

Regulativa, organizacija in vodenje v lekarnah

Regulation, organization and management of pharmacies

Milan Pukšič

Povzetek: Javne službe, med katere sodi tudi lekarniška dejavnost, se urejajo na podlagi meril, ki jih določa zakonodaja. Ugotavljamo, da trenutno nimamo pravnih podlag za vzpostavitev lekarniške mreže, niti se ta, ko so še veljala, s strani pristojnih (občin) niso izvrševala v skladu z Zakonom o zdravstveni dejavnosti. Trenutno stanje pa je kljub temu, zaradi zavedanja udeležencev ter samega velikega pomena lekarniške mreže, dokaj urejeno. Prikazana je pomembnost strateškega načrtovanja. Snovanje poslanstev, vizij, smotrov in jasnih ciljev ter izpeljanih strategij je izrednega pomena za delovanje profitnih in neprofitnih organizacij.

Ključne besede: lekarniška mreža, javna služba, interesi udeležencev, protislovja, poslovni uspeh, poslovno načrtovanje, stroškovna učinkovitost.

Abstract: Pharmacy business as a part of public services is regulated according to the rules and regulations which represent foundations for establishing the pharmacy network. At the moment we do not have valid legal bases for establishing the pharmacy network nor were these legal bases obeyed while still valid by the local communities, according to Health Services Act. Regardless, present situation is far from critical mostly due to a highly responsible attitude of the pharmacies and high importance of the pharmacy network for public health. In this paper we try to demonstrate the importance of strategic planning. Pursuing missions, visions, clearly stated goals and realisation of strategies is of crucial importance for the functioning of profitable and non-profitable organisations.

Key words: pharmacy network, public service, interest of participants, contradictions, business success, business planning, cost-effectiveness.

1. Lekarniška dejavnost - javna služba

Javne službe, med katere sodi tudi lekarniška dejavnost, ki jo izvajajo javni zavodi in zasebniki koncesionarji, so organizirane v sisteme, imenovane mreže. V splošnem velja, da lahko pri načrtovanju in spremljanju teh mrež zaupamo občutkom ali pa zanje izdelamo merila, ki merijo procese, povezane z njihovim delovanjem (1).

Zakon o zdravstveni dejavnosti (ZZDej-UPB1) v 4. členu navaja, da se merila za postavitev zdravstvenih mrež določijo s planom zdravstvenega varstva Republike Slovenije (2). Lekarniško mrežo, zdravstveno službo na primarni ravni, določa in postavlja občina. Ena sama občina v Republiki Sloveniji je leta 1994 upoštevala to zakonsko določbo.

Ureditev lekarniških mrež je s pravnega vidika torej popolnoma neurejena, neregulirana. Nacionalnemu programu zdravstvenega varstva »Zdravje za vse do leta 2004«, Uradni list RS 49/2000 (3), ki je postavljal merila za oblikovanje mrež, je prenehala veljavnost. Občine, pristojne za izvajanje določb ZZDej, ki govorijo o oblikovanju zdravstvenih mrež na primarni ravni, svojih obveznosti ne izvajajo.

Vpleteni udeleženci (Ministrstvo za zdravje, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, občine, Lekarniška zbornica Slovenije, javni zavodi, koncesionarji) v tem trenutku delujejo po načelu upoštevanja neformalnih oziroma pravno neveljavnih pravil.

2. Interesi udeležencev

Lekarniško dejavnost, dvoživko, znotraj katere se izvaja javna zdravstvena služba in rastoči delež tržne dejavnosti, ni preprosto regulirati.

Interesov imenovanih in neimenovanih udeležencev je veliko. V posameznih primerih so interesi udeležencev podobni, celo identični, ponekod komplementarni, nemalokrat nasprotujoči. Ključni dejavnik pa je strateški interes države, resornega ministra. Ta bo moral sprejeti odločitve ali želi še naprej regulirati lekarniško dejavnost, ali jo želi okrepiti ali oslabiliti znotraj zdravstva, ali jo želi prepustiti trgu, ali mogoče želi doseči oboje, pa pri tem išče način, kako bi s postopno, kontrolirano deregulacijo izvedel prehod, morebiti tudi pravno preoblikovanje. Dilem je torej veliko, odločitev pa strokovno zahtevna. Mogoče je potrebno le družbeno soglasje o tem, kolikšen obseg javnih sredstev si ob današnji stopnji produktivnosti lahko privoščimo za zdravstvo.

Natančno izmerjeni procesi v lekarniški dejavnosti in takoj znani učinki določenih sprememb, so lahko dobra podlaga za odločanje. Tudi bodoče strateške odločitve v zdravstvu morajo temeljiti na (farmako)ekonomskih študijah. Deficit celovitih (farmako)ekonomskih študij slabi kvalitetno odločanje. Zaradi tega poteka odločanje prepogosto po drugih kriterijih ali celo brez njih. Zakaj ustreznih analitičnih podlag za odločanje ne nastane dovolj, zgovorno kažejo interesi tistih, ki želijo, da se razmere (dovolj hitro) ne uredijo. Šele ob enako transparentnem in ovrednotenem prikazu vseh zdravstvenih izvajalcev, bi bilo možno enakovredno in dovolj strokovno sprejemati strateške odločitve, med katere zagotovo sodijo dileme bodočega izvajanja in vrednotenja lekarniške dejavnosti. Holistični pristopi bi med različnimi izvajalci v zdravstvu vzpostavili preglednost tako nad kvaliteto, kakor nad ceno opravljenih storitev. Iz tako preglednih in primerljivih podatkov bi bilo odločanje neprimerno lažje. "Si duo faciunt idem, non est idem!" Kakovost iznad obveznih standardov v nobeni stroki ni omejena!

3. Profislovja, nasprotja

Javni interes oziroma osnovni namen je uveljavljati javne koristi na področju zdravstva, ne ustvarjati dobička. Velika finančna učinkovitost na tem področju je v našem prostoru še vedno prej sramota kot uspeh. S tem nikakor ni rečeno, da v zdravstvu ni več treba skrbeti za dobro gospodarjenje. Toda tega cilja, dokler smo na področju javnega zdravstva, ne moremo uveljavljati s čistimi tržnimi načeli.

Povsem nekaj drugega je zdravstvena ustanova, organizacija, ki deluje po podjetniških načelih. Taka ustanova mora biti seveda tudi finančno uspešna, če naj sploh obstane. Poslovni uspeh mora biti vodilo, zraven gospodarnosti in racionalnosti, kljub predstavljenim nasprotjem, tudi na področju javnih služb.

4. Poslovni uspeh organizacije in strateško obvladovanje stroškov

Poslovni uspeh profitne organizacije je temeljni pogoj (cilj) za obstoj in razvoj poslovne osebe.

- Poslovni uspeh kot ekonomska vrлина: **biti poslovno agresiven (tekmovalen)**
- Poslovni uspeh kot moralna vrлина: **biti poslovno etičen (pošten)**
- Poslovni uspeh kot poslovna nagrada: **izid poslovne ustvarjalnosti lastnikov, poslovođnikov in ostalih zaposlenih**

5. Poslovno strateško načrtovanje

Poslovno strateško načrtovanje je temeljni pogoj za obstoj in razvoj poslovne osebe.

Poslanstvo

Temeljno poslanstvo vsake organizacije je, da zagotavlja dobrine in storitve, prispeva k nacionalni gospodarski rasti in konkurenčnosti. Poslanstvo je za organizacije ključnega pomena, saj z njim izražajo svojo dolgoročno usmeritev.



