

Broj:02-45-9388/24-1  
Zenica, 28.06.2024.godine

**GRAD ZENICA**  
**STRUČNA SLUŽBA GRADSKOG VIJEĆA**  
**Predsjedavajući Mirza Husetić**

**PREDMET:** Informacija o realizaciji Zaključka Gradskog vijeća broj: 01-45-4195/24 od 26.02.2024.godine sa prijedlogom modela reorganizacije i finansijske konsolidacije JU "Apoteka Zdravlje" Zenica, dostavlja se

U skladu sa Zaključkom Gradskog vijeća broj: 01-45-4195/24 od 26.02.2024.godine, Rješenjem Gradonačelnika formiran je Stručni tim čiji je zadatak bio da izvrši analizu svih aspekata rada i poslovanja JU Apoteke "Zdravlje" i modaliteta mogućih rješenja poslovanja i obezbjeđenja održivosti funkcije Ustanove, te dostavi Gradskom vijeću prijedlog odgovarajućeg rješenja/modela reorganizacije i finansijske konsolidacije JU čijom implementacijom bi se obezbijedilo pozitivno poslovanje i izvršavanje obaveza prema zaposlenicima u skladu sa kolektivnim ugovorom.

U skladu sa povjerenim zadatkom pripremljena je Informacija sa prijedlogom modela, koju dostavljamo Gradskom vijeću na razmatranje i donošenje odgovarajuće odluke.

S poštovanjem,

DOSTAVLJENO:

1 x Naslovu

1 x a/a



BOSNA I HERCEGOVINA  
FEDERACIJA BOSNE I HERCEGOVINE  
ZENIČKO-DOBOJSKI KANTON  
GRAD ZENICA

OBRADIVAČ:   STRUČNI TIM

Informacija o realizaciji Zaključka Gradskog vijeća broj: 01-45-4195/24 od 26.02.2024. godine sa  
prijedlogom modela reorganizacije i finansijske konsolidacije JU "Apoteka Zdravlje" Zenica

Zenica, juni 2024.godine

## UVOD

Zaključkom broj: 01-45-4195/24 Od 26.02.2024.godine Gradsko vijeće Zenica zadužilo je Gradsku upravu i menadžment JU Apoteka Zdravlje Zenica da formira stručni tim od predstavnika menadžmenta i gradske uprave uz angažman eksperta iz te oblasti, sa zadatakom da izvrši analizu svih aspekata rada i poslovanja Ustanove i dostavi Gradskom vijeću prijedlog odgovarajućeg rješenja/modela. Nakon obavljenih konsultacija predstavnika Gradske uprave i menadžmenta Ustanove, Rješenjem Gradonačelnika broj: 02-45-9388/24 od 26.04.2024.godine formiran je stručni tim u sastavu:

Selver Keleštura , sekretar Gradske uprave  
Mirsad Heleg, savjetnik Gradonačelnika  
Sumea Mujkanović, pomoćnica Gradonačelnika  
Mirsada Strika , direktorica JU Apoteka "Zdravlje"  
Aida Pripoljac , predstavnik sindikalne organizacije JU Apoteka " Zdravlje"  
Mensur Mušija , predstavnik povjerenika  
Nermin Atić – predstavnik povjerenika  
Semir Huseinović, zamjenik predsjedavajućeg Gradskog vijeća  
Malik Ejubović, vijećnik  
prof. dr. Muamer Halilbašić, vanjski ekspert , Ekonomski institut

U prethodnom periodu članovi stručnog tima angažovali su se na sagledavanju problematike rada i poslovanja Ustanove, a posebno su razmatrali sljedeće aspekte:

- odnos sa sindikalnom organizacijom, posebno uticaj pokrenutih tužbi zaposlenika za isplate plata po kolektivnom ugovoru na mogućnost održavanja likvidnosti
- poziciju Ustanove i odnos sa najvećim dobavljačima i rizik od blokade računa Ustanove
- mogućnost korištenja "unutrašnjih rezervi" Ustanove tj. racionalizaciju poslovanja uključujući i zatvaranje neprofitnih organizacionih jedinica
- uticaj konkurencije na obim prometa Ustanove

Kada je riječ o provedbi citiranog Zaključka Gradskog vijeća od 26.02.2024.godine može se konstatovati da svi dobavljači Ustanove nisu ispoštovali moratorij na sudske postupke odnosno pokrenuli su sudska izvršenja, ali su unatoč kontinuiranom kontaktu menadžmenta sa sindikalnom organizacijom nastavljeni i parnični postupci pokrenuti tužbama zaposlenika , ročišta nisu odgađana i već imamo donesene i drugostepene presude po žalbi Ustanove kojima su usvojeni tužbeni zahtjevi zaposlenika. Ta činjenica ukazuje na potencijalni rizik od pokretanja izvršenja od strane advokata zaposlenika što bi moglo dovesti do blokade računa Ustanove.

Najvažniji dio aktivnosti s ciljem iznalaženja i pripreme odgovarajućeg rješenja za postizanje dugoročne održivosti i pozitivnog poslovanja i izvršavanja obaveza Ustanove prema zaposlenicima u segmentu obračuna i isplate plata po kolektivnom ugovoru , bila je analiza svih segmenata poslovanja i trend kretanja prihoda i rashoda u periodu posljednjih deset godina.

## ANALIZA POSLOVANJA JU APOTEKE „ZDRAVLJE“ ZENICA

### 1. Prihodi, rashodi i poslovni rezultat

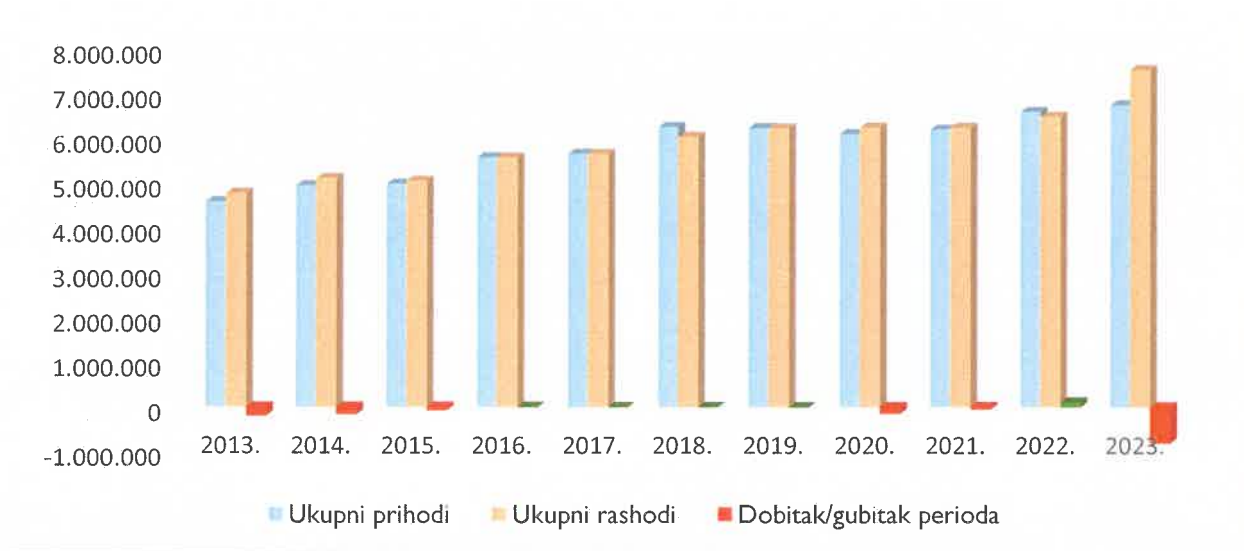
Poslovanje JU Apoteke Zenica analizirali smo u periodu 2013-2023. godina. Analizirane su ukupne veličine prihoda/rashoda, njihova struktura i poslovnih rezultat. Poslovanje je analizirano kombinirajući računovodstveni i ekonomski pristup. Ekonomski pristup, pored računovodstveno iskazanih kategorija u obzir uzima i oportunitetne troškove koji nisu sadržani u računovodstvenim iskazima (zakup prostora, ulaganje ispod iznosa amortizacije, itd.).

Ukupni prihodi JU Apoteka Zenica u analiziranom periodu iznosili su približno 64,3 miliona KM. Posmatrano na godišnjem nivou prihodi imaju tendenciju blagog rasta – 4,76% na godišnjem nivou.

Povećani su sa 4,6 miliona KM u 2013. na gotovo 6,7 miliona KM u 2023. godini (Slika 1).

Prihodi od prodaje čine 91-92% ukupnih prihoda. U 2023. Godini iznosili su 6,2 miliona KM. Dvije glavne komponente prihoda od prodaje odnose se na fakturisanu realizaciju preko ZZO Zeničko-dobojskog kantona (1,6 miliona KM + 230 hiljada KM fakturisane realizacije usluge) i komercijalnu prodaju (3,9 miliona KM). Ostali prihodi su u 2023. godini iznosili 588 hiljada KM. Najveći dio ovih prihoda odnosi se na rabate koji su u 2023. godini manji za 2,44% u odnosu na 2022. godinu i iznose 469 hiljada KM. U 2023. godini Grad Zenica kao Osnivač Ustanove doznačio je sredstva u iznosu 100.000 KM za pokrivanje dijela troškova rada dežurne apoteke “Mr.Weiss”.

Slika 1. Prihodi, rashodi i poslovni rezultat; 2013-2023.



Izvor: Godišnji izvještaji o poslovanju JU Apoteke Zdravlje

Pravi uvid u poziciju JU Apoteke Zdravlje može se ostvariti ukoliko se trendovi prihoda ove ustanove posmatraju u kontekstu razvoja ukupnog tržišta lijekova u FBiH. Za tu svrhu korišteni su podaci Federalnog zavoda zdravstvenog osiguranja i reosiguranja. Prema podacima navedene institucije, u periodu 2015-2020. godina, ukupna izdvajanja za lijekove u FBiH su se povećala sa 310 na 451 milion

KM ili oko 45%. Posebno je bio izražen rast potrošnje na lijekove izdate na recept. Ova kategorija izdvajanja za lijekove se gotovo udvostručila u navedenom periodu. Iako su prihodi od prodaje JU Apoteke takođe rasli u ovom periodu, ovaj rast je bio značajno ispod rasta ukupnog tržišta. Učešće JU Apoteke se smanjila sa 1,46% na 1,28%. Posebno je interesantno da su prihodi od prodaje lijekova na recept stagnirali u periodu kada su isti, kako je iznad prezentirano, na nivou FBiH udvostručeni.

Tabela 1. Pozicija JU Apoteke Zdravlje na tržištu lijekova u FBiH

	2015.	2020.	Porast
Lijekovi na recept FBiH	114.924	222.561	93,66%
Komercijalna prodaja FBiH	194.989	228.738	17,31%
Ukupno FBiH	309.913	451.299	45,62%
Lijekovi na recept JU Apoteke Zdravlje	1.721	2.147	24,7%
Komercijalna prodaja JU Apoteke Zdravlje	2.816	3.526	25,2%
Ukupno JU Apoteke Zdravlje	4.538	5.786	24,9%
Tržišno učešće JU Apoteke Zdravlje	1,46%	1,28%	

Izvor: Federalni zavod zdravstvenog osiguranja i reosiguranja; JU Apoteke Zdravlje

Ukupni rashodi JU Apoteke Zenica u analiziranom periodu iznosili su približno 65,3 miliona KM. Slično kao i prihodi, rashodi imaju tendenciju blagog rasta – 5,81% na godišnjem nivou. Povećani su sa skoro 4,8 miliona KM u 2013. na gotovo 7,6 miliona KM u 2023. godini. Ova godina je specifična obzirom da su u istoj rashodi povećani za oko 1 milion KM na ime rezervisanja za tužbe zaposlenika – obračun i isplata plaća mimo kolektivnog ugovora za djelatnost zdravstva.<sup>1</sup>

U strukturi rashoda daleko najznačajniju kategoriju čini nabavna vrijednost prodate robe (70-75%). Materijal za galenski laboratoriji iznosio je oko 104 hiljade KM. Oko 16% ukupnih rashoda u 2023. godini činile su bruto plaće i topli obroci zaposlenika. Ova stavka rashoda se praktično ne mijena, uprkos značajnom porastu plaća u BiH, posebno u posljednjih nekoliko godina. Razlog za to je neusklađivanje plaća sa kolektivnim ugovorom i smanjenje broja zaposlenika. U periodu 2019-2023. Broj zaposlenika je smanjen sa 51 na 42.

Amortizacija se na godišnjem nivou obračunava u iznosu od oko 60 hiljada KM. Oprema koju Ustanova ima na raspolaganju je visokog stepena otpisanosti tako da su i rashodi po osnovu amortizacije opreme dosta niski. U analiziranom periodu, ukupno obračunata amortizacija iznosila je cca 670 hiljada KM. U istom periodu ulaganja JU Apoteke Zdravlje su bila svega 286 hiljada KM – 380 hiljada manje od iznosa amortizacije. Ulaganja su posebno bila niska u posljednjih nekoliko godina – manje od 10 hiljada KM godišnje.

Navedena realizacija prihoda i rashoda polučila je finansijske rezultate prezentirane na Slici 1. Kao što se da uočiti, od 11 analiziranih godina, pet godina karakterizira pozitivan (računovodstveno iskazan) poslovni rezultat. Negativan rezultat ostvaren je u šest godina. Na nivou cijelog perioda ukupan rezultat je bio: gubitak od 1,6 miliona KM. Ukoliko bi se izuzela ranije spomenuta rezervisanja na ime tužbi zaposlenika, ukupan rezultat bi bio: gubitak od 600 hiljada KM.

Akumulirani gubici Javne ustanove Apoteka "Zdravlje" Zenica zaključno sa 2023. godinom veći su za 1,74 miliona KM u odnosu na kapital. Uvidom u Izvještaj o radu za 2023. godinu i plan rada za 2024., evidentno je da Ustanova nema utvrđene planove za pokriće akumuliranog gubitka. Ove okolnosti pod veliki znak pitanja stavljaju sposobnost Apoteke da nastavi sa vremenski neograničenim poslovanjem.

<sup>1</sup> Pred Općinskim sudom u Zenici se vodi više sudskih postupaka iz radnih sporova koja su pokrenula 34 zaposlenika u kojima je tužena strana JU Apoteka "Zdravlje" Zenica. Ove sudske postupke su pokrenuli zaposlenici Ustanove sa ciljem ostvarivanja prava koja proizilaze iz kolektivnog ugovora za oblast zdravstva, odnosno kojima potražuju isplatu razlike plaća i pripadajućih naknada do onih koji im pripadaju kolektivnim ugovorom za oblast zdravstva. Ovi tužbeni zahtjevi obuhvataju period od zadnjeg kvartala 2020. godine do prve polovine 2024. godine.

Grad Zenica je, slično kao i 2023. godine, kao vid pomoći Ustanovi čiji je Osnivač, planirao u 2024. godini izdvojiti sredstva iz Budžeta Grada na godišnjem nivou od 100.000 KM za pokriće troškova rada dežurne apoteke „Mr.Weiss”. Jasno je da je navedeni iznos, kada se stavi u kontekst dospjelih obaveza prema dobavljačima i radnicima, ne utiče bitno na rizike poslovanja Apoteke. S tim u vezi evidentna je potreba da se u što kraćem periodu donese odluka od strane Osnivača o načinu daljnjeg rada Javne Ustanove.

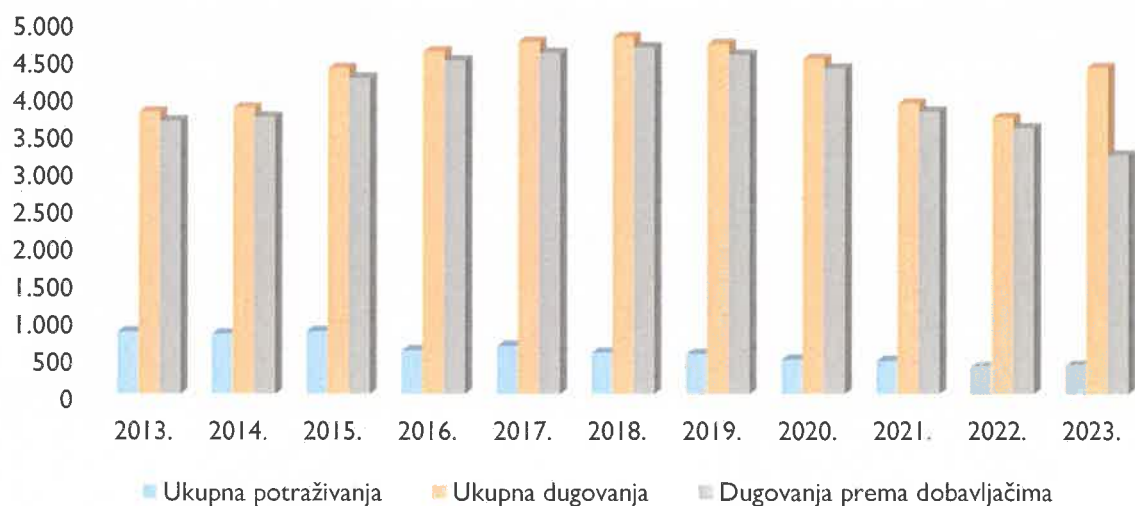
Na ovom mjestu bitno je istaći da je imovina kojom raspolaže i upravlja Javna Ustanova većinom je u vlasništvu Grada Zenica. Ovu imovinu Javna Ustanova vodi kao svoju vlastitu imovinu. Otuda je revizorskim izvještajem za 2023. godinu sugerisana reklasifikaciju ove imovine na način da se ista vodi kao tuđa imovina data za obavljanje djelatnosti.

## 2. Obaveze prema dobavljačima i zaposlenicima

Negativan finansijski rezultat implicirao je rast dugovanja JU Apoteke Zdravlje tokom vremena. Dugovanja ustanove su na kraju 2023. godine dostigla iznos od 4,38 miliona KM, što čini 65% ukupno ostvarenog prihoda u 2023. godini. Od ovog iznosa, 3,4 miliona KM su dugovanja prema dobavljačima, a oko 1 milion KM dugovanja prema zaposlenicima. U strukturi dugovanja prema dobavljačima dominiraju četiri dobavljača: MGM FARM, FARMAVITA, MEDIMPEX, TUZLAFARM, OKTAL PHARMA. Dugovanja prema navedenih pet dobavljača čine 95% ukupnih dugovanja prema dobavljačima.

Ukoliko ranije prezentirane parametre finansijskog rezultata stavimo u vezu sa iznosima dugovanja ustanove (tabela ispod), može se zaključiti da se problemi u poslovanju dominantno vežu za period prije 2013. godine.

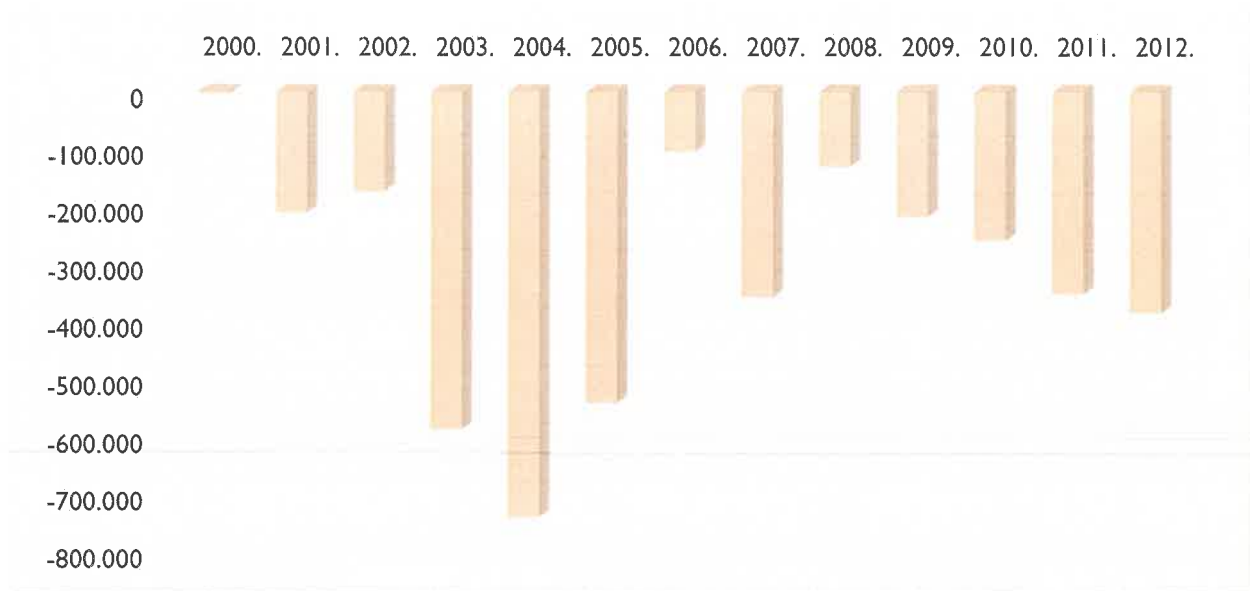
Slika 2. Potraživanja i obaveze JU; 2013-2023. godina



Izvor: Godišnji izvještaji o poslovanju JU Apoteke Zdravlje

S tim u vezi analiza je proširena na period prije 2013. godine. Obuhvaćen je period od 2000. godine kada javna ustanova počinje iskazivati negativan poslovni rezultat. Podaci su predstavljeni na slici ispod.

Slika 3. Finansijski rezultat; 2000-2012.



Izvor: Godišnji izvještaji o poslovanju JU Apoteke Zdravlje

Kao što je vidljivo iz prezentiranih podataka, problemi u poslovanju JU Apoteke Zdravlje počinju još 2000. godine kada ustanova ulazi u zonu negativnog poslovanja. Problemi su kulminirali još 2004. godine kada je zabilježen godišnji gubitak od 740 hiljada KM. Negativno poslovanje, iako nešto manje izraženo, nastavljeno je sve do kraja 2016. ggodine. Dakle, JU Apoteke su u kontinuitetu negativno poslovale čak 16 godina. U tom periodu akumuliran je dug, primarno prema dobavljačima, u iznosu većem od 4 miliona KM. Rast duga je zaustavljen između 2016-2019. godine. U periodu nakon toga ukupna dugovanja su smanjena za približno 1milion KM. Međutim, to je napravljeno na uštrb isplata plata prema radnicima, u skladu sa izmjenama kolektivnog ugovora za djelatnost zdravstva. Nakon tužbi radnika i prvostepenih presuda izvršena su rezervisanja što je uticalo na značajan porast troškova u 2023. godini.

Pored visine iznosa dugovanja, posebno je problematična njihova ročna struktura. U suštini, sva dugovanja su kratkoročnog karaktera – do godinu dana.

Kada je riječ o dugovanjima prema dobavljačima, od značaja je istaći i da je presudom Općinskog suda u Zenici utvrđeno je potraživanje povjerioca MGM Farm d.o.o. Kakanj prema JU Apoteka „Zdravlje“ Zenica u iznosi od 1.36 miliona KM uvećan za troškove zakonskih zateznih kamata i sudske troškove. Ovaj dug se odnosi na isporučenu, a neplaćenu robu iz 2020. i 2021. godine prema ovom dobavljaču.

Izuzetno visok nivo dugovanja prema dobavljačima višestruko je negativno uticao na poslovanje JU. Prije svega, odrazio se na ukupnu ponudu lijekova u apotekama (obzirom da neki dobavljači limitiraju nove narudžbe otplatama ranijih dugova), ali i na uslove plaćanja prema dobavljačima, posebno vezano za odobravanje i iznos rabata. Zbog stalnih limita Apoteke često lijekove poručuju od dobavljača koji nemaju najbolje uslove, a sve zbog toga kako bi se osigurala odgovarajuća ponuda i kako se ne bi vraćali pacijenti. Značaj rabata evidentan je iz analize strukture prihoda Apoteka. U tabeli 1 vidjeli smo da rabati čine oko 7% ukupnih prihoda Apoteka. Neki dobavljači zbog dugovanja insistiraju na avansnom plaćanju.

Dugovanja prema radnicima predstavljaju poseban problem obzirom da su počele pristizati drugostepene presude na uložene žalbe Apoteka. Dodatni problem predstavlja očekivanje novih sudskih sporova po tužbama zaposlenika na neisplaćene plate u 2023. Iz Plana poslovanja Apoteka za 2024. godinu može se vidjeti da nije planirana isplata plata po kolektivnom ugovoru, što će predstavljati osnov za nove tužbe radnika. Kao neka vrsta latentnog rizika su najave potpisivanja novog kolektivnog ugovora koji bi dodatno povećali iznose minimalne satnice za oblast zdravstva.

Iznos dugovanja Ustanove i njihova ročna struktura posebno se negativno odražava na njenu likvidnost. Pokazatelji likvidnosti, kao što su koeficijenti trenutne, ubrzane ili tekuće likvidnosti izuzetno su nepovoljni. Svi koeficijenti su toliko niski (ispod 1) da se postavlja pitanje svrsishodnosti njihovog tumačenja.

Tabela 1. Indikatori likvidnosti JU Apoteke Zdravlje

Indikator likvidnosti	Način izračuna	Vrijednost indikatora – kraj 2023.
Koeficijent trenutne likvidnosti	novac (+ kratkoročna ulaganja) / kratkoročne obveze	0,016
Koeficijent ubrzane likvidnosti	novac + potraživanja / kratkoročne obveze	0,104
Koeficijent tekuće likvidnosti	kratkotrajna imovina / kratkoročne obveze	0,306

Izvor: Kalkulacije na bazi Bilansa uspjeha za 2023. godinu

### 3. Analiza poslovanja – ekonomska perspektiva

Kako bi se stekao pravi uvid u poslovanje javne ustanove, pored prezentirane analize računovodstvenih pokazatelja, potrebno je ukazati i na određene specifičnosti njenog poslovanja. U pitanju je tzv. ekonomska perspektiva posmatranja koja u obzir uzima, pored eksplicitnih, i tzv. implicitne troškove. Oni se u konkretnom slučaju vezuju za neplaćanje prostora u kojima su smještene apoteke i galenski laboratorij, zatim niske iznose ulaganja po godinama (ispod amortizacije), nepridržavanje obeveza po kolektivnom ugovoru i sl.

Uključivanjem navedenih momenata u analizu dobija se potpunija slika o trenutnom stanju i perspektivama poslovanja javne ustanove.

Posebno bi se trebalo obraditi pitanje zakupa prostora u kome su smještene apoteke i galenski laboratorij. Ukupan prostor sa kojim raspolaže javna ustanova je 1.507 kvadratnih metara (u Zenici i Busovači). Od ovog prostora, trenutno se koristi 1.367 metara kvadratnih. Vlasništvo Grada Zenica utvrđeno je na 1.135 kvadratnih metara, što čini 81,76% ukupnog prostor akoji koristi javna ustanova. 5,89% je zakup kod drugih subjekata, a 4,10% vlastiti prostor. Obzirom da su prostori u vlasništvu grada dodijeljeni na korištenje JU bez naknade, rashodi po osnovu zakupa nisu evidentirani u njenim poslovnim izvještajima. Uvidom u minimalne cijene zakupa prostora na ovim lokacijama, posebno tržišne cijene koje bi se mogle ostvariti za djelatnost apoteka, dolazimo do zaključka da se ustanovi na godišnjem nivou indirektno od strane grada transferira korist od minimalno 250 hiljada KM<sup>2</sup>.

Pored besplatnog korištenja prostora u vlasništvu grada, potrebno je sagledati i pitanje amortiziranosti opreme, odnosno investicijskih ulaganja, Uvidom u finansijske izvještaje utvršeno je

<sup>2</sup> Minimalne cijene zakupa prostora na dodijeljenim lokacijama pomnožene sa koeficijentom 2 kako bi se dobila tržišna vrijednost.

da su godišnja ulaganja javne ustanove izuzetno niska – ispod 10 hiljada KM godišnje. Podizanjem iznosa ulaganja na godišnji iznos amortizacije (cca 60.000 KM), rashodi bi se povećali za 50.000 KM.

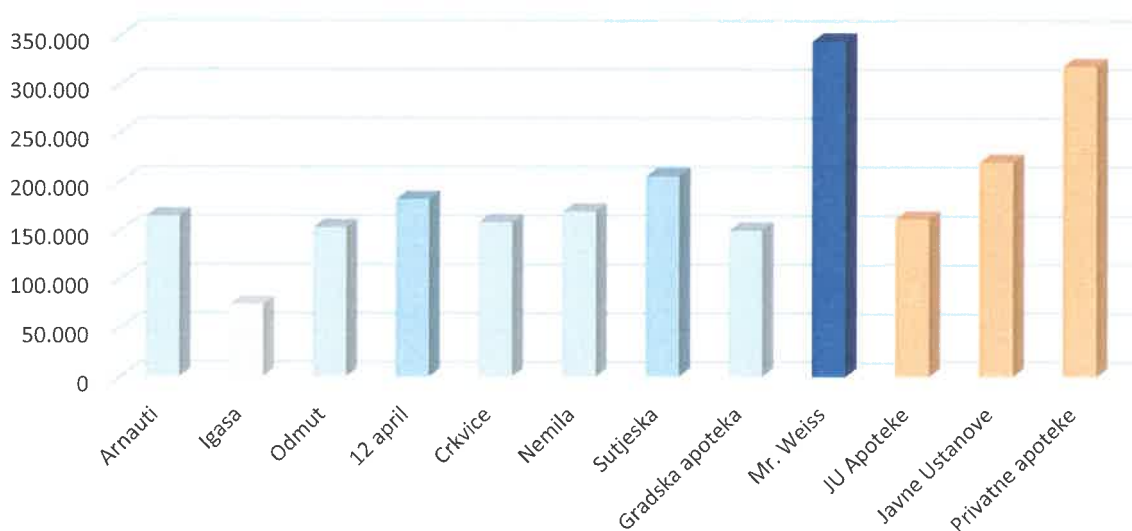
Konačno potrebno je sagledati i pitanje plaća zaposlenika. Kako je ranije navedeno, trenutno se ne postupa po važećem kolektivnom ugovoru zbog čega su troškovi plaća zaposlenika podcijenjeni. Trenutno ustanova prilikom obračuna plaća koristi vrijednost satnice od 2,35 KM. Kolektivnim ugovorom utvrđena je minimalna vrijednost satnice od 3,10 KM. Koristeći navedenu vrijednost satnice (2,35 KM) troškovi bruto plata su iskazani u iznosu 1.108 hiljada KM. Primjenom satnice od 3,10 KM, ovi troškovi rastu na iznos od 1,462 hiljade KM, što predstavlja povećanje od 354 hiljade KM. Ako se ovome pridoda činjenica da u slučaju jednog broja zaposlenika javna ustanova primjenjuje i koeficijent koji su niži u odnosu na one utvrđene kolektivnim ugovorom, navedeni iznos raste dodatno za minimalno 100 hiljada KM na godišnjem nivou. Drugim riječima, troškovi plaća su na godišnjem nivou podcijenjeni za minimalno 450 hiljada KM.

Kada se u obzir uzmu svi navedeni elementi, može se zaključiti da javna ustanova u svojim izvještajima potcjenjuje kategoriju troškova za oko 750 hiljada KM. Samim tim je i finansijski rezultat, precijenjen za navedeni iznos.

#### 4. Poslovanje organizacionih jedinica JU Apoteke Zdravlje

U kontekstu sagledavanja održivosti i mogućnosti restrukturiranja poslovanja JU Apoteke Zdravlje od značaja je sagledati pojedinačno i poslovanje pojedinih organizacionih dijelova ustanove, tj. poslovanje pojedinačnih apoteka. Obzirom na činjenicu da se određeni zaposlenici (čistačice) formalno vode na jednoj apoteci a angažovane su na čišćenju više objekata, da je nekoliko zaposlenika evidentirano na bolovanju i porodiljskom odsustvu, kao i činjenicu da su primanja zaposlenih podcijenjena zbog neprimjene kolektivnog ugovora, analiza je izvršena samo na temelju komparacije prihoda po zaposlenom (bez spremačica). Rezultati analize su predstavljeni na slici ispod.

Slika . Ostvareni prihodi po zaposlenom – po apotekama; 2023. godina



Izvor: Kalkulacije na bazi internih podataka JU Apoteke Zdravlje za 2023. godinu

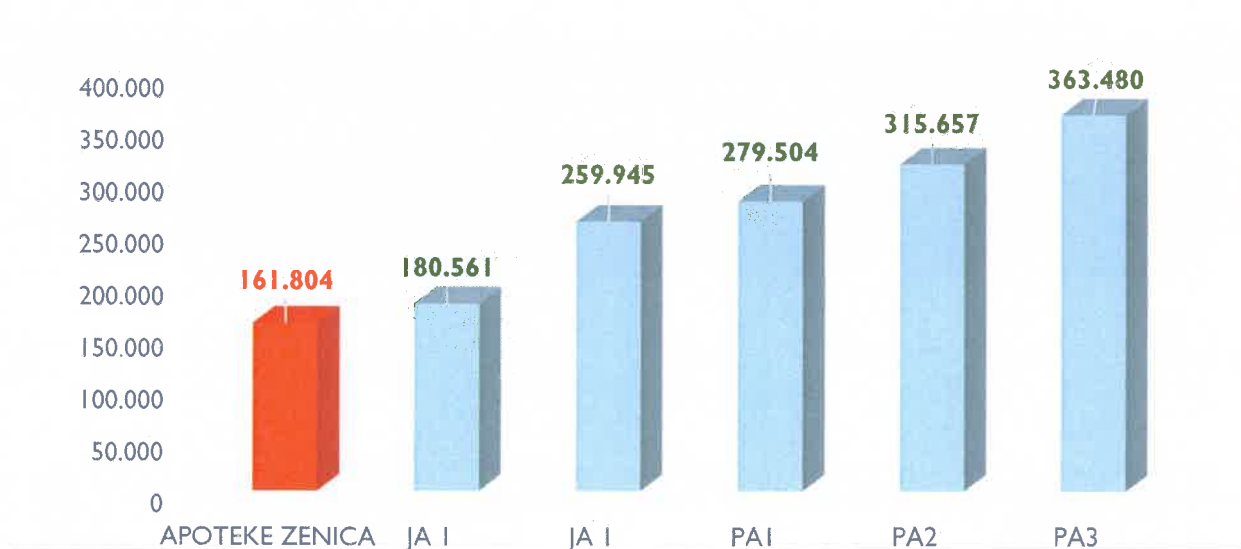
Prezentirana analiza upućuje na zaključak da je ostvaren nezadovoljavajući rezultat u pogledu prihoda u gotovo svim apotekama. Izuzetak predstavlja apoteka Mr. Weiss. Ostvareni prihodi po zaposlenom

su u svim apotekama, osim apoteke Mr. Weiss i donekle apoteke Sutjeska, značajno ispod prihoda druge dvije analizirane javne apoteke. U pogledu ostvarenih prihoda, uporediva sa prosječnim performansama privatnih apoteka, jedino je apoteka Mr. Weiss ima zadovoljavajući rezultat.

## 5. Konkurentska pozicija JU Apoteke Zdravlje

Za potrebe analize i bolji uvid tržišnu poziciju JU Apoteke Zenica u odnosu na slične subjekte u javnom vlasništvu i konkurente u Gradu Zenica, od Finansijsko-informatičke agencije FBiH osigurani su podaci o ostvarenom prihodu i broju zaposlenih za dvije javne apoteke (Maglaj i Tešanj), kao i za tri privatne apoteke aktivne na tržištu Zenice (Pharmacia, MGM i Medica). Kako bi se napravila komparativna analiza, obzirom da se radi o subjektima različite veličine u pogledu broja apoteka, broja zaposlenika i ostvarenog prihoda, kao indikator za poređenje je korišten ostvareni prihod po zaposlenom (ukupni prihod podijeljen sa brojem zaposlenika). Podaci se odnose na 2023. godinu. Rezultati analize predstavljeni su na slici ispod.

Slika 4. Prihodi po zaposlenom, JU Apoteke Zenica vs. druge JU vs. privatne apoteke, 2013.



Izvor: Finansijsko-informatička agencija FBiH

Kao što se može vidjeti iz prezentirane analize, JU apoteke Zenica su u 2023. godini ostvarile prihod po zaposlenom radniku u iznosu od 161,8 hiljada KM, što je najslabiji rezultat u odnosu na sve analizirane subjekte, iz javnog i privatnog sektora. Prosjek prihoda po zaposlenom za 5 drugih analiziranih apoteka iznosi 300,5 hiljada KM. Prosjek za dvije javne ustanove je 220,3 hiljade KM. Prosjek za tri analizirane privatne apoteke je 318.4 hiljade KM.

Zaključak provedene analize je da je prihod po zaposlenom za četvrtinu manji u odnosu na druge javne apoteke. U odnosu na druge konkurente na tržištu Grada Zenica, prihod po zaposlenom je čak duplo manji. Obzirom da se radi o reguliranom tržištu gdje, sa izuzetkom lokacije objekta i (dijelom) asortimanom, jako teško diferencirati poziciju u odnosu na konkurente, ovolika razlika u ključnim

performansama u odnosu na direktne konkurentne čini poziciju JU Apoteke Zenica sa tržišno neodrživom.

### Ključni nalazi

Ostvareni prihodi JU Apoteke „Zdravlje“ Zenica **ne prate rast prihoda na nivou djelatnosti, što ukazuje na kontinuirani gubitak tržišne pozicije.**

U strukturi prihoda posebno su “problematični” **prihodi vezani za fakturisanu realizaciju preko ZZO** – praktično stagniraju zadnjih 10 godina dok ova kategorija izdvajanja za lijekove jako brzo raste na nivou FBiH.

**Prihodi po zaposlenom u JU Apoteke Zdravlje su vrlo niski** – daleko niži u odnosu na prosjek industrije, — pa čak i u odnosu na druga javne ustanove iz ove oblasti. Prihodi po zaposlenom su vrlo niski **u gotovo svim apotekama**. Izuzetak predstavlja apoteka Mr. Weiss.

Od 11 analiziranih godina, pet godina karakterizira pozitivan (računovodstveno iskazan) poslovni rezultat. Ovo treba uzeti sa dozom rezerve obzirom na praksu isplata plaća mimo kolektivnog ugovora za djelatnost zdravstva. Negativan rezultat ostvaren je u šest godina. Na nivou cijelog perioda ukupan rezultat je bio: gubitak od 1,6 miliona KM. **Od značaja je primijetiti da problemi u poslovanju JU Apoteke Zdravlje počinju još 2000. godine. JU Apoteke su u kontinuitetu negativno poslovale čak 16 godina (2000-2016.)**

Akumulirani gubici Javne ustanove Apoteka “Zdravlje” Zenica, uprkos činjenici da su im dodijeljeni prostori u vlasništvu Grada Zenica bez naknade, zaključno sa 2023. godinom veći su za 1,74 miliona KM u odnosu na kapital. Reklasifikacijom imovine koja je u vlasništvu Grada Zenica, navedeni indikator bi bio dodatno pogoršan. Uprkos tome, Ustanova nema utvrđene planove za pokriće akumuliranog gubitka. Ove okolnosti pod veliki znak pitanja stavljaju sposobnost Apoteke da nastavi sa vremenski neograničenim poslovanjem. S tim u vezi **evidentna je potreba da se o kraćem periodu donese odluka od strane Osnivača o načinu daljnjeg rada Javne Ustanove.**

Obaveze prema dobavljačima su problem koji opterećava rad i funkcionisanje JU Apoteke Zdravlje već duži niz godina. Iako se čini da je problem ublažen (smanjenje obaveza za skoro milion KM), progres je napravljen na uštrb rasta druge kategorije obaveza – obaveze za bruto plaće zaposlenika. Dugovanja prema dobavljačima (gotovo u visini godišnje vrijednosti nabavne vrijednosti prodane robe) višestruko se negativno odražavaju na poslovanje JU. Nepovoljno utiču na ponudu lijekova u apotekama, kao i uslove plaćanja prema dobavljačima, što se u konačnici reflektuje na pad tražnje, manje ostvarene prihode i posljedično negativan poslovni rezultat.

U strukturi rashoda, evidentno je da troškovi bruto plaća zaposlenih ne prate kretanja plaća u industriji – iako je ovo uticalo na računovodstveno iskazivanje pozitivnog rezultata poslovanja u nekoliko godina, isto se vratilo kao bumerang u 2023. godini sa presudama u korist radnika. **U narednom periodu mogu se očekivati nove tužbe i rast ove kategorije rashoda.**

**Vrlo niska investicijska ulaganja**, što dijelom utiče i kvalitet pružene usluge i zadovoljstvo i ugođaj krajnjih korisnika.

Iznos i ročna struktura dugovanja Ustanove posebno se **negativno odražava na njenu likvidnost**. Pokazatelji likvidnosti, kao što su koeficijenti trenutne, ubrzane ili tekuće likvidnosti izuzetno su nepovoljni.

Prilog 1. Struktura prihoda i rashoda; 2013-2023.

Godina	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	Indeks 23/13
Prihodi od prodaje	4.293.4	4.642.5	4.538.8	4.998.8	5.103.5	5.513.4	5.740.1	5.786.2	5.900.8	6.072.6	6.208.0	145
Fakturisana realizacija ZZO	-	-	1.546.7	1.794.0	1.644.7	1.767.6	1.909.4	1.709.2	1.624.4	1.603.8	1.638.5	106
Fakturisana realizacija usluge	-	-	175.2	206.2	203.1	215.9	238.0	221.2	209.7	217.5	230.1	131
Prodaja - dnevni pazari, kartično plaćanje	-	-	2.816.8	2.998.4	2.958.9	3.186.7	3.249.5	3.526.1	3.745.5	3.962.5	4.029.8	143
Ostali prihodi - ukupno	301.3	432.9	470.8	608.3	371.6	563.8	531.5	353.9	338.3	572.4	587.7	195
Prihodi od grada	60.0	60.0	60.0	60.0	0	0	0	0	0	60.0	100.0	167
Rabati	241.3	372.9	347.4	518.6	565.2	521.4	472.7	318.6	308.0	481.3	469.6	195
<b>SVEUKUPNO PRIHODI</b>	<b>4.605.0</b>	<b>4.973.6</b>	<b>5.009.7</b>	<b>5.607.1</b>	<b>5.689.5</b>	<b>6.296.1</b>	<b>6.271.6</b>	<b>6.140.2</b>	<b>6.239.2</b>	<b>6.645.1</b>	<b>6.795.7</b>	<b>148</b>
Osnovni materijal - galenski laboratorij	83.2	93.5	95.7	104.5	91.8	108.4	101.3	95.0	108.5	89.0	103.7	125
Bruto plaće	937.2	934.5	982.7	1.034.7	1.053.0	1.077.0	1.099.5	1.153.0	1.019.2	1.105.2	1.108.7	118
Topli obrok	78.6	81.1	90.3	105.5	94.3	99.5	101.1	104.6	95.6	100.8	104.7	133
Zakup poslovnog prostora	50.9	42.8	42.4	42.4	42.4	44.2	42.4	41.8	35.4	17.3	15.5	31
Ulaganja	3.9	26.5	115.7	50.4	48.0	8.0	12.9	4.2	5.1	6.9	4.0	101
Amortizacija	56.8	56.7	61.1	59.8	63.0	63.6	61.0	60.9	62.4	61.2	60.0	106
Troškovi ukupni	-	-	1.395.7	1.585.7	1.580.8	1.613.5	1.643.3	1.660.8	1.491.3	1.575.6	2.598.9	186
Nabavna vrijednost prodate robe	3.396.6	3.672.6	3.583.5	4.013.6	4.095.0	4.415.0	4.621.4	4.613.6	4.733.1	4.874.4	4.997.2	147
Ostali rashodi	13.4	6.9	7.1	16.7	10.1	45.7	63.2	58.8	59.6	81.0	-5.3	-40
<b>SVEUKUPNO TROŠKOVI I RASHODI</b>	<b>4.799.5</b>	<b>5.136.5</b>	<b>5.077.8</b>	<b>5.599.69</b>	<b>5.686.0</b>	<b>6.074.4</b>	<b>6.268.4</b>	<b>6.287.0</b>	<b>6.284.1</b>	<b>6.531.1</b>	<b>7.587.7</b>	<b>158</b>
Dobitak/gubitak	-	-	-68.1	7.436	3.5	2.886	3.2	-	-44.9	113.0	-	
Broj zaposlenih	194.4	162.3						146.8		804.8		
	46	44	46	48	49	50	51	51	49	45	42	46

## **ANALIZA MOGUĆIH MODELA RJEŠENJA**

### **MODEL 1. UNUTRAŠNJA REORGANIZACIJA I RACIONALIZACIJA USTANOVE UZ ZATVARANJE NEPROFITNIH ORGANIZACIONIH JEDINICA, OTVARANJE NOVIH APOTEKA, DEPOA NA ATRAKTIVNIM LOKACIJAMA, RACIONALIZACIJA BROJA ZAPOSLENIH, NOVE INVESTICIJE U GALENSKI LABORATORIJ UZ PODRŠKU OSNIVAČA**

#### Prednosti

1. Organizacija Ustanove i upravljanje Ustanovom ostaje kao što je i sada, što je stav/zahtjev uposlenika/sindikata,
2. Status Ustanove kao javne ustanove ostaje kao što je i sada, što je stav/zahtjev uposlenika/sindikata,
3. Nadzor nad poslovanjem Ustanove ostaje kao što je i sada što je stav/zahtjev uposlenika/sindikata.

#### Slabosti

1. Zahtjev uposlenika/sindikata za isplatom plata/ličnih primanja u skladu sa kolektivnim ugovorom generiše dodatne mjesečne rashode veće za 50.000 KM, sa sadašnjim prihodima isplata plata na ovakav način rezultira sa gubitkom u poslovanju Ustanove u iznosu od 600.000 KM na godišnjem nivou,
2. Upravljanje Ustanovom ostaje kao što je i sada, što je stav/zahtjev uposlenika/sindikata, dosadašnja praksa je pokazala da je ovakvo upravljanje Ustanovom nedovoljno efikasno,
3. Nadzor nad poslovanjem Ustanove ostaje kao što je i sada, dosadašnja praksa je pokazala da je ovakav nadzor nad upravljanjem Ustanovom neefikasan i neproduktivan,
4. Nema ostvarenja novih prihoda, analiza poslovanja je pokazala da je za samoodrživost poslovanja potrebno ostvariti značajno veće prihode, da bi se poslovanje Ustanove stabilizovalo,
5. Analiza poslovanja je pokazala da su unutrašnje rezerve uglavnom iskorištene, nema mogućnosti da se unutrašnjom reorganizacijom postignu veće uštede u rashodima, depoi koji su generisali veće rashode od prihoda su već zatvoreni,
6. Broj uposlenika je maksimalno racionalizovan, drugačijom organizacijom koja bi omogućila otvaranje nove apoteke u krugu Kantonalne bolnice mogu se smanjiti rashodi u poslovanju koje generiše jedan neprofitabilan objekat (objekat Igasa apoteke),
7. Samo dvije apoteke/jedinice su profitabilne, sve ostale generišu veće rashode od prihoda (posluju sa gubitkom), tako da zatvaranje neprofitabilnih jedinica/apoteka bi iziskivalo zatvaranje većeg broja objekata,
8. Modernizacija Galenskog laboratorija uz brendiranje proizvoda i veći plasman na tržištu zahtijeva veća finansijska ulaganja, što bi i uz finansijsku pomoć Gradske uprave bio dugogodišnji proces,

9. Plate/lična primanja uposlenika se mogu isplaćivati samo iz prihoda koje ostvari Ustanova, koja mora da posluje na tržišnom principu, ne može se očekivati da neka druga institucija ili subjekt dodatno transferiše dodatna sredstva za isplatu primanja po kolektivnom ugovoru kako to traže uposlenici/sindikati.

#### Mogućnosti

1. Otvaranje apoteke u krugu bolnice može generisati nove prihode, pri čemu bi se za rad apoteke koristili postojeći uposlenici, uz unutrašnju reorganizaciju postojećih ljudskih resursa,
2. Reorganizacija i modernizacija Galenskog laboratorija će generisati nove prihode kroz brendiranje i plasman vlastitih proizvoda,
3. Postojeći ljudski resursi su dovoljno stručni da iniciraju proizvodnju novih proizvoda u sklopu Galenskog laboratorija, što bi generisalo nove prihode,
4. Zadržavanje postojećih lokacija na kojima su otvorene apoteke kao „rezervisanih“ lokacija za ovu namjenu, jer se uz ovakvu postavku postojećih apoteka ne mogu otvarati nove apoteke,
5. Kvalitetniji angažman menadžmenta i uposlenika na pripremi projektnih prijedloga za obezbjeđenje finansijske pomoći od nadležnih ministarstava, fondova i viših nivoa vlasti za modernizaciju prostora Galenskog laboratorija i nabavku nove opreme,
6. Ustanoviti razloge stagnacije poslovanja u oblasti realizacije usluga preko ZZO (izdavanje lijekova na recept), ukloniti barijere i uzroke stagnacije i značajno unaprijediti poslovanje i prihode ustanove u ovoj oblasti.

#### Rizici

1. Uposlenici mogu pokrenuti tužbe sa zahtjevom za ispunjavanje odredbi kolektivnog ugovora bilo kada, što rezultira nelikvidnošću Ustanove i nemogućnošću izvršavanja zakonskih obaveza,
2. Sa sadašnjim prihodima nije moguće isplaćivati plate/lična primanja u skladu sa kolektivnim ugovorom, tako da poslovanje sa sadašnjim prihodima generiše gubitke za Ustanovu,
3. Pokretanje tužbe po kolektivnom ugovoru od strane jednog uposlenika rezultira pokretanjem tužbi po kolektivnom ugovoru svih uposlenika,
4. Dobavljači/povjerioci mogu pokrenuti tužbe sa zahtjevom za isplatu dugovanja što može rezultirati blokadom poslovanja,
5. Dobavljači/povjerioci mogu uslovljavati vrste lijekova i količine lijekova koje isporučuju Ustanovi, što rezultira da u apotekama nema lijekova koji se na tržištu najviše traže od strane korisnika/pacijenata i nema dovoljnih količina lijekova za tržišnu prodaju,
5. Otvaranje nove apoteke u krugu Kantonalne bolnice Zenica neće rezultirati značajnijim porastom prihoda, samo će rezultirati da i ova jedinica posluje na granici rentabilnosti,
6. Zatvaranje apoteka/jedinica koje generišu veće rashode od prihoda (posluju sa gubitkom) rezultiraće otpuštanjem jednog broja uposlenika koji rade u ovim apotekama,

7. Modernizacija Galenskog laboratorija, brendiranje i veći plasman vlastitih proizvoda, što zahtijeva veća finansijska sredstva, neće biti izvršeno u kratkom periodu, što rezultira time da se očekivano povećanje prihoda može desiti tek za duži vremenski period.

## **MODEL 2: JAVNO – PRIVATNO PARTNERSTVO NA OSNOVU PRETHODNO PRIPREMLJENE STUDIJE OPRAVDANOSTI, PREMA ODLUKAMA GRADSKOG VIJEĆA I U SKLADU SA ZAKONSKIM REGULATIVAMA U TOJ OBLASTI**

### Prednosti

1. Nova reorganizacija Ustanove i upravljanje na osnovu znanja i iskustva stručnih osoba iz ove oblasti koja su stečena u poslovanju na tržišnim principima,
2. Uvođenje novih znanja i iskustava iz djelatnosti proizvodnje i prodaje lijekova koja su stečena u poslovanju na tržišnim principima,
3. Uz novu organizaciju Ustanove zadržavaju se svi uposlenici, uz omogućavanje poštivanja svih obaveza poslodavca koje su definisane zakonom,
4. Nadzor nad poslovanjem ustanove je kvalitetniji, a ostvaruje se od strane osoba koja su znanja i iskustva iz ove oblasti stekli u poslovanju na tržišnim principima,
5. Uvođenje privatnog partnera je vezano za finansijska ulaganja koja će omogućiti podmirivanje svih postojećih dugova ustanove, uključujući i isplate po presudama zaposlenika za primanja po kolektivnom ugovoru,
6. Modernizacija poslovanja, proširenje ponude lijekova koji se prodaju i eventualno uvođenje novih usluga, modernizaciju Galenskog laboratorija uz brendiranje i plasman vlastitih proizvoda,
7. ustanova se nakon isteka roka na koji se ugovara javno privatno partnerstvo, nakon što se stabilizuje i modernizuje vraća na upravljanje osnivaču,
8. Sve rizike koju su vezani za reorganizaciju Ustanove i modernizaciju poslovanja, proširenje usluga, brendiranje i plasman novih proizvoda rješava privatni partner.

### Slabosti

1. Zahtjev uposlenika/sindikata za isplatom plata/ličnih primanja u skladu sa kolektivnim ugovorom vezan je za ostvarenje prihoda na tržištu, odnosno za profitabilnost djelatnosti koja nije komunalna djelatnost već je prisutna kao djelatnost na slobodnom tržištu, što znači da će ispunjavanje obaveza prema uposlenicima biti u skladu sa odredbama Zakona o radu,
2. Upravljanje Ustanovom će biti povjereno privatnom partneru (koji preuzima i rizike za reorganizaciju i modernizaciju ), koji će upravljanje Ustanovom organizovati na osnovu znanja i iskustva iz ove oblasti stečenog u poslovanju na tržišnim principima, što je protivno stavu/zahtjevu uposlenika/sindikata da se zadrži sadašnji način upravljanja/vođenja Ustanove i sadašnji način kontrole upravljanjem Ustanovom,
3. Osnivač nema uticaja na unutrašnju organizaciju i upravljanje Ustanovom dok traje ugovor o javno – privatnom partnerstvu,

4. Osnivač nema uticaja na reinvestiranje ostvarenih prihoda, upravljanje eventualnim prihodima je odgovornost privatnog partnera, kao što su i svi rizici odgovornost privatnog partnera,
5. Odnos uposlenika sa privatnim partnerom se reguliše kroz angažman sindikata, što znači da se prava uposlenika regulišu u skladu sa Zakonom o radu,
9. Plate/lična primanja uposlenika se mogu isplaćivati samo iz prihoda koje ostvari Ustanova, koja posluje na tržišnom principu, plate/lična primanja uposlenika regulisana su u skladu sa Zakonom o radu.

#### Mogućnosti

1. Značajno novo investiranje u Ustanovu, da bi se poslovanje Ustanove stabilizovalo, a onda organizovalo na održivim tržišnim principima,
2. Korištenje novih inicijativa, znanja i iskustva stručnih osoba iz ove oblasti koja su stečena u poslovanju na tržišnim principima, a koja će značajno modernizovati poslovanje Ustanove i generisati nove prihode,
3. Proširenje ponude lijekova koji se prodaju i eventualno uvođenje novih usluga iz ove djelatnosti, uz korištenje postojećih lokacija na kojima postoje apoteke/poslovne jedinice,
4. Modernizacija Galenskog laboratorija uz brendiranje i plasman vlastitih proizvoda, a koja će generisati nove prihode (plasman proizvoda u inostranstvu),
5. Korištenje postojećih ljudskih resursa, znanja i stručnosti za pružanje novih usluga i proizvodnju novih proizvoda u sklopu Galenskog laboratorija, što bi generisalo nove prihode,
6. Zadržavanje postojećih lokacija na kojima su otvorene apoteke kao „rezervisanih“ lokacija za ovu namjenu, jer se uz ovakvu postavku postojećih apoteka ne mogu otvarati nove apoteke, uz proširenje ponude lijekova koji se prodaju,
7. Poboljšanje odnosa menadžmenta/uprave/privatnog partnera i uposlenika što će rezultirati boljim poslovanjem Ustanove i povećanjem plata/primanja uposlenika,
8. Ustanoviti razloge stagnacije poslovanja u oblasti realizacije usluga preko ZZO (izdavanje lijekova na recept), ukloniti barijere i uzroke stagnacije i značajno unaprijediti poslovanje i prihode ustanove u ovoj oblasti.

#### Rizici

1. Kvalitetni i stručni kadrovi mogu napustiti Ustanovu, što će rezultirati produženjem vremenskog perioda za uspostavljanje stabilnog poslovanja reorganizovanog Ustanove,
2. Loši odnosi menadžmenta/uprave/privatnog partnera i uposlenika, što će rezultirati značajnim produženjem vremenskog perioda za uspostavljanje stabilnog poslovanja ,
3. Privatni partnera mora obezbijediti finansijska sredstva potrebna za reorganizaciju i modernizaciju Ustanove,
4. Finansijsko ulaganje privatnog partnera neće rezultirati očekivanim povećanjem prihoda, što će rezultirati stagnacijom poslovanja, onemogućiti povećanje plata/ličnih primanja uposlenika,

5. Privatni partner je fokusiran na maksimalne uštede u organizaciji poslovanja, što će rezultirati smanjenjem broja angažovanih uposlenika u pojedinačnim apotekama/jedinicama u skladu sa zakonskim odredbama,
6. Zatvaranje apoteka/jedinica koje generišu veće rashode od prihoda (posluju sa gubitkom) rezultiraće prebacivanjem jednog broja uposlenika koji rade u ovim apotekama u druge jedinice koje su u vlasništvu privatnog partnera,
7. Modernizacija Galenskog laboratorija, brendiranje i veći plasman vlastitih proizvoda, što zahtijeva veća finansijska sredstva, neće biti izvršeno u kratkom periodu, što rezultira time da se očekivano povećanje prihoda može desiti tek za duži vremenski period.

### **MODEL 3: UGOVOR O UPRAVLJANJU NAKON PROVOĐENJA POTREBNIH PROCEDURA**

Ovaj model se u primjeni, koristi u odnosima privrednih društava i to prvenstveno povezanih društava u kojima vladajuće/ kontrolno društvo upravlja i finansira supsidijarno društva.

Primjena ovog modela imala bi svoj ratio da se radi o subjektu koji je dospio u teškoće zbog neadekvatnog menadžmenta (Upravni odbor i direktor) i što je pogrešnim vođenjem, in concreto, Ustanova dovedena u teškoće.

Činjenica da iz analize poslovanja u posljednjih deset godina ne proizilazi takav zaključak, a posebno u posljednje tri godine, ne ukazuje na potrebu povjeravanja vođenja poslova i djelatnosti Ustanove, specijaliziranom subjektu (preduzeću ili ustanovi).

Unapređenje samog menadžmenta (upravljanja i vođenja poslova) Ustanove bez stvaranja novih izvora prihoda za pokrivanje svih obaveza Ustanove- dugovi prema dobavljačima, obračun i isplata plata zaposlenicima po kolektivnom ugovoru, izmirenje dospjelih i budućih obaveza Ustanove prema zaposlenicima po već donesenim i očekujućim presudama za isplatu razlike plata i sl. ne bi dovelo do prevazilaženja nastalih teškoća i debalansa između prihoda i rashoda.

Izvjesno je da tužbe zaposlenika i reprogramirane obaveze prema dobavljačima predstavljaju stalnu prijetnju likvidnosti Ustanove što smanjuje njenu konkurentnost. Također, eventualni ugovor o upravljanju ne može predstavljati šansu za povećanje prihoda i smanjenje troškova kroz reorganizaciju i racionalizaciju boljim funkcionisanjem menadžmenta, jer je sadašnji menadžment maksimalno smanjio broj zaposlenih i racionalizirao troškove poslovanja.

Ustanovi su potrebni povećani prihodi što Ugovor o upravljanju ne bi mogao ponuditi.

### **MODEL 4: DRUGI KOMBINOVANI MODEL PO EVENTUALNOM PRIJEDLOGU STRUČNOG TIMA**

Stručni tim je kod analize prednosti, slabosti, mogućnosti i rizika naprijed navedena tri modela ocijenio da je moguća kombinacija reorganizacije i racionalizacije Ustanove sa novim investicijama u nove tehnologije za unapređenje sopstvene proizvodnje u Galenski laboratorij ili eventualna kombinacija modela ugovora o upravljanju sa novim investicijama.

Međutim, oba ova kombinovana rješenja podrazumijevaju angažman privatnog partnera –strateškog investitora što bi značilo provođenje procedura propisanih Zakonom o javnoprivatnom partnerstvu.

## ZAKLJUČCI

1. Polazeći od pokazatelja sadržanih u prilogu može se zaključiti da iskazani trend poslovanja tj. poslovanje sa postojećim izvorima prihoda i izmirivanje tekućih obaveza u punom kapacitetu, neće biti održivo.
2. Ustanova sa svojim prostornim i lokacijskim postavkama ima odličnu poziciju za nastavak tržišne utakmice u uslovima uređenja odnosa sa dobavljačima i sindikatom uz dodatne investicije u objekte, proširenje asortimana lijekova, izgradnju savremenog Galenskog laboratorija.
3. Analiza poslovanja JU Apoteke Zdravlje i analiza ostvarenih prihoda po jednom zaposlenom u odnosu na druge javne ustanove koje obavljaju istu djelatnost, a pogotovo privatne apoteke, pokazuje izuzetno nisku produktivnost, što nameće nužnost korjenite promjene u načinu vođenja ustanove i unutrašnjoj organizaciji, uz korištenje iskustava drugih, produktivnijih i efikasnijih subjekata koji obavljaju istu ili sličnu djelatnost.
4. Bez značajnog povećanja prihoda, obzirom na očekivano značajno uvećanje rashoda, jer ustanova svoj rad i funkciju mora obavljati u skladu sa zakonskim odredbama (vraćanje dugova, ulaganja u modernizaciju ustanove i nove investicije, amortizacija i isplata plaća uposlenicima u skladu sa kolektivnim ugovorom), rad ustanove neće biti moguć/održiv. Nužno je obezbijediti investiciju/ulaganje u ustanovu koje će omogućiti da se obezbijedi zakonito poslovanje, finansijsku i organizacionu konsolidaciju ustanove i razvoj ustanove nakon konsolidacije.
5. Pokazatelji likvidnosti ustanove su izuzetno negativni i alarmantni, ukoliko se ne ostvari značajan porast prihoda u kratkom nastupajućem periodu, odnosno značajno investiranje u stabilizaciju i konsolidaciju poslovanja ustanove, realno je očekivati da će poslovanje i opstanak ustanove u kratkom vremenskom periodu postati neodrživo.

## REZIME

Analiza modaliteta mogućih rješenja poslovanja i obezbjeđenja održivosti funkcije JU Apoteke Zdravlje pokazala je/identificirala je mogućnosti koje treba iskoristiti prilikom poduzimanja aktivnosti na stabilizaciji i konsolidaciji poslovanja ustanove. Identifikovane mogućnosti daju pozitivne indikatore za opstanak i razvoj poslovanja ustanove, uz značajne promjene u vođenju i unutrašnjoj organizaciji ustanove, uz obezbjeđenje investicija u konsolidaciju i unapređenje poslovanja koje je potrebno hitno obezbijediti i izvršiti u nastupajućem periodu.