

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
FINANCIRANJE DRUŠTVA

Mentor: mag. Boris Mrak
Obravnavana organizacija: Slovensko farmacevtsko društvo

KOPER, 2005

NATALIJA GERBIČ

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava financiranje društev kot nepridobitnih organizacij. V drugem in tretjem poglavju sta obravnavana pojma nepridobitna organizacija in financiranje društva. V četrtem poglavju je predstavljen praktičen primer društva, v mojem primeru Slovensko farmacevtsko društvo. Društva kot nepridobitne organizacije si morajo za normalno delovanje poleg članarine pridobiti še dodatne vire financiranja. To so javna sredstva, darila in volila, prispevki sponzorjev, donatorjev ipd. Delo v Društvu temelji na prostovoljstvu, tako se za opravljena dela ali storitve v večini ne pričakuje plačila.

Ključne besede: društvo, nepridobitna organizacija, financiranje društev, prostovoljno in timsko delo, članarina, donacija, sponzorska sredstva, proračun.

ABSTRACT

The diploma paper is about financing the societies as unprofitable organizations. In the second and the third chapter there are two nations specified; unprofitable organizations and financing the societies. In the fourth chapter there is practical example of society introduced; in my example the Slovenian pharmaceutical society. Societies as unprofitable organizations have to gain, for natural work, beside membership fees, extra sources for financing. These are state's financing, presents, contributions of donators, donations and sponsors etc. Work in unprofitable organizations is based on voluntarily work, so payment for the work is not expected.

Key words: society, unprofitable organization, financing the society, voluntarily and team work, membership fee, donations, sponsors, budget.

UDK 658.1:061.2(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju mag. Borisu Mraku za vzpodbudo, usmerjanje naloge in strokovno pomoč.

Hkrati se zahvaljujem sodelavki Jelki Dolinar v Slovenskem farmacevtskem društvu, ki mi je nudila pomoč in me moralno podpirala ter mi omogočila pisanje diplomske naloge.

Hvaležna sem tudi domačim, ki so potrpežljivo spremljali in me spodbujali skozi vsa leta študija.

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Nepridobitne organizacije	5
2.1	Opredelitev nepridobitnih organizacij	5
2.1.1	Zgodovinski pregled razvoja nepridobitnih organizacij	6
2.1.2	Vrste nepridobitnih organizacij	7
2.2	Značilnosti in vsebina nepridobitnih organizacij	9
2.3	Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami	10
2.4	Financiranje nepridobitnih organizacij	11
2.4.1	Vrste in pomen sredstev	11
2.4.2	Viri in oblike financiranja	12
2.4.3	Pridobitna dejavnost v nepridobitni organizaciji	13
2.5	Društvo kot nepridobitna organizacija	14
3	Finančno materialno poslovanje društva	17
3.1	Financiranje društvene dejavnosti	17
3.2	Problemi pri financiranju društvene dejavnosti	18
3.3	Pridobitna dejavnost v društvih	19
3.4	Management in njegova vloga v društvu	21
3.4.1	Udeleženci v društvu	21
3.4.2	Finančni management	22
3.4.3	Timsko in projektno delo v društvu	23
3.4.4	Vodenje in motiviranje	23
3.4.5	Prostovoljski in plačani sodelavci v društvu	24
4	Primer društva – Slovensko farmacevtsko društvo	25
4.1	Predstavitev Društva	25
4.1.1	Zgodovina in razvoj Društva	25
4.1.2	Organizacijske strukture v Društvu	26
4.1.3	Pomen javnega delovanja	27
4.2	Namen in naloge društva	28
4.3	Vizija in poslanstvo društva	29
4.4	Dejavnosti Društva	30
4.5	Financiranje dejavnosti	32
4.6	Problemi pri financiranju dejavnosti	36
4.7	Pridobitna dejavnost	38
4.7.1	Trženje storitev	39
4.7.2	Skladnost opravljanja pridobitne dejavnosti s poslanstvom	39
4.7.3	Omejitve pri opravljanju pridobitne dejavnosti	40
4.8	Delovanje managementa v Društvu	41
4.8.1	Kadrovski sestav v Društvu	43

4.8.2 Delovni timi	44
4.9 Uspešnost in učinkovitost poslovanja Društva	45
5 Sklep	47
Literatura in viri.....	51

SLIKE

Slika 4.1 Struktura podružnic v Društvu	27
Slika 4.2 Struktura sekcij v Društvu	27
Slika 4.3 Prikaz strukture prihodkov skozi pet letno obdobje.....	36

TABELE

Tabela 2.1 Shema nepridobitnih organizacij	7
Tabela 2.2 Vrste sredstev	12

KRAJŠAVE

Društvo	Slovensko farmacevtsko društvo
EAHP	European Association of Hospital Pharmacists
EAMH	European Association Medica Homeopatica
EFMC	European Federation for Medicinal Chemistry
ESCP	European Society of Clinical Pharmacy
EU	Evropska unija
EUFEPS	European Federation for Pharmaceutical Sciences
FIP	International Pharmaceutical Federation
ICNPO	International Classification of Nonprofit Organizations

1 UVOD

Nepridobitne organizacije danes najdemo povsod. Najdemo jih v ekonomsko bolj in manj razvitih in demokratičnih družbah. Delujejo v urbanih sredinah in so prav tako zelo pomembne na deželi. Združevanje ljudi za doseg želenih ciljev porodi organizacijo. Preprosta človeška lastnost humanizem, želja po izboljšanju kvalitete življenja in prostora, v katerem bivamo, rodijo storitve in dejanja, ki tvorijo nepridobitne organizacije. Tako so nastale in od tod jim tudi ime; nepridobitne organizacije so torej bolj socialnega kot ekonomskega značaja. Zaradi njihovega socialnega pomena postajajo vse pomembnejši del civilne družbe in bo v prihodnje njihov vpliv še naraščal.

V diplomskem delu bom predstavila društvo kot nepridobitno organizacijo in uspešno delovanje managementa na finančno materialnem področju.

Namen moje naloge je prikazati društvo, ki kljub svojemu statusu lahko deluje podjetniško s ciljem, da doseže presežek prihodkov nad odhodki, katerega vложи nazaj v svojo dejavnost. Vsekakor pa je doseganje zastavljenih ciljev tesno povezano z managementom društva. Uspešni managerji s svojimi lastnostmi bistveno prispevajo pri kakovosti oblikovanja in načrtovanja ciljev in strategij za doseganje teh ciljev (Mrak 2001, 197). S tem skrbijo za krepitev in širjenje obsega delovanja društva ter hkrati daljšajo njegovo življenjsko dobo.

Cilj mojega diplomskega dela je ugotoviti, od kod si lahko društvo pridobi finančna sredstva, s kakšnimi težavami se pri tem srečuje, kako jih porabi in kakšna organiziranost je potrebna za uspešno delovanje društva.

V drugem poglavju bom opredelila nepridobitne organizacije, navedla značilnosti, vrste in način financiranja. Osredotočila se bom na eno od vrst nepridobitnih organizacij - društvo.

V tretjem poglavju pa se bom posvetila finančno materialnemu poslovanju nepridobitne in pridobitne dejavnosti društva, s kakšnimi problemi se srečuje in kakšno vlogo imajo managerji na različnih ravneh organiziranosti društva. Predstavila bom prostovoljsko delo v timih, ki je pomembno pri učinkovitem in uspešnem poslovanju.

Poslanstvo društva je, da deluje v javnem interesu za dobro delovanje družbe kot celote in pri tem skrbi za kakovostno zagotavljanje storitev in dobrin.

Osnovna vizija društva je kvalitetno in strokovno zadovoljevanje interesov udeležencev, v katerem vsak od njih pričakuje svojo korist. Zato se uspešnost društva ne meri s količino storitev, ampak s stopnjo zadovoljitve potreb, ki jih ima uporabnik.

Strategija društva je uspešno upravljanje osnove dejavnosti, njena urejenost in uspešno zagotavljanje virov sredstev. Vloga managerja je razširitev te dejavnosti in hkrati dvig kvalitete storitev. Pri tem je presežek prihodkov nad odhodki eden od

pomembnih sredstev, ki s svojo prisotnostjo omogoča čimbolj uspešno delovanje društva.

V četrtem raziskovalnem delu naloge bom predstavila Slovensko farmacevtsko društvo. Opisala bom njegovo organiziranost, dejavnosti poslovanja, vire financiranja in težave pri iskanju virov sredstev ter vizijo prihodnosti delovanja. Prikazala bom uspešnost managerjev pri snovanju vizije, da omogočijo stabilnejše delovanje društva, ki ni odvisno od posameznih virov financiranja. Opravljanje pridobitne dejavnosti omogoča preskrbo dodatnih finančnih virov sredstev, da uresniči zastavljene naloge. Cilj Slovenskega farmacevtskega društva je skrb za uspešno razporejanje presežka prihodkov nad odhodki v nadaljnje poslovanje. Pri tem imajo managerji nalogo, da dosledno uresničujejo skupno zastavljene cilje in hkrati skrbijo za skladnost nepridobitne in pridobitne dejavnosti. Prostovoljsko delovanje timov pa dodatno povečuje pestrost izvajanja društvenih programov in projektov.

Na podlagi tega želim potrditi ali ovreči hipoteze:

1. Društvo dopolnjuje svojo osnovno nepridobitno dejavnost s pridobitno dejavnostjo, da nudi svojim članom več in bolj kvalitetne storitve.
2. Pridobitna dejavnost je skladna s temeljnim namenom in cilji društva in se porabi za opravljanje osnovne dejavnosti, opredeljene v temeljnem aktu društva.
3. Društvo skrbi za uspešno delovanje managementa pri usklajenosti vizije s poslanstvom društva ter skrbi za čim manjša tveganja, ki se pojavljajo pri opravljanju pridobitne dejavnosti.

V teoretičnem delu naloge bom uporabila metodo opisovanja, ki temelji na preučevanju sekundarnih virov domače in tuje literature s področja nepridobitnih organizacij, posebno s področja društev. V raziskovalnem delu naloge pa bom uporabila deduktivni način raziskovanja, ki temelji na kvantitativnih raziskavah.

Društva za svojo dejavnost pridobivajo nepridobitna ter hkrati tudi pridobitna sredstva, vendar se pri porabi in upravljanju z njimi srečujejo z različnimi zakonskimi omejitvami in pomanjkljivostmi. Zakonodaja na davčnem področju nepridobitnih organizacij ni pravnosistemske celovito dograjena, terminologija pa še vedno ni povsem enotna, zato se pojavljajo nejasnosti predvsem pri obravnavanju financiranja le teh (Trstenjak 1998). Društvo ni ekonomsko usmerjena organizacija, pa vendar lahko posluje z presežkom prihodkov nad odhodki. Zakon o društvih (Ur. l. RS, št. 60/1995 in 89/1999) bi moral dopuščati možnost svobodne porazdelitve teh presežkov. Pri tem se pojavi omejitev pomanjkanja literature na področju opravljanja pridobitne dejavnosti ter tveganja, ki pri tem nastajajo. V letu 2005 se pripravlja sprememba Zakona o društvih, ki bo usklajen s pravnimi viri Evropske unije na področju mednarodnih nevladnih organizacij, zato bo pri moji raziskavi prisoten omejen dostop do transparentnih podatkov in literature.

V diplomski nalogi bodo zajeta znanja, pridobljena v času študija na Fakulteti za management ter praktična znanja, pridobljena v Slovenskem farmacevtskem društvu.

Zaključila bom s povzetkom ugotovitev, ki sem jih nanizala skozi diplomsko nalogo.

2 NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

Organizacije se na splošno delijo na pridobitne in nepridobitne. Pogosto se pri tej delitvi uporabljajo enakovredni termini profitne in neprofitne ter dobičkonosne in nedobičkonosne organizacije. V Sloveniji ni zakonsko določene opredelitve pojma nepridobitne organizacije, še manj je mogoče najti poenoteno uporabo v praksi. V pravnih predpisih, literaturi in javnosti se tako uporabljajo različni izrazi: nevladna, nepridobitna, neprofitna, prostovoljna, zasebna organizacija, civilna družba in podobno.

Večina nepridobitnih organizacij v Sloveniji se glede velikosti in virov financiranja ne more primerjati z organizacijami, ki delujejo v ostalih državah članicah Evropske unije (v nadaljevanju EU), vendar imajo podobno kot v teh državah veliko strokovnega znanja, dobro poznajo obstoječe potrebe prebivalcev, nudijo alternativne pristope in rešitve ter delujejo na celotnem območju države. Vse bolj so nepridobitne organizacije prepoznavne pri sooblikovanju strateških usmeritev in načrtovanju razvojnih programov države, ki se uresničujejo zaradi močnejše povezave s predstavniki vlade.

2.1 Opredelitev nepridobitnih organizacij

Nepridobitne organizacije so prav tako kot vse druge organizacije orodja ciljne združbe ljudi z namenom uresničitve njihovih interesov. Pojem nepridobitne organizacije izhaja iz ameriške teorije managementa (nonprofit organization, nonprofit association, nonprofit corporation). Nepridobitne jih imenujemo zaradi odnosa do svojega delovanja. Njihovo glavno vodilo je namen ali cilj, zaradi katerega so bile ustanovljene. Delujejo v javnem interesu in je njihov namen trajno zagotavljanje storitev in dobrin, ki so pogoj za uspešno delovanje družbe kot celote. Cilj poslovanja torej ni presežek prihodkov nad odhodki, vendar je razumljivo, da to še ne pomeni, da nepridobitne organizacije ne bi smele poslovati pridobitno. Zaradi svoje neekonomske usmerjenosti vlagajo morebitni finančni presežek nazaj v svojo dejavnost, kjer služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti in za dvig kvalitete teh storitev (Možina 1994, 959).

Nepridobitne organizacije ustvarjenega presežka prihodkov nad odhodki pri svojem delovanju ne smejo izplačevati lastnikom oziroma svojim udeležencem (Žnidaršič Kranjc 1996, 11). Zaradi nerazdeljevanja presežka prihodkov nad odhodki lahko takšne organizacije pridobijo vrsto davčnih ugodnosti. Po drugi strani pa so deležne raznih dotacij, donacij ter drugih vrst podpor.

Smotri v nepridobitnih organizacijah so nepridobitni in praviloma niso neposredno merljivi v denarju. Ustanovljene so preprosto zato, da bi ustanoviteljem in uporabnikom dajale želene koristi. Snovanje smotrov v nepridobitnih organizacijah je zahteven proces, ker ta organizacija nima enega smotra kot pridobitna organizacija (dobiček, povečevanje premoženja), temveč več smotrov, ki nastajajo pod vplivom udeležencev (Trunk Širca in Tavčar 2000, 24).

Osnovni cilj obstoja in delovanja nepridobitnih organizacij je zagotavljanje določenih storitev splošnega in skupnega pomena v skladu z njihovim poslanstvom ter po ceni in kvaliteti, ki je sprejemljiva za skupino uporabnikov, katerim je namenjena (Žnidaršič Kranjc 1996, 26). Poslanstvo nepridobitne organizacije se kaže v zadovoljevanju določenih družbenih potreb, s katerimi se zvišuje kvaliteta življenja oziroma družbena blaginja.

2.1.1 Zgodovinski pregled razvoja nepridobitnih organizacij

Razvoj nepridobitnih organizacij v Ameriki je potekal skozi štiri obdobja (Kotler 1991):

1. Prvo obdobje (konec 19. stoletja) imenujemo »faza prostovoljstva«. Nepridobitne organizacije so dobivale podporo od posameznikov, da so delili blaginjo z drugimi.
2. V času industrijske revolucije (zgodnja leta 20. stoletja) je prišlo do velike koncentracije bogastva in bogatih družin, ki so podpirali revnejše predvsem na področju izobraževanja in kulture.
3. V času druge svetovne vojne in takoj po njej, ko je vladala gospodarska depresija, so pričele rasti socialne institucije in programi. Te organizacije je financirala država.
4. Današnje - zadnje obdobje lahko imenujemo konkurenčna tržna faza. Projekte organizacij ne financira več država v celoti, zato se organizacije obračajo na trg, kjer zaradi velikega števila raznovrstnih organizacij trg postaja vse bolj konkurenčen.

V Sloveniji razvoj nepridobitnih organizacij opredelimo glede na obdobje pred in po sprejemu Zakona o društvih leta 1974:

1. V obdobju pred sprejetjem omenjenega Zakona so se nepridobitne organizacije ustanovljale »od zgoraj navzdol«, v skladu s političnimi direktivami. Tako so se ustanovljale predvsem krovne organizacije na republiških in občinskih ravneh. Zaposlovali so plačane profesionalce, izvajalci projektov pa so bili predvsem prostovoljci.
2. V obdobju po sprejetju Zakona pa so se nepridobitne organizacije ustanovljale »od spodaj navzgor«. Nastajale so predvsem zaradi interesov ljudi na lokalnih ravneh in so bile v osnovi namenske.