Vizija

Jasna vizija nakazuje iz poslanstva izpeljane razvojne smeri. Videti moramo potencialne načine in možnosti uresničevanja vizije.



Strateški cilji (smotri) in izbrane strategije zanje

Izbrane oblike, metode, modeli, strategije, po katerih bomo uresničevali vizijo in poslanstvo. Nujna je medsebojna skladnost smotrov in vseh ostalih ciljev.



Obstoj in razvoj poslovne osebe



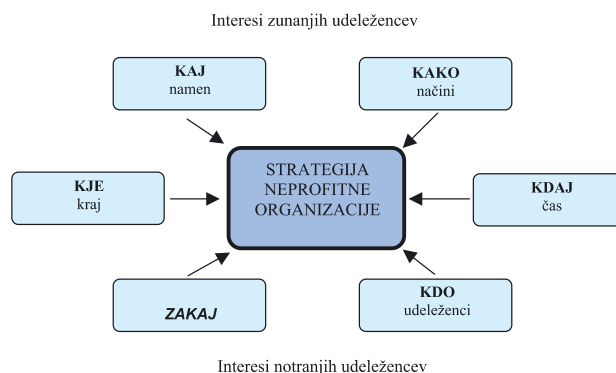
Vrednost poslovne osebe je vsota diskontiranih bodočih poslovnih koristi (dobiček, čisti denarni tok).

Kot dober primer lahko služi temeljni procesni model (4) /Hinterburger, 1996/, ki se prične s cilji programske enote. Ti morajo biti skladni s smotri in standardi uspešnosti organizacije, merljivi, zadovoljivi in podani v tolerančnem pasu, navedena pa naj bo tudi najnižja vrednost, pod katero je ogrožen obstoj organizacije.

Po omenjenem modelu je vsebina strateškega načrta programske enote lahko naslednja:

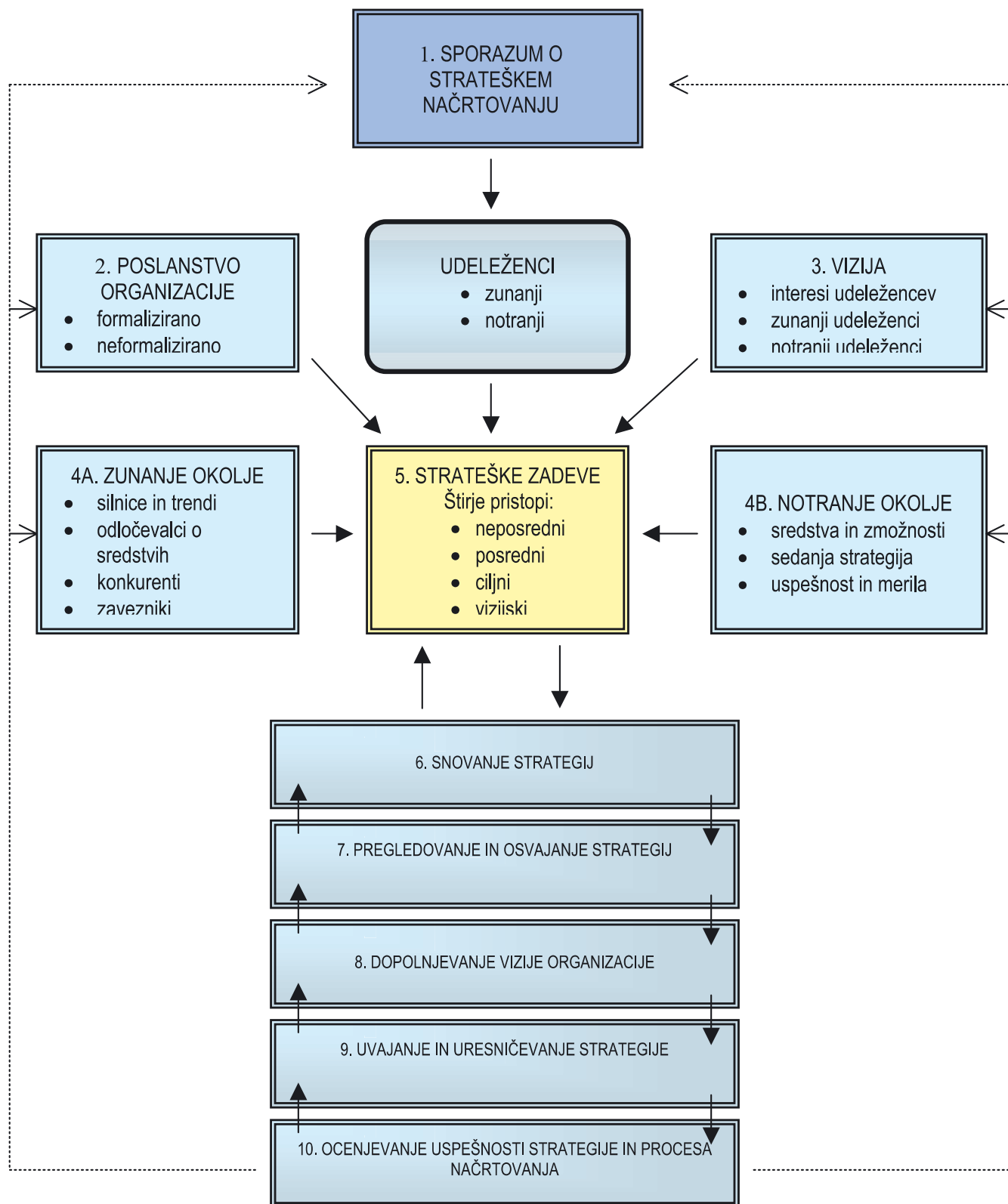
- poslovni povzetek
- strateški izhodiščni položaj: analiza konkurentov in organizacije, sedanje temeljne zmožnosti in tehnološki razvoj, sedanja privlačnost tržišča, konkurenčne prednosti organizacije
- strateški cilji: naloga programske enote, bodoče dejavnosti na tržišču, bodoče konkurenčne prednosti, strategije, pričakovani izidi
- načrti dejavnosti: načrt trženja, raziskav in razvoja, proizvodnje, organiziranja
- potrebna sredstva
- alternativni načrti
- finančno-gospodarska ocena strateškega načrta
- strateška evalvacija
- priporočila

Strategija na ravni organizacije obsega snovanje in izvajanje celovite zamisli, ki omogoča organizaciji, da v tekmovanju s konkurenti doseže zastavljene cilje; taktika obsega smernice, ki zadevajo programske in druge enote ter funkcije organizacije.



Strategija na ravni organizacije, Hinterburger H., 1996

Konkreten model, ki je namenjen predvsem neprofitnim organizacijam, pa je izdelal Bryson (5). Model zajema naslednje korake: sporazum o izdelavi strateškega načrta organizacije, opredelitev poslanstva, snovanje vizije, analiziranje zunanjih in notranjih okolij, opredeljevanje strateških zadev, snovanje strategij, pregledovanje in osvajanje strategij, dopolnjevanje vizije, uvajanje in uresničevanje strategij, ocenjevanje uspešnosti izbrane strategije in procesa načrtovanja.



