

PRIMLJENO	10. 02. 2026.		
Org. jedinica	Klasif. oznaka	Redni broj	Broj priloga
		1058	

BOSNA I HERCEGOVINA

Federacija bosne i hercegovine

Zeničko-dobojski kanton

Općina Maglaj

JAVNA USTANOVA "NARODNA APOTEKA" MAGLAJ

UPRAVNI ODBOR

Broj 45 /26

Datum 05.02.2026. g

Općina Maglaj
ov Maglaj

ANALIZA STANJA

u JU „Narodna apoteka“ Maglaj

uz prijedlog mjera za stabilizaciju

Maglaj, januar 2026.g.

Uvodni dio

Po osnovu Zaključka Općinskog vijeća Maglaj broj :02-45-1-14/26 od 05.01.2026. Upravni odbor je pristupio izradi analize stanja u JU Narodna apoteka Maglaj sa prijedlogom mjera za stabilizaciju ustanove

Analiza je zasnovana na dokumentaciji JU Narodna apoteka Maglaj, koju su svim članovima Upravnog odbora dostavili iz navedene ustanove. To podrazumjeva dosljednu primjenu zakona i donesenih odluka i internih akata unutar te ustanove. Cilj ovog izvještaja je objektivno sagledavanje rezultata poslovanja, identifikacija potencijalnih rizika u radu, te ukazivanje na postupanja koja zahtijevaju dodatno preispitivanje radi zaštite zakonitosti, finansijske stabilnosti i jednakog tretmana svih učesnika u poslovnim i konkursnim procedurama.

FINANSIJSKI IZVJEŠTAJ

1.UVOD

Predstavljamo finansijski izvještaj JU Narodna apoteka Maglaj za poslovnu 2025.godinu, u svrhu informisanja Općinskog vijeća. Ovaj izvještaj predstavlja preliminarni finansijski pregled, sa napomenom da finansijski rezultat još uvijek nije konačan, budući da postoji mogućnost naknadnog zaprimanja ulaznih faktura od dobavljača, te korektivnih dokumenata.

Finansijski izvještaj je izrađen na temelju poslovnih knjiga i dostupne dokumentacije do 14.01.2026. godine, te pokazuje trenutno stanje poslovanja i finansijskih tokova apoteke.

2.UKUPNI FINANSIJSKI REZULTATI

Za 2025.godinu iskazani su sljedeći ključni finansijski pokazatelji:

UKUPNI PRIHODI: 4 119 818,49 KM

UKUPNI RASHODI: 4 105 549,49 KM

DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA: 14 269,00 KM

DOBIT :12 842, POREZ NA DOBIT: 1426,90 KM

DOBIT POSLIJE OPOREZIVANJA: 12 842, 10 KM

Iako apoteka iskazuje dobit, ona je izuzetno niska u odnosu na obim poslovanja, što ukazuje na to da operativno poslovanje samo po sebi ne generiše značajniju finansijsku korist, te je profitabilnost u velikoj mjeri zavisna od povremenih rabata dobavljača i jednokratnih finansijskih priliva. Ostvarena neto dobit iznosi svega 12.842 KM, što predstavlja oko 0,3% ukupnih prihoda. Ovo ukazuje na izrazito

nisku profitnu maržu i minimalan prostor za stabilno poslovanje, investicije ili razvoj. Postavlja se pitanje dugoročne održivosti ovakvog modela poslovanja.

2.2. STRUKTURA PRIHODA:

Prihod od apoteke dijeli se na tri osnovne kategorije:

1. PRIHOD OD PRODAJE ROBE

PRIHOD OD PRODAJE ROBE: 3 596 348,89 KM

NABAVNA VRIJEDNOST PRODANE ROBE: 3 183 251,35 KM

DOBIT OD PRODANE ROBE: 413 097,54 KM

2. PRIHODI OD PRUŽANJA USLUGA :217 249,13 KM

3. OSTALI PRIHODI(RABATI, REFUNDACIJE) : 306 220,47

Kritički osvrt:

Primjetno je da je značajan dio ukupne dobiti ostvareno kroz rabate od dobavljača, što znači da apoteka u operativnom smislu posluje na veoma tankoj margini. Ovo predstavlja potencijalni rizik, jer svaka promjena u troškovima nabavke ili u cijenama lijekova može značajno ugroziti finansijski rezultat. Ovakav model poslovanja pokazuje da apoteka trenutno nema samoodrživu profitabilnost kroz redovnu prodaju.

2.3. ZALIHE I OBRT

Ukupne zalihe apoteke na kraju godine iznose 544.684,40 ,od čega je najveći dio roba za prodaju.

