE</b>	<b>Izpis bilanc</b>	<b>Priloga za tisk</b>																		
<b>BILANCA STANJA</b>																				
<b>SREDSTVA</b>	40000	40000	40000	40000	40000	40000	35140	31260	21678	18127	19037	19947	20858	20858	30772	37447	42407	51668		
<b>SREDSTVA (RAZEN DENARJA)</b>	0	0	0	0	0	0	702	486	21006	17242	15932	15605	15277	15277	11364	7942	5403	2981		
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
OPREDMETENA OSNOVNA SREDS	0	0	0	0	0	0	0	0	16152	15824	15496	15169	14841	14841	10910	7420	5003	2017		
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	702	486	4854	1418	436	436	436	436	455	522	490	544		
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>DENAR</b>	40000	40000	40000	40000	40000	40000	34438	30774	673	885	3105	4343	5581	5581	19408	29506	36914	49107		
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV</b>	40000	40000	40000	40000	40000	40000	35140	31260	21678	18127	19037	19947	20858	20858	30772	37447	42407	51668		
<b>SREDSTEV</b>	40000	40000	40000	40000	40000	40000	35140	31260	21678	18127	19037	19947	20858	20858	30772	37447	42407	51668		
<b>KAPITAL</b>	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000		
OSNOVNI KAPITAL	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000		
ZADRŽANI DOBIČEK	0	0	0	0	0	0	-4860	-8740	-16322	-21873	-20963	-20053	-19142	-19142	-9228	-2553	1998	10363		
<b>DOLG</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	409	1304	
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	409	1304	
<b>IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA</b>																				
PRIHODKI POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	19002	19002	19002	19002	19002	76008	228024	228024	259752	269880		
PROIZVAJALNI STROŠKI	0	0	0	0	0	0	1670	1670	3572	13232	13232	13232	13232	58040	158704	160571	193832	197147		
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	328	328	328	328	328	1638	3932	3490	2986	2986		
<b>KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE</b>	0	0	0	0	0	0	-1670	-1670	-3900	5442	5442	5442	5442	14530	65308	63963	62834	69747		
STROŠKI PRODAJE	0	0	0	0	0	0	1190	210	210	892	410	410	410	3732	2930	3844	2930	4024		
STROŠKI UPRAVE	0	0	0	0	0	0	2000	2000	5472	8102	4122	4122	4122	29940	52464	53444	54544	55544		
<b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>	0	0	0	0	0	0	-4860	-3880	-9582	-3552	910	910	910	-19142	9914	6675	4960	10079		
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	0	0	0	0	0	0	-4860	-3880	-9582	-3552	910	910	910	-19142	9914	6675	4960	10079		
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>DOBIČEK PRED DAVKI</b>	0	0	0	0	0	0	-4860	-3880	-9582	-3552	910	910	910	-19142	9914	6675	4960	10079		
DAVEK OD DOHODKA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	409	1713	
<b>ČISTI DOBIČEK</b>	0	0	0	0	0	0	-4860	-3880	-9582	-3552	910	910	910	-19142	9914	6675	4551	8366		
<b>IZKAZ DENARNIH TOKOV</b>																				
<b>DENAR KONEC OBDOBJA</b>	40000	40000	40000	40000	40000	40000	34438	30774	673	885	3105	4343	5581	5581	19408	29506	36914	49107		
ČISTI DOBIČEK	0	0	0	0	0	0	-4860	-3880	-9582	-3552	910	910	910	-19142	9914	6675	4551	8366		
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	328	328	328	328	328	1638	3932	3490	2986	2986		
POVEČANJE DOLGA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	409	895	
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	0	0	0	0	0	0	702	-216	20847	-3436	-982	0	0	16915	19	67	538	54		
DENARNI TOK	0	0	0	0	0	0	-5562	-3664	-30101	212	2220	1238	1238	-34419	13827	10098	7408	12192		
<b>PODATKI</b>	<b>Izpis podatkov</b>	IME PODJETJA: Vrtec zdravje d.o.o. SKUPNINA: S 00.00																		
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																				
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7	7	7	7	2	7	7	9	9		
<b>ANALIZA RAZMERNIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV</b>																				
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	0	0	0	0	0	702	486	4854	1418	436	436	436	436	455	522	490	544		
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SALDO IZ NASLOVA DDV	0	0	0	0	0	0	702	486	4854	1418	436	436	436	436	455	522	490	544		
<b>NEOPREDMETENA SREDSTVA</b>																				
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>NEOPREDMETENO SREDSTVO</b>																				
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>NEPREMIČNINE</b>																				
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>NEPREMIČNINA</b>																				
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

se nadaljuje











**Priloga 6: Število sprejetih otrok v javne in zasebne vrtce v Sloveniji in MOL, v obdobju 2008–2012**

		2008	2009	2010	2011	2012
		Otroci - SKUPAJ	Otroci - SKUPAJ	Otroci - SKUPAJ	Otroci - SKUPAJ	Otroci - SKUPAJ
<b>SLOVENIJA</b>	<b>Izvajalci predšolske vzgoje - SKUPAJ</b>	65.966	71.124	75.972	81.221	83.090
	<b>Javni vrtci</b>	64.497	69.357	73.918	78.742	80.456
	<b>Zasebni vrtci</b>	1.469	1.767	2.054	2.479	2.634
<b>MOL</b>	<b>Izvajalci predšolske vzgoje - SKUPAJ</b>	11.615	12.371	12.662	13.187	13.330
	<b>Javni vrtci</b>	11.365	12.027	12.343	12.795	12.831
	<b>Zasebni vrtci</b>	250	344	319	392	499

**Legenda:** podatki za določeno izkazano leto (npr. 2012) se nanašajo na tekoče šolsko leto (npr. 2012/13).

*Vir: Število otrok, sprejetih v vrtce, javni in zasebni vrtci, Slovenija, letno.*

