



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

POSLOVNI NAČRT PODJETJA

Mentorica: mag. Vesna Vodopivec
Lektorica: mag. Urša Fujs

Kandidatka: Maja Rožman

Kranj, april 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mag. Vesni Vodopivec za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala Mariji Virjent za pomoč pri izdelavi finančnih prikazov.

Urošu in Tjašu hvala za podporo in potrpežljivost, ki sta mi jo nudila v času, ko sem pripravljala diplomsko nalogo.

IZJAVA

»Študentka Maja Rožman izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Vesne Vodopivec.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne 19. 4. 2011

Podpis: _____

POVZETEK

V okviru teoretičnega dela diplomske naloge smo preučevali zgodovino predšolskih ustanov, razvoj predšolskega otroka, predšolsko vzgojo in predšolske ustanove v današnjem času. V nadaljevanju smo ugotavljali, kako se ustanovi zasebni vrtec. Zasebni vrtci lahko kurikulumu dodajajo svoj obogatitveni program. V tej diplomski nalogi smo se osredotočili na Glasserjevo teorijo izbire.

V raziskovalnem delu diplomske naloge smo pripravili poslovni načrt za ustanovitev zasebnega vrtca. Z anketnim vprašalnikom smo starše predšolskih otrok v Radomljah in okolici vprašali, kaj pričakujejo od vrtca, v katerega vpišejo svojega otroka, in v kakšnem obsegu si želijo dodatnih dejavnosti, tako za otroke kot za starše. Ugotovili smo, da so starši s storitvami vrtcev, s katerimi imajo osebne izkušnje, večinoma zadovoljni in da si želijo več ponudbe na področju dodatnih dejavnosti.

KLJUČNE BESEDE

- predšolska vzgoja
- zasebni vrtec
- dodatne dejavnosti
- otrok
- starši

ABSTRACT

In the theoretical part of the diploma paper we have examined the history of preschool institutions, development of a preschool child, preschool education and today's preschool institutions. Further we have analysed steps to establish a private kindergarten. Private kindergartens have the possibility to add enrichment programs into their curricula. We have focused on Glasser's choice theory.

In the research part of the diploma paper we have drawn up business plan for the establishment of a private kindergarten. By means of a questionnaire we have asked parents of preschool children in Radomlje and its surroundings what are their expectations regarding their child's kindergarten and what is the desired scope of additional activities for their child as well as for them. We have established that parents are generally satisfied with the services of kindergartens with which they have experiences and that they would like to see more options in the field of additional activities.

KEYWORDS

- preschool education
- private kindergarten
- additional activities
- child
- parents

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.4	METODE DELA	2
2	TEORETIČNE OSNOVE	3
2.1	ZGODOVINA PREDŠOLSKIH USTANOV	3
2.1.1	Klasiki predšolske vzgoje	3
2.2	RAZVOJ PREDŠOLSKEGA OTROKA.....	4
2.2.1	Obdobje dojenčka in malčka.....	5
2.2.2	Obdobje zgodnjega otroštva.....	6
2.3	PREDŠOLSKA VZGOJA	7
2.3.1	Cilji in naloge predšolske vzgoje	7
2.4	PREDŠOLSKE USTANOVE	9
2.4.1	Predpisi.....	9
2.4.2	Javni in zasebni vrtci.....	9
2.4.3	Kurikulum.....	9
2.4.4	Izbira vrtca in programa	11
2.5	KAKO USTANOVITI ZASEBNI VRTEC?	11
2.5.1	Splošno.....	11
2.5.2	Kadrovski pogoji.....	12
2.5.3	Pogoji za prostor in opremo	13
2.5.4	Financiranje	13
2.6	GLASSERJEVA TEORIJA IZBIRE.....	14
2.6.1	Dr. William Glasser	14
2.6.2	Kontrolna teorija.....	14
2.6.3	Glasserjev kakovostni vrtec.....	16
2.6.4	Formalno izobraževanje iz realitetne teorije	17
2.6.5	Značilnosti Glasserjevega kakovostnega vrtca.....	18
2.6.6	Kako vzgojitelj deluje po načelih teorije izbire?.....	20
2.6.7	Disciplina	21
3	POSLOVNI NAČRT.....	23
3.1	POVZETEK.....	23
3.1.1	Kratek opis podjetja.....	23
3.1.2	Priložnost in strategija	23
3.1.3	Ciljni trgi.....	23
3.1.4	Konkurenčne prednosti	23
3.1.5	Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve	24
3.1.6	Vodstvena skupina in kadri	24
3.2	PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE IN STORITVE	24
3.2.1	Panoga dejavnosti	24
3.2.2	Podjetje.....	24
3.2.3	Storitve.....	25
3.3	VIZIJA IN POSLANSTVO	25
3.3.1	Vizija	25
3.3.2	Poslanstvo	26
3.4	RAZISKAVA IN ANALIZA TRGA.....	26
3.4.1	Raziskava trga	26

3.4.2	Kupci (odjemalci)	27
3.4.3	Obseg trga in trendi	28
3.4.4	Konkurenca	29
3.4.5	Analiza SWOT	30
3.5	NAČRT TRŽENJA	31
3.5.1	Strategija vstopa na trg	31
3.5.2	Cenovna strategija	31
3.5.3	Tržno komuniciranje	32
3.5.4	Prodajne poti	33
3.6	PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT	33
3.6.1	Geografska lokacija	33
3.6.2	Poslovni prostori	33
3.6.3	Operativni cikel	34
3.6.4	Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanje okolja	35
3.7	NAČRT RAZVOJA	36
3.7.1	Status razvoja in prihodnje naloge	36
3.7.2	Izboljšave storitev in nove storitve	36
3.7.3	Sredstva, namenjena razvoju	37
3.8	VODSTVENA SKUPINA IN KADRI	37
3.8.1	Organizacijska struktura	37
3.8.2	Načrt človeških virov	38
3.8.3	Ključno vodstveno osebje	38
3.8.4	Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju	39
3.8.5	Upravni odbor	39
3.8.6	Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve	39
3.8.7	Profesionalni svetovalci in storitve	39
3.9	SPLOŠNI TERMINSKI NAČRT	40
3.9.1	Ključne dejavnosti v prvem poslovnem letu	40
3.9.2	Terminski načrt	41
3.10	KRITIČNA TVEGANJA IN TEŽAVE	41
3.10.1	Makro raven	41
3.10.2	Raven podjetja	42
3.11	EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA	42
3.11.1	Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja	42
3.11.2	Donosnost in dobiček	43
3.11.3	Stalni, spremenljivi in delno spremenljivi stroški	43
3.11.4	Upravljanje z denarnim tokom podjetja	43
3.12	FINANČNI NAČRT	44
3.12.1	Predračun izkaza uspeha	44
3.12.2	Predračun bilance stanja	44
3.12.3	Predračun izkaza finančnih tokov	45
3.12.4	Davčni status	45
3.12.5	Nadzor stroškov	45
3.13	PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI	47
3.13.1	Zaželeno financiranje	47
3.13.2	Pridobivanje virov financiranja	47
4	SKLEP	48
	LITERATURA IN VIRI	49
	Kazalo slik	50
	Kazalo tabel	50

Kazalo prilog	51
---------------------	----

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Izhodišče diplomske naloge je problem pomanjkanja prostih mest v javnih vrtcih v občinah Domžale in Kamnik. V Sloveniji je namreč zagotavljanje prostih mest v javnih vrtcih v večini občin vsako leto bolj težavno. Problem je med drugim povezan s tem, da je v zadnjih letih za Slovenijo značilen »baby boom«, poleg tega pa so se v občinah Domžale in Kamnik v preteklih letih pospešeno gradili večstanovanjski objekti, kamor se je priselilo veliko mladih družin iz Ljubljane in okoliških krajev. Obseg zagotavljanja storitev vzgojno-varstvene dejavnosti se ni povečal skladno z gradnjo in posledica je vsako leto večje pomanjkanje zmogljivosti na tem področju.

V tej nalogi izhajamo iz dejstva, da predšolska vzgoja pomeni pomoč staršem pri celoviti skrbi za otroke, omogoča izboljšanje kakovosti življenja družin in otrok ter ustvarja podlago za otrokov celostni razvoj. Zakon omogoča, da se zasebni vrtci financirajo na podlagi koncesije (tako so v enakem položaju kot javni vrtci, pri čemer cena programa potrdi občina koncedentka, starši pa za vrtec plačajo na podlagi ustrezne lestvice).

V teoretičnem delu diplomske naloge bomo kratko prikazali zgodovino predšolskih ustanov in predstavili klasike predšolske vzgoje. Opredelili bomo razvoj predšolskega otroka in predstavili Glasserjevo teorijo izbire. Poleg tega bomo opisali obstoječe stanje glede potreb po prostih mestih v vrtcih v občinah Domžale in Kamnik.

V praktičnem delu diplomske naloge bomo izdelali poslovni načrt za ustanovitev zasebnega vrtca. Predstavili bomo panogo dejavnosti, vizijo in poslanstvo. Med starši otrok bomo naredili raziskavo, v okviru katere bomo poskušali ugotoviti, v kolikšnem obsegu si starši želijo vrtec po posebnih pedagoških načelih. Preučili bomo ekonomiko poslovanja, ocenili kritično tveganje in izdelali finančni načrt. Kadri, zasnova, načrt in razvoj bodo pomemben del poslovnega načrta.

Namen diplomske naloge je preučiti potrebe, pogoje in omejitve za ustanovitev zasebnega vrtca. Obravnavali bomo potrebe staršev v občinah Domžale in Kamnik ter pregledali zakonske pogoje in omejitve, ki jih je treba upoštevati.

Cilj diplomske naloge je izdelava kakovostnega, preglednega, natančnega, predvsem pa v praksi uporabnega poslovnega načrta za ustanovitev zasebnega vrtca. V tem okviru bomo zajeli celotno področje poslovanja, od idejne zasnove do dejanskih projekcij. Predvideni rezultat naloge je dobro pripravljen poslovni načrt za izvedbo ustanovitve zasebnega vrtca.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

V občini Domžale deluje javni vrtec Domžale, ki obsega 9 enot, javni vrtec Urša s petimi enotami ter dva zasebna vrtca, to sta Mali princ in Karitas – Dominik Savio. V občini Kamnik trenutno delujejo VVZ Antona Medveda s petnajstimi enotami ter zasebna vrtca Peter Pan in Zarja.

V občini Domžale družine čakajo na prosto mesto v vrtcu za svojega otroka tudi več let. Za vpis v šolskem letu 2010–2011 je bilo zavrženih 214 vlog. Glede na statistične podatke se tudi v prihodnjih letih pričakuje povečano povpraševanje po vpisu v vrtec.

Položaj je podoben tudi v bližnji občini Kamnik. Za obdobje 2010–2011 je bilo prejetih 685 vlog za vpis, v vrtec pa je bilo septembra sprejetih 205 otrok. Tudi v primeru uresničene obljube o dodatnih zmogljivostih, tj. dodatnih 240 prostih mestih, bo 240 družin še vedno ostalo brez mesta v vrtcu za svojega otroka.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Pomanjkanje prostih mest v vrtcih bi lahko rešili s povezanim načrtovanjem gradnje novih stanovanjskih objektov in vzgojno-varstvenih zmogljivosti. Predpostavljamo, da gradnja stanovanjskih objektov v omenjenih občinah še ni zaključena. Glede na nastal položaj pomanjkanja prostih mest pričakujemo sodelovanje občine pri reševanju problematike. V tem primeru to pomeni »podporo« pri uresničevanju poslovnega načrta, ki ga bomo pripravili v okviru diplomske naloge.

Kar zadeva omejitve, lahko izpostavimo pomanjkanje informacij na tem področju. Informacije bomo poleg javno dostopnih virov, ki so precej skopi, poskušali pridobiti tudi od občin, obstoječih vrtcev in civilne iniciative staršev zavrženih otrok v Kamniku.

1.4 METODE DELA

Pri izdelavi diplomske naloge bomo kot osnovo uporabili metodo pregledovanja literature ter metodo obrazložitve dejstev in zakonov, nekatere trditve pa bodo izhajale iz lastnih zaznamkov, mnenj in izkušenj.

Za zbiranje podatkov bomo uporabili metodo anketiranja (med starši predšolskih otrok) in tako ugotovili potrebe staršev na področju predšolske vzgoje (osnovna dejavnost, dodatne dejavnosti) ter potrdili ali ovrgli našo trditev, da je dodatni vrtec v Radomljah potreben.

Preverili bomo statistiko rojstev, število prostih in število potrebnih mest v vrtcih v občini Domžale ter na podlagi tega analizirali obstoječe stanje.

2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 ZGODOVINA PREDŠOLSKIH USTANOV

Razvoj predšolske vzgoje sega daleč v zgodovino. Že filozofa antične Grčije Platon in Aristotel sta zagovarjala idejo, da se vzgoja otroka začne veliko pred šestim letom starosti. Oba sta opozarjala na individualne razlike otrok pri učenju in različne osebnosti otrok.

Tudi drugi pedagogi in filozofi so poudarjali pomen predšolske vzgoje otroka, ki traja od rojstva do vstopa v šolo (pri šestih ali sedmih letih). Obravnavali so predvsem vzgojo v domačem okolju (s strani staršev, sorodnikov) pred vstopom v šolo. O organizirani predšolski vzgoji lahko govorimo šele veliko pozneje (Vonta, 2008).

2.1.1 Klasiki predšolske vzgoje

JAN AMOS KOMENSKY (1592–1670)

Komensky je prvi utemeljil potrebo po predšolski vzgoji. V svoji »Veliki didaktiki« primerja zakonitosti vzgoje z zakonitostmi narave. Pravi, da kakor imamo v naravi štiri letne čase, se človeško življenje deli na štiri dobe: otroško, deško, mladeniško in moško. Njegov pogled na otroka je optimističen.

JOHN LOCKE (1632–1704)

Locke daje prednost telesni in moralni vzgoji. Meni, da si morajo otroci utrditi telo (»zdrav duh v zdravem telesu«). Locke veliko govori tudi o moralni vzgoji, s katero je treba začeti že v zgodnjem otroštvu. Moralna vzgoja temelji na navajanju na dobre navade, bistven je dober vzgled. Locke uči, da se ljudje razlikujemo po sposobnostih in nagnjenjih, zato je z otrokom treba ravnati na njemu najprimernejši način.

JEAN JACQUES ROUSSEAU (1712–1778)

Njegovo glavno pedagoško delo je knjiga »Emil ali o vzgoji«. Rousseau pravi, da je treba opazovati otrokovo naravo, jo brezpogojno upoštevati in ji slediti. Meni, da vzgaja narava, vzgajajo ljudje in vzgajajo stvari ter da je pogoj za dobro vzgojenost skladnost vseh treh vrst vzgoje. Priporoča tudi disciplino naravnih kazni: otrok mora čutiti posledice svojih dejanj.

JOHANN HEINRICH PESTALOZZI (1746–1827)

Pestalozzi je bil najprej kmetovalec, vendar se je pozneje iz gospodarstva preusmeril na področje vzgoje. Na svojem posestvu je ustanovil zatočišče za revne in nepreskrbljene otroke. Njegovo vzgojno načelo je bilo, da je otroke treba navajati na delo. Pestalozzi veliko govori o pomenu socialne skupnosti, odnosu med materjo in otrokom ter odnosu družine do otroka.

FRIDERIK FROBEL (1782–1852)

Frobel je leta 1837 v Nemčiji ustanovil prvi otroški vrtec (Kindergarten). Frobel je veliko govoril o igri, ki je začetek otrokovega razvoja. Velik poudarek je dal tudi na govor. Zamislil si je sistem »darov«, s katerimi naj se otrok igra. Frobel je veliko pričakoval od materinske vloge, pri čemer je poudarjal, da vrtec ne more nadomestiti družine.

MARIJA MONTESSORI (1870–1958)

Zdravnica Marija Montessori se je najprej ukvarjala samo z otroci s posebnimi potrebami. Izdelala je didaktične materiale, s katerimi je otrokom pomagala izostriti različne čute in spretnosti. Odločila se je, da bo svojo metodo prenesla v vrtnice. Urjenja otrokovih sposobnosti ni vključevala v igro, ampak so bile njene igrače učila. Vendar so njeno delo ostro kritizirali. Očitani so ji predvsem to, da v vrtcih zanemarja socialno vzgojo otrok. Otroka je pojmovala kot pomanjšanega odraslega in ga poskušala približati dejavnostim odraslih oseb.

2.2 RAZVOJ PREDŠOLSKEGA OTROKA

V današnjem času se od otrok zelo veliko pričakuje, pogosto celo preveč. Največ, kar lahko zagotovimo svojim otrokom, je čas, ko se mu povsem posvetimo.

Naše stališče o vplivu narave in vzgoje oblikuje naš odnos do otroka. Če verjamemo v »naravo«, menimo, da njegove prirojene značilnosti, učne sposobnosti in osebnost določajo, kakšna oseba bo postal, torej naš individualni trud nanj ne vpliva veliko. Če verjamemo v »vzgojo«, pa predpostavljamo, da je otrokov razvoj popolnoma odvisen od vzgoje in ravni spodbujanja, ki ga doživlja v otroštvu. Zavzamemo lahko tudi srednje stališče, pri čemer priznamo pomen otrokovih prirojnih darov in pomen okolja, v katerem odrasča. (Woolfson, 2001)

Znano je, da otroci posnemajo, kar se dogaja okrog njih. Do približno sedmega leta starosti se učijo predvsem s posnemanjem. Otrok stoji ob odrasli osebi in posnema njene kretnje. Najprej to počne podzavestno, pozneje pa vse bolj zavestno, skozi igro. Zato večkrat slišimo, da moramo biti kot starši in vzgojitelji predvsem dober vzor. Otrok nas bo namreč posnemal: v kolikor bomo govorili nekaj, delali pa drugo, bomo otroka predvsem zmedli in zelo verjetno bo posnemal naša dejanja, in ne besed.

V zvezi z razvojem otroka so 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.

2.2.1 Obdobje dojenčka in malčka

Obdobje dojenčka in malčka traja od rojstva in približno do tretjega leta starosti. Meja ni jasno določena, saj je mejnik čas, ko otroku izraste vseh 20 mlečnih zob. Za to obdobje je značilna predvsem hitra rast, dojenček pa je preko vseh čutil v stalni interakciji s svetom.

TELESNI RAZVOJ

V tem obdobju je telesni razvoj izredno hiter. Obvladovanje mišic se razvija od zgoraj navzdol. Dojenčki se precej hitro naučijo držati glavo pokonci, približno do sredine prvega leta okrepijo hrbtne mišice in samostojno sedijo. Do konca prvega leta običajno že obvladajo hojo. Ko otrok shodi, se mu obzorje razširi. V razvojnem pogledu to pomeni, da se je izredno razvil. Zdaj lahko razišče vse koticke, ki so mu bili prej nedostopni.

Do začetka drugega leta otrok razvije zelo veliko spretnosti, na katerih potem gradi nove. Iz novorojenčka, ki je bil za vsako stvar povsem odvisen od odrasle osebe, se je razvil v pravo malo osebnost, enkratno in neponovljivo (Cooper, 2005). Otroku se izboljšujejo drobne motorične spretnosti, zna teči, brcati, poskuša poskakovati itd.

V tretjem letu je otrok vse bolj telesno zmogljiv, kar mu omogoča tudi boljšo koordinacijo in ravnotežje. Otroku potrebuje veliko telesnih dejavnosti, da porabi vsaj del svojih zalog energije. Vse te dejavnosti otroku pomagajo razumeti prostorske odnose ter tako tudi sposobnost ravnotežja in koordinacije. Z veliko telesne dejavnosti utrdi pozitivno predstavo o svojem telesu in občutek samospoštovanja. Poleg tega se z redno telesno vadbo oblikujejo povezave med nevroni in možgani. To je vzrok za to, da ko smo se enkrat naučili voziti kolo, tega ne pozabimo več. (Cooper, 2005)

SOCIALNI IN ČUSTVENI RAZVOJ

Strokovnjaki niso soglasni glede čustvenega razvoja. Nekateri trdijo, da so čustva prirojena, medtem ko drugi menijo, da se razvijajo pod vplivom okolja, ki mu je otrok izpostavljen.

Otrok že od rojstva naprej začne kazati svoja čustva. Novorojenček je zelo dovzeten za razpoloženje ljudi: če je mama sproščena, je zadovoljen, če je mama razburjena, dojenček to običajno začuti in postane nemiren.

V prvih mesecih življenja je ljubeč odnos s starši bistven za čustveni razvoj otroka. Približno do polovice prvega leta starosti otrok postaja vse bolj čustveno zrel in kaže celo vrsto različnih čustev. V otroku se vse bolj stopnjuje potreba po druženju z okolico, vendar je kljub navdušenju nad družbo njegovo zaupanje zelo majhno. Ob koncu prvega leta starosti otrok že jasno izraža svoja čustvena stanja in že lahko predvidimo, kako se bo v določeni situaciji odzval. Ugotovi tudi, da on in mama nista eno, kar je pomemben čustveni dosežek.

V drugem letu starosti otrok postane težje obvladljiv. Vse želi narediti sam, ne mara omejitev, izbruhi jeze so pogosti. Poudarjeno je zanimanje za okolico. Pojavi se tudi

ljubosumje. Otrok vedno bolj intenzivno preizkuša meje staršev in vzgojiteljev. Vendar je, če je poskrbljeno za vse njegove telesne potrebe, tudi njegov čustveni razvoj precej olajšan. Ko se otrok nauči obvladati čustva, stopi na pot socialnega razvoja.

Tudi v tretjem letu starosti se otrok v čustvenem pogledu zdi še precej sebičen, njegove potrebe so zanj na prvem mestu. V tem času otroka spodbujamo, da se nauči deliti svoje stvari z drugimi, poleg tega pa ga s spoštovanjem njegovih čustev učimo, da tudi sam spoštuje čustva drugih. 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 imamo pomembno vlogo pri tem, da otroku pomagamo raziskati njegova čustva.

INTELEKTUALNI RAZVOJ

V prvih tednih se nam morda zdi, da otrok samo je, spi in joka. Vendar se otrok stalno uči in razvija, predvsem v odnosih z najbližjimi. Do četrtega meseca je otrok očaran nad lastnim telesom, začneja razumeti, da lahko premika roke in noge, kar je pomemben korak pri razumevanju odnosa med vzrokom in posledico. Do šestega meseca starosti je njegovo neverbalno sporočanje vse večje. Če nečesa ne želi, odrine, če se želi igrati z določeno igrabo, jo potegne k sebi, veselo »čeblija« (vadi, kako uporabljati jezik). Vse bolj raziskuje, otipava in okuša. Do konca prvega leta poskuša posnemati besede, zlahka najde skrite predmete, razume preproste prošnje itd.

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. Pomemben mejnik je uporaba »kahlice«.

V tretjem letu starosti otrok zelo napreduje na govornem področju, kar mu odpre popolnoma nov svet komunikacije. Poveže jezikovne in telesne spretnosti (ko naredim A, se zgodi B). Začne uporabljati besedo »jaz« in se ne kliče več po imenu, za družinske člane pa uporablja »ti«. To pomeni, da zna opredeliti sebe kot posameznika znotraj družine in tudi govoriti na tak način. Otroci imajo poudarjen vizualni spomin in, če ima otrok bogat besedni zaklad, lahko opazimo, kako veliko lahko pove o kakšni stvari. V tem obdobju otrok začne razumeti preprosta številčna zaporedja in pozna do 400 besed.

2.2.2 Obdobje zgodnjega otroštva

Obdobje zgodnjega otroštva traja približno od starosti dveh let in pol pa do šestega leta. Mejnik naj bi bil prodor prvega stalnega zoba. V tem času se rast zelo umiri, poveča pa se razvoj živčnega sistema in osnovnih gibalnih spretnosti.

TELESNI RAZVOJ

V prvem obdobju otrok želi obvladovati svoje telo, v drugem pa predvsem raziskuje, kako ga lahko koristno uporabi. Telesne ter miselne in čustvene dejavnosti zdaj čuti kot eno. Prav je, da otroku pustimo, da sam išče svoje meje. Pri tem se uči življenjsko pomembnih veščin. Ugotovi, da se lahko zavaruje pri padcu in da lahko težo prenaša na različne dele telesa. Otrok postopno vedno bolj odkriva, kaj zmore in česa ne. Telesni razvoj v tem obdobju otroka vodi v dogodivščine. (Leach, 2004)

SOCIALNI IN ČUSTVENI RAZVOJ

Med četrtem in petim letom starosti otroci začenjajo razumeti osnovna čustva (jezo, žalost, veselje). Starejši predšolski otrok že doživlja čustva samozavedanja (ponos, krivdo, sram). Sposobnost pravilnega razumevanja čustev ima pomembno vlogo pri socialnih odnosih. Ta sposobnost se v tem obdobju zelo hitro razvija.

Otroci razvrščajo čustva na pozitivna in negativna. Dveh čustev hkrati se zavedajo le, če sta obe vrsti čustev pozitivni ali obe negativni. V tem obdobju se pojavi tudi čustvo zaskrbljenosti, ki ga v obdobju do treh let ne opazimo. Radovednost je čustveno stanje, ki vodi k raziskovanju in posledično učenju. Otroci postavljajo veliko vprašanj, kar je značilnost tega obdobja, ki vrh doseže okoli šestega leta starosti. Vsa čustva se razvijajo z zorenjem, posnemanjem in učenjem.

INTELEKTUALNI RAZVOJ

V tem obdobju se poveča obseg kratkoročnega spomina (številke, črke). Otroci se že zavedajo svojega spomina. Razumejo, da si znane stvari lažje zapomnijo kot neznane. V tem obdobju otroci nerealno ocenjujejo svoje spominske sposobnosti. Dejavno vlogo miselnega razvoja ima govor. Obstaja določena povezava med mišljenjem in govorom.

2.3 PREDŠOLSKA VZGOJA

Vzgoja je spremljanje razvoja otrokove osebnosti, podpora v trenutkih negotovosti in nevednosti, kaŕipot, svetovanje, mentorstvo, učenje ter opazovanje lastnih doŕivljanj, miselnih procesov in vedenja. Je pomoč pri spoznavanju in doŕivljanju vrednot ter razvijanje sposobnosti empatije, ki vodi v odgovornost. Cilj vzgoje je celovito razvita osebnost. (Ozvald, 2002)

2.3.1 Cilji in naloge predšolske vzgoje

Naloge predšolske vzgoje bomo lahko uresničevali, če bosta družinska in institucionalna (vrtci in druge organizirane dejavnosti za otroke) vzgoja delovali usklajeno. Pri predšolski vzgoji je poudarek na pomenu družinske vzgoje. Družina ima namreč prednost zaradi tesnih čustvenih vezi in stalnih stikov med družinskimi člani. Družina ostaja primarni nosilec vzgoje, vzgoja v vrtcu in drugih organiziranih dejavnostih za otroke pa samo dopolnjuje družinsko vzgojo.

Načrtovana vzgoja v vrtcih daje otrokom veliko možnosti, da dopolnijo čustveno in socialno vzgojo. Vrtec zagotavlja ustrezne razmere za varno in zdravo otroštvo, pravičen duševni in telesni razvoj otrok ter izboljšanje kakovosti družine.

Osnovne funkcije vzgoje so prenašanje znanja in veščin, oblikovanje ustreznih načinov in vzorcev mišljenja, čustvovanja, vrednotenja in ravnanja ter razvijanje individualnih lastnosti in sposobnosti.

Temeljni cilji in načela vzgoje so opredeljeni v **Zasnovi javnih vrtcev – Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v RS, 1995.**

Načela:

- **načelo demokratičnosti in pluralizma.** Država mora vsem staršem zagotoviti možnost, da svoje otroke vključijo v enega od programov predšolske vzgoje v javnih vrtcih. Starši imajo pravico izbrati program, ki je v skladu z njihovimi in otrokovimi interesi in potrebami;
- **načelo avtonomnosti, strokovnosti in odgovornosti.** Načelo avtonomnosti omogoča svobodo v izbiri vsebin in načinov vzgojnega dela s predšolskimi otroki. Pogoja za avtonomnost sta strokovna usposobljenost in ozaveščenost delavcev v vrtcih. Odgovornost pomeni strokovnost in etičnost pri delu ob upoštevanju pravic otrok in staršev;
- **načelo enakih možnosti, upoštevanja različnosti med otroki in priznanja pravice do izbire in drugačnosti.** Vsem otrokom je treba zagotoviti možnosti za normalen optimalni razvoj in pri tem upoštevati značilnosti starostnega obdobja, individualne razlike, ki so povezane z različno hitrostjo razvoja in značilnostmi otrokovega družinskega okolja;
- **načelo sodelovanja z okoljem.** Vrtec pri načrtovanju dela upošteva značilnosti okolja, svojo ponudbo pa dopolnjuje in bogati s sodelovanjem z institucijami in posamezniki iz tega okolja;
- **načelo ohranjanja ravnotežja med raznimi vidiki otrokovega telesnega in duševnega razvoja.** Javni vrtec z ustvarjanjem možnosti za različne dejavnosti otrok prispeva k njihovem telesnemu in duševnemu razvoju.

Cilji:

- razvijanje sposobnosti razumevanja in sprejemanja sebe in drugih;
- razvijanje sposobnosti za dogovarjanje, upoštevanje različnosti in sodelovanje v skupinah;
- razvijanje sposobnosti prepoznavanja čustev in spodbujanje čustvenega doživljanja in izražanja;
- negovanje radovednosti, raziskovalnega duha, domišljije in intuicije ter razvijanje neodvisnega mišljenja;
- spodbujanje jezikovnega razvoja za učinkovito in ustvarjalno uporabo govora, kasneje pa tudi branja in pisanja;
- spodbujanje umetniškega doživljanja in izražanja;
- spodbujanje gibalnih sposobnosti in spretnosti;
- posredovanje znanj različnih področij znanosti in iz vsakdanjega življenja;
- razvijanje samostojnosti pri higienskih navadah in pri skrbi za zdravje.

2.4 PREDŠOLSKE USTANOVE

Predšolsko vzgojo izvajajo vrtci. Na voljo so javni ali zasebni vrtci. Otrok je v vrtec lahko vključen od enajstega meseca starosti dalje. Predšolska vzgoja ni obvezna.

2.4.1 Predpisi

Predšolsko vzgojo v vrtcih urejata dva zakona, in sicer Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja ter Zakon o vrtcih.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja ureja pogoje za opravljanje ter določa način upravljanja in financiranja na vseh področjih vzgoje in izobraževanja. Zakon o vrtcih ureja predšolsko vzgojo, ki poteka v javnih in zasebnih vrtcih (naloga vrtcev, cilji in načela, vrsta mogočih programov v vrtcih, financiranje, pogoji za izobrazbo strokovnih delavcev, delovna obveznost vzgojitelja in pomočnika vzgojitelja, zbiranje in varstvo osebnih podatkov v vrtcu itd.). Posamezna vprašanja podrobneje urejajo podzakonski predpisi.