Po letu 1991, torej po osamosvojitvi Slovenije, je zelo naraslo število nepridobitnih organizacij, saj so se ljudje množično vključevali v različne vrste prostovoljskega dela (Mrak 2001, 195). Tako je nastalo veliko mednarodnih in poslovnih organizacij za potrebe delovanja trga. Nastale pa so še druge organizacije, kot so: izobraževalne, raziskovalne, verske, etične, pravne in vrsta drugih. Njihovemu velikemu številu lahko

pripišemo dejstvo, da so bile odstranjene nekatere formalne ovire pri registraciji, spremenili so se ekonomski in drugi pogoji, kaže pa se tudi močan vpliv podobnih organizacij iz tujine, s tem pa posnemanje le teh.

2.1.2 Vrste nepridobitnih organizacij

Skladno s slovensko statusno-pravno ureditvijo lahko nepridobitne organizacije razvrstimo glede na ustanovitelje. Tiste organizacije, ki jih ustanovi država, štejemo za javne, ostale so zasebne (Trunk Širca in Tavčar 2000, 6). Poznamo še napol javne organizacije, kjer gre za sodelovanje zasebnega in javnega sektorja.

Tabela 2.1 Shema nepridobitnih organizacij

Nepridobitne organizacije	Pridobitne organizacije
JAVNE ORGANIZACIJE	
<ul style="list-style-type: none"> • Organi in organizacije, ki izvajajo funkcije države • Organi lokalnih skupnosti • Javni zavodi: šole, bolnišnice, zavodi za zaposlovanje, zavodi za zdravstveno zavarovanje ipd. • Javni gospodarski zavodi: Agencija za radioaktivne odpadke, Center za promocijo turizma ipd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Javna podjetja
NA POL JAVNE ORGANIZACIJE	
<ul style="list-style-type: none"> • Gospodarska zbornica • Obrtne zbornice 	<ul style="list-style-type: none"> • Javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala • Zasebna podjetja s koncesijo
ZASEBNE ORGANIZACIJE	
<ul style="list-style-type: none"> • Zavodi • Zadruga • Gospodarska interesna združenja • Politične stranke • Društva • Ustanove • Verske skupnosti • Sindikati • Poklicna združenja • Dobrodelne organizacije • Organizacije potrošnikov 	<ul style="list-style-type: none"> • Podjetja • Samostojni podjetniki • Gospodarske družbe <ul style="list-style-type: none"> - osebne - kapitalske • Povezane družbe • Banke • Zavarovalnice

Vir: Trunk Širca in Tavčar 2000, 7.

V Tabeli 2.1 je prikazana shema nepridobitnih organizacij, uporabljena v nemški teoriji, ki je podobna naši slovenski ureditvi (Schwarz 1996, 18). Prikazuje, katere organizacije so financirane iz državnih sredstev in katere iz zasebnih. Na podlagi pravne ureditve v Sloveniji lahko gospodarske družbe, podjetja in zasebniki delujejo kot nepridobitne organizacije, ko opravljajo javno službo s koncesijo.

Tipologija in klasifikacija

Za identifikacijo različnih tipov organizacije obstajajo različna merila, ki nudijo večjo preglednost (Kolarič 2002, 25):

- *Merilo temeljnega smisla, cilja obstoja in poslanstva.* Organizacije razdelimo na pridobitne in nepridobitne. Pridobitne so tiste, pri katerih je smisel obstoja in delovanja maksimiziranje profitabilnosti kapitala in na tiste, pri katerih je smisel obstoja delovanje v splošno družbeno koristne namene oziroma v javno dobro. Tako definirano poslanstvo ne izključuje pridobivanja dobička, izključuje le njegovo delitev med ustanovitelje in člane.
- *Merilo ustanovitelja oziroma lastnika.* Ustanovitelj oziroma lastnik je lahko država (javne nepridobitne organizacije) ali pa zasebne fizične in pravne osebe (zasebne - nevladne nepridobitne organizacije).
- *Merilo ciljne skupine oziroma uporabnikov, ki jim je delovanje organizacije namenjeno.* Nanaša se na formalno-pravno priznani nepridobitni status, na podlagi katerega je mogoče vse zasebne nepridobitne organizacije razdeliti na dve temeljni skupini: na skupino tistih, ki jim je priznan status delovanja v javnem interesu (društva, zasebni zavodi, ustanove, socialna podjetja, verske organizacije) in na skupino tistih, ki delujejo v skupnem interesu svojih članov (članski klubi in društva, članske zadruge, zbornice, sindikati, politične stranke).
- *Merilo izvajalca dejavnosti organizacije.* Tu je delitev na tiste, v katerih se dejavnosti v celoti izvajajo z zaposlenimi v organizaciji (profesionalizirane nepridobitne organizacije) in na tiste, ki jo izvajajo s prostovoljci (prostovoljne nepridobitne organizacije). Na voljo je še tretja možnost, ko organizacija izvaja svojo dejavnost z zaposlenimi, k izvajanju pa povabi tudi prostovoljce (mešane organizacije).

Tako kot so raziskovalci izoblikovali različne tipologije nepridobitnih organizacij, so izoblikovali tudi različne sisteme za klasifikacijo, ki pripomorejo k večji obvladljivosti. Najbolj izpopolnjena in tudi najbolj uporabna za mednarodno komparativno proučevanje je Mednarodna klasifikacija ICNPO (International Classification of Nonprofit Organizations). V tej klasifikaciji je opredeljenih 12 področij, na katerih delujejo nepridobitne organizacije (Levičar 1999, 7):

1. kultura in umetnost,
2. šport in rekreacija,
3. izobraževanje in raziskovanje,
4. zdravje,
5. socialne storitve,

6. okolje,
7. razvoj in stanovanja,
8. zakonodaja in politika,
9. filantropija,
10. mednarodne aktivnosti,
11. religija,
12. poslovna in profesionalna združenja in sindikati,
13. ostalo.

2.2 Značilnosti in vsebina nepridobitnih organizacij

V sodobnem gospodarstvu smo priča menjavi in usklajevanju med subjekti v okviru podjetij in nepridobitnih organizacij na trgu, skozi javni sektor, v okviru gospodinjstev. Prednosti in slabosti ima vsako področje, praviloma pa prevlada tisto, ki je sposobno razporeditev omejenih sredstev zagotoviti s čim manjšimi stroški, čeprav je možno, da prevladajo popolnoma drugi interesi.

Ena od tipičnih značilnosti nepridobitnih organizacij temelji na zadovoljstvu uporabnikov storitev. Najbolj vidne značilnosti nepridobitnih organizacij ugotovimo, če jih primerjamo s pridobitnimi.

Značilnosti nepridobitnih organizacij (Trunk Širca in Tavčar 2000, 9):

- *Poslanstvo in smotri.* Nepridobitne organizacije delujejo za boljšo kakovost življenja uporabnikov, morebitni presežek prihodkov nad odhodki vlagajo v lastno dejavnost.
- *Strategije.* So različne zaradi različnega poslanstva in smotrov.
- *Predračuni (finančni načrti).* Predračuni so instrument nadzora (sredstva porabijo do konca, sicer naslednjič prejmejo manj).
- *Prostovoljstvo.* V mnogih nepridobitnih organizacijah delajo prostovoljci. Prostovoljsko delo omogoča delovanje mnogih nepridobitnih organizacij, vendar prinaša tudi težave (obvladovanje prostovoljcev in plačanih sodelavcev, odgovornost prostovoljcev, realne pristojnosti prostovoljskih upravljalnih organov, zanesljivost in kakovost prostovoljskega dela, sodelovanje med prostovoljci in plačanimi sodelavci).
- *Izbiranje managerjev.* Nepridobitne organizacije poslovodijo strokovnjaki, ki niso usposobljeni za management, saj imajo interesi večjo vlogo.

Nepridobitni sektor ima v različnih državah različna imena in tudi različno vsebino (Kamnar 1999, 30):

- *Nepridobitni sektor (nonprofit sector)* poudarja, da te organizacije ne obstajajo zaradi pridobivanja presežka prihodkov nad odhodki, čeprav ga prav tako ustvarjajo, ne smejo pa ga deliti.

- *Neodvisni sektor* (independent sector) poudarja neodvisnost teh organizacij od vlade in trga, finančno so te organizacije odvisne od državnih in podjetniških dotacij.
- *Dobrodelni sektor* (lountary sector) poudarja pomoč, ki jo organizacije dobijo od fizičnih oseb kot dobrodelno donacijo v humanitarne namene.
- *Prostovoljni sektor* (voluntary sector) poudarja vlogo prostovoljnega dela v teh organizacijah, čeprav večji del dela opravijo profesionalno stalno zaposleni in plačani delavci.
- *Neobdavčeni sektor* (tax-exempt sector) poudarja, da za tovrstne organizacije veljajo razne davčne olajšave in izjeme pri davčnem bremenu glede na pridobitni sektor.
- *Nevladne organizacije* (nongovernmental sector) poudarjajo ločevanje delovanja teh organizacij od vlade in vladnega vpliva.
- *Socialna ekonomija* (associational sector) poudarja vlogo institucij, kot so hranilnice, zadruga, zavarovalne institucije in ipd.
- *Tretji sektor* (third sector) opozarja na to, da poleg države in privatnega sektorja obstaja še en sektor, ki pomembno prispeva k razvoju in tesnem sodelovanju ter povezovanju vseh treh sektorjev.

Praviloma vsaka država uredi vprašanje nepridobitnega sektorja v svoji zakonodaji. Status nepridobitne organizacije pridobijo organizacije po posebej predpisanem postopku, dodeljuje pa ga pristojno ministrstvo (Kamnar 1999, 31). Hkrati po enakem postopku organizacije pridobivajo tudi davčne olajšave in državne dotacije.

Tako v Sloveniji kot tudi v drugih državah EU je nepridobitni sektor dobro razvit. Veliko organizacij deluje na področju zdravstva in izobraževanja, kjer nudijo veliko število delovnih mest. Pomembna ugodnost tega sektorja je cenejša delovna sila, nižji davki ter večja državna pomoč.

2.3 Razlike med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami

Bistvena razlika med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami je dobiček oziroma presežek prihodkov nad odhodki. Poznamo pa še ostale kriterije razlikovanja:

- *Kriterij poslanstva.* Nepridobitne organizacije blažijo posledice in zapolnjujejo luknje, ki jih ustvarjamo s pridobitnim delovanjem. Zato se morajo nepridobitne organizacije v prvi vrsti razlikovati od pridobitnih po smislu in namenu obstoja.
- *Kriterij organiziranosti.* Organiziranost nepridobitnih organizacij je običajno bolj zapletena in ohlapnejša od organiziranosti pridobitnih organizacij. Pristojnosti so bolj razpršene, zato je težje izvedljiva.

- *Kriterij vodenja.* Vodenje v nepridobitnih organizacijah je pogosto težje, zamegljeno in posredno zaradi vpletenosti javnosti in članov organizacije v odločanje. V pridobitnih organizacijah je vodenje neposredno in lastniki močno obvladujejo organizacijo ter javnost nima vpliva na vodenje.
- *Kriterij financiranja.* Nepridobitne organizacije sredstva pridobivajo s tržno dejavnostjo, javnimi viri, sponzorji in donatorji, medtem ko pridobitne sredstva pridobivajo predvsem s tržno dejavnostjo.
- *Kriterij dobička.* Razlika je v odnosu do njega. Pridobitne organizacije obstajajo zaradi pridobivanja dobička in njegovega deljenja med lastnike, medtem ko nepridobitne ustvarjeni presežek prihodkov nad odhodki vložijo nazaj v storitev, ki poveča poslanstvo organizacije in njeno prepoznavnost.
- *Kriterij udeležencev organizacije.* Udeleženci pridobitnih organizacij so običajno izbrani ljudje s strani vodstva in lastnikov ter skupaj delujejo zaradi denarja. Medtem pa v nepridobitnih lahko sodeluje celotna javnost, kjer delujejo zaradi drugih motivov.
- *Kriterij glede ciljev in strategij.* V pridobitnih organizacijah se izvaja svobodno odločanje glede ciljev in strategij, management lahko hitro izvede spremembe. V nepridobitnih organizacijah je izvajanje storitev obvezno in opuščanje ni dopustno. Financerji pa velikokrat to omejujejo izbiranje ciljev in strategij.

2.4 Financiranje nepridobitnih organizacij

Poznavanje ekonomike je za nepridobitne organizacije prav tako pomembno kot za pridobitne organizacije, vendar so mnoge neinovativne in neaktivne pri svojem poslovanju. Glede na to, da denar v nepridobitnih organizacijah sam po sebi ni namen, ampak »nujno zlo«, se mnogi z njim ne ukvarjajo. To pa je v nasprotju z umnim gospodarjenjem (Trunk Širca in Tavčar 2000, 101).

Kje se določena organizacija nahaja, je navadno odvisno od različnih dejavnikov: od organizacijske kulture in poslanstva organizacije pa tudi od finančnega managementa.

Temeljni namen finančnega managementa je trajna plačilna sposobnost, saj so viri, iz katerih se nepridobitna organizacija oskrbuje, mnogokrat negotovi. Zato je financiranje skrbno načrtovano z rednim analiziranjem, opredeljevanjem in upoštevanjem interesov nosilcev financiranja, ki pa se nenehno spreminjajo.

2.4.1 Vrste in pomen sredstev

Sredstva imajo obliko denarja, stvari ali pravic. Širše so sredstva nepridobitne organizacije materialna in nematerialna, pri čemer so odločilna znanja, iznajdljivost in zavzetost ljudi, ki snujejo in izvajajo dejavnost nepridobitne organizacije (Trunk Širca in Tavčar 2000, 90).

Tabela 2.2 Vrste sredstev

Skupine	Vrste	Vsebina
Finančna sredstva	Nepovratna sredstva	Financiranje iz državnega, občinskega ipd. proračuna, mednarodna pomoč in pomoč raznih organizacij, zbornic ipd.
	Izposojena sredstva	Krediti bank, posojila organizacij, posameznikov
Jamstva za izposojanje	Jamstva za najemanje posojila	Jamstva fizičnih ali pravnih oseb nepridobitni organizaciji
Materialna sredstva	Darila v naravi	Materiali, izdelki, naprave, objekti, zemljišča
	Brezplačna uporaba	Zemljišč, stavb, prostorov, opreme, infrastrukture
Nematerialna sredstva	Fizično delo	Izvajalsko delo prostovoljcev
	Umsko delo	Strokovno delo prostovoljcev
	Pravice	Imena, industrijska lastnina, avtorske pravice
	Ugled in vpliv	Uglednost – podoba v javnosti Vpliv pri oblasteh, financerjih

Vir: Trunk Širca in Tavčar 2000, 90.

2.4.2 Viri in oblike financiranja

Oblike financiranja nepridobitnih organizacij so različne, namen pa vedno ostaja isti in sicer obdržati poslovanje na dolgi rok in pri tem uresničevati svoje poslanstvo.

Širši pregled možnih oblik financiranja (Trunk Širca in Tavčar 2000, 104):

- *Proračunsko financiranje* (država in lokalne skupnosti). Država podeljuje nepridobitnim organizacijam sredstva v obliki subvencij in dotacij. Podeljuje jih tistim organizacijam, od katerih ima in pričakuje določene interese ter koristi. Pri tem pride s strani države do zanemarjanja organizacij, ki niso zanimive za njo in jim zato ne namenja potrebna sredstva. Pojavljajo se tudi neenakomernosti v izplačilih.
- *Financiranje iz članarin in prispevkov članov*. Člani s plačevanjem članarin pripomorejo k boljšemu finančnemu stanju organizacije. Hkrati pa članom omogoča pridobitev določenih ugodnosti in pravic, ki jih ostali zaradi neplačevanja članarin nimajo. Članarine so pomembna oblika financiranja, kajti v kolikor večji del članstva zapusti nepridobitno organizacijo, se takšna organizacija lahko kmalu znajde v resnih težavah. Težave lahko nastanejo tudi v porabi sredstev preko mere ali če članarine in prispevki ne pritekajo po načrtu.

- *Darila, donacije in prostovoljni prispevki.* Donatorstvo v ospredje postavlja socialno menjavo, medtem ko sponzorstvo temelji na ekonomski menjavi. Darovalec ne pričakuje neposredne protiusluge.
- *Pokroviteljstvo (sponzorstvo).* Sponzorji za razliko od donatorjev za prispevke pričakujejo poslovno oziroma finančno korist. Sponzor ima možnost, da podpre koristno dejavnost in s tem pridobi veljavo v družbi. Učinkovito pridobivanje sponzorjev se pokaže v razmerju med koristmi in stroški za sponzorja iz predlaganih oblik sodelovanja. Pri tem se zgodi, da interesna poslanstva nekaterih nepridobitnih organizacij niso privlačna za sponzorje oziroma management ne poskrbi dovolj, da bi postala privlačna.
- *Kreditiranje.* Nepridobitne organizacije imajo na voljo tudi to obliko financiranja, ki ni pogosta. Nepridobitne organizacije najemajo kredite pri bankah samo v primeru, da bodo sposobne najeti kredit pravočasno vrnile. Te organizacije dajo prednost dolgoročnim kreditom, saj so ti cenejši kot kratkoročni krediti. Financiranje s kratkoročnimi krediti je v večini primerov prehodna oblika za premostitev posledkov med prilivi sredstev iz drugih virov sredstev.