## Priloga 7: Vsi vrtci v MOL-u

Št.	Naziv	Naslov	Kraj	Št. Enot
1	VRTEC ZELENA JAMA VZGOJNO IZOBRAŽEVANJE, ZAVOD ZA PREDŠOLSKO VZGOJO	ZVEZNA UL. 24	LJUBLJANA	5
2	VRTEC OTONA ŽUPANČIČA	PARMSKA C. 41	LJUBLJANA	5
3	VRTEC CICIBAN	ŠARHOVA ULICA 29	LJUBLJANA	4
4	VRTEC NAJDIHOJCA	GORAZDOVA UL. 6	LJUBLJANA	4
5	VRTEC MLADI ROD	ČRTOMIROVA UL. 14	LJUBLJANA	4
6	VRTEC ČRNUČE	DUNAJSKA C. 400	LJUBLJANA	4
7	VRTEC HANSA CHRISTIANA ANDERSENA	RAŠIŠKA UL. 7	LJUBLJANA	3
8	VRTEC ŠENTVID	UL. PREGNANCEV 6	LJUBLJANA	2
9	VRTEC MOJCA	LEVIČNIKOVA UL. 11	LJUBLJANA	4
10	VRTEC POD GRADOM	PRAPROTNIKOVA UL 2	LJUBLJANA	0
11	VRTEC VIŠKI GAJ	REŠKA UL. 31	LJUBLJANA	2
12	VRTEC MIŠKOLIN	NOVO POLJE, C. VI 1	LJUBLJANA	6
13	VRTEC VODMAT	KORYTKOVA UL. 24	LJUBLJANA	19
14	VIŠKI VRTCI	JAMOVA C. 23	LJUBLJANA	3
15	VRTEC PEDENJPED	CERUTOVA UL. 6	LJUBLJANA	6
16	VRTEC LEDINA	ČUFARJEVA UL. 14	LJUBLJANA	0
17	VRTEC TRNOVO	KOLEZIJSKA UL. 11	LJUBLJANA	2
18	VRTEC VRHOVCI	VRHOVCI, CESTA XIX 10	LJUBLJANA	3
19	VRTEC DR. FRANCE PREŠEREN	ERJAVČEVA C. 29	LJUBLJANA	0
20	VRTEC JARŠE	ROŽIČEVA UL. 10	LJUBLJANA	4
21	VRTEC KOLEZIJA	REZIJSKA UL. 22	LJUBLJANA	4
22	VRTEC JELKA	GLAVARJEVA UL. 18A	LJUBLJANA	3
23	VRTEC GALJEVICA	GALJEVICA 35	LJUBLJANA	3
24	AKADEMIJA MONTESSORI, ZAVOD ZA MONTESSORI VZGOJO IN IZOBRAŽEVANJE	TESOVNIKOVA UL. 27A	LJUBLJANA	0
25	ZASEBNI VRTEC METULJ PREDŠOLSKA VZGOJA, TELOVADBA TER POPOLDANSKO VARSTVO D.O.O.	PODUTIŠKA C. 76	LJUBLJANA	0
26	MONTESSORI INŠTITUT, ZAVOD ZA POMOČ STARŠEM PRI RAZVOJU OTROK	SOJERJEVA UL. 9	LJUBLJANA	0
27	URŠULINSKI ZAVOD ZA VZGOJO, IZOBRAŽEVANJE, VERSKO DEJAVNOST IN KULTURO	ULICA JOSIPINE TURNOGRAJSKE 8	LJUBLJANA	0
28	MALI SVET, ZAVOD ZA PREDŠOLSKO VZGOJO IN IZOBRAŽEVANJE - MEDNARODNI VRTEC, REKREACIJSKE, KULTURNE IN ŠPORTNE DEJAVNOSTI	MATJAŽEVA UL. 4	LJUBLJANA	2
29	PINGVIN ZAVOD ZA KULTURO, IZOBRAŽEVANJE IN PREDŠOLSKO VZGOJO, LJUBLJANA, POPOVIČEVA 16	POPOVIČEVA UL. 16	LJUBLJANA	0
30	ZAKLADNICA MONTESSORI, ZAVOD ZA VZGOJO IN IZOBRAŽEVANJE	POT ČEZ GMAJNO 101	LJUBLJANA	0

se nadaljuje

nadaljevanje

31	VRTEC NAZARET	MEKINČEVA UL. 12	LJUBLJANA	0
32	ZAVOD ZA IZOBRAŽEVANJE - QUALITY SCHOOLS INTERNATIONAL LJUBLJANA	LANGUSOVA UL. 16	LJUBLJANA	0
33	WALDORFSKI VRTEC MAVRICA	PRUŠNIKOVA UL. 60	LJUBLJANA	0
34	MAMIN VRTEC 1, D.O.O.	DRAVSKA UL. 10	LJUBLJANA	0
35	ŠPORTNI VRTEC, VARSTVO OTROK SPORTEK ANJA TURK S.P.	PODVOZNA POT 31	LJUBLJANA	0
36	HIŠA OTROK, ZAVOD ZA MONTESSORI IZOBRAŽEVANJE	TRUBARJEVA CE. 45	LJUBLJANA	0
37	SONCE, ZASEBNI ZAVOD ZA VZGOJO IN IZOBRAŽEVANJE	CESTA II. GRUPE ODREDOV 13C	LJUBLJANA	0
38	MONTESSORI MESTO, ZAVOD ZA MONTESSORI VZGOJO IN IZOBRAŽEVANJE, LJUBLJANA	BOLETOVA UL. 23	LJUBLJANA	0
39	TOBOGAN OTROŠTVA, ZAVOD ZA KVALITETO ŽIVLJENJA OTROK IN DRUŽINE	IZLETNIŠKA UL. 13	LJUBLJANA	0
40	ZAVOD ZASEBNI VRTEC BOSOPET	LITIJSKA C. 319	LJUBLJANA	Vrtec se je odprl 1. 2013, zato ni finančnih podatkov zanj

Vir: Seznam vrtcev, 2013.

## Priloga 8: Anketa med zaposlenimi ZD Center



Anketa



Moje ime je Saša Levstek in sem študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pišem študijo smiselnosti ustanovitve zasebnega vrtca pod okriljem zdravstvenega zavoda in bi potrebovala vašo pomoč.

Anketa je namenjena izključno tistim, ki imajo otroke do starosti 6 let.

Prosila bi vas, da mi odgovorite na 10 vprašanj, ki vam bodo vzela le nekaj minut.

Najlepša hvala!

---

1. Koliko predšolskih otrok imate? \_\_\_\_\_

2. Koliko so stari? \_\_\_\_\_

3. Komu zaupate varstvo vašega otroka v času vaše službe in zakaj? (vrtec, varuška, stari starši ...)

Vrtec                      Varuška                      Stari starši                      Drugo \_\_\_\_\_

4. Koliko časa potrebujete, ko oddate otroka v varstvo, do mesta zaposlitve?

\_\_\_\_\_

5. Kako ste zadovoljni z vašim trenutnim varstvom? (prosim obkrožite eno od števil pri čemer 1 pomeni zelo nezadovoljen in 5 zelo zadovoljen)

1                      2                      3                      4                      5

6. Če bi imeli možnost varstva otrok v zasebnem vrtcu v okviru ZD Center, v njegovi neposredni bližini, ali bi se odločili zanj?

DA            NE

7. Koliko bi bili pripravljeni plačati za takšen zasebni vrtec (prosim obkrožite enega od spodnjih odgovorov) ?

Manj kot 300 EUR

Od 300 do 500 EUR

Več kot 500 EUR

Prosim obrnite →

---

8. Spol:

M            Ž

9. Starost: \_\_\_\_\_ (v letih)

10. Izobrazba (prosim obkrožite zaključeno stopnjo izobrazbe):

nedokončana srednja šola

srednja šola

diploma višje stopnje

diploma visoke/univerzitetne stopnje

magisterij ali doktorat

---

Iskreno se vam zahvaljujem za vaš čas in vaše odgovore!