Strateško načrtovanje v neprofitni organizaciji, Bryson J.M., 1995

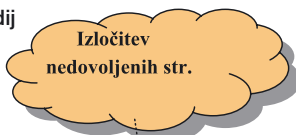
6. Reaktivno in proaktivno obvladovanje stroškov

ODHODKI SO STROŠKI, KI BREMENIJO PRIHODKE IN ZMANJŠUJEJO POSLOVNI IZID



Reaktivni način obvladovanja stroškov

- Teze: Uporaba znanih analitskih orodij**
 - Stroški so vselej posledica človekovih potreb
Stroški so vselej posledica odločitev oziroma ravnanj v podjetju in/ali zunaj njega
 - Stroški so vselej posledica potroškov in nabavnih cen potroškov
- Predpostavke za obvladovanje stroškov:**
 - Potrebno je omejiti človekovne potrebe, ki povzročajo stroške (etična norma: "človek si ne more vsega dovoliti, kar bi si sicer lahko")
 - Potrebno je **vnaprej opredeliti dovoljene stroške** oziroma odločitve o dovoljenih stroških.
- Proučitev in odprava nedovoljenih stroškov:**
 - Za kakšne stroške gre?**
 - izvirni stroški; izvedeni stroški
 - stalni stroški; spremenljivi stroški
 - poslovni stroški; neposlovni stroški
 - Koliko stroškov je nastalo?**
 - želeni oziroma dovoljeni stroški,
 - uresničeni obvladljivi in neobvladljivi stroški,
 - odmiki med obvladljivimi in neobvladljivimi stroški
 - Kje so stroški nastali?**
 - stroški v proizvodnji, stroški zunaj proizvodnje
 - stroški v nabavi, prodaji, proizvodnji, financiranju, drugje
 - Kdaj so stroški nastali?**
 - stroški lani, stroški letos, stroški med letom
 - stroški v seriji, stroški pri individualnem naročilu, stroški drugje
 - Kdo je stroške povzročil?**
 - povzročitelj stroškov v podjetju
 - povzročitelj stroškov zunaj podjetja
 - Zakaj je stroške povzročil?**
 - zahtevana tehnologija dela; instalirane zmogljivosti
 - uresničitev delovnega procesa (stroški delovnega procesa = $\Sigma P \times C_p$; ločeno: neposredni in spremenljivi stroški)



- g. Odpraviti je treba nedovoljene stroške?**
 - Kdo** mora sprejeti in uresničiti poslovne ukrepe?
 - Zakaj** mora sprejeti in uresničiti poslovne ukrepe?
 - Kje** je treba uresničiti poslovne ukrepe?
 - Kdaj** je treba uresničiti poslovne ukrepe?
 - Kako** je treba uresničiti poslovne ukrepe?

T
e
r
a
p
i
j
a

Proaktivni način obvladovanja stroškov



- Teza: Uporaba (delno) znanih analitskih orodij**
Detto reaktivni način obvladovanja stroškov pod 1a, 1b in 1c
- Predpostavke za obvladovanje stroškov:**
Detto reaktivni način obvladovanja stroškov pod 2a in 2b
- Napoved dovoljenih stroškov:**
 - Kakšne stroške napovedujemo?**
Kaj je predmet napovedovanja?
 - izvirni stroški, izvedeni stroški
 - stalni stroški, spremenljivi stroški
 - Koliko stroškov bo povzročenih?**
Kolika je velikost napovedanih stroškov?
 - dovoljeni stroški
 - Kje bodo stroški povzročeni?**
Kje se bodo napovedani stroški nahajali?
 - v proizvodnji dejavnosti
 - v neproizvodni dejavnosti
 - Kdaj bodo stroški povzročeni?**
Kdaj se bodo napovedani stroški pojavili?
 - znotraj enega leta
 - v posameznih letih
 - Kdo bo povzročitelj stroškov?**
Kdo bo povzročil napovedane stroške?
 - v podjetju
 - zunaj podjetja
 - Zakaj bodo stroški povzročeni?**
Zakaj bo povzročil napovedane stroške?
 - uresničitev delovnega procesa
 - vzdrževanje instaliranih zmogljivosti
 - zastoji (čakanje na "sestavne dele", počitek, nepotrebne poti, ...)

D
i
a
g
n
o
z
a

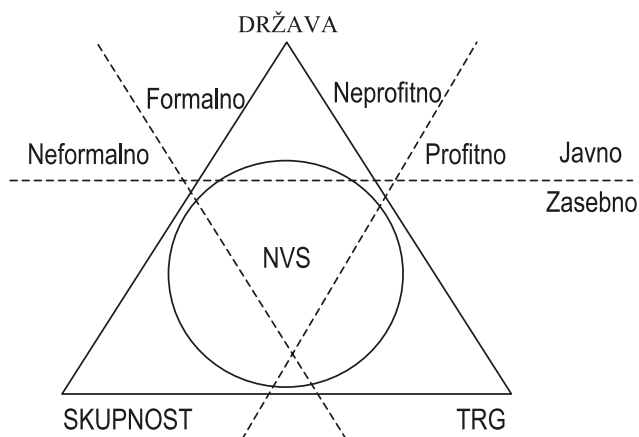
7. Značilnosti neprofitnih organizacij

Neprofitne organizacije so skupni pojem za javno upravo, za družbene dejavnosti in za prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička, ali pa z njim. Če do njega pride, se z njim ne razpolaga, ampak se vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi, kot sredstvo za razširitev dejavnosti, ali pa za dvig kvalitete storitev (6).

Tako je neprofitna organizacija ciljno orientiran, socialen, odprt, dinamičen in sestavljen sistem. Njen cilj je zadovoljevati potrebe različnih interesnih skupin s proizvodi in storitvami. Ustvarjeni »dobiček« (presežek prihodkov nad odhodki) smejo lekarniški zavodi nameniti za razširitev, rast in izboljšanje kakovosti storitev in dobrin (50%) in za plače zaposlenih (50%). Na ta način je bilo v lekarniških zavodih dovoljeno (ob soglasju ustanoviteljev) popravljati slabo ocenitev kadrov iz kolektivne pogodbe.

Nova »plačna zakonodaja« prinaša precejšnje spremembe, pa tudi ustanovitelji, lastniki poskušajo z namerami, da bi zraven lastniških pridobili še premoženjske pravice.

Teoretično je koncept pluralizma blaginje najprej razvil N.Johnson (7). Razdelal ga je V.A. Pestoff s svojim blaginjskim trikotnikom, s katerim postavlja posamezne sektorje v medsebojni odnos in sicer tako, da ga sestavljajo v posameznih kotih država, trg in skupnost. Javni sektor pokriva prostor države, profitni prostor trga in neformalni prostor skupnosti. Na sredini trikotnika je neprofitno - prostovoljski sektor, vendar ne zaradi prevladujočega položaja v sistemu blaginje, temveč zaradi svoje mešane narave.



Blaginjski trikotnik, V.A.Pestoff, 1991

Evers A. in Winterberger H. (8) s soavtorji pa sta razvila koncept mešane blaginje, v katerem pozornost usmerjata na odnose in medsebojno učinkovanje sektorjev ter mešanje različnih načel in delovanja (varnost, pravičnost, izbira, svoboda, altruizem, solidarnost), različnih alokacijskih mehanizmov (trg, prisilna moč države), različnih tipov dela (zaposlenost, samozaposlenost, prostovoljno delo). Menita, da je neprofitno prostovoljski sektor najbolj mešan in v tem smislu najbolj inovativen in integrativen sektor in, da vsebuje različne vrste organizacij (prostovoljske, skupine za samopomoč, kooperativne, samozaposlovalne), ki se pojavljajo na različnih točkah trikotnika; nekatere so po svojem delovanju bližje javnim servisom, druge so bolj usmerjene na trg, tretje pa so bližje neformalnim oblikam delovanja.