Občasne oblike financiranja poslovanja nepridobitnih organizacij so:

- *Prireditve:* plesi, koncerti, pikniki, slavnostni večeri – na prireditvah je možnost prodaje daril, jedi, spominkov, umetnin ipd.
- *Akcije:* so ponavadi obsežnejše, trajnejše ter terjajo podrobne priprave in dosledno izvajanje.
- *Zapuščine.*
- *Skladi:* za pomembnejše in obsežnejše akcije organizacije ustanovijo posebne sklade, v katere se namensko zbirajo sredstva (nakup opreme, gradnja objekta ipd.).

Za svoje poslovanje nepridobitne organizacije uporabijo več različnih virov financiranja kot pridobitne organizacije. Različnost pa jim omogoči večjo možnost transparentnosti delovanja, kljub izpadu enega dohodka.

2.4.3 Pridobitna dejavnost v nepridobitni organizaciji

Za uspešen začetek opravljanja pridobitne dejavnosti nepridobitne organizacije so potrebni naslednji predpogoji (Trunk Širca in Tavčar 2000, 105):

- *Primeren proizvod:* storitev (ali izdelek) naj ima dovolj potencialnih odjemalcev in uporabnikov ter naj bo blizu osnovne dejavnosti nepridobitne organizacije.
- *Managerške zmožnosti:* nepridobitna organizacija mora imeti uspešne managerje, ki bodo zasnovali, začeli in vzdrževali pridobitno dejavnost.

- *Podpora udeležencev*: management nepridobitne organizacije naj si v naprej pridobi soglasje udeležencev za uvajanje pridobitne dejavnosti – vnaprej naj oceni interese odločevalcev in vplivnežev v organizacijah in javnostih.
- *Začetni kapital*: tega nepridobitna organizacija mnogokrat nima, zato so pogosti skupni podvigi s pridobitnimi organizacijami.

Nepridobitne organizacije lahko opravljajo dopolnilno – pridobitno dejavnost, vendar mora biti povezana z namenom in cilji organizacije ter se lahko opravlja v obsegu, potrebnem za opravljanje nepridobitne dejavnosti. Poleg tega pa lahko organizacije pridobitno dejavnost opravljajo le ob spoštovanju pogojev, ki jih za opravljanje teh dejavnosti določajo posebni predpisi (Vrhovšek 1999).

2.5 Društvo kot nepridobitna organizacija

Društvo je prostovoljno, samostojno, nepridobitno združenje fizičnih oseb, ki se združujejo zaradi skupno določenih interesov, opredeljenih v temeljnem aktu in skladno z Zakonom o društvih (Ur. l. RS, št. 60/1995 in 89/1999).

Čeprav društvo uvrščamo med nepridobitne organizacije, lahko deluje pridobitno, vendar pa mora presežek prihodkov nad odhodki uporabiti za svojo osnovno nepridobitno dejavnost. To pomeni, da društvo ne sme opravljati pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti, ampak samo kot dopolnilno dejavnost. Bistvena omejitev pa je prepoved delitve presežka prihodkov nad odhodki med člane društva. Prepovedana je tudi delitev premoženja med člane ob prenehanju društva.

Društvo je subjekt civilnega prava. Pravno osebnost in s tem sposobnost, da samostojno in veljavno vstopa v pravna razmerja, pridobiva pravice in prevzema obveznosti, društvo pridobi z vpisom v register društev. Za vodenje registrov društev je pristojna upravna enota, na območju katere je sedež društva. Z registracijo postane društvo pravna oseba zasebnega prava (Ministrstvo za notranje zadeve 2002).

Zakonska opredelitev v Sloveniji in Evropski uniji

Na podlagi Zakona o društvih, ki je začel veljati 4. novembra 1995 in je bil spremenjen v letu 1999, deluje v Sloveniji 17.666 društev (Statistični letopis Slovenije 2003).

Najštevilčnejša so športna društva, tem sledijo kulturno-prosvetna društva ter gasilska društva. V društva pa člane povezujejo tudi najrazličnejši drugi interesi. Postopoma se povečuje število društev, ustanovljenih na področju varstva človekovih pravic, varstva okolja, mednarodnega sodelovanja, varstva in uveljavljanja pravic najrazličnejših manjšin.

Na podlagi sprejetja Slovenije v EU in večje splošne transparentnosti bodo potrebne določene spremembe Zakona o društvih. S predlaganim novim zakonom bo tudi Slovenija vzpostavila takšno pravno ureditev področja društev, ki bo primerljiva s

sodobnejšimi evropskimi ureditvami in bo tudi v celoti uveljavljala načela in smernice, ki jih priporoča Svet Evrope za promocijo razvoja in krepitve nevladnih organizacij v Evropi. Zakon pa bo tudi usklajen s pravnim redom Evropske unije (Ur. l. RS – Mednarodne pogodbe, št. 13/1993).

V evropskih državah, ki imajo sprejete civilne zakonike, vprašanja društev urejajo v celoti v navedenih zakonikih kot eno od oblik pravnih oseb (Švica, Italija, Nizozemska) ali pa določena vprašanja urejajo tudi s posebnimi zakoni (Nemčija). V državah, kjer civilni zakoni niso sprejeti ali so zelo stari, vsa vprašanja ustanavljanja in delovanja društev urejajo z zakoni pa tudi s podzakonskimi akti. Skupno vsem ureditvam je, da se društva ustanavljajo za uresničevanje določenih skupnih, nepridobitnih interesov članov ter da je ustanavljanje prosto, dopustno in neposredno na podlagi ustave. V večini pravnih ureditev pravico do ustanavljanja društev priznavajo tako pravnim kot fizičnim osebam, pri čemer ne razlikujejo med pravnimi osebami javnega in zasebnega prava (pravico na fizične osebe omejuje le Španija).

3 FINANČNO MATERIALNO POSLOVANJE DRUŠTVA

Vsako društvo za svoje delo potrebuje primerna finančna in materialna sredstva, da krije stroške delovanja in hkrati širi obseg, vsebino in poslanstvo svojega delovanja. Zato velja za društvo in ostale nepridobitne organizacije, da skrbno gospodarijo s svojimi sredstvi. Pokaže se tudi spretnost managerjev, ki s svojo iznajdljivostjo pridobivajo finančna sredstva s pomočjo različnih oblik financiranja in s tem omogočijo nadaljevanje in širjenje obsega delovanja.

Društvo vodi poslovne knjige, sestavlja letna poročila, opredeljuje društveni sklad ter obdeluje ugotavljanje in obravnavanje presežka prihodkov nad odhodki na način, ki jih določa slovenski računovodski standard št. 33 (Ur. l. RS, št. 107/2001). Poslovne knjige v društvu morajo izkazovati podatke, ki so potrebni za sestavitev letne bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Vodi jih po načelu dvostavnega knjigovodstva, razen če se v svojem temeljnem aktu opredeli za uporabo enostavnega knjigovodstva (Travner 1997, 53).

3.1 Financiranje društvene dejavnosti

Društvo lahko pridobiva sredstva za svoje delovanje na različne načine:

- *Članarina.* Društvo jo zaračunava kot pristopnino fizičnim osebam. Plačilo zagotavlja članom določene pravice, ki so določene v temeljnem aktu oziroma statutu društva.
- *Prejemki, ki jih društvo prejema iz naslova materialnih pravic in dolžnosti.* Ustvarijo se s pridobitno dejavnostjo. Za te prejemke veljajo ista pravila kot pri gospodarskih družbah in so obdavčeni.
- *Darila in volila.* Sredstva v materialni obliki, ki jih darovalec podari obdarjencu. Darovalci so posamezniki, pravne osebe, nepridobitne organizacije ali država.
- *Prispevki donatorjev in sponzorjev.* Donator prejemniku podpore nameni določena sredstva, kot so znanje, lastni kadri, finančna in materialna sredstva ali storitve, pri čemer v zameno ne pričakuje ničesar. Donatorstvo je najbolj uveljavljeno na področjih zdravstva, znanosti, umetnosti, šolstva, financiranje verskih, političnih in kulturnih organizacij. Za donacijo je značilno, da gre za enkratno dejanje; če se to zgodi večkrat, lahko govorimo o več donacijah, ne moremo pa reči, da gre za trajno partnersko razmerje. Strošek donacije je davčno priznan odhodek pravnim osebam, vendar le v zakonsko omejenem znesku.

Sponzor (pokrovitelj) je pravna oseba, ki v reklamne namene gmotno podpre in omogoči izvedbo določene dejavnosti. Za to vrsto financiranja je značilno, da so natančno določeni cilji, program in sponzorska politika. Sponzorstvo prinaša

koristi obema pogodbenima strankama, sponzorju in društvu. Stroški sponzorstva se v polnem znesku vključujejo v odhodke gospodarske družbe v davčnem izkazu.

- *Javna sredstva.* Pridobivanje teh sredstev poteka na osnovi javnih razpisov. Nadzor nad zakonitostjo, namembnostjo, gospodarno in učinkovito porabo javnih sredstev, ki jih društvo prejme za izvajanje svoje dejavnosti, opravlja Računsko sodišče.
- *Prostovoljno delo.* Delo opravljajo člani ali nečlani društva, vendar za to ne zahtevajo plačila. Za prostovoljna dela se štejejo tudi materialna sredstva, ki jih prostovoljci zagotavljajo za opravljanje svojega prostovoljnega dela.
- *Drugi viri.* *Kreditiranje* nastopi takrat, kadar društvo presodi, da bo kredit lahko vračalo. Prednost imajo dolgoročni, cenejši krediti. Občasno društvo organizira *priditve*, s katerimi si prav tako izboljša svoje finančno stanje. To so organizacije koncertov, plesov, slavnostnih večerov ipd. Društvo zaradi investiranja oziroma večjega nakupa lahko ustanovi *sklad*, kjer se za to namensko zbirajo finančna sredstva.

Društva ima možnost pridobitve *sredstev iz Evropske unije*. Po vstopu Slovenije v EU imajo društva možnost sofinanciranja svojih projektov iz *strukturnih skladov* EU. Informacije za nepridobitne organizacije so večinoma vezane na razpise, ki so dostopni in objavljeni preko spletnih strani Urada za informiranje in Službe vlade Slovenije za evropske zadeve (Benko 2002).

3.2 Problemi pri financiranju društvene dejavnosti

Premik k večji poslovni usmerjenosti nepridobitnih organizacij pri iskanju finančnih virov skriva veliko nevarnosti. V vsakem primeru se soočajo z novimi izzivi v kulturi in praksi svojega delovanja pri iskanju komercialnih virov. V najslabšem primeru lahko takšno ravnanje nepridobitne organizacije vodi celo v opustitev družbenega poslanstva in s tem tudi identitete organizacije (Hrovatin 2002, 7). Premik v smeri večje komercializacije lahko obudi glasne zahteve njihovih konkurentov, da se jim odvzame poseben davčni status, zato se morajo pri večanju pridobitne dejavnosti odločiti zelo premišljeno (Jelovac 2002, 84).

V sodobnem času imajo finančna in materialna sredstva velik pomen. Problemi se običajno pokažejo, ko jih je treba pridobiti. Od zbranih finančnih sredstev je odvisna kvaliteta storitev, ki jih društvo nudi svojim uporabnikom. Politične in ekonomske spremembe v zadnjem desetletju so pomembno vplivale na društveno dejavnost.

Proračunska sredstva, ki jih nekatera društva prejemajo, so vse manjša. V zadnjem času je vedno več prosilcev, kar pripelje do nezadostnega kritja stroškov projekta v celoti. Društvo dobi ponavadi sredstva za nazaj, kar pa povzroči težave pri pokrivanju

že realiziranih dejanskih stroškov. Zato je društvo prisiljeno potrebna tekoča sredstva pridobiti drugje.

Čeprav sponzorstva in sredstva donatorjev predstavljajo pomemben vir financiranja društva, se tudi tukaj pojavljajo problemi. Ponavadi podjetja namenjajo več finančnih sredstev sponzorstvu kot donatorstvu. Sredstva donatorjev se podjetjem ne priznavajo v celoti med davčnimi odhodki, nasprotno pa se sponzorska sredstva v celoti priznavajo med davčne odhodke. Hkrati pa sponzorska sredstva zapadejo v plačilo davka od dobička, pri donatorstvu pa davčne obremenitve odpadejo. Davčnim obremenitvam zapadejo le plačila pri izplačevalcu – donatorju, in sicer v višini nad zakonsko opredeljeno mejo ustvarjenih prihodkov v davčnem obdobju.

Zmanjšanje odvisnosti društva od njenih donatorskih sredstev bi lahko okrepila njihovo identiteto in avtonomnost, če bi bolj koristila notranje potenciale in se začela spopadati z različnimi aktivnostmi samofinanciranja.

Društvo čaka torej pomemben preobrat v načinu razmišljanja in delovanja. Manjša društva bodo verjetno lahko še naprej pokrivala stroške svojega delovanja le s članarinami in javnimi sredstvi. Večja društva in tista, ki za svoje poslovanje potrebujejo večja finančna sredstva, pa si jih bodo morala priskrbeti tudi na druge načine, kot so trženje lastnih znanj v okviru izobraževanj in prireditvev, razvoj pridobitne dejavnosti, torej prodaje proizvodov ali storitev, ki niso v neposredni povezavi z dejavnostjo, za katero je bilo društvo ustanovljeno.

3.3 Pridobitna dejavnost v družtvih

Društvo lahko opravlja pridobitno dejavnost, če izpolnjuje pogoje za opravljanje te dejavnosti, kot jih opredeljuje Zakon o družtvih (Ur. l. RS, št. 60/1995 in 89/1999). Pridobitno dejavnost mora društvo opredeliti v temeljnem aktu in ne sme presegati drugih nepridobitnih dejavnosti.

Mnoge nepridobitne organizacije skušajo razširiti financiranje svoje dejavnosti s pridobitnimi dejavnostmi in se pri tem srečujejo z različnimi nevarnostmi in sicer (Trunk Širca in Tavčar 2000, 105):

- Zaradi pridobitne dejavnosti, ki ni del poslanstva nepridobitne organizacije, je ta lahko ob pomembne davčne olajšave.
- Pridobitna dejavnost je lahko donosna, lahko pa prinaša izgubo in še poslabšuje položaj nepridobitne organizacije, vsaj kratkoročno.
- Pridobitna dejavnost lahko spodrine s prvega mesta osnovno dejavnost nepridobitne organizacije in ovira izvajanje te dejavnosti.
- Zunanji financerji (donatorji, sponzorji, država) lahko omejijo financiranje nepridobitne organizacije, ki ima tudi lastne vire prihodkov.

Društvo za doseganje svojih ciljev in razvijanje nepridobitne dejavnosti potrebuje sredstva, ki jih s samo dejavnostjo ne more ustvarjati, zato so ji potrebni drugi viri. Primarni vir sredstev društva je članarina, ki pa praviloma ne zagotavlja zadostnih sredstev, zato jih društvo pridobiva tudi na druge načine (donacije, prispevki sponzorjev, darila, volila, javna sredstva ipd.). Na podlagi tega društvo posveča pozornost uporabi pridobitnih poslovnih aktivnosti za pridobivanje prihodka. Pomembno pa je pogledati, ali je ta dejavnost vključena v poslanstvo društva. Cilj opravljanja pridobitne dejavnosti je lahko preprosto le pokrivanje stroškov, ne pa tudi pridobivanja presežkov. Le ti so v tem primeru lahko dodatna korist, vendar še vedno samo sredstvo za stabilnost in morebitno širitev obsega dejavnosti društva.

Strategije pridobitne dejavnosti lahko razdelimo na dva načina (Torkar 1999, 20-23):

1. ***Orodja in strategije v povezavi s podjetniškim načinom:***

- *članarine*: povečujejo prihodek kot prispevek članstva društvu v zameno za nek proizvod, storitev ali neko drugo prednost,
- *plačilo za storitve*: uporaba spretnosti in izkušenj društva in/ali zaposlenih za prodajo le teh v javnem ali zasebnem sektorju,
- *prodaja proizvodov*: namesto darovanja društvo prodaja proizvode svojih projektov, preprodaja proizvode po višji ceni, proizvaja in prodaja nove proizvode,
- *uporaba »trdih« sredstev*: oddaja v najem nepremičnine in opremo, kadar le te niso v uporabi za aktivnosti projektov društva,
- *uporaba »mehkih« sredstev*: generiranje prihodka s patenti v lasti društva z licenčno pogodbo ali označevanje proizvodov z imenom društva,
- *poslovne aktivnosti*: doseganje ostanka prihodkov nad odhodki s pomožnimi ali na poslanstvo nevezanimi aktivnostmi ali s poslovnim sodelovanjem z drugim partnerjem,
- *dividende od investicij*: pridobivanje prihodka z obrestmi od investicij (borza, vzajemni skladi ipd.) ali drugimi finančnimi transakcijami.

2. ***Pridobitna dejavnost v povezavi s poslanstvom.*** Ugotavlja se stopnja, do katere je aktivnost povezana s poslanstvom društva; ali gre za obstoječe programske aktivnosti, ki so določene v osnovnih dokumentih društva ter obstoječe storitve in proizvode ali pa gre za razvijanje novih storitev in proizvodov ter ponujanje teh obstoječim strankam oziroma na obstoječih proizvodih gradnja širšega kroga aktivnosti za nove stranke.

Nemogoče je reči, kakšna je formula za uspeh, ki bi govorila o višini odstotkov različnih virov financiranja in vzpostavila finančno stabilnost, saj se okoliščine močno razlikujejo med posameznimi društvi, ko se srečujejo z vrsto omejitev. Če je pridobitnost društva izvedena odgovorno do družbe in okolice, lahko nepridobitno

podjetništvo prispeva k izgradnji alternativnega ekonomskega modela, ki ne sloni zgolj na prerazporeditvi bogastva, temveč tudi kreira novo bogastvo in določa novo smer razvoja nevladnega nepridobitnega sektorja. Prednosti pridobitne dejavnosti (Torkar 1999, 26):

- Večja mnogovrstnost finančnih virov pomaga k manjši odvisnosti od donatorjev ter k manjši občutljivosti na spremembe pri virih financiranja.
- Prihodki imajo manj omejitev in so lahko usmerjeni na katerikoli strošek glede na potrebe društva.
- Izboljša se načrtovanje, management in učinkovitost društva.
- Pogostejša raba poslovnih in računovodskih principov, kar prispeva k bolj profesionalnemu finančnemu načrtovanju.
- Pozitiven vtis do donatorjev.
- Povečana samozavest ljudi v društvu.
- Nekatere pridobitne aktivnosti so sestavni del programskih aktivnosti društva in direktno prispevajo k izpolnjevanju poslanstva društva.

Društvu je poznavanje omejitev in prednosti pri izvajanju pridobitne dejavnosti omogočena večja mera neodvisnosti in stabilnosti, svoboda za dolgoročno načrtovanje in podpora tistim operativnim stroškom in projektom, za katere je še posebej težko najti sredstva drugje. Hkrati zagovorniki dokazujejo, da tradicionalne metode pridobivanja sredstev samo razporejajo sedanja sredstva, ne ustvarjajo pa poti za novo bogastvo. Na drugi strani pa se mnogi bojijo, da bodo društva z izvajanjem pridobitne dejavnosti izkrivila njeno dobrodelno poslanstvo in dvomijo v njeno učinkovitost (Davis 1999).

3.4 Management in njegova vloga v društvu

Ustanovitelji oziroma lastniki nepridobitne organizacije zaposlijo managerje, ki s svojim znanjem poskrbijo za učinkovito in uspešno doseganje smotrov in ciljev v skladu z interesi organizacije. V prvi vrsti je naloga managementa opredelitev poslanstva, ki ga spremljajo specifične strategije: trženje, inovativnost in razvijanje skladov (Drucker 1990).

Moč in uspešnost društva je veliki meri rezultat naprednega managementa in ustvarjanja odličnosti, ki udeležencem in koristnikom najbolj dvigne duha. Veliko managerjev se naslanja na znana manegerska načela: plan, delo, usmerjanje, kontroliranje, merjenje in rast.

3.4.1 Udeleženci v društvu

Najbolj temeljna naloga managementa nepridobitne organizacije je usklajevanje interesov zunanjih in notranjih udeležencev, ki izhajajo iz njihovih želja in potreb. Iz interesov vplivnih notranjih in zunanjih udeležencev sledi vizija organizacije ter smotri, ki so temeljni cilji nepridobitne organizacije. Snovanje smotrov je zahteven in

odgovoren proces, ker ima ta organizacija več smotrov, ki nastajajo pod vplivom udeležencev (Trunk Širca in Tavčar 2000, 17-21).

Pomembne skupine zunanjih udeležencev so:

- *lastniki oziroma ustanovitelji* presojujejo učinkovitost in uspešnost managerjev,
- *partnerji in konkurenti* - partnerji oskrbujejo društvo s storitvami ali izdelki, konkurenti pa se potegujejo za iste vire sredstev ali za iste uporabnike,
- *strokovne in stanovske organizacije*,
- *politika in državna uprava* zastopnica in varuhinja javnih interesov.

Notranji udeleženci nepridobitne organizacije so posamezniki in skupine, s katerimi managerji sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev organizacije. V številnih primerih pa so notranji udeleženci hkrati tudi člani zunanjih zavezništev (strokovnjak, ki prostovoljsko dela v društvu, ima obveznosti do strokovnih in stanovskih organizacij, še posebej do organizacije, kjer je redno zaposlen).

Pomembni notranji udeleženci so:

- *vršni manager*: skrbi za obstanek in rast društva,
- *srednji managerji*: skrbijo za rast enot društva,
- *kvalificirano podporno osebje*: skrbijo za obvladovanje sprememb,
- *nekvalificirano podporno osebje*: njihov smoter je nagrajevanje,
- *kvalificirani izvajalci*: skrbijo za uglednost, sredstva ter nagrajevanje,
- *nekvalificirani izvajalci*: njihov smoter je lahko delo in nagrajevanje.

3.4.2 Finančni management

Nepridobitna organizacija gradi svoj finančni management na temeljih, da bi si zagotovila trajno plačilno sposobnost svojega delovanja. Vsako odstopanje zaradi pomanjkanja sredstev pomeni veliko težavo pri opravljanju dela in poslanstva. Značilnosti finančnega managementa nepridobitne organizacije (Hudson 1987, 133):

- Vsak presežek prihodkov nad odhodki društvo porabi za razvoj svojega nepridobitnega poslanstva.
- Finančni pritisk in pridobivanje finančnih sredstev društva je precej večji in težji problem predvsem zaradi omejenega delovanja trgov in proračunskih omejitev.
- Financiranje društva je v veliki meri odvisno tudi od politične situacije.
- Društvo je razvilo sebi lastne finančne prijeme (sponzorstva, donacije, skladi, razpisi ipd.).
- Društvo ne posveča tolikšne pozornosti rezultatom in natančnemu računovodstvu, ampak je pomembna kvalitetna izvedba storitev.

- Gospodarska moč društva je običajno manjša od gospodarske moči pridobitne organizacije, zaradi manjšega obrata kapitala je večja potreba po umnem gospodarjenju.
- Financiranje društva temelji na zaupanju financerjev in z odgovornostjo do uresničevanja njenega nepridobitnega poslanstva.

3.4.3 *Timsko in projektno delo v društvu*

Timi in projekti se v društvu neprestano prepletajo in tvorijo najrazličnejše organizacijske oblike. V različnih društvih skrbijo timi za opravljanje delovnih nalog, reševanje problemov, snovanje projektov in strategij. Da bi bil tim uspešen, je potrebno stvari postaviti tako, da učinkovito, kreativno in uspešno delujejo v korist društva (Čandek 2002).

Značilnosti učinkovitega tima so naslednje:

- jasni so kratkoročni in dolgoročni cilji in člani z njimi soglašajo,
- ima jasno opredeljene postopke,
- redno spremlja napredek,
- ima primerne vodje,
- neguje neposredno komunikacijo,
- člani si med seboj pomagajo in si zaupajo,
- konflikti so neizogibni in konstruktivni,
- skrb za osebni razvoj in rast članov.

Projekt je način organiziranja in izvajanja enkratnih poslov. Običajno so ciljno usmerjeni in z izvajanjem projekta dosegajo določen cilj. Projekt je vodljiv in ga je mogoče planirati, kontrolirati, analizirati ter voditi in usmerjati proti postavljenemu cilju. Glede na način izvedbe in okoliščine projekta, v katerih se izvaja, je enkraten in neponovljiv in se ne more ponoviti pod enakimi pogoji.

Izvajanje timov in projektov v društvu je zelo pomembno in je znanje na tem področju izrednega pomena.

3.4.4 *Vodenje in motiviranje*

Vodenje in razvijanje sodelavcev v društvu je zelo pomembno in se v zadnjem času močno preoblikuje. Zaradi vse večje potrebe po socialni obvezi v sodobni družbi se od vodij zahtevajo večja učinkovitost in samostojnost ter oster tempo dela. Poleg strokovnega znanja mora vodja imeti tudi ogromno drugih znanj in ljubezni za delo z ljudmi.

Za dobrega vodja je značilno:

- Široko strokovno znanje, da lahko probleme rešujejo strokovno in neodvisno od pomoči drugih. V društvu, ki ni tako strukturirano in nima niti sredstev za najem zunanjih strokovnjakov, vodje opravljajo več del hkrati.

- Dobro razvit socialni čut in sposobnosti, humanizem.
- Čustvena stabilnost je nujno potrebna za delo z najrazličnejšimi profili ljudi.
- Mora biti odprt in dovzeten za kritike in pripombe drugih. Najboljši vodja postane eno z udeleženci društva.
- Imeti mora notranjo avtoriteto med udeleženci društva.
- Vodja naj bi bil močna osebnost, ki naj trdno drži smer poslanstva društva. Naj bo dober motivator, ki društvu zna podati smisel in s tem osredotočiti ostale udeležence.
- Izogibati se mora slabim navadam, ki rušijo njegov ugled v družbi.
- Sposobnost »lobiranja«, kot ena vrsta strategije, ko s stranskimi povezavami (stiki s politiki, uradniki iz vlade, zbornicami in drugimi pomembnimi institucijami) prihaja do raznih ugodnosti in vpliva na javnost.

3.4.5 Prostovoljski in plačani sodelavci v društvu

Prostovoljsko delo je pomemben ekonomski in socialni dejavnik in kljub manjšemu deležu sodi med temeljne značilnosti nepridobitne organizacije. Zato je pomembno za društvo, da vzpodbudi politiko poslovanja in razloge za prostovoljstvo v okolju, iz katerega izhaja. Pri pridobivanju prostovoljcev mora društvo računati predvsem na njihov socialni motiv, motiv po druženju in iskanje osebnega smisla. Hkrati pa mora društvo zaradi dobrega sodelovanja vzpostaviti jasno mejo delovnih nalog ter prosojnost ciljev plačanih in prostovoljskih sodelavcev.

Zaradi narave prostovoljnega dela mora vodja iznajti najrazličnejše načine motiviranja k delu. Motiviranje ne temelji le na spodbujanju k učinkovitosti delovanja društva, temveč tudi v količini časa, ki ga zlasti prostovoljski delavci odmerjajo delu v organizaciji. Spodbude so različne (Trunk Širca in Tavčar 2000, 94):

- *Materialne*: plačilo, nagrada, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, olajšave pri davkih in drugih dajatvah, službena oprema ipd.
- *Posredne*: koristi zaradi delovanja v nepridobitni organizaciji na drugih področjih, posredne koristi, vključevanje otrok v dejavnost organizacije, prednostni dostop do dejavnosti organizacije in z njo povezanih organizacij.
- *Nematerialne*: status zaradi delovanja in posebej položaja v nepridobitni organizaciji, osebno zadovoljstvo zaradi izzivov poslovanja in vodenja, druženja s sorodno naravnanimi ljudmi, delovanje za vrednote in ideale.

4 PRIMER DRUŠTVA – SLOVENSKO FARMACEVTSKO DRUŠTVO

4.1 Predstavitev Društva

Slovensko farmacevtsko društvo (v nadaljevanju Društvo) je strokovno društvo, ki združuje in povezuje strokovne delavce, ki delujejo na področju farmacije in v sorodnih strokah. Deluje že 54 let s ciljem izmenjave mišljenj in izkušenj, posredovanjem novih idej in izboljšav pri strokovnem, znanstveno-raziskovalnem in pedagoškem delu.

Društvo je pravna oseba zasebnega prava in deluje na podlagi temeljnega akta (statut) ter v skladu z Zakonom o društvih (Ur. l. RS, št. 60/1995 in 89/1999).

Danes šteje Društvo približno 2.700 članov (Interno gradivo Društva 2004). Od teh ima več kot polovica univerzitetno izobrazbo farmacevtske, kemijske, biokemijske ali druge biomedicinske smeri. Skupni cilj vseh članov je skrb za razvoj farmacije v Sloveniji v skladu s svetovnimi smernicami.

S tem namenom Društvo sodeluje s sorodnimi domačimi in tujimi društvi in je včlanjeno v:

- FIP – Svetovno združenje farmacevtov,
- EUFEPS – Evropsko združenje za farmacevtsko tehnologijo in znanost,
- ESCP – Evropsko združenje za klinično farmacijo,
- EAHP – Evropsko združenje za bolnišnično farmacijo,
- EAMH – Evropsko združenje za homeopatijo,
- EFMC – Evropsko združenje za farmacevtsko kemijo.

Za uveljavitev stroke in njenih zahtev v Sloveniji Društvo tesno sodeluje z Lekarniško zbornico Slovenije, Fakulteto za farmacijo, Zavodom za farmacijo in preizkušanje zdravil in inštituti ter z Agencijo za zdravila pri Ministrstvu za zdravje.

4.1.1 Zgodovina in razvoj Društva

Slovenski farmacevti so 25. in 26. februarja 1950 v Ljubljani ustanovili farmacevtsko društvo. Prvo desetletje delovanja je bilo odločilno za ustanovitev Zavoda za farmacijo leta 1955 in popolnega univerzitetnega študija farmacije leta 1960. V tem obdobju so se znotraj Društva že začeli povezovati farmacevti po regionalnem načelu.

Pomen Društva v procesu strokovnega izpopolnjevanja kadrov je začel rasti po letu 1971. Takrat je Društvo organiziralo prvi simpozij o medsebojnem delovanju zdravil. Od tedaj se je zvrstilo prek 30 simpozijev, med njimi tudi številni mednarodni, ki so postali stalnica v delovanju društva, posebej od leta 1991, odkar je Slovenija samostojna država.

Društvo je takoj po ustanovitvi začelo izdajati Farmacevtski vestnik, ki neprekinjeno izhaja še danes. Farmacevtski vestnik je v vseh letih izhajanja ohranil vlogo revije, ki prinaša znanstveno–raziskovalne in pregledne strokovne članke, kakor tudi novosti iz stroke in društvenega življenja.

4.1.2 Organizacijske strukture v Društvu

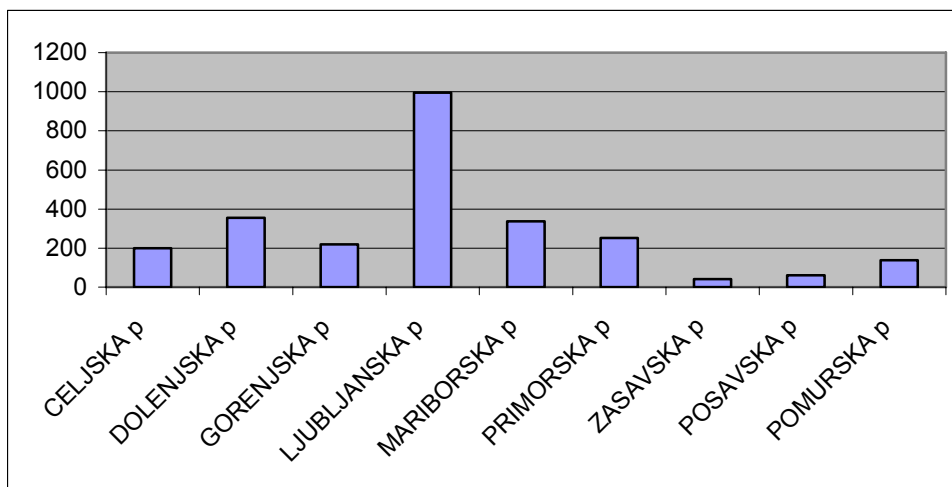
Društvo izvaja svoje osnovne naloge prek svojih organov, v podružnicah in sekcijah (Statut Društva 2001):