## Priloga 9: Rezultati ankete

1. Koliko predšolskih otrok imate?

	Št. odg.	%
1 otrok	13	81
2 otroka	3	19

2. Koliko so stari?

Starost (let)	Št. otrok
1-3	7
4-6	9

3. Komu zaupate varstvo vašega otroka v času službe in zakaj (vrtec, varuška, stari straši ...)

Vrsta varstva	Št. odg.	%
Vrtec	10	62
Varuška	0	0
Stari starši	3	19
Vrtec in stari starši	3	19

4. Koliko časa potrebujete, ko oddate otroka v varstvo, do mesta zaposlitve?

Čas	Št. odg.	%
10 - 15 min	5	31
16 - 30 min	7	44
31 - 45 min	4	25

5. Kako ste zadovoljni z vašim trenutnim varstvom?

Ocene	Št. odg.	%
1	0	0
2	0	0
3	1	6
4	6	37
5	9	57

Legenda:

1 - zelo nezadovoljen

5 - zelo zadovoljen

6. Če bi imeli možnost varstva otrok v zasebnem vrtcu v okviru ZD Center, v njegovi neposredni bližini, ali bi se odločili zanj?

Odgovor	Št. odg.	%
Da	11	69
Ne	5	31

7. Koliko bi bili pripravljeni plačati za takšen zasebni vrtec ?

	Št. odg.
Manj kot 300 EUR	10
Od 300 do 500 EUR	6
Več kot 500 EUR	0

#### DEMOGRAFSKI PODATKI ANKETIRANCEV

8. Spol

	Št. odg.	%
Ž	12	75
M	4	25

9. Starost

	Št. odg.	%
21 - 30	7	44
31 - 40	8	50
41 - 50	1	6

10. Izobrazba

	Št. odg.	%
nedokončana srednja šola	0	0
srednja šola	7	44
diploma višje stopnje	2	12
diploma visoke/univerzitetne stopnje	6	38
magisterij ali doktorat	1	6

**Priloga 10: Kvantitativna analiza vseh vrtcev v MOL-u, panoga Q 83.100**

	Kategorije	2010	2011	2012	Povprečje rasti
1	Sredstva	68.454.857	75.006.557	76.234.976	5,60%
2	Dolgoročna sredstva	64.054.151	70.662.506	70.851.814	5,29%
3	Opredmetena osnovna sredstva	15.925.664	17.770.233	18.645.087	8,25%
4	Kratkoročna sredstva	10.189.651	10.308.180	11.344.884	5,61%
5	Zaloge	106.757	76.588	75.655	- 14,74%
6	Kratkoročne poslovne terjatve	6.530.842	7.175.183	7.740.923	8,88%
7	Obveznosti do virov sredstev	66.657.893	72.800.463	74.620.023	5,86%
8	Kapital	2.317.228	1.764.513	3.326.896	32,35%
9	Finančne in poslovne obveznosti	71.578.922	78.432.573	77.862.991	4,42%
10	Dolgoročne obveznosti	1.004.383	1.534.226	1.901.972	38,36%
11	Dolgoročne finančne obveznosti	990.833	1.523.271	1.777.042	35,20%
12	Dolgoročne poslovne obveznosti	13.550	10.955	124.930	510,62%
13	Kratkoročne obveznosti	7.765.107	8.378.871	7.540.752	38,36%
14	Kratkoročne finančne obveznosti	51.263	457.698	249.529	373,68%
15	Kratkoročne poslovne obveznosti	7.713.844	7.921.173	7.291.223	- 2,63%
16	Finančni prihodki	107.603	84.116	64.197	- 22,75%
17	Finančni odhodki	9.200	92.807	83.683	449,47%
18	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	125.267	247.590	2.286.464	460,57%
19	Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju	2.429	2.502	2.548	2,42%
20	Kapitalska pokritost stalnih sredstev	245.09	714.01	78.66	51,17%
21	Kratkoročni koeficient likvidnosti	270.61	72.97	86.07	-27,54%
22	Pospešeni koeficient likvidnosti	77.45	72.56	85.63	5,85%
23	Obračanje zalog 1	478.69	575.11	291.28	- 14,61%
24	Obračanje obratnih sredstev	83.66	438.59	248.39	190,43%
25	Celotna gospodarnost	0.87	0.95	1.00	7,11%
26	Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	- 36,742.11	- 8.77	- 5.31	69,73%
27	Čista donosnost sredstev	- 18.92	- 833.80	- 1,737.53	2208%
28	Čisti dobiček na zaposlenega	- 3.827	2.494	22.233	313,14%

Legenda: št. obravnavanih podjetij: 39

Vir: Finančni podatki, 2013.



**Priloga 11: Fiksni in variabilni stroški vrtca Zdravje d.o.o. (v EUR)**

FIKSNI STROŠKI:					
<b>Najemnina:</b>					
Strošek/mesec	1.670				
Strošek/leto	20.040				
<b>Plače zaposlenih:</b>					
	Direktor	Vzgojitelj *	Pomočnik vzg.*	Vzgojitelj (4.let)*	Pom. Vzg. (4. leto)*
Količina	1	3	3	1	1
Strošek/zaposl./mesec	2.000	1.500	1.300	1.500	1.300
Skupaj Strošek/mesec	2.000	4.500	3.900	1.500	1.300
Skupaj Strošek/leto	24.000	54.000	46.800	18.000	15.600
*BRUTO plače!					
<b>Čistilni servis:</b>					
	Čistilni servis				
Količina	1				
Strošek/mesec	600				
Strošek /leto	7.200				
* Čiščenje in pranje perila (pobiranje perila pon., sre., pet.)					
<b>Računovodski servis:</b>					
	Rač. Servis				
Količina	1				
Strošek/mesec	210				
Strošek/leto	2.520				
<i>Vir: Računovodski Servis Profit; spletna str.: <a href="http://www.racunovodski-servis-profit.si/index.html">http://www.racunovodski-servis-profit.si/index.html</a></i>					
<b>Prehrana:</b>					
	Prehrana/otroci	Skupaj otroci	Skupaj odrasli	SKUPAJ	
Količina	1	44	7	51	
Strošek/mesec	62	2.728	434	3.162	
Strošek/leto	744	32.736	5.208	37.944	
<b>Strošek življenjskih nujnosti in komunikacij:</b>					
	Internet, Telefon	Elektrika	Ogrevanje (cena za razdelitev 2 EUR/m2)	Vodovod	Skupaj
Strošek/mesec	50	148	334	130	662
Strošek/leto	600	1.776	4.008	1.560	7.944