(http://www.mss.gov.si/si/delovna_podrocja/predsolska_vzgoja/)

2.4.2 Javni in zasebni vrtci

V zakonodaji je določena pravna osnova za ustanavljanje javnih in zasebnih vrtcev. Ustanoviteljica javnega vrtca je občina, zasebni vrtec pa lahko ustanovijo domače in tuje pravne ali fizične osebe. Ko je vrtec kot pravna oseba vpisana v sodni register, se vpiše v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja, ki ga vodi Ministrstvo za šolstvo in šport. Predlog za vpis v razvid vložijo lokalna skupnost – ustanoviteljica javnega vrtca oziroma javni vrtec, v primeru zasebnih vrtcev pa zasebni vrtec sam. Predlog za vpis se vložijo z obrazcem Pravilnika o vodenju razvida izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja.

(http://www.mss.gov.si/si/delovna_podrocja/predsolska_vzgoja/)

Javni vrtci izvajajo javni program – kurikulum za vrtce, ki je bil marca 1999 potrjen na Strokovnem svetu RS za splošno izobraževanje.

Zasebni vrtci se od javnih razlikujejo tudi po programih. Program, po katerem bodo delovali, namreč lahko izberejo sami. Vendar ga mora kot ustreznega potrditi Strokovni svet RS za splošno izobraževanje. Zasebni vrtec pa se lahko odloči tudi za program po kurikulumu.

Občina lahko zasebnemu vrtcu podeli koncesijo. To pomeni, da zasebni vrtec opravlja javno službo in uporablja program, kot ga ima javni vrtec. S posebno pogodbo o koncesiji se opredeli višina sredstev, ki jih občina nameni zasebnemu vrtcu. Zasebni vrtci, ki nimajo koncesije, lahko zaprosijo za sredstva iz proračunov lokalnih skupnosti. V tem primeru morajo izpolnjevati točno določene pogoje, kot je na primer to, da morajo imeti najmanj za en oddelek predšolskih otrok.

2.4.3 Kurikulum

Kurikulum za vrtce je nacionalni dokument, ki ima svojo osnovo v analizah, predlogih in rešitvah, ki so uokvirile koncept in sistem predšolske vzgoje v vrtcih. Je

dokument, ki na eni strani spoštuje tradicijo slovenskih vrtcev, na drugi pa z novjšimi pogledi na zgodnje otroštvo dopolnjuje, spreminja in nadgrajuje dosedanje delo.

Kurikulum je oblikovan predvsem za dnevne programe, hkrati pa je ustrezna podlaga tudi za poldnevne ali druge krajše programe. V kurikulumu so opredeljena temeljna načela in cilji predšolske vzgoje ter tudi spoznanja, da otrok dojema in razume svet celostno ter da se razvija in uči v povezavi s svojim socialnim in fizičnim okoljem. V interakciji z vrstniki in vzgojitelji v vrtcu razvija lastno individualnost. Opredeljena so področja dejavnosti s cilji in primeri za otroke, stare od enega do treh let in od treh do šestih let, ter vloga odraslih. Kurikulum opredeljuje razvoj in učenje v predšolskem obdobju, pri čemer poudarja pomen igre kot zelo pomembne dejavnosti. Elementi kurikuluma so tudi počitek, hranjenje in druge vsakodnevne dejavnosti v vrtcu.

Kurikulum je namenjen vzgojiteljem, pomočnikom vzgojitelja, ravnateljem in svetovalnim delavcem, pri čemer jim ob uporabi strokovne literature in priložnosti omogoča strokovno načrtovanje in kakovostno predšolsko vzgojo v vrtcu. Kurikulum ne zagotavlja strokovnega načrtovanja in izvajanja vzgoje na operativni ravni. Vzgojitelje predvsem vodi in opozarja, da ga razumejo kot splošne napotke, ob katerih morajo sami izoblikovati ustrezne rešitve. Na ravni izvedbenega kurikuluma se predšolska vzgoja spreminja in prilagaja glede na odzivanje otrok v oddelku, organizacijo življenja v vrtcu, vpetost vrtca v širše okolje itd.

Prikriti kurikulum je zahteva po upoštevanju dejavnikov, ki niso izrecno zapisani v kurikulumu, so pa zelo pomembni pri procesu vzgoje. Pomen prikritega kurikuluma je vedno bolj pomemben pri vsakodnevni dejavnosti in v komunikaciji z otroki, pri čemer se izraža z medsebojnimi odnosi, uporabo pohvale in kaznovanja ter pravili za nadziranje prostora in časa. Prikriti kurikulum je najbolj notranji del kurikuluma. Izvedbeni kurikulum je tako zapisani kurikulum (dokument) in prikriti kurikulum (ravnanja) skupaj.

Vzgojna načela, zapisana v kurikulumu, izhajajo iz logike zaščite otrokovih pravic in potreb. Različni programi, pristopi, metode in načini dela, odprtost za uveljavljanje različnih posebnosti okolja, staršev in otrok, omogočanje enakovrednih pogojev za optimalni razvoj vsakega otroka, prožno vključevanje otrok s posebnimi potrebami v življenje in delo skupine, spoštovanje zasebnosti in intimnosti ter sodelovanje s starši in okoljem je le nekaj načel, opredeljenih v kurikulumu.

Danes se od odraslega v vrtcu pričakuje, da prevzema nedirektivno vlogo v odnosu do otroka (otroku omogoča, da je dejavno vključen v proces vzgoje). Otrok dejavno sodeluje v vseh elementih kurikuluma: pri načrtovanju, izvedbi in evalvaciji. Vzgojiteljica poskuša slediti željam in interesom otrok ter jim ponuja dejavnosti, med katerimi lahko izbirajo. Vloga vzgojiteljice ni, da otroke poučuje z verbalnimi inštrukcijami, ampak da jih vodi in spodbuja pri igri in ustvarjalnih dejavnostih. Merilo za uspešno učenje niso končni izdelki in »pravilni« odgovori po standardih odraslih.

Kurikulum za vrtce kot enega od ciljev navaja »dvig kakovosti medsebojnih interakcij med otroki ter med otroki in odraslimi v vrtcu«, s čimer poudarja ugodno socialno klimo v oddelku.

Kurikulum kot zelo pomembno opredeljuje tudi sodelovanje s starši. Povezovanje in sodelovanje med družino in vrtcem je pomembno za vse posameznike, pri čemer je treba upoštevati, da je vrtec le ena od institucij, v katere prihaja otrok. Najpomembnejša institucija v zgodnjem otroštvu je za otroka še vedno družina. Postopki v vrtcu so lahko uspešni le, če nadgrajujejo tiste, ki so bili začeti v družini. Sodelovanje s starši je lahko formalno in neformalno. Formalne oblike so sestanki, pogovorne ure, seje sveta staršev itd., neformalne oblike pa so oglasna deska, telefonski pogovori, igralne urice itd.

2.4.4 Izbira vrtca in programa

Starši imajo pravico do izbire med javnim in zasebnim vrtcem. Izbirajo lahko tudi med različnimi programi, ki se razlikujejo glede na trajanje in organizacijo. Starši pri izbiri vrtca niso vezani na stalno prebivališče, ampak lahko izberejo vrtec v kateri koli občini (če dobijo prosto mesto). Občina stalnega prebivališča je skladno z zakonom dolžna zagotavljati subvencijo iz svojega proračuna, vendar ne glede na lokacijo izbranega vrtca.

Vrtci omogočajo staršem tudi izbiro programa. Programi, ki so na voljo v posameznem vrtcu, so predstavljeni v publikacijah vrtca. Razlikujejo se glede na trajanje in organizacijo:

- dnevni program traja 6–9 ur (po zakonu naj otrok v vrtcu ne bi preživel več kot 9 ur dnevno) in lahko poteka dopoldne, popoldne, ves dan ali izmenično. Ti programi so namenjeni otrokom od enajstega meseca pa do vstopa v šolo. Obsegajo varstvo, vzgojo in prehrano otrok;
- krajši programi so namenjeni otrokom iz odročnih ali demografsko ogroženih krajev od tretjega leta starosti pa do vstopa v šolo. Obsegajo med 240 in 600 ur letno. Običajno vključujejo vzgojo in varstvo otrok, lahko tudi prehrano;
- vzgojno-varstvena družina je še ena oblika organiziranega varstva, ki jo lahko nudi vrtec. To pomeni, da se program lahko izvaja na domu vzgojitelja, pomočnika vzgojitelja ali zasebnega vzgojitelja. Vrtec ta način uporabi skladno s potrebami in interesi v svojem okolju ter v soglasju z ustanoviteljem;
- občasno varovanje otrok na njihovem domu je oblika, ki je sicer omogočena, vendar v praksi za zdaj še ne tako zelo razširjena kot v zahodnem svetu. Gre za varovanje otrok na njihovem domu, pri čemer storitev v celoti plačajo starši.

(http://www.mss.gov.si/si/delovna_podrocja/predsolska_vzgoja/vrs)

2.5 KAKO USTANOVITI ZASEBNI VRTEC?

2.5.1 Splošno

Pravna osnova za ustanovitev zasebnega vrtca je 40. člen Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). Zasebni vrtec lahko ustanovi domača ali tuja pravna ali fizična oseba (drugi odstavek 40. člena ZOFVI). Vrtec se kot pravna oseba vpiše v sodni register in, ko je vpisan, lahko začne s postopkom vpisa

v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja, ki ga vodi Ministrstvo za šolstvo in šport.

Ustanovitelj zasebnega vrtca vloži predlog za vpis v razvid. Predlog za vpis v razvid se vloži na posebnem obrazcu. Predlogu je treba priložiti:

- akt o ustanovitvi;
- pravilno izpolnjene obrazce, iz katerih so razvidni podatki o izpolnjevanju predpisanih pogojev glede prostora in opreme (število igralnic, oprema igralnic itd.);
- uporabno dovoljenje – v skladu s Pravilnikom o minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca;
- izjavo, da bo do začetka izvajanja dejavnosti izpolnjen tudi pogoj v zvezi z zagotavljanjem strokovnih delavcev s predpisano izobrazbo.

Iz akta o ustanovitvi mora biti razviden program predšolske vzgoje, ki ga bo zasebni vrtec izvajal. Odloči se lahko za izvajanje:

- kurikuluma za vrtce, ki ga je marca 1999 sprejel Strokovni svet RS za splošno izobraževanje (glej poglavje 2.4.3);
- svojega programa, ki ga mora v obravnavo predložiti Strokovnemu svetu RS za splošno izobraževanje. Strokovni svet po obravnavi izda mnenje o programu in, če je mnenje pozitivno, bo zasebni vrtec lahko izvajal program (13. člen Zakona o vrtcih);
- programa po posebnih pedagoških načelih (Steiner, Waldorfska pedagogika, pedagogika Montessori itd.), ki ga vrtec lahko izvaja, če predhodno predloži potrdilo o ustreznosti programa. To potrdilo izda ustrezno mednarodno združenje in je podlaga za izdajo pozitivnega mnenja na Strokovnem svetu. V Sloveniji deluje kar nekaj zasebnih in javnih vrtcev, ki izvajajo program pedagogike Montessori, medtem ko posamezni zainteresirani zasebniki želijo izvajati različne že potrjene programe. Potrjenih programov ni dovoljeno izvajati brez izrecnega dovoljenja ustanovitelja zasebnega vrtca, ki je program pripravil in prejel pozitivno mnenje Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje. To bi namreč pomenilo poseganje v intelektualno lastnino ter tudi nepreglednost in nepovezanost zasebnih vrtcev, ki delujejo na podlagi posebnih pedagoških načel mednarodnih združenj.

2.5.2 Kadrovski pogoji

V zasebnem vrtcu vzgojno delo praviloma opravljajo vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev. Svetovalnih delavcev je manj, vendar so ti zaželeni in priporočljivi. Vzgojitelj, pomočnik vzgojitelja ali svetovalni delavec mora izpolnjevati predpisane izobrazbene pogoje ter imeti opravljen strokovni izpit na področju vzgoje in izobraževanja.

Vzgojitelj mora za izpolnjevanje pogojev imeti:

- višješolsko ali visokošolsko izobrazbo, pridobljeno po izobraževalnem ali študijskem programu za področje predšolske vzgoje, **ali**
- visokošolsko izobrazbo ustreznih smeri in opravljen izobraževalni oziroma študijski program za izpopolnjevanje za področje predšolske vzgoje.

Pomočnik vzgojitelja mora imeti:

- srednjo strokovno izobrazbo, pridobljeno po izobraževalnem programu za področje predšolske vzgoje, **ali**
- zaključen 4. letnik gimnazije in opravljen poklicni tečaj za delo s predšolskimi otroki.

Svetovalni delavec mora imeti:

- visokošolsko izobrazbo ustrezne smeri in pedagoško izobrazbo, pri čemer se kot ustrezna smer za posamezne svetovalne delavce upošteva naslednja izobrazba:
 - za psihologa: končan univerzitetni študij psihologije;
 - za pedagoga: končan univerzitetni študijski program iz pedagogike (smer pedagogika);
 - za socialnega pedagoga: končan univerzitetni študijski program socialne pedagogike;
 - za defektologa: končan univerzitetni študijski program iz defektologije.

Za zasebne vrtce, ki izvajajo programe po posebnih pedagoških načelih, predpisani pogoji ne veljajo, ampak veljajo pogoji, ki jih zahteva mednarodno združenje, ki je priznalo program, ki ga bo izvajal zasebni vrtec.

2.5.3 Pogoji za prostor in opremo

Zasebni vrtec mora v postopku vpisa v razvid izkazati ustreznost prostorov, v katerih se bo izvajala dejavnost (veljajo enaki pogoji kot za javni vrtec po Pravilniku o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca – UL RS št. 73/00 in 75/00). Prostori morajo biti namenjeni predšolski vzgoji, kar mora biti razvidno iz uporabnega dovoljenja.

2.5.4 Financiranje

Občina lahko zasebnemu vrtcu, če se kažejo potrebe v zvezi s predšolsko vzgojo, podeli koncesijo. Podelitev koncesije (73.–77. člen ZOFVI) pomeni, da zasebni vrtec opravlja javno službo in ima enak program kot javni vrtec, pri čemer se s posebno pogodbo o koncesiji opredeli obseg sredstev, ki jih vrtcu zagotavlja občina.

Zasebni vrtci, ki ne pridobijo koncesije, imajo pravico do financiranja iz občinskih proračunov. Vendar je to mogoče le:

- če izvajajo najmanj poldnevni program;
- če imajo za najmanj en oddelek predšolskih otrok;
- če imajo zaposlene oziroma drugače zagotovljene vzgojitelje in pomočnike vzgojiteljev za izvedbo programa v skladu z zakonom in drugimi predpisi;
- če so dostopni vsem otrokom (34. člen Zakona o vrtcih).

Zasebnemu vrtcu za vsakega otroka pripada 85 % sredstev, ki se izračunajo na podlagi cene istovrstnega programa javnega vrtca na območju občine, zmanjšane za znesek, ki bi ga starši plačali za otroka, če bi bil vključen v javni vrtec. Navedena sredstva zasebni vrtci pridobivajo po pogodbi, ki jo sklenejo z občino, na območju katere ima otrok stalno prebivališče.

Izpolnjevanje pogojev za financiranje iz javnih sredstev se ugotavlja za vsako šolsko leto, pri čemer postopek vodi Ministrstvo za šolstvo in šport na podlagi vloge zasebnega vrtca.

2.6 GLASSERJEVA TEORIJA IZBIRE

2.6.1 Dr. William Glasser

Dr. William Glasser je svetovno priznani psihiater, ki se je rodil leta 1925 v Clevelandu v ZDA. Na tamkajšnji univerzi je končal študij medicine in magistriral iz psihologije. Zaslovel je s knjigo »Realitetna terapija s psihoterapevtsko metodo«, v kateri opisuje metodo, ki se zdaj poučuje po vsem svetu.

Poleg izvajanja zasebne prakse je deloval na področjih rehabilitacije, prevzgoje prestopnikov, problematike šolanja, zasvojenosti in tudi na področju upravljanja. Leta 1967 je ustanovil Inštitut za realitetno terapijo, ki ga še vedno vodi. Inštitut je dejaven na skoraj vseh celinah in je že prerasel v mednarodni inštitut. Leta 1968 je Glasser v njegovem okviru ustanovil Izobraževalni center za učitelje in vzgojitelje, v katerem se je do zdaj izobraževalo več kot 300.000 pedagogov. Njegova teza je, da šolski neuspeh izredno uničujoče vpliva na duševno zdravje neuspešnega otroka, kar je dokumentiral v knjigi »Kontrolna teorija v razredu«. Glasser meni, da bi morali biti v šoli vsi otroci uspešni.

Pozneje se je zanimal za novo teorijo o tem, kako ljudje delujemo, tj. za kontrolno teorijo. Čeprav sam ni avtor te teorije, je izdal dve knjigi (»Miselne postaje« in »Kontrolna teorija«), v katerih jo pojasnjuje. Njegovo sedanje prizadevanje je usmerjeno v uporabo kontrolne teorije na področju izobraževanja. Prva knjiga o tem procesu je »Kontrolna teorija v razredu«. Glasser je prepričan, da je razumevanje kontrolne teorije nujno, če želimo napredovati ne le na področju izobraževanja, ampak na vseh življenjskih področjih.

Za njegovo delo mu je Univerza v San Franciscu leta 1990 podelila častni doktorat.

2.6.2 Kontrolna teorija

Kontrolna teorija pravi, da imamo vsi ljudje pet osnovnih potreb, in sicer potrebo po **ljubezni, moči, svobodi, zabavi in preživetju**. Vgrajene so v našo genetsko strukturo in od rojstva dalje moramo vse naše vedenje usmeriti v to, da jih poizkusimo zadovoljiti. Kakovost je torej vse, kar izkusimo, kar dosledno zadovoljuje eno ali več naših potreb. Ko se rodimo, ne vemo, kaj so potrebe ali kako naj jih zadovoljujemo. Če ne poznamo kontrolne teorije, večina od nas nikoli ne spozna, kaj so potrebe, vendar se jih v določenem obsegu vsi naučimo zadovoljevati. Razlog je, da smo že ob rojstvu sposobni ločevati med tem, kar občutimo kot prijetno ali neprijetno. Zelo hitro spoznamo, da se je bolje počutiti dobro kot slabo, in kmalu se naučimo, da je hranjenje prijetno – vsa preživetvena vedenja občutimo kot prijetna. Ugotovimo, da je prijetno, če si ljubljen, in pozneje, če ljubiš. Naša sposobnost, da se dobro počutimo, nam omogoča, da spoznamo pomembnost zabave, svobode in kontrole nad tem, kar se z nami in okrog nas dogaja, kar je naša moč. Ko smo starejši in bolj izkušeni, spoznamo, da so za zadovoljevanje naših potreb nujni

načrtovanje, trud in potrpežljivost. Čim bolj uspemo ta spoznanja posredovati otrokom, tem bolj jim bodo v življenju koristila.

Ob rojstvu je naš vedenjski sistem skoraj prazen: vsebuje le nekaj nujnih fizioloških aktivnosti, kot so požiranje, mežikanje, uriniranje in sesanje. V primerjavi z nižje razvitimi bitji, ki imajo že ob rojstvu vgrajenih kar nekaj dobro organiziranih vedenj, kot sta npr. hoja in plavanje, ljudje nimamo skoraj nobenega. Vendar se za razliko od nižje razvitih živali, ki se po rojstvu naučijo le malo kompleksnih vedenj, ljudje vse življenje učimo nešteti zapleteni vedenj. Ta vedenja zložimo v nekakšno skladovnico, iz katere izbiramo tista, za katera verjamemo, da bodo najbolj zadovoljila naše potrebe. Če pomislimo, koliko že ve dveletni otrok, lahko ugotovimo, kako velik bo ta sistem sčasoma postal.

Vendar celo ob rojstvu nikakor nismo nemočni. Tako kot mnogi sesalci in ptice, katerih preživetje je odvisno od staršev, se rodimo z močnim in dobro organiziranim vedenjem: **sposobnostjo močnega izražanja jeze**. Brez te sposobnosti bi bile naše možnosti za preživetje skromnejše. Celo majhni otroci vedo, da morajo, če hočejo preživeti, narediti vse, da bi kontrolirali svet okoli sebe. Vsi vemo, da je lahko novorojenček zelo glasen, ko spozna, da se njegovo trenutno okolje močno razlikuje od mirnega sveta materinega trebuha.

Dojenček se ne zaveda, da bo umrl, če ne bo sposoben narediti nečesa, kar bo njegov svet naredilo udobnejši. Se pa dobro zaveda razlike med slikami in zato v trenutku signalizira svojemu vedenjskemu sistemu, naj nekaj stori, da bo postal realni svet bolj podoben udobnemu svetu v njegovi glavi. Edino vedenje iz njegovega majhnega sistema, ki bo učinkovito vplivalo na svet okoli njega, je velika sposobnost izražanja jeze. Vendar se jezen otrok, poleg tega, da čustvuje, vede celostno: ne le, da občuti jezo, vendar tudi jezno krili okoli sebe in po Glasserjevem mnenju v glavi premleva jezne misli. T. i. jezenje je edino vedenje, s katerim se rodimo in ima neposreden učinek na svet okoli nas. Požiranje, prijemanje, mežikanje, kašljanje, kihanje, uriniranje ali izločanje blata so nujni za preživetje, vendar ta vedenja nimajo prave vrednosti brez jezenja, s katerim si na svetu pridobimo nekoga, ki bo za nas skrbel; nič nam ne pomaga požiranje, če nimamo nikogar, ki bi nas hranil. Ko dozorevamo, se naučimo nešteto načinov delovanja, razmišljanja in čustvovanja, s katerimi močno vplivamo na svet; vendar je na začetku vse kar znamo, jeza. Danes v večjem delu sveta otroci preživijo tudi brez jezenja, vendar je v nekaterih izjemno revnih in prenaseljenih predelih tretjega sveta razlika med tistimi otroki, ki preživijo, in tistimi, ki ne, ker nimajo sposobnosti jezenja. (Glasser, 1994 (Kontrolna teorija), stran 34–35)

Do konca prvega leta življenja otrok obvlada celo vrsto jeznih vedenj, s katerimi kontrolira svoje starše in vse druge, ki pomagajo skrbeti zanj. Ko otrok odrašča in oceni učinkovitost svojega jezenja, ugotovi, da mu jezenje pogosto ne pomaga doseči tistega, kar hoče. Ljudje, ki so nekoč pritekli na vsak njegov krik, sedaj temu namenjajo le malo pozornosti ali sploh nič. Celo prava togota izzove pri starših pogosteje smeh kot sočutje. Čarovnija jezenja počasi začne izginjati, ko se otrok bliža drugemu letu in se začne spraševati o učinkovitosti takšnega načina vedenja. Ne more ga opustiti, vse dokler ne odkrije drugega vedenja, ki je vsaj toliko ali bolj učinkovito. Poskusi lahko z nasmeškom, saj je že spoznal njegovo učinkovitost, vendar se je v hudih težavah težko smejeti in kmalu odkrije t. i. **depresiranje**,

močno vedenje, s katerim bo do konca življenja nadomeščal jezenje. Primer: dvoletnik želi na sprehod, vendar so vsi prezaposleni, da bi ga peljali. Rečejo mu, naj se igra v svoji sobi, na sprehod pa bodo šli pozneje. Otrok je že ugotovil, da jezenje ne bo delovalo, zato izbere in preizkusi depresiranje. V nasprotju z večino odraslih, ki depresirajo in se ne zavedajo, da gre za njihovo izbiro, se otrok pri dveh letih popolnoma zaveda, da si je depresiranje izbral sam, da je to izbira, za katero upa, da mu bo prinesla kontrolo, ki jo je po njegovem začasno izgubil. Postane apatičen, strmi v tla, ne odgovarja, ne zmeni se za igrače, torej za začetnika na splošno kar dobro depresira. Dobi pozornost in potolažijo ga s sprehodom, ki si ga je želel. Ko ga peljejo na sprehod, uživa, hitro vzpostavi kontrolo in preneha depresirati. Ugotovi, da je odkril zelo močno vedenje in ga shrani v svoj vedenjski sistem, kjer je pripravljen za takojšnjo uporabo. To vedenje pa ima eno pomanjkljivost: je zelo boleče. Vendar je tako učinkovito in z njim otrok tako uspešno kontrolira druge, da je vredno bolečin, zato ga začne pogosto uporabljati, ko je frustriran.

Če opazujemo frustriranega otroka, starega dve leti (ali celo desetletnika, ki je padel s kolesom), lahko vidimo, kako precej zavestno izbira, kdaj bo jokal in kdaj se bo jezil. Morda bo poskusil najprej eno, nato drugo, vendar se dobro zaveda, kaj počne. Za kontrolni sistem je bistveno, da želi vedno imeti kontrolo, in vsak način, na katerega je to mogoče doseči, čeprav v igri, je prijeten.

Večina staršev si predstavlja svoje otroke kot uspešne in srečne. V naših poskusih, da bi to dosegli, jim nenehno govorimo, kaj naj delajo. Naša motivacija ni nujno sebične narave; prepričani smo, da je tisto, kar si želimo, najboljše za naše otroke. Vendar skoraj vedno zaidemo v težave, ko poskušamo to kontrolo izvajati, in sicer zato, ker noben kontrolni sistem ne želi biti kontroliran, čeprav sam želi imeti kontrolo.

V vsakdanjem življenju lahko opazimo, da imamo odpor do tega, da bi nas drugi kontrolirali. Zelo pazljivi moramo biti, kadar z otrokom igramo igro, ki je tekmovalna. Če otrok začuti, da smo mu pustili zmagati, smo v nevarnosti, da se bo razjezil in nam zameril. To je zanj najhujša izguba kontrole in lahko se zgodi, da se z nami dolgo ne bo hotel igrati nobene druge igre.

Kontrola ni potreba; je način, na katerega moramo delovati, da zadovoljimo svoje potrebe. Vendar, ker smo vsi ustvarjeni enako, smo vsi udeleženci neskončnega boja drugega proti drugemu.

2.6.3 Glasserjev kakovostni vrtec

Idejo za Glasserjev kakovostni vrtec smo dobili ob branju intervjuja z gospo Ano Nušo Kern, ravnateljico OŠ Preserje pri Radomljah. Omenjena osnovna šola je edina šola v Evropi, ki je prejela uradni naziv »Glasserjeva kakovostna šola«. Po Glasserjevi teoriji izbire deluje že deset let in dosega odlične rezultate. Rezultati so izrazito vidni pri vedenju otrok.

Z gospo Kern smo se dogovorili za sestanek, na katerem smo razpravljali o ideji zasebnega vrtca, ki bi deloval po Glasserjevi metodi izbire. Najbolj smiselno bi bilo, da je vrtec v Preserjeh pri Radomljah, ker bi se lepo dopolnjeval z osnovno šolo.

Otroci se tako s teorijo izbire ne bi srečali šele v prvem razredu devetletke, ampak že v vrtcu.

Pogoj, da si vrtec pridobi naziv Glasserjev kakovostni vrtec, je, da kolektiv zaključi formalno izobraževanje iz realitetne terapije, ki poteka v treh fazah in traja približno dve leti.

2.6.4 Formalno izobraževanje iz realitetne teorije

Formalno izobraževanje iz teorije izbire in realitetne terapije je sestavljeno iz treh stopenj.

I. stopnja izobraževanja iz realitetne terapije vključuje:

- začetni teden izobraževanja (4-dnevni);
- začetne praktikume (najmanj 8 enodnevnih srečanj).

Namen I. stopnje izobraževanja je: s predavanji, vajami, igrami vlog in razpravami udeležencem predstaviti in razložiti teorijo izbire kot pogled na delovanje človeka in odnose med ljudmi, na katerem temelji realitetna terapija kot metoda svetovanja in psihoterapije, Glasserjeva kakovostna šola kot način poučevanja ter kakovostno vodenje kot način vodenja ljudi.

Začetni teden izobraževanja: prek izkušenj v vsakdanjem osebem in poklicnem življenju ter izkušenj v učni skupini praktikuma udeležencem omogočiti vnašanje idej teorije izbire v lastni pogled na delovanje človeka in pomen odnosov ter tako tudi povečanje kakovosti življenja. Teorije izbire ni mogoče uspešno uporabljati v poklicni praksi, če ne postane del našega prepričanja ter če je ne uporabljamo za razumevanje in usmerjanje svojega življenja.

Delo na praktikumih: ker imamo ljudje različne izkušnje in poglede na življenje ter nam ideje teorije izbire niso enako blizu, niti nimamo enakih možnosti za preverjanje teh idej v vsakdanjem osebem in poklicnem življenju, potrebujemo za utrjevanje obravnavanih vsebin različno dolgo obdobje. Dosedanje izkušnje kažejo, da je za zaključek I. stopnje izobraževanja in izpolnitev vseh standardov, ki so navedeni v programu Inštituta Williama Glasserja, potrebno najmanj eno leto. Udeleženec ima na voljo toliko časa, kolikor ga potrebuje za pridobitev ustreznega znanja, razumevanja in izkušenj. Za napredovanje lahko izkoristi možnost obiska dodatnih praktikumov in individualne supervizije.

I. stopnja izobraževanja se zaključi, ko udeleženec v pogovoru s svojim supervizorjem ugotovi, da je razvil pogled na človeka v skladu z idejami teorije izbire ter to lahko utemelji z lastnimi izkušnjami v zasebnem življenju in dosežki na poklicnem področju. Tako pripravljen prestopi na II. stopnjo izobraževanja.

II. stopnja izobraževanja iz realitetne terapije vključuje:

- nadaljevalni teden izobraževanja (4-dnevni);
- nadaljevalne praktikume (najmanj 8 enodnevnih srečanj).

Na drugi stopnji izobraževanja se udeleženci razdelijo v dve skupini, in sicer v skupino, ki se bo ukvarjala z uporabo teorije izbire v terapiji – *realitetna terapija* – in

skupino, ki se bo ukvarjala z uporabo teorije izbire pri vodenju – *kakovostno vodenje*. Če je v skupini veliko šolnikov, je mogoče oblikovati posebno skupino, ki se bo ukvarjala z uporabo teorije izbire v poučevanju – Glasserjeva kakovostna šola.

Namen II. stopnje izobraževanja je: s predavanji, vajami, igrami vlog in razpravami udeležencem predstaviti in razložiti možnosti uporabe idej teorije izbire v praksi realitetne terapije ali vodenja in poučevanja.

Nadaljevalni teden izobraževanja: omogočiti udeležencem uporabo idej teorije izbire pri terapevtskem delu ali na drugih področjih, na katerih udeleženci že delujejo, razvijanje terapevtskih veščin oziroma veščin vodenja ter nadaljevanje osebnega razvoja prek izkušenj v učni skupini praktikuma ter vsakdanjem osebnem in poklicnem življenju (delo na praktikumih).

Tudi na tej stopnji izobraževanje ni časovno omejeno. Udeleženec si vzame toliko časa, kolikor ga potrebuje, da izpolni standarde izobraževanja. Dosedanje izkušnje kažejo, da je za zaključek II. stopnje izobraževanja potrebno najmanj eno leto. Udeležencem so na voljo dodatni praktikumi in individualna supervizija. II. stopnja izobraževanja se zaključi, ko udeleženec v pogovoru s svojim supervizorjem ugotovi, da je njegov razvoj dosegel stopnjo, ko lahko ideje teorije izbire aplicira v terapiji ali vodenju, kar lahko utemelji s samopresojo svojih nastopov v teh vlogah. S supervizorjem pretehtata, ali lahko prestopi na III. stopnjo izobraževanja.

III. stopnja izobraževanja iz realitetne terapije vključuje:

- zaključni teden izobraževanja I. faze (4-dnevno srečanje).

Namen III. stopnje izobraževanja je: s predavanji, razpravami, igrami vlog, dajanjem vrnitvenih sporočil ter predvsem z dejavnim sodelovanjem v skupini in razvijanjem kakovostnih medsebojnih odnosov udeležencem omogočiti razumevanje teorije izbire in njeno uporabo tudi na zahtevni ravni odnosov med udeleženci, posameznikom in učiteljem ter učiteljem in skupino.

III. stopnja izobraževanja je zaključena, ko udeleženec v pogovoru s svojim inštruktorjem ugotovi, da je njegov razvoj dosegel stopnjo, ko lahko – pri svojem delu, za katerega je tudi sicer usposobljen – ideje teorije izbire neodvisno aplicira v terapiji ali vodenju.

Po zaključeni III. stopnji izobraževanja udeleženci dobijo certifikat, da pri svojem delu, za katerega so usposobljeni, lahko kvalificirano uporabljajo teorijo izbire. Certifikat na tej stopnji izobraževanja ne pomeni licence in z njim udeleženci ne pridobijo naziva terapevta ali podobnega naziva.

2.6.5 Značilnosti Glasserjevega kakovostnega vrtca

Cilj kakovostnega vrtca je, da otroci, vzgojitelji in starši verjamejo, da to, kar se v vrtcu dogaja, pripomore k večji kakovosti njihovih življenj.

V kakovostnega vrtcu je pomembno, da vzgojitelj pri svojem delu uživa. Ko ga bodo otroci spoznavali, bodo vse bolj pripravljeni sodelovati z njim. Otroci niso izkušeni. Večina otrok ne ve veliko o osebah, s katerimi se srečuje. Zato si pogosto ustvarijo

povsem napačno predstavo o njih. Seznan stvari, ki otroke zanima, je neskončen. Vzgojitelj jih bo očaral, če jim bo povedal veliko o sebi (kje živi, kaj ga zanima, kakšne hobije ima, pripetljaje iz vsakdanjega življenja ipd.). Otroku mora biti v vrtcu prijetno. Otroci morajo vzgojitelja poznati in imeti radi. To pa ni mogoče, če je odnos med vzgojiteljem in otrokom nasprotujoč. Standardni način prisile ni uspešen. Trden odnos med vzgojiteljem in otrokom ni dovolj, enak odnos mora biti tudi med vzgojiteljem in starši ter med vzgojiteljem in vodstvom vrtca. Zaupanje je osnovni pogoj. Vsi morajo verjeti, da je drugim pomembno njihovo dobro počutje. Kontrolna teorija namreč govori, da smo pripravljene trdo delati (sodelovati) za osebe, ki jih imamo radi (pripadanje), ki jih spoštujemo in nas spoštujejo (moč), nas znajo zabavati (zabava), nam dopuščajo, da mislimo in delujemo samostojno (svoboda) ter pripomorejo k temu, da je naše življenje varno (preživetje).

Kateri koli odnos si natančneje ogledamo, npr. odnos mož-žena, otrok-starši, otrok-vzgojitelj, lahko vidimo, da so za dober odnos potrebni **skrb, spoštovanje in skupni cilji** («skupni» cilji morajo dejansko postati skupni (izgubiti morajo narekovaj)). Vendar je za zdrav odnos še pomembnejše tisto, česar ne vidimo: kritika. Vsak trajnejši odnos, enakopraven (mož-žena) ali neenakopraven (otrok-vzgojitelj), živi bolj zato, ker se udeleženi ne kritizirajo, kot zato, ker bi imeli udeleženi veliko skupnega. Kako naj se potem otroci česa naučijo, če si nihče ne prizadeva, da bi jim pokazal, kaj delajo narobe in kako naj to popravijo? Pri tem je treba razlikovati, kaj rečemo mlajšemu in kaj starejšemu otroku. Mlajši otroci še vedno pričakujejo navodila od staršev in vzgojiteljev. Vedo, da potrebujejo vodenje in si še ne prizadevajo zadovoljevati potrebe po moči. Tako jim moramo le povedati ali pokazati boljši način in se čim manj ukvarjati s tem, kar so počeli in je bilo napačno. Če kaznovanje in obsojanje opustimo, lahko otroku mirno vrnemo odgovornost za njegovo ravnanje in posledice tega ravnanja.

Ker sta nagrada in kazen – zunanja motivatorja, ki ju naša kultura zelo ceni – kritiki zelo blizu, je treba nekaj več povedati tudi o njima. Tako kot kritika sta obe proizvod psihologije dražljaj-odgovor in bi imeli v svetu, ki bi sledil načelom kontrolne teorije, majhno uporabno vrednost. Nagrada in kazen temeljita na napačni predstavi, da lahko ljudi prisilimo ali prepričamo od zunaj, da naredijo nekaj, česar nočejo. Večina institucij v naši družbi poskuša motivirati z nagrado in kaznijo, kar je eden od pomembnejših razlogov, zakaj so mnogi vrtci, šole in družine neuspešni. **Pohvala** je na drugi strani odličen motivator, ker je spontana, se od primera do primera razlikuje in vedno zadovolji našo potrebo po pripadnosti. Če ni spontana in se od primera do primera ne razlikuje, potem spada med nagrade in je njena vrednost neprimerno manjša. Vse nas motivirajo osnovne potrebe in, ko so zadovoljene, se dobro počutimo. V kakovostnem vrtcu ni groženj, kaznovanja in dodatnih kazenskih nalog. Tako bodo otroci vzgojitelju vse bolj zaupali in njegova verodostojnost se bo povečala. Vzgojitelj je njihov prijatelj, vedno na njihovi strani in nikoli proti njim. Vzgojitelj je tam zato, da otrokom pomaga, jih vodi in podpira; nikakor pa zato, da jim diktira, grozi, jih kaznuje ali žali. Hkrati morajo otroci vedeti, da tudi vzgojitelj ni brez napak; če se kdaj zgodi, da mu ne bo uspelo, se bo poskušal popraviti oziroma stvar pojasniti.

Značilen dan v Glasserjevem kakovostnem vrtcu

Dan se začne s **prosto igro**, otroci se igrajo spontano in v spontano oblikovanih skupinah. Otroci izbirajo med pripomočki, kot so plastelin, knjige, uganke, lutke,

kocke. Pripomočki, ki so na voljo, spodbujajo fino motoriko in ustvarjalnost. Nadaljuje se s »**krogom**«. To je čas, ko vzgojitelj uvede tedenske teme in dan za določeno temo. To so npr. razprave o vremenu, letnih časih ipd. Otroci se tako uvajajo v matematiko, slovenščino, znanost itd. Poleg tega pojejo, poslušajo in delijo svoje izkušnje. Nadaljuje se z **igro zunaj** (če to dovoljujejo vremenske razmere), kjer otroci tečejo, skačejo, se igrajo v peskovniku, **ali igro v telovadnici**, kjer se igrajo z žogo ipd. Čas za **kosilo** je več kot samo hranjenje, otroke se namreč spodbuja, da pripravijo mize in za seboj pospravijo. **Dnevni počitek** je prilagojen potrebam posameznika, potem sledi **prosta igra** do prihoda staršev.

2.6.6 Kako vzgojitelj deluje po načelih teorije izbire?

Vzgojitelji v kakovostnem vrtcu vedno vodijo, nikoli ne prisiljujejo. Dokler vzgojitelju ne uspe prepričati otrok, da je nekaj novo in dobro (zanimivo), ne bodo sodelovali. Najučinkovitejši način, da otroci sodelujejo, je, da se vzgojitelji veliko več pogovarjajo, kot kdaj koli prej. Spretnost prepričljivega nastopa in pravilnega izražanja nam omogoča, da se v življenju dobro znajdemo. Zato je vzgojiteljeva naloga, da otroke tega počasi, a vztrajno uči. Najboljši način, da to doseže, je, da se z otroki veliko pogovarja. Če jih pri govorjenju spodbuja, da nadaljujejo s pogovorom, bodo sami poskušali izboljšati svoje izražanje. Najboljši način za spodbujanje otrok k izražanju je, da vzgojitelj pokaže zanimanje za to, kar mu želijo povedati.

Vzgojitelj mora biti sposoben spoznavati razlike med otroki in jih znati sprejemati. Z otroci se mora pogovarjati in poskušati mora ugotoviti, kaj posameznega otroka zanima. Vrtčevski dan mora prilagoditi zanimanju otrok in ne sme biti razočaran, če jih ne zanimajo stvari iz letnega delovnega načrta.

Če se želi otrok naučiti izoblikovati lastno mnenje, mora vedeti, kaj odrasli mislijo in ZAKAJ tako mislijo. Otroke naj bi učili, kako naj oblikujejo in izražajo svoje mnenje. Vzgojitelj ne sme zatrditi, da je njegovo mnenje edino pravilno, obstajajo druga mnenja, ki so prav tako sprejemljiva, a vzgojiteljevo je tisto, v katerega sam verjame. Vsak posameznik si mora nazadnje oblikovati lastno mnenje.

Otroci morajo vedeti, da to, da vzgojitelj ne bo kaznoval in žalil, ne pomeni, da se s težavami ne bo ukvarjal. Vzgojitelj otrokom pove, da bodo skupaj iskali rešitve, čeprav bo težava povsem neznatna.

Za reševanje konfliktnih situacij (npr. spor otrok, ki se konča s pretepom) vzgojitelj uporablja pogovor. Otroci se posedejo v krog in se o pripetljaju pogovorijo z vzgojiteljem. Pogovarjajo se o tem, kakšno vedenje so si v tem primeru otroci izbrali, katere potrebe so poskušali s tem vedenjem zadovoljiti, katero ustrežnejše vedenje bi lahko izbrali, da bi se konfliktu izognili. Vzgojitelj poudarja, da se sami odločamo, kako bomo reagirali; če se slabo odločimo, še vedno lahko izberemo drugačno pot. Če smo dovolj samozavestni, nas oseba, ki nas npr. žali ali kritizira, ne spravi iz tira. To nam namreč nič ne pomeni, njeno mnenje je njen problem, mi o sebi mislimo drugače, boljše in ji mirno lahko povemo, da imamo o sebi drugačno, boljše mnenje in nas njeno mnenje »ne gane«. Otrokom poskuša vzgojitelj pojasniti, da se osebe, ki so s svojim življenjem zadovoljne, so dovolj močne, imajo prijatelje in dovolj svobode, ne obremenjujejo s tem, da jih je nekdo ozmerjal. Vzgojitelj poskuša

otroke naučiti, da je najboljši način za izogibanje pretepom to, da poskušajo zadovoljiti svoje potrebe.

Že v vrtcu bi moral vsak vzgojitelj otroke seznaniti z osnovnimi petimi človeškimi potrebami in jim pojasniti koncept »sveta kakovosti«. Otroke bi morali učiti, da si sami izbiramo svoje vedenje in smo zanj odgovorni. Naučiti bi jih morali, kako lahko sami ugotovijo, kateri izbor je zanje najboljši. Za lažje razumevanje te zamisli mora vzgojitelj uporabiti primere iz svojega življenja, knjig, risank itd.

2.6.7 Disciplina

Če vzgojitelj sprejme kontrolno teorijo ter vodi in poučuje brez prisile, bodo vsi otroci začeli kakovostno sodelovati in disciplinske težave bodo izginile. Otroci in vzgojitelji morajo drug drugega čustveno sprejemati.

Skrivnost učinkovite discipline je najti boljše načine za nadzor nad otrokom, kot je ta, da ga prisilimo, da se obnaša na določen način. Otroku je treba pomagati najti način, kako prevzeti nadzor nad svojim obnašanjem in se naučiti sprejemati odgovorne odločitve. Otroci se več naučijo o odgovornosti, če se je učijo prek odločanja o izbiri in učenju spoznanja, da sprejmejo posledice svoje odločitve, kot prek kaznovanja ali nagrad. Torej učinkovita disciplina ni odvisna od zunanjega motiviranja otrok. Vsi otroci oziroma vsi ljudje moramo imeti notranjo motivacijo za odločitve. Otroci se morajo naučiti: »Če sem se odločil za to, bom dobil ta rezultat.«

Cilj učinkovite discipline je ustvarjanje rezultata, pri katerem nihče ne izgubi. Če se disciplina izvaja pravilno, ni poražencev, le zmagovalci. Vzgojitelj čuti zmago, ker je sposoben svoje »zahteve« zagotoviti brez avtoritete in nadzora. Otroci zadostijo potrebam vzgojitelja, ker so dobili pravico do izbire. Izbire morajo vedno ponuditi možnosti, ne grožnje. Obe možnosti morata biti sprejemljivi za eno in drugo stran (vzgojitelj-otrok). Izbira mora biti jasna, otrok mora razumeti, kaj se mu ponuja. Pri majhnih otrocih se začne s preprosto izbiro. Otroku na primer damo na izbiro, da lahko pospravi igrače pred malico ali po njej. Za ta pristop je značilno, da je neposreden in iskren. Nobenih groženj (npr. če ne pospraviš takoj igrač, ostaneš brez malice). Pristop, kjer ni poražencev, omogoča otroku učenje odgovornosti prek njegove notranje motivacije. Otrokova potreba po moči ni ovirana s strani vzgojitelja. Otrok prepozna, da so njegove potrebe priznane in upoštevane. Otrok je sam odgovoren za svojo odločitev. Posledice manj primerne odločitve so dobre učne izkušnje za otroka.

Avtoritativen pristop k vzgoji ustvarja poslušnost in zato odvisnost od vzgojitelja. V najboljšem primeru ustvarja skladnost. Vendar ne ustvari bistvenega: obveznosti in odgovornosti. Povzroča lahko nezadovoljstvo ali upor otroka, vendar ne uči odločanja ali samoupravnega vedenja. Posledica avtoritativnega pristopa k disciplini je, da otroka »izgubimo«. Vzgojitelj ima tako svoje potrebe izpolnjene, otrokovim potrebam pa ni zadoščeno.

Avtoritativen pristop k vzgoji otroka uči tega, da uporablja svoje lastne moči (npr. ustrahovanje), da dobi, kar si želi. Ne uči sodelovanja, kompromisa ali spoštovanja potreb drugega. Zato se vzgojitelj osredotoča na pozitivne posledice sodelovanja, in ne na kazen za nesodelovanje.

Postavljanje mej otroku

Meje omogočajo, da izrazimo svoje omejitve na pozitiven način. Pomagajo pri preprečevanju konfliktov in gradnji sodelovanja med otroci. Z uporabo meje otrok spozna meje in tolerance vzgojitelja ter jih lahko uporabi pri sprejemanju odločitev. Meje morajo biti jasno in natančno določene. Primer: dogovor je, da se otrok lahko prosto igra v dopoldanskem času; če prosjači za igro v času počitka, mu namesto »NE« rečemo: zdaj je čas počitka.

3 POSLOVNI NAČRT

3.1 POVZETEK

3.1.1 Kratek opis podjetja

Naše podjetje Vesela hiša d. o. o. bo ustanovljeno kot družba z omejeno odgovornostjo. Sedež podjetja bo v Homcu, VII. ulica 22, Radomlje. Na tej lokaciji bomo imeli v najemu objekt, kjer bomo izvajali osnovno in dodatne dejavnosti. Podjetje se bo ukvarjalo z varovanjem in vzgojo predšolskih otrok. Organiziralo bo tudi dodatne popoldanske dejavnosti za otroke in starše ter otroške rojstnodnevne zabave.

3.1.2 Priložnost in strategija

Podjetje Vesela hiša d. o. o. se bo uveljavilo kot manjše podjetje. Na začetku se bo osredotočilo le na delovanje osnovne dejavnosti vzgoje in varovanja predšolskih otrok, v drugem letu delovanja pa bomo svojo ponudbo razširili na dodatne dejavnosti za otroke (telovadba, plesne urice itd.) in starše (predavanja o vzgoji itd.). V drugem šolskem letu bo podjetje ponudilo še organizacijo otroških rojstnodnevni zabav. Razlog za ustanovitev podjetja je predvsem dejstvo, da že več let primanjkuje zmogljivosti na tem področju. Število otrok iz leta v leto narašča, a zmogljivosti prepočasi sledijo temu trendu. Tudi ponudba dodatnih dejavnosti je manjša glede na povpraševanje. V začetku razvoja podjetja bomo nase opozorili prek lokalnega časopisa, v obliki intervjuja, pozneje pa po potrebi z delitvijo letakov na strateških lokacijah.

3.1.3 Ciljni trgi

Naš glavni cilj je 100-odstotna zasedenost zmogljivosti osnovne dejavnosti ob otvoritvi vrtca. Ciljna skupina so starši predšolskih otrok s stalnim prebivališčem v Radomljah in okolici, ki niso dobili mesta v obstoječih vrtcih.

3.1.4 Konkurenčne prednosti

Menimo, da bomo stranke pritegnili že s svojim obstojem. Večletni trend povpraševanja na področju predšolske vzgoje in izobraževanja, ki je večje od ponudbe, nam zagotavlja večje možnosti za 100-odstotni izkoristek zmogljivosti kot pri delovanju v kakšni drugi panogi. Vendar našo konkurenčno prednost vidimo predvsem v kakovostnem poslovanju, motivaciji zaposlenih ter zadovoljstvu otrok in staršev.

Ceno bomo oblikovali glede na cene konkurenčnih javnih in zasebnih vrtcev v tem okolišju, hkrati pa si bomo prizadevali za čimprejšnji podpis koncesijske pogodbe z Občino Domžale.

3.1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Za zagon podjetja Vesela hiša d. o. o. bomo potrebovali 60.000 EUR, ki jih bosta v dveh enakih deležih zagotovili obe družbenici. S tem denarjem bomo sanirali objekt, ki ga bomo vzeli v najem in si tako zagotovili oprostitev plačila najemnine v prvih štirih letih, kupili notranjo opremo, zunanja igrala in drobni inventar. Del sredstev bomo namenili tudi oglaševanju in ostalim začetnim stroškom podjetja. Podjetje bo imelo prvo leto poslovanja manjšo izgubo, ki pa se bo v drugem letu poslovanja prevesila v dobiček, ki se bo povečeval predvsem na podlagi dodatno sprejetih otrok v naslednjih letih poslovanja. Dobiček nam bo prineslo tudi uvajanje dodatnih dejavnosti, kar pa v trenutnih finančnih izračunih še ni zajeto.

3.1.6 Vodstvena skupina in kadri

Podjetje bosta ustanovili dve družbenici, ki bosta prispevali dva enakovredna kapitalska vložka v skupni vrednosti 60.000 EUR. Ena od družbenic bo v podjetju redno zaposlena kot upraviteljica ter bo skrbela za nemoteno poslovanje in vodenje podjetja. Za svoje delo bo prejela plačilo v obliki plače. Druga družbenica v podjetju ne bo zaposlena, bo pa pozneje sodelovala pri pomembnejših odločitvah in delitvi dobička.

V podjetju bo zaposlenih osem strokovnih oseb s pedagoško izobrazbo. Štiri osebe bodo zaposlene kot vzgojiteljice in štiri kot pomočnice vzgojiteljic. Potrebovali bomo tudi storitve računovodskega servisa, čiščenja ter priprave in dostave hrane, kar si bomo zagotovili prek zunanjih ponudnikov.

3.2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE IN STORITVE

3.2.1 Panoga dejavnosti

Panoga dejavnosti, v kateri bomo opravljali storitev, je po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD) uvrščena v podrazred 85.100 – predšolska vzgoja. SKD je obvezen nacionalni standard, ki se uporablja za določanje dejavnosti ter razvrščanje poslovnih subjektov in njihovih delov za potrebe uradnih in drugih administrativnih zbirk podatkov (registri, evidence, podatkovne baze ipd.) ter za potrebe statistike in analitike v državi in na mednarodni ravni.

AJPES enoti poslovnega registra določi šifro dejavnosti v skladu s SKD pri vpisu v Poslovni register Slovenije oziroma spremembi, in sicer na podlagi podatkov, ki jih prejme od enote poslovnega registra.

Ta panoga dejavnosti je na trgu že prisotna. Podjetje bo uvrščeno med mala podjetja, ker ne bo imelo več kot 50 zaposlenih.

3.2.2 Podjetje

Zasebni vrtec Vesela hiša d. o. o. bo imel sedež na naslovu Homec, VII. ulica 22, 1235 Radomlje. Organiziran bo kot družba z omejeno odgovornostjo, katere osnovni kapital sestavljajo osnovni vložki družbenic. Osnovni kapital mora znašati vsaj 7.500 EUR, medtem ko je vrednost vložkov lahko različna. V našem primeru bo

osnovni vložek zagotovljen s strani dveh enakovrednih družbenic. Osnovni vložek je lahko zagotovljen v denarju ali kot stvarni vložek ali stvarni prevzem. Kot stvarni vložek se lahko zagotovijo premičnine in 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.

Podjetje bo zagotavljalo organizirano predšolsko varstvo in vzgojo v skladu z Zakonom o vrtcih. Uporabniki naših storitev bodo družine s predšolskimi otroci na območju Radomelj in okolice (občini Domžale in Kamnik). Nudili bomo celodnevno varstvo s prehrano in dopolnilnimi dejavnostmi. Prehrano bomo zagotavljali iz bližnje Osnovne šole Preserje pri Radomljah. Dopolnilne dejavnosti bodo potekale v popoldanskem času. Izvajali jih bodo zaposleni in zunanji sodelavci. Prilagajali jih bomo željam staršev oziroma povpraševanju. Dopolnilne dejavnosti bodo na voljo tako otrokom, vpisanim v vrtec, kot otrokom, ki vrtca ne obiskujejo, in bodo plačljive.

3.2.3 Storitve

Podjetje Vesela hiša d. o. o. je storitveno podjetje. Opravljalo bo storitve na področju zasebnega varstva predšolskih otrok in izvajanja dodatnih dejavnosti v popoldanskem času (plesne urice, telovadba, organizacija rojstnodnevnih zabav, dejavnosti za starše itd.). Vrtec bo deloval po Glasserjevi teoriji izbire in si prizadeval v čim krajšem času pridobiti naziv »Glasserjev dober vrtec«. Odprt bo vsak delovnik med 6. in 17. uro. Dodatne dejavnosti bodo prilagojene povpraševanju.

Vrtec bo vključeval otroke od prvega leta starosti do vstopa v šolo v štirih oddelkih. Otroci bodo razporejeni v starostno homogene, heterogene ali kombinirane oddelke. V homogene oddelke bodo vključeni otroci v starostnem razponu enega leta. V heterogene oddelke bodo vključeni otroci prvega ali drugega starostnega obdobja. V kombinirane oddelke bodo vključeni otroci prvega in drugega starostnega obdobja. V vseh oddelkih bomo oblikovali skupine v skladu s Pravilnikom o normativih in kadrovske pogoji za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje (UL RS št. 75/05 in vse naknadne spremembe).

Prostori bodo razporejeni skladno s Pravilnikom o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtcev.

3.3 VIZIJA IN POSLANSTVO

3.3.1 Vizija

V podjetju Vesela hiša d. o. o. bomo sledili svojim zastavljenim ciljem. Naš namen je, da dosežemo prepoznavnost zaradi kakovosti storitev. Želimo si, da naš vrtec izstopa iz povprečja, kar bomo med drugim dosegli tudi s pristopom po Glasserjevi metodi.

Na trgu se bomo pojavili kot srednje velik vrtec (4 oddelki). Na začetku bo naša ponudba obsegala delovanje omenjenih štirih oddelkov. Skladno s povpraševanjem bomo uvajali dodatne dejavnosti, ki bodo potekale v popoldanskem času (plesne urice, angleščina, pravljичne urice, telovadba itd.) in ob vikendih (praznovanja rojstnih dni). Ob uvedbi dodatnih dejavnosti bomo honorarno sodelovali z več

strokovnjaki z različnih področij. Delovali bomo na podlagi ideje, da ponudimo čim več kakovostnih storitev, ki bodo obogatile življenje otrok oziroma celotnih družin iz bližnjih krajev. Ob posebnih priložnostih se bomo promovirali tako, da bomo brezplačno pripravili posebno predstavo ali kakšno drugo dejavnost. Sledili bomo novim trendom na področju vzgoje in izobraževanja ter jih prilagajali našim potrebam. Delovali bomo elastično, kar pomeni, da bomo prisluhnili vsaki želji ali novi ideji, ki nam jo bo posredovala okolica (otroci, starši, krajani), jo preučili in poskušali uresničiti.

3.3.2 Poslanstvo

Naše poslanstvo bo zadovoljitev staršev in otrok s kakovostno in raznoliko ponudbo. To bomo dosegali tako, da si bomo prizadevali za dobro počutje otrok, strokovnih sodelavcev in staršev. Želimo si vrtec »po meri« otroka. Vse to bomo uresničevali tako, da bomo:

- zagotavljali sproščeno vzdušje in smeh ter zaupanje v lastno delo;
- poudarjali skrb za zdravo življenje, gibanje, skrb za naravo, krepitev ekoloških vrednot, razvijanje ljubezni do domačega kraja ipd.;
- pri otrocih spodbujali odgovornost in občutek dobre lastne vrednosti;
- ustvarjali odprtost, povezovanje med oddelki, spodbujanje prijateljskih odnosov;
- sodelovali z zunanjim svetom (gasilci, policija, bližnja osnovna šola itd.);
- otroke učili strpnosti in sprejemanja drugačnosti;
- zaposlenim omogočili varno in prijetno delovno okolje z možnostjo osebnega in strokovnega razvoja.

3.4 RAZISKAVA IN ANALIZA TRGA

Informacije, ki jih bomo pridobili na tem področju, nam bodo v pomoč pri nadaljnjem delu. Z raziskavo trga bomo dobili podatke o tem, kaj starši pričakujejo od vrtca, v katerega bi vpisali svojega otroka. Ugotoviti želimo, kateri od dejavnikov ima najpomembnejšo vlogo pri izbiri vrtca. Pridobili bomo tudi podatke o potrebah po dodatnih dejavnostih za otroke in starše v popoldanskem času in organizaciji otroških rojstnodnevnih zabav.

3.4.1 Raziskava trga

Z anketiranjem v elektronski obliki smo pridobili ustrezne podatke o potrebah na trgu za storitve, ki jih želimo opravljati. Anketiranje je potekalo zlasti med starši s stalnim prebivališčem v občinah Domžale in Kamnik ali njuni bližnji okolici. Anketo smo sestavili iz šestnajstih vprašanj. Zastavili smo jih tako, da smo izvedeli, kaj si starši želijo od vrtca, v katerega vpišejo svojega otroka, katere popoldanske interesne dejavnosti bi jih zanimale in v kakšnem obsegu ter kaj menijo o možnosti prirejanja otroških rojstnodnevnih zabav.

V anketi smo povpraševali po dejavnikih, kot so:

- spol;
- kraj bivanja;
- število otrok;
- starost otrok;

- ali otroci obiskujejo vrtec;
- ali so zadovoljni s storitvami vrtca;
- kakšne so njihove preference pri izbiri vrtca;
- po kateri pedagogiki si želijo, da v vrtcu vzgajajo njihovega otroka;
- kako dobro poznajo nekatere pedagogike;
- ali bi otroka vpisali v dodatno dejavnost, ki bi bila na voljo;
- v katero dejavnost bi ga vpisali;
- kolikokrat tedensko se jim zdi primerno otroka voditi na dodatne dejavnosti;
- ali bi se udeleževali dejavnosti za starše;
- kakšnih dejavnosti za starše bi si želeli;
- ali bi se odločili za storitev organizirane otroške rojstnodnevne zabave;
- najpomembnejši dejavniki glede izbire organizirane rojstnodnevne zabave.

Anketa je bila opravljena marca 2011 in je vključevala 60 anketirancev. Od teh anketirancev jih je 12 iz Radomelj, ostalih 48 pa iz bližnje okolice. Poleg analize vseh anket smo posebej opravili še analizo anket staršev s stalnim prebivališčem v Radomljah in tako primerjali morebitna odstopanja ene in druge skupine staršev.

Na podlagi ankete smo ugotovili, da so starši večinoma zadovoljni s storitvami vrtca, ki ga obiskuje ali je obiskoval njihov otrok. Najpomembnejši dejavnik pri izbiri vrtca je strokovnost osebja in varnost. Manj pomemben dejavnik so popoldanske dejavnosti, ki jih vrtec nudi. Rezultat je pričakovan, kajti popoldanskih dejavnosti se otrok lahko udeležuje v okviru katerega koli podjetja ali zavoda. Cena je srednje pomemben dejavnik.

Večini staršev je vseeno, po kateri pedagogiki v vrtcu vzgajajo njihovega otroka. Ob analizi anket staršev s stalnim prebivališčem v Radomljah smo ugotovili, da je sicer večini (54 %) še vedno vseeno, po kateri metodi se vzgaja njihov otrok, vendar če jim to ni nepomembno, se opredelijo za Glasserjevo teorijo izbire (31 %). Razlog je verjetno povezan z osnovno šolo, ki deluje po tej metodi in so se nekateri od staršev z njo srečali že pri starejših, šoloobveznih otrocih. Sicer Glasserjeva teorija izbire ni splošno znana pedagogika; v Radomljah jo več staršev pozna ali je že slišalo zanjo, v okoliških krajih je v primerjavi s kurikulumom za vrtce, Waldorfsko pedagogiko ali pedagogiko Montessori najmanj poznana.

83 % staršev bi vpisalo svoje otroke v dodatne dejavnosti, ki bi jih ponudili proti plačilu. Največ zanimanja je za telovadbo in plesne urice, najmanj pa za glasbene urice. 71 % staršev bi se udeležilo njim namenjenim dejavnostim. Predvsem jih zanimajo predavanja o vzgoji (46 %), najmanj pa umetniško ustvarjanje (14 %).

V Radomljah bi se 83 % staršev odločilo za organizirano rojstnodnevno zabavo. Varnost, program zabave, strokovnost osebja in hrana so dejavniki, ki si sledijo v naštetem vrstnem redu glede na pomembnost. Cena je srednje ali manj pomemben dejavnik. Vprašalnik in grafični prikaz analize ankete sta v Prilogi 1.

3.4.2 Kupci (odjemalci)

Naše podjetje bo dalo prednost družinam s stalnim prebivališčem v Radomljah in bližnji okolici. Če bo prostih mest več kot povpraševanja iz omenjenega okoliša,

bomo mesta ponudili tudi za otroke iz drugih krajev (Domžale, Kamnik, Trzin, Mengeš itd.).

Zaradi velikega pomanjkanja prostih mest v vrtcih se bomo poskušali z Občino Domžale dogovoriti, da nam dodeli koncesijo za opravljanje dejavnosti za najmanj deset let. Osnova za plačilo vrtca je cena programa, v katerega je vključen otrok. Cena programa obsega stroške vzgoje, varstva in prehrane otroka v vrtcu, pri čemer ne vključuje sredstev za investicije in investicijsko vzdrževanje. Ceno programa na predlog vrtca določi ustanovitelj oziroma koncedent (občina). Ceno programov predšolske vzgoje krijejo starši oziroma zakoniti zastopniki otroka (v nadaljnjem besedilu: starši) in občina. Občina krije del cene programa za otroke, katerih starši imajo na njenem območju stalno prebivališče, otroke, ki imajo na njenem območju stalno prebivališče skupaj z enim od staršev, otroke tujcev, katerih vsaj eden od staršev ima na njenem območju začasno prebivališče in je zavezanec za dohodnino v Republiki Sloveniji. Starši plačajo največ 80 % programa, v katerega je vključen otrok. Plačilo 80 % cene je polno plačilo staršev. Starši, ki menijo, da njihov socialni položaj zahteva uveljavljanje znižanega plačila, to lahko uveljavljajo na svoji matični občini. Plačilo staršev v tem primeru določi občina na podlagi lestvice, ki starše razvršča v razrede, ob upoštevanju bruto mesečnega dohodka na družinskega člana v primerjavi s povprečno plačo na zaposlenega v Republiki Sloveniji in ob upoštevanju premoženja družine. V posameznem plačilnem razredu plačajo starši določen odstotek cene programa. Cena programa se razlikuje glede na starostno skupino, ki jo obiskuje otrok. Polna cena prve starostne skupine je 474,88 EUR, druge starostne skupine pa 360,26 EUR.

Odjemalci (starši) bodo imeli do podjetja določene obveznosti in pravice. Obveznosti staršev do vrtca so:

- v vrtec pripeljati zdravega otroka;
- obveščati strokovne sodelavce o morebitnih posebnostih otroka;
- upoštevati delovni čas vrtca;
- pravočasno sporočati morebitno otrokovo odsotnost;
- otroka pripeljati v vrtec primerno obutega in oblečenega;
- zagotoviti, da otrok v vrtec ne prinaša nevarnih in dragih predmetov ter igrač;
- redno poravnovati finančne obveznosti za opravljene storitve.

Starši lahko do vrtca uveljavljajo naslednje pravice:

- postopno uvajanje otroka v vrtec;
- obveščenost o delu in življenju v vrtcu (oglasna deska);
- vpogled v programe za predšolske otroke;
- izmenjava informacij o otroku z vzgojiteljem;
- varstvo zasebnosti s poudarkom na varstvu osebnih podatkov.

3.4.3 Obseg trga in trendi

Po podatkih Statističnega urada RS je v šolskem letu 2010/11 število otrok, vključenih v vrtece, glede na preteklo leto večje za 6,8 %. V predšolsko vzgojo in izobraževanje v vrtcih in vzgojno-varstvenih ustanovah je vključenih že skoraj 76.000 otrok, to je 75,3 % vseh otrok ustrezne starosti. V primerjavi s preteklim šolskim letom se je število otrok povečalo predvsem v starostni skupini do treh let, torej otrok v 1. starostnem obdobju (za 8,5 %) in znaša 54,6 %; število otrok v

drugem starostnem obdobju, to je v starosti od treh let do vstopa v šolo, pa se je povečalo za 6,1 % in znaša 89,1 %.

Število živorojenih otrok po letu 2003 iz leta v leto narašča, kar pomeni vsako leto večje povpraševanje po zmogljivostih vrtcev. V občini Domžale je bilo v šolskem letu 2010/11 v vrtce vključenih 1.468 otrok, kar je 74,7 % vseh otrok. Povpraševanje sicer težko opredelimo, ker ne vemo, koliko staršev bi otroka raje prepustilo domačemu varstvu, če bi bilo prostih mest v javnih zavodih dovolj za vse otroke.

Po pogovoru s pristojnimi osebami v vrtcu Domžale ugotavljamo, da starši tudi v poletnih mesecih otroke večinoma prepustijo v varstvo vrtcu, kar pomeni, da tudi v poletnih mesecih ne pričakujemo večjega upada zasedenosti zmogljivosti.

V šolskem letu 2010/11 je v vrtcih zaposlenih 10.300 strokovnih delavcev, od tega 4.617 vzgojiteljev, 5.023 pomočnikov vzgojiteljev, 328 ravnateljev in pomočnikov ravnatelja, drugo zaposleno osebje pa so svetovalni in drugi strokovni delavci. Med strokovnimi delavci je nekaj manj kot 2 % moških; med temi so številčnejši pomočniki vzgojitelja kot vzgojitelji. Enemu vzgojitelju in pomočniku vzgojitelja je povprečno dodeljenih 8 otrok (8,1), od tega 6 otrok (6,2) v 1. starostnem obdobju in 9 otrok (9,4) v drugem starostnem obdobju.

V Prilogi 2 so prikazani vrtci po izvajalcu predšolske vzgoje in otrocih po starostnih obdobjih v Sloveniji za šolsko leto 2010/11, vključenost otrok v vrtce po dopoljenih letih starosti in spolu v Sloveniji za šolsko leto 2010/11, vključenost otrok v predšolsko vzgojo po starostnih obdobjih v Sloveniji in vključenost otrok v vrtce v okoliških občinah za šolsko leto 2010/11.

3.4.4 Konkurenca

Po Kotlerju se vsako podjetje srečuje s štirimi ravnmi konkurence (Kotler, 1999, str. 108):

- konkurenca iste vrste proizvodov: to je konkurenca v podjetjih, ki ponujajo enake proizvode in storitve. V našem primeru v to kategorijo spadajo vsi delujoči vrtci v občini Domžale: Vrtec Domžale, Vrtec Urša, Vrtec Karitas – Dominik Savio in Vrtec Mali princ Domžale;
- konkurenca proizvodov znotraj panoge: to pomeni, da so konkurenčna tudi vsa tista podjetja, ki ponujajo isto skupino proizvodov. Tudi v tej kategoriji nam konkurenco predstavljajo zgoraj omenjeni vrtci. V to kategorijo bi lahko vključili tudi vsako varovanje na domu, nad čemer pa nimamo natančnega pregleda;
- splošna konkurenca: to pomeni konkurenco, gledano na splošno oziroma bolj na široko. Na tej ravni nam konkurenco predstavljajo vsi vrtci po Sloveniji, vendar predvsem v bližnjih občinah;
- konkurenca na podlagi proračuna: to je konkurenca, ki jo predstavljajo starši, ki varujejo svoje otroke na domu, prav tako stari starši in ostali znanci ter sorodniki, ki so vključeni v proces varovanja. To zajema tudi vsako drugo varovanje otrok na domu, kot ga na primer opravljajo usposobljene varuške, študentke itd.

Pri analizi konkurence se osredotočamo le na občino Domžale. Ugotovili smo namreč, da tudi v vseh sosednjih občinah primanjkuje prostih vpisnih mest v zavode predšolske vzgoje in izobraževanja.

Vrtci običajno delujejo skozi celo leto, tudi v obdobju šolskih počitnic, zato večjega nihanja v številu otrok skozi leto ne pričakujemo. Manj zasedene zmogljivosti so pričakovane v poletnem času in ob večjih praznikih (npr. novo leto). V primeru odsotnosti se upošteva popust v višini zneska prehrane. V poletnih mesecih (julij in avgust) lahko starši ob vnaprejšnji najavi celomesečne odsotnosti uveljavljajo 50-odstotni popust na celoten mesečni znesek programa, vendar samo za en mesec.

Na podlagi obstoječih podatkov sklepamo, da konkurenca na tem področju v občini Domžale ni močna. Razlog je dejstvo, da obstoječi ponudniki storitev ne morejo pokriti celotnega povpraševanja po tej dejavnosti.

Tabela 1: KONKURENCA

Konkurenti	Prednosti	Slabosti
1. Vrtec Domžale	<ul style="list-style-type: none"> - javni vzgojno-izobraževalni zavod - devet enot, razporejenih po celotni občini 	<ul style="list-style-type: none"> - manj prilagodljiv
2. Vrtec Urša	<ul style="list-style-type: none"> - javni vzgojno-izobraževalni zavod - pet enot, razporejenih v središču Domžal 	<ul style="list-style-type: none"> - kot javni zavod bolj tog in omejen pri uvajanju novosti ali sprememb
3. Vrtec Karitas – Dominik Savio	<ul style="list-style-type: none"> - zavod je bil ustanovljen na pobudo Župnijske Karitas Domžale - vzgoja poteka po krščanskih načelih 	<ul style="list-style-type: none"> - vzgoja poteka po krščanskih načelih
4. Vrtec Mali princ Domžale	<ul style="list-style-type: none"> - zasebni vrtec - zelo uveljavljen in iskan v tem okrožju zaradi kakovosti storitev 	<ul style="list-style-type: none"> - za nekatere skupine ljudi cenovno nedosegljiv - ena enota

Vir: samooblikovanje

3.4.5 Analiza SWOT

SWOT – angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (prednosti, slabosti, priložnosti, pasti).

Analiza SWOT je učinkovit način za opredelitev prednosti in slabosti ter analizo priložnosti in pasti. Na podlagi te analize se lahko osredotočimo na prednostna področja in izkoristimo priložnosti. Analizo SWOT lahko uporabimo tudi za analizo konkurence. Analiza SWOT se običajno zapisuje v obliki preglednice s štirimi pravokotniki.

Tabela 2: Analiza SWOT podjetja Vesela hiša d. o. o.

Prednosti	Priložnosti
<ul style="list-style-type: none"> - veliko zamisli - upoštevanje želja staršev - prilagodljivost - pristop po Glasserjevi teoriji izbire (že uveljavljen način izobraževanja v tamkajšnji osnovni šoli) - ponudba popoldanskih dejavnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - razširitev dejavnosti v obliki delavnic za starše in otroke - malo konkurence - veliko povpraševanja po tovrstnih storitvah (zaradi pomanjkanja prostih mest v obstoječih vrtcih)
Slabosti	Nevarnosti/pasti
<ul style="list-style-type: none"> - trenutne začetne težave pri uveljavitvi na trgu - morebitni zadržki nekaterih staršev zaradi nepoznavanja Glasserjeve teorije izbire 	<ul style="list-style-type: none"> - upad novorojenih otrok v prihodnjih letih - pojav nove konkurence - sprememba zakonov na področju predšolskega varstva in izobraževanja

Vir: samooblikovanje

3.5 NAČRT TRŽENJA

3.5.1 Strategija vstopa na trg

Kot smo že opredelili v prejšnjih poglavjih, so ciljni trg podjetja mlade družine s stalnim prebivališčem v občini Domžale in njeni okolici. Skupna značilnost potencialne skupine odjemalcev je, da niso dobili prostega mesta v enem od obstoječih vrtcev na tem območju. Glede na dober odziv uporabnikov na delo po Glasserjevi metodi v bližnji osnovni šoli pričakujemo, da bo vrtec postopoma pridobil ugled med potencialnimi uporabniki in da se bo tako povečalo tudi povpraševanje uporabnikov, ki bi si želeli vpisati otroka v naš vrtec iz tega razloga in ne le zaradi zavrnjene prošnje v javnih zavodih. Namen podjetja je zagotoviti čim več prostih vpisnih mest, in sicer ob otvoritvi za 30 otrok prve starostne skupine in 19 otrok druge starostne skupine. Pozneje, v roku enega leta, želimo uporabnikom ponuditi tudi dodatne dejavnosti. Te bodo obsegale popoldanske dejavnosti za otroke, seminarje in delavnice za starše ter organizacijo rojstnodnevnih zabav.

O otvoritvi vrtca bomo potencialne uporabnike predhodno obvestili prek sredstev javnega obveščanja v občini Domžale (lokalni časopis) in prek letakov. Predvsem pa pričakujemo, da se bo novica o otvoritvi vrtca razširila »od ust do ust«.

3.5.2 Cenovna strategija

Ceno bomo oblikovali na podlagi konkurenčnih podjetij in stroškov, ki jih imamo z izvajanjem dejavnosti. Iz odgovorov anketiranih staršev je razvidno, da cena sicer ni temeljni dejavnik pri odločanju o izbiri vrtca, je pa pomemben dejavnik.

Ob pregledu mesečnih cen celodnevni programov predšolske vzgoje po slovenskih regijah (Priloga 3, Tabela 9) smo ugotovili, da se cene med seboj bistveno ne

razlikujejo. Povprečna cena programa prve starostne skupine je 448,42 EUR mesečno na otroka, medtem ko je cena za drugo starostno skupino 340,66 EUR mesečno na otroka.

Ker bomo ceno oblikovali glede na okoliške ponudnike, smo naredili pregled mesečnih cen programov predšolske vzgoje tudi po okoliških občinah. Ker menimo, da bomo zanimivi predvsem za mlade družine iz občin Domžale, Mengeš, Trzin in Kamnik, smo se osredotočili na te občine (Priloga 3, Tabela 10). Iz tabele je razvidno, da je povprečna cena programa prve starostne skupine 474,88 EUR mesečno na otroka, druge starostne skupine pa 360,26 EUR mesečno na otroka. V primerjavi s cenami na ravni celotne Slovenije so cene v omenjenem okolišu nekoliko višje od povprečja.

Kadar na trgu obstaja veliko odjemalcev in ponudnikov, je lahko cenovna politika tista, ki določa propad ali obstoj določenega podjetja. V primeru vrtca Vesela hiša smo ugotovili, da že obstaja presežno povpraševanje, kar pomeni, da cen ni treba nižati pod panožno povprečje. Pri oblikovanju cene smo upoštevali povprečje v zgoraj omenjenih okoliških občinah, kar pomeni za približno 7 % višjo ceno, kot če bi upoštevali samo obstoječe cene v matični občini Domžale.

Cena storitev podjetja Vesela hiša d. o. o. bo na začetku poslovanja znašala 474,88 EUR mesečno za prvo starostno skupino in 360,26 EUR mesečno za drugo starostno skupino.

3.5.3 Tržno komuniciranje

Pred začetkom opravljanja dejavnosti bomo potencialne stranke na svoj obstoj opozorili z objavo informacije v obliki intervjuja v lokalnem časopisu Novice. Časopis Novice izhaja kot štirinajstdnevnik že 19 let in ima naklado 24.000 izvodov, pri čemer ga brezplačno prejmejo gospodinjstva, podjetja in obrtniki na območju Domžal, Trzina, Mengša, Komende, Kamnika ter vse do Moravč in Lukovice.

Naša dejavnost ni namenjena širši javnosti, saj jo lahko ponudimo le mladim družinam s predšolskimi otroki. Zato bomo uporabili tudi letake (glej Prilogo 4), ki jih bomo delili na strateških mestih, na katerih se zadržujejo starši predšolskih otrok, da bi jih tako opozorili na začetek svojega delovanja.

Javni vpis v vrtec je običajno enkrat letno, v spomladanskem času. Glede na to bo obseg sredstev, namenjenih oglaševanju, različen po mesecih. Večji bo en mesec pred javnim vpisom v vrtec.

Ker želimo nase opozoriti predvsem s kakovostno ponudbo, upamo, da bo v naslednjih letih naš glavni način oglaševanja t. i. »oglaševanje od ust do ust«, kar bi pomenilo, da nam v prihodnosti v namen promocije ne bo treba nameniti tako velikega obsega sredstev. Poleg tega bomo izdelali kakovostno internetno stran, v okviru katere bomo med drugim izvajali tudi ankete, ki jih bomo lahko uporabili za preverjanje zadovoljstva uporabnikov z našimi storitvami in kot nove ideje za izboljšanje ponudbe.

3.5.4 Prodajne poti

Prodajne poti našega podjetja bodo potekale neposredno, saj se uvrščamo med podjetja, ki uporabljajo neposredne prodajne poti. Storitve bomo opravljali ob predhodni rezervaciji prostega mesta na sedežu podjetja, kar pomeni, da ne potrebujemo nobenega vmesnega posrednika.

3.6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

3.6.1 Geografska lokacija

Naše podjetje bo locirano na naslovu Homec, VII. ulica 22 v Radomljah (glej Prilogo 5). Nahajalo se bo v enonadstropni hiši, ki jo bomo vzeli v najem za dobo najmanj desetih let. Vzgojno-varstveno dejavnost bomo opravljali v pritličnem delu hiše, v prvem nadstropju pa bomo izvajali dodatne dejavnosti za otroke in starše ter ob slabšem vremenu tudi organizacijo rojstnodnevnih zabav. Na voljo imamo tudi polkletne prostore, ki jih bomo uporabili predvsem za režijo. Hiši pripada tudi ograjen vrt v izmeri 915 m². Okolice v poslovnem načrtu nismo posebej preučevali, ker otroci večinoma ne bodo zapuščali notranjih in zunanjih prostorov vrtca. Izlete v bližnji Arboretum Volčji potok bomo organizirali skupaj s starši, za običajne kratke sprehode pa je na tem območju odlično urejena pot ob reki Kamniški Bistrici, ki vodi vse do Domžal.

Z najemnikom smo se dogovorili, da se naš vložek v prostore in okolico poravnava s plačilom najemnine za prva štiri leta.

Zgradba je locirana na mirni lokaciji. Pred zgradbo bomo uredili 8 parkirnih mest, ki bodo zagotavljali neovirano parkiranje za starše pri oddaji in prevzemu otrok. Zaposleni bodo parkirali na bližnjem javnem parkirišču.

3.6.2 Poslovni prostori

Prostori bodo urejeni skladno s Pravilnikom o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca (UL RS št. 73/00 in 75/05).

Skupna kvadratura pritličnega prostora znaša 310 m². Na tej kvadraturi bodo tri igralnice prve starostne skupine in ena igralnica druge starostne skupine. Igralnice prve starostne skupine bodo velike po 50 m² in bodo vključevale kopalnico s previjalnico in toaletnimi prostori ter vhod z garderobo. Igralnica druge starostne skupine bo velika 50 m² in bo imela izhod na pokrito teraso v izmeri 13,2 m². Tudi igralnica druge starostne skupine bo opremljena s kopalnico in toaletnimi prostori ter vhodom z garderobo. V pritličnem delu bodo še razdelilna kuhinja in toaletni prostori za strokovne sodelavce.

Skupna kvadratura prostora v nadstropju znaša 200 m² in bo namenjena dvema osrednjima prostoroma, kjer se bodo izvajale gibalne dejavnosti. V popoldanskem času bodo tam potekale dodatne dejavnosti, seminarji, delavnice in predavanja za starše in strokovne sodelavce ter organizacija rojstnodnevnih zabav.

V zgradbi so na voljo tudi polkletni prostori, v katerih bo skupni prostor za strokovne sodelavce, pisarna za administrativne dejavnosti, garderoba, pralnica in kurilnica ter shramba za prenosljiva igrala in materiale za igrišče.

Zgradba ni bila sanirana od leta 1970, ko je bila zgrajena. Z lastnikom smo se dogovorili, da jo saniramo in zaradi stroška sanacije smo prva štiri leta oproščeni plačila najemnine. Primer najemne pogodbe je v Prilogi 6.

Ocena stroška sanacije je 43.200,00 EUR. Sanacija zajema menjavo oken, menjavo električnih in vodovodnih napeljav, sanacijo in menjavo tal, prilagoditev velikosti sob ter beljenje. Sanacija se bo izvedla na podlagi vložka dveh enakovrednih družbenic, ki bosta v podjetje vložili lastna sredstva v vrednosti 60.000 EUR v dveh enakovrednih deležih.

Notranjo opremo bomo kupili v trgovini Ikea. Seznam predvidene notranje opreme je prikazan v Prilogi 7 (Tabela 11), pri čemer strošek opreme znaša 3.655,32 EUR. Zunanja igrala bomo naročili v podjetju Euromix d. o. o. s sedežem v Črničah. Seznam naročila zunanjih igral je prikazan v Prilogi 7 (Tabela 12), vrednost naročila pa je 1.605,00 EUR.

3.6.3 Operativni cikel

Podjetje Vesela hiša d. o. o. je storitveno podjetje, kar pomeni, da ne prodaja proizvodov, ampak uporabnikom ponuja svoje storitve. Zaloge v tem primeru niso mogoče. Podjetje bo moralo opozoriti potencialne uporabnike na svoj obstoj na trgu. Razpisalo bo termin vpisa otrok v vrtec. Na podlagi pisne prijave bo z uporabnikom sklenilo pogodbo o sodelovanju. Primer pogodbe je v Prilogi 8. V praksi se storitve običajno plačujejo za pretekli mesec, zato bo tudi podjetje Vesela hiša d. o. o. vodilo tako plačilno politiko.

V podjetju bo redno zaposlenih 9 oseb. Upravitelj oziroma administrativni delavec bo zadolžen za vodenje podjetja in vse ostale ekonomske vidike poslovanja. Upravitelj bo ena od dveh družbenic. Ostalih osem zaposlenih bo imelo pedagoško izobrazbo in bo skrbelo za vzgojni proces. Pedagoški delavci bodo skrbeli za izvajanje vseh dejavnosti in sodelovanje s starši, vse dokončne odločitve pa bo zavrnila ali potrdila upraviteljica. Upraviteljica bo sproti, vsaj enkrat mesečno družbenico obveščala o svojih odločitvah. Družbenici bosta skupaj prevzeli nadzor nad zaposlenimi in odgovornost za odpravo napak v poslovanju.

Zunanjo pomoč bosta podjetju zagotavljala računovodski servis in čistilka ter bližnja osnovna šola. Računovodski servis deluje kot d. o. o. in bo vodil vse računovodske posle podjetja. Za svoje delo bo mesečno izstavil račun. Čistilka deluje kot samostojna podjetnica in bo svoje storitve opravljala glede na potrebe, predvidoma 3 ure dnevno, po končanem delovniku vrtca. Pripravila bo prostore za naslednji dan. Med delovnikom bosta v vsakem oddelku za red in čistočo poskrbeli vzgojiteljica in pomočnica vzgojiteljice. Bližnja osnovna šola bo zagotavljala storitve priprave in dostave hrane.

3.6.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanje okolja

Registracijo za ustanovitev podjetja bomo izvedli januarja 2012 na okrožnem sodišču v Ljubljani. Pravna oblika podjetja je d. o. o. Osnovni kapital mora znašati vsaj 7.500 EUR, in sicer je lahko izražen v denarju ali stvarnih vložkih. Dejavnost ne vpliva na okolje, zato ne potrebujemo posebnih okoljevarstvenih dovoljenj.

V zakonodaji je dana pravna osnova za ustanavljanje zasebnih vrtcev (40. člen ZOFVI). Zasebni vrtec mora v postopku vpisa v razvid izkazati ustreznost prostorov, v katerih se bo izvajala dejavnost (veljajo enaki pogoji kot za javni vrtec – Pravilnik o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca, UL RS št. 73/00 in 75/05). Prostori morajo biti namenjeni predšolski vzgoji, kar mora biti razvidno iz uporabnega dovoljenja.

Predlog za vpis v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja vložijo ustanovitelji zasebnega vrtca. Predlog za vpis v razvid s prilogami se pošlje na: Ministrstvo za šolstvo in šport, Služba za razvoj kadrov v šolstvu, vpis v razvid, Masarykova 16, 1000 Ljubljana. Predlogu za vpis izvajalca je treba priložiti:

- akt o ustanovitvi (iz akta o ustanovitvi mora biti razviden tudi program predšolske vzgoje, ki ga bo zasebni vrtec izvajal, v našem primeru kurikulum za vrtce, ki ga je marca 1999 sprejel Strokovni svet RS za splošno izobraževanje);
- pravilno izpolnjene obrazce, iz katerih so razvidni podatki o izpolnjevanju predpisanih pogojev glede prostora in opreme (število igralnic, oprema igralnic itd.), vključno z uporabnim dovoljenjem – v skladu s Pravilnikom o minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca;
- izjavo, da bo do pričetka izvajanja dejavnosti izpolnjen tudi pogoj v zvezi z zagotovitvijo strokovnih delavcev s predpisano izobrazbo.

Občina lahko, če tako kažejo potrebe v zvezi s predšolsko vzgojo, zasebnemu vrtcu podeli koncesijo. Podelitev koncesije (73.–77. člen ZOFVI) pomeni, da opravlja zasebni vrtec javno službo in ima enak program kot javni vrtec, pri čemer se s posebno pogodbo o koncesiji opredeli obseg sredstev, ki jih vrtcu zagotavlja občina.

Zasebni vrtci, ki nimajo koncesije, lahko pridobijo pravico do financiranja iz proračunov občin, če izpolnjujejo naslednje pogoje:

- izvajajo najmanj poldnevni program;
- imajo najmanj za en oddelek predšolskih otrok;
- imajo zaposlene oziroma drugače zagotovljene vzgojitelje in pomočnike vzgojiteljev za izvedbo programa v skladu z zakonom in drugimi predpisi;
- so dostopni vsem otrokom (34. člen Zakona o vrtcih).

Podjetje Vesela hiša d. o. o. izpolnjuje vse predpisane pogoje za pridobitev koncesije in bo pred začetkom poslovanja poskušalo pridobiti koncesijo Občine Domžale. Glede na pomanjkanje prostih mest v obstoječih vrtcih in po pogovoru z osebami, zadolženimi za področje družbenih dejavnosti na Občini Domžale, je pridobitev koncesije realno pričakovano.

3.7 NAČRT RAZVOJA

Podjetje Vesela hiša d. o. o. bo sledilo razmeram na trgu in poskušalo prilagoditi svojo ponudbo v skladu z ugotovljenimi potrebami. Z analizo anketnega vprašalnika smo ugotovili, da si starši v Radomljah in okolici želijo ponudbe dodatnih dejavnosti v popoldanskem času, tako zase kot za svoje otroke. Tudi ponudba organizacije otroških rojstnodnevnih zabav bi bila zelo zanimiva. V prihodnje bo podjetje širilo svoje poslovanje predvsem na ta področja. Glede na raziskavo lahko trdimo, da bo imel vrtec Vesela hiša d. o. o. možnosti za uspešno nadgrajevanje ponudbe in posledično tudi rast.

3.7.1 Status razvoja in prihodnje naloge

Že ob ustanovitvi bomo zagotovili brezhibnost prostora in opreme. Ob otvoritvi bomo ponudili celotno zmogljivost na področju vzgojno-izobraževalne dejavnosti, ki jo načrtujemo. To so trije oddelki prve starostne skupine in en oddelek druge starostne skupine. V prihodnjih letih se bomo morda morali prilagoditi razmeram na trgu in spremeniti število oddelkov ene ali druge starostne skupine. To pomeni, da bi se glede na potrebe spremenila le starostna struktura otrok, število oddelkov pa bi ostalo enako kot ob otvoritvi. V smeri oddelkov svojih zmogljivosti ne bomo širili.

Zavedamo se, da sta izpopolnjevanje in izobraževanje zaposlenih bistvena za kakovostno opravljanje storitev. Osredotočili se bomo predvsem na pridobitev naziva »Glasserjev dobri vrtec«, kar pomeni, da se bodo vsi zaposleni udeležili izobraževanja iz realitetne terapije, ki traja približno dve leti. Znanje, ki ga bodo pridobili, bodo dnevno uporabljali pri svojem delu v oddelkih. Cilj podjetja je, da vsi zaposleni delujejo in razmišljajo po Glasserjevi teoriji izbire oziroma se temu čim bolj približajo.

3.7.2 Izboljšave storitev in nove storitve

Ker smo storitveno podjetje, si bomo že na začetku prizadevali, da strankam ponudimo brezhibne in kakovostne storitve. Pripravljeni bomo upoštevati želje in potrebe staršev, s čimer bomo lahko prispevali k njihovem večjemu zadovoljstvu. Pri naši dejavnosti, tj. varovanju otrok, so bistvene značajske lastnosti vzgojiteljev in pomočnikov vzgojiteljev. Že pri izbiri kadrov bomo velik poudarek dali na značajske lastnosti, poleg tega pa bomo svoje sodelavce vsak dan spodbujali in usmerjali k prijaznosti, prilagodljivosti in strokovnosti. To je namreč zelo pomemben dejavnik pri vzpostavljanju ravni zaupanja med starši in vzgojitelji. V prvih letih poslovanja si želimo ustvariti dobro ime in ga s kakovostnim delom ohranjati v prihodnjih letih. Starše bomo prosili za izpolnitev neobveznih anket, v katerih bodo lahko anonimno izrazili svoje pohvale, želje in pripombe, ki jih bomo skrbno obravnavali na sestankih zaposlenih.

Ob začetku poslovanja bomo opravljali samo eno storitev, tj. varovanje otrok. Pozneje bomo glede na potrebe trga uvajali dodatne dejavnosti, in sicer najprej v obliki telovadbe za otroke, ker je glede na analizo ankete po tej dejavnosti največ povpraševanja. Starši si želijo predvsem delavnic na temo vzgoje, zato jim bomo najprej ponudili predavanje o Glasserjevi teoriji izbire, saj jih želimo seznaniti z

usmeritvijo vrtca. Ob koncu prvega leta poslovanja bomo izdelali program organizacije rojstnodnevnih zabav in širši javnosti ponudili tudi to storitev.

3.7.3 Sredstva, namenjena razvoju

Prvih pet let poslovanja bo podjetje na letni ravni razvoju namenilo vnaprej dogovorjen in določen del sredstev. Ta sredstva bodo črpana iz začetnega vložka obeh družbenikov. Obsežne širitve zmogljivosti (dodajanje oddelkov) podjetje v prvih petih letih ne načrtuje. Podjetje se bo osredotočilo predvsem na uspešnost tekočega poslovanja in ponudbo dodatnih dejavnosti. Za realizacijo dodatnih dejavnosti ne bo potrebnih veliko sredstev, ker v ta namen podjetje potrebuje predvsem prostorske zmogljivosti, ki pa jih že ima na voljo.

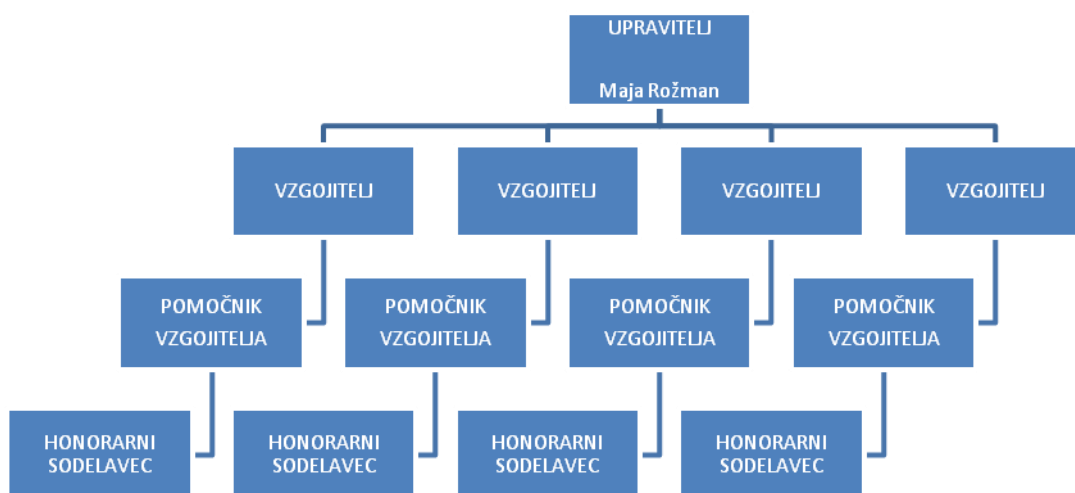
Del sredstev bomo namenili tudi oglaševanju. Oglaševali se bomo enkrat letno, mesec pred vpisom, in sicer v enem od lokalnih časopisov v obliki intervjuja. Dodatne dejavnosti bomo oglaševali po potrebi skozi celo leto na oglasni deski vrtca in prek letakov, ki jih bomo razdeljevali na strateško določenih lokacijah.

3.8 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

Strokovna usposobljenost vseh zaposlenih se bo v podjetju Vesela hiša d. o. o. izražala v kakovosti storitev. Zaposlovali bomo vzgojitelje in pomočnike vzgojiteljev, ki bodo imeli strokovno izobrazbo pedagoške smeri. Upraviteljica, ki bo upravljala in vodila podjetje, bo imela ekonomsko izobrazbo.

3.8.1 Organizacijska struktura

Uvrščamo se med mala podjetja z devetimi zaposlenimi. Zaradi majhnosti podjetja bo imelo našo podjetje enostavno organizacijsko strukturo.



Slika 1: Organizacijska struktura
(Lastni vir)

3.8.2 Načrt človeških virov

V podjetju bo devet redno zaposlenih delavcev, ki bodo sodelovali in si po potrebi medsebojno pomagali.

Upraviteljica podjetja bo ena od družbenic, Maja Rožman. Zaposlena bo za nedoločen čas. Sprejemala bo odločitve glede poslovanja podjetja in jih sproti posredovala družbenici. Njena temeljna naloga bo skrb za upravljanje in vodenje podjetja, kar vključuje:

- skrb za administrativne naloge poslovanja;
- organiziranje dela;
- vodenje zaposlenih;
- odpravo tekočih nejasnosti;
- sodelovanje s honorarnimi sodelavci;
- pripravo izobraževanja zaposlenih;
- vodenje sestankov z zaposlenimi;
- oglaševanje;
- pripravo ter izvedbo dodatnih dejavnosti in ponudb;
- sodelovanje s starši itd.

Poleg tega bo upraviteljica skrbela za dobro ime podjetja, nadzirala vse zaposlene v podjetju, sprejemala dodatne informacije o njihovem delu s strani staršev in na podlagi informacij ustrezno ukrepala.

Ostali zaposleni bodo vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev, ki ne bodo imeli samostojnega vpliva na delovanje podjetja. V vsakem oddelku bo zaposlen po en vzgojitelj in en pomočnik vzgojitelja. Delo vzgojitelja obsega:

- pripravo na vzgojno delo;
- načrtovanje in izvajanje vzgojnega dela;
- delo s starši;
- 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;
- opravljanje drugih nalog, povezanih z dejavnostjo vrtca.

V okviru z zakonom in kolektivno pogodbo določenega polnega tedenskega delovnega časa vzgojiteljevo delo z otroki ne sme presegati 30 ur, delo pomočnika vzgojitelja pa 35 ur tedensko.

Honorarne sodelavce bomo izbirali in vključevali v kolektiv glede na potrebe opravljanja dodatnih dejavnosti. Zadolženi bodo za pripravo in izvedbo dodatne dejavnosti, za katero so usposobljeni.

3.8.3 Ključno vodstveno osebje

Vodstveno osebje je ključno pri uresničevanju poslovnih idej in vizij podjetja. V podjetju Vesela hiša d. o. o. sta ključni osebi obe družbenici, Maja Rožman in

Damjana Spruk. Maja Rožman bo dejavno sodelovala v podjetju kot upraviteljica in redno zaposlena, imela bo pravico do odločanja o poteku dela in dejavnostih v vrtcu. Damjana Spruk je v podjetje vključena kot družbenica, ki pa ne bo stalno prisotna v podjetju. O pomembnih projektih, npr. najemanju kreditov, širjenju podjetja, finančnih odločitvah ali prenehanju poslovanja, bosta družbenici odločali skupaj. Vsaka od družbenic bo imela v podjetju 50-odstotni delež, kar pomeni enake pravice in dolžnosti.

3.8.4 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Upraviteljica in hkrati družbenica podjetja, zaposlena za nedoločen čas, bo za svoje delo prejela plačilo v obliki plače. Druga družbenica, ki ni zaposlena v podjetju, za svoje prostovoljne usluge ne bo prejela plačila. Družbenici sta se dogovorili, da bo tako v začetni fazi poslovanja. Pozneje, ko si bo podjetje opomoglo od začetnih stroškov in bodo dobički večji, se bosta družbenici dogovorili o strukturi delitve dobička.

Ostalih osem zaposlenih bo imelo s podjetjem sklenjeno pogodbo o redni zaposlitvi za nedoločen čas, s 6-mesečnim poskusnim delom. Glede na uspešnost poslovanja bodo zaposleni tudi primerno nagrajeni, predvsem v obliki božičnice. Vendar v prvih letih poslovanja tega ni mogoče obljubiti, se pa načrtuje, da bo izplačilo nagrad mogoče, ko bo dobiček dovolj velik.

3.8.5 Upravni odbor

Po zakonu o pravnih osebah podjetje ni dolžno imeti upravnega odbora in tako ga tudi podjetje Vesela hiša d. o. o. ne bo imelo. Tako se bomo izognili dodatnim stroškom.

3.8.6 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve

Lastništvo podjetja bo 100-odstotno v rokah dveh družbenic. Ob ustanovitvi drugi lastniki in družbeniki ne bodo prisotni, tudi v prihodnosti v podjetju ne načrtujemo zunanjih virov financiranja. Družbenici bosta za ustanovitev podjetja skupaj prispevali 60.000 EUR, v dveh enakovrednih deležih. Pri upravljanju podjetja bo ena od družbenic sodelovala dejavno, za kar bo prejela plačo, druga pa pasivno, za kar ne bo prejela plačila. Pri delitvi dobička bosta udeleženi enakovredno.

3.8.7 Profesionalni svetovalci in storitve

Najeli bomo računovodski servis za vodenje poslovnih knjig ter čistilko za čiščenje poslovnih prostorov in pranje perila v naši pralnici. Za pripravo in dostavo hrane bomo sodelovali z bližnjo Osnovno šolo Preserje pri Radomljah.

V primeru pravnih sporov bomo najeli pravnega svetovalca, ki bo proti plačilu za nas opravil ustrezno storitev.

Glede na potrebe bomo najemali strokovne sodelavce s področja vzgoje in izobraževanja za izvedbo dodatnih dejavnosti za otroke, delavnic, predavanj za starše in strokovnih seminarjev za zaposlene.

3.9 SPLOŠNI TERMINSKI NAČRT

Splošni terminski načrt je pripomoček za prikaz zahtevanih opravil, ki so potrebna za doseganje ciljev. Cilj podjetja je, da se vrtec odpre 1. septembra 2012.

3.9.1 Ključne dejavnosti v prvem poslovnem letu

Terminski načrt za podjetje Vesela hiša d. o. o. je predstavljen na podlagi časovnega zaporedja dejavnosti pri ustanavljanju in razvoju podjetja. Ker je treba izbrati primeren trenutek za začetek delovanja, kar je v našem primeru 1. september 2012, ko se začne novo šolsko leto, smo izdelali splošni terminski načrt za obdobje od oktobra 2011 do oktobra 2012.

Oktobra 2011 bo poslovni načrt v celoti izdelan. V času izdelovanja načrta bomo optimalno preverili vse možnosti poslovanja.

V okviru ustanovitve podjetja bomo zbrali vsa potrebna dovoljenja, pridobili osnovna sredstva, najeli in sanirali prostore ter kupili vso potrebno opremo za izvajanje dejavnosti. Sanacijo podjetja bomo prepustili podjetju 2PR d. o. o. s sedežem v Trzinu.

Podjetje nameravamo ustanoviti januarja 2012, čeprav bomo z izvajanjem dejavnosti začeli šele septembra 2012. V vmesnem času bo poleg sanacije, nakupa in montaže opreme potekalo tudi oglaševanje, izbor zaposlenih in vpis otrok v vrtec. Za izbor zaposlenih si bomo vzeli več časa, ker je primerna izbira zaposlenih pri izvajanju naše dejavnosti ključna za kakovostno opravljanje dejavnosti varovanja otrok. Oglaševali se bomo mesec pred predvidenim vpisom otrok, da opozorimo na naše dodatne zmogljivosti varovanja otrok v tem okolišju. Po vpisu otrok bomo vse prijavnice skrbno pregledali in izvedli podpis pogodb o medsebojnem sodelovanju. Prejemanje plačil ni kritično, saj bomo račune za naše storitve izdajali vsak mesec sproti za pretekli mesec. Izplačilo plač ni kritično, saj načrtujemo, da bomo imeli zmogljivosti 100-odstotno zasedene.

Na začetku poslovanja se lahko pokažejo težave pri plačilih dobaviteljem, vendar bomo postopoma začeli z uvajanjem dodatnih dejavnosti in tako odpravili tudi te težave.

Prilivi in odlivi bodo povečani nekaj dni v mesecu, in sicer na dan plačila storitev uporabnikov za pretekli mesec in ob dnevu izplačila plač zaposlenim.

Najem prostorov ni težaven, saj so prostori, ki jih bomo vzeli v najem, last partnerja ene od družbenic. Poleg tega smo prva leta poslovanja zaradi sanacije oproščeni plačila najemnine.

3.9.2 Terminski načrt

DEJAVNOST / Mesec	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt
Priprava poslov. načrta	----												
Zbiranje osnovnih sredstev	----												
Pridobitev dovoljenj	----	----	----										
Ustanovitev podjetja				----									
Najem prostorov				----									
Sanacija prostorov				----	----	----							
Nakup opreme							----						
Namestitev opreme							----						
Pridobitev stalno zaposlenih							----	----	----				
Priprava promoc. materiala						----							
Nabava drobnega inventarja									-->				
Vpis otrok v vrtec							----						
Začetek poslovanja												-->	
Prejem plačil													-->
Plačilo računov													-->
Izplačilo plač													-->

Legenda: -- dejavnost je zaključena v tem mesecu.
--> dejavnost v tem mesecu ni zaključena.

3.10 KRITIČNA TVEGANJA IN TEŽAVE

3.10.1 Makro raven

Težave na makro ravni so lahko različne, njihova skupna lastnost pa je, da običajno nanje nimamo vpliva. Takšne težave so na primer naravne katastrofe, državni ukrepi ali izredna stanja. Obravnavamo jih kot manj verjetne.

Verjetnejše tveganje za naše poslovanje je možnost velikega povečanja zmogljivosti v javnih vrtcih, kar se po znanih podatkih sicer ne načrtuje, in izrazito zmanjšanje rojstev v prihodnjih letih.

Pomislimo tudi na tveganje, da bi se starši zaradi obdobja recesije iz varčevalnih razlogov bolj odločali za prepustitev otrok v varstvo starim staršem ali ostalim domačim, ki jim lahko zagotavljajo to možnost.

3.10.2 Raven podjetja

Mikro raven ali raven podjetja predstavlja pomembnejša tveganja od tveganj na makro ravni.

Največja težava našega podjetja bi lahko bila, da z Občino Domžale ne bi mogli skleniti koncesijske pogodbe. V tem primeru bi lahko bile naše storitve za starše predrage, zato bi se za naš vrtec odločali samo za krajša obdobja, in sicer med čakanjem na prosto mesto v enem od javnih ali zasebnih koncesijskih vrtcev.

Tveganje je lahko tudi napačna izbira zaposlenih. Prizadevali si bomo, da si čim prej ustvarimo dobro ime, vendar je vzgojno-varstvena dejavnost zelo specifična dejavnost, kjer lahko ena neprimerna zaposlena oseba zelo negativno vpliva na mnenje potencialnih uporabnikov naših storitev.

Kot smo že omenili, nam bo hrano pripravljala in dobavljala bližnja Osnovna šola Preserje pri Radomljah. V času šolskih počitnic kuhinja ne obratuje, kar pomeni, da bomo v tem primeru morali poiskati alternativnega dobavitelja. V kolikor bo imel alternativni dobavitelj višje cene priprave in dostave hrane, bo to za nas pomenilo višji strošek, kar bi negativno vplivalo na stroške podjetja.

3.11 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

Poslovni izid je med najpomembnejšimi ekonomskimi kategorijami, s katerimi merimo uspešnost poslovanja podjetij. Poslovni izid so lahko ne le dobiček ali izguba, temveč tudi druge ekonomske kategorije, ki kažejo razliko med vložkom v poslovni proces in njegovim izložkom ali na to, kako je bil z ekonomskega vidika uspešno dosežen cilj poslovanja. (Kavčič, 1995, str. 54)

3.11.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Dobiček in kosmati dobiček bomo izračunali iz poslovanja ob predpostavki polne zasedenosti zmogljivosti ob začetku dejavnosti. Vemo, da je število otrok, ki čaka na prosto mesto v katerem od obstoječih vrtcev, precej večje od zmogljivosti, ki jih bomo ponudili mi.

Po pogovoru s pristojnimi osebami na Občini Domžale smo ugotovili, da bodo v prihodnjih letih podeljevali koncesije za zasebne vrtce, vendar je koncesija za zdaj negotova možnost, zato se pri izračunu nanjo ne bomo zanašali. Glede na 100-odstotno zasedenost konkurentov tudi naše podjetje računa na 100-odstotno zasedenost zmogljivosti. Upravičenost te predpostavke potrjuje tudi stalna letna rast povpraševanja po prostih vpisnih mestih v zavode predšolske vzgoje in izobraževanja tako v Sloveniji kot v občini Domžale.

Po pravilniku o normativih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje vrtec lahko oblikuje homogene, heterogene in kombinirane oddelke. V homogene oddelke so vključeni otroci v starostnem razponu enega leta, v heterogene oddelke so vključeni otroci prvega ali drugega starostnega obdobja, v kombinirane oddelke pa so vključeni otroci prvega in drugega starostnega obdobja.

V oddelke prvega starostnega obdobja je lahko vključeno:

- v starostno homogeni oddelek najmanj 9 in največ 12 otrok;
- v starostno heterogeni oddelek najmanj 7 in največ 10 otrok.

V oddelke drugega starostnega obdobja je lahko vključeno:

- v starostno homogeni oddelek 3–4-letnih otrok najmanj 12 in največ 17 otrok;
- v starostno homogeni oddelek 4–5-letnih in 5–6-letnih otrok najmanj 17 in največ 22 otrok;
- v starostno heterogeni oddelek najmanj 14 in največ 19 otrok;
- v starostno kombinirani oddelek najmanj 10 in največ 17 otrok.

Naše podjetje bo ob odprtju zagotovilo mesta za 30 otrok starostne skupine 1–3 leta in 19 otrok starostne skupine 4–6 let.

Tabela 3: Prikaz kosmatega dobička iz poslovanja in dobička iz poslovanja za zasebni vrtec Vesela hiša d. o. o. (v EUR)

Leto	1	2	3	4	5
Kosmati donos iz poslovanja	253.111,08	258.809,64	270.206,76	270.206,76	274.529,88
Dobiček iz poslovanja	-893,15	5631,71	10.108,83	8.108,83	2.431,95

3.11.2 Donosnost in dobiček

Kazalci uspešnosti kažejo, da bo podjetje v drugem poslovnem letu doseglo dobiček. Dobiček se bo v prihodnjih letih spreminjal. Nadaljnjo rast dobička podjetje pričakuje tudi od dodatnih dejavnosti, ki jih bo postopoma uvajalo v svoje poslovanje po začetku opravljanja osnovne dejavnosti.

3.11.3 Stalni, spremenljivi in delno spremenljivi stroški

Stalni stroški bodo predstavljali večji del stroškov podjetja. V našem podjetju stalni stroški predstavljajo strošek najemnine, strošek uprave (plače zaposlenih, stroški komunikacij, ogrevanja, vode in elektrike itd.), strošek računovodstva, strošek čiščenja, amortizacijo opreme in strošek dostave hrane.

Spremenljivi del stroškov predstavljajo nepredvideni stroški drobnega inventarja, plačilo honorarnih sodelavcev in stroški naknadnega oglaševanja v primeru nezasedenosti zmogljivosti.

3.11.4 Upravljanje z denarnim tokom podjetja

Denarni tok podjetja prikazuje razmerje med prejemki in izdatki podjetja. Podjetja se morajo pri finančnem načrtovanju osredotočiti predvsem na denarni tok, saj s tem

plačujejo obveznosti, in ne na dobiček, ki je rezultat računovodenja po računovodskih standardih. (Horvat, 2003, str. 36)

Zasebni vrtec Vesela hiša d. o. o. bo glede na finančne izračune že v drugem poslovnem letu dosegel pozitivni denarni tok. Za začetek poslovanja bo imelo podjetje na voljo 60.000 EUR. Storitve se bodo plačevale za pretekli mesec, brez odloga plačila, zato podjetje na tem področju ne pričakuje finančnih težav.

3.12 FINANČNI NAČRT

3.12.1 Predračun izkaza uspeha

Pri izdelavi predračuna izkaza uspeha smo upoštevali naslednje:

- polna zasedenost zmogljivosti podjetja glede na pomanjkanje prostih mest v zadnjih letih;
- podjetje bo začelo s poslovanjem 1. 9. 2012;
- prvo leto bomo imeli 49 mest za vpis. Od tega bomo imeli tri oddelke prve starostne skupine (tj. 30 prostih mest) in en oddelek druge starostne skupine (tj. 19 prostih mest). V drugem letu bomo dodali enega otroka v prvo starostno skupino, tretje leto dva otroka v prvo starostno skupino, četrto leto dva otroka v prvo starostno skupino in peto leto enega otroka v drugo starostno skupino;
- mesečna cena za otroke prve starostne skupine bo 474,88 EUR, druge starostne skupine pa 360,26 EUR;
- z bližnjo osnovno šolo smo se dogovorili za dnevno dostavo hrane, kar pomeni dnevni strošek na otroka iz prve starostne skupine 4 EUR in 5,20 EUR na otroka druge starostne skupine. Strošek dostave hrane je zajet v stroških porabljenega materiala;
- strošek električne energije smo zajeli v stroških porabljenega materiala;
- plače zaposlenih so zajete v stroških dela. Zaposlovali bomo upravnico, 4 vzgojiteljice in 4 pomočnice vzgojiteljic. Bruto plača upravnice znaša 1.500 EUR mesečno, bruto plača vzgojiteljice znaša 1.400 EUR mesečno, bruto plača pomočnice vzgojiteljice 960 EUR mesečno. Upoštevali smo strošek podjetja pri izplačilu plač in letni regres, ki je zajet v drugih stroških dela;
- stalne stroške predstavljajo tudi stroški storitev, ki zajemajo bančne stroške, zavarovalne premije, računovodske storitve, stroške oglaševanja, reprezentanco, druge storitve, stroške čiščenja, telefona in interneta ter v petem letu tudi strošek najemnine, katerega smo v prvih štirih letih zaradi sanacije oproščeni. V četrtem letu smo dodali tudi strošek beljenja v znesku 2.000 EUR.

V prikazu poslovnega izida (Priloga 9) je navedena sestava prihodkov, stroškov in odhodkov.

3.12.2 Predračun bilance stanja

Podjetje Vesela hiša d. o. o. bo imelo osnovni kapital v vrednosti 60.000 EUR. Vsaka od družbenic bo prispevala 30.000 EUR. V sanacijo objekta bo podjetje

vložilo 43.200 EUR, sanacija se bo amortizirala v desetih letih. V opremo prostorov bo podjetje vložilo 5.270,32 EUR. Oprema se bo amortizirala v petih letih. Predračun bilance stanja je prikazan v Prilogi 10.

Tabela 4: Bilančni podatki za podjetje Vesela hiša d. o. o. (v EUR)

Leto	1	2	3	4	5
Sredstva	80.863,30	79.096,26	73.402,20	71.828,24	66.068,59
Obveznosti do virov sredstev	80.863,30	79.096,26	73.402,20	71.828,24	66.068,59
Kapital	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Dolg	20.863,30	19.096,26	13.402,20	11.828,24	6.068,59

3.12.3 Predračun izkaza finančnih tokov

Izkaz finančnih tokov prikazuje denarni tok, ki prvo leto znaša –54.607,02 EUR, drugo leto 10.607,02 EUR, tretje leto 4.000,00 EUR, četrto leto –2.110,00 EUR in peto leto 2.100,00 EUR.

Tabela 5: Prikaz poslovnega izida in denarnih tokov za zasebni vrtec Vesela hiša d. o. o. (v EUR)

Leto	1	2	3	4	5
Izkaz poslovnega izida					
Kosmati donos iz poslovanja	253.111,08	258.809,64	270.206,76	270.206,76	274.529,88
Dobiček iz poslovanja	–893,15	5.631,71	10.108,83	8.108,83	2.431,95
Dobiček iz rednega delovanja	–893,15	5.631,71	10.108,83	8.108,83	2.431,95
Dobiček pred obdavčitvijo	–893,15	5.631,71	10.108,83	8.108,83	2.431,95
Čisti dobiček/izguba po obdavčitvi	–893,15	4.505,41	8.087,07	6.487,07	1.945,56
Izkaz denarnih tokov					
Denarni tok	–54.607,02	10.607,02	4.000,00	–2.110,00	2.100,00

3.12.4 Davčni status

Podjetje bo poslovalo kot davčni zavezanec in bo zaračunavalo 8,5-odstotni DDV.

3.12.5 Nadzor stroškov

Podjetje bo sproti izvajalo nadzor stroškov. Temeljnit pregled gibanja bo upravnica pregledovala štirikrat letno, in sicer vsake tri mesece. Sledili bomo predpostavkam iz poslovnega načrta. V primeru preseganja predvidenih stroškov bo osnovna naloga ugotoviti, kje in zakaj ti stroški nastajajo, ter na podlagi teh ugotovitev pregledati, katere stroške je mogoče zmanjšati, ne da bi ogrozili kakovost storitev.

3.13 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

3.13.1 Zaželeno financiranje

Ustanovitveni kapital bosta prispevali obe družbenici v vrednosti 60.000 EUR. Vsaka bo prispevala 30.000 EUR. S tem kapitalom bomo sanirali objekt, kupili notranjo opremo in igrala ter pokrili ostale začetne stroške.

3.13.2 Pridobivanje virov financiranja

Zasebni vrtec Vesela hiša bo ustanovljen kot družba z omejeno odgovornostjo in bo v lasti dveh enakovrednih družbenic, ki bosta začetni kapital prispevali v dveh enakovrednih delih.

4 SKLEP

Pred izdelavo poslovnega načrta za ustanovitev zasebnega vrtca Vesela hiša d. o. o. smo si zastavili tri vprašanja:

- ali bo podjetje poslovalo uspešno;
- ali si starši v svojem okolišu želijo vrtec, ki bi deloval po Glasserjevi teoriji izbire;
- ali so v Radomljah in okolici potrebe po dodatnih dejavnostih za otroke in starše ter organizaciji rojstnodnevnih zabav za otroke.

S podrobno analizo dejavnikov, ki vplivajo na ugodne poslovne rezultate, smo poskušali odgovoriti na ta zastavljena vprašanja.

Glede na rezultate ankete lahko zaključimo, da staršem program, po katerem se vzgajajo otroci, ni najpomembnejši dejavnik pri izbiri vrtca. Starši so večinoma odgovorili, da jim je vseeno, po kakšni pedagogiki deluje vrtec, niso pa izrazili odklonilnega mnenja do Glasserjeve teorije izbire. Glede na to lahko sklepamo, da starši do omenjene pedagogike ne bodo imeli zadržkov, ko pa jo bodo bolje spoznali, lahko pričakujemo pozitiven odnos do nje.

Glede na anketo prav tako lahko z gotovostjo zatrdimo, da bodo dodatne dejavnosti tako za otroke kot za starše dobro obiskane. Hkrati se zavedamo, da je v zvezi s tem ključno, kakšen izbor dejavnosti bomo ponudili in kako kakovostna bo njihova izvedba.

Po pregledu rezultatov finančnih izračunov osnovne dejavnosti in ob upoštevanju vseh ostalih okoliščin lahko zaključimo, da se odprtje zasebnega vrtca izplača. Prvo leto sicer še ni mogoče pričakovati dobička, je pa to realno v vseh naslednjih letih. Kljub temu se zavedamo, da morajo mala podjetja v vsaki panogi veliko vložiti v to, da preživijo in si ustvarijo dobro ime. Zato mora biti stalno vodilo podjetja zagotavljanje strokovnih kadrov in najboljših tehničnih pogojev za kakovostno opravljanje storitev.

Podjetje bo ob otvoritvi začelo le z opravljanjem osnovne dejavnosti, vendar bo svoje delovanje usmerjalo k čim hitrejši razširitvi ponudbe na dodatne dejavnosti, ki bodo podjetju zagotavljale dodatni zaslužek.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Armstrong, T. (2006). *Prebudite genija v svojem otroku*. Tržič: Učila International.
- Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji* (1995). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Cooper, C. (2005). *Nega matere in otroka*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Glasser, W. (1991). *Dobra šola*. Radovljica: Didakta.
- Glasser, W. (1994). *Kontrolna teorija: kako vzpostaviti učinkovito kontrolo nad svojim življenjem*. Ljubljana: Taxus.
- Glasser, W. (1994). *Učitelj v dobri šoli*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Glasser, W. (1998). *Dobra šola. Vodenje učencev brez prisile*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Kavčič, S. (1995). *Analiza poslovnega izida*. Zbornik referatov: Svetovna posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*. London: Prentice Hall.
- Leach, P. (2004). *Otrok od rojstva do šole*. Ljubljana: Domus.
- Montessori, M. (2006). *Srkajoči um*. Ljubljana: Uršulinski zavod za vzgojo, izobraževanje in kulturo.
- Ozvald, K. (2002). *Zgodovina pedagoške kulture v antični dobi: ali kako je človeški duh rasel iz početka in rase še sedaj*. Ljubljana: Jutro.
- Vonta, T. (2008). *Razvoj pedagoških idej in organizirane predšolske vzgoje*. Koper: Pedagoška fakulteta.
- Woolfson, Richard C. (2001). *Bistro dete: kako razumeti in spodbujati otrokov razvoj*. Radovljica: Didakta.
- Žlebnik, L. (1959). *Obča zgodovina pedagogike*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Spletne strani:

- <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/dogodkiPrebivalci.euprava?zdid=1233&sid=1302>, najdeno 25. 3. 2011.
- <http://predpisi.sviz.si/vzgoja%20in%20izobrazevanje/vrtci/2.html>, najdeno 16. 3. 2011.
- http://vem.data.si/pogosta_vprasanja/#12, najdeno 2. 10. 2011.
- <http://www.ajpes.si/Registri/Drugo/SKD>, najdeno 2. 10. 2011.
- <http://www.drustvo-rt.si>, najdeno 15. 9. 2010.
- http://www.mss.gov.si/si/solstvo/predsolska_vzgoja/seznam_vrtcev_in_varuhov_pre_dsolskih_otrok_na_domu/, najdeno 23. 3. 2011.
- <http://www.otroska-igrala.si>, najdeno 28. 3. 2011.
- http://www.pei.si/UserFilesUpload/file/zalozba/ZnanstvenaPorocila/13_09_razvoj_pedagoskih_idej_v_organizirani_predsolski_vzgoji.pdf, najdeno 24. 11. 2010.
- http://www.stat.si/koledar_podrobno.asp?pub_id=11822&zb=PO&pod=0&kon=0&DatumOd=28.2.2011&DatumDo=31.12.2011, najdeno 1. 4. 2011.
- http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3139, najdeno 2. 10. 2011.
- http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=3813, najdeno 31. 3. 2011.
- www.student-info.net/.../1235656886_cV25sEI_zgodnje_otrotvo.doc, najdeno 24. 11. 2010.
- <http://www.zpfs.org>, najdeno 16. 3. 2011.

http://www2.arnes.si/~ljjvzd1s/files/Zapisnik_sveta_zavoda_090813.pdf, najdeno 2. 10. 2011.

<http://www2.arnes.si/~ljjvzd1s/starsi/cene.html>, najdeno 2. 10. 2011.

http://www2.arnes.si/~ljjvzd1s/starsi/cene_page.html, najdeno 30. 3. 2011.

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura	37
Slika 2: Grafični prikaz, spol, vsi	55
Slika 3: Grafični prikaz, spol, Radomlje	56
Slika 4: Grafični prikaz, kraj bivanja, vsi.....	56
Slika 5: Grafični prikaz, število otrok, vsi.....	57
Slika 6: Grafični prikaz, število otrok, Radomlje	58
Slika 7: Grafični prikaz, starost otrok, vsi	58
Slika 8: Grafični prikaz, starost otrok, Radomlje	58
Slika 9: Grafični prikaz, otrok obiskuje vrtec, vsi	59
Slika 10: Grafični prikaz, otrok obiskuje vrtec, Radomlje	60
Slika 11: Grafični prikaz, zadovoljstvo storitvam vrtca, vsi	61
Slika 12: Grafični prikaz zadovoljstvo storitvam vrtca, Radomlje.....	61
Slika 13: Grafični prikaz, preference pri izbiri vrtca, vsi	62
Slika 14: Grafični prikaz, preference pri izbiri vrtca, Radomlje	64
Slika 15: Grafični prikaz, pedagogika, vsi	65
Slika 16: Grafični prikaz, pedagogika, Radomlje.....	66
Slika 17: Grafični prikaz, poznavanje pedagogike, vsi	67
Slika 18: Grafični prikaz, poznavanje pedagogike, Radomlje.....	68
Slika 19: Grafični prikaz, dodatne dejavnosti, vsi	68
Slika 20: Grafični prikaz, dejavnosti, vsi.....	69
Slika 21: Grafični prikaz, dejavnosti, Radomlje	70
Slika 22: Grafični prikaz, pogostost dejavnosti, vsi	72
Slika 23: Grafični prikaz, pogostost dejavnosti, Radomlje.....	72
Slika 24: Grafični prikaz, dejavnosti za starše, vsi	73
Slika 25: Grafični prikaz, dejavnosti za starše, Radomlje.....	74
Slika 26: Grafični prikaz, izbrane dejavnosti za starše, vsi.....	74
Slika 27: Grafični prikaz, izbrane dejavnosti za starše, Radomlje	75
Slika 28: Grafični prikaz, rojstnodnevne zabave, vsi	76
Slika 29: Grafični prikaz, rojstnodnevne zabave, Radomlje	76
Slika 30: Grafični prikaz, pomembnost dejavnikov pri rojstnodnevni zabavi, vsi	77
Slika 31: Grafični prikaz, pomembnost dejavnikov pri rojstnodnevni zabavi, Radomlje.....	78
Slika 32: Grafični prikaz vključenosti otrok v predšolsko vzgojo po starostnih obdobjih, Slovenija	79

KAZALO TABEL

Tabela 1: KONKURENCA	30
Tabela 2: Analiza SWOT podjetja Vesela hiša d. o. o.....	31
Tabela 3: Prikaz kosmatega dobička iz poslovanja in dobička iz poslovanja za zasebni vrtec Vesela hiša d.o.o. (v EUR)	45
Tabela 4: Bilančni podatki za podjetje Vesela hiša d.o.o. (v EUR).....	45

Tabela 5: Prikaz poslovnega izida in denarnih tokov za zasebni vrtec Vesela hiša d.o.o. (v EUR)	45
Tabela 6: Vrtci po izvajalcu predšolske vzgoje in otrocih po starostnih obdobjih, Slovenija, šolsko leto 2010/11	79
Tabela 7: Vključenost otrok v vrtce po dopoljenih letih starosti in spolu, Slovenija, šolsko leto 2010/11	80
Tabela 8: Vključenost otrok v vrtce po občini stalnega prebivališča otroka, Slovenija, šolsko leto 2010/11	79
Tabela 9: Pregled mesečnih cen celodnevni programov predšolske vzgoje po slovenskih regijah v šolskem letu 2010/2011	81
Tabela 10: Pregled mesečnih cen celodnevni programov predšolske vzgoje v občini Domžale, Kamnik, Mengeš in Trzin v šolskem letu 2010/11	86
Tabela 11: Predviden nakup notranje opreme v trgovini Ikea	85
Tabela 12: Predvideno naročilo zunanji igral - Euromix d.o.o.	85

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa in analiza ankete	51
Priloga 2: Pregled vključenosti otrok v vrtce v šolskem letu 2010/2011	78
Priloga 3: Pregled mesečnih cen celodnevni programov predšolske vzgoje po slovenskih regijah v šolskem letu 2010/2011	82
Priloga 4: Letak	83
Priloga 5: Geografska lokacija	84
Priloga 6: Primer najemne pogodbe	86
Priloga 7: Primer naročila notranje opreme in zunanji igral	85
Priloga 8: Primer pogodbe o določitvi medsebojnih pravic in obveznosti staršev in vrtca	86
Priloga 9: Sestava stroškov, odhodkov in prihodkov	89
Priloga 10: Predračun bilance stanja	90

DODATKI IN PRILOGE

Priloga 1: Anketa in analiza ankete

a) Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik

Spoštovani,

Sem Maja Rožman, študentka višje strokovne šole B&B v Kranju. V okviru diplomskega dela z naslovom *Poslovni načrt – ustanovitev zasebnega vrtca* pripravljam raziskavo v zvezi z zasebnimi vrtci. V vprašalniku vas v prvem delu sprašujem po demografskih podatkih, v drugem delu me zanima, kaj pričakujete od vrtca, v katerega bi vključili svojega otroka, v tretjem delu pa, kaj menite o dodatni ponudbi vrtca. Vsi ti odgovori bodo prispevali k boljši predstavi o tem, kaj starši pričakujejo, pogrešajo in si želijo v vrtcu. Prosim vas, če lahko v celoti rešite spodnji vprašalnik, kar vam bo vzelo približno **10 minut** časa. V anketi ni pravih ali napačnih odgovorov in je anonimna.

1. Spol: m ž

2. Kraj bivanja:

- Domžale
- Trzin, Mengeš
- Radomlje
- Kamnik
- drugo

3. Koliko otrok imate?

- 1
- 2
- 3
- Več kot 3
- Nimam otrok

4. Koliko so stari vaši otroci?

- Do enega leta
- 1–3 leta
- 3–6 let
- Nad 6 let
- Nimam otrok

5. Ali kateri od otrok obiskuje vrtec?

- Da
- Ne
- Ne vsi
- Nimam otrok

6. Ali ste zadovoljni s storitvami vašega vrtca?

- Da
- Ne
- Nimam otroka v vrtcu

7. Kakšne so vaše preference pri izbiri vrtca? Vpišite številko 1, 2 ali 3, pri čemer je 1 najpomembnejši dejavnik, 2 srednje pomemben dejavnik, 3 manj pomemben dejavnik.

- Dolžina delovnika
- Cena
- Oprema vrtca
- Strokovnost osebja
- Program vrtca
- Svetovanje staršem
- Hrana
- Varnost
- Bližina
- Popoldanske interesne dejavnosti
- Velikost skupine
- Drugo _____

8. Po kateri pedagogiki si želite, da v vrtcu vzgajajo vašega otroka?

- Pedagogika Montessori
- Waldorfska pedagogika
- Glasserjeva teorija izbire
- Kurikulum za vrtce
- Vseeno mi je
- Drugo

9. Kako dobro poznate omenjene pedagogike? Vpišite številko 1, 2 ali 3, pri čemer je 1 poznam zelo dobro, 2 sem že slišal(-a), 3 ne poznam.

- Pedagogika Montessori
- Waldorfska pedagogika
- Glasserjeva teorija izbire
- Kurikulum za vrtce

10. Naš vrtec bi poleg varstva nudil tudi dodatne dejavnosti. Ali bi svojega otroka vpisali v katero od teh dejavnosti, če bi bile plačljive?

- Da
- Ne

11. V katero od naštetih dejavnosti bi ga vpisali?

- Plesne urice
- Angleščina
- Telovadba
- Pravljične urice

- Glasbene urice
- Drugo

12. Kolikokrat tedensko se vam zdi primerno, da otrok, starejši od treh let, obiskuje dodatne dejavnosti?

- Enkrat
- Dvakrat
- Trikrat
- Več kot trikrat
- Ne zdi se mi primerno, da otrok v prostem času obiskuje dodatne dejavnosti

13. Ali bi se udeleževali dejavnosti za starše (v obliki predavanj, delavnic, seminarjev ipd.) ?

- Da
- Ne

14. Kakšnih dejavnosti za starše bi si želeli?

- Predavanja o vzgoji
- Rekreativne dejavnosti (aerobika, plesni tečaj, ipd.)
- Umetniško ustvarjanje (dramske delavnice, tečaj šivanja ipd.)
- Drugo

15. Naš vrtec bi poleg dodatnih dejavnosti za otroke in starše nudil tudi organizacijo rojstnodnevni zabav za otroke, stare od 4–10 let. Zabava bi trajala 3 ure. Bi se odločili za to storitev?

- Da
- Ne

16. Kaj bi bilo za vas najpomembnejše pri ponudbi organizacije rojstnodnevne zabave? Vpišite številko 1, 2 ali 3, pri čemer je 1 najpomembnejši dejavnik, 2 srednje pomemben dejavnik, 3 manj pomemben dejavnik.

- Varnost
- Cena
- Hrana
- Strokovnost osebja
- Program zabave
- Drugo

Najlepša hvala za sodelovanje!

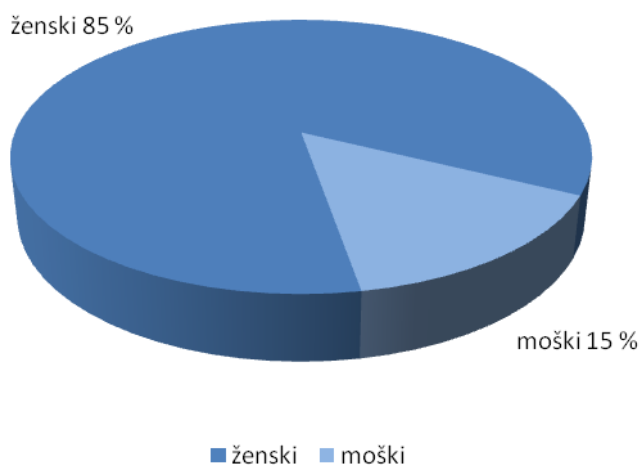
b) Analiza ankete

Pri analizi smo pregledali vse ankete in se nato posebej osredotočili na ankete, katerih skupna lastnost je stalno prebivališče v Radomljah.

1. Anketno vprašanje: spol

Vse ankete:

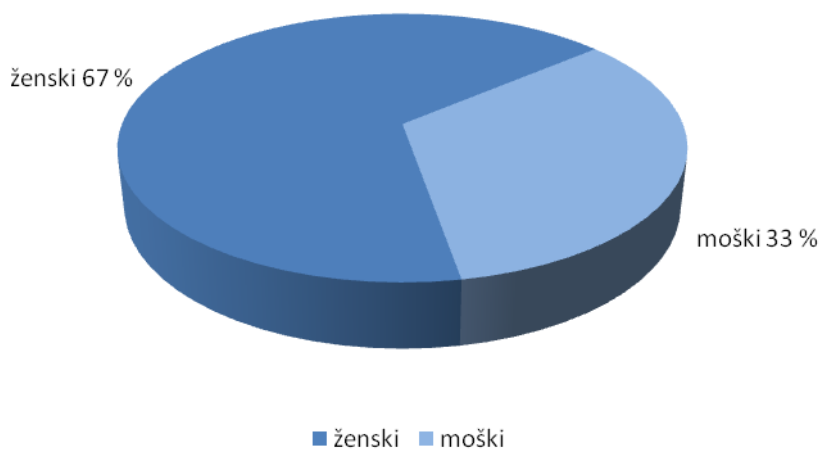
<i>Spol</i>	<i>Št. odg.</i>
moški	9
ženski	51



Slika 2: Grafični prikaz, spol, vsi

Radomlje:

<i>Spol</i>	<i>Št. odg.</i>
moški	4
ženski	8

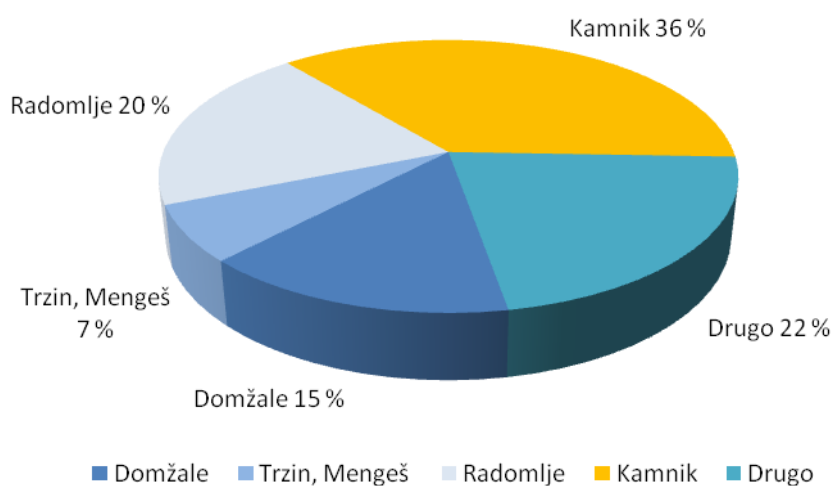


Slika 3: Grafični prikaz, spol, Radomlje

2. Anketno vprašanje: Kraj bivanja

Vse ankete:

Kraj bivanja	Št. odg.
Domžale	9
Trzin, Mengeš	4
Radomlje	12
Kamnik	22
drugo	13



Slika 4: Grafični prikaz, kraj bivanja, vsi

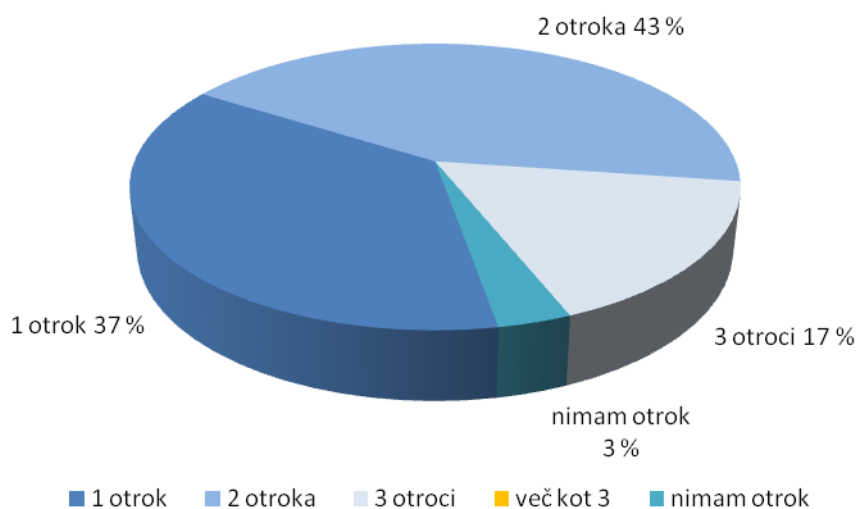
Radomlje:

Kraj bivanja	Št. odg.
Radomlje	12

3. Anketno vprašanje: Koliko otrok imate?

Vse ankete:

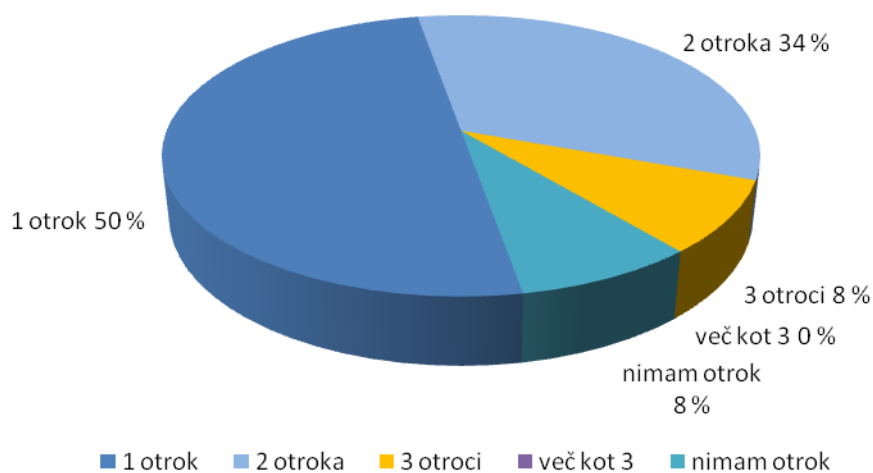
Število otrok	Št. odg.
1 otrok	22
2 otroka	26
3 otroci	10
več kot 3 otroci	0
nimam otrok	2



Slika 5: Grafični prikaz, število otrok, vsi

Radomlje:

Število otrok	Št. odg.
1 otrok	6
2 otroka	4
3 otroci	1
več kot 3 otroci	0
nimam otrok	1

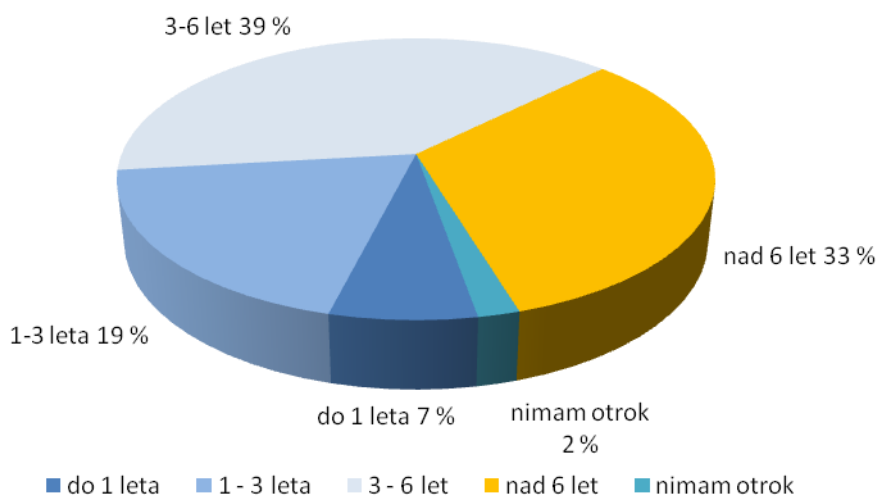


Slika 6: Grafični prikaz, število otrok, Radomlje

4. Anketno vprašanje: Koliko so stari vaši otroci?

Vse ankete:

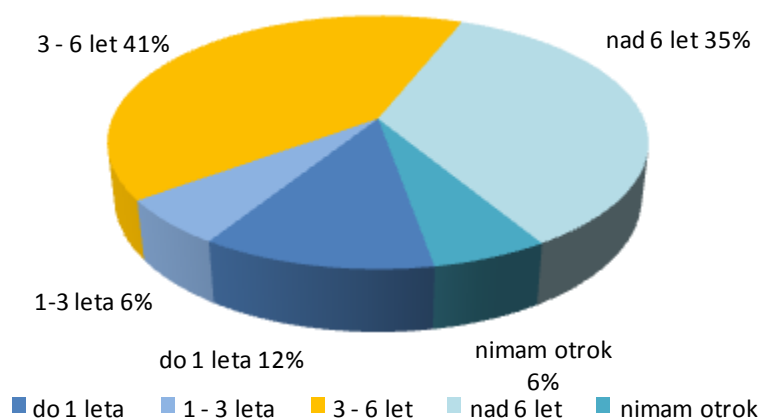
Starost otrok	Št. odg.
do enega leta	7
1–3 leta	20
3–6 let	41
nad 6 let	34
nimam otrok	2



Slika 7: Grafični prikaz, starost otrok, vsi

Radomlje:

Starost otrok	Št. odg.
do enega leta	2
1–3 leta	1
3–6 let	7
nad 6 let	6
nimam otrok	1

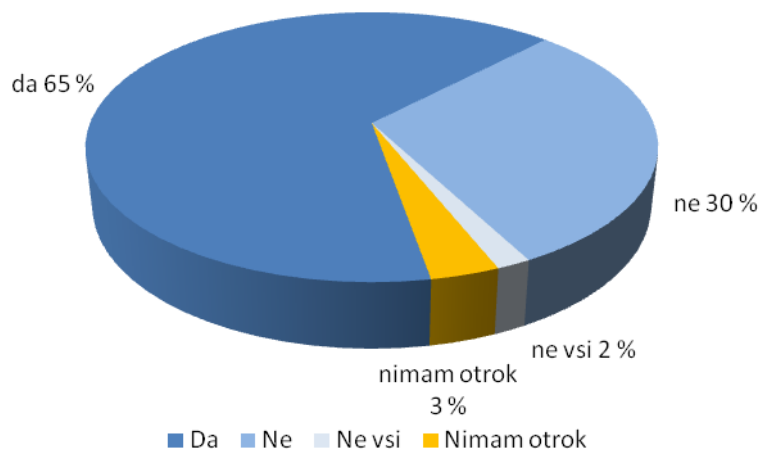


Slika 8: Grafični prikaz, starost otrok, Radomlje

5. Anketno vprašanje: Ali kateri od otrok obiskuje vrtec?

Vse ankete:

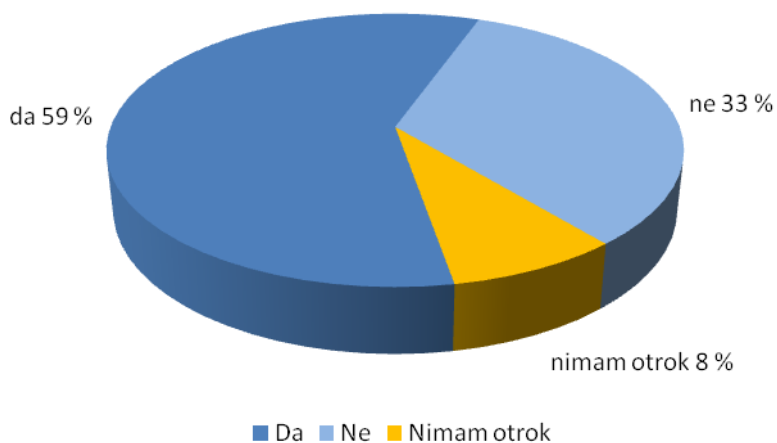
Otrok obiskuje vrtec	Št. odg.
da	39
ne	18
ne vsi	1
nimam otrok v vrtcu	2



Slika 9: Grafični prikaz, otrok obiskuje vrtec, vsi

Radomlje:

Otrok obiskuje vrtec	Št. odg.
da	7
ne	4
ne vsi	0
nimam otrok v vrtcu	1

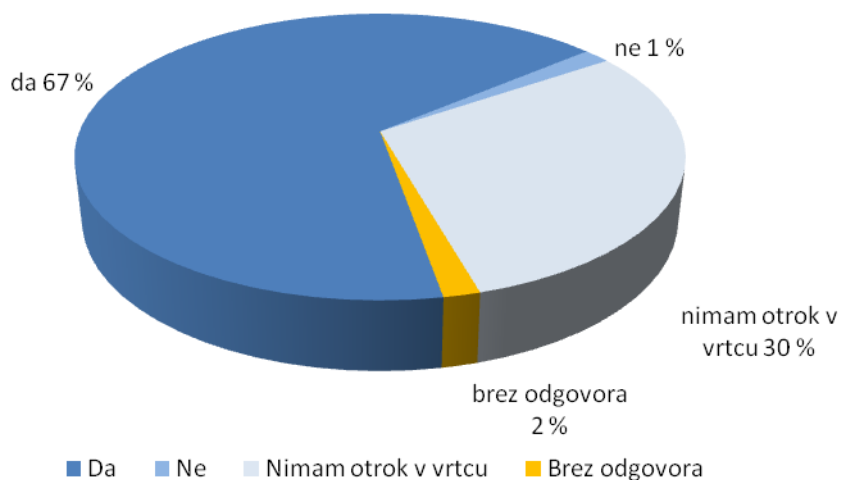


Slika 10: Grafični prikaz, otrok obiskuje vrtec, Radomlje

6. Anketno vprašanje: Ali ste zadovoljni s storitvami vašega vrtca?

Vse ankete:

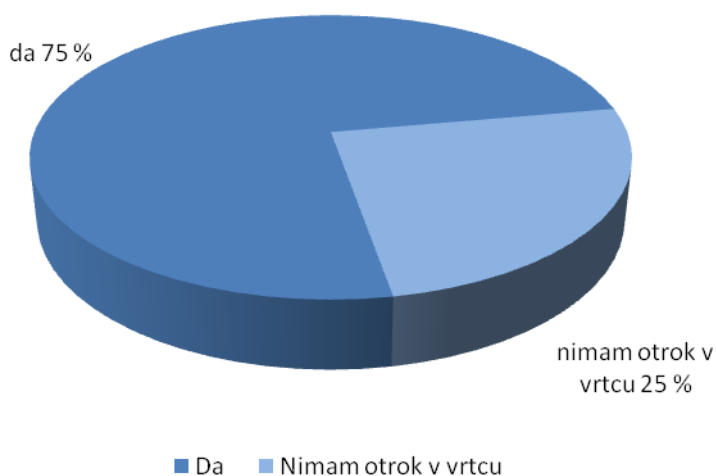
Ali ste zadovoljni s storitvami vrtca?	Št. odg.
da	40
ne	1
nimam otrok v vrtcu	18
brez odgovora	1



Slika 11: Grafični prikaz, zadovoljstvo storitvam vrtca, vsi

Radomlje:

<i>Ali ste zadovoljni s storitvami vrtca?</i>	<i>Št. odg.</i>
da	9
ne	0
nimam otrok v vrtcu	3
brez odgovora	0

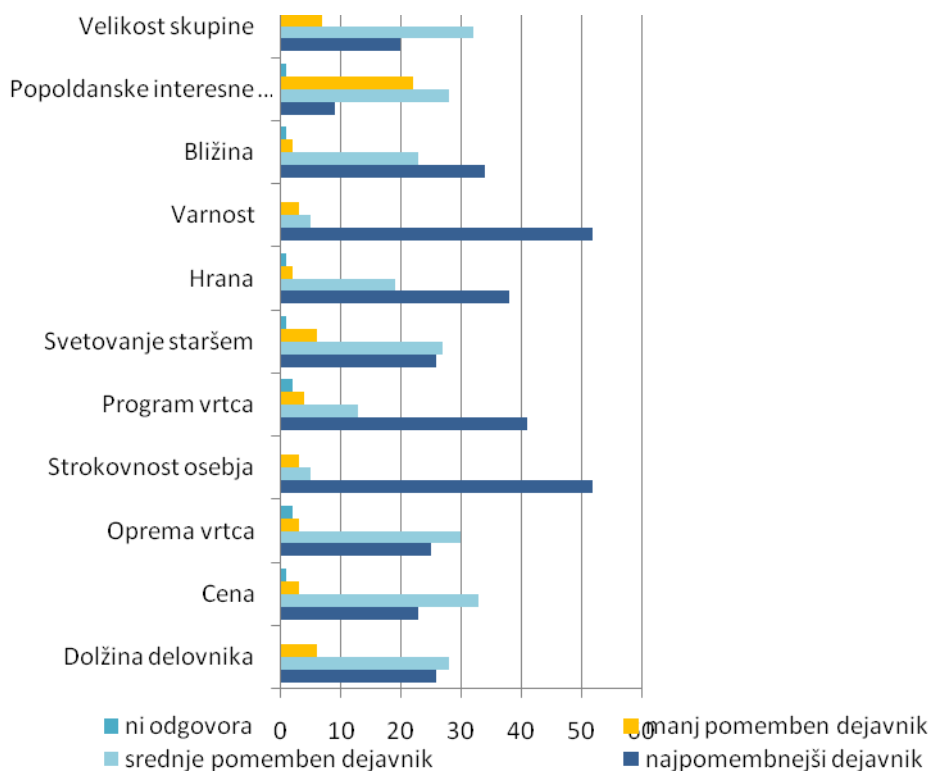


Slika 12: Grafični prikaz zadovoljstvo storitvam vrtca, Radomlje

7. Anketno vprašanje: Kakšne so vaše preference pri izbiri vrtca? Vpišite številko 1, 2 ali 3, pri čemer je 1 najpomembnejši dejavnik, 2 srednje pomemben dejavnik, 3 manj pomemben dejavnik.

Vse ankete:

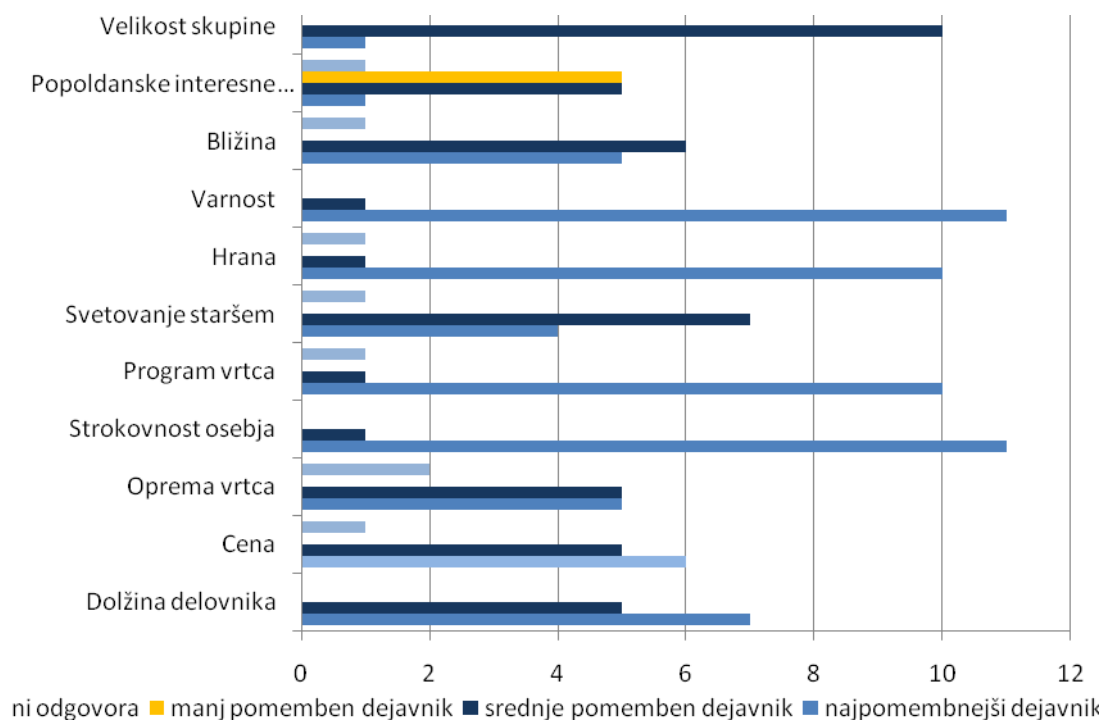
	<i>Najpomembnejši dejavnik</i>	<i>Srednje pomemben dejavnik</i>	<i>Manj pomemben dejavnik</i>	<i>Ni odgovora</i>
<i>Dolžina delovnika</i>	26	28	6	0
<i>Cena</i>	23	33	3	1
<i>Oprema vrtca</i>	25	30	3	2
<i>Strokovnost osebja</i>	52	5	3	0
<i>Program vrtca</i>	41	13	4	2
<i>Svetovanje staršem</i>	26	27	6	1
<i>Hrana</i>	38	19	2	1
<i>Varnost</i>	52	5	3	0
<i>Bližina</i>	34	23	2	1
<i>Pop. interesne dejavnosti</i>	9	28	22	1
<i>Velikost skupine</i>	20	32	7	1
<i>Drugo</i>	0	0	0	0



Slika 13: Grafični prikaz, preference pri izbiri vrtca, vsi

Radomlje:

	Najpomembnejši dejavnik	Srednje pomemben dejavnik	Manj pomemben dejavnik	Ni odgovora
Dolžina delovnika	7	5	0	0
Cena	6	5	0	1
Oprema vrtca	5	5	0	2
Strokovnost osebja	11	1	0	0
Program vrtca	10	1	0	1
Svetovanje staršem	4	7	0	1
Hrana	10	1	0	1
Varnost	11	1	0	0
Bližina	5	6	0	1
Pop. interesne dejavnosti	1	5	5	1
Velikost skupine	1	10	0	1
Drugo	0	0	0	0

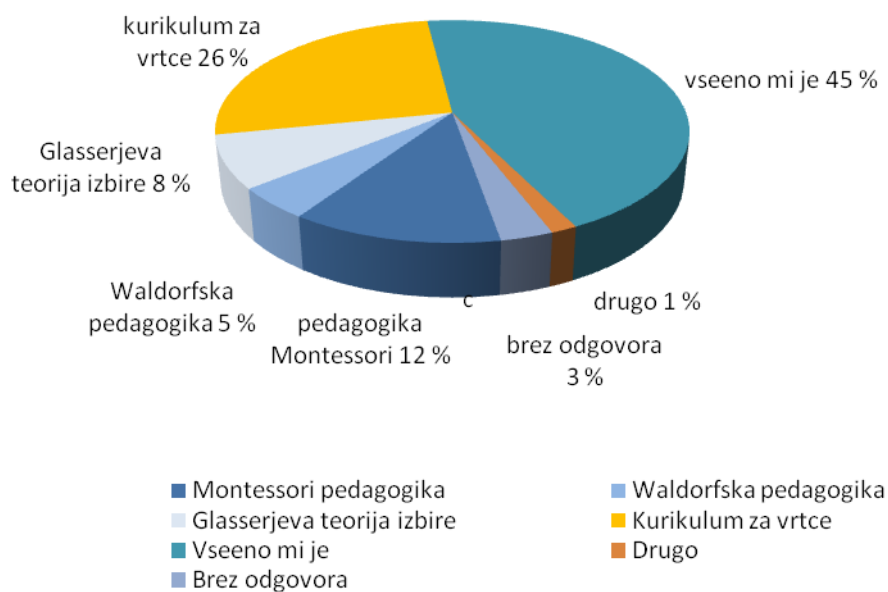


Slika 14: Grafični prikaz, preference pri izbiri vrtca, Radomlje

8. Anketno vprašanje: Po kateri pedagogiki si želite, da v vrtcu vzgajajo vašega otroka?

Vse ankete:

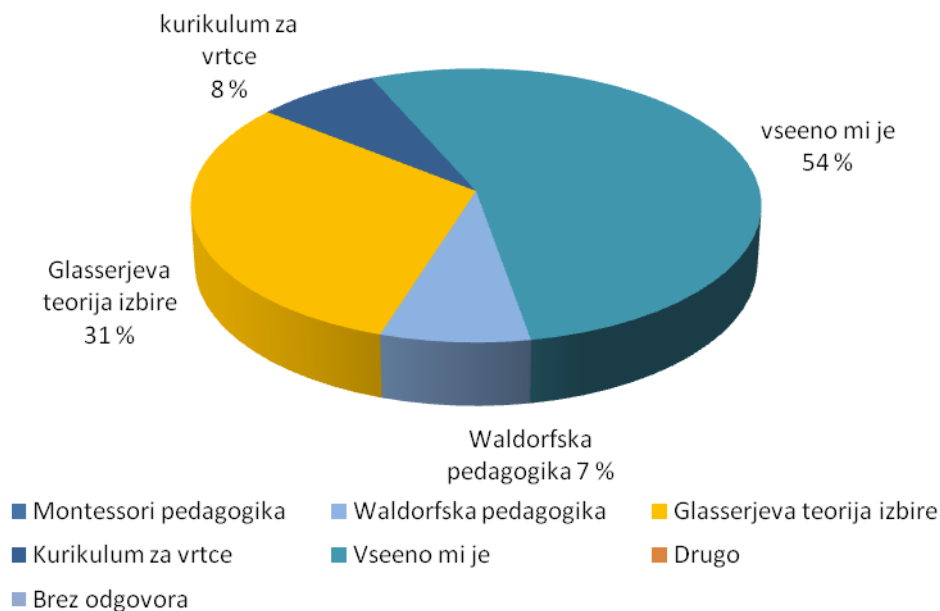
Pedagogika vzgoje	Št. odg.
pedagogika Montessori	8
Waldorfska pedagogika	3
Glasserjeva teorija izbire	5
kurikulum za vrtce	17
vseeno mi je	29
drugo	1
ni odgovora	2



Slika 15: Grafični prikaz, pedagogika, vsi

Radomlje:

<i>Pedagogika vzgoje</i>	<i>Št. odg.</i>
pedagogika Montessori	0
Waldorfska pedagogika	1
Glasserjeva teorija izbire	4
kurikulum za vrtce	1
vseeno mi je	7
drugo	0
ni odgovora	0

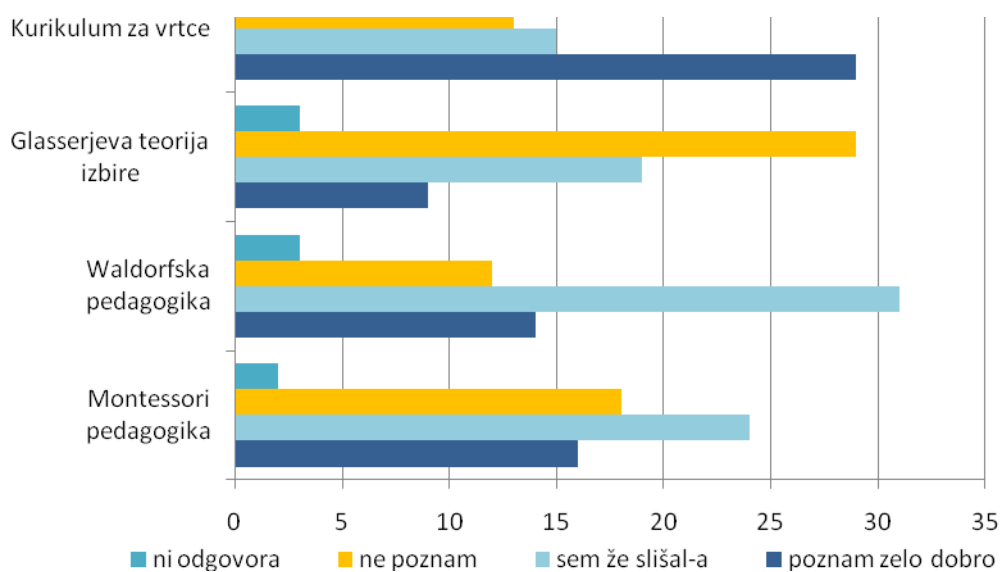


Slika 16: Grafični prikaz, pedagogika, Radomlje

9. Anketno vprašanje: Kako dobro poznate omenjene pedagogike? Vpišite številko 1, 2 ali 3, pri čemer je 1 poznam zelo dobro, 2 sem že slišal(-a), 3 ne poznam.

Vse ankete:

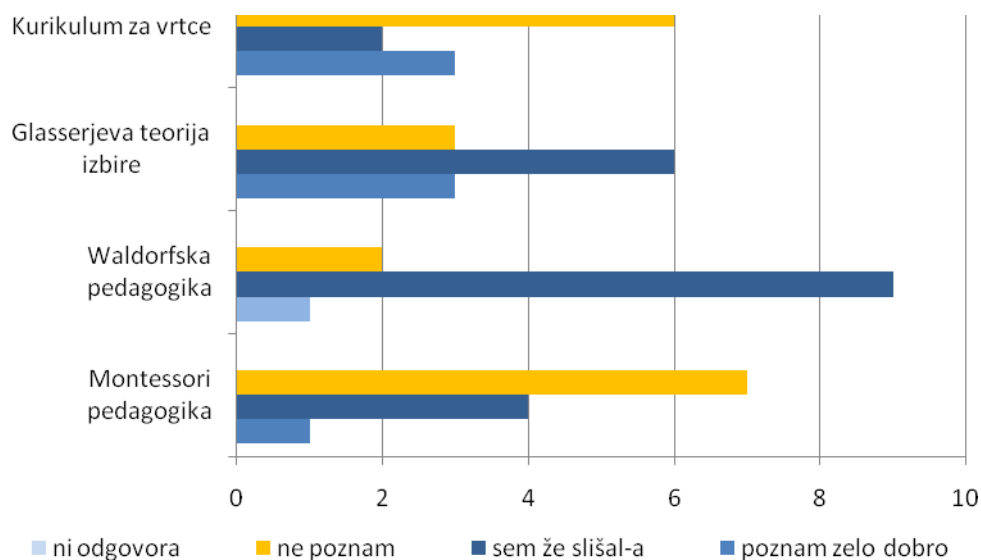
	Poznam zelo dobro	Sem že slišal(-a)	Ne poznam	Ni odgovora
pedagogika Montessori	16	24	18	2
Waldorfska pedagogika	14	31	12	3
Glasserjeva teorija izbire	9	19	29	3
kurikulum za vrtce	29	15	13	3



Slika 17: Grafični prikaz, poznavanje pedagogike, vsi

Radomlje:

	<i>Poznam zelo dobro</i>	<i>Sem že slišal(-a)</i>	<i>Ne poznam</i>	<i>Ni odgovora</i>
<i>pedagogika Montessori</i>	1	4	7	0
<i>Waldorfska pedagogika</i>	1	9	2	0
<i>Glasserjeva teorija izbire</i>	3	6	3	0
<i>kurikulum za vrtce</i>	3	2	6	1

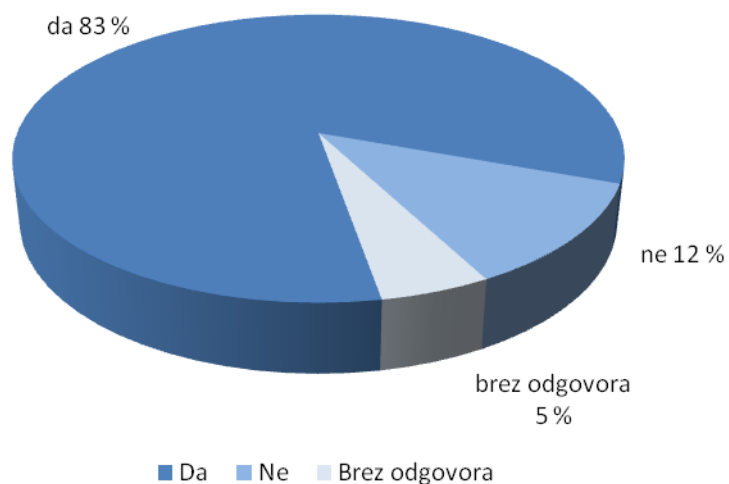


Slika 18: Grafični prikaz, poznavanje pedagogike, Radomlje

10. Anketno vprašanje: Naš vrtec bi poleg varstva nudil tudi dodatne dejavnosti. Ali bi svojega otroka vpisali v katero od teh dejavnosti, če bi bile plačljive?

Vse ankete:

Plačljive dejavnosti	Število
da	50
ne	7
brez odgovora	3



Slika 19: Grafični prikaz, dodatne dejavnosti, vsi

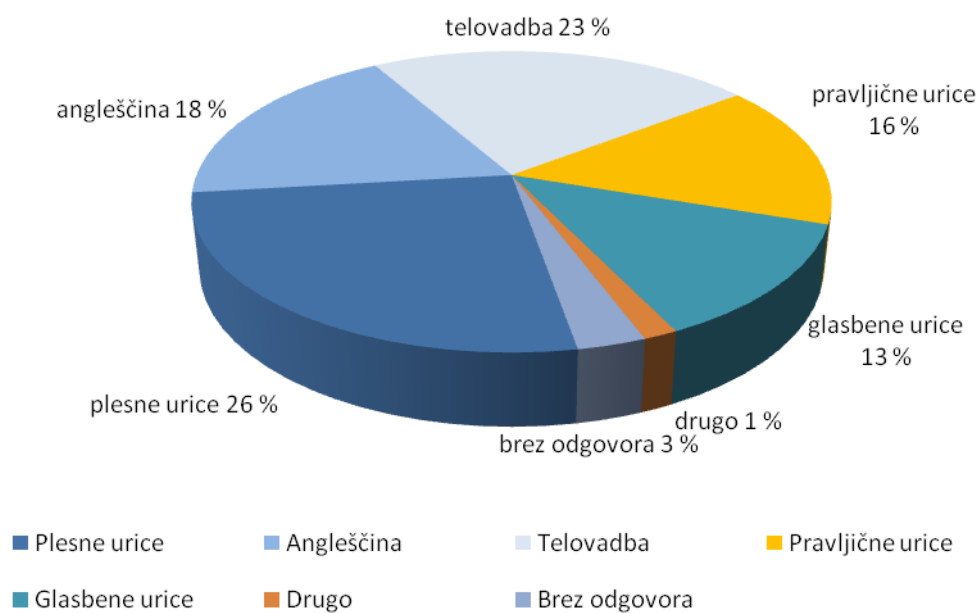
Radomlje:

Plačljive dejavnosti	Število
da	12
ne	0
brez odgovora	0

11. Anketno vprašanje: V katero od naštetih dejavnosti bi ga vpisali?

Vse ankete:

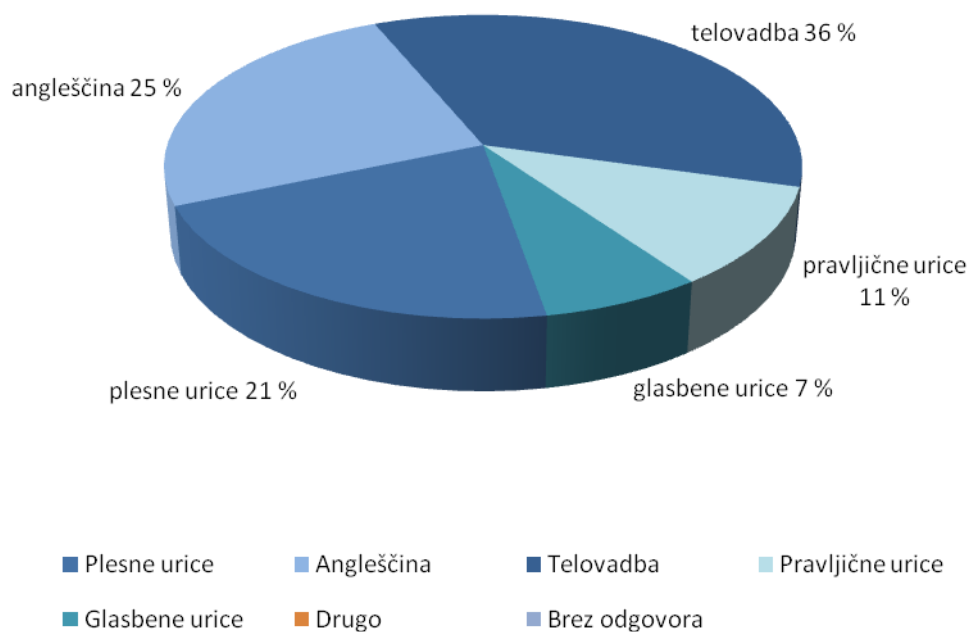
Dejavnost	Št. odg.
plesne urice	35
angleščina	25
telovadba	31
pravljичne urice	21
glasbene urice	17
drugo	2
brez odgovora	4



Slika 20: Grafični prikaz, dejavnosti, vsi

Radomlje:

Dejavnost	Št. odg.
plesne urice	6
angleščina	7
telovadba	10
pravljичne urice	3
glasbene urice	2
drugo	0
brez odgovora	0

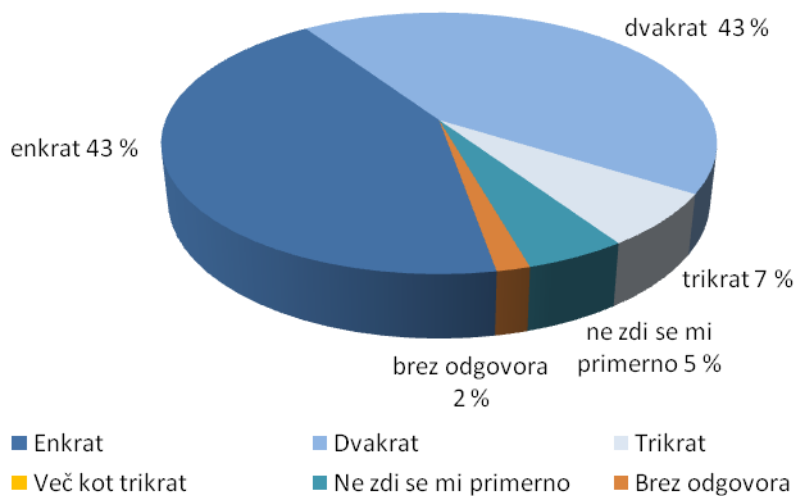


Slika 21: Grafični prikaz, dejavnosti, Radomlje

12. Anketno vprašanje: Kolikokrat tedensko se vam zdi primerno, da otrok, starejši od treh let, obiskuje dodatne dejavnosti?

Vse ankete:

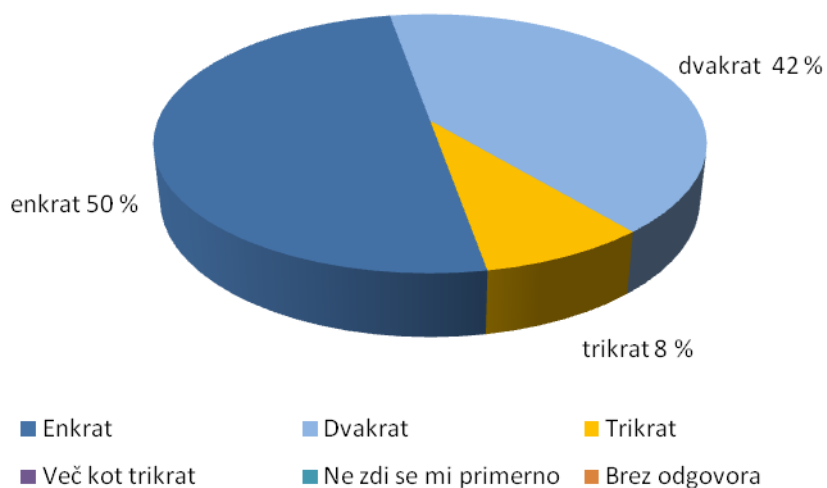
Dejavnost	Št. odg.
enkrat	26
dvakrat	26
trikrat	4
več kot trikrat	0
ne zdi se mi primerno	3
brez odgovora	1



Slika 22: Grafični prikaz, pogostost dejavnosti, vsi

Radomlje:

Dejavnost	Št. odg.
enkrat	6
dvakrat	5
trikrat	1
več kot trikrat	0
ne zdi se mi primerno	0
brez odgovora	0

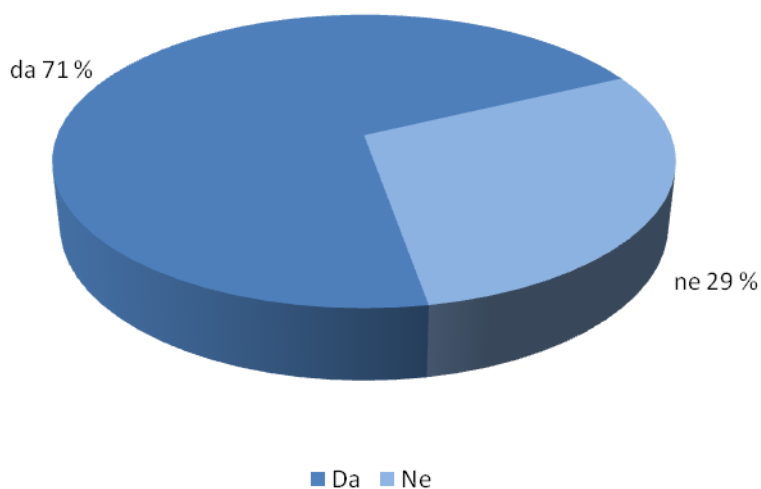


Slika 23: Grafični prikaz, pogostost dejavnosti, Radomlje

13. Anketno vprašanje: Ali bi se udeleževali dejavnosti za starše (v obliki predavanj, delavnic, seminarjev ipd.) ?

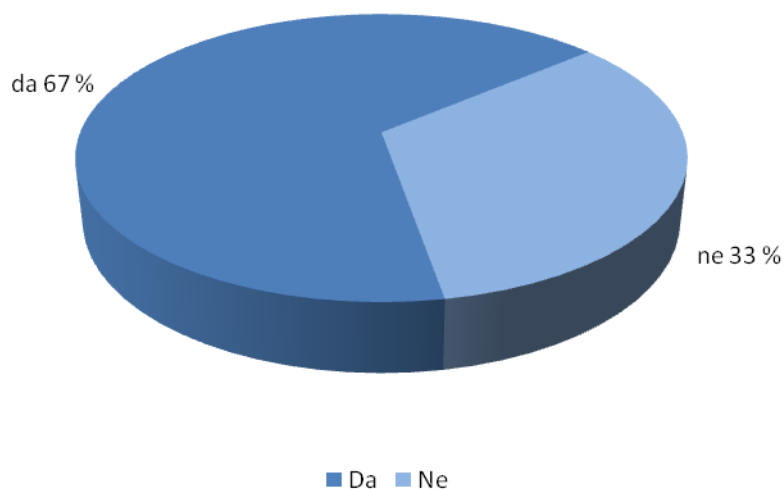
Vse ankete:

Dejavnosti za starše	Št. odg.
da	41
ne	17
brez odgovora	0

**Slika 24: Grafični prikaz, dejavnosti za starše, vsi**

Radomlje:

Dejavnosti za starše	Št. odg.
da	8
ne	4
brez odgovora	0

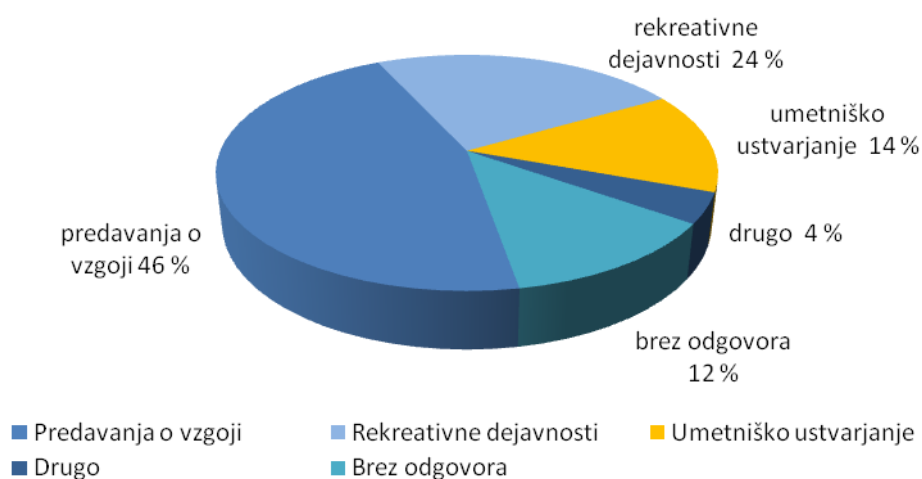


Slika 25: Grafični prikaz, dejavnosti za starše, Radomlje

14. Anketno vprašanje: Kakšnih dejavnosti za starše bi si želeli?

Vse ankete:

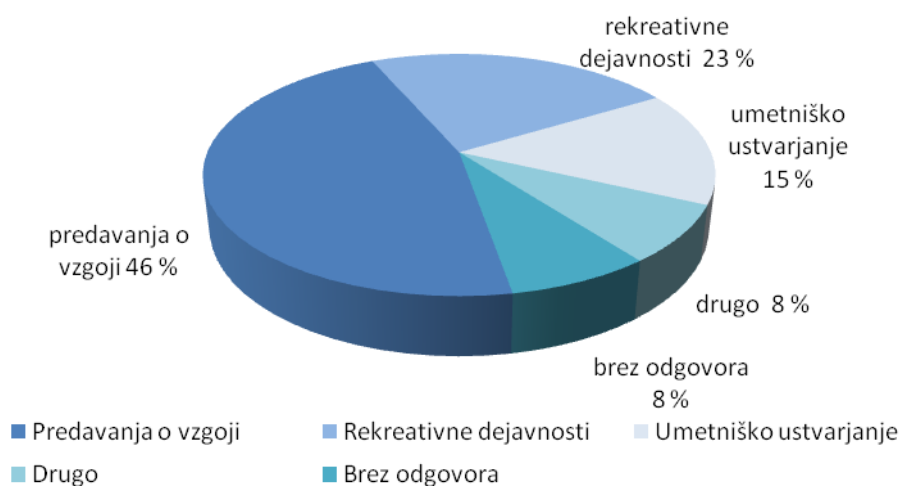
Dejavnosti za starše	Št. odg.
predavanja o vzgoji	33
rekreativne dejavnosti	17
umetniško ustvarjanje	10
drugo	3
brez odgovora	9



Slika 26: Grafični prikaz, izbrane dejavnosti za starše, vsi

Radomlje:

Dejavnosti za starše	Št. odg.
predavanja o vzgoji	6
rekreativne dejavnosti	3
umetniško ustvarjanje	2
drugo	1
brez odgovora	1

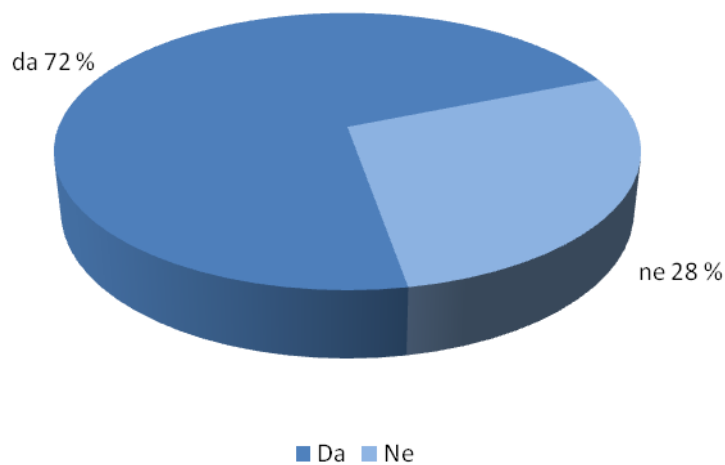


Slika 27: Grafični prikaz, izbrane dejavnosti za starše, Radomlje

15. Anketno vprašanje: Naš vrtec bi poleg dodatnih dejavnosti za otroke in starše nudil tudi organizacijo rojstnodnevni zabav za otroke, stare od 4–10 let. Zabava bi trajala 3 ure. Bi se odločili za to storitev?

Vse ankete:

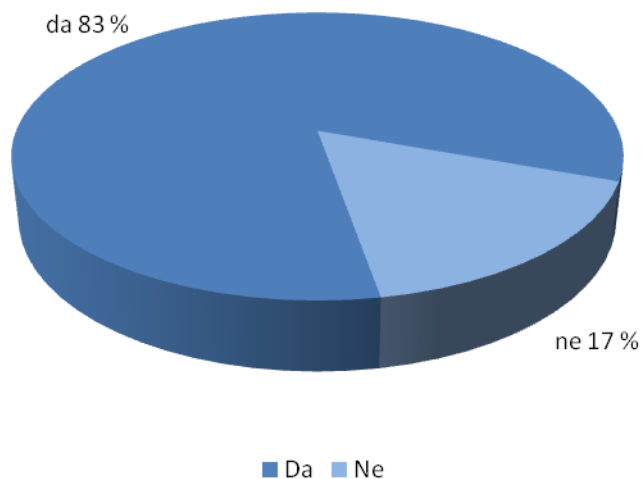
Rojstnodnevne zabave	Št. odg.
da	43
ne	17
brez odgovora	0



Slika 28: Grafični prikaz, rojstnodnevne zabave, vsi

Radomlje:

Rojstnodnevne zabave	Št. odg.
da	10
ne	2
brez odgovora	0



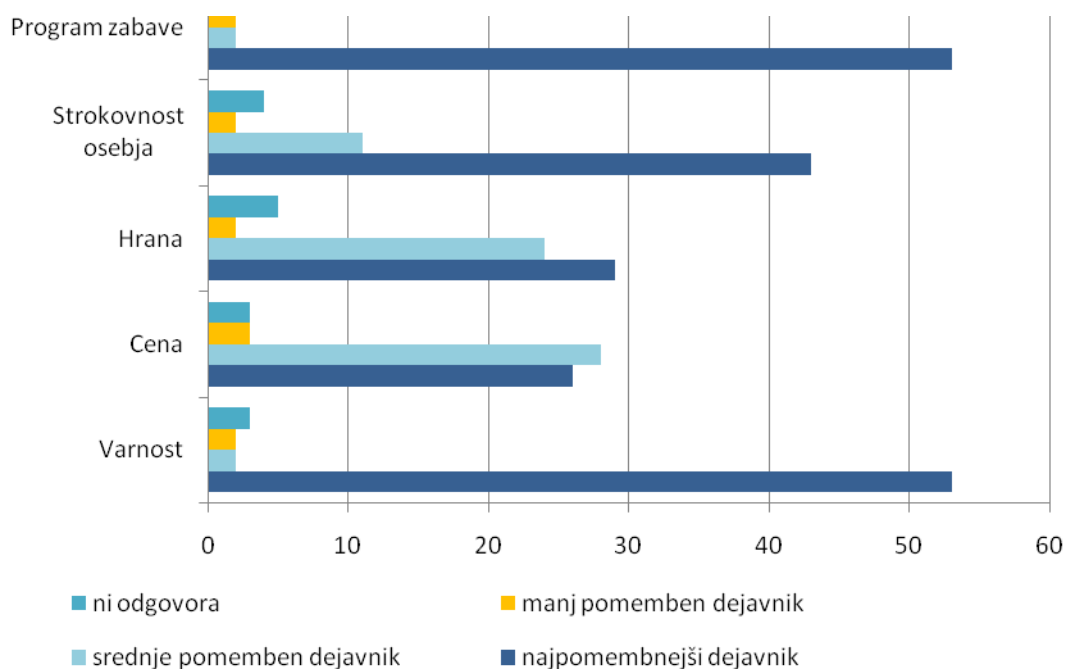
Slika 29: Grafični prikaz, rojstnodnevne zabave, Radomlje

16. Anketno vprašanje: Kaj bi bilo za vas najpomembnejše pri ponudbi organizacije rojstnodnevne zabave? Vpišite številko 1, 2 ali 3, pri čemer je 1

najpomembnejši dejavnik, 2 srednje pomemben dejavnik, 3 manj pomemben dejavnik.

Vse ankete:

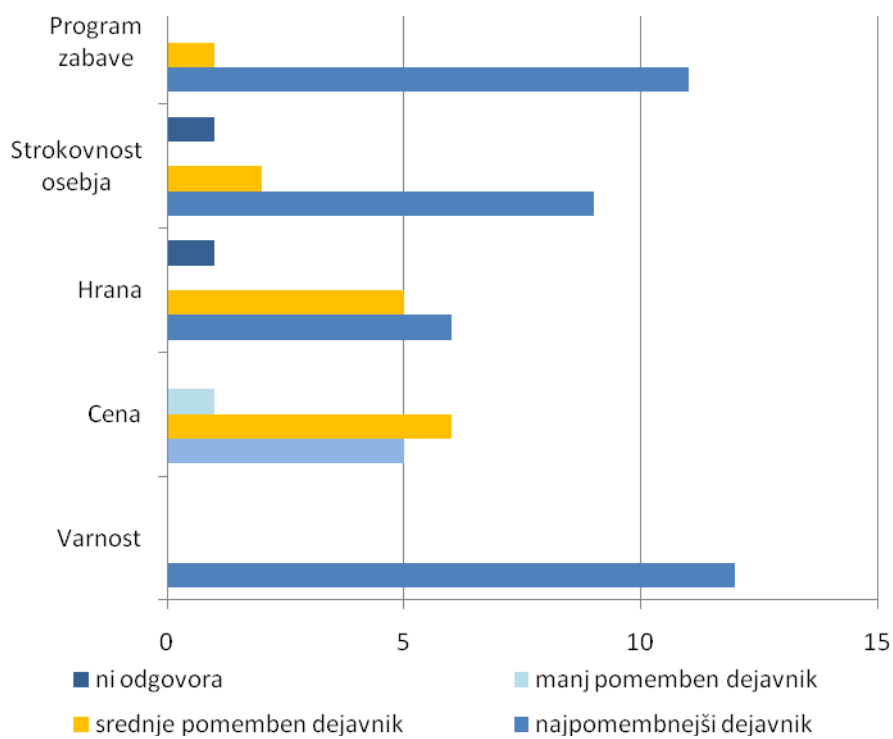
	Najpomembnejši dejavnik	Srednje pomemben dejavnik	Manj pomemben dejavnik	Ni odgovora
Varnost	53	2	2	3
Cena	26	28	3	3
Hrana	29	24	2	5
Strokovnost osebja	43	11	2	4
Program zabave	53	2	2	3



Slika 30: Grafični prikaz, pomembnost dejavnikov pri rojstnodnevni zabavi, vsi

Radomlje:

	Najpomembnejši dejavnik	Srednje pomemben dejavnik	Manj pomemben dejavnik	Ni odgovora
Varnost	12	0	0	0
Cena	5	6	1	0
Hrana	6	5	0	1
Strokovnost osebja	9	2	0	1
Program zabave	11	1	0	0



Slika 31: Grafični prikaz, pomembnost dejavnikov pri rojstnodnevni zabavi, Radomlje

Priloga 2: Pregled vključenosti otrok v vrtce v šolskem letu 2010/2011

Tabela 6: Vrtci po izvajalcu predšolske vzgoje in otrocih po starostnih obdobjih, Slovenija, šolsko leto 2010/11

	Vrtci z enotami	Oddelki	Otroci		
			Skupaj	1. starostno obdobje	2. starostno obdobje
Skupaj	891	4.483	75.972	23.748	52.224
Javni vrtci	856	4.358	73.918	23.063	50.855
Zasebni vrtci	35	125	2.054	685	1.369

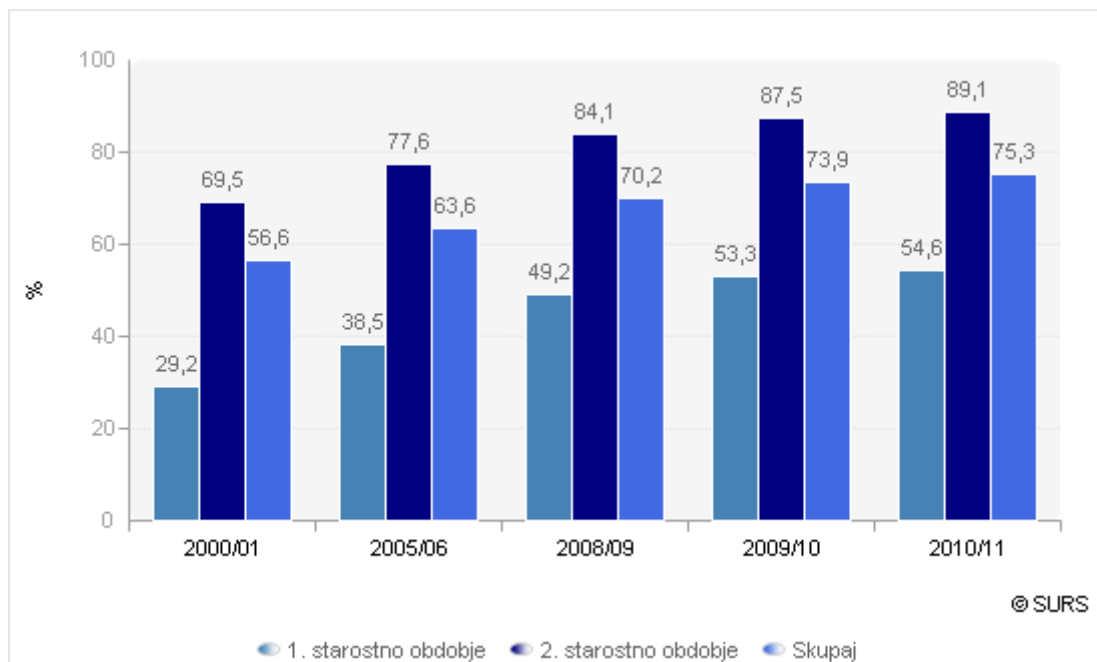
Vir: SURS

Tabela 7: Vključenost otrok v vrtce po dopoljenih letih starosti in spolu, Slovenija, šolsko leto 2010/11

Starost (leta)	Skupaj	1 leto	2 leti	3 leta	4 leta	5 let	6 let in več
Skupaj	75,3	40,8	69,0	84,6	91,9	91,0	6,4
Deklice	74,0	39,8	68,6	84,3	89,6	89,3	5,0
Dečki	76,6	41,8	69,3	84,9	94,2	92,6	7,7

Vir: SURS

Slika 32: Grafični prikaz vključenosti otrok v predšolsko vzgojo po starostnih obdobjih, Slovenija



Vir: SURS

Tabela 8: Vključenost otrok v vrtce po občini stalnega prebivališča otroka, Slovenija, šolsko leto 2010/11

Občina	Skupaj	Dečki	Deklice	Delež vključenih (%)
Domžale	1468	778	690	74,7
Kamnik	1106	553	553	63,2
Trzin	318	160	158	72,4
Mengeš	206	105	101	81,7

Vir: SURS

Priloga 3: Pregled mesečnih cen celodnevni programov predšolske vzgoje po slovenskih regijah v šolskem letu 2010/2011

Tabela 9: Pregled mesečnih cen celodnevni programov predšolske vzgoje po slovenskih regijah v šolskem letu 2010/2011

Regija	Vrtec	Cena dnevnega prog. 1. starostne skupine v EUR	Cena dnevnega prog. 2. starostne skupine v EUR
Pomurska	VVE Manka Golarja Gornja Radgona	384,03	320,00
Podravska	VVE Benedikt	352,10	330,18
Koroška	Osnovna šola Franja Goloba Prevalje, Vrtec Prevalje	435,49	355,51
Savinjska	Vrtec Zarja Celje	438,88	317,22
Zasavska	Vrtec Hrastnik	414,20	328,40
Posavska	Vrtec Krško	487,66	316,33
Jugovzhodna Slovenija	Vrtec Pedenjped Novo Mesto	474,53	358,81
Osrednjeslovenska	Vrtec Šentvid Ljubljana	474,00	335,00
Gorenjska	VVE Kranjski vrtci	476,86	372,60
Notranjsko kraška	Vrtec pri OŠ Pivka	455,00	364,00
Goriška	Vrtec Nova Gorica	511,75	346,97
Obalno kraška	Vrtec Koper	476,60	343,00

Vir: Ministrstvo za šolstvo in šport, 2011

Tabela 10: Pregled mesečnih cen celodnevni programov predšolske vzgoje v občini Domžale, Kamnik, Mengeš in Trzin v šolskem letu 2010/2011

Občina	Vrtec	Cena dnevnega prog. 1. starostne skupine v EUR	Cena dnevnega prog. 2. starostne skupine v EUR
Domžale	Hiša otrok Mali Princ storitve d. o. o.	443,31	430,00
	Vrtec Dominik Savio Karitas Domžale	443,31	335,48
	Vrtec Domžale	443,31	335,48
	Vrtec Urša	443,31	335,48
Mengeš	Vrtec Mengeš	477,17	338,64
Trzin	OŠ Trzin, Vrtec Žabica	477,04	342,27
Kamnik	Peter Pan d. o. o. Zasebni vrtec	515,50	375,00
	Vrtec Zarja	515,50	375,00
	VVZ Antona Medveda	515,50	375,00

Vir: Ministrstvo za šolstvo in šport, 2011

Priloga 4: Letak



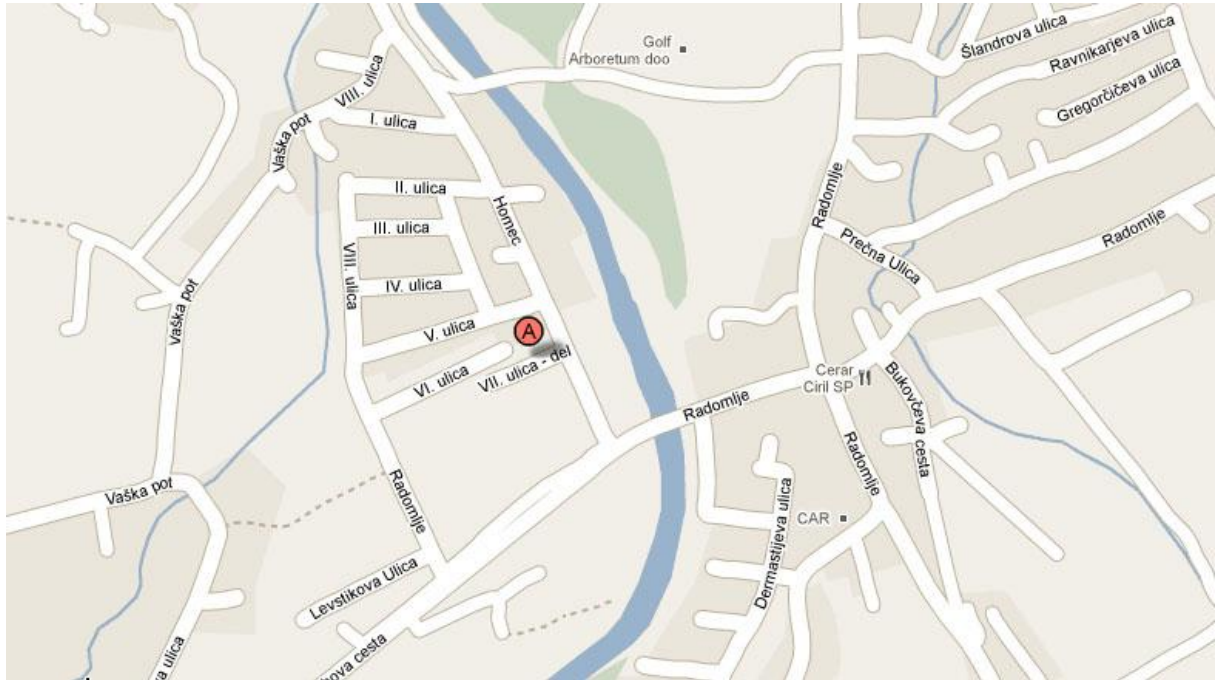
VRTEC VESELA HIŠA V RADOMLJAH
ODPIRA SVOJA VRATA

VPIS POTEKA

OD 1. DO 10.3.2012

VABLJENI!

Priloga 5: Geografska lokacija



Priloga 6: Primer najemne pogodbe**NAJEMNA POGODBA**

Sklenjena 1. 12. 2011 v Radomljah med pogodbenima strankama:

1. Uroš Šraj, Livarska ulica 5, 1241 Kamnik (v nadaljevanju: najemodajalec)

in

2. Vesela hiša d. o. o. , Homec, VII. ulica 22, 1235 Radomlje, ki ga zastopa Maja Rožman (v nadaljevanju: najemnik).

1. člen

Najemodajalec daje najemniku v najem poslovne prostore enopritlične hiše s pripadajočim vrtom v velikosti notranjih prostorov 820 m² in vrta 915 m² na naslovu Homec, VII. ulica 22, 1235 Radomlje.

2. člen

Najemnik bo v poslovnih prostorih, ki so predmet te pogodbe, opravljal izključno svojo poslovno dejavnost zasebnega vrta.

3. člen

Najemnik si je pred podpisom te pogodbe natančno ogledal poslovni prostor.

4. člen

Poslovni prostor se daje v najem neopremljen.

5. člen

Najemnik je dolžan za najeti poslovni prostor skrbeti s skrbnostjo dobrega gospodarja. Brez najemodajalčevega dovoljenja ne sme posegati v prostor. O vsaki morebitni okvari prostora ali opreme je dolžan nemudoma obvestiti najemodajalca. Najemodajalec in najemnik sta se sporazumno dogovorila, da najemnik lahko sanira poslovni prostor v vrednosti 45.000 EUR. Zaradi sanacije je oproščen plačila najemnine za dobo začetnih štirih let.

6. člen

Najemnik in najemodajalec bosta na začetku in ob prenehanju najema natančno pregledala celoten poslovni prostor. Najemnik ni odgovoren za poslabšanje stanja, do katerega je prišlo zaradi normalne uporabe poslovnega prostora. Vsako prekomerno obrabljenost ali kakršno koli drugo nastalo škodo je najemnik na zahtevo najemodajalca dolžan odpraviti v najkrajšem možnem času oziroma je dolžan najemodajalcu plačati odškodnino v višini stroškov popravila.

7. člen

Najemnik ne sme brez predhodnega soglasja z najemodajalcem poslovnega prostora prezidati ali ga oddajati v najem.

8. člen

Najemodajalec lahko odstopi od pogodbe, če najemnik tudi po njegovem opominu uporablja poslovni prostor v nasprotju s to pogodbo, če zanj ne skrbi s potrebno skrbnostjo ali če povzroča na prostoru škodo. V primeru predčasne prekinitve pogodbe najemodajalec najemniku povrne stroške sanacije.

9. člen

Najemna pogodba je sklenjena za obdobje od 1. 1. 2012 do 1. 1. 2022. Katera koli pogodba stran lahko prekine pogodbo, pri čemer je odpovedni rok 6 mesecev.

10. člen

Najemnina znaša 940 EUR mesečno in se v obdobju prvih štirih let ne plačuje zaradi sanacije zgradbe.

11. člen

Ta pogodba je natisnjena v štirih identičnih izvodih, od katerih dobi vsaka pogodbeni stran po dva izvoda.

V Radomljah, dne 1. 12. 2011

Podpis najemodajalca:

Podpis najemnika:

Priloga 7: Primer naročila notranje opreme in zunanjih igral

Tabela 11: Predviden nakup notranje opreme v trgovini Ikea

Artikel	Ime artikla	Dimenzija	Št. kosov	Cena	Skupna vrednost
visoka omara s policami	Billy	80 x 28 x 202	9	39,99	359,91
predalnik za igrače	Trofast	94 x 44 x 52	4	84,99	339,96
pena za spanje	Vyssa slappna	120 x 60 x 5	49	9,99	489,51
odprti predalnik	Expedit	149 x 39 x 149	4	79,99	319,96
nizka mizica	Svala	59 x 50 x 50	14	15,00	210,00
nizki stol z naslonjalom	Svala	27 x 29 x 57	56	7,99	447,44
igralna preproga	Lekplats	140 x 133	4	9,99	39,96
ogledalo	Barnslig	44 x 53	4	14,99	59,96
previjalna miza	Antilop	74 x 78 x 78	3	59,99	179,97
koš za smeti	Fibbe		10	3,99	39,90
krtačka za WC	Bolmen		10	0,99	9,90
obešalnik	Bastis		60	2,50	150,00
nizka klop	Billy	80 x 28 x 35	8	25,00	200,00
pisalna miza	Micke	100 x 100 x 151	1	129,00	129,00
stol	Markus		1	150,00	150,00
»kahlica«	Latsam		15	1,99	29,85
igrače	razno				500,00
					= 3.655,32 EUR

Tabela 12: Predvideno naročilo zunanjih igral – Euromix d. o. o.

Artikel	Ime artikla	Št. kosov	Cena	Skupna vrednost
hišica	Amca	1	846,00	846,00
gugalnica	Koka	2	192,00	384,00
tobogan	Chute	2	156,00	312,00
podloga proti poškodbam		5	12,60	63,00
				= 1.605,00 EUR

Priloga 8: Primer pogodbe o določitvi medsebojnih pravic in obveznosti staršev in vrtca



Datum:

Številka zadeve:

Na podlagi Zakona o vrtcih (UL RS št. 100/2005 – uradno prečiščeno besedilo) in Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o vrtcih (UL RS št. 25/2008), Pravilnika o plačilih staršev za programe v vrtcih (UL RS št. 129/2006) in naknadne spremembe ter Pravilnika o sprejemu otrok v vrtec (UL RS št. 10/2010)

Vrtec Vesela hiša d. o. o. , Homec, VII. ulica 22, 1235 Radomlje,
ki ga zastopa Maja Rožman,
(v nadaljnjem besedilu: vrtec)

in

mati

....., s stalnim bivališčem

EMŠO:

oče

....., s stalnim bivališčem

EMŠO:

(v nadaljnjem besedilu: starši)

sklepajo

P O G O D B O

O DOLOČITVI MEDSEBOJNIH PRAVIC IN OBVEZNOSTI STARŠEV IN VRTCA

1. člen

Vrtec skupaj s starši določa obseg medsebojnih pravic in obveznosti, kot izhaja iz veljavne zakonodaje, ki ureja področje predšolske vzgoje v javnih vrtcih, z namenom, da se v enaki meri zagotovi izpolnitev interesov obeh pogodbenih strank.

2. člen

Pogodbeni stranki ugotavljata, da je v vrtec z dnem vključen otrok:, spol: ..., datum rojstva:, EMŠO:, stalno prebivališče:, občina:
Ob vključitvi otroka morajo starši vzgojiteljici predložiti potrdilo pediatra o zdravstvenem stanju otroka.

3. člen

Vrtec se zavezuje izvajati programe predšolske vzgoje v vrtcu v skladu z veljavnimi predpisi na področju predšolske vzgoje ob spoštovanju vseh otrokovih pravic. Poslovni čas vrtca se določi za vsako šolsko leto posebej v Letnem delovnem načrtu vrtca. Dnevni program vrtec izvaja v okviru poslovnega časa vrtca vse dni v tednu, razen ob sobotah in nedeljah ter ob državnih praznikih in dela prostih dnevih. V okviru poslovnega časa je otrok, ki obiskuje dnevni program, lahko prisoten do 9 ur dnevno.

4. člen

Vrtec si pridržuje pravico, da združuje več oddelkov otrok na začetku in koncu poslovnega časa ter ob pojavu izjemnih okoliščin. V skladu s sprejetim Letnim delovnim načrtom vrtca in glede na število prisotnih otrok lahko vrtec v poletnih mesecih in v dnevih med prazniki za določeno obdobje združi več oddelkov skupaj.

5. člen

Ob začetku novega šolskega leta lahko vrtec ob upoštevanju predpisanih normativov in zaradi potreb vključitve novih otrok organizacijsko preoblikuje oziroma spremeni sestavo oddelkov.

6. člen

Cene programov se lahko spremenijo ob vsakem začetku šolskega leta. O spremembi cene programov se starše obvesti pisno.

7. člen

Starši bodo vrtcu sporočili odsotnost in vzrok odsotnosti otroka iz vrtca. Starši se zavezujejo plačevati vrtec tudi za dneve, ko otroka dejansko ne bo v vrtcu. Plačilo se zniža za stroške živila, če bodo pravilno javili odsotnost otroka, kot je določeno v Sklepu o določitvi cen programov za predšolsko vzgojo v vrtcu Vesela hiša.

8. člen

V primeru neplačila bo vrtec staršem poslal pisni opomin za plačilo zapadlih obveznosti. Starši so dolžni plačati strošek opomina in zamudnih obresti. Če tudi v tem roku starši ne bodo poravnali dolga, bo vrtec začel postopek za izterjavo neporavnanih obveznosti.

9. člen

Starši se zavezujejo, da bodo otroka oddali v vrtec in ga nato prevzeli v okviru določenega hišnega reda ter izvrševali druge obveznosti, ki izhajajo iz hišnega reda, splošnih aktov vrtca in navodil strokovnih delavcev.

10. člen

Starši so vrtcu dolžni sporočiti vse spremembe podatkov (spremembo stalnega in začasnega naslova, telefonske številke staršev itd.).

11. člen

Če otrok zapusti vrtec, morajo starši pisno odjavo oddati 30 dni pred izstopom iz vrtca. Vrtec prekine pogodbo in otroka izpiše iz vrtca, v kolikor je otrok neprekinjeno odsoten več kot dva meseca in vrtec ne prejme pisne utemeljitve staršev o vzroku odsotnosti.

12. člen

Poleg staršev lahko v vrtec po otroka pridejo tudi osebe, ki jih določijo starši oziroma zakoniti zastopniki. Podatke o osebah, ki bodo spremljale otroka v vrtec in iz vrtca, starši zapišejo na obrazec, ki ga oddajo vzgojiteljici. V izjemnih primerih lahko v oddelek otroka sporočijo ime in priimek osebe, ki bo prišla po otroka.

13. člen

Otroka, ki ob prihodu v vrtec kaže očitne znake slabega počutja, vrtec ni dolžan sprejeti. Če otrok zboli med bivanjem v vrtcu, se starše o tem obvesti. Starši so dolžni priti čim prej po otroka.

14. člen

Morebitne spore v zvezi z izvajanjem te pogodbe bosta pogodbeni stranki urejali sporazumno, če pa to ne bo mogoče, bo o sporu odločalo sodišče, pristojno po sedežu vrtca.

15. člen

Pogodba začne veljati, ko jo podpišeta obe pogodbeni stranki.

Starši oz. zakoniti zastopniki:

Zastopnica vrtca Maja Rožman:

V Radomljah, dne

Priloga 9: Sestava stroškov, odhodkov in prihodkov

VESELA HIŠA D. O. O. IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA
--

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	9.2013	9.2014	9.2015	9.2016	9.2017
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	253.096,08	258.794,64	270.191,76	270.191,76	274.514,88
I. Čisti prih. od proiz. in str. domači trg	253.096,08	258.794,64	270.191,76	270.191,76	271.514,88
B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZ.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C. ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZ.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Č. USREDSTVENI LASTNI PROIZV., STOR.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D. SUBV. DOTAC., REGRESI IN DRUGI PR.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
F. KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	253.111,08	258.809,64	270.206,76	270.206,76	274.529,88
G. POSLOVNI ODHODKI	252.217,93	253.177,93	260.097,93	262.097,93	272.097,93
2. Stroški porabljenega materiala	55.092,00	56.052,00	57.972,00	57.972,00	59.172,00
a) stroški materiala	53.012,00	53.972,00	55.892,00	55.892,00	57.092,00
b) stroški energije	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00	2.080,00
3. Stroški storitev	16.983,00	16.983,00	16.983,00	18.983,00	27.783,00
II. Stroški dela	168.239,00	168.239,00	173.239,00	173.239,00	173.239,00
4. Drugi stroški dela	7.056,90	7.056,90	7.056,90	7.056,90	7.056,90
III. Odpisi vrednosti	4.847,03	4.847,03	4.847,03	4.847,03	4.847,03
1. Amortizacija neopr. in opredm. OS	4.847,03	4.847,03	4.847,03	4.847,03	4.847,03
H. DOBIČEK ALI IZGUBA IZ POSLOVANJA	0,00	5.631,71	10.108,83	8.108,83	2.431,95
I. IZGUBA IZ POSLOVANJA	893,15	0,00	0,00	0,00	0,00
J. FINANČNI PRIHODKI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
K. FINANČNI ODHODKI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
L. DAVEK IZ DOBIČKA IZ REDNEGA DELOV.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
M. ČISTI DOBIČEK IZ REDNEGA DELOV.	0,00	5.631,71	10.108,83	8.108,83	2.431,95
N. ČISTA IZGUBA IZ REDNEGA DELOV.	893,15	0,00	0,00	0,00	0,00
O. IZREDNI PRIHODKI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
P. IZREDNI ODHODKI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R. DOBIČEK ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
S. IZGUBA ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Š. DAVEK IZ DOBIČKA ZUNAJ REDN. DEL.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
T. DRUGI DAVKI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
U. CELOTNI DOBIČEK	0,00	5.631,71	10.108,83	8.108,83	2.431,95
V. CELOTNA IZGUBA	893,15	0,00	0,00	0,00	0,00
Z. DAVKI SKUPAJ	0,00	1.126,30	2.021,76	1.621,76	486,39
Ž. ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBD.	0,00	4.505,41	8.087,07	6.487,07	1.945,56
X. ČISTA IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBD.	893,15	0,00	0,00	0,00	0,00
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV	9	9	9	9	9
ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA	12	12	12	12	12

Priloga 10: Predračun bilance stanja

VESELA HIŠA D. O. O. BILANCA STANJA
--

BILANCA STANJA	9.2013	9.2014	9.2015	9.2016	9.2017
SREDSTVA 60.000	80.863,30	79.096,26	73.402,20	71.828,24	66.068,59
A. STALNA SREDSTVA	48.470,32	43.096,26	33.402,20	32.938,24	28.078,59
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Dolgoročne premoženjske pravice	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Dobro ime	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Predujmi za neopredm. dolg. sredstva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Opredmetena osnovna sredstva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Zemljišča	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Zgradbe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Proizvajalne naprave in stroji	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Druge naprave in oprema	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Drobni inventar, večletni nasadi	5.270,32	4.216,26	3.372,80	2.698,24	2.158,59
6. Opredmetena OS v gradnji in izdelavi	43.200,00	38.880,00	34.560,00	30.240,00	25.920,00
7. Predujmi za pridobitev opr. OS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Dolgoročne finančne naložbe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Deleži in dolg. terj.– podjetja v skupini	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Deleži in dolg. fin. terj. – pridruž. podjetja	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Deleži in druge dolg. terjatve	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Lastni deleži	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B. GIBLJIVA SREDSTVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I. Zaloge	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Material	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Nedokončana proizvodnja	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Proizvodi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Trgovsko blago	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Predujmi za zaloge	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Poslovne terjatve	27.000,00	20.000,00	20.000,00	21.000,00	18.000,00
a) Dolgoročne poslovne terjatve	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Dolgoročne posl. terj. – podjetja v skupini	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Dolgoročne posl. terj. – pridruž. podjetja	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Dolgoročne posl. terj. do drugih	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Dolgoročno nevplačani vpoklicani kapital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Kratkoročne poslovne terjatve	27.000,00	20.000,00	20.000,00	21.000,00	18.000,00
1. Kratkoročne posl. terj. do kupcev	27.000,00	20.000,00	20.000,00	21.000,00	18.000,00
2. Kratk. posl. terj. do podjetij v skupini	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Kratk. posl. terj. do pridruž. podjetij	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Kratkoročne posl. terj. do drugih	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Kratkoročno nevplačani vpoklicani kapital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Kratkoročne finančne naložbe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Kratkoročni deleži podjetij v skupini	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Kratkoročni deleži v pridruž. podjetjih	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Lastni deleži	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Druge kratkoročne finančne naložbe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

IV. Dobroimetja pri bankah, čeki, got.	5.392,98	16.000,00	20.000,00	17.890,00	19.990,00
C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zabilančna sredstva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	80.863,30	79.096,26	73.402,20	71.828,24	66.068,59
A. KAPITAL	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
I. Vpoklicani kapital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Osnovni kapital	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
2. Nepoklicani kapital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Kapitalske rezerve	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Rezerve iz dobička	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Zakonske rezerve	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Rezerve za lastne deleže	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Statutarne rezerve	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Druge rezerve iz dobička	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Preneseni čisti dobiček	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Prenesena čista izguba	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI. Čisti dobiček poslovnega leta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII. Čista izguba poslovnega leta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VIII. Prevrednot. popravki kapit.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Splošni prevredn. popravek kapit.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Posebni prevredn. popravek kapit.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B. REZERVACIJE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Dolgoročne fin. in posl. obveznosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Dolgoročne obveznosti na podlagi obveznic	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Dolgoročne fin. obv. do bank	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Dolg. fin. obv. do podjetij v skupini	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Dolg. fin. in posl. obv. – pridruž. podjetja	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Druge dolg. finančne in posl. obveznosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Kratkoročne finančne in posl. obveznosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Kratk. obveznosti na podlagi obveznic	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Kratk. fin. obveznosti do bank	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Kratkoročne posl. obv. do dobavit.	5.500,00	8.056,79	2.000,00	2.871,76	1.567,98
4. Kratk. fin. in posl. obv. – podjetja v skupini	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Kratk. fin. in posl. obv. – pridruž. podjetja	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Druge kratk. finan. in posl. obveznosti	15.363,30	11.039,47	11.402,20	8.956,48	4.500,61
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00