

ULAZNI PODACI

Ocjena uspješnosti poslovanja u prethodnom razdoblju

Tijekom 2025. godine **Zdravstvena ustanova Ljekarna Bjelovar** ostvarila je stabilno i uspješno poslovanje, uz kontinuirano ispunjavanje svoje osnovne zadaće – pružanja kvalitetne i dostupne ljekarničke skrbi stanovništvu **Bjelovarsko-bilogorske županije**.

Pozitivan poslovni rezultat ostvaren je zahvaljujući odgovornom financijskom upravljanju, racionalizaciji troškova, povećanju učinkovitosti poslovnih procesa te stalnom unapređenju stručnog rada. Ukupni prihodi ostvareni u iznosu od 6.961.557,34 €, uz rashode od 6.817.996,85 € rezultirali su viškom prihoda nad rashodima od 143.560,49 €, što potvrđuje stabilnost poslovanja i održivost ustrajstva **Ljekarne**.

Tijekom izvještajnog razdoblja provedene su brojne aktivnosti usmjerene na jačanje kadrovskih kapaciteta, stručnog usavršavanja i digitalne transformacije, uključujući značajan porast prihoda i narudžbi putem internet trgovine. Posebna pažnja posvećena je edukaciji zaposlenika, osiguranju uvjeta za trajni stručni razvoj te razvoju interpersonalnih i upravljačkih vještina, što je dodatno pridonijelo unapređenju kvalitete usluga i interne organizacije rada.

Nastavljena je uspješna suradnja s brojnim zdravstvenim, znanstvenim i obrazovnim institucijama, kao i sudjelovanje u javnozdravstvenim projektima i preventivnim programima, čime je dodatno potvrđena društvena odgovornost i stručna uloga **Ljekarne** u zajednici.

Ovaj zaključak proizlazi iz **Izvešća o radu i poslovanju za 2025. godinu**, koje je **Upravnom vijeću** dostavljeno na prethodnim sjednicama te je kao takvo i prihvaćeno.

Ostvarenje ciljeva kvalitete, poduzeti postupci koji su posljedica prijašnjih ocjena uprave

Temeljem analize provedenih aktivnosti unutar **Zdravstvene ustanove Ljekarne Bjelovar**, kao i preporuka i zaključaka iz prethodnih upravnih ocjena za 2023. i 2024. godinu, utvrđeno je da je tijekom 2025. godine nastavljen kontinuitet razvoja i unapređenja sustava upravljanja kvalitetom, uz postupnu realizaciju prethodno definiranih ciljeva i preporuka.

Tijekom izvještajnog razdoblja nastavljen je razvoj i proširenje asortimana registriranih galenskih proizvoda vlastite proizvodnje, čime je dodatno unaprijeđena tržišna prepoznatljivost i stručna djelatnost **Zdravstvene ustanove Ljekarne Bjelovar**. Istodobno su provedene aktivnosti vezane uz reviziju, ažuriranje i proširenje dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom, pri čemu su donesene nove odnosno revidirane procedure vezane uz upravljanje rizicima i prilikama, izradu financijskog plana, izradu plana nabave, stvaranje ugovornih obveza te naplatu potraživanja. Time je nastavljen proces standardizacije i modernizacije poslovnih procesa započet prethodnih godina.

Sukladno preporukama iz prethodnih upravnih ocjena i internih audita, značajan dio aktivnosti tijekom godine bio je usmjeren na digitalizaciju poslovnih procesa i standardizaciju načina vođenja evidencija. U tom smislu razvijen je i testiran interni program za elektroničko vođenje evidencija sustava upravljanja

kvalitetom, koji trenutno obuhvaća evidencije reklamacija, kontrole štetnika, vatrogasnih aparata te potrošnje sredstava za čišćenje. Navedene aktivnosti predstavljaju nastavak razvoja sustava elektroničkog upravljanja dokumentacijom i evidencijama, s ciljem povećanja preglednosti, dostupnosti i ujednačenosti poslovnih procesa u svim ljekarničkim jedinicama.

Iako tijekom 2025. godine nisu zaprimljeni formalni prijedlozi zaposlenika za poboljšanje rada u planiranom opsegu, tijekom godine provedene su brojne aktivnosti usmjerene na unaprjeđenje sustava upravljanja kvalitetom i organizacije rada, uključujući razvoj novih procedura, organizacijskih rješenja i digitalnih alata za vođenje evidencija.

Navedeno ukazuje na kontinuirano provođenje aktivnosti usmjerenih na razvoj sustava kvalitete, ali i na potrebu daljnjeg poticanja kulture kontinuiranog unaprjeđenja i aktivnijeg uključivanja zaposlenika u predlaganje poboljšanja poslovnih procesa.

Pojedine aktivnosti planirane u okviru ciljeva kvalitete nisu dovršene u planiranim rokovima, prvenstveno zbog potrebe dodatnog usklađivanja dokumentacije i procedura s praktičnom primjenom u radu ljekarničkih jedinica, kao i s regulatornim i informatičkim zahtjevima. Na dinamiku provedbe pojedinih aktivnosti utjecale su i dodatne obveze povezane s provedbom financijske revizije, usklađivanjem internih akata te pripremama za nove regulatorne zahtjeve koji stupaju na snagu tijekom 2026. godine, osobito u području kibernetičke sigurnosti i fiskalizacije.

Može se zaključiti da su aktivnosti poduzete temeljem prethodnih upravnih ocjena i preporuka internih audita pridonijele daljnjem razvoju sustava upravljanja kvalitetom, unaprjeđenju dokumentiranosti procesa, jačanju organizacijskih kapaciteta te nastavku digitalizacije i standardizacije poslovnih procesa unutar **Zdravstvene ustanove Ljekarne Bjelovar**.

Nedostaci u poslovanju (sukladnost procesa, proizvoda i usluga)

Jedan od značajnijih izazova u poslovanju **Zdravstvene ustanove Ljekarne Bjelovar** i dalje predstavlja način financiranja i obračuna lijekova na recept od strane **Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje (HZZO)**, osobito u situacijama promjena cijena lijekova koje mogu utjecati na poslovanje ljekarničkih ustanova. Dodatni izazov predstavlja organizacija rada u ljekarničkim jedinicama smještenima u ruralnim područjima, gdje manji broj stanovnika i ograničena dostupnost ordinacija obiteljske medicine zahtijevaju prilagodbu radnog vremena i organizacije rada stvarnim potrebama korisnika zdravstvene zaštite.

Unatoč navedenim izazovima, sve ljekarničke jedinice tijekom izvještajnog razdoblja radile su bez prekida te je korisnicima kontinuirano osiguravana dostupnost ljekarničke skrbi i potrebnih farmaceutskih usluga.

Tijekom 2025. godine, a osobito tijekom prve polovice 2026. godine, kao jedan od izraženijih organizacijskih izazova utvrđen je i nedostatak dostupnog stručnog kadra, prvenstveno magistara farmacije. U razdoblju od veljače do svibnja 2026. godine provedena su ukupno četiri javna natječaja za

radno mjesto magistar farmacije – farmaceut suradnik na neodređeno vrijeme. Na dva natječaja nije zaprimljena niti jedna prijava kandidata, dok je u jednom postupku zaprimljena samo jedna prijava kandidata koji je nakon provedenog postupka odabira naknadno odustao od sklapanja ugovora o radu.

Navedene okolnosti ukazuju na sve izraženiji problem nedostatka magistara farmacije na tržištu rada, osobito u manjim sredinama i ruralnim područjima, što dugoročno može predstavljati izazov za organizaciju rada, održivost dežurstava i osiguravanje kontinuiteta pružanja ljekarničke skrbi. Slijedom navedenoga, potrebno je nastaviti aktivnosti usmjerene na jačanje kadrovskih kapaciteta, stvaranje poticajnijih uvjeta rada te razvoj organizacijskih i operativnih modela koji će omogućiti stabilno i kontinuirano funkcioniranje svih ljekarničkih jedinica.

Ostvarena poboljšanja vezana uz razvoj proizvoda, status korektivnih i preventivnih mjera

Tijekom 2025. godine ostvarena su značajna poboljšanja u području razvoja proizvoda, dokumentiranosti poslovnih procesa te daljnjeg razvoja sustava upravljanja kvalitetom. Posebno se ističe nastavak razvoja i uvođenja registriranih galenskih proizvoda vlastite proizvodnje, čime je dodatno unaprijeđena prepoznatljivost **Zdravstvene ustanove Ljekarne Bjelovar** te osnažen razvoj vlastitog asortimana proizvoda.

U području sustava upravljanja kvalitetom tijekom godine donesene su nove odnosno revidirane procedure kojima su dodatno definirani i standardizirani pojedini poslovni procesi. Posebno se ističu procedure vezane uz upravljanje rizicima i prilikama, izradu financijskog plana, izradu plana nabave, stvaranje ugovornih obveza te naplatu potraživanja.

Navedenim aktivnostima sustav upravljanja kvalitetom dodatno je unaprijeđen i podignut na višu razinu, pri čemu su nove procedure izrađene sukladno stvarnim organizacijskim i operativnim potrebama **Ustanove**, uz naglašeno uključivanje digitalizacije poslovnih procesa, elektroničkog vođenja evidencija te suvremenih organizacijskih i regulatornih zahtjeva.

Vezano uz korektivne i preventivne mjere proizašle iz prethodnih internih audita, tijekom 2025. godine provedena je većina planiranih aktivnosti, uključujući otklanjanje prethodno utvrđenih nesukladnosti, standardizaciju pojedinih evidencija, unapređenje načina prijenosa informacija između zaposlenika te nabavu potrebne opreme i dokumentacije.

Dodatna poboljšanja vezana uz digitalizaciju evidencija i razvoj interne aplikacije detaljnije su opisana u poglavljima „Ostvarenje ciljeva kvalitete” i „Planirane promjene koje mogu imati utjecaj na sustav kvalitete”.

Povratne informacije od korisnika usluga

Analizom knjige dojmova utvrđeno je da su tijekom 2025. godine evidentirana ukupno dva korisnička dojma, oba u **Ljekarni 1**, dok pisani i usmeni prigovori korisnika nisu zabilježeni.

Analizom povratnih informacija zaprimljenih putem internetske stranice, društvenih mreža i drugih digitalnih kanala komunikacije utvrđeno je ukupno pet pohvala korisnika na rad internet ljekarne, pri čemu su korisnici posebno isticali brzinu dostave, kvalitetu komunikacije, dostupnost proizvoda i dodatne promotivne sadržaje uz narudžbe. Istodobno je evidentirana jedna negativna povratna informacija vezana uz iskustvo korisnika u jednoj od ljekarničkih jedinica.

Uvidom u javno dostupne recenzije na internetskim platformama utvrđeno je ukupno 108 pozitivnih i 3 negativne recenzije vezane uz **Zdravstvenu ustanovu Ljekarne Bjelovar** i njezine ljekarničke jedinice. Korisnici u najvećoj mjeri pozitivno ocjenjuju profesionalnost i ljubaznost zaposlenika, kvalitetu savjetovanja, dostupnost proizvoda te brzinu i pouzdanost internet trgovine. Negativne recenzije uglavnom se odnose na pojedinačna korisnička iskustva, organizaciju rada ili komunikaciju u pojedinim ljekarničkim jedinicama.

Unatoč pretežito pozitivnim povratnim informacijama korisnika, utvrđena je potreba za jasnijim i sustavnijim evidentiranjem, analizom i postupanjem po prigovorima, pohvalama i drugim oblicima korisničkih povratnih informacija, osobito onima zaprimljenima putem digitalnih kanala komunikacije i internetskih platformi. Slijedom navedenoga, potrebno je donijeti i implementirati proceduru za upravljanje povratnim informacijama korisnika, kojom će se detaljnije definirati način zaprimanja, evidentiranja, analize i postupanja po zaprimljenim prigovorima, pohvalama i korisničkim prijedlozima, s ciljem daljnjeg unapređenja korisničkog iskustva, kvalitete usluga i zadovoljstva korisnika.

Planirane promjene koje mogu imati utjecaj na sustav kvalitete, preporuke za poboljšanje

Tijekom narednog razdoblja planira se nastavak razvoja i unaprjeđenja sustava upravljanja kvalitetom kroz reviziju, proširenje i modernizaciju postojeće dokumentacije sustava kvalitete, s ciljem njezina dodatnog usklađivanja sa stvarnim potrebama poslovanja, organizacijom rada ljekarničkih jedinica, regulatornim zahtjevima te planiranim informatičkim rješenjima.

Poseban naglasak bit će stavljen na izradu i implementaciju novih procedura i evidencijskih listi, prvenstveno u području upravljanja povratnim informacijama korisnika, rada u laboratoriju, evidentiranja edukacija zaposlenika i vanjskih suradnika/promotora te standardizacije načina evidentiranja međusmjenskih sastanaka i prijenosa važnih informacija između zaposlenika. Cilj navedenih aktivnosti je osigurati jasnije, ujednačeno i sljedivo vođenje evidencija unutar svih ljekarničkih jedinica.

Planira se i nastavak razvoja interne aplikacije za elektroničko vođenje evidencija sustava upravljanja kvalitetom, s ciljem stvaranja jedinstvenog digitalnog sustava za vođenje svih evidencija za koje je primjenjivo elektroničko praćenje i pohrana podataka. Navedeni sustav omogućit će standardiziran način vođenja evidencija u svim ljekarničkim jedinicama, veću dostupnost i preglednost dokumentacije te jednostavnije snalaženje zaposlenika tijekom zamjena i rada u drugim ljekarničkim jedinicama, uz jasno definirane obveze i način vođenja pojedinih evidencija.

Daljnji razvoj sustava bit će usmjeren na nastavak digitalne transformacije poslovnih procesa, unaprjeđenje informacijske i kibernetičke sigurnosti, usklađivanje poslovanja s novim regulatornim zahtjevima te jačanje interoperabilnosti i elektroničke dostupnosti podataka. Poseban naglasak pritom će se staviti na daljnje povezivanje sustava upravljanja kvalitetom sa stvarnim potrebama rada ljekarničkih jedinica i svakodnevnim operativnim procesima, s ciljem povećanja učinkovitosti, preglednosti i standardizacije poslovanja.

Rezultati internog audita i unutarnjeg stručnog nadzora

Tijekom 2025. godine provedeni su redovni interni auditi u svih sedam ljekarničkih jedinica **Zdravstvene ustanove Ljekarne Bjelovar**, sukladno zahtjevima norme **ISO 9001:2015**, internim procedurama sustava upravljanja kvalitetom te važećim zakonskim i regulatornim zahtjevima.

Rezultati provedenih internih audita pokazali su da se poslovni procesi i aktivnosti u svim auditiranim jedinicama provode uredno, stabilno i u skladu sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom. Organizacija rada, vođenje evidencija, primjena internih procedura te korištenje službenih digitalnih alata ocijenjeni su urednima i funkcionalnima u svim ljekarničkim jedinicama. Potvrđeno je da zaposlenici poznaju i primjenjuju zahtjeve sustava upravljanja kvalitetom, da se dokumentacija uredno vodi i pohranjuje te da su poslovni procesi usklađeni s internim aktima ustanove i važećim propisima.

Tijekom audita nisu utvrđene nesukladnosti koje bi zahtijevale provođenje korektivnih radnji. U pojedinim ljekarničkim jedinicama dane su preporuke za dodatno unapređenje sustava upravljanja kvalitetom, prvenstveno u području digitalizacije evidencija, sustavnijeg elektroničkog evidentiranja komunikacije tijekom zamjena zaposlenika te ujednačavanja načina vođenja pojedinih evidencija sustava kvalitete. Također je preporučeno dodatno unaprijediti način evidentiranja aktivnosti vanjskih suradnika i preventivnih aktivnosti radi osiguravanja veće preglednosti, sljedivosti i dostupnosti podataka.

Utvrđeno je i da su nesukladnosti i preporuke evidentirane tijekom prethodnih internih audita u međuvremenu otklonjene odnosno provedene, čime su poslovni procesi dodatno unaprijeđeni i usklađeni sa zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom. Posebno se ističe urednije vođenje evidencija, poboljšana organizacija dokumentacije te dosljednija primjena digitalnih alata u svakodnevnom radu.

U okviru unutarnjeg stručnog nadzora kontinuirano se pratila provedba stručnih i organizacijskih aktivnosti unutar ljekarničkih jedinica, uključujući pravilnu primjenu važećih procedura, organizaciju rada, vođenje stručne dokumentacije, provedbu edukacija te usklađenost rada sa zakonskim i stručnim zahtjevima ljekarničke djelatnosti. Nadzorom nisu utvrđene značajnije nepravilnosti koje bi mogle utjecati na sigurnost i kvalitetu pružanja ljekarničke skrbi.

Na temelju provedenih internih audita i unutarnjeg stručnog nadzora može se zaključiti da se sustav upravljanja kvalitetom u Zdravstvenoj ustanovi Ljekarne Bjelovar učinkovito provodi, održava i kontinuirano unapređuje, uz visoku razinu usklađenosti poslovnih procesa sa zahtjevima norme **ISO 9001:2015**, internim aktima ustanove i stručnim standardima ljekarničke djelatnosti.

Ocjena primjerenosti politike kvalitete

Politika kvalitete i dalje se smatra primjerenom svrsi i djelatnosti **Zdravstvene ustanove Ljekarne Bjelovar** te predstavlja odgovarajući okvir za ostvarenje postavljenih ciljeva kvalitete, kontinuirano unapređenje poslovnih procesa i zadovoljstvo korisnika.

Tijekom 2025. godine nije utvrđena potreba za izmjenom osnovnih načela politike kvalitete, međutim naglasak će se u narednom razdoblju dodatno staviti na digitalizaciju procesa, standardizaciju evidencija, informacijsku sigurnost i razvoj korisnički usmjerenih usluga.

Politika kvalitete i dalje predstavlja odgovarajući okvir za definiranje i praćenje ciljeva kvalitete te kontinuirano unapređenje sustava upravljanja kvalitetom.

IZLAZNI PODACI

Planovi za poboljšanje djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom i njegovih procesa

U narednom razdoblju planira se nastavak razvoja i unaprjeđenja sustava upravljanja kvalitetom kroz daljnju digitalizaciju poslovnih procesa, standardizaciju načina vođenja evidencija te jačanje povezanosti sustava upravljanja kvalitetom sa svakodnevnim operativnim procesima rada ljekarničkih jedinica. Poseban naglasak stavit će se na daljnji razvoj interne aplikacije za elektroničko vođenje evidencija sustava kvalitete, s ciljem stvaranja jedinstvenog i preglednog sustava za vođenje svih evidencija za koje je primjenjivo elektroničko praćenje i pohrana podataka.

Planira se nastavak revizije i modernizacije dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom, uključujući izradu novih procedura i evidencijskih listi, osobito u području upravljanja povratnim informacijama korisnika, rada u laboratoriju, evidentiranja edukacija zaposlenika i vanjskih suradnika/promotora te standardizacije evidentiranja međusmjenskih sastanaka i prijenosa važnih operativnih informacija. Cilj navedenih aktivnosti je osigurati veću preglednost, sljedivost, dostupnost i ujednačenost poslovnih procesa u svim ljekarničkim jedinicama.

Daljnji razvoj sustava bit će usmjeren na nastavak digitalne transformacije poslovnih procesa, unaprjeđenje informacijske i kibernetičke sigurnosti, usklađivanje poslovanja s novim regulatornim zahtjevima te jačanje interoperabilnosti i elektroničke dostupnosti podataka. Poseban naglasak pritom će se staviti na daljnje povezivanje sustava upravljanja kvalitetom sa stvarnim potrebama rada ljekarničkih jedinica i svakodnevnim operativnim procesima, s ciljem povećanja učinkovitosti, preglednosti i standardizacije poslovanja.

Planira se i daljnje unaprjeđenje sustava stručnih edukacija, razvoja kompetencija zaposlenika i standardizacije poslovnih procesa, uz kontinuirano praćenje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom putem internih audita, unutarnjih stručnih nadzora i upravnih ocjena.

Planovi za poboljšanje proizvoda i usluga u odnosu na zahtjeve korisnika usluga

U cilju daljnjeg unaprjeđenja kvalitete ljekarničkih usluga planira se nastavak razvoja postojećih i uvođenje novih oblika farmaceutske skrbi, uz naglasak na kvalitetnije informiranje i savjetovanje korisnika te povećanje dostupnosti usluga u svim ljekarničkim jedinicama. Posebna pažnja posvetit će se daljnjem razvoju internet ljekarne i digitalnih kanala komunikacije s korisnicima, uz unaprjeđenje kvalitete komunikacije, dostupnosti informacija i praćenja korisničkog zadovoljstva.

Planira se nastavak razvoja i promocije registriranih galenskih proizvoda vlastite proizvodnje, kao i daljnje usklađivanje laboratorijskih procesa sa suvremenim stručnim, regulatornim i organizacijskim zahtjevima.

Sukladno rezultatima analize povratnih informacija korisnika planira se donošenje i implementacija procedure za upravljanje prigovorima, pohvalama i drugim oblicima korisničkih povratnih informacija, osobito onima zaprimljenima putem digitalnih kanala komunikacije i internetskih platformi. Cilj navedenih aktivnosti je osigurati sustavnije evidentiranje i analizu korisničkog iskustva te pravodobno poduzimanje aktivnosti usmjerenih na poboljšanje kvalitete usluga i zadovoljstva korisnika.

Također se planira nastavak aktivnosti usmjerenih na razvoj javnozdravstvene uloge **Ljekarne**, sudjelovanje u preventivnim programima i edukativnim aktivnostima te jačanje suradnje sa zdravstvenim ustanovama, stručnim organizacijama i lokalnom zajednicom.

Planovi za osiguravanje potrebnih resursa

Tijekom narednog razdoblja nastaviti će se sustavno planiranje i osiguravanje potrebnih ljudskih, materijalnih, infrastrukturnih i financijskih resursa potrebnih za održavanje i daljnji razvoj sustava upravljanja kvalitetom. Poseban naglasak staviti će se na pravodobno prepoznavanje potreba organizacijskih jedinica te usklađivanje planova nabave i financijskih planova sa stvarnim potrebama poslovanja i razvoja **Ustanove**.

Temeljem novih procedura za izradu financijskog plana i plana nabave tijekom 2025. godine provedena je konsolidacija potreba svih organizacijskih jedinica, pri čemu je većina planiranih zahtjeva uspješno realizirana ili uključena u planove poslovanja i nabave. Realizirana su ulaganja u informatičku, uredsku i laboratorijsku opremu, održavanje prostora i poboljšanje uvjeta rada zaposlenika, kao i aktivnosti povezane s digitalizacijom i standardizacijom poslovnih procesa.

Pojedini zahtjevi koji se odnose na veće infrastrukturne zahvate, poput potpune renovacije podova u **Ljekarni 2**, nisu realizirani tijekom izvještajnog razdoblja zbog njihove visoke financijske vrijednosti i potrebe dodatnog organizacijskog planiranja. Navedeni zahtjevi ponovno će se razmatrati u okviru budućih financijskih i investicijskih planova **Ustanove**.

S obzirom na izražen problem nedostatka stručnog kadra, posebice magistara farmacije, planira se nastavak aktivnosti usmjerenih na jačanje kadrovskih kapaciteta, stvaranje stabilnijih organizacijskih uvjeta rada te osiguravanje kontinuiteta pružanja ljekarničke skrbi u svim ljekarničkim jedinicama.

Istodobno će se nastaviti ulaganja u edukaciju zaposlenika, informacijsku infrastrukturu, digitalna rješenja i kibernetičku sigurnost, s ciljem osiguravanja stabilnog, sigurnog i održivog poslovanja **Zdravstvene ustanove Ljekarne Bjelovar.**

U Bjelovaru, 25. svibnja 2026. godine.

Predsjednica Upravnog vijeća Zdravstvene ustanove Ljekarne Bjelovar:
Nikolina Priščan, mag.oec.