- *Skupščina*: je najvišji organ in ga sestavljajo vsi člani Društva. Organi in funkcionarji so za svoje delo odgovorni skupščini. Na skupščini zastopajo člane Društva predstavniki podružnic in sekcij – delegati, ki jih določijo na občnih zborih podružnic in sekcij. Veljavnost skupščine je odvisna od števila navzočih delegatov in sicer najmanj polovica delegatov, ki zastopajo vsaj tretjino podružnic in sekcij. Sklepe skupščine objavi Društvo v društvenem glasilu Farmaceutski vestnik.
- *Izvršni odbor*: je izvršilni organ skupščine. Izvršni odbor sestavljajo predsednik Društva in po en predstavnik podružnice in sekcije. Upravlja Društvo po smernicah, sprejetih na skupščini in sicer skrbi za izvrševanje sklepov skupščine, spremlja finančno materialno poslovanje ter pripravlja finančni in delovni načrt Društva, imenuje predstavnike v organe mednarodnih in drugih organizacij, pripravlja predloge za splošne akte in opravlja druge naloge, določene s statutom Društva.
- *Glavni in odgovorni uredniki periodičnih publikacij*: glavni urednik zastopa in usklajuje delo s člani uredniškega odbora periodične revije. Odgovorni urednik je odgovoren za izvajanje temeljne vsebinske zasnove strokovnega glasila, določa smernice za sestavo posamezne številke, na podlagi strokovnih ocen razvršča in izbira članke, skrbi za pridobivanje sodelavcev in za stike s tujimi revijami.
- *Izdajateljski svet*: deluje v skladu z Zakonom o javnih glasilih (Ur. l. RS, št. 18/1994). Izdajateljski svet obravnava vsebino publikacij, naklade, nove izdaje knjig in revij ter tehnično oblikovanje. Izvršni odbor obvešča o svojem delovanju.
- *Nadzorni odbor*: ocenjuje in nadzira izvajanje sklepov skupščine in delovnega načrta, delo organov Društva in zaposlenih delavcev, finančno materialno poslovanje ter izvajanje temeljnega akta in njegovih drugih splošnih aktov. Če ugotovi nepravilnosti, o tem obvesti izvršni odbor, po potrebi pa lahko skliče tudi izredno skupščino.
- *Disciplinsko sodišče*: obravnava etično pravne prekrške članov Društva. Na podlagi utemeljenih dokazov izreče opomin ali člana izključi iz Društva. Prizadeti član se lahko pritoži izvršnemu odboru, ki ima nalogo dokončne odločitve.
- *Odbor za podeljevanje društvenih priznanj*: objavlja razpis in obravnava predloge za podelitev društvenih priznanj. Hkrati pripravlja predloge

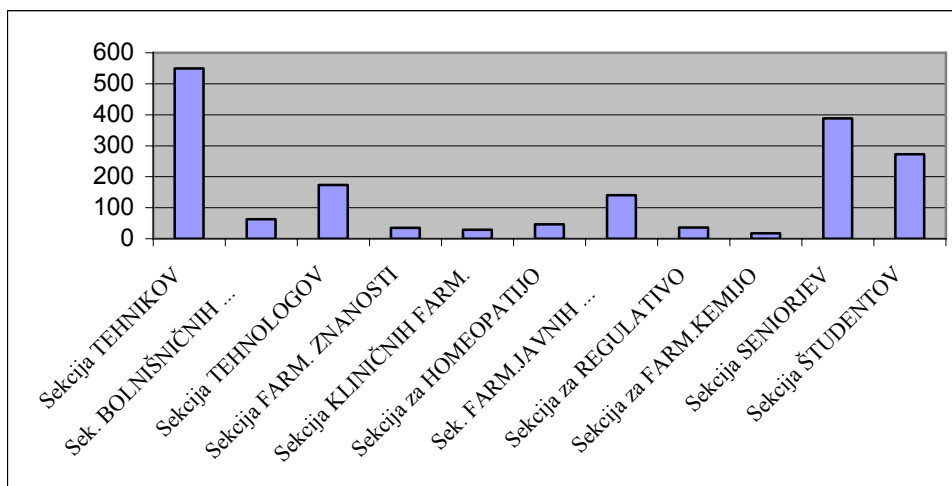
kandidatov za priznanja, ki jih podeljujejo druge domače in tuje organizacije. Člani odbora so lahko le člani, ki so se s svojim delom že uveljavili v farmacevtski stroki in so več let aktivno sodelovali v Društvu.

Posamezniki se povezujejo po teritorialnem načelu v podružnice, na nivoju sekcij pa glede na specializirana področja dela, strokovne in znanstvene interese. Znotraj podružnic in sekcij organizira Društvo strokovna in družabna srečanja in tako lažje uresničuje svoje osnovne naloge.

Slika 4.1 Struktura podružnic v Društvu



Slika 4.2 Struktura sekcij v Društvu



Vir: Interno gradivo Društva 2004.

Kot je razvidno iz zgornjih Slik, v Društvu deluje devet podružnic in enajst sekcij.

4.1.3 Pomen javnega delovanja

Delovanje Društva in njegovih organov je javno. Društvo obvešča o svojem delu člane in širšo javnost preko sredstev javnega obveščanja in s pisnimi informacijami.

Društvo obvešča svoje člane:

- z objavljanjem vabil in zapisnikov,
- z izdajo pisnih informacij,
- s tem, da so zapisniki sej vseh organov društva dostopni na vpogled vsem članom.

Društvo obvešča javnost:

- tako, da so seje organov javne in se nanje lahko povabi tudi novinarje in druge zainteresirane ljudi,
- z izdajanjem glasila Farmaceutski vestnik, ki vsebuje poleg znanstvenih in strokovnih člankov tudi informacije o delu društva, s tiskanjem referatov in poročil s kongresov, simpozijev ali drugih posvetovanj,
- preko drugih sredstev javnega obveščanja.

Za zagotavljanje javnosti dela sta odgovorna predsednik in generalni sekretar Društva. Javno delovanje Društva ustvarja med notranjimi in zunanjimi udeleženci večje razumevanje in naklonjenost. S tem Društvo zagotavlja močno in javno skupnost.

4.2 Namen in naloge društva

Društvo je bilo ustanovljeno, da povezuje fizične osebe prostovoljno, samostojno in nepridobitno ter da deluje zaradi skupno določenih interesov opredeljenih v temeljnem aktu in v skladu z Zakonom o društvih (Ur. l. RS, št.60/1995 in 89/1999).

Namen in cilji Društva so vzdrževati in skrbeti za kakovostno strokovno delo ter spodbujati izobraževanje in znanstveno delo na področju farmacije. Naloga Društva je, da ohranja in utrjuje vlogo in pomen farmacevtskega poklica doma in v mednarodni družbi ter s tem zagotavlja visoko kakovost in etiko farmacevtskega dela.

Za doseganje ciljev razvija zlasti naslednje naloge (Statut Društva 2001):

1. Povezuje strokovne delavce zaradi skupnih interesov s ciljem izmenjave znanja in izkušenj ter posreduje nove ideje in izboljšave na strokovno interesnem področju tako da:
 - organizira ali sodeluje pri organizaciji strokovnih kongresov, simpozijev, sestankov, tečajev, razstav in strokovnih, kulturnih in družabnih prireditiv,
 - skrbi za primerno strokovno raven programov ter za zagotavljanje njihove kakovosti in strokovni nadzor te kakovosti.
2. Sodeluje pri izpopolnjevanju in izobraževanju strokovnega kadra s tem da:
 - skrbi za načrtno strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje članstva,

- organizira ali sodeluje pri oblikovanju in izpeljavi dodiplomskega in podiplomskega strokovnega usposabljanja ter stalnega farmacevtskega izobraževanja in izpopolnjevanja.
3. Opravlja založniško dejavnost:
 - izdaja periodične publikacije, zbornike, skripte in strokovne knjige,
 - pogodbeno prevzema dela za potrebe drugih naročnikov.
 4. Sledi razvojnim trendom in obvešča člane o novostih v farmaciji doma in v tujini tako da:
 - ustanavlja Farmacevtsko informacijski center za podporo farmacevtom pri njihovi strokovni dejavnosti, kot pri stikih z laično javnostjo in mediji.
 5. Deluje v javnem interesu na področju izobraževanja, zdravstvene zakonodaje in zdravstvenega varstva ter si prizadeva za uveljavitev stroke:
 - sodeluje pri oblikovanju zdravstvene politike v Sloveniji.
 6. Sodeluje in se povezuje s podobnimi društvi, združenji, organizacijami in izobraževalnimi ustanovami doma in v tujini.
 7. Včlanjuje se v mednarodne strokovne organizacije s ciljem:
 - boljšega informiranja o razvojnih trendih na področju zdravstva,
 - aktivne udeležbe slovenskih farmacevtov v organih mednarodnih organizacij na področju farmacije.

4.3 Vizija in poslanstvo društva

Društvo je najmočnejša vez posameznih segmentov slovenske farmacije, ki je veliko bolj heterogena kot marsikje drugje po svetu. Na različnih ravneh se med seboj povezujejo industrijski in lekarniški farmacevti z izobraževalnimi ustanovami in upravnimi službami. Poslanstvo Društva je zagotavljanje in oskrbovanje vseh članov s kakovostno zanimivimi storitvami in dobrinami. Le tako lahko uspešno nadaljuje uspešno povezovanje udeležencev in pri tem skrbi za njihovo nenehno osebno in poklicno rast.

Na podlagi tega je osnovna vizija Društva kvalitetno in strokovno povezovanje vseh udeležencev različnih segmentov farmacije ter uspešno zadovoljevanje njihovih posameznih interesov.

Zaradi raznolikosti strokovnega področja farmacevta (izdelava in preizkušanje zdravil, izobraževanje, raziskovalna dejavnost, promet z zdravili in medicinskimi pripomočki, na področju laboratorijske klinične biokemije, v državni upravi ipd.) je Društvo v letu 2004 ustanovilo Farmacevtsko informativni center, ki bo skrbel za informiranost farmacevtov na podlagi internetnega medija.

Namen informativne službe je:

- pomoč pri iskanju in pripravi odgovorov na kompleksnejša vprašanja obiskovalcev lekarn,
- posredovanje informacij o kompatibilnosti kombinacij zdravil,
- pomoč pri javljanju in medsebojnem opozarjanju o neustreznih gotovih zdravilih,
- posredovanje podatkov o tujih zdravilih,
- opozarjanje na nove zakonske zahteve in predpise s področja zdravil, medicinskih pripomočkov in zdravstvenega zavarovanja,
- povezovanje s svetovanjem strokovnjakov domačih in tujih proizvajalcev zdravil,
- povezovanje z Ministrstvom za zdravje, Agencijo za zdravila, Inštitutom za varovanje zdravja ipd.

Trenutno je Društvo v kritični točki »zagona« centra in potrebna bo izdatna podpora farmacevtov. Zavedati se morajo, da bo s pomočjo informacij lahko njihovo delo bolj kakovostno tako pri njihovi strokovni dejavnosti, kot pri stikih z laično javnostjo in mediji.

Razvoj informativne službe kaže v obsežnejše sodelovanje v projektih in aktivnostih, ki jih vodijo farmacevti oziroma v njih odločilno sodelujejo (publiciranje, pomoči delovnim skupinam, informiranje strokovne in laične javnosti, pomoč pri strokovnem izobraževanju in izpopolnjevanju, pomoč pri pripravi delovnih gradiv, postopkov in protokolov ipd.).

Za razvoj Društva so potrebni različni elementi:

- jasna vizija, poslanstvo in dober strateški načrt, kako ju doseči,
- močna pripadnost med člani, prostovoljci in zaposlenimi,
- sposobnost prilagajanja in fleksibilnosti do sprememb v okolju,
- odgovornost in spretnost zaposlenih in močno vodstvo,
- izkušnje in sposobnost zaposlenih pri iskanju virov, ki jih potrebujejo za delo,
- visoko kvalitetni programi,
- učinkovita povezava z drugimi institucijami v stroki.

4.4 Dejavnosti Društva

Društvo v skladu z namenom in cilji ustanovitve opravlja naslednje dejavnosti:

1. *Izobraževalna dejavnost*: v ta namen organizira redna strokovna srečanja najmanj petkrat letno in sicer:

- Simpozij ob letnem rednem občnem zboru skupščine Društva, katerega se udeleži prek 500 članov.
- Simpozij farmacevtskih tehnikov, katerega se udeleži prek 200 članov.

- Simpozij farmacevtskih tehnologov, katerega se udeleži prek 100 članov.
- Simpozij farmacevtov javnih lekarn, katerega se udeleži prek 200 članov.
- Mednarodni kongres farmacevtske znanosti v sodelovanju z združenjem EUFEPS, katerega se udeleži prek 200 domačih in tujih članov.

V letu 2003 je bilo Društvo gostitelj in organizator velikega mednarodnega kongresa za klinično farmacijo v sodelovanju z ESCP, katerega se je udeležilo prek 500 domačih in tujih strokovnjakov. Sekcija za klinično farmacijo je v svetu zelo močan segment farmacije, zato je bila organizacija takšnega kongresa zelo zahtevna, hkrati pa velika priložnost za promocijo Slovenije ter njenega razvoja v farmaciji.

Poleg rednih strokovnih srečanj Društvo organizira mesečna strokovna srečanja ali sestanke za svoje člane podružnic in sekcij.

Društvo pa opravlja tudi mednarodno izobraževalno dejavnost za svoje člane. To pomeni aktivno udeležbo domačih strokovnjakov na mednarodnih kongresih, kjer sodelujejo z vabljenimi predavanji, prostimi temami, s strokovnimi plakati ipd. Lahko se udeležijo brez aktivne udeležbe, vendar morajo v svoje strokovno okolje prenesti informacije o novih znanjih.

Za potrebe izobraževanja, želje po novih znanjih, trendih v farmaciji in družabne narave se je Društvo povezal s podobnimi institucijami ter včlanilo v mednarodna združenja.

2. *Založniška dejavnost*: v ta namen Društvo izdaja periodične publikacije in ostalo strokovno literaturo, ker so pomembne pri izobraževanju članov in pri prenosu informacij o dosežkih slovenske farmacije v javnost in sicer:
 - Farmacevtski vestnik, ki ga člani dobivajo brezplačno.
 - Nacionalni bilten o zdravilih - Farmakon.
 - Zborniki referatov, kjer so zbrani strokovni članki predavateljev na simpozijih, kongresih in ostalih strokovnih srečanjih.
 - Učbeniki kot študijsko gradivo ter pravni dokumenti.
3. *Koordinator med različnimi segmenti zdravstva*: organizira novinarske konference, strokovne sestanke zdravstvenih delavcev in sodeluje v drugih sorodnih institucijah kot pogajalec in koordinator ali samo opazovalec.
4. *Informacijska dejavnost*: nova dejavnost, ki je šele na začetku svojega delovanja.
5. *Družabna dejavnost*: zelo pomembna dejavnost, kjer se člani srečujejo tudi v bolj prijetnem okolju. Druženje s kolegi motivira mnoge člane, da ostajajo zvesti člani Društva ali se odločajo za včlanitev. Društvo in njegove podružnice in sekcije organizirajo:

- Gala farmacevtski ples, ki je od leta 1995 pridobil stalni krog navdušenih plesalcev.
- Kulturni dogodki, ki se organizirajo za določene namene (podeljevanje društvenih priznanj, proslave, obletnice podružnic in sekcij, novoletna srečanja ipd.).
- Šport in rekreacija, ki je vse bolj priljubljena družabna dejavnost (Farmaski – smučarsko tekmovanje; Športne igre – tenis, kolesarjenje, tek in pohod).
- Strokovne ekskurzije, kjer se prepleta družabnost in izobraževanje (Martinovanje – ogled lekarne in galenskega laboratorija ter nadaljevanje »strokovnih« pogovorov v bolj sproščenem okolju).

Društvo tako opravlja *obdavčljive* in *neobdavčljive* dejavnosti. Plačila opravljenega prometa blaga in storitev iz obdavčljivih dejavnosti so izvedena:

- z nakazili sponzorskih sredstev, na podlagi sklenjenih sponzorskih pogodb,
- z nakazili zaračunanih kotizacij od organiziranih izobraževanj in strokovnih srečanj Društva v skladu z namenom, za katerega je Društvo ustanovljeno,
- z nakazili naročnin za strokovno literaturo in prodajo strokovne literature.

Za financiranje neobdavčljive dejavnosti Društvo zbira sredstva:

- s članarinami in prispevki članov,
- z javnimi sredstvi – sredstva ministrstev za sofinanciranje projektov, izbranih na javnih razpisih po zakonsko predpisanih postopkih,
- iz sredstev donacij pravnih oseb, na podlagi sklenjenih donatorskih pogodb.

Z raznolikostjo dejavnosti Društvo krepi povezanost in iskanje koristi članov. Pri tem skrbi za povišanje življenjske ravni udeležencev, to je k izboljšanju kakovosti življenja na vseh področjih dejavnosti.

4.5 Financiranje dejavnosti

Financiranje dejavnosti je urejeno v temeljnem aktu Društva skladno z Zakonom o društvih (Ur.l. RS, št. 60/1995 in 89/1999). Za svoje delo potrebuje primerna finančna in materialna sredstva, da krije stroške delovanja in hkrati širi obseg, vsebino in poslanstvo svojega delovanja. Društvo vodi poslovne knjige in sestavlja letna poročila skladno s Slovenskim računovodskim standardom 33 (Ur. l. RS, št. 107/2001), ki ureja računovodstvo v društvih. S porastom pomena opravljanja pridobitne dejavnosti se vloga računovodstva v Društvu povečuje. Poslovne knjige vodi po načelu dvostavnega knjigovodstva, prirejenega za njegove potrebe in na način, ki omogoča izkazovanje podatkov, potrebnih za sestavo letne bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Finančno poročilo ob zaključku obračunskega razdobja prikaže delo Društva v preteklem razdobju, z vidika vrednostnih podatkov. Skupščina Društva letna poročila obravnava in

potrdi predlagano razporeditev presežka prihodkov nad odhodki. Društvo sestavlja tudi davčno bilanco na podlagi Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. RS, št. 40/2004) in s tem ugotavlja morebitno obveznost za davek od dobička. Nadzor nad zakonitostjo poslovanja Društva izvršuje Računsko sodišče (Ur. l. RS, št. 48/1994).

Društvo pridobiva sredstva opredeljena v temeljnem aktu (Statut 2001). Skrajšano vire sredstev Društvo razvršča v štiri skupine in sicer:

1. članarina,
2. prodaja storitev,
3. javna sredstva,
4. donatorstvo, sponzorstvo.

Članarina

Članarino zaračunava Društvo kot pristopnino fizičnim osebam. Plačilo zagotavlja članom pravico:

- sodelovati pri izpolnjevanju društvenih nalog, ki izhajajo iz namena društva,
- se udeleževati vseh društvenih prireditev in skupščine,
- prejemati društveno glasilo,
- voliti organe društva in biti izvoljen,
- sodelovati pri upravljanju društva.

Članarina je ena od virov pridobivanja sredstev, vendar je njen prispevek majhen in pokriva le del stroškov dejavnosti Društva.

Članarina je neobdavčen vir sredstev, saj Društvo ne opravlja določene storitve iz naslova članarin.

Prodaja storitev

Prodaja storitev ali trženje je pridobitna dejavnost in je v funkciji poslanstva Društva. To pomeni, da je v celoti povezana z namenom in cilji Društva in je le dopolnilna dejavnost osnovni dejavnosti.

Za prejemke iz tega naslova veljajo ista pravila kot pri gospodarskih družbah in so obdavčeni na podlagi Zakona o davku na dodano vrednost (Ur. l. RS, št. 25/2005) in Zakonom o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. RS, št. 40/2004).

Javna sredstva

Proračunski viri so ravno tako pomemben del financiranja dejavnosti Društva. Res je, da se zaradi zahtev po racionalizaciji sredstva iz proračuna zelo krčijo, vendar se odpirajo nove možnosti pridobivanja sredstev iz EU. Na podlagi javnega razpisa državnega organa Društvo prejema dotacije za izvedbo projektov ali programov. Prejeta sredstva navadno ne pokrijejo v celoti sredstev potrebnih za določen projekt ali

program. Po končanem programu Društvo odda končno poročilo, ki vsebuje vsebinski (potek programa, namen in doseženi cilji programa ipd.) in finančni (viri prihodkov in odhodki, ki so bili potrebni za izvedbo programa) del. S tem je financer – država natančno seznanjena s potekom in izvedbo programa. V primeru, da proračunska sredstva niso bila v celoti porabljena, jih je potrebno vrniti.

Društvo prejema proračunska sredstva od Ministrstva za šolstvo, znanost in šport:

- za izdajo periodične publikacije Farmaceutski vestnik,
- za delno sofinanciranje pri izvedbi letnega simpozija Društva in ostalih letnih programov in projektov Društva,
- za delno povrnitev potnih stroškov vabljenim predavateljem na mednarodnih kongresih v tujini,
- za delno povrnitev potnih stroškov funkcionarjem v organih tujih združenj in društev,
- za delno povrnitev stroškov članarine drugim – tujim znanstvenim združenjem.

Javna sredstva prejema tudi od Ministrstva za zdravje in Zavoda za zdravstveno zavarovanje kot pomoč pri izvedbi programov in so v celoti neobdavčena.

Nadzor nad zakonitostjo, namembnostjo, gospodarno in učinkovito porabo javnih sredstev, ki jih Društvo prejme, opravlja Računsko sodišče (Ur. l. RS, št. 48/1994).

Donatorstvo

Donacija je dodelitev denarnih sredstev za točno določene namene. Lahko je dana tudi v drugi obliki in sicer stvari ali storitev. Donator je lahko tako pravna kot fizična oseba in mora imeti ta prejemek negospodarski namen.

Donatorji – fizične osebe so široka skupina pri pridobivanju sredstev s prispevki. Z namenom spodbujanja posameznikov k darovanju za nepridobitne namene lahko darovalci zmanjšajo svojo osnovo za dohodnino od plačanih prostovoljnih prispevkov in vrednosti daril danih organizacijam, ki opravljajo dejavnost v skladu s posebnimi predpisi.

Društvo zbira manjše prispevke, saj se zaveda, da višina zbranih prispevkov ni odvisna le od višine prispevka posameznika, ampak tudi od števila darovalcev. S tem si prizadeva pri zniževanju svoje odvisnosti od vladnih institucij in večjih donatorjev, ki imajo željo po vplivu in soodločanju pri projektih in programih. Istočasno pa Društvo širi krog svojih potencialnih uporabnikov in vzpostavlja trajno komunikacijo z njimi. To uresničuje tako, da jih vključuje v svoje baze podatkov in jih naknadno seznanja z vsemi pomembnimi informacijami.

Vlogo posameznih darovalcev Društvo povečuje tako, da jih vključuje v sam proces odločanja in jim namenja osrednje vloge:

- pri vključitvi darovalcev v organizacijske organe Društva,

- pri podeljevanju vlog svetovanja,
- pri oblikovanju in obveščanju o načrtih in programih Društva,
- pri podeljevanju zahval za prejeta darila in simbolična darila,
- pri obveščanju o porabi zbranih sredstev.

Slednje je za Društvo ključnega pomena. Za verodostojnost dela in odgovornost pri uporabi zbranih sredstev je zelo pomembna transparentnost in ažurnost informacij o porabi zbranih prispevkov. Povratna informacija kaže smiselnost zbiranja sredstev in koristnost uporabe za obstoječe donatorje.

Društvo je z dosedanjim delom uspešno pokazalo svoje znanje pri argumentiranju svoje vizije in poslanstva in je s tem pritegnilo donatorje k začetku izvajanja dolgoročnega programa – farmacevtsko informacijskega centra. Društvo je na podlagi jasnih argumentov privabilo potencialne donatorje, ki so našli svoj interes pri financiranju projekta. Pri tem je poskrbelo, da donator soodloča pri oblikovanju in izvedbi projekta.

Sponzorstvo

Sponzorska sredstva so pomemben vir financiranja društvene dejavnosti. Sponzor finančno podpre Društvo, posreduje tehnično pomoč ali opredmetena osnovna sredstva v reklamne namene. Društvo pa je dolžno reklamirati sponzorja ali njegove izdelke. To pomeni, da namen in cilji in poslanstvo Društva koristi sponzorju za njegovo promocijo in ugled v družbi. Prihodek od sponzorskih sredstev je obdavčen na podlagi Zakona o davku na dodano vrednost (Ur. l. RS, št. 25/2005) in Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. RS, št. 40/2004).

Za izvajanje programov in projektov so sponzorska sredstva za Društvo zelo pomembna, zato se skrbno pripravi na njihovo pridobivanje s tem, da:

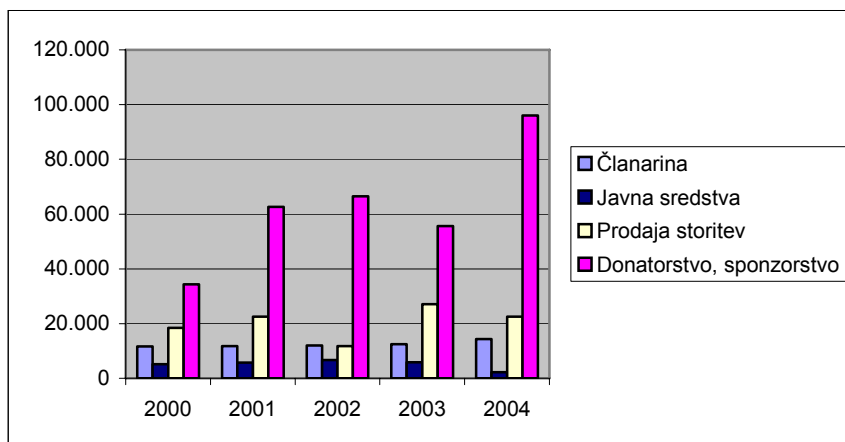
- skrbi za svoj nepridobiten ugled in identiteto v družbi,
- natančno definira naloge, cilje in poslanstvo programa ali projekta,
- na osnovi poznavanja sponzorja in programa izdela sponzorsko ponudbo,
- po poslani pogodbi se dogovori za osebni sestanek s potencialnimi sponzorji,
- pripravlja dokumente in skrbi za zahteve in dogovore s sponzorji,
- sponzorje ustrezno predstavi,
- vodi dokumentacijo o poteku sponzoriranja,
- po končanem programu ali projektu sponzorjem odda poročilo in zahvalo.

Društvu je pri zbiranju sponzorskih sredstev veliko lažje kot pri zbiranju donatorskih sredstev, saj vsebujejo reklamna sporočila in je zato interes sodelovanja večji.

Sponzorstva prevladujejo v pridobitni dejavnosti Društva, zato je potrebna večja skrb, da zagotavljajo in ohranjajo osnovno poslanstvo Društva. Obstaja nevarnost pri

iskanju komercialnih virov sredstev, kajti lahko odtujijo družbeno poslanstvo in s tem tudi identiteto Društva.

Slika 4.3 Prikaz strukture prihodkov skozi pet letno obdobje



Vir: Finančno poročilo Društva 2000 - 2004.

Kot je razvidno iz Slike 4.3, je najbolj razviden porast sponzorskih in donacijskih sredstev, ostali viri financiranja ostajajo približno v enakem obsegu. To pomeni, da je večina programov in projektov pokritih s strani sponzorjev, ki imajo ekonomsko korist. Društvo jih namreč pri izvedbi programov pripelje do ciljne populacije. Za svojo promocijo v družbi pa Društvo z njihovo finančno podporo izvaja kvalitetne programe.

V letu 2004 je bilo zaznati trend padanja vira javnih sredstev, zato bo Društvo moralo poiskalo nadomestne vire financiranja.

4.6 Problemi pri financiranju dejavnosti

Društvo vodi politiko raznolikosti virov financiranja ter na podlagi tega deli oblike financiranja na dve osnovni kategoriji in sicer:

1. Oblike za trajnejše financiranje, ker v finančni sistem poizkuša pridobiti čimveč stalnih in trajnih prihodkov (članarina, javna sredstva, sponzorska in donacijska sredstva, lastna stalna dejavnost).
2. Občasne oblike financiranja, s katerimi občasno pridobijo prihodke (plesi, koncerti, športne prireditve, društvene jubilejne prireditve ipd.).

Problem financiranja dejavnosti Društva se pojavlja ravno zaradi neenakomernosti pritoka finančnih sredstev iz trajnih oblik financiranja. Poleg osnovnih materialnih sredstev je pridobivanje finančnih sredstev zahteven proces, ki vključuje vse pomembne udeležence Društva.

Osnovni vir financiranja je *članarina*, ki je hkrati tudi najzanesljivejši vir. Društvo 30 % pridobljenih sredstev članarin razdeli na posamezne podružnice in sekcije, ki jih potrebujejo za svoje osnovno delovanje. Vendar so sredstva iz tega naslova premajhna, zato so podružnice in sekcije prisiljene poiskati dodatne vire financiranja. Na podlagi tako zbranih sredstev si pokrijejo stroške svojega delovanja (organizacija rednih mesečnih strokovnih srečanj z vabljenimi predavatelji).

Društvo nudi svojim članom različne storitve, vendar jih mora pokriti iz drugih virov financiranja. Farmaceutski vestnik, ki ga člani prejemajo na podlagi plačane članarine (70 % pridobljenih sredstev članarin), ni v celoti pokrit iz teh sredstev, ampak so potrebna dodatna javna sredstva ter sredstva sponzorjev in donatorjev.

Javna sredstva so v preteklosti pomenila pomemben vir financiranja posameznih dejavnosti Društva. Danes se proračunska sredstva vidno krčijo in vse manj je javnih razpisov, ki bi ustrezala projektom, ki jih izvaja Društvo. Politične in ekonomske spremembe so pomembno vplivale na nepridobitni sektor, saj je število nepridobitnih organizacij zelo naraslo, hkrati pa je s tem naraslo število prosilcev za javna sredstva. Zaradi večje konkurence med nepridobitnimi organizacijami ima država težko nalogo izbrati najbolj primerne prosilce javnih dotacij. Dobra razvitost farmacevtske stroke Društvu še bolj otežuje nalogo pri iskanju javnih virov sredstev, saj država bolj podpira nerazvite segmente gospodarstva.

Društvo ima zagotovljeno tudi koncesijsko financiranje in sicer sofinanciranje Farmaceutskega vestnika. Podeljevanje koncesij je bila praksa »starega režima«, danes pa je teh virov financiranja vse manj. Tudi sredstva za Farmaceutski vestnik so iz leta v leto manjša in ne zadoščajo več za pokrivanje stroškov izdajanja. Zato Društvo objavlja plačljive komercialne strokovne članke in oglase.

Vse bolj pomembna vira financiranja v Društvu sta sponzorstvo in sredstva donatorjev. Višina sponzorskih sredstev je občutno višja od sredstev donacij, kar je iz davčnega vidika popolnoma razumljivo.

Donacije so v Sloveniji zaenkrat slabo razvite, saj je davčna zakonodaja precej toga in ne vzpodbuja dobrodelnosti gospodarskih subjektov in posameznikov.

Donatorji – pravne osebe so pri izplačilu donacije omejeni in sicer:

- Pri vrsti organizacije, kateri namenijo takšno vrsto izplačila (humanitarne, kulturne, znanstvene, vzgojno izobraževalne, športne, ekološke in religiozne organizacije, ki so v skladu s posebnimi predpisi organizirane za opravljanje takšnih dejavnosti).
- Med odhodke donatorja se prizna največ 0,3 % ustvarjenih prihodkov iz tega naslova kar posledično znižuje davčno osnovo za plačilo davka od dobička (Ur. l. RS, št. 40/2004).

Davčnim obremenitvam zapadejo le plačila pri izplačevalcu – donatorju in sicer v višini, ki preseže zakonsko določen odstotek ustvarjenih prihodkov. Zato so donatorji previdni, da ne presežejo meje davčne olajšave in namenijo Društvu manj, kot so predvideli.

Pri zbiranju sredstev pa nastanejo problemi, kako dolgoročno načrtovati in iskati take donatorje, ki bodo podprli programe in ne obratno, da Društvo prilagaja svoje programe razpisnim pogojem. Zato se Društvo prilagaja interesom donatorjev, za katere je pomembno, s kom delajo, kako delajo, kako bo organizirano in izpeljano zastavljeno delo, njihovi dosedanji uspehi ipd.

Sponsorstvo je posloven odnos med dvema poslovnima partnerjema in ima svoje ekonomske zakonitosti. Pri pridobivanju sponzorskih sredstev velja vse večja konkurenca, zato mora Društvo dodatno poskrbeti za svoj ugled ali ugled projektov in urejen poslovni odnos s sponzorjem. Društvo mora biti pazljivo na konkurenčnem trgu, saj se sponzoriranje pojavlja predvsem v pridobitni dejavnosti. Zaradi nespoštovanja drugih konkurentov se Društvu lahko odvzame posebna davčna olajšava na podlagi Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. RS, št. 40/2004).

4.7 Pridobitna dejavnost

Društvo je prevzelo pridobitno dejavnost v svoje delovanje, da bi okrepilo svojo finančno situacijo. Dobro se zaveda omejitev, s katerimi se srečuje pri opravljanju te dejavnosti in sicer:

- Društvo je dolžno pri opravljanju pridobitne dejavnosti upoštevati vse predpisane zakone in standarde, ki veljajo za opravljanje takšne dejavnosti za gospodarske pravne osebe (Ur. l. RS, št. 15/2005).
- Pridobitno dejavnost mora biti povezana s cilji in nalogami Društva ter se mora izvajati le v obsegu, ki je potreben za njihovo doseganje.
- Društvo mora presežek prihodkov nad odhodki, ki jih ustvari v neposrednem opravljanju pridobitne dejavnosti porabiti le za doseganje namenov in nalog, ki jih določi s temeljnim aktom.

Prihodki iz pridobitne dejavnosti ne smejo predstavljati pretežnega dela vseh prihodkov in v Društvu ne presegajo meje 50 % celotne realizacije.

Za opravljanje pridobitne dejavnosti znotraj poslanstva Društva potrebuje:

- primerno storitev, ki bi jo lahko uspešno tržili,
- sposobnost trženja in tim, ki bo dano storitev tržil,
- podporo vseh udeležencev Društva (zunanji in notranji udeleženci),
- začetni kapital za tovrstne programe ali projekte.

Presežek prihodkov nad odhodki od prodanih storitev se vложи v dejavnost Društva, v razvoj kakšne nove storitve ali nakup stvarnega premoženja, ki je potreben za dvig kvalitete pri opravljanju dejavnosti. Vse to pa pomeni korak k izboljšanju kvalitete življenja v okolju.

4.7.1 Trženje storitev

Proces trženja v nepridobitni organizaciji poteka z razliko od pridobitne organizacije od uporabnika k proizvodu ali storitvi. Društvo mora prepoznati potrebe potencialnih uporabnikov in šele nato oblikovati posamezno storitev, ki bo kar najbolj zadovoljila potrebe uporabnika oziroma skupine uporabnikov. Takšna storitev pa zahteva iskanje »tržnih niš«, ki so osnovna značilnost trženja nepridobitnih organizacij.

Društvo pri opravljanju pridobitne dejavnosti aktivno vključuje posamezne uporabnike oziroma skupine uporabnikov v proces načrtovanja in izvajanja teh storitev. S tem poskrbi, da postane uporabnik storitve sodelavec in soustvarjalec izvajalca. Trženje posameznih storitev v Društvu poteka preko neposrednih telefonskih informacij, pisem, informativnih sestankov, elektronske pošte, internetnih informacij, posebnih brošur ipd. Na ta način Društvo prepozna potrebe ciljnih skupin uporabnikov in ugotovi, kakšna je stopnja zadovoljitve potreb uporabnikov. Zaradi tega je trženje storitev uspešno le, če je v funkciji poslanstva Društva.

Naloga trženja je, da prispeva k večji stopnji prepoznavnosti in zavedanja o obstoju Društva. Na podlagi tega Društvo poišče tisto dejavnost, ki jo dela prepoznavno in po čemer se razlikuje od ostalih. Poiskati mora torej svoje posebnosti oziroma najti mora svoje konkurenčne prednosti glede na podobne institucije s podobnim poslanstvom.

4.7.2 Skladnost opravljanja pridobitne dejavnosti s poslanstvom

V Društvu se vedno znova pojavljajo vprašanja:

1. Ali je pridobitna dejavnost skladna s temeljnim namenom in cilji Društva?
2. Ali ustreza pogoju, da je le dopolnilna dejavnost nepridobitni dejavnosti?
3. Ali managerji sledijo osnovnemu poslanstvu Društva?
4. Ali nudi svojim članom dovolj kvalitetne storitve?

Zaenkrat Društvo zagotavlja in dosledno sledi svojemu temeljnemu poslanstvu pri opravljanju takšne dejavnosti. Preden začne z opravljanjem pridobitne dejavnosti, Društvo jasno opredeli plan dela in kakšen cilj želi s tem doseči. Pri snovanju vizije sodelujejo notranji in zunanji udeleženci ter skupaj uresničujejo željo po boljšem in kvalitetnejšem življenju.

Ko se je Društvo leta 1987 odločilo za nakup računalnika, so mnogi dvomili v njegovo smotrnost. To je bila prva velika naložba, ki jo je Društvo s težavo zmoglo. Finančno je namreč računalnik takrat veljal pravo premoženje in je pomenil redkost v

pisarniški opremi. Danes pa predstavlja nekaj samoumevnega in nujno pomoč pri poslovanju.

Nekaj let kasneje je postala glavna naloga Društva nakup lastnega poslovnega prostora. S prostorsko problematiko se je Društvo ukvarjalo od ustanovitve, vendar je preteklo petdeset let, da je Društvo realiziralo svoje sanje in uspelo ustvariti za ta namen potrebna finančna sredstva. Za ambiciozni načrt so se člani odločili na skupščini leta 1995 in skupaj s sponzorji in donatorji plan realizirali leta 2001.

Leta 2004 se je v Društvu porodila nova vizija in sicer postavitve in razvoj farmacevtskega informacijskega centra. Društvo s tem zapolni »tržno nišo«, ki je nastala na trgu storitev v farmacevtski stroki. S pomočjo informacijskega centra Društvo želi povezati farmacevte na različnih področjih in dvigniti kakovost njihovih storitev. Center je bil na predstavitvi zelo dobro sprejet iz vseh segmentov farmacije (lekarništvo, domača industrija, tuja predstavništva farmacevtske industrije, šolstvo, biokemični laboratoriji, zavodi). Vizija informacijskega centra je samofinanciranje, kar pa zaenkrat še ni mogoče. Zato je bila za zagon oziroma začetek delovanja centra zagotovljena materialna in finančna podpora vseh možnih uporabnikov.

4.7.3 Omejitve pri opravljanju pridobitne dejavnosti

Ob razvoju pridobitne dejavnosti mora Društvo paziti na:

- občutljivost opravljanja pridobitne dejavnosti,
- svoj ugled in zaupanje, ki ga ima med udeleženci in v družbi,
- izgubo davčne olajšave, ki jih je zaslužil s svojim delovanjem,
- negativno poslovanje - izgubo pri opravljanju te dejavnosti.

Pri tem se zastavlja vprašanje:

1. Ali opravljanje pridobitne dejavnosti predstavlja nelojalno konkurenco gospodarskim družbam in zasebnikom?
2. Ali pridobitna dejavnost izpodriva osnovno dejavnost in pri tem izkrivlja poslanstvo?

Društvo lahko opravlja pridobitno dejavnost pod istimi pogoji, kot so za opravljanje dejavnosti določeni za gospodarske družbe. Po Zakonu o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 15/2005) je osnovno merilo *pridobitnosti* pri opravljanju dejavnosti pridobivanje dobička ter pravica do njegove delitve. Društvo te pravice po Zakonu o društvih (Ur. l. RS, št. 60/1995 in 89/1999) nima in je delitev presežka prihodkov nad odhodki med člane nična. Prav tako ima Društvo prepoved delitve premoženja med člane ob prenehanju delovanja. Omejeno je tudi pri razporeditvi morebitnih finančnih presežkov, saj jih sme vložiti le v nadaljnje poslovanje nepridobitne dejavnosti. Društvo ima zakonsko določen poseben status, vendar ne za opravljanje pridobitne dejavnosti. Razlika med prihodki in odhodki pridobitne dejavnosti Društva je torej obdavčena po

Zakonu o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. RS, št. 40/2004) enako kot gospodarske družbe. Zakon torej ne upošteva definicije pridobitnosti in ne opredeljuje pridobitnost glede na namen porabe dobička.

Pridobitna dejavnost mora biti povezana s cilji in nalogami Društva in se lahko opravlja le v obsegu, potrebnem za njihovo doseganje. Pri tem nastane problem, kakšen naj bo obseg te dejavnosti, saj je zakonska določba splošna in nejasna. Jasna je le v tem, da pridobitna dejavnost ne sme biti edina dejavnost Društva. To pa pomeni, da je podjetniška pobuda omejena in ni povsem svobodna, temveč se mora omejevati le na dejavnosti, ki izvirajo ali so povezane z nepridobitnimi dejavnostmi.

Društvo posveča vse večjo pozornost uporabi pridobitnih poslovnih aktivnosti za pridobivanje prihodka. Pri tem se srečuje s tveganjem, da pridobitna dejavnost presega meje poslanstva in pri tem izpodrine nepridobitno dejavnost. Opravljanje pridobitne dejavnosti hkrati zahteva dolgoročno finančno strategijo, ki zahteva čas in denar. Dolgoročno investiranje projektov pa lahko ogrozi skrbno pridobljena finančna sredstva in ugled. Glede na to, da se Društvo usmerja v pridobitno dejavnost z namenom, da ustvari večja denarna sredstva, pa lahko pride tudi do obratne situacije – izgube. Končno pa lahko uspeh opravljanja pridobitne dejavnosti odvrne možne financerje, ki lahko zmanjšajo vir njihovih sredstev in bi s tem lahko dolgoročno ogrozili poslovanje Društva.

4.8 Delovanje managementa v Društvu

Za vodenje so značilna temeljna znanja, kako ljudi usmerjati, motivirati, vplivati nanje, da bi naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjši porabi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev. Pri uspešnem vodenju pa so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji.

Značilnosti, ki vplivajo na vodenje v Društvu so naslednje (Interno gradivo Društva 2004) :

- *Opredelitev poslanstva.* Prva in najpomembnejša značilnost, ki zagotavlja, da se vodstvo ne zadovolji samo z dobrimi nameni, ampak da natančno definira naloge, ki jih mora Društvo izpeljati. Potrebna je zavzetost in aktivno sodelovanje članov, prostovoljcev in zaposlenih. Poslanstva Društvo ne sme opredeliti preveč široko in ga hkrati pojmovati kot trajno družbeno funkcijo, kajti poslanstvo se spreminja. S svojim poslanstvom določi kriterije, po katerih presoja svojo uspešnost ter s tem posredno uspešnost svojega managerja.
- *Stil vodenja.* Zaradi različnosti opravljanja farmacevtskega poklica, stil vodenja temelji na razumevanju vseh udeležencev in njihovih potreb. Potrebna je odprta komunikacija in povezanost med različnimi segmenti stroke, povratne informacije o uspešnosti in neuspešnosti, pravočasno obvladovanje nasprotij, ki

lahko prerastejo v spore, dovolj velika motiviranost, ki naj ne pripelje do izčrpanja prostovoljcev, nagrajevanje, ki je kombinacija materialne in nematerialne spodbude.

Društvo se pogosto srečuje z nasprotnimi silnicami vodenja, ki se ponavadi med seboj tudi izključujejo. Naloga vodje je, da uspe najti primerno ravnotežje med njimi.

- *Različnost interesov.* Med temeljne naloge managementa sodi usklajevanje interesov zunanjih in notranjih zavezništev. V Društvu se pogosto pojavlja situacija, da so nekateri udeleženci hkrati člani notranjih in zunanjih zavezništev. Takšni primeri so: strokovni delavec, ki prostovoljsko deluje v Društvu ima hkrati obveznosti v stanovski organizaciji, kjer je zaposlen; član Društva, ki oskrbuje s storitvami druge člane in sodeluje v upravljanju, je hkrati pomembno povezan z drugo organizacijo ali organizacijo, kjer je zaposlen. V Društvu ima vodja nalogo poskrbeti, da ne pride do pretirane uporabe interesne moči, ki lahko pripelje do slabega poslovanja in zmanjšanja ugleda v družbi. Pomembno je upoštevati in zastopati vse interese udeležencev Društva in probleme, ki nastanejo, sproti reševati.
- *Možnost odločanja vseh.* Za vsako odločitev, ki jo je potrebno sprejeti, potrebuje vodja veliko več časa, energije, več dela, kajti potrebno je zagotoviti splošno notranje ravnovesje o stvari, ki se rešuje. Velikokrat nastane situacija, ko se mora delovanje Društva posvetiti sprejemanju neke odločitve. Pri tem nastopi potreba po lobiranju in strateškemu obnašanju vodje v okolju, da bi kar najlažje sprejel odločitev.
- *Usposabljanje in skrb za osebni razvoj.* Naloga vodje v Društvu je nenehna skrb pri usmerjanju in spodbujanju sodelavcev pri njihovem osebnem razvoju, dodatnem izpopolnjevanju strokovnih znanj, dobrem medsebojnem komuniciranju ter znanje in izkušnje pri prepoznavanju osebnostnih značilnosti posameznih sodelavcev – kakšne so njihove potrebe, želje in zmožnosti. Društvo ima uveljavljen odnos sodelavcev, kjer vsak opravlja svoje delo, vodja pa le skrbi za dobro opravljeno delo. Vodja svojim sodelavcem daje proste roke za delo, saj jim s tem omogoča razvoj osebnosti in njihovih hotenj. Zaveda se, da brez uspešnega tima delo ne bi bilo opravljeno kvalitetno.
- *Prostovoljsko in plačano delo.* Prostovoljstvo zahteva določene prijeme, ki so potrebni v času, ko denar narekuje tempo na vseh področjih življenja. V Društvu je prostovoljstvo pomemben ekonomski in socialni dejavnik. Člani v Društvu se odločijo za prostovoljsko delo zaradi zadovoljitve določenih interesov ter skrbi za pripadnost k stroki. S prostovoljskim delom pridobijo znanja, izkušnje, zadovoljstvo, status v družbi, dostop v ciljne družbene ali

poslovne kroge ipd. Zelo pomemben dejavnik je motiviranost teh sodelavcev, ki mora biti dobro načrtovan in skrbno izpeljan.

Proces ločevanja plačanega in prostovoljskega dela v Društvu se dogaja nepretrgano. Težnja po materialni spodbudi je vse večja. Zato ima Društvo nalogo v bližnji prihodnosti pripraviti strategijo uvajanja razmerja plačan sodelavec – prostovoljec.

- *Skrb za finance.* Naloga vodje je usmerjanje v pridobivanje sredstev in zagotavljanje učinkovitosti porabe sredstev. Podjetniški pristop zahtevajo vsa področja financiranja in jih vodja Društva razdeli na različne time sodelavcev. Pri pridobivanju sredstev iz javnih virov je pomembno poznavanje javnega interesa, ki je razviden iz nacionalnih programov, sprejetih proračunih ali v drugih javnih aktih. Pri pridobivanju sredstev iz zasebnih virov je pomembno razumeti podjetniške interese pridobitnih organizacij. Pri pridobivanju sredstev s prodajo storitev je pomembno znanje vezano na raziskavo tržišča, oblikovanje ustrezne cene ipd. V konkurenčnem okolju pa mora Društvo ravno tako ugotavljati svoje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Pogoj za uspešnost pri pridobivanju sredstev je kredibilnost Društva, ki pa se povečuje z uspešno izpeljanimi projekti.

- *Lobiranje.* Ima nalogo, da poveča sodelovanje med Društvom in vladnimi institucijami in ostalimi organizacijami v sektorju. Vodja poskrbi, da je Društvo sooblikovalec razvojne politike stroke in aktivno sodeluje v svojem okolju z zastopanjem splošnih ali pa posebnih interesov.

4.8.1 Kadrovski sestav v Društvu

Za opravljanje dejavnosti je v Društvu organiziran sekretariat:

- predsednik Društva,
- generalni sekretar,
- tehnični urednik periodičnih revij,
- administrativni delavec,
- računovodja.

Sekretariat opravlja strokovna dela, administrativno - tehnična dela za društvene organe, usklajuje delo s podružnicami in sekcijami, vodi računovodstvo in celotno dokumentacijo o delovanju ter opravlja druga občasna dela, skladno s prejetim delovnim in finančnim načrtom in sklepi organov Društva.

Društvo se zaveda, da je delovanje preraslo ljubiteljsko naravo in zahteva od zaposlenih večjo profesionalnost, fleksibilnost in inovativnost.

4.8.2 Delovni timi

Dober tim je živa, nenehno spreminjajoča se dinamična sila, ki v skupinskem delu združuje več ljudi. Člani tima razpravljajo o svojih ciljih, ocenjujejo zamisli, se odločajo in skupno delujejo v smeri zastavljenih ciljev. Tim je učinkovit, če doseže zastavljen cilj z optimalnimi stroški in je nato pripravljen sprejeti nove izzive in nove naloge.

Društvo ima v svoji organizacijski strukturi različne time, ki so postavljeni za doseganje različnih ciljev in sicer:

- *Tim za strokovno presojo delovanja* – strokovni svet. Ustanovljen je zaradi potrebe po nenehnem zagotavljanju visoko kvalitetnih storitev, presoja upravičenost sodelovanja različnih vrhunskih strokovnjakov na področju farmacije, ugotavlja potrebe po določenih dodatnih izobraževalnih programih, izdaja mnenja, sklepe, ugotovitve in predloge za izboljšave poslovanja Društva.
- *Tim za stike z javnostjo*. Odgovoren je za posredovanje informacij javnosti o delovanju posameznih organov Društva. Za določena strokovna vprašanja za katera tim ni dovolj usposobljen, poišče zunanjega strokovnjaka za ustrezno posredovanje informacij.
- *Tim za založniško dejavnost*. Ustanovljen je zaradi izvedbe enkratnih poslov. Tim potrdi ali ovrne izdajo določenega strokovnega teksta, lahko ga predlaga le za interno uporabo ali potrdi sodelovanje samo kot gostujoči založnik.
- *Tim za projektno in finančno načrtovanje*. Pri večjem planiranju in investiranju Društvo potrebuje tim, ki je posebej strokoven na finančnem področju. V svojem načrtovanju morajo biti ambiciozni, pronicljivi ter morajo predvideti viške za kritje stroškov investicij, inovacij, preizkusov novih idej oziroma predvideti morajo izgubo. Društvo se odloči na podlagi njihovega mnenja ali naj projekt izpelje ali ne.
- *Timi za organizacijo strokovnih prireditvev*. Za vsako strokovno izobraževanje se ustanovi tim, ki je odgovoren za celotno izvedbo projekta. Tim pripravi programsko usmeritev in načrt ter finančni plan. Med pripravami in kasneje pri izvedbi projekta aktivno sodeluje ter odgovarja za uspešnost izvedbe. Tim se tudi ukvarja z zbiranjem sredstev, zato si mora pripraviti akcijski plan, ki vsebuje opis strokovnega dogodka, koliko denarja bodo potrebovali, tehniko zbiranja sredstev ter osebe, ki bodo poskrbele za določene potencialne financerje.
- *Timi za organizacijo družabnih prireditvev*. Delujejo ravno tako kot timi za strokovne prireditve, vendar v manjšem obseg. Ustanavljajo se predvsem za potrebe podružnic in sekcij po skupnem druženju.

V Društvu se kaže velika koristnost timskega dela, saj se na ta način povečujeta uspešnost in učinkovitost celotnega Društva. Vsi timi so neposredno odgovorni izvršnemu odboru Društva, kateremu poročajo o svojem delu. Nenehno sodelujejo z ostalimi organi Društva zaradi izmenjave znanj in izkušenj.

Osnovna naloga vodje je, da izbere posamezne člane tima in z njimi ustvari učinkovit delovni tim. Na njihovo učinkovitost vplivajo številni dejavniki, na katere je Društvo zelo pozorno pri oblikovanju timov in sicer:

- *Jasen cilj.* Uspešen tim, mora imeti jasno opredeljene cilje ter skupno vizijo, ki je dovolj jasna vsem članom in so jo tudi sprejeli za svojo. Ta vizija tima mora biti usklajena z opredelitvijo poslanstva Društva.
- *Struktura, ki ustreza nalogi.* Struktura tima mora biti usklajena z delovno nalogo. Uspeh je odvisen od tega, kako posamezni član tima upošteva skupen načrt.
- *Kooperativna klima.* Podlaga za ustvarjanje spodbudne, kooperativne klime v timu je ustrezno opredeljena delovna naloga s ciljem ali cilji, ki jih je tim sprejel kot dobre. Drugi ključni element za ustvarjanje »timskega duha« je visoka stopnja zaupanja med člani tima oziroma visoko stopnja lojalnosti in predanosti timu.
- *Usposobljeni člani.* Tim je pri izvajanju dodeljene delovne naloge lahko uspešen le, če so člani tima za nalogo ustrezno usposobljeni. Kakšno znanje je v timu potrebno, je odvisno od delovne naloge. V timu je praviloma poudarek na hitrem opravljanju naloge, hitrem reševanju problemov, hitrem inoviranju ipd.
- *Spodobno vodenje.* Kako je bilo vodenje uspešno, se pokaže šele po zaključku opravljenih delovnih nalog.
- *Zunanja podpora in priznanje.* Dinamika dela v timu je precej pod vplivom tega, koliko priznanja dobi tim iz svojega okolja znotraj in zunaj Društva. Zunanja podpora se kaže v tem, ali tim dobi potrebna sredstva iz okolja ali ne. Pomembna je tudi notranja stimulacija članov tima za doseganje ciljev. Učinkovitost timskega dela je potrebno meriti, če želimo da delo izboljšamo. Vsako delo tima vsebuje elemente, ki so merljivi. Pri tem lahko merimo dejanske izdatke in presežke, ali so bile naloge opravljene v predvidenem času, ali so udeleženci zadovoljni, ali so rezultati dela glede na cilje doseženi ipd. Lahko pa tudi sami člani ocenjujejo storilnost tima, pri tem pa jim moramo zaupati, da bodo lastno delo realno ocenili.

4.9 Uspešnost in učinkovitost poslovanja Društva

Kriterij za merjenje uspešnosti Društva je vezan na njegovo poslanstvo, katerega končni cilj je praviloma zadovoljstvo uporabnikov – članov. Ker so cilji pogosto

kompleksni in nejasni, je v osnovi končni cilj zadovoljevanje določenih potreb določene skupine članov.

Društvo meri uspešnost opravljanja dejavnosti z neposrednim anketiranjem članov. Zadovoljstvo s svojim delom oceni z ocenami od 1 do 5 in tako svojo uspešnost številčno izrazi s povprečno oceno članov. S tem Društvo ugotovi, kakšni so bili dosednji rezultati delovanja ter kako naprej – na kaj se mora usmeriti v prihodnje in kaj spremeniti. Na podlagi tega Društvo analizira konkurenčnost izbranih programov in ugotavlja notranje prednosti in slabosti ter ugotavlja zunanje izzive in nevarnosti (Tavčar 1999, 74).

Notranji dejavniki, ki vplivajo na konkurenčnost Društva, so:

- *Prednosti*: visoka strokovnost storitev, dobro razvita vizija, učinkovitost aktivnih udeležencev in vodstva.
- *Slabosti*: primanjkovanje visoko strokovno usposobljenih udeležencev, cena določenih storitev, slaba informiranost.

Zunanji dejavniki, ki vplivajo na privlačnost Društva so:

- *Izzivi*: bolj učinkovita informiranost, večji ugled v farmacevtski stroki in družbi, kvalitetnejše storitve.
- *Nevarnosti*: domača in mednarodna konkurenca, zakonske omejitve, za določene programe omejena finančna sredstva.

Kakovost poslovanja Društva se ugotavlja v njegovih uspehih in v učinkovitosti pridobivanja ugleda znotraj in zunaj farmacevtske stroke doma in na tujem. Učinkovitost je razmerje med izidi in vložki v izbranem časovnem obdobju in pomeni delati prave stvari prav.

Najboljši pokazatelj uspešnosti kakovostnega poslovanja so uporabniki storitev. Vsako leto se število članov Društva povečuje in vsako leto je poslovanje uspešnejše in kakovostnejše od prejšnjega leta. Društvo se zato zelo trudi ohraniti kakovostni nivo, ki ga je doseglo, hkrati pa želi povečati in izboljšati ugled z obstoječimi in novimi projekti.

5 SKLEP

V zgodovini Slovencev so društva odigrala pomembno povezovalno in narodno prebujevalno vlogo, s tem pa so opravljala tudi svojevrstno družbeno, politično in kulturno poslanstvo. V društva se ljudje združujejo prostovoljno in ljubiteljsko, povezuje pa jih skupen interes. Tako se učinkovito premagujejo najrazličnejše oblike odtujenosti, posebno v sodobnem svetu, v katerem izstopata neoseben način življenja in težnja po materialnih dobrinah.

V diplomski nalogi sem v celoti dosegla zastavljene cilje in utemeljila skozi teoretični in raziskovalni del v uvodu napisana hipotetična razmišljanja. Preko teoretičnega dela naloge sem analizirala uspešnost Društva pri sledenju njegovega poslanstva. Društvo si že 55 let prizadeva ohraniti in povečati svoj nepridobitni ugled in zaupanje v farmacevtski stroki in širši družbi. Ugotovila sem, da managerji skupaj z ostalimi udeleženci dobro skrbijo za uresničevanje nalog in ciljev Društva. Hkrati pa se zavedajo, da je meja med nepridobitnostjo in pridobitnostjo zelo tanka in je potrebno nenehno analiziranje že opravljenih dejavnosti in skrbno načrtovanje bodočih dejavnosti.

Hipoteza: pridobitna dejavnost je skladna s temeljnim namenom in cilji društva in se porabi za opravljanje osnovne dejavnosti opredeljene v temeljnem aktu društva. Skrb, da pridobitna dejavnost ne postane prevladujoča ali celo edina dejavnost, je odveč. Društvo uspešno opravlja takšen obseg pridobitne dejavnosti, ki je potreben za neposredno opravljanje ali pa za pridobitev sredstev za opravljanje nepridobitne dejavnosti. Ugotavljam, da porablja ustvarjene presežke le za uresničevanje skupnih interesov samega članstva v skladu s temeljnim aktom Društva. S tem pa omogoči in uresničuje sanje, ki z opravljanjem samo nepridobitne dejavnosti ne bi bile mogoče.

Hipoteza: društvo skrbi za uspešno delovanje managementa pri usklajenosti vizije s poslanstvom društva ter skrbi za čim manjša tveganja, ki se jim pojavljajo pri opravljanju pridobitne dejavnosti. Dosedanje delovanja managementa v Društvu je dokazalo, da pri opravljanju pridobitne dejavnosti doseganje nepridobitnih ciljev ni lahko, temveč zahteva dolgoročno pripravljen načrt. Leta uspešnega delovanja so pripeljala do spoznanja, da morajo biti storitve dovolj kakovostne in zanimive, da jih uporabniki sprejmejo in začnejo tudi uporabljati. Zaveda pa se, da obstaja tveganje opravljanja pridobitne dejavnosti. Največje tveganje je izguba posebnega davčnega statusa in ugodnosti, ki mu sledijo ter izguba ugleda, ki ga je Društvo pridobilo. Poseben davčni status omogoča Društvu, da postane konkurenčno ostalim gospodarskim družbam in zasebnikom, ki te olajšave nimajo. Menim, da je ta skrb odveč, saj Društvo nima možnosti neomejene prerazporeditve presežka prihodkov nad odhodki in pravice do njegove delitve. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (Ur. l. RS, št. 40/2004) bi moral dopuščati prosto porabo finančnih presežkov v nadaljnjo

dejavnost Društva, četudi ima ta pridobitni značaj, saj je Društvo obdavčeno enako kot gospodarske družbe. Nerešeno vprašanje, ki ostaja, se nanaša na delitev finančnega presežka med člane oziroma med aktivne udeležence, ki so sodelovali pri njegovem ustvarjanju. Društvo je ustanovljeno, da povezuje in bogati družbeno življenje farmacevtov ter pri tem uspešno zadovoljuje posamezne interese. Zato ugotavljam, da delitev presežkov lahko povzroči neetično in nemoralno tekmovalnost med posameznimi člani, predvsem med aktivnimi člani. To pa končno lahko pripelje do opustitve dejavnosti Društva in njegovo ukinitve.

Hipoteza: društvo dopolnjuje svojo osnovno nepridobitno dejavnost s pridobitno dejavnostjo, da nudi svojim članom več in bolj kvalitetne storitve. Danes, v času velikih sprememb in prilagajanj, postaja nepridobitni sektor bolj in bolj podoben pridobitnemu sektorju. Da bi lahko zadovoljili člane Društva, je potrebno nenehno prilagajanje ter iskanje vedno novih poti in storitev, ki jih lahko ponudijo uporabniku. Vendar Društvo pri tem nenehno skrbi za ohranjanje osnovnega poslanstva, to sta nepridobitna dejavnost in druženje. Hkrati pa ugotavljam, da Društvo postaja čedalje bolj podobno pridobitni organizaciji, vsaj v ključnih segmentih, kot sta vodenje in financiranje. Pomembno je, da je vodja Društva dober manager, ki strateško vodi organizacijo k rasti in razvoju. Vendar sam vodja ni dovolj za doseganje strateških ciljev, za to je potreben tim sposobnih sodelavcev. V Društvu celoten tim skrbi za področja, ki omogočajo učinkovito in uspešno delovanje.

Društvo, oziroma njegovi aktivni udeleženci, so tudi dokazali, da so uspešni pri iskanju različnih virov financiranja. Prevladujejo sponzorstva in donacijska sredstva, vendar je to razumljivo. Sponzorji in donatorji skupaj z Društvom načrtujejo, pripravljajo in izvajajo programske in projektne naloge. Obojestranski interes je tukaj zelo močan, vendar pa Društvo stalno prilagaja svoje programe in projekte financerjem. Zaenkrat spoznanje, da Društvo opravlja zanimivo-strokovno dejavnost, ki pritegne možne sponzorje in donatorje, skoraj ni mogoče. Društvo si prizadeva postati finančno zanimivo z ustanovitvijo neodvisnega farmacevtskega informacijskega centra, vendar bo z rezultati potrebno počakati vsaj dve leti, do takrat pa bo projekt moralo finančno in materialno kriti samo.

Posebno pozornost Društvo namenja finančnemu in programskemu timu, ki skrbi za kontinuirano pridobivanje sredstev za utečene programe in nove ideje. Iz leta v leto je tim uspešnejši pri pristopu k zbiranju možnih sponzorjev in donatorjev. Pri tem je uspešnejši pri zbiranju sponzorskih sredstev, saj je prisotna obojestranska ekonomska korist. Težava lahko nastane, če sponzor ugotovi, da Društvo razpolaga z lastnimi sredstvi in ne potrebuje dodatnih - sponzorskih sredstev. Dolgoročno bi to lahko ogrozilo poslovanje Društva. Donatorstvo pa potrebuje skrbnejši program, ki pokaže korist tako uporabniku kot tudi darovalcu. Ugotavljam, da bi lahko država z ugodnejšo davčno politiko ključno prispevala pri zbiranju donatorski sredstev v nepridobitnih

organizacijah. Višina sredstev kot davčna olajšava je pri darovalcu zakonsko omejena, zato nameni manj, kot bi lahko namenil v takšni obliki.

Pomemben segment v Društvu sestavljajo prostovoljci. V Društvu deluje veliko posameznikov, ki si prizadevajo, da delovanje poteka nemoteno. Prostovoljci so tisti, ki izvajajo projekte in zato je veliko odvisno ravno od njih. Njihove izkušnje pri projektih in ideje so koristna povratna informacija vodstvu, kako se razvijati še naprej. To se kaže tudi v trenutnem stanju, saj Društvo nima finančnih in materialnih težav. Zato brez njihove prizadevnosti in entuziazma, Društvo ne bi delovalo tako uspešno kot posluje danes.

Društvo se je v vseh svojih letih poslovanja identificiralo kot najširša nacionalna farmacevtska organizacija, ki je bila osnovana na prostovoljnem združevanju posameznikov iz farmacevtske stroke. Pridobljen ugled, katerega še danes uživa doma in v svetu, je rezultat prizadevanja vseh nekdanjih in sedanjih članov, ki so sodelovali pri razvoju in uresničitvi zastavljenih ciljev.

LITERATURA

- Benko, Riana. 2002. *Na poti v EU*. Strokovni priročnik. Ljubljana: Slovenski raziskovalni inštitut za management.
- Čandek, Sonja. 2002. *Tehnike iskanja in načrtovanja pridobivanja sredstev – dotacij, donacij v neprofitnem sektorju*. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana, Radio Študent: Študentska organizacija Univerze v Kopru.
- Davis, Lee. 1999. *Profits for nonprofits: an assessment for the challenges in NGO self-financing*. Santiago: Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team, NESsT.
- Drucker, Peter F. 1990. *Managing the Non-Profit Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Hrovatin, Nevenka. 2002. *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, 1-11. Ljubljana, Radio Študent: Študentska organizacija Univerze v Kopru.
- Hudson, J. William. 1987. *Business without economists*. New York: AMACOM.
- Jelovac, Dejan. 2002. *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana, Radio Študent: Študentska organizacija Univerze v Kopru.
- Kamnar, Helena. 1999. *Javni zavodi med državo in trgovino*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Kolarič, Zinka. 1997. *Prostovoljne-neprofitne organizacije v Sloveniji*. Ljubljana: Nefitni management.
- Kolarič, Zinka, Maja Vojnovič in Andreja Črnak Meglič. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kotler, Philip. 1991. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Levičar, Robert. 1999. *Vodnik po nevladnih organizacijah v Sloveniji*. Ljubljana: Agencija za razvojno iniciativo.
- Možina, Stane et al. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Mrak, Boris. 2001. *Management v evropskem okolju*. Koper: Visoka šola za management.
- Schwarz, Peter. 1996. *Management in Nonprofit Organisationen, 2. Aufl.* Bern: Paul Haupt.
- Tavčar, Mitja. 1999. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Torkar Aleš in Sonja Čandek. 1999. *Stabilno financiranje neprofitnih organizacij*. Ljubljana: Center za nefitni management.
- Travner, Anton. 1997. *Društva: nova zakonodaja*. Velenje: Pozoj.
- Trstenjak, Verica. 1998. *Statusne in davčne pravne podlage nevladnih organizacij v Sloveniji*. Zbornik Vloga in financiranje neprofitnih organizacij. Ljubljana: Regionalni center za okolje za Srednjo in Vzhodno Evropo.
- Trunk Širca, Nada in Mitja Tavčar. 2000. *Management nepridobitnih organizacij. 2. natis*. Koper: Visoka šola za management.
- Vrhovšek, Jože. 1999. *Kdo lahko opravlja pridobitno dejavnost*. Ljubljana: Finance.

Žnidaršič Kranjc, Alenka.1996. *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*.
Postojna: Dej.

VIRI

Finančno poročilo Slovenskega farmacevtskega društva za leto 2000, 2001, 2002, 2003
in 2004.

Interno gradivo Slovenskega farmacevtskega društva za leto 2004.

Mednarodne pogodbe. Uradni list RS, št. 13/1993.

Ministrstvo za notranje zadeve. 2002. *Analiza izvajanja zakona o društvih*.
<http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Bohinc.html> (20. 6. 2003).

Slovenski računovodski standardi. 2001. Uradni list RS, št. 107/2001

Statistični letopis Slovenije. 2003. Ljubljana: Statistični urad RS.

Statut Slovenskega farmacevtskega društva. Ljubljana: 2001.

Zakon o davku na dodano vrednost - uradno prečiščeno besedilo.Uradni list RS, št.
25/2005.

Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb - uradno prečiščeno besedilo.Uradni list RS,
št. 40/2004.

Zakon o društvih. Uradni list RS, št. 60/1995 in 89/1999.

Zakon o gospodarskih družbah - uradno prečiščeno besedilo.Uradni list RS, št. 15/2005.

Zakon o javnih glasilih. Uradni list RS, št. 18/2004.

Zakon o računskem sodišču. Uradni list RS, št. 48/1994.