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Varstvo pri delu:</b>					
Strošek/leto	60				
<b>Zdravniški pregled:</b>					
Strošek/leto	80				
<b>Prevoz za zaposlene:</b>					
	550				
<b>Zavarovanje opreme:</b>					
Požar	7,8				
Vlom	93,72				
Izl. Vode	2,24				
Stekla	58,58				
Vihar	2,24				
Potres	5,27				
SKUPAJ	169,85				
<b>VARIABILNI STROŠKI:</b>					
<b>Trženje:</b>					
	Tisk letakov	Tiskani mediji <sup>2</sup>		Radio Si <sup>3</sup>	Spletna stran
	(2500 kom) <sup>1</sup>	ABC Zdravje	Ona		
Strošek/leto (EUR)	180	290	378	312	360
SKUPAJ					1.520
<sup>1</sup> letake bomo sami razdelili, tako da s tem ne bo stroškov;					
<sup>2</sup> ABCzdravja - 11 objav, 250 znakov; ONA - 1xobjava, 1/16 strani;					
<sup>3</sup> oglasna sekunda = 3,5 EUR (celotna Slo.) - 10s oglas/35 EUR (2xtedensko), 2 meseca;					
<b>Potrošni material v vrtcu:</b>					
Strošek/mesec	200				
Strošek/leto	2.400				
*plenice (Lumpi), vlažilni robčki, papir ...;					
<b>Material potreben za izvedbo storitve:</b>					
Strošek/leto	1.521				
* slinčki, tetra plenice, ... - glej podrobno razdelitev v Prilogi 4;					
<b>Občasna popravila v vrtcu:</b>					
Strošek/mesec					100
Strošek/leto					1.200
<b>Izobraževanje kadra</b>					
				Na osebo	
Strošek/leto					500

**Priloga 12: Letak za vrtec Zdravje d.o.o.**



**Dragi starši!**

**Septembra odpiramo nov vrtec,  
za otroke od 1. leta do vstopa v  
šolo.**

Nudimo:

- delovni čas (prilagojen zdravstvenim delavcem): 6:00 - 21:00
- stokovno izobražen kader
- dodatne aktivnosti za otroke

Z veseljem vas pričakujemo na spodnjem naslovu:


Njogoševa 8  
1000 Ljubljana

Kontakt:

tel: 041 313 496 (Saša Levstek)  
mail: vrtec.zdravje@gmail.com  
@: vrteczdravje.com




## Priloga 13: Spletna stran vrta Zdravje d. o. o.



### Vrtec zdravje d.o.o.

- Vrtec zdravje d.o.o.
- Predstavitve vrta
- Starši
- Vpišite vašega malčka
- Kako do nas
- Jedilnik
- Zdrav vrtec
- Kontakt



**Kontakt:**  
Naslov: Njegoševa 8  
1000 Ljubljana  
Ustanoviteljica: Saša Levstek  
gsm: ☎ 041 313 496

**Dobrodošli pri nas!**

**Vrtec zdravje** je zasebni vrtec, ki nudi varstvo otrok v prvem starostnem obdobju in drugem starostnem obdobju, s poudarkom na zdravem življenju vaših malčkov. Prednost bodo imeli otroci zaposlenih v zd. ustanovah (ZD Ljubljana, UKCLJ,...). V kolikor bomo imeli prosto mesto, bomo sprejemali tudi ostale otroke.

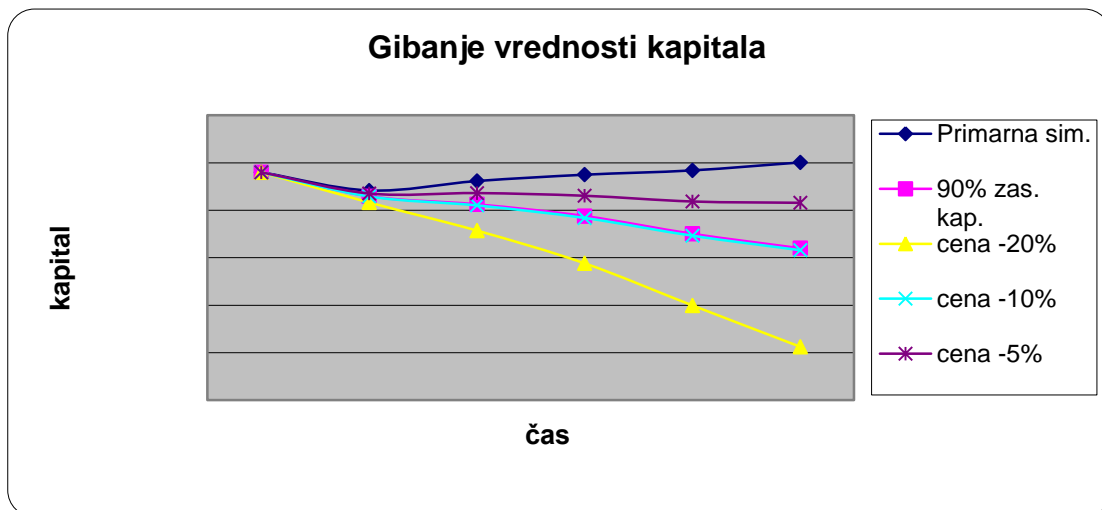
Z veseljem vam bomo predstavili naš vrtec, zaposlene in se prilagodili vašim potrebam in željam.

Vabljeni!

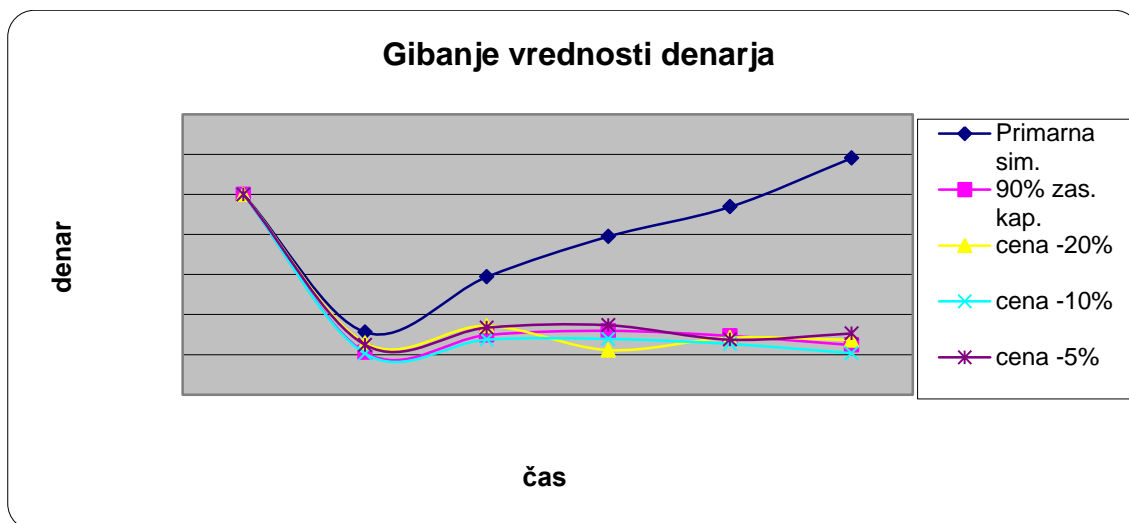
Vir: lasten vir – vzorec spletne strani vrta Zdravje d.o.o. (aplikacija Google spletna mesta)

## Priloga 14: Prikaz simulacij

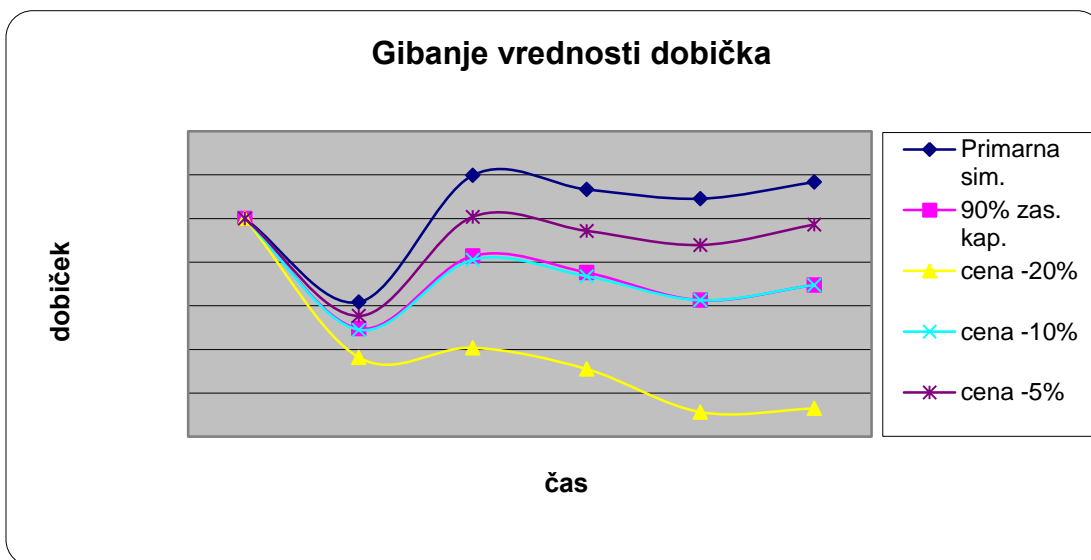
KAPITAL	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
Primarna sim.	40000	20858	30772	37447	41998	50363
90% zas. kap.	40000	14807	6248	-6121	-24843	-40060
cena -20%	40000	8161	-21441	-55932	-100286	-143799
cena -10%	40000	14519	5096	-8137	-26859	-42076
cena -5%	40000	17690	18100	15271	9215	7846



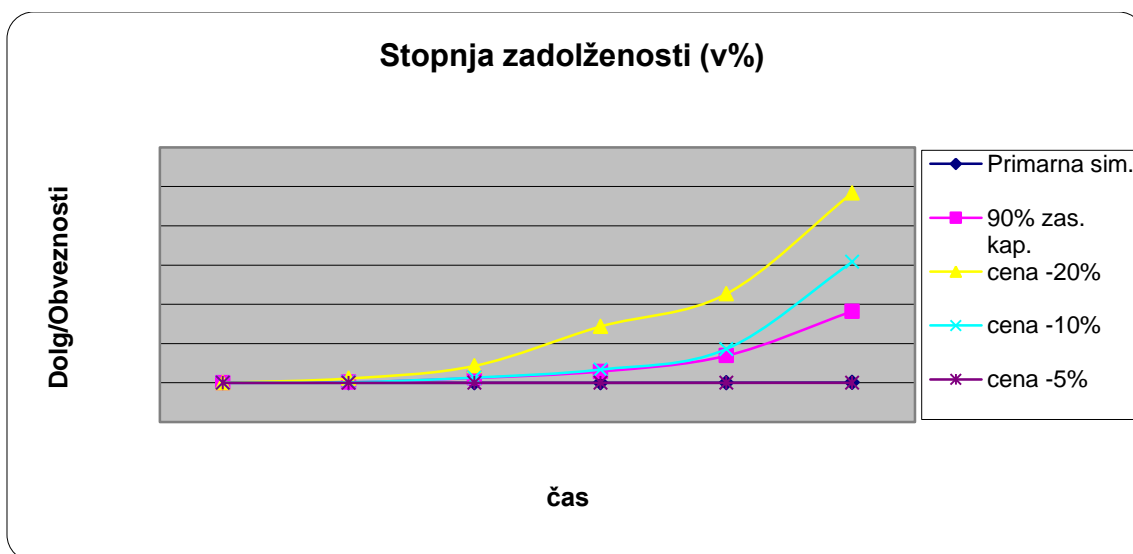
DENAR	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
Primarna sim.	40000	5581	19408	29506	36914	49107
90% zas. kap.	40000	530	4884	5937	4664	2378
cena -20%	40000	2884	7195	1127	4221	3640
cena -10%	40000	242	3732	3921	2648	362
cena -5%	40000	2413	6736	7330	3722	5285



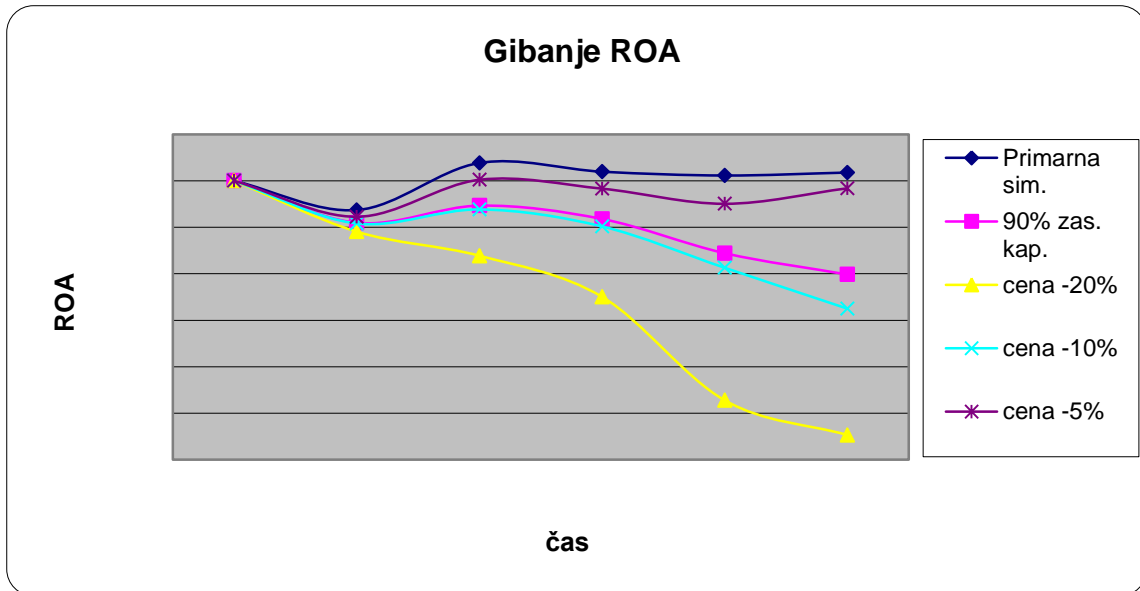
<b>DOBIČEK</b>	<b>Obdobje</b>					
<b>Številka simu</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Primarna sim.	0	-19142	9914	6675	4551	8366
90% zas. kap.	0	-25193	-8560	-12369	-18722	-15217
cena -20%	0	-31839	-29602	-34491	-44354	-43513
cena -10%	0	-25481	-9424	-13233	-18722	-15217
cena -5%	0	-22310	410	-2829	-6056	-1369