8. Javni sektor

Javni sektor je zbir vseh javnih organizacij, ki opravljajo gospodarske javne službe in družbene dejavnosti. Javna organizacija je institucija, ki opravlja dejavnosti javnih služb. Te dejavnosti opravljajo tako v gospodarstvu kot negospodarstvu. Javne organizacije so vse pravno urejene in se pojavljajo v različnih statusno pravnih oblikah. To so predvsem javni zavodi, zavodi s pravico javnosti, javni gospodarski zavodi, javna podjetja in organizacije v sistemu državne uprave. Javne organizacije niso nujno organizirane kot neprofitne, zato ne gre enačiti pojma javni in neprofitni. Javni pojem zajema vse profitne in neprofitne organizacije, ki jih je ustanovila država ali ima le-ta nanje odločujoč vpliv. V pojem neprofitne organizacije pa lahko vključimo ne le državne javne službe, ampak tudi mnoge organizacije iz zasebne sfere.

9. Javni interes

Javni interes, ki je prvotnega pomena v tem sektorju pomeni način zadovoljevanja družbenih potreb, ki so spoznane kot individualne potrebe vsakega člana družbe in za katere večina priznava, da jih lahko najbolj racionalno zagotavlja država. Vlada oblikuje javne ekonomske politike zaradi relativne redkosti dobrin in storitev s ciljem usmerjanja alokacije resursov, povečevanja stabilnosti v alokativnem in distribucijskem procesu ter s splošnim namenom boljšega zadovoljevanja človekovih potreb. Vladni sektor tako:

- zagotavlja storitve in dobrine, ki jih privatni trgi nimajo interesa ali možnosti
- prepove blago, kjer bi bil velik profit in negativni učinki (narkotiki)
- prepove uporabo določenih produkcijskih tvorcev (otroško delo)
- omeji ali nadomesti uporabo določenih tehnologij (ekološko škodljivih)
- spodbuja tehnološki napredek s financiranjem temeljnih raziskav omogoča uporabo resursov, ki bi sicer ostali nezaposleni (javna dela).

Da bi lahko tudi zasebni sektor prevzel svoj del odgovornosti v preskrbi kolektivnih dobrin in storitev, je nujno potrebna ustrezna zakonska ureditev. Ker je bila v letih 1945 do 1990 v veliki meri tradicija privatnih organizacij pretrgana, ravnotežja med javnim in zasebnim sektorjem ni mogoče doseči le s tem, da zakonodaja dovoli, da zasebni sektor opravlja te storitve, temveč tudi s tem, da mu zagotovi čim bolj enakopravno obravnavanje in s tem omogoči, da se sploh razvije.

10. Organiziranost neprofitnih organizacij

Znanja o managementu neprofitnih organizacij so specializirana sestavina znanj o managementu nasploh, zato je racionalno privzemati vsa splošna znanja o managementu ter jim dodajati znanja, ki zadevajo posebnosti neprofitnih organizacij. Značilnosti neprofitne organizacije imajo korenine v vrednotah in interesih pomembnih udeležencev, ki morejo in hočejo pomembneje vplivati na naravnost in delovanje neprofitne organizacije. O managementu teh skupin so raziskovalci naredili že mnogo raziskav in dokazali, da se vendarle iz vseh raznolikosti lahko v njih najde tudi nekaj skupnih lastnosti.

Neprofitne organizacije ne opravljajo storitev kar tako; obstajajo zato, da prinašajo spremembe posameznikom in družbi. Pri tem si želimo končnega porabnika, ki ne bo le uporabnik, ampak bo tudi sam ukrepal in deloval. Neprofitni organizaciji so storitve sredstvo, da povzročijo spremembe v ljudeh (9).

11. Vrste neprofitnih organizacij

Nam najbližjo razdelitev neprofitnih organizacij lahko iščemo v nemški teoriji, ki jo prikazuje spodnja preglednica (10):

Skupine neprofitnih organizacij	Smotri in naloge	Vrste in tipi
Državne neprofitne organizacije		
Izvajalci javnih služb	Opravljajo po demokratični poti določene javne dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Javna uprava • Javna podjetje in zavodi
Napol državne organizacije		
Institucije javnega prava	Opravljajo naloge, ki so jim poverjene na zakonski osnovi; članstvo v njih je obvezno, deloma izvajajo dejavnosti po lastni pobudi	<ul style="list-style-type: none"> • Zbornice • Socialni skladi
Zasebne organizacije		
Neprofitne organizacije na področju gospodarstva	Pospešujejo in zastopajo gospodarske smotre članov	<ul style="list-style-type: none"> • Poslovna združenja • Organizacije delojemalcev • Poklicna združenja • Organizacije potrošnikov • Zadruga
Družbeno kulturne neprofitne organizacije	Opravljajo skupne dejavnosti v okviru kulturnih, družabnih ipd. potreb članov	<ul style="list-style-type: none"> • Športna društva • Društva za dejavnosti v prostem času • Cerkve, sekte • Zasebni klubi • Spiritistični krožki
Politične neprofitne organizacije	Opravljajo skupne dejavnosti za obdelovanje in uveljavljanje političnih interesov in vrednot	<ul style="list-style-type: none"> • Politične stranke • Organizacije za varovanje domovine, narave, okolja • Politično usmerjene združenja in društva • Organizirane državljanske pobude
Socialne neprofitne organizacije	Opravljajo dobrodne in podporne dejavnosti na področju zdravstva in sociale za pomoči potrebne skupine prebivalstva; dobrotelost, dejavnost v občo korist, socialno varstvo in skrbstvo	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacije za pomoč in storitve bolnim, ostarelim, prizadetim, oškodovanim, zasvojenim, ubožnim in zapostavljenim ljudem • Dobrodne organizacije in društva • Skupine za samopomoč

Razdelitev neprofitnih organizacij (Schwarz, 1996)

12. Razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami

Izhodišče neprofitne dejavnosti in njeno pravo razlikovanje od profitne usmeritve je običajno poslanstvo. Poslanstvo je za neprofitne organizacije ključnega pomena, saj z njim izražajo svojo dolgoročno humanitarno usmeritev. Največja težava neprofitnih organizacij je običajno iskanje ravnovesja med humanitarno usmerjenim poslanstvom in ekonomsko logiko poslovanja.

Neprofitni sektor postaja v okviru sodobnih družb vedno bolj pomemben družbeni sektor. Trije vsebinski razlogi nam to lahko zlahka potrdijo:

- neprofitni sektor obsega nepregledno mrežo dejavnosti, od javne uprave, šolstva, zdravstva, kulture, športa pa vse do številnih oblik civilne družbe
- na vseh teh področjih je velik preplet interesov, hkrati pa so to dejavnosti, ki temeljijo na nejasni razmejitvi med tržnimi in državnimi mehanizmi regulacije in financiranja
- da kriza socialne države potrebuje nove in veliko bolj racionalne rešitve na socialnem neprofitnem področju.