Zalihe su jako visoke u odnosu na obim prometa, što pokazuje da je kapital značajno vezan u robu koja nije odmah prodana. Ovakvo stanje povećava rizik od zastarijevanja lijekova i potencijalnog gubitka, te ukazuje na potrebu za boljom kontrolom nabavke i optimizacijom obrta. Efikasno upravljanje zalihama je ključno za smanjenje blokiranog kapitala i za očuvanje finansijske stabilnosti.

U pojedinim objektima zaliha je veća 3,4, pa čak i do 5 puta od mjesečnog prometa, što dodatno zabrinjava u pogledu efikasnosti kontrole zaliha. Model poslovanja kojim se povlače ogromne količine robe zbog ostvarivanja dodatnih rabata za posljedicu imaju gomilanje robe, stvaranje ogromnih zaliha i zamrzavanje proizvoda.

Kao primjer imamo :

Centrala Maglaj gdje zaliha na komercijalnom dijelu iznosi 407 970,54 KM, a prosječni mjesečni promet na istoj iznosi oko 132 000 KM

Depo Liješnica: zaliha na komercijali iznosi 12 521 KM, prosječni mjesečni promet 3880

Depo Ulišnjak :zaliha 10160 KM,a prosječni mjesečni promet 2000 KM na komercijalnom dijelu

3.ODNOSI SA DOBAVLJAČIMA

Posebnu pažnju potrebno je usmjeriti na politiku nabavke i izbor dobavljača, jer upravo taj segment predstavlja jednu od ključnih upravljačkih odgovornosti direktora javne ustanove. Analizom finansijskih podataka vidljivo je da JU Narodna apoteka Maglaj najveći dio robe nabavlja od dobavljača MGM, i to u značajno većem obimu u odnosu na druge dobavljače prisutne na tržištu.

Iako dugoročna saradnja sa određenim dobavljačem može imati svoje operativne prednosti, u konkretnom slučaju postavlja se pitanje ekonomske opravdanosti takve koncentracije nabavke, posebno imajući u vidu da pojedini drugi dobavljači nude povoljnije komercijalne uslove, uključujući veće rabate, konkurentnije cijene, povoljnije rokove plaćanja, a najvažnije daleko niže pragove za postizanje dodatnog rabata, nego što to ima MGM.

Koncentracija nabavke kod jednog dobavljača, bez jasno dokumentovane ekonomske analize i transparentnog poređenja tržišnih uslova, može ukazivati na nedovoljnu zaštitu finansijskih interesa ustanove. Javna ustanova ima obavezu da posluje u skladu sa principima ekonomičnosti, efikasnosti i odgovornosti prema javnim sredstvima.

Stoga se nameće zaključak da je neophodno uspostaviti jasnu i dokumentovanu politiku nabavke, koja će podrazumijevati redovno poređenje ponuda, analizu tržišnih uslova, procjenu finansijskog efekta, izbora dobavljača i izvještavanje upravnih organa o tim odlukama. Time bi se osigurala veća transparentnost, smanjio rizik poslovanja i unaprijedila odgovornost upravljačkih struktura.

4.PROVEDBA JAVNIH KONKURSA

U vezi sa provođenjem konkursne procedure za prijem magistra farmacije, smatramo neophodnim ukazati na okolnosti koje izazivaju ozbiljnu zabrinutost u pogledu transparentnosti i jednakog tretmana kandidata.

Prema raspoloživim informacijama, više kandidata je uredno i blagovremeno podnijelo prijave, ispunjavajući sve formalne uslove konkursa. Međutim, obavijest o datumu i vremenu održavanja testiranja upućena je isključivo putem elektronske pošte. Kod nekoliko kandidata ta je obavijest završila u tzv. „Spam“ folderu, zbog čega nisu bili pravovremeno informisani o terminu testiranja.

Dodatno zabrinjava činjenica da su neki od kandidata telefonski kontaktirani svega deset minuta prije početka testiranja, i to radi potvrde dolaska. Takav način postupanja otvara pitanje svrhe i logike

komunikacije, jer poziv neposredno pred početak testiranja ne može nadomjestiti izostanak pravovremene i pouzdane obavijesti o samom terminu.

Istovremeno, postoje saznanja da je jednoj kandidatkinji termin testiranja bio poznat unaprijed, te da je informacija do nje došla na drugačiji način, što dodatno produbljuje sumnju u jednak tretman svih prijavljenih kandidata.

Ukoliko su navedene okolnosti tačne, ovakav način vođenja konkursne procedure može se smatrati ozbiljnim odstupanjem od principa transparentnosti, jednakih mogućnosti i nepristrasnosti u zapošljavanju u javnoj ustanovi. Javna ustanova je dužna osigurati da svi kandidati budu pravovremeno, jasno i pouzdano obavješteni, te da im se omogući ravnopravno učešće u postupku.

S obzirom na navedeno, smatramo da je potrebno izvršiti detaljnu provjeru načina obavješćavanja kandidata, utvrditi da li su svi učesnici imali jednake uslove i pravovremene informacije, te, ukoliko se utvrde nepravilnosti, poduzeti odgovarajuće mjere zaštite zakonitosti i integriteta ustanove.

Nadalje, popuna upražnjene pozicije za mjesto higijeničar nije imala zakonite provedbe procedura u zapošljavanju od strane konkursne komisije iz razloga što nisu postojali jasni kriteriji za bodovanje kandidata, nego je komisija po subjektivnom dojmu davala ocjene i sačinjavala listu kandidata propuštajući načiniti obaveznu listu pitanja prilikom intervjua, kako bi svaki kandidat mogao imati ista pitanja i ravnopravno učestvovati u konkursnoj proceduri. Posljedica ovakvog rada je ožalbeni postupak koji će ishoditi sudskim epilogom. Poučno bi bilo da je u sastavu Komisije bio i predstavnik Osnivača u svojstvu legitimnog člana što bi u dobroj mjeri omogućilo i pomoglo u legitimnom i transparentnom provođenju konkursnih procedura. Dakle, Upravni odbor zaključuje da se nije u cjelosti ispoštovali pozitivni zakonski propisi koji propisuju svojim odredbama način zapošljavanja u Javnim ustanovama, koje se nalaze na području ZDK. Kao primjer navodimo Uredbu o zapošljavanju u javnom sektoru ZDK čijom dosljednom primjenom bi se otklonile uočene manjkavosti i ostavljeni prostor za bilo kakav uticaj u odabiru ("Službene novine ZDK br. 1/24).

Ovaj način postupanja rukovodne strukture predstavlja organizacioni i upravljački propust kao i odgovornost direktorice ustanove da osigura transparentan i jednak pristup kandidatima u popuni upražnjenih pozicija, što dovodi do očitog narušavanja povjerenja prema JU Narodna apoteka za organizaciju rada i provedbe propisa.

5. LJUDSKI RESURSI

U JU Narodna apoteka zaposleno je 16 lica od kojeg broja su 10 farmaceuta, 3 farmaceutska tehničara i 2 nezdravstvena radnika. 14 uposlenih što magistara farmacije, što tehničara u JU Narodna apoteka je po procjeni upravnog odbora neracionalno korištenje kapaciteta iz razloga što su farmaceuti u radu depoa angažovani po 4 sata, pa se postavlja pitanje nakon odrađenog vremena čime su zaduženi u centralnoj apoteci, kada tu već u smjeni rade farmaceuti punim kapacitetom. To gomilanje kadrova, bez upoznavanja osnivača, ne može polučiti dobrim rezultatom što se vidi kroz finansijske pokazatelje velikih troškova, koji se mogu smanjiti kroz druge stavke osim kroz stavke plaća i doprinosa. Troškovi koji proističu iz finansijskih pokazatelja u dobroj mjeri se mogu smanjiti kako ne bi doveli do nelikvidnosti Ustanove, što bi moglo da ima negativan bilan stanja i uspjeha na našoj lokalnoj zajednici. Ono što smo primjetili i što je simptomatično jeste da niti zaposlenici niti

direktor imaju osjećaj da se radi o Javnoj ustanovi nego smatraju da je to angažman kao u privatnom sektoru. Posljedice tog stava i uvjerenja, kojeg velika većina ima, kao zaposlenici je i prostor u kojem rade i koji je vlasništvo određenog broja zaposlenih. Dakle, nedostatak komunikacije, neracionalno, nestrategičko, neanalitički pristup rukovođenju ustanovom daje negativne posljedice i umanju povjerenje građana prema toj ustanovi.

6.TROŠKOVI

Ukupni rashodi JU Narodna apoteka Maglaj u 2025.godini iznose 4 105 549,49, što predstavlja gotovo cjelokupan iznos ostvarenih prihoda(4 119 818,49 KM).Razlika između prihoda i rashoda je minimalna, što ukazuje na izuzetno nizak nivo finansijske sigurnosti i osjetljivosti poslovanja na bilo kakvo povećanje troškova ili smanjenje prihoda.

Ostali operativni troškovi iznose 922.298,14 KM i obuhvataju plate zaposlenih, režijske troškove, amortizaciju idr. U strukturi ukupnih rashoda, ovi troškovi čine značajan udio i zahtijevaju kontinuiranu kontrolu i racionalizaciju. Posebno je važno analizirati odnos troškova rada i ukupnog prihoda, kako bi se procijenila efikasnost organizacije rada i kadrovske politike.

S obzirom na minimalnu neto dobit, može se zaključiti da ustanova posluje na granici rentabilnosti. Ovakva struktura troškova ostavlja vrlo malo prostora za nepredviđene izdatke, investicije ili razvojne projekte, te povećava rizik u slučaju poremećaja na tržištu ili promjene uslova poslovanja.

Zaključno, struktura rashoda ukazuje na potrebu detaljne interne analize troškovnih kategorija, optimizacije nabavne politike i sistemskog pristupa kontroli operativnih izdataka, kako bi se osigurala dugoročna stabilnost i održivost poslovanja.

ANALIZA RADA DIREKTORICE

U posmatranom periodu, direktorica je bila odgovorna u JU Narodna apoteka Maglaj za provođenje odluka UO, te zakonito i racionalno poslovanje Ustanove. Uočen je ograničen nivo sistematičnog planiranja i izvještavanja prema UO, posebno u pogledu finansijskih pokazatelja i upravljanja zalihama, što otežava pravovremeni nadzor i donošenje odluka. Također je uočeno kašnjenje u slanju podataka na zahtjev UO. Primijećen je i visoki stepen nezadovoljstva zbog „prekidanja trenutnih obaveza „radi prosljeđivanja podataka elektronskim putem, na zahtjev slanja dopune dokumentacije.

Na osnovu dostavljene dokumentacije nije moguće u potpunosti utvrditi da li su sve odluke i postupci u vezi s nabavkama, ugovorima i finansijskim obavezama bili praćeni odgovarajućim analizama i

obrazloženjima. Ovakva situacija zahtjeva dodatno pojašnjenje i dokumentovanje radi potpune transparentnosti i usklađenosti sa važećim propisima.

Rad direktorice u posmatranom periodu obilježen je obavljanjem osnovnih funkcija upravljanja, ali uz uočene slabosti u finansijskom planiranju, transparentnosti i kontroli ključnih rizika.

Zabrinjavajuća je činjenica da već nekoliko godina nije usvojen izvještaj iz JU Narodna apoteka Maglaj na općinskom vijeću.

Postoji potreba za unapređenjem izvještavanja, jačanjem finansijskog nadzora i jasnijim povezivanjem upravljačkih odluka sa finansijskim pokazateljima.

1. FINANSIJSKO UPRAVLJANJE:

Ostvarena neto dobit apoteke je minimalna, dok veliki dio rezultata zavisi od rabata i jednokratnih priliva. Ovakvo poslovanje ukazuje da se finansijsko upravljanje fokusira na kratkoročne prilive, dok je profitabilnost osnovne djelatnosti vrlo ograničena. Potrebno je razmotriti strategije smanjenja troškova i povećanja operativne marže.

2. POLITIKA NABAVKE I ODNOSA SA DOBAVLJAČIMA:

Dominantna nabavka kod jednog dobavljača bez dokumentovanog obrazloženja otvara pitanje racionalnosti upravljanja sredstvima i strateške diversifikacije.

Upravljanje nabavkom zahtijeva transparentno i ekonomski opravdano odlučivanje.

3. TRANSPARENTNOST I ZAKONITOST PROCEDURA

Konkursna procedura pokazala je manjkavost u obavještanju kandidata, što je rezultiralo različitim tretmanom učesnika. Uprava ima obavezu osigurati ravnopravno učešće i dokumentovanje svakog koraka.

4. UPRAVLJANJE RIZICIMA I STABILNOST POSLOVANJA

Visoke zalihe i značajne obaveze prema dobavljačima stvaraju rizik za likvidnost.

Ograničena kontrola troškova i zavisnost od jednokratnih prihoda ukazuje na potrebu sistemskog planiranja.

ZAKLJUČNA OCJENA:

Dostavljeni izvještaji sadrži osnovne finansijske podatke ali u pojedinim segmentima ne pruža dovoljno analitičkih informacija, objašnjenje odstupanja, trendova i rizika. Zbog toga nije u potpunosti moguće utvrditi efikasnost pojedinih upravljačkih odluka, naročito u dijelu upravljanja zalihama i obavezama prema dobavljačima. Analizom dostupne dokumentacije uočava se:

- Visoka vrijednost zalihe u odnosu na osnovne prihode _____

- Povećan rizik zastarijevanja i otpisa robe

Analizom strukture poslovanja uočava se izraženo oslanjanje na rabatnu politiku dobavljača pri čemu se velike količine robe nabavljaju prvenstveno radi ostvarivanja dodatnih rabata, a ne na osnovu realnih potreba apoteke i stvarne potrošnje. Navedeni pokazatelji ukazuju da finansijsko upravljanje nije u potpunosti usmjereno na optimizaciju troškova i očuvanju likvidnosti, što predstavlja potencijalni finansijski rizik za ustanovu i njenog osnivača.

Odluke o obimu i strukturi nabavke kao i nabavke rabatnih uslova dobavljača spadaju u ključne upravljačke nadležnosti direktorice. Iz dostupne dokumentacije nije vidljivo da su :

- Rađene analize opravdanosti nabavki većih količina robe;
- Praćeni pokazatelji obrta zaliha po grupama proizvoda;
- Poduzimanje mjera za smanjenje postojećih zaliha,

Posljedice takvog pristupa je stvaranje situacija u kojoj se dobit od prodaje lijekova ostvaruje formalno ali se istovremeno povećavaju finansijski i operativni rizici koji se dugoročno mogu negativno odraziti na poslovni rezultat ustanove.

Ovakvo stanje zahtjeva aktivniji upravljački pristup uz jasno definisane mjere za racionalizaciju nabavki, smanjenje zaliha i unaprijeđenje finansijske stabilnosti ustanove.

Dobit oko 0,3% ukupnih prihoda nije pokazatelj stabilnog poslovanja, nego rada na granici održivosti, donja granica preživljavanja, a ne zdravo poslovanje.

Za apoteku sa više poslovnica ovo je ekstremno niska profitabilnost, može se reći rad na ivici.

Izučavajući planove rada i druge pokazatelje, koji su dostavljeni Upravnom odboru za analizu stanja u JU, sačinjeni su bez mjera koje će se raditi za unapređenje i poboljšanje rada. Rađeni su apstraktno, rječito i obećavajuće, ali bez konkretnih rezultata i vidljivih mjera.

Prijedlog mjera sa rokovima provedbe:

Kratkoročne mjere do 30 dana

- Hitno pristupanje rješavanju zapošljavanja u žalbenom postupku javnog konkursa za higijeničara, i mogućnosti izbjegavanja sudskog epiloga kroz zakonito rješavanje
- Hitna finansijska i pravna revizija eksternog lica u posljednje četiri godine

srednjoročne mjere do 90 dana

-stabilizacija troškova i finansijska konsolidacija u svrhu omogućavanja boljeg rasta prihoda uz predhodnu mjeru

- usklađivanje propisa sa zakonskom regulativom i donošenje nedostajućih internih akata

-racionalizacija rasporeda kadrova u terenskom, dežurnom i stimulativnom dijelu

Dugoročne mjere

Jačanje uloge Upravnog odbora u svojstvu korektivnih faktora prema rukovodnoj strukturi

Uspostavljanje trajnog i transparentnog izvještavanja prema osnivaču sa posebnog aspekta ljudskih resursa .

ZAVRŠNI DIO

Na osnovu svega primjećenog, zabilježenog i utvrđenog možemo konstatovati :

- Nekontrolisani troškovi unutar JU bez valjanih pravilnika i drugih internih akata
- da postoje teško i trajno poremećeni i neusklađeni odnosi unutar kolektiva ,koji su u ranijem periodu imali i sudski epilog ;
- da neuvažavanje i nedovoljno komuniciranje sa osnivačem imaju za posljedicu štetne radnje koje se ogledaju kroz upućene podneske i pisane akte višim nivoima vlasti
- da nemarno i nesavjesno rukovođenje ustanovom koji se ogleda kroz netransparentan rad izbjegavanje rukovodne odgovornosti i nedostatak operativnih uputa i instrukcija prema zaposlenim ;
- ostavljanjem JU na volju i upravljanje nekolicini glasnih lidera u kolektivu daju i polučuju nesagledive posljedice površnog i zanemarenog shvatanja povjerene dužnosti direktoru za rukovođenje;
- da nevođenje računa o troškovima i ljudskih resursa u JU gomilanju kadrova radi neracionalne raspoređenosti postojećih ljudskih resursa što dovodi ustanovu u prostor u kojem se održava skoro pa na rubu likvidnosti;
- nedovoljno internih odluka akata i instrukcija iz kojih bi proizašao transparentan rad i kroz čiju primjenu se ne bi ugrozilo poslovanje JU .

Predsjednik Upravnog odbora

ARMIN KALABIĆ