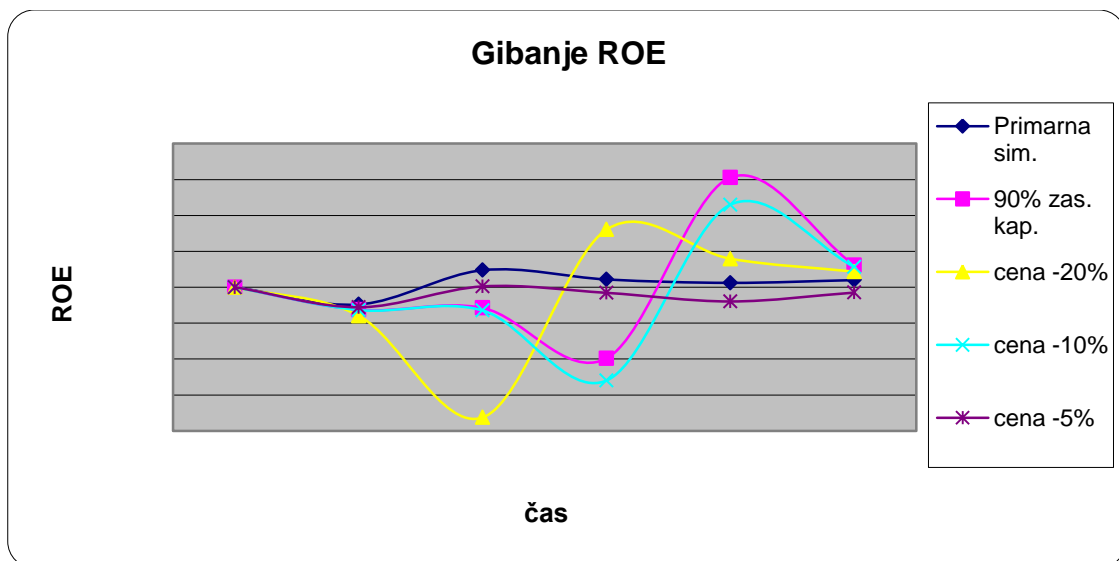
<b>Dolg/Obvezn</b>	<b>Obdobje</b>					
<b>Številka simu</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Primarna sim.	0	0	0	0	1	3
90% zas. kap.	0	6	62	144	345	911
cena -20%	0	55	216	717	1132	2419
cena -10%	0	6	66	169	430	1539
cena -5%	0	0	0	0	0	0



ROA	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
Primarna sim.	0.00	-0.63	0.38	0.20	0.11	0.18
90% zas. kap.	0.00	-0.90	-0.53	-0.82	-1.56	-2.02
cena -20%	0.00	-1.09	-1.61	-2.50	-4.72	-5.47
cena -10%	0.00	-0.92	-0.62	-0.98	-1.87	-2.75
cena -5%	0.00	-0.77	0.02	-0.17	-0.49	-0.16



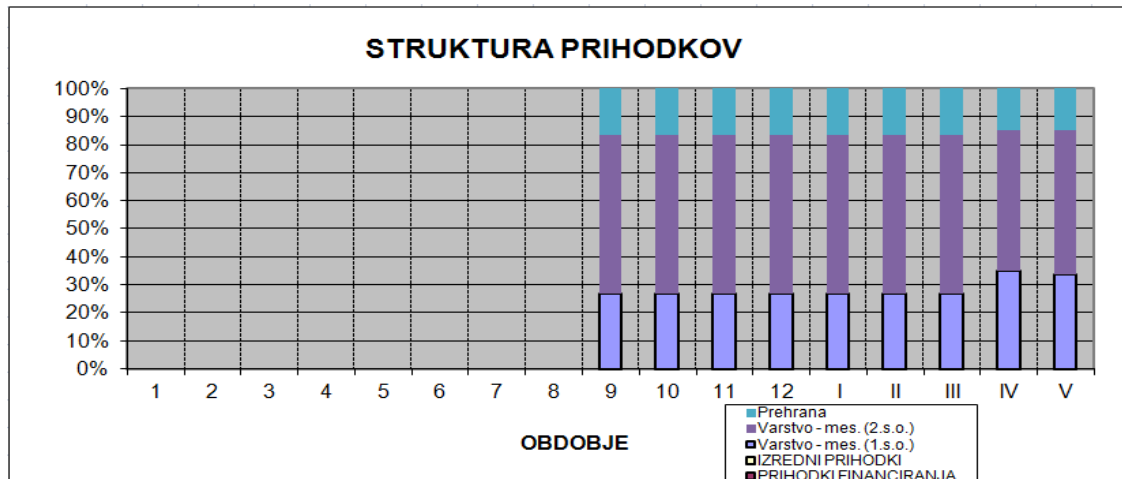
ROE	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
Primarna sim.	0.00	-0.48	0.48	0.22	0.12	0.20
90% zas. kap.	0.00	-0.63	-0.58	-1.98	3.06	0.61
cena -20%	0.00	-0.80	-3.63	1.61	0.79	0.43
cena -10%	0.00	-0.64	-0.65	-2.60	2.30	0.57
cena -5%	0.00	-0.56	0.02	-0.16	-0.40	-0.15



## Priloga 15: Kazalniki

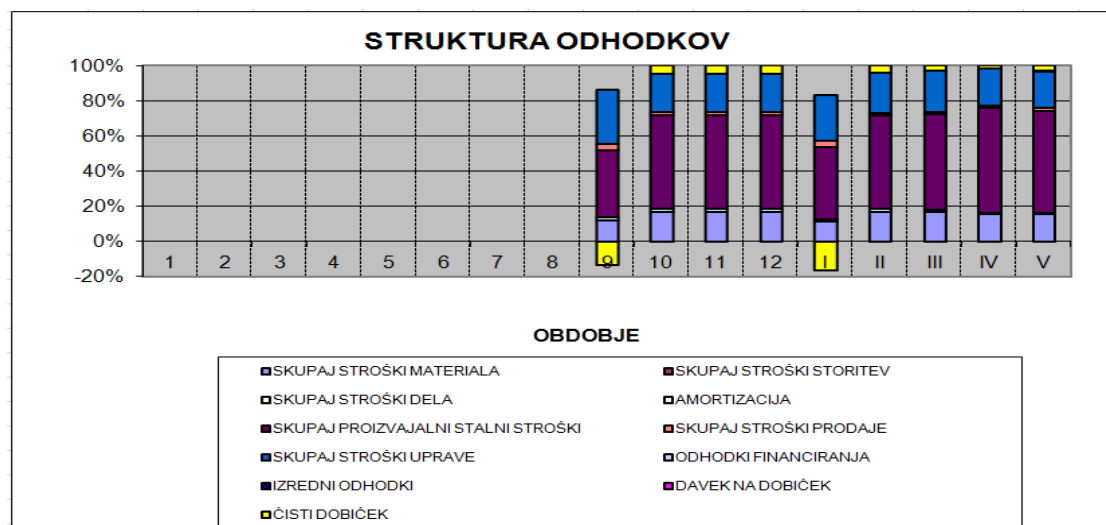
### Struktura prihodkov:

STRUKTURA PRIHODKOV (v %)																
SKUPAJ PRIHODKI	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Varstvo - mes. (1.s.o.)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	26.5	26.5	26.5	26.5	26.5	26.5	34.9
Varstvo - mes. (2.s.o.)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	56.8	56.8	56.8	56.8	56.8	56.8	49.9
Prehrana	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	16.6	16.6	16.6	16.6	16.6	16.6	15.2
PRIHODKI FINANCIRANJA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
IZREDNI PRIHODKI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0



### Struktura odhodkov:

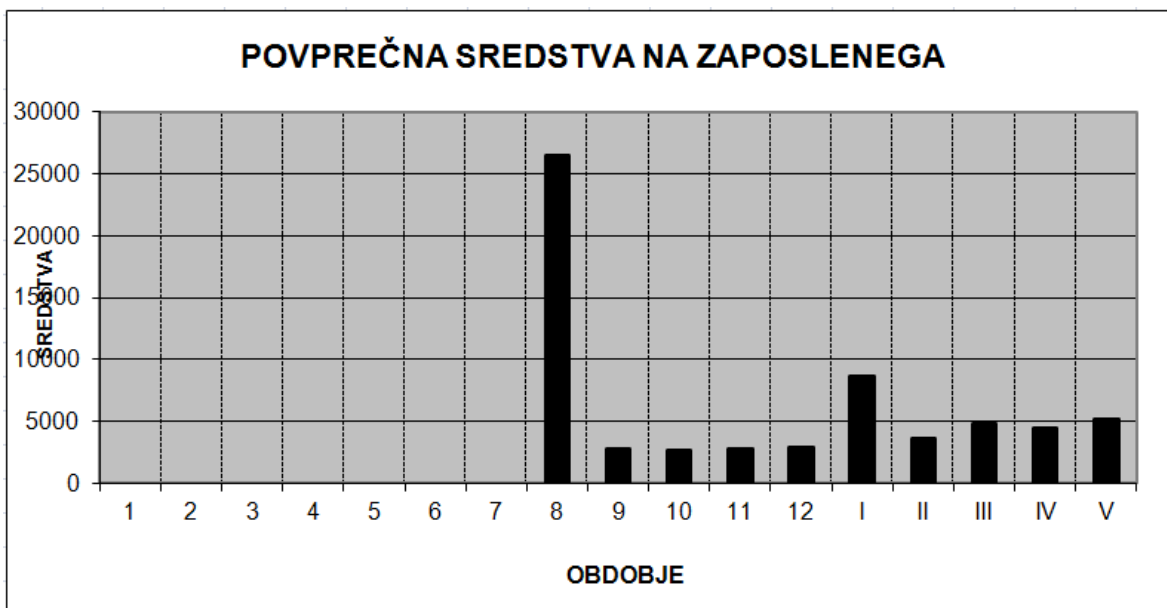
STRUKTURA ODHODKOV (v %)																
SKUPAJ PRIHODKI	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	16.6	16.6	16.6	16.6	16.6	16.6	15.2
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SKUPAJ STROŠKI DELA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
AMORTIZACIJA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1.7	1.7	1.7	1.7	2.2	1.7	1.1
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	53.0	53.0	53.0	53.0	62.1	53.0	59.5
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	4.7	2.2	2.2	2.2	4.9	1.3	1.1
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	42.6	21.7	21.7	21.7	39.4	23.0	21.2
ODHODKI FINANCIRANJA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
IZREDNI ODHODKI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
DAVEK NA DOBIČEK	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6
ČISTI DOBIČEK	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	-18.7	4.8	4.8	4.8	-25.2	4.3	3.1





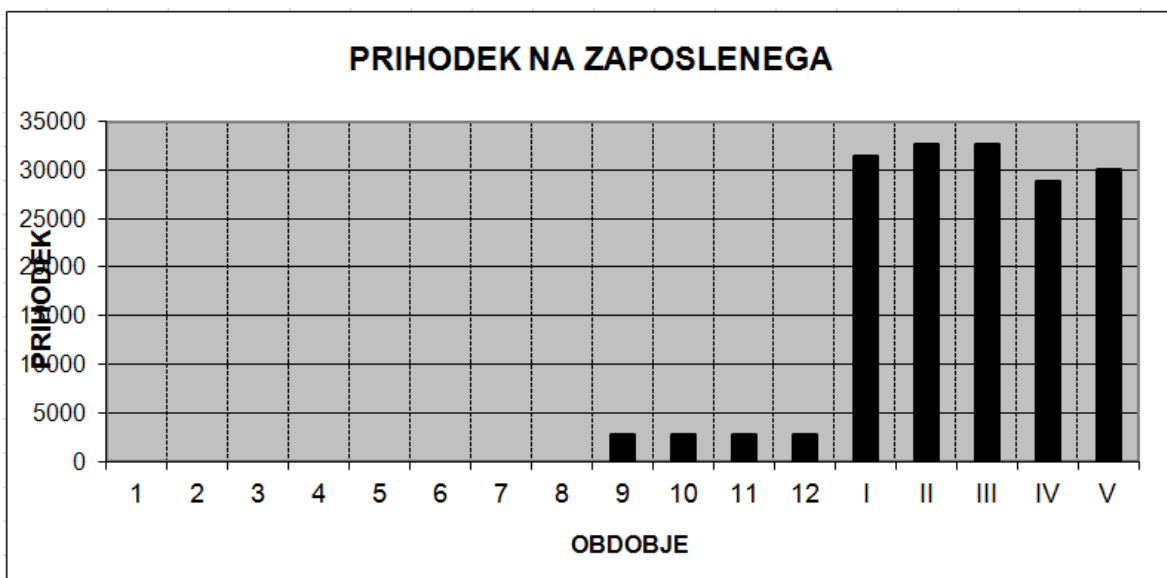
Povprečna sredstva na zaposlenega:

POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																	
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	26469	2843	2655	2785	2915	8631	3688	4873	4436	5226



Prihodek na zaposlenega:

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA																	
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	2715	2715	2715	2715	31452	32575	32575	28861	29987



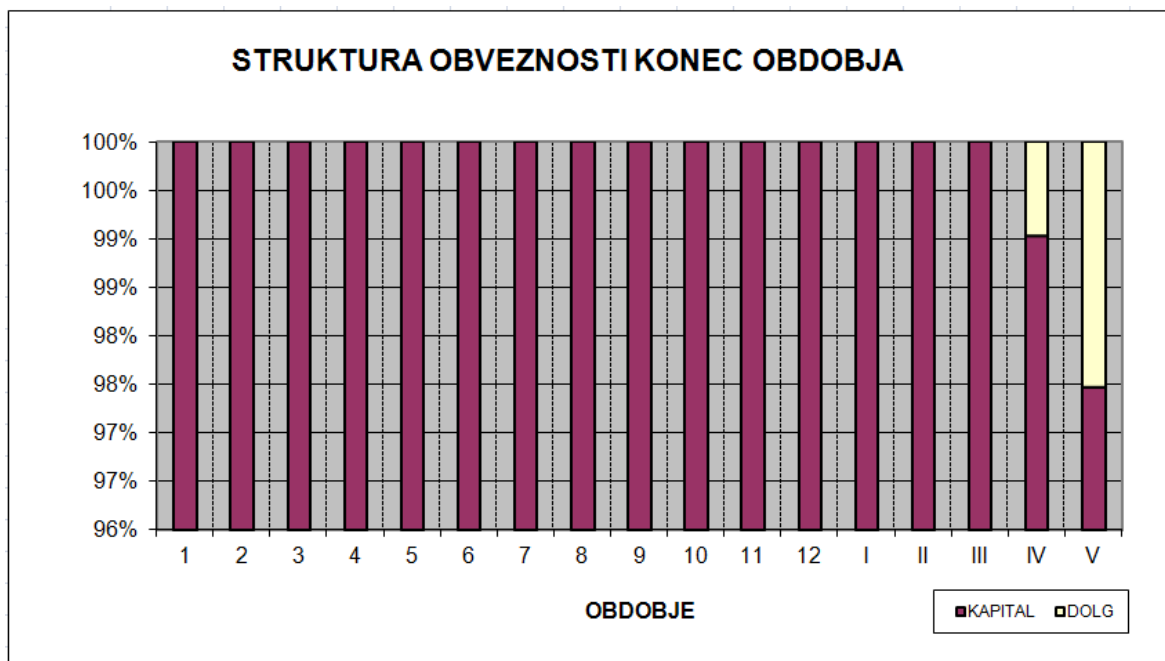
## Čisti dobiček na zaposlenega:

ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																		
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	-9582	-507	130	130	130	-7921	1416	954	506	930



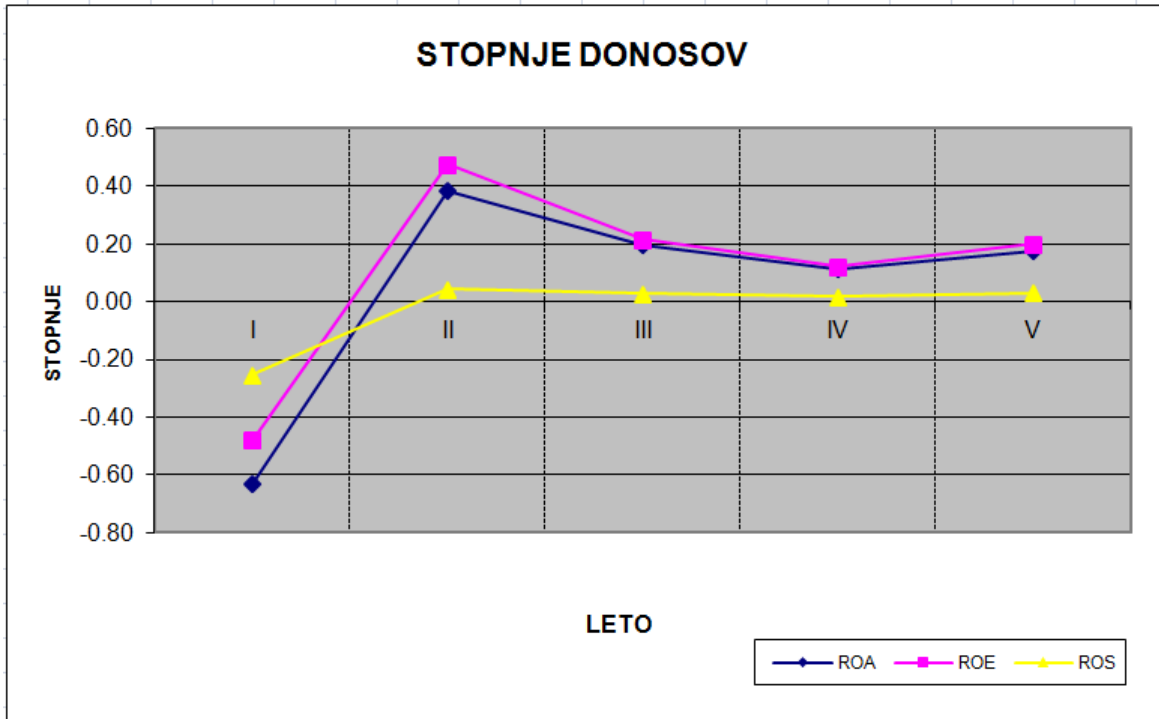
## Struktura obveznosti konec obdobja:

STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)																		
CELOTNE OBVEZNOSTI	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
KAPITAL		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	99.0	97.5
DOLG		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	2.5



Stopnje donosov:

STOPNJE DONOSOV																			
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-1.55	-1.40	-4.34	-2.14	0.59	0.56	0.54	-0.63	0.38	0.20	0.11	0.18
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-1.55	-1.40	-4.34	-2.14	0.59	0.56	0.54	-0.48	0.48	0.22	0.12	0.20
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	-0.19	0.05	0.05	0.05	-0.25	0.04	0.03	0.02	0.03



Interna stopnja donosa:

INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)		0	I	II	III	IV	V
INTERNA STOPNJA DONOSA	4.7%	-40000	0	0	0	0	50363