Ljudje preprosto organizirajo neprofitne dejavnosti zaradi boljšega zadovoljevanja določenih potreb, podjetniških nagibov in davčnih olajšav. Toda hkrati moramo v okviru ekonomske teorije priznati, da so temeljni vzgibi neprofitnih dejavnosti povsem neekonomske narave.

Ključna razlika med profitno in neprofitno dejavnostjo je namreč v poslanstvu, ki pri neprofitnih dejavnostih temelji na dolgoročnih človekoljubnih usmeritvah in na zaupanju. Toda težava je pogosto na drugi strani. Neprofitne organizacije morajo vedno iskati ravnovesja med svojim človekoljubnim poslanstvom in ekonomsko, pogosto povsem tržno usmerjeno logiko poslovanja. Neprofitne organizacije celo bolj kot profitne potrebujejo navezanost na porabnike svojih storitev, njihova ekonomika je zaradi težav z merljivostjo precej bolj ohlapna in občutljiva, viri financiranja pa so predvsem netržnega

značaja. Vse to nas vodi do preprostih toda presenetljivih sklepov. Neprofitne organizacije so očitno preveč pomembne, da bi jih prepustili neprofesionalnim odločitvam in neracionalnostim poslovanja zaradi neprofesionalnega vodenja. Toda njihovo delovanje je usodno za socialni in civilni položaj družbe, da bi jih zaupali zgolj ekonomistom.

Neprofitne organizacije blažijo posledice, ki nastajajo s profitnim delovanjem, zato se morata ti dve vrsti organizacij razlikovati po svojem namenu in smislu obstoja. Smisel obstoja je humanitarne narave. Vsaka družba je lahko uspešna le, če deluje v dinamičnem ravnovesju tako, da njeni podsistemi usklajeno delujejo med seboj. Prevlada enega podsistema nujno vodi v neravnovesje, ki se ne vzpostavi več če družba ni operativno zaprt sistem (11).

Vloga neprofitnih organizacij je spodbujati razvoj pluralnega sistema blaginje in ohranjati ravnovesje, ki ga izrazita usmerjenost v trg in birokratsko delovanje socialne države stalno rušita. Največje razlike med neprofitnimi in profitnimi organizacijami so:

- poslanstvo
- merjenje izidov
- način strateškega delovanja

Razlike, ki jih najdemo med profitnimi in neprofitnimi organizacijami, bomo najlažje prikazali v naslednji tabeli (prirejeno po Antony, 1988) (12):

Značilnosti	Profitne	Neprofitne
	OMEJITVE GLEDE CILJEV IN STRATEGIJ	
Strategije in prožnost	Svobodno odločanje o ciljih, panogah odjemalcev in o strategijah do njih. Management lahko hitro izvede spremembe	Obvezno izvajanje storitev, nedopustno je opuščanje, financerji pogosto togo omejujejo izbiranje strategij
	FINANCIRANJE	
Viri financiranja	Sredstva si priskrbijo s tržno dejavnostjo. Večinoma skušajo povečevati obseg in vrednost storitev. Pridobivajo nove odjemalce, skušajo povečevati delež, ki ga imajo na tržišču.	Organizacije, ki prejemajo sredstva od uporabnikov: <ul style="list-style-type: none"> • so odvisne od tržišča • skušajo povečevati število odjemalcev Organizacije, ki prejemajo sredstva iz javnih virov: <ul style="list-style-type: none"> • pridobivanje sredstev je le deloma povezano z obsegom in kakovostjo storitev • pomembno je zadovoljstvo virov sredstev • skušajo omejevati število odjemalcev, če ne vpliva na višino in kakovost sredstev.
	STROKOVNJAKI KOT MANAGERJI	
Strokovnjaki: <ul style="list-style-type: none"> • nimajo managerskih znanj • imajo strokovne interese, ki niso nujno enaki smotrom organizacije 	Razporejanje na poslovodna mesta upošteva poleg ožjih znanj širša znanja o managementu ter osebne značilnosti. Strokovnjaki pogosto počasneje napredujejo kot managerji.	Strokovnjaki imajo večjo veljavo kot managerji. V nekaterih strokah strokovnjaki še vedno podcenjujejo delo managerjev.
	UPRAVLJANJE IN USMERJANJE	
Management naj ima na skrbi predvsem učinkovitost, upravljavci usmerjanje in nadzor nad uspešnostjo organizacije	Lastniki posredno obvladujejo organizacijo. Upravljavci močno vplivajo na delovanje managementa.	Lastništvo nad organizacijo je pogosto posredno ali zamegljeno. Člani upravnega odbora ne prejemajo plačila; zavzetost je pogosto omejena.

VRHOVNI MANAGEMENT		
Za učinkovito poslovanje naj bo dovolj pristojnosti združenih v vrhovnem managerju	Vrhovni manager ima zelo veliko in nedeljeno oblast.	Pogosta je dvojnost poslovanja: <ul style="list-style-type: none"> • v državnih organizacijah: politika in aparat • v profesionalnih organizacijah: stroka in poslovanje • v prostovoljskih organizacijah: prostovoljci in plačani funkcionarji
VPLIVI POLITIKE		
Politika deluje med mnogimi spremenljivimi interesi	Vpliv je omejen na več načinov. Organizacije upoštevajo interese okolij na analitičen način in dolgoročno.	Vplivi so različni: <ul style="list-style-type: none"> • kratkoročno obnašanje voljenih managerjev, upravljavcev, dodeljevalcev sredstev • zahteve javnosti po transparentnosti delovanja • skrivanje informacij zaradi konkurenčnosti
DOBIČEK KOT MERILO USPEŠNOSTI		
Enotno merilo za izbiranje med alternativami	Dobiček je temeljno merilo za izbiranje. Management uporablja tudi druga merila - po interesih udeležencev.	Ni enotnega smotra. Management težko razvršča smotre po pomembnosti. Različni smotri terjajo različna merila.
Temelj kvantitativnega analiziranja	Primerjanje ocenjenih stroškov z ocenjenimi koristmi	Ni jasne povezave med vložki in izločki.
Merjenje uspešnosti delovanja	Dobiček je sinteza sestavin uspešnosti, merilo za uspešnost organizacije	Količino in kakovost storitev je težko meriti, pretirano poudarjanje finančne uspešnosti lahko škodi
Vpliv na decentraliziranost	Številni managerji vedo, da je dobiček osrednji smoter in merilo njihove uspešnosti. Management lahko varno delegira mnoge odločitve nižjim nivojem.	Organizacija ima številne cilje, ne pa enotno merilo uspešnosti. Management težko delegira odločitve; centralizirano odločanje poraja birokracijo.
Primerjanje raznolikih enot	Enotna merila za primerjanje <ul style="list-style-type: none"> • enot v organizaciji • organizacij med seboj 	Mogoče je primerjati le istovrstne: <ul style="list-style-type: none"> • enote v organizaciji • organizacije med seboj
DAVKI		
Davek na dobiček	Obdavčitev dobička, ugotovljenega v davčnem izkazu uspeha	Obdavčitev dela dobička, doseženega s pridobitno dejavnostjo
Obdavčitev plač	Prispevki na plače, davki na plače	Povračila v zvezi z delom; prehrana, prevoz...
Davčne olajšave	Za prva leta zaposlovanja invalidov, sedež na demografsko ogroženih področjih	Neobdavčen del dobička iz pridobitne dejavnosti, neobdavčene plače
PRAVNE ZADEVE		
Lastništvo	Delničarji vložijo svoja sredstva v kapital družbe oz. rast vrednosti svojega deleža	Vložki darovalcev. Družba s prihodki in premoženjem ne more razpolagati v korist posameznikov. Ob prenehanju se premoženje in sredstva prenesejo na drugo neprofitno organizacijo, državo ali lokalno skupnost, kjer je delovala; nikdar na posameznika
Pridobitna dejavnost	Pridobitna dejavnost je osnovna dejavnost	Lahko jo opravljajo: <ul style="list-style-type: none"> • v samostojni in ločeni organizaciji • v posebni entiteti, ki je v celoti last neprofitne organizacije
Ustvarjanje in delitev dobička	Družba razporeja dobiček med deležnike, v povečanja kapitala ali rezervni sklad	Lahko ustvarjajo presežke sredstev; tako zbirajo potrebna sredstva: <ul style="list-style-type: none"> • za delovanje • za širitev • za rezervni sklad <p>Ne izplačujejo denarnega presežka kot denarne dividende</p>

	STORITVENA DEJAVNOST	
Izvajanje	Lažje obvladovanje izvajanja in izvajalcev zaradi jasne strukture pristojnosti in odgovornosti; praviloma so izvajalci plačani	Težje obvladovanje izvajanja. Izvajalci so v mnogih organizacijah prostovoljci ali pa so plačani pod tržno ceno
Kakovost	Mnogokrat bolj strokovni in spodbujeni izvajalci, materialni dokazi, reference	Mnogokrat manj kakovostni in spodbujeni izvajalci, manj materialnih dokazov, referenc

Razlike med profitnimi in neprofitnimi organizacijami (Antony, 1988)

Za dobro opredelitev poslanstva je potrebno veliko analitičnega dela in raziskav okolja. Največja vrednota, ki izhaja iz opredelitve poslanstva, je postopek, skozi katerega mora iti management, ko oblikuje zamisel o poslanstvu. Da bi opredelil poslanstvo, mora management odgovoriti na niz strateških vprašanj o organizaciji. Če tega ne stori, je oblikovano poslanstvo le niz praznih besed in ne učinkovit interni dokument, ki bi spodbujal in navdihoval vse zainteresirane za organizacijo (13).

Poslanstvo neprofitne organizacije je v tesni povezavi z njenimi pooblastili, ki jih država daje neprofitni organizaciji. Drucker (1990) poudarja, da je neprofitno poslanstvo samo tisto poslanstvo, ki ga neprofitna organizacija tudi dejansko uresničuje. Vse drugo so samo nameni, ki povečujejo družbi stroške in zamegljujejo prave namene. Brez določitve pooblastil neprofitna organizacija ne more opredeliti svoje avtonomije pri odločanju o razvoju. Poslanstvo in pooblastila govorijo o smislu obstoja organizacije. Cilj oblikovanja poslanstva je opredelitev trajnih namenov organizacije.

Poslanstvo nosi s seboj sporočilo tako zunanjemu, kot notranjemu okolju neprofitne organizacije. Na zunaj jo ločuje od drugih in ji določa prepoznavnost, znotraj pa vsem zaposlenim sporoča namen, kar naj bi zaposlene motiviralo.

Brez dvoma je dobra opredelitev poslanstva dragocen del učinkovitega strateškega ravnanja organizacije. Vprašanje je, če je to najboljši začetek za izdelavo strategije neprofitne organizacije. V obstoječi neprofitni organizaciji sta običajno strateška analiza in oblikovanje ciljev glavna dejavnika pri pripravi strategije organizacije, predvsem zaradi spoznavanja razmer poslovanja in oblikovanja bodočega poslovanja neprofitne organizacije.

Značilnosti povezane s prihodnostjo neprofitnega delovanja organizacije so po različnih avtorjih tudi naslednje:

Vrednote - organizacija mora imeti jasno načrtano vizijo, vrednote, namen, prepoznavnost in organizacijsko strukturo. Hkrati je zelo pomembno, da so vsi (uprava, osebje, podpora) v organizaciji privrženi istim načelom. Razprava o vrednotah mora biti pomemben člen vsake organizacije. Kdaj je pravi čas za pogovor o organizacijskih vrednotah lahko razberemo iz različnih znamenj, ki nastanejo v življenjskem ciklusu vsake organizacije. Na primer:

- občutek, da smo ujeti v začaran krog
- zaposleni ne vidijo smisla v svojem delu
- organizacija pada iz ene v drugo krizo, energijo porabi le za razreševanje krize
- pojavlja se dvom v poslanstvo organizacije
- organizacija izgublja ugled v javnosti

- vodstvo se izogiba tveganju
- govorice o nezaupanju organizaciji in njenemu vodstvu

Strateška prednost - organizacija mora imeti stvarne, ustrezne in učinkovite strateške načrte, ki zagotavljajo najboljšo izrabo njenih potencialov in razpoložljivih virov. Enako pomembno je, da ima postavljene sisteme dobro pripravljene in enotnega načrtovanja, spremljanja in ocenjevanja njenega delovanja. Prav tako mora biti sposobna in dovolj močna prilagoditi načrte nepričakovanim spremembam.

Podpora in omrežje - Podpora mora biti aktivna in mora izražati privrženost članov, kot da organizacija v resnici pripada njim. Uprava mora imeti stalen dostop do vseh potrebnih informacij. Organizacija mora imeti jasen koncept odgovornosti (do svojih članov, ciljnih skupin in donatorjev) in zavezanost k sodelovanju na vseh ravneh. Z vlado in vsemi ustanovami, ki delujejo na istem področju, mora biti vzpostavljena dobra povezava in sodelovanje.

Viri - organizacija mora imeti ustrezna sredstva, ki ji omogočajo izvajanje njenih dejavnosti. Hkrati mora imeti dolgoročno strategijo svojega lastnega financiranja in svojih programov. Strategija mora vsebovati določeno stopnjo finančne neodvisnosti in raznovrstnost virov prihodka.

Programi - programi organizacije morajo biti uravnoteženi in uresničljivi. Biti morajo stabilni in dolgoročni.

Skupina - organizacija mora imeti zadostno število privrženih in sposobnih ljudi, ki delujejo timsko pri reševanju problemov. Vodenje mora biti prilagodljivo, usmerjeno v akcije in sposobno razreševati naspotja.

Prva in najpomembnejša vloga managerja v neprofitnih organizacijah je, da opredeli poslanstvo svoje organizacije. Tu ne gre več za izpolnjevanje interesov zaposlenih (zaščita zaposlitve, plače), delničarjev (profit), za interese managerjev (preživetje in podobni cilji), temveč gre za takšno opredelitev poslanstva, s katero neprofitna organizacija povečuje kakovost družbenega življenja oziroma življenjsko raven državljanov.

Če upoštevamo razliko med življenjskim standardom in ravni, bi lahko dejali, da so neprofitne organizacije usmerjene prav na povečevanje življenjske ravni, to je k izboljšanju kakovosti življenja na vseh področjih.

Prav tako je za opredelitev poslanstva pomembno, da ga ne opredelimo presplošno, temveč ga je potrebno ozko instrumentalno opredeliti z določitvijo konkretnih nalog. Kotler navaja pet področij, ki naj bi jih vsebovala vsako poslanstvo; zgodovina organizacije,

prednosti, varstvo okolja, sredstva in viri organizacije ter jasno opredeljene pristojnosti delovanja.

Uporabnik naj bi iz poslanstva razbral s čim se organizacija ukvarja oziroma kaj jo loči od ostalih. Pearce in David npr. omenjata glavne elemente, ki naj bi pomagali prepoznati določeno organizacijo:

- opis uporabnikov
- opis ponudbe
- geografsko področje, ki ga pokriva organizacija
- opis tehnologije oziroma procesov
- zavezanost preživetju, razvoju in rasti
- opis filozofije organizacije
- prepoznanje predstave organizacije o sami sebi
- prepoznanje zunanje podobe, ki si jo želi organizacija

Pri opredelitvi poslanstva nevladne organizacije je potrebno opozoriti na bistveno razliko glede na profitne organizacije. Za razliko od profitnega podjetja, ki je odgovorno samo svojim lastnikom, se v neprofitni organizaciji križajo interesi več zainteresiranih strank s pravico veta na ključne odločitve.

13. Vizija neprofitne organizacije

Vizija je oblika nenehne ustvarjalne komunikacije med vodilnimi osebnostmi v skupini, usmerjene v prihodnost, proces, ki sproti prižiga nove in ugaša že presežene skupne težnje, cilje in navdušuje ljudi za nove razvojne poti. J.Mayer (14) vidi vizijo kot projekcijo v prihodnost, ki v času nastajanja dosega določen nivo sprejemljivosti za okolje, kar pomeni, da jo ljudje ne dojemajo kot iluzijo ali utopijo, marveč kot uresničljivo podobo prihodnosti.

Smotri in merila organizacije izhajajo iz vizije, kdo smo, kaj smo, zakaj smo in kam gremo, ter iz temeljne predstave o organizaciji. Je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva in dovolj oddaljena, da vzbuja navdušenje za novo stvarnost. Dobra vizija je enostavna, smiselna, spodbudna in izzivna. Biti mora odprta (upoštevata drugačna stališča), spontana in ustvarjalna in realna.

Vizija je tesno vezana na naloge organizacije – kaj le-ta hoče in želi:

- zakaj opravlja svojo dejavnost
- kakšna naj bo, ko uresniči svoje poslanstvo
- kako naj uresničuje svoje poslanstvo

Posamezniku pomeni vizija orientacijo za usmeritev svoje kariere. Gre za iskanje lastne profesionalne poti, na kateri bo skozi ustvarjalnost doživljal zadovoljstvo in na ta način uresničeval smisel dobrih dela življenja, namenjenega strokovnemu, poklicnemu delu, ki postaja vse tesneje prepleteno z zasebnim življenjem.

Nastajanje vizije ni le obdelovanje informacij in dejstev na osnovi konvergentne racionalne logike in sistematike, je tudi upoštevanje čustev, stališč, vrednost, intuicije, ki vključuje instinkt, slutnje, navdih, predstave in duhovnost v najširšem smislu, od osebnega pogleda v svet, značilne moralne etične naravnosti, do občutka za lepo in za kulturno, iz katerega posameznik in skupina črpata svojstveno simboliko (14). Vizijo oblikujejo ustanovitelji skupaj z vodstvom, ki v njeno strukturiranje vključijo tudi vse zaposlene in pogodbene delavce.

Vizijo gradimo od strehe proti temeljem, kar pomeni, da najprej postavimo cilje, ki izhajajo iz potreb, in jih šele nato uresničimo. Krovna vizija začrta najosnovnejše smernike, vodilne motive, ki uravnavajo podsisteme in posameznike. **Brez osnovne vizije so razvojne namere nejasne, neurejene in neusklajene in zaradi tega neučinkovite.**

Čim več ljudi oblikuje vizijo tem jasnejša postaja in tem bolj se ljudje z njo identificirajo. V tem je skrivnost njene motivacijske moči v ustvarjalni skupini. Če ni vizije, ni ustvarjalne napetosti in obratno. Kadar vizije ni, to kaže bodisi na kratkovidno zadovoljstvo z obstoječim stanjem ali na pomanjkanje ustvarjalnih pobud. Vizija je sposobnost članov organizacije, da vidijo onstran trenutne resničnosti, da ustvarjajo, izumljajo, v svoji domišljiji postajajo to, kar še niso (11). **Največja ustvarjalna napetost nastane, ko je vizija videti uresničljiva in jo sestavljajo atraktivni cilji.**

Neprofitna organizacija oblikuje svojo vizijo kot cikel zadovoljevanja skupnega dobrega:

- spontano, domišljijsko, nenačrtno razmišljanje o vlogi neprofitne organizacije
- izbira osrednje vizije in vloge neprofitne organizacije
- oblikovanje strateških usmeritev na podlagi vizije
- oblikovanje kratkoročnih ciljev za uresničitev vizije
- stalno izboljševanje vizije
- uresničitev vizije
- prenova vizije

14. Znanja za uspešno vodenje neprofitne organizacije

V zadnjem času se vse bolj uveljavljajo univerzalni modeli managementa, ki naj bi veljali za vse organizacije: javne, privatne, mešane, profitne in neprofitne. Razlika med njimi naj bi bila le v tem, da je poudarek managementa v določenih vrstah organizacij (na primer privatnih) na enih funkcijah, v drugih (na primer nevladnih) pa na drugih funkcijah.

Drucker (1990), predlaga naslednjo rekonceptualizacijo vloge managementa v neprofitnih organizacijah. Najprej je potrebno opredeliti njeno poslanstvo, ki ga, kot pravi, spremljajo tudi tri specifične strategije neprofitnih organizacij: trženje, inovativnost, razvijanje skladov. Pri vseh treh dejavnostih so vidne tudi posebnosti ekonomskih vidikov managementa nevladnih organizacij.

Izobraževanje in razvijanje organizacijskih sposobnosti sta osnova za učinkovito delovanje in preživetje neprofitnih. Da se lahko izvede kvalitetno izobraževanje pa je potrebno izvesti analizo zbranih problemov in na podlagi rezultatov planirati izobraževanje ter ga prilagoditi posamezni organizaciji in njenim potrebam. Če so znani problemi in potrebe po določenem izobraževanju je v tem tudi motivacija posameznika za spoznanje novih načinov za doseganje ciljev (15).

V managerski literaturi obstaja prava zmeda različnih opredelitev in večina med njimi velja tudi za neprofitne organizacije. Management je način organiziranja, načrtovanja, vodenja in nadzorovanja poslovnih aktivnosti v formalni ali neformalni instituciji, kjer posameznik oziroma poslovna skupina učinkovito dosega svoje poslanstvo in cilje.

Z managerskega vidika, ugotavlja Drucker (1990), se neprofitne organizacije razlikujejo od profitnih na treh temeljnih področjih:

- pri poslanstvu in organiziranju dejavnosti
- pri strateškem odločanju na posameznih poslovnih področjih
- pri poslovnih rezultatih in merjenju učinkov neprofitne dejavnosti

Vendar nobenega pomembnejšega družbenega ukrepa ni mogoče uresničiti brez ustrezne organiziranosti, izoblikovanih ciljev, pripravljenih in usposobljenih ljudi, zagotovljenih delovnih sredstev in brez določene oblike organizacijskega povezovanja (15). **Ne glede na razlike, ki se kažejo v delovanju in vodenju profitnih in neprofitnih organizacij, je torej pomembno, da obe strani tesno sodelujeta pri uresničevanju družbenih pričakovanj, kajti le tako bodo rezultati obeh dovolj kvalitetni.**

15. Namesto zaključka predlog ukrepov nekdanjega Odbora za reforme za bolj kakovostno in učinkovito zdravstvo, lekarništvo.

Odbor za reforme je dokaj visoko uvrstil spremembe v zdravstvenem sistemu, ki so usmerjene predvsem v učinkovitejšo upravljanje z obstoječimi viri in spodbude za racionalno obnašanje tako ponudnikov kot uporabnikov zdravstvenih storitev, kar bo omogočilo boljše zadovoljevanje potreb z danimi sredstvi.

Ukrep: Uvajanje ekonomske računice in menedžmenta v zdravstvo

- Uvedba poslovnih in strokovnih standardov za zdravstvo. Primeri: razmerje oprema / potrebne storitve (izkoriščenost produkcijskih faktorjev); minimalni obseg dela za ohranjanje izkušenj; odločanje in načrtovanje na podlagi podatkov; plača vodilnih naj bo odvisna od pričakovanih rezultatov, pri ostalih naj se poveča variabilni del.
- Privatizacija bolnišnic naj se uvede postopno, pilotsko, ob ustreznem nadzoru.
- Poslovanje javnih zavodov mora biti pozitivno.
- Menedžment zavoda mora za poslovanje zavoda odgovarjati materialno.
- Splošno načelo mora biti, da se cilji zdravstvene politike, javnih zavodov in posameznikov morajo načrtovati na podlagi merljivih kazalcev in da se njihovo delo in učinkovitost ravno tako presojata na podlagi merljivih kazalcev.
- Pogoj za zasedbo vseh vodilnih delovnih mest v javnih zavodih je predpisano izobraževanje iz menedžmenta ali dokazilo uspešnosti pri poslovanju, pri čemer je mišljeno ekonomsko uspešno poslovanje.
- Nadzorni organ zavoda (svet zavoda) je potrebno organizirati po načelih odgovornosti, kot to velja za gospodarske družbe.

Ukrep: Prilagoditve sistema obveznega zdravstvenega zavarovanja

- Pregledati pravice glede na oportunitetne stroške upravičenosti različnih storitev (dilema vsa medicina za posameznika ali koliko pravic za vse); obvezna ex-ante cost-benefit analiza za nova zdravila in tehnologije; enako za novo opremo, prostore, programe.

- Omejiti dolžino bolniškega staleža ter spremeniti njeno višino in način usklajevanje skladno z drugimi pravili za socialne transfere (gl. predlog 56).
- Očistiti javno zdravstveno blagajno vsega, kar ni povezano z zdravstvom
- Uvesti sistemsko zavarovanje za dolgotrajno oskrbo.

Ukrep : Ustanovitev instituta za zdravstveno ekonomiko

- Ustanovi se institut za zdravstveno ekonomiko, ki ima naslednje naloge:
- Izdelava in uporaba cost-benefit analize pri uvajanju novih storitev in zdravil ter pri oblikovanju politike zaposlovanja in investicij v osnovna in obratna sredstva.
- Priprava strokovnih podlag za uvajanje novih programov, zdravil, opreme na načelih strokovne in stroškovne učinkovitosti na nivoju celotne države.
- Izdelava nacionalnih standardov na vseh področjih delovanja zdravstva. Na podlagi medicinskih spoznanj določati prioritete v zdravstvu, ki bodo prinesle največjo korist za državljane.
- Redno merjenje kakovosti in stroškovne učinkovitosti zdravstvenih zavodov.
- Institut naj bo ustanovljen v dveh letih in mora združevati najboljše znanja domačih in tujih zdravstvenih ekonomistov in zdravnikov.

Ukrep : Racionalizacija javnih naročil

- Po možnosti centralizirati javna naročila.
- Strogo je treba upoštevati načela »side by side« primerjave pri naročanju.

Ukrep : Izboljšave pri delu izvajalcev

- MZ mora predpisati vse potrebne standarde optimalne izkoriščenosti vseh faktorjev oziroma virov.
- Z ustrezno razvojno politiko mora država zagotoviti potrebno informacijsko podporo za delovanje in načrtovanje sistema zdravstvenega varstva. Pri tem mora delovati usklajeno z vsemi drugimi sektorji.
- Država mora s predpisi zagotoviti učinkovito upravljanje zdravstvenih izvajalcev. Pri tem mislimo predvsem na obvezna ustrezna upravljavska znanja za zasedanje vodstvenih funkcij.
- Odprava uravnilovke v plačni politiki, katera zavira učinkovitejšo motivacijo zaposlenih. Plačna politika v neposredni povezavi z storilnostjo in kakovostjo opravljenega dela.
- Predlagamo, da se sestava in odgovornosti svetov zavodov uredi v skladu s predpisi, ki veljajo za nadzorne svete gospodarskih družb. Prav tako naj MZ izdelava standarde in ključna pričakovane rezultate delovanja zavodov.
- Na vsa področja dela je potrebno uvesti tržne mehanizme. Tam kjer zaradi specifičnosti zdravstva to ni mogoče pa posamezne elemente trga, ki bodo zagotavljali večjo učinkovitost delovanja zdravstvenega sistema. Pri tem mora država obdržati nadzorno funkcijo.
- Na področju bolnišnične dejavnosti skupina podpira izvedbo pilotskega projekta zasebne bolnišnice.

Literatura:

1. Pur, A. et. al.: Sodobne metode analiziranja in vrednotenja primarne in sekundarne ravni zdravstvenega varstva. Bilten. Marec 2006, letnik 22, številka 1, str. 4-17.
2. Zakon o zdravstveni dejavnosti, Uradno prečiščeno besedilo, Uradni list RS 36/2004.
3. Nacionalni program zdravstvenega varstva »Zdravje za vse do leta 2004«, Uradni list RS 49/2000.
4. Hinterburger, H. (1996): Strategische Unternehmensfuehrung II., Strategisches Handeln, 6. Aufl., Walter de Gruyt, Berlin
5. Bryson, J. M. (1995): Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations, Jossey – Bass, San Francisco
6. Rus, V.: Management v neprofitnih organizacijah. V Možina S. et al. (1994) Management (Radovljica: Didakta).
7. Johnson, N. (1987): The Welfare State in Transition, The Theory and Practise of Welfare Pluralism, Wheatsheaf Books, Brighton
8. Evers, A. (1995): Part of the Welfare Mix: The Third Sector as an Intermediate Area, Voluntas, Vol. 6, No. 2, Manchester, UK
9. Drucker, P. F. (1990): Managing the Nonprofit Organization, Principles and Practices; Harper Collins Publishers, New York
10. Schwarz, P. (1996): Management in Nonprofit Organisationen, 2. Aufl. Paul Haupt, Bern
11. Ovsenik, M., Ambrož, M. (1999): Neprofitni avtopoetični sistemi; Institut za samorazvoj, Škofja Loka
12. Antony, R. N., Young, D. W. (1988): Management Control in Nonprofit Organizations, 4tr ed., Irwin, Homewood
13. Žnidaršič-Kranjc, A. (1996): Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije, Postojna, Založba Dej
14. Mayer, J. (1991): Vizija podjetja kot umetnost in znanost, Organizacija in kadri, št. 1/2, Kranj
15. Jereb, J., Skupina avtorjev (1998): Management kadrovskih virov; Zbirka profesija, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana