

PROJEKT STRATÉGIE ROZVOJA ORGANIZÁCIE
Záchranná služba Košice

Výberové konanie na obsadenie miesta riaditeľa – štatutárneho orgánu Záchranej služby Košice
vyhláseného dňa 26. októbra 2021 Ministerstvom zdravotníctva SR

Predkladateľ: Ing. Mária/KORÁNOVÁ, MPH

V Košiciach dňa 19.11.2021

ÚVOD

Záchraná služba Košice oslávila tohto roku jubileum 30 rokov svojej existencie. Počas týchto rokov dosiahla výrazný rozvoj, kedy rozšírila svoju pôsobnosť až na Košický, Prešovský a Žilinský kraj, nakoľko postupne v tendroch získala zo 7 až 57 licencií na prevádzkovanie ambulancií záchrannej zdravotnej služby a je 3. najväčším poskytovateľom záchrannej zdravotnej služby v rámci Slovenskej republiky.

Súčasný stav, tzv. koronakríza, však odkryl skutočný zlý stav systému záchrannej zdravotnej služby na Slovensku s dlhodobými neriešenými problémami, ku ktorým sa ešte pridružili problémy s riadením koronakrízy v rámci celého zdravotníctva.

Pričasté personálne zmeny na pozícii riaditeľa Záchrannej služby Košice destabilizovali systém riadenia organizácie. Dlhodobé neriešené ekonomické problémy, problémy so zabezpečením prevádzkových podmienok a materiálo-technického zabezpečenia, problémy v personálnej politike a v systéme vzdelávania spôsobili taký stav v organizácii. Podľa môjho názoru je nevyhnutné okamžite zaviesť **krízové riadenie a zabrániť kolapsu organizácie.**

V Záchrannej službe Košice pracujem takmer 15 rokov, počas ktorých som zastávala manažérske pozície, naposledy Hlavný ekonóm, manažér kvality. Ako člen vedenia a manažmentu organizácie som získala komplexné znalosti a skúsenosti z oblasti riadenia, záchranárskej činnosti, ekonomiky, prevádzky a manažmentu kvality. V rámci mojich kompetencií som dlhodobo upozorňovala na problémy a nedostatky v manažmente a procesoch riadenia, v ekonomických procesoch, vo finančnom riadení, v procesoch verejného obstarávania a podobne. Moje kritické názory sa nie vždy stretli s pozitívnou odozvou vo vedení organizácie. V súčasnosti čelím tvrdým odvetným útokom zo strany môjho zamestnávateľa, nakoľko som vo verejnom záujme upozornila na protispoločenskú činnosť a na nehospodárne a neefektívne nakladanie s verejnými zdrojmi. Kvôli tomu som 2,5 roka postavená dočasne mimo pracovisko z dôvodu tzv. prekážky na strane zamestnávateľa, ktorá nebola odstránená dodnes.

Ako účastník výberového konania na obsadenie funkcie riaditeľa – štatutárneho orgánu Záchrannej služby Košice predkladám podľa požiadavky Ministerstva zdravotníctva SR tento projekt rozdelený do 5 kapitol:

1. Presné definovanie cieľa projektu a spôsob na jeho dosiahnutie
2. Záchraná služba Košice, súčasný stav a riešenie aktuálnych problémov
3. Zefektívnenie chodu organizácie a personálna politika
4. Zabezpečenie vyrovnaného hospodárenia a zvýšenie efektívnosti vo využívaní finančných zdrojov
5. Perspektívy a spôsoby uplatnenia projektu v praxi

1. PRESNÉ DEFINOVANIE CIEĽA PROJEKTU A SPÔSOB NA JEHO DOSIAHNUTIE

Na 1. mieste je vždy pacient, život a zdravie.

Záchraná služba Košice musí byť vždy propacientsky orientovanou organizáciou.

Cieľom projektu je určiť hlavné priority na nasledujúce obdobie:

1. Zabezpečiť poskytovanie najvyššej úrovne kvality neodkladnej zdravotnej starostlivosti ambulanciami pozemnej záchrannej zdravotnej služby a stabilizácia prevádzky, v súčasnosti 57 staníc ZZS po získaní licencií na obdobie 6 rokov.
2. Budovať komplexný systém poskytovaných služieb (RLP/MIJ, RLP, RZP, RZP-S, DZS, komerčné aktivity – kurzy prvej pomoci, asistenčné služby, vzdelávanie).
3. Stabilizovať ekonomiku a zabezpečiť vyrovnané hospodárenie.
4. Stabilizovať personálne zdroje a zabezpečiť kontinuálny rozvoj systému vzdelávania.
5. Podieľať sa na naplňaní cieľov Plánu obnovy SR.
6. Súčinnosť a spolupráca na reforme zdravotníctva a Optimalizácii siete nemocníc Slovenska.
7. Neustále sa usilovať sa o investície do modernizácie, digitalizácie a informatizácie.
8. Budovať efektívny systém kontroly – integrovaný systém manažérstva kvality, systém finančného controllingu, systém vnútornej kontroly procesov.
9. Chrániť a rozvíjať štátne záujmy – štátna záchraná služba, subjekt hospodárskej mobilizácie, ako stabilná základňa pre MZSR, OS ZZS SR a všetky súvisiace organizácie v systéme zdravotnej starostlivosti.

Tieto ciele je možné dosiahnuť spôsobom:

1. **Vykonať nezávislý komplexný interný audit na identifikáciu skutočného stavu, časovo krátky, vecný a úderný, na identifikáciu silných a slabých stránok, a to v oblastiach:**
 - **audit stavu zabezpečenia prevádzky ambulancií ZZS** v súlade s platnou legislatívou – odborný zástupca, licencie, personálne zabezpečenie služieb, prevádzkové predpisy, BOZP, PO, PZS, sťažnosti, dohľady ÚDZS, kontroly a ďalšie,
 - **stav pripravenosti na „COVID-19“** – stav skladových zásob, pripravenosť posádok ZZS, krízový plán, rozhodnutia krízového štábu, koordinácia s MZSR, OS ZZS SR, ostatnými zložkami IZS a inými organizáciami,
 - **audit systému riadenia** - revízia dokumentácie kvality - Mapa procesov, Politika kvality, Ciele kvality, Organizačný poriadok, Organizačná štruktúra, právomoci a zodpovedností, stav interných predpisov – Rozhodnutia, Poverenia, Interné pokyny, Smernice, Karty procesov,
 - **personálno-mzdový audit** – audit súčasného stavu počtu a kvalifikácie osôb zdravotníckych aj nezdravotníckych profesií, obsahu Kvalifikačného katalógu a Plán systemizácie pracovných miest na roky 2021-2023, audit pracovných a iných druhov zmlúv a dohôd, mzdového ohodnotenia a stavu kolektívneho vyjednávania,
 - **finančný audit** – stav finančných plánov a rozpočtov za roky 2021-2023, plánované a neplánované výdavky, audit účtovníctva finančného, mzdového a skladového, inventarizácie majetku, pohľadávok a záväzkov, cash flow,
 - **audit v oblasti verejného obstarávania, nakupovania a skladovania** – preverenie všetkých dodávateľských vzťahov, stavu inventarizácie skladových zásob, stavu plánov verejného obstarávania na roky 2021-2023,
 - **audit technického zabezpečenia a zabezpečenia prístrojmi a zariadeniami** – stav vozového parku (sanitné, dispečerské vozidlá), stavu zdravotníckej techniky a efektívnosti vykonávaných servisných služieb, stavu technických a prevádzkových zariadení v dielni a pre správu budov a objektov, vrátane revízií správ,
 - **audit plánov investícií** – preveriť stav zdravotníckej techniky, prístrojového vybavenia, prevádzkový stav budov a objektov, stav žiadosti o NFP z IROP.

2. **Revidovať projekt stratégie** – Záchraná služba Košice v rámci účasti výberového konania na udelenie povolenia na prevádzkovanie ambulancií ZZS (tzv. tender na licencie) bola povinná predložiť projekt stratégie na 6 rokov, ktorý nie je verejnosti prístupný. Nakoľko v tomto tendri obhájila takmer všetky dovtedy prevádzkované body ZZS a získala ďalšie body ZZS v rámci siete ZZS v SR, predpokladám, že predložila projekt stratégie, ktorý spĺňal požiadavky a očakávania MZSR a ÚDZS o zabezpečení neodkladnej zdravotnej starostlivosti. Revízia projektu je však nevyhnutná vzhľadom na zmenené vonkajšie aj vnútorné podmienky. Problémom sa javí implementácia cieľov do praxe a spôsoby, akým sa ciele dosahujú.
3. **Nanovo zostaviť celý systém riadenia** – Súčasný stav systému riadenia sa javí ako neefektívny, čo sa prejavuje na zlom celkovom stave organizácie, v zdravotníckej aj ekonomickej oblasti. V Záchrannej službe Košice bol systém riadenia nastavený správne, v súlade s normou ISO 9001, avšak akonáhle sa prestali dodržiavať základné princípy riadenia, systém riadenia sa rozsypal. Certifikát kvality bol odobratý certifikačnou autoritou. Prvoradou úlohou bude znovu nastaviť procesy v organizácii. Ako manažér kvality, ktorý budoval tento systém a pripravovala som opakovane organizáciu na externé audity, som v tejto oblasti úplne zorientovaná, mám certifikáty na tieto činnosti.
4. **Odbornosť v personálnom zabezpečení** – Systém riadenia a procesy musia byť manažované osobami, ktoré spĺňajú kvalifikačné požiadavky, majú odbornú spôsobilosť a skúsenosti. Je nevyhnutné, aby došlo k prehodnoteniu súčasného stavu, nakoľko to má výrazný podiel na súčasnom zlome stave organizácie, vid'. konkrétne ekonomické výsledky. Odbornosť a profesionalita manažmentu musí byť nevyhnutným základom pre stabilizáciu ako aj ďalší rozvoj organizácie.
5. **Riadiť v súlade s platnou legislatívou** – Mám reálne osobné skúsenosti s tým, ako organizácia porušila zákony voči mojej osobe, napr. porušenie zákona o slobode informácií, antidiskriminačný zákon, Zákonník práce a ďalšie, takisto voči mojím kolegom v práci. Takisto som opakovane upozornila na porušovanie zákonov v konkrétnych prípadoch, napr. na neehospodárne nakladanie s verejnými zdrojmi, na porušovanie rozpočtových pravidiel, na porušovanie Výnosov MZSR apod. Vzhľadom na uvedené je pre mňa neprípustné, aby sa pokračovalo v nezákonnosti. Absolútnou prioritou je dodržiavanie legislatívnych predpisov SR.

2. ZÁCHRANNÁ SLUŽBA KOŠICE, SÚČASNÝ STAV A RIEŠENIE AKTUÁLNYCH PROBLÉMOV

Záchranná služba Košice je historicky najstaršou záchrankou na Slovensku a má za sebou 30 rokov existencie, čo svedčí o pevných základoch založených na hodnotách. Prvé zmienky sa viažu na hasičský spolok založený v roku 1872. Vlastná záchranná stanica bola zriadená v Košiciach až v roku 1901 v kasárni hasičov na Kováčskej ulici. Za vznik a prvý rozvoj možno považovať dátum 01.02.1952, pod názvom Záchranná dopravná služba KÚNZ, so sídlom v areáli Fakultnej nemocnice v Košiciach na Rastislavovej ulici č. 43, kde má sídlo dodnes. Od roku 2021 si však nepochopiteľne prenajíma aj administratívne priestory v súkromnom Business Centre Košice, kde sídli riaditeľstvo a ekonomický úsek, napriek tomu, že má vlastné prevádzkové priestory.

Záchranná služba Košice je štátnou príspevkovou organizáciou zriadenou Zriaďovacou listinou Ministerstva zdravotníctva SR zo dňa 18.12.1990, číslo: 1842/1990-A/I-5, v znení neskorších zmien a dodatkov.

S účinnosťou od 01.01.2016 na základe Rozhodnutia Ministerstva zdravotníctva SR č. Z55133-2015-OKM, zo dňa 17.12.2015 sa Záchranná služba Košice určila za subjekt hospodárskej mobilizácie podľa ustanovení zákona č. 179/2011 Z.z. o hospodárskej mobilizácii a o zmene a doplnení zákona č. 387/2002 Z.z. o riadení štátu v krízových situáciách mimo času vojny a vojnového stavu v znení neskorších predpisov.

S účinnosťou od 02.11.2016 na základe Rozhodnutia o zmene zriaďovacej listiny č. Z41566-2016-OZZAP, zo dňa 24.10.2016 došlo k zriadeniu Dozorného orgánu ako kontrolného útvaru zriaďovateľa (MZ SR).

S účinnosťou od 01.07.2017 na základe Rozhodnutie o zmene zriaďovacej listiny č. Z07511-2017-OZZAP, zo dňa 20.06.2017 nastala zmena Štatutárneho orgánu organizácie t.j. zmena riaditeľa na tzv. kolektívny orgán - Rada riaditeľov, ktorá bola zrušená, keď s účinnosťou od 01.04.2019 na základe Rozhodnutia o zmene zriaďovacej listiny č. S07115-2019-OSMŠaZP, zo dňa 20.03.2019, nastala zmena Štatutárneho orgánu organizácie t.j. štatutárnym orgánom je Riaditeľ. Tento stav trvá aj v súčasnosti.

V zmysle Zriaďovacej listiny predmetom činnosti je:

- a) prevádzkovanie ambulancie rýchlej lekárskej pomoci s vybavením mobilnej intenzívnej jednotky, ambulancie rýchlej lekárskej pomoci a ambulancie rýchlej zdravotnej pomoci na základe povolenia vydaného v súlade so zákonom č. 578/2004 Z.z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.
- b) výchova, výučba a ďalšie vzdelávanie zdravotníckych pracovníkov rýchlej lekárskej pomoci, rýchlej zdravotnej pomoci, leteckej záchranej služby, horskej, vodnej a banskej záchranej služby, hasičského a záchranného zboru, policajného zboru, civilnej ochrany a ozbrojených síl v spolupráci so strednými školami a Slovenskou zdravotníckou univerzitou v Bratislave podľa platných právnych predpisov.

Okrem hlavného predmetu činnosti t.j. poskytovanie neodkladnej zdravotnej starostlivosti, vykonáva aj iné doplnkové aktivity súvisiace s poskytovaním zdravotnej starostlivosti:

- sekundárne tzv. medziklinické alebo medzinemocničné transporty pacientov,
- transporty neonatologické a detí, komerčné transporty pacientov,
- kurzy prvej pomoci, asistenčné služby t.j. individuálne objednanú zdravotnú starostlivosť na rôzne podujatia športové, kultúrne a iného charakteru,
- výchova, výučbu a ďalšie vzdelávanie zdravotníckych a iných pracovníkov (odborná prax, workshopy a prezentácie prvej pomoci).

Záchranná služba Košice v súčasnosti prevádzkuje na základe právoplatných licencií - Rozhodnutí Ministerstva zdravotníctva SR - **57 ambulancií záchrannej zdravotnej služby (17% z celkového počtu licencií)**, z toho:

- 3 ambulancie rýchlej lekárskej pomoci s vybavením mobilnej intenzívnej jednotky (RLP/MIJ),
- 13 ambulancií rýchlej lekárskej pomoci (RLP),
- 29 ambulancií rýchlej zdravotnej pomoci (RZP),
- 12 ambulancií rýchlej zdravotnej pomoci (RZP-S).

Stanice ZZS pokrývajú teritoriálne územie Košického, Prešovského a Žilinského kraja SR.

Zoznam staníc ZZS Záchrannej služby Košice

<p>Stanice ZZS RLP / MIJ (3)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ZZS RLP Košice Staré Mesto 1 RLP/MIJ 2. ZZS RLP Prešov 2 RLP/MIJ 3. ZZS RLP Martin 1 RLP/MIJ <p>Stanice ZZS RLP (13)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ZZS RLP Košice Sever 1 2. ZZS RLP Košice Západ 3. ZZS RLP Kráľovský Chlmec 4. ZZS RLP Michalovce 1 5. ZZS RLP Moldava nad Bodvou 6. ZZS RLP Poprad 1 7. ZZS RLP Poprad 2 8. ZZS RLP Prešov 1 9. ZZS RLP Sobrance 10. ZZS RLP Trebišov 1 11. ZZS RLP Veľké Kapušany 12. ZZS RLP Vranov nad Topľou 1 13. ZZS RLP Vrútky <p>Stanice ZZS RZP-S (12)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ZZS RZP-S Košice – Juh3 2. ZZS RZP-S Košice – Nad jazerom 3. ZZS RZP-S Košice Sever 3 4. ZZS RZP-S Košice – Šaca 2 5. ZZS RZP-S Kráľovský Chlmec 2 6. ZZS RZP-S Martin 3 7. ZZS RZP-S Michalovce 3 8. ZZS RZP-S Poprad 4 9. ZZS RZP-S Poprad 5 10. ZZS RZP-S Prešov 6 11. ZZS RZP-S Prešov 7 12. ZZS RZP-S Vranov nad Topľou 3 	<p>Stanice ZZS RZP (29)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ZZS RZP Bídovce 2. ZZS RZP Budimír 3. ZZS RZP Čaňa 4. ZZS RZP Hanušovce nad Topľou 5. ZZS RZP Hranovnica 6. ZZS RZP Hriadky 7. ZZS RZP Košice Krásna 8. ZZS RZP Košice Juh 1 9. ZZS RZP Košice Juh 2 10. ZZS RZP Košice Sever 2 11. ZZS RZP Košice Staré Mesto 2 12. ZZS RZP Košice Šaca 1 13. ZZS RZP Margecany 14. ZZS RZP Michalovce 2 15. ZZS RZP Veľké Raškovce 16. ZZS RZP Poprad 3 17. ZZS RZP Prešov 3 18. ZZS RZP Prešov 4 19. ZZS RZP Prešov 5 20. ZZS RZP Slovenské N. Mesto 21. ZZS RZP Spišské Vlachy 22. ZZS RZP Svit 23. ZZS RZP Široké 24. ZZS RZP Trebišov 2 25. ZZS RZP Vranov nad Topľou 2 26. ZZS RZP Martin 2 27. ZZS RZP Lipovník 28. ZZS RZP Nálepkovo 29. ZZS RZP Medzev
---	--

Záchranná služba Košice – prehľad počtu získaných licencií v tendroch

typ ambulancie / tender v rokoch	2005/2006	2009/2010	2013/2014	2019/2020	rozdiel
RZP	5	21	32	29	-3
RLP	1	17	12	13	+1
RLP/MIJ	1	1	3	3	0
RZP „S“	-	-	-	12	+12
spolu	7	39	47	57	+ 10

Záchraná služba Košice mala v dokumente „**Politika kvality**“ jasne zadanú strategickú víziu a to poskytovanie neodkladnej zdravotnej starostlivosti ambulanciami ZZS a iných podporných služieb pri zachovaní štátneho charakteru organizácie v geograficky rozľahlom regióne Košického, Prešovského kraja a Žilinského kraja. Medzi základné piliere patrilo:

- Úcta k historickej tradícii – pokračovanie rozvoja organizácie.
- Komplexnosť poskytovaných služieb, rozšírenie súčasných služieb.
- Ekonomická stabilita a udržiavanie vyrovnaného hospodárskeho výsledku.
- Rozvoj ľudských zdrojov.
- Materiálno-technický rozvoj.
- Zachovanie štátneho charakteru organizácie.
- Zabezpečenie kvality.

V súlade so stratégiou boli jasne zadané „**Ciele kvality**“ v znení:

1. Poskytovať neodkladnú zdravotnú starostlivosť ambulanciami pozemnej záchranej zdravotnej služby minimálne v 47 sídlach Košického Prešovského a Žilinského kraja a to vo všetkých typoch (RLP, RZP, MIJ). Navrhnutím súčasného počtu staníc v rokoch 2019/2020 niesť zodpovednosť za rozľahlé a geograficky zreteľne vymedzené územia Slovenska.
2. Ako subjekt hospodárskej mobilizácie (SHM) kvalitne poskytovať všestranné zabezpečenie UM a medicíny katastrof (hromadných nešťastí, resp. nehôd s hromadným postihnutím osôb) na teritóriách pridelených v rámci zásahového územia Slovenska, totožnom s teritóriom prevádzkovaných staníc záchranej zdravotnej služby. O tieto služby sa uchádzať okamžite po sprevádzkovaní novozískaných staníc záchranej zdravotnej služby v rokoch 2019/2020.
3. Posilňovať získanú ekonomickú stabilitu a dosahovať vyrovnaný hospodársky výsledok aj v nasledujúcich rokoch. Pozitívnu bilanciu medzi výnosmi a nákladmi opätovne investovať do rozvoja ľudských zdrojov, materiálno-technického rozvoja, odborného vzdelávania, zveľaďovania majetku štátu a do firemnej kultúry.
4. Vytvárať všestranné organizačné, ekonomické, materiálne a priestorové podmienky na rozvoj ľudských zdrojov. Stabilizovať stav zamestnancov na prelome rokov 2019/2020. Zabezpečiť zamestnancom ekonomickú motiváciu, ich odborný rast a príjemné pracovné prostredie. Pestovať u zamestnancov hrdosť k štátnej zdravotníckej organizácii, úctu k jej tradíciám a rozvíjať firemnú kultúru vôbec.
5. Zabezpečovať materiálno-technický rozvoj na úrovni doby. Organizačne, technicky aj ekonomicky stabilizovať technickú obnovu flotily zdravotníckych vozidiel a zdravotníckych prístrojov na prelome rokov 2019/2020. Dôraz položiť na kontinuálnu modernizáciu zdravotníckej diagnostickej a liečebnej prístrojovej techniky a na rozvoj komunikačných a informačných technológií.
6. Nekompromisne obhajovať štátny charakter organizácie, jej ekonomickú stabilitu a prosperitu. Verejne poukazovať na to, že získané zdroje sa nestrácajú v súkromných vreckách, ale vracajú sa späť do organizácie a tak v konečnom dôsledku ich získavajú pacienti a zamestnanci.
7. Pokračovať a prehlbovať vybudovaný integrovaný systém manažérstva kvality a jeho certifikáty, to znamená rozšírenie aktuálne certifikovaného systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 na všetky budúce stanice záchranej zdravotnej služby, zavedenie systému environmentálneho manažérstva podľa normy ISO 14001 a zavedenie normy pre hodnotenie bezpečnosti a ochrany pri práci podľa normy OHSAS 18001. Naším cieľom je naďalej poskytovať našim klientom – pacientom primeranú istotu, že výsledky všetkých nami vykonávaných činností plne zodpovedajú legislatívnym normám a vykonávané služby opakovane dosahujú požadovanú vysokú kvalitu.
8. Úzko spolupracovať so základnými záchrannými zložkami integrovaného záchranného systému, s Operačným strediskom záchranej zdravotnej služby SR, s ÚDZS, zdravotníckymi zariadeniami, zdravotnými poisťovňami a ostatnými poskytovateľmi ZZS.
9. Prednostne rozvíjať systém interného a externého sústavného vzdelávania pracovníkov ZS KE. Sústavné vzdelávanie musí byť priebežne obnovované a udržiavané aj po získanej odbornej spôsobilosti v súlade s rozvojom príslušných odborov po celý čas výkonu zdravotníckeho povolania.

Nakoľko Záchraná služba Košice prestala plniť požiadavky systému manažérstva kvality podľa ISO, okrem toho že jej bol odobraný Certifikát kvality ISO 9001, nemožno tvrdiť, že v súčasnosti sa realizujú činnosti smerujúce k dosiahnutiu týchto cieľov a Politiky kvality, no obsahom sú obidva dokumenty nadčasové a trvalo udržateľné a organizácia by sa mala navrátiť k ich napĺňaniu.

SWOT ANALÝZA organizácie ZÁCHRANNÁ SLUŽBA KOŠICE	
S - Silné stránky	W - Slabé stránky
<p>Dlhodobá história, tradícia, skúsenosti Štátny charakter organizácie Pravidelný príjem (paušálne platby) a uzavreté zmluvy so zdrav. poisťovňami Vysoká úroveň kvality poskytovanej NZS Kvalifikovaní zdravotnícki pracovníci Systém sústavného vzdelávania zdravotníckych pracovníkov Nové sanitné vozidlá s vybavením Štandardizácia vybavenia vozidiel ambulancií ZZS Reprezentácia a úspechy posádok ZZS na odborných súťažiach doma aj v zahraničí</p>	<p>Finančné plánovanie a rozpočty Likvidita (cash flow) Zdroje financovania Nedostatočný finančný controlling Nedostatočný systém vnútornej kontroly Ľudské zdroje – nedostatok lekárov, odbornosť Vysoká vyťaženosť systému ZZS Prenájom cudzích nebytových priestorov Zastaraný ekonomický software Počet a technický stav ambulancií ZZS Vysoký objem režijných nákladov Etika pri poskytovaní NZS a sťažnosti Syndróm vyhorenia zdravotníckych pracovníkov Systém ochrany GDPR Personálne zmeny v organizácii Investičný dlh</p>
O - Priležitosti	T - Hrozby
<p>Plán obnovy SR Reforma zdravotníctva a ZZS Optimalizácia siete nemocníc SR Prevádzka RZP-S Prevádzka DZS Štandardizácia medicínskych procesov NZS Inovácie Informatizácia Digitalizácia Komunikačné technológie Systém vzdelávania lekárov a ZZ Rozvoj podnikateľských aktivít Certifikovaný systém riadenia podľa ISO</p>	<p>Nedostatočné legislatívne zmeny NZS Zatiaľ chýbajúca stratégia rozvoja ZZS v SR Politické priority Legislatíva s dopadom na nárast nákladov Neustála potreba obnovy amortizovanej techniky, vozového parku a prístrojového vybavenia Súdne procesy a pokuty - nemajetkové ujmy Nedostatok lekárov v rámci SR Licencie na dobu určitú (6 rokov) Procesy verejného obstarávania Stav cestnej infraštruktúry v SR</p>

V súčasnosti nemám interné informácie o problémoch v organizácii, nakoľko som dočasne postavená mimo pracovisko, zo skúseností navrhujem zamerať sa na riešenie týchto problémov:

Problém č. 1: „Koronakríza“

- zabezpečiť dostatočné materiálo-technické vybavenie, vrátane liečiv a špeciálneho zdravotníckeho materiálu, špeciálnych OOPP,
- nadčasová práca a zastupiteľnosť, výpadky v personálnom zabezpečení služieb posádok ZZS z dôvodu PN, covidovej PN, karantény, materskej dovolenky,
- nemožnosť vyčerpania dovoleniek u zdravotníckych pracovníkov z objektívnych dôvodov, nariadenie pracovnej pohotovosti u zdravotníckych pracovníkov a ich mobilita,
- nadmerná psychická záťaž, vyhorenosť, vyčerpanosť a s tým spojené zvýšené riziko chybovosti pri poskytovaní neodkladnej zdravotnej starostlivosti,

- oslabenie až absencia kontrolných mechanizmov v teréne a zdravotnej dokumentácie, zvýšené riziko neuhradenia zdravotných výkonov zo strany zdravotných poisťovní, riziko finančných a iných sankcií zo strany ÚDZS a zdravotných poisťovní,
- finančná demotivácia až frustrácia z nedostatočného ocenenia za prácu, absencia príplatkov za rizikovú prácu, nedostatočná vízia zlepšenia finančnej a spoločenskej situácie,
- ochrana a bezpečnosť pri práci (dezinfekčné, čistiace prostriedky, germicídne žiariče atď.)
- fyzické a iné útoky na posádky ZZS počas zásahov, stupňujúca agresivita pacientov a verejnosti,
- nedostatočný systém riadenia interných predpisov a internej komunikácie,
- smerovanie pacientov do zdravotníckych zariadení.

Problém č. 2: Ekonomická situácia

- celkové výdavky sú nedostatočne kryté príjmami, čo sa prejavuje na hospodárskom výsledku, ale hlavne na zhoršujúcej sa platobnej schopnosti, z celkových nákladov približne 80% tvoria mzdové náklady a zvyšok 20% sú ostatné náklady, pritom u týchto nákladov je eviduje medziročný nárast z dôvodu
 - úhrady nájomného za nové sanitné vozidlá značky Ford,
 - rastúca spotreba liekov a špeciálneho zdravotníckeho materiálu (z dôvodu medziročného nárastu počtu výjazdov ambulancií ZZS),
 - náklady na pravidelnú obnovu prístrojového vybavenia a zdravotníckych pomôcok,
 - náklady na servis zdravotníckej techniky a bezpečnostných prehliadok u autorizovaného dodávateľa služby (bez konkurencie cien),
 - rast cien za pohonné hmoty, adblue,
 - nutná pravidelná obnova OOPP,
 - náklady na opravu a údržbu vozového parku, ceny za náhradné diely,
 - vstupné investície do spustenia prevádzky nových ambulancií typu RZP-S.
- dopady nepredvídateľných nákladových položiek – z dôvodu nedostatočného plánovania obstarávania tovarov, služieb a prác, nedodržiavanie schválených plánov, neplánované zmeny legislatívy apod.,
- nedostatočné finančné plánovanie a rozpočtovanie.

Problém č. 3: Sieť ZZS a OS ZZS SR

- neustály medziročný rastu počtu výjazdov ambulancií ZZS a s tým súvisiaci nárast počtu najazdených kilometrov sanitných vozidiel,
- komunikácia s KOS a nesprávne indikácie zásahov, supľovanie činnosti DZS, LSPP,
- problém neexistencia (zrušenie) záchytných staníc (opilci, bezdomovci),
- celospoločenský problém s marginalizovanými skupinami obyvateľstva,
- tzv. živelná stratifikácia nemocníc – smerovanie pacientov do zdravotníckych zariadení,
- úroveň centrálnych urgentných príjmov v zdravotníckych zariadeniach – personálna, technická, dlhé čakacie doby a konflikty s personálom pri odovzdávaní pacientov.

Problém č. 4: Nedofinancovanie nájmu nových sanitiek a aktuálny stav vozového parku

- nájom „nových“ sanitných vozidiel (Ford) v zmysle uzavretej Zmluvy o nájme vecí s dojednaným právom kúpy (LeasePlan Slovensko) – financovanie nájmomného, poruchovosť nových sanitných vozidiel, stav súdneho sporu,
- bezpečnosť posádok ZZS – vysoká nehodovosť, nedodržiavanie predpisov cestnej premávky, obmedzovanie vozidla s právom prednostnej jazdy, rastúci počet škodových udalostí a následne opráv,
- používanie dispečerských manažerských vozidiel.

Problém č. 5: Aktuálny stav budovy sídla organizácie (Rastislavova 43)

- takmer vôbec sa neinvestuje do opravy a údržby vlastného štátneho objektu, investície do technického zhodnotenie budovy, avšak technický stav si to akútne vyžaduje,
- potrebné zatepliť budovu a zaizolovať stavebné základy (eliminovať vysoké náklady na energie), rekonštrukcia sieťových rozvodov (v spolupráci s UNLP Košice),
- výmena garážovaných brán a zateplenie garáží,
- nutná rekonštrukcia kotolne,
- opravy zatekania strechy,
- nevyhovujúce priestory pre registratúrne stredisko a zabezpečenie archivácie dokumentácie (zdravotná dokumentácia 20 rokov, dokumenty kategórie A),
- po vykonaní týchto opráv, možno v budúcnosti uvažovať o investíciách do nadstavby nad časťou budovy (organizácia má reálne skúsenosti s takouto nadstavbou realizovanou v minulosti),

Problém č. 6: Neefektívny prenájom administratívnych priestorov v Business Centre Moldavská Košice na prevádzku úseku riaditeľstva Záchrannej služby Košice

- výdavky na prenájom nie sú kryté príjmami, čo spôsobuje enormnú záťaž pre finančný rozpočet, z toho dôvodu je nevyhnutné rokovať o skončení zmluvného vzťahu, spracovať právnu analýzu dopadov ukončenia zmluvného vzťahu,
- zbytočné náklady so sťahovaním a súvisiacimi prácami.

Problém č. 7: Právne normy určujúce legislatívny rámec pre ZZS s dopadom na kvalitu NZS

Predpokladám, že pracovná skupina na MZSR sa už dlhodobo intenzívne zaoberá prípravou novej legislatívy pre oblasť ZZS v rámci reformy zdravotníctva, o ktorých zatiaľ nie sú verejne dostupné informácie. Zo skúseností si myslím, že je potrebné zaoberať sa týmito otázkami:

- spresniť rozsah neodkladnej zdravotnej starostlivosti,
- spresniť nárok pacienta na záchrannú zdravotnú službu,
- pripraviť sa na dopady tzv. optimalizácie nemocníc na ZZS, v prípade jej schválenia,
- zneužívanie ZZS – určiť právny rámec, postup vykazovania výkonov a úhrad nákladov poskytovateľov ZZS zo strany zdravotných poisťovní,
- zefektívniť stav monitoringu ambulancií ZZS zo strany OS ZZS SR,
- zaviesť zákonnú povinnosť certifikácie systémov kvality u poskytovateľov neodkladnej zdravotnej starostlivosti a určiť indikátory kvality pre ZZS,
- zefektívniť spoluprácu s urgentnými príjmami v ústavných zdravotníckych zariadeniach (stratifikácia nemocníc, LSPP, Urgentné príjmy),
- zefektívniť spoluprácu so zložkami IZS – nie len súčinnosťné cvičenia,
- zabezpečiť, aby poskytovatelia ZZS mali pre riešenie nehôd s hromadným postihnutím osôb jasne vymedzené povinnosti, vrátane ich riadenia zo strany OS ZZS SR a aby zabezpečovali plnenie úloh na presne vymedzenom teritóriu - povinné MTZ zabezpečenie pre UHPO,
- komplexne prehodnotiť mzdové ohodnotenie lekárov ambulancií ZZS s požadovanou kvalifikáciou, finančné benefity, akútne riešiť personálny nedostatok lekárov v ZZS,
- spracovať liečebné štandardy tzv. guidelines pre pracovné činnosti pri poskytovaní neodkladnej zdravotnej starostlivosti,
- komplexne prehodnotiť systém postgraduálneho a sústavného vzdelávania zdravotníckych pracovníkov (nielen zdravotníckych záchranárov, ale aj lekárov ambulancií ZZS).

3. ZEFEKTÍVNENIE CHODU ORGANIZÁCIE A PERSONÁLNA POLITIKA

Navrhujem zefektívniť chod organizácie uvedenými opatreniami:

1. vybudovanie integrovaného systému manažérstva ISMK
2. zefektívnenie riadenia zmenou organizačnej štruktúry
3. zefektívnenie využívania informačných a komunikačných technológií
4. modernizácia a inovácie
5. zefektívnenie systému sústavného vzdelávania
6. bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci zamestnancov je prvoradé

1. opatrenie: vybudovanie integrovaného systému manažérstva kvality (ISMK)

Záchraná služba Košice mala od roku 2008 certifikovaný systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 a bola držiteľom Certifikátu kvality 12 rokov. Napriek tomu mne ako manažérovi kvality bolo zrušené pracovné miesto z tzv. organizačných dôvodov pre nadbytočnosť, pritom len 1 deň predtým Záchraná služba Košice obhájila Certifikát kvality na ďalšie 3 roky. Následne v roku 2020 došlo k odobratiu certifikátu spoločnosťou SGS Slovakia, keďže napriek požiadavkám normy ISO a uzavretej zmluve nebol realizovaný dohľadový audit, lebo organizácia podľa mojich informácií nebola pripravená, dokumentačne ani v praktických podmienkach. Pritom dohľady sa vykonávali aj počas koronakrízy a vykonávali sa aj v ústavných zdravotníckych zariadeniach.

Toto považujem za veľkú chybu. Ako dlhoročný manažér kvality som presvedčená, že systém manažérstva kvality má svoje opodstatnené miesto a význam v systéme riadenia každej spoločnosti, obzvlášť pre záchranú službu. V súčasnosti je už takmer štandardom pre všetky firmy, nie len v zdravotníctve. Jeho udržiavanie si vyžaduje čas a personálne zabezpečenie, ale benefity, ktoré prináša, nepomerne vysoko prevyšujú náklady vynakladané na jeho fungovanie. V prípade Záchrannej služby Košice sa to prejavilo napr. aj pri získavaní ďalších licencií zo 7 na 57, na počte súdnych sporov, sťažností a dohľadov ÚDZS, na kvalite poskytovanej NZS ai.

Navrhujem vybudovanie Integrovaného systému manažérstva kvality, ako 1. zdravotníckeho zariadenie v SR - pilotný projekt, ktoré bude mať systém zostavený z noriem / prínosy:

ISO 9001	systém manažérstva kvality
	efektívnejšie riadenie organizácie
	skvalitnenie poskytovania zdravotnej starostlivosti
	zlepšenie dôveryhodnosť u pacientov a partnerov v systéme ZS
	zníženie nákladov a počtu reklamácií, sťažností
	benefit pri tendroch a uchádzaní sa o eurofondy, dotácie a iné zdroje financovania
ISO 14001	systém environmentálneho manažérstva
	minimalizácia rizík environmentálnych havárií
	minimalizácia environmentálnych poplatkov a pokút za znečistenie životného prostredia
	minimalizácia odpadu (biologický, nebezpečný, tzv. COVID odpad, komunálny)
	zníženie poplatkov za likvidáciu odpadov
	úspora energie
	posilnenie environmentálneho správania sa zamestnancov
	systematický prístup k ochrane životného prostredia
ISO 45001	systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci
	zabezpečenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci
	zvýšenie spokojnosti a lojality zamestnancov
	predchádzanie pracovným úrazom a chorobám z povolania
	riadenie rizík a neustále zlepšovania v BOZP
	spĺnenie záväzných predpisov v oblasti BOZP
	minimalizácia poplatkov a pokút v oblasti BOZP

ISO 37001	systém antikorupčného manažérstva
	systematické hodnotenie rizík korupcie a ich následná eliminácia
	finančné úspory (STOP predraženým verejným zákazkám)
	zvýšenie reputácie organizácie smerom navonok
	zlepšenie vnímania organizácie zamestnancami
ISO 27001	systém informačnej bezpečnosti
	systematický prístup k manažérstvu informačnej bezpečnosti v rámci celej organizácie
	jasné ciele a pravidlá pre zabezpečenie informácií organizácie GDPR
	definovanie rizík informačnej bezpečnosti
	zamedzenie ekonomických strát spôsobené únikom informácií
	ochrana know-how organizácie

Každá ISO norma nesie v sebe **záväzok trvalého zlepšovania**, ktorého základom je pravidelné vykonávanie interných auditov v spoločnosti a preskúmavanie systému manažmentom. Na základe výsledkov auditov sa vykonávajú nápravné a preventívne opatrenia a eliminuje sa vznik akýchkoľvek nezhôd a odchýlok od legislatívnych podmienok. Zavedením ISO noriem sa v organizácii zavádzajú pravidlá, postupy, štandardy, ktoré jasne a jednoznačne definujú právomoci, zodpovednosti, pracovné postupy, kolobeh záznamov. Zavedením ISO noriem sa sprehľadní, zjednoduší a zefektívni systém riadenia organizácie, o čom svedčia výsledky úspešnosti riadenia iných firiem.

Napokon udržanie a rozvoj systému manažérstva kvality v Záchrannej službe Košice je v súlade s projektom **„Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy“** zverejneného na stránke Ministerstva zdravotníctva SR <https://www.health.gov.sk/?op-evs>. Ide o projekt podporený z Európskeho sociálneho fondu prostredníctvom Operačného programu Efektívna verejná správa (OP EVS). Zavedenie normy ISO 37001 systému antikorupčného manažérstva je **v súlade s Programovým vyhlásením vlády SR** v bode boja proti korupcii a protispoločenskej činnosti.

Úroveň kvality je do istej miery merateľná prostredníctvom **indikátorov kvality**, ktoré na poskytovanie záchrannej zdravotnej služby zatiaľ nie sú legislatívne stanovené. Nič však nebráni poskytovateľovi ZZS ako Záchraná služba Košice, aby si tieto indikátory kvality stanovil interne alebo v súčinnosti s OS ZZS SR či ústavnými zdravotníckymi zariadeniami.

Jedným z významných prínosov systémov kvality je **štandardizácia procesov**, čo má veľký význam pri zefektívnení procesov v rámci organizácie, napr. zrýchlenie rozhodovania. Záchraná služba Košice má budovaný istý systém štandardizácie, ktorý je však potrebné rozvíjať. Ide o interné predpisy napr.

- Štandard vybavenia vozidiel ambulancie ZZS RLP/MIJ, RLP a RZP. Išlo o smernice, kde opisne aj fotografiami (názorná ukážka) bolo štandardom ustanovené vybavenie ambulancie ZZS prístrojovou technikou, liekmi, špeciálnym zdravotníckym materiálom, informačno-komunikačným vybavením a inými pracovnými pomôckami. Štandardizáciou vybavenia sa eliminuje čas orientácie v ambulancii počas zásahu posádok ZZS a systém vnútornej kontroly.
- Štandard smerovania pacientov do zdravotníckych zariadení, kde interným predpisom – smernicou – bolo určené smerovanie ambulancie do zdravotníckeho zariadenia podľa typu predpokladanej diagnózy resp. zamerania zdravotníckeho zariadenia.
- Štandardom ustrojenie posádok ZZS rovnakými osobnými pracovnými pomôckami napr. tričko, vesta, zimná bunda, nohavice, obuv, označené rovnakými znakmi – logom Záchraná služba Košice.

V súčasnosti chýbajú pre poskytovanie neodkladnej zdravotnej starostlivosti oficiálne štandardy poskytovania ZS tzv. **guidelines**. V minulosti bol záujem interne spracovať normatívy pracovných postupov, na čo by sme sa mali zamerať. Význam by malo zavedenie štandardov pri použití liekov a špeciálneho zdravotníckeho materiálu, čo si však žiada dôkladnú odbornú diskusiu na úrovni medicíny, ošetrovateľstva aj ekonomiky (nie kvôli úsporám, ale kvôli efektívnosti spotreby).

2. opatrenie: zefektívnenie riadenia zmenou organizačnej štruktúry

Na základe infožiadosti mi boli poskytnuté Organizačný poriadok a schéma Organizačnej štruktúry k 05.03.2021, ktorú prikladám na porovnanie do prílohy k projektu. **So súčasným organizačným usporiadaním sa nestotožňujem** a mám za to, že je to jednou z hlavných príčin zlého súčasného stavu v organizácii. Systém organizácie riadenia je podľa môjho názoru chaotický, nelogický, zbytočne roztrieštený na jednotlivé čiastkové procesy, procesy sú vytrhnuté z kontextu atď. Pokusy typu napr. riaditeľ riadi ďalších 5 riaditeľov, 2 zástupcovia riaditeľa, zbytočne rozsiahly manažment ďalších riadiacich manažérov, 1 riaditeľ riadi 1 podriadenú osobu atď. je žiaduce okamžite odstrániť.

Podľa môjho názoru, **riadenie záchrannej služby musí byť jasné, presné, prehľadné.** Musia byť jednoznačne zadané vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, právomoci a zodpovednosti. Jednotlivé procesy musia byť vzájomne prepojené do logického celku. Je žiaduce výrazne okresať zbytočne prebujnelý riadiaci a administratívny aparát a naopak, dôraz klásť na vysokú odbornosť, profesionalitu a právomoci riadiaceho manažmentu, rovnako na odbornú spôsobilosť všetkých nezdravotníckych zamestnancov.

Moje požiadavky na manažment:

- Vrcholový manažment a riadiaci manažment musia byť bezpodmienečne v hlavnom pracovnom pomere na plný pracovný úväzok. Je neakceptovateľné, aby ktokoľvek z vrcholového manažmentu bol zamestnaný na čiastočný úväzok, na dohodu o vykonaní práce alebo na dohodu o pracovnej činnosti, ako to mohlo byť v minulosti. Súčasný stav organizácie vyžaduje maximálne pracovné nasadenie a výkon v záujme odvrátenia kolapsového stavu.
- Pre vrcholový manažment a riadiaci manažment je miestom pracoviska sídlo organizácie v Košiciach. Práca home-office je prípustná len v prípade mimoriadnych okolností a zákonných nariadení, nie je bežnú manažérsku prácu.
- Musí byť zabezpečená zastupiteľnosť pracovných funkcií na všetkých úrovniach riadenia.
- Musí byť zabezpečená komunikácia a informovanosť na všetkých úrovniach riadenia.
- Riadiace vzťahy nadriadenosti a podriadenosti musia byť jasne a jednoznačne zadané. Je neakceptovateľné, aby zamestnanci nemali zadané právomoci a zodpovednosti, ako to bolo možné v minulosti.
- Je nevyhnutná kumulácia viacerých pracovných činností do 1 pracovnej funkcie prevažne u manažérskejších pozícií, z dôvodu vyššej efektívnosti práce.

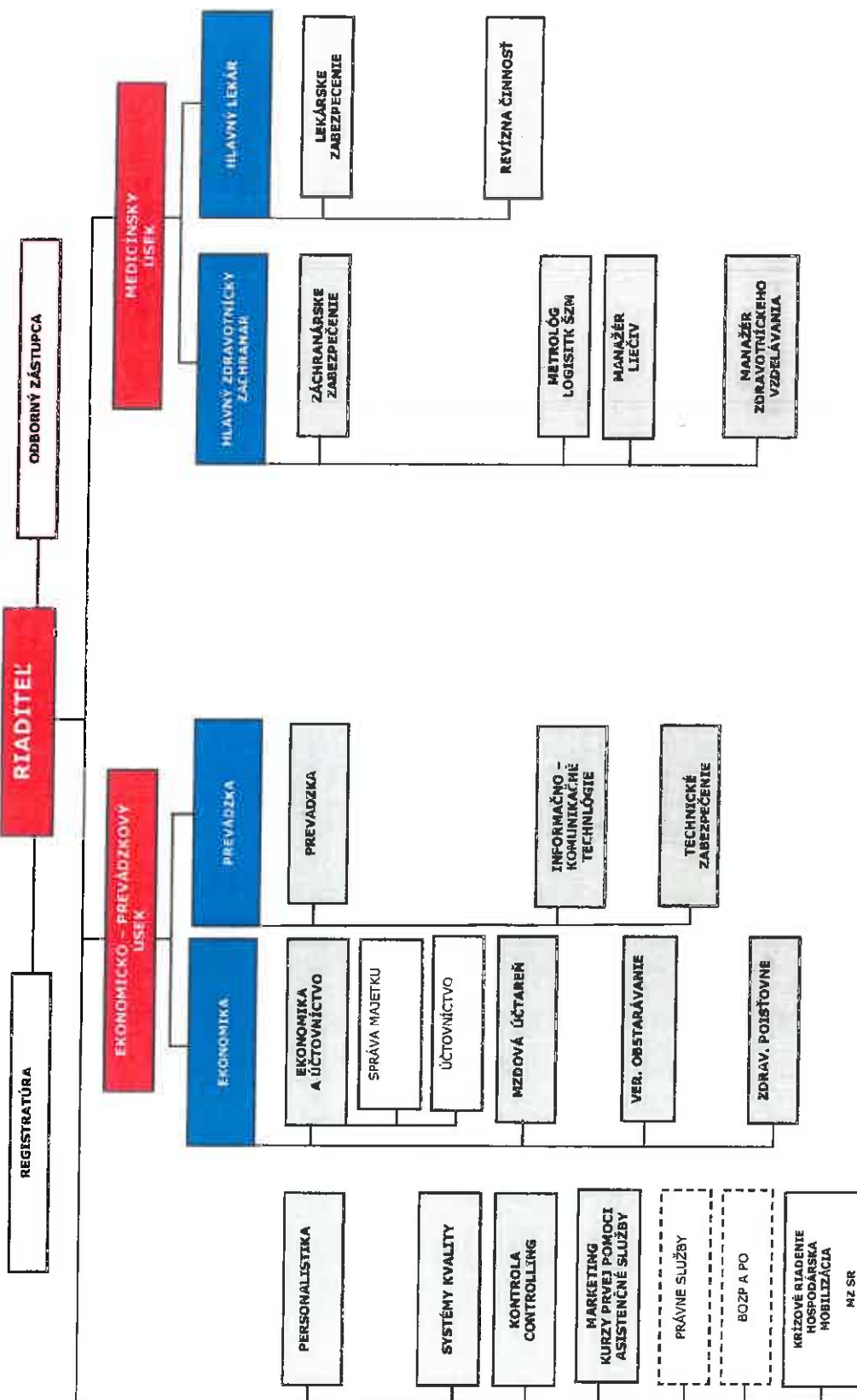
V tomto projekte predstavujem môj návrh nového organizačného usporiadania v podobe Rámcovej a Podrobnej schémy organizačnej štruktúry. Ide o predbežný návrh, pretože je potrebné sa oboznámiť s aktuálnym stavom v organizácii, stavom pracovno-právnych vzťahov. O zmenách bude nevyhnutné rokovať ako s odborovými organizáciami, následne rokovať a žiadať o udelenie súhlasu Dozornej rady a MZSR.

Bohužiaľ podarilo sa úplne zmarit' dlhodobu budovanú firemnú identitu. V súčasnosti sú vizualizované 3 podoby loga – Košická záchranka, Záchraná služba Košice a ZSKE „štvorce“. Dostupné sú 2 verzie webovej stránky www.kezachranka.sk a www.zske.sk. Olepy sanitných vozidiel rovnako nie sú identické. Dokonca bola uzavretá zmluva, kde olep sanitného vozidla je v rozpore s Výnosom MZSR. Ustrojenie zdravotníckych zamestnancov v OOPP v praxi je často rozdielne, zrejme podľa aktuálneho stavu OOPP v skladových zásobách atď. Je nevyhnutné odstrániť nesúlad s legislatívou a natrvalo zjednotiť firemné logo a jednotné označenie Záchrannej služby Košice na všetkých nosičoch a vo všetkých prevedeniach. 30-ročná história záchranky má byť nosným stabilizujúcim pilierom do jej budúceho rozvoja, nie dôvodom na marketingové experimenty.

Schválili:
 riaditeľ

ZÁCHRANNÁ SLUŽBA KOŠICE
 RÁMCOVÁ SCHEMA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY

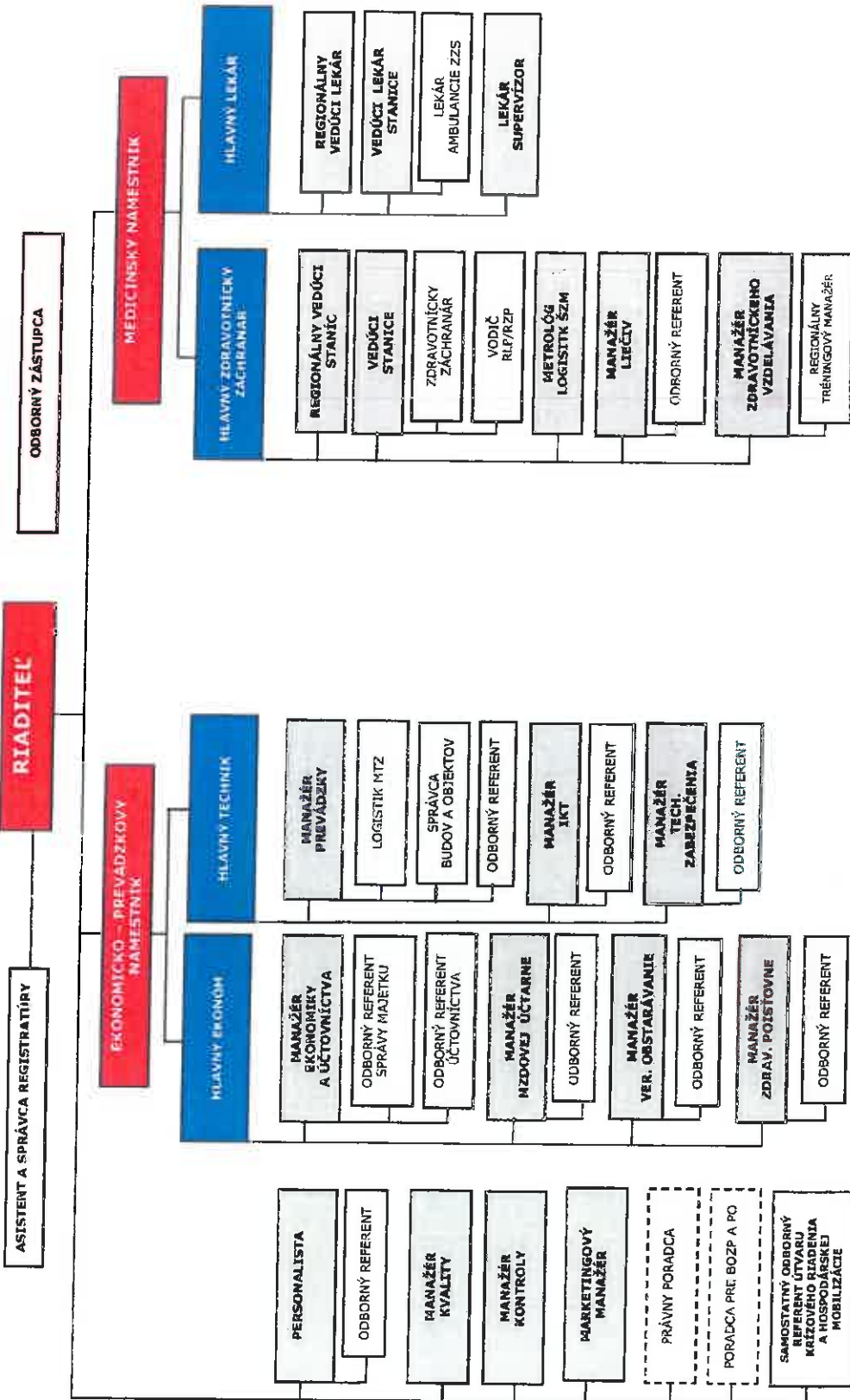
Vydanie č. xx
 Platnosť: od xxxx



Vydanie č. xx
Platnosť: od xxxx

ZÁCHRANNÁ SLUŽBA KOŠICE
PODROBNÁ SCHEMA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY

Schválil:
riaditeľ



3. opatrenie: zefektívnenie využívania informačných a komunikačných technológií (IKT)

- **intenzívna spolupráca s OS ZZS SR a NCZI**

Podľa dostupných informácií Záchraná služba Košice aktívne spolupracuje s OS ZZS SR na viacerých projektoch STEMI, STROKE, Aplikácia 155.sk, Command Control, AVL systémy, e-lôžko a zrejme aj na ďalších, ktoré nie sú verejnosti známe. Nakoľko všetky IKT technológie sú v prospech pacienta a na podporu poskytovanej neodkladnej starostlivosti, je dôležité pokračovať v intenzívnej spolupráci na ich zdokonaľovaní, rozširovaní funkcionalít, využívaním skúseností z praxe, zdieľať spoločné dáta, využívať synergický efekt, viac investovať do obstarávania moderných technológií.

- **zabezpečiť kompatibilitu interných IS, zdieľané databázy**

Záchraná služba Košice prevádzkuje viacero informačných systémov, od rôznych dodávateľov. Na ekonomickom úseku sa problémom javí zastaranosť účtovníckeho softvéru, nekompatibilita s inými IS, nedostatočné funkcionality pre spracovanie výstupných zostáv podľa požiadaviek užívateľov. Mám skúsenosť s účtovníckym softvérom Arkos, účtovnou evidenciou majetku Vema, skladovou evidenciou Vema, systémom Štátnej pokladnice. Záchraná služba Košice obstarala úplne nový komplexný personálno-mzdový informačný systém, s ktorým som už nestihla pracovať. V súčasnosti prebieha obstarávanie nového komplexného účtovníckeho softvéru, ktorý by mal byť veľkým prínosom pre organizáciu. Na zdravotníckom úseku sa rovnako používa softvér Doprava, ktorý však v minulosti nebol kompatibilný s ekonomickými softvérmi. Odstránenie problému s kompatibilitou IS a zdieľanie informácie viacerými užívateľmi, odstránenie duplicitných pracovných činností, práce vytváranie nových databáz údajov, odstránenie administrácie a papierovania, prinesie významné zlepšenie efektívnosti práce.

- **zabezpečiť bezpečnosť a ochranu IS**

Vzhľadom na obrovský rozsah spracovávanie údajov (osobných údajov, zdravotnej dokumentácie, ekonomických údajov, zákaziek verejného obstarávania apod.) je nesmierne dôležité dôrazne dbať na ochranu a bezpečnosť interných IS, predchádzať vzniku bezpečnostných incidentov, kybernetickým útokom, porušeniam nariadení GDPR, únikom a zneužívaním interných informácií, investovať do obstarania súvisiacich bezpečnostných systémov, kontrole dodržiavania bezpečnostných smerníc. Veľmi dôležité je profesionalita a odbornosť manažmentu spravujúcich IS, sústavné preškolenie zamestnancov v tejto oblasti a platné interné predpisy v súlade s legislatívou.

4. opatrenie: modernizácia a inovácie

- vzhľadom na nevyhnutnosť neustálej obnovy medicínskej techniky, je potrebné sledovanie nových trendov v medicínskej technike, možnostiach nového prístrojového vybavenia ambulancií ZZS, špeciálneho zdravotníckeho materiálu a liekov a zavádzať ich do praxe v súlade s legislatívou a medicínskou praxou.,
- neustále sa podieľať na zdokonaľovaní a využívaní systému e-health v súčinnosti s NCZI,
- digitalizácia Záznamov o zhodnotení zdravotného stavu osoby a ich archivácia,
- update a upgrade informačných systémov na zdravotníckom úseku, aktívne komunikovať a spolupracovať s dodávateľom softvéru na zlepšovaní funkcionalít a zjednodušení procesov,
- rozvíjať projekty týkajúce sa elektronizácie zdravotnej dokumentácie, projekt Webdispečing, e-žiadanky porúch a údržby sanitných vozidiel,
- zabezpečiť nové informačné systémy na ekonomickom úseku – finančné účtovníctvo, skladové hospodárstvo, správa registratúry, zdravotnícky vzdelávací systém,
- zaviesť systém elektronickej evidencie dochádzky zamestnancov s prepojením na mzdové vykazovanie,
- sledovať trendy a využívanie možnosti telekomunikačných služieb a technológií na každej úrovni riadenia, nie len zdravotníckej, ale aj ekonomickej,
- odbúravanie administrácie a tzv. papierovania a byrokracie, v prípustnej miere, na každej úrovni riadenia,

- pripraviť systém práce „home-office“ vrátane zabezpečenia IKT prostriedkov, v prípade mimoriadnych udalostí pre pracovníkov ekonomického a prevádzkového úseku počas koronakrízy.

5. opatrenie: zefektívnenie systému sústavného vzdelávania

- Záchraná služba Košice mala vždy funkčný systém sústavného vzdelávania v súlade s platnou legislatívou s vypracovanými internými postupmi - predpismi. Bolo vybudované nové moderné vzdelávacie stredisko „EMA“, s kompletným novým kancelárskym vybavením a vzdelávacími pomôckami. Problémom je, že v prenajímaných priestoroch Business Centra Moldavská Košice, s dobou prenájmu na dobu určitú a za nájomné, ktoré nie je kryté vo finančnom rozpočte.
- Moderná doba si vyžaduje väčšiu informatizáciu aj v tejto oblasti, čo sa prejavilo počas koronakrízy a jej obmedzeniam stretávania sa ľudí napr. na seminároch, kurzoch, kongresoch apod. Podľa mojich informácií bolo výrazne obmedzené interné vzdelávanie zdravotníckych pracovníkov v organizácii počas koronakrízy, čo sa môže prejavíť vo zvýšenej chybovosti pri poskytovaní zdravotnej starostlivosti, v náraste počtu sťažností a dohládov zo strany ÚDZS a následných sankcií za porušenie legislatívy.
- Je potrebné zdokonalenie **dištančnej formy vzdelávania prostredníctvom e-learningového portálu**, pre lekárov, zdravotníckych záchranárov, na intranetovej stránke www.kezachranka.sk.
- Vo väčšej miere podporovať **samoštúdium zamestnancov**. Za účelom vzdelávania by sa mohla napr. zriadiť v organizácii **knižnica (e-knižnica)** – s odbornou literatúrou z oblasti medicíny, neodkladnej zdravotnej starostlivosti poskytovania prvej pomoci, odborné časopisy, zdravotnícka tlačové noviny, Vestníky MZ SR, kazuistiky zo seminárov, sprístupnenie prednášok z kongresov v elektronickej podobe apod.,
- Zaviesť systém vzdelávania aj u nezdravotníckych zamestnancov (ekonomického a prevádzkového úseku) vzhľadom na neustálu zmenu legislatívy – interne cez e-learningový portál www.kezachranka a externe cez aktuálne ponuky vzdelávacích firiem.

6. opatrenie: bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci zamestnancov je prvoradé

Len zdravý zdravotnícky personál zabezpečí prevádzku ZZS. Z toho dôvodu je dôležité:

- pracovná zdravotná služba - systematicky vyhodnocovať ich správy, nie len formálne,
- dbať na dodržiavanie BOZP na všetkých pracoviskách, predchádzať vzniku pracovných úrazov,
- zabezpečiť ochranu zdravia nad rámec zákona napr. pravidelná dezinfekcia pracovísk, umožniť prácu tzv. home-office v nutných prípadoch (karanténa), zabezpečiť OOPP v najvyššej kvalite (jednorazové ochranné oblečenie nahradiť odolnejšími, zabezpečiť dostatočný počet rúšok vo vyššej kvalite, zabezpečiť teplotné merače na meranie telesnej teploty ako u pacientov, tak aj u zamestnancov, zabezpečiť moderné dezinfekčné zariadenia na dezinfekciu osôb tzv. dezinfekčné brány, na dezinfekciu prístrojov a zariadení, germicídne žiariče a merače CO štandardom vybavenia ambulancie ZZS, špeciálne oblečenie do sťažených prírodných podmienok napr. špeciálna obuv, pršiplášte, okuliare, pitná voda, jednorazové utierky na ruky apod.

V personálnej mzdovej oblasti je potrebné riešiť tieto problémy:

1. nedostatok lekárov ambulancií ZZS
2. fluktuácia
3. nadčasová práca u zdravotníckych profesií
4. mzdové ohodnotenie nezdravotníckych profesií

1. nedostatok lekárov do ambulancií ZZS

Nedostatok lekárov a obzvlášť so špecializáciami pre záchranné služby je dlhodobým celoslovenským problémom, nie len problémom Záchrannej služby Košice. Tento projekt ani nemá ambíciu vyriešiť tento problém, nakoľko riešenie si vyžaduje systémové zmeny na vyššej úrovni ako je zmena legislatívy, zmena systému odmeňovania, zmena systému vzdelávania a následného ďalšieho sústavného vzdelávania zdravotníckych pracovníkov. Z toho dôvodu navrhujem opatrenia, ktorými by sa mohli aspoň eliminovať negatívne dopady nedostatku lekárov v Záchrannej službe Košice.

Záchranná služba Košice vykrýva deficit lekárov aj spolupracou s lekármi, ktorí poskytujú svoje služby na základe Zmluvy o spolupráci pri poskytovaní neodkladnej zdravotnej starostlivosti. Organizácia pristúpila aj k zamestnávaniu aj **zahrančných lekárov**, prevažne ukrajinských. Tento proces je ale z časového hľadiska aj z hľadiska vstupných nákladov náročný, nakoľko je potrebné pre týchto zamestnancov zabezpečiť jazykové a odborné vzdelávanie, zaradenie do špecializačného štúdia v špecializačnom odbore urgentná medicína, povolenie na prácu v SR, povolenie na pobyt v SR, poskytnutie ubytovania, prípadne ďalšiu pomoc.

Na získavanie nových lekárov ZZS sa používajú rôzne postupy, časovo aj finančne náročné, napriek tomu je **potrebné zintenzívniť** tento proces napr.:

- inzercia voľných pracovných miest na verejných pracovných portáloch, v zdravotníckych periodikách, na lekárskech fakultách, v dennej tlači, v odbornej tlači,
- neverejná inzercia v nemocniciach, na oddeleniach OAIM resp. iných oddeleniach,
- organizovaný individuálny headhunting (najviac efektívna forma),
- vyhlásiť finančný náborový príspevok alebo sprostredkovateľský bonus,
- implementácia projektu zamestnávania absolventov Lekárskych fakúlt vysokých škôl,
- nadviazať na rezidentský program pre ZZS v súčinnosti s MZ SR,
- priebežne aktualizovať ohlášky voľných pracovných miest na ÚPSVaR,
- finančne motivovať mimoriadnou odmenou,
- motivácia možnosťou účasti na odborných kongresoch,
- podpora publikačnej činnosti a pod.

2. fluktuácia

Fluktuácia zamestnancov do istej miery je prirodzená a akceptovateľná. Avšak stále je to problém pre organizáciu, nakoľko proces zaškolenia nového zamestnanca je náročný časovo, finančne aj materiálno.

- skvalitniť proces prijímania nových zamestnancov,
- eliminovať príčiny fluktuácie (v prvom rade ich identifikovať),
- zlepšiť motivačný systém a sociálny program.

V Záchrannej službe Košice pôsobia 2 odborové organizácie, Odbory zamestnancov Záchrannej služby Košice (vznik v roku 2019) a Odborová organizácia Košickej záchrany (vznik v roku 2014), čo je pre zamestnávateľa náročnejšie z dôvodu rôznorodosti požiadaviek a záujmov. Je uzavretá **Kolektívna zmluva na obdobie rokov 2017-2020** zo dňa 09.12.2016, v znení dodatkov do 31.12.2021, v rámci ktorých sa vyjednávalo hlavne základné mzdy a nenárokovateľné zložky mzdy zamestnancov vykonávajúcich prácu v nepretržitej prevádzke, odmena za pracovný výkon nad rámec pracovného zaradenia – asistenčné služby, odmena za pracovné zásluhy, mzda za prácu nadčas, podmienky poskytnutia prestávky na odpočinok a jedenie, mzdové zvýhodnenie za prácu vo sviatok, sobotu, nedeľu, noc, stravovanie zamestnancov – hodnota stravovacej poukážky. Vzhľadom na termíny skončenia platnosti zmluvy, predpokladám, že aktuálne prebieha intenzívne kolektívne vyjednávanie na nasledujúci rok.

V rámci kolektívneho vyjednávania bola dohodnutá tvorba a čerpanie Sociálneho fondu, ktorý sa tvorí vo výške nad rámec zákona až 1% v súlade so zákonom č. 152/1994 Z.z. o sociálnom fonde. Čerpanie Sociálneho fondu bolo zamerané predovšetkým na príspevok pri dosiahnutí životného jubilea zamestnanca (50 a 60 rokov), príspevok na stravovacie poukážky, príspevok na Vianočnú kapustnicu, príspevok na Mikulášske balíčky, príspevok na balíčky pre deti zamestnancov pri príležitosti MDD, príspevok na športové podujatia. Všetky uvedené benefity pre zamestnancov by som ponechala zachované, prípadne navrhla také, ktorými by nedošlo k zaťaženiu finančného rozpočtu na nasledujúce roky.

Vzhľadom na náročný priebeh koronakrízy je veľmi dôležité zabezpečiť psychologickú pomoc a podporu všetkým zdravotníckym pracovníkom v podobe zabezpečenia externej profesionálnej odbornej psychologickej služby a ponúknuť túto dobrovoľnú pomoc zamestnancom zo strany zamestnávateľa.

3. nadčasová práca u zdravotníckych profesií

Nakoľko nedisponujem relevantnými informáciami, nepredstavím konkrétne návrhy. Avšak podľa skúseností z minulosti vnímam tento problém za stále aktuálny, mimoriadne zaťažujúci finančný rozpočet organizácie.

4. mzdové ohodnotenie nezdravotníckych profesií

U zdravotníckych profesií je valorizácia miezd pravidelná v súlade s tzv. mzdovým automatom. Výdavky na zvýšené mzdové nároky sú zároveň kryté príjmami navýšením paušálnych platieb pre ZZS. Ale u nezdravotníckych profesií v organizácii neprebíha automatická valorizácia miezd a výdavky na ich mzdové nároky musia byť vykryté z celkových príjmov z paušálnych platieb pre ZZS. Súčasný ekonomický stav nedovoľuje valorizáciu miezd, naopak bude nevyhnutné prijať nápravné a preventívne opatrenia.

V rámci personálnej politiky navrhujem aj tieto opatrenia:

- zlepšiť systém internej komunikácie – informovanosti zamestnancov o vnútorných záležitostiach organizácie, stratégii, plánoch a opatreniach, metodické usmerňovanie zamestnancov, ako aj zlepšiť systém externej komunikácie – s médiami, pri riešení sťažností,
- „hodnota za peniaze“ – presnejšie zadefinovať odmeňovanie za mimoriadne zásluhy napr. vyhlásenie odmeny v prípade dosiahnutia konkrétneho cieľa,
- vizualizovať zamestnancom dosiahnuté firemné výsledky - pozitívne aj negatívne, vyvolať v nich pocit spoluúčasti na dosahovaných výsledkoch,
- zaviesť elektronický dochádzkový systém s prepojením na mzdové vykazovanie,
- zefektívniť vedenie interných porád a zlepšiť informovanosť o úlohách, cieľoch a výsledkoch,
- dbať na jednotné ustrojenie posádok ZZS – OOPP, a obmenu letné / zimné oblečenie a dôraz na kvalitu a dostupnosť OOPP,
- zlepšiť možnosti využívania firemnej chaty v Košickej Belej na firemné teambuildingové aktivity (obmedzená kapacita chaty cca osôb),
- v súčinnosti s Odborovou organizáciou Košickej záchranky organizovať spoločné firemné podujatia (futbal, spoločné výlety, účasť na športových podujatiach pod logom Košickej záchranky napr. Medzinárodný maratón mieru v Košiciach a iné),
- projekt „úcta k zaslúžilým kolegom“ napr. vzdanie úcty a vďaky lekárom, záchranárom alebo nezdravotníckym pracovníkom s celoživotným alebo dlhodobým zamestnaním v záchrannej zdravotnej službe,
- opätovne rokovať s MPSVaR a MZ SR o možnostiach predčasného odchodu do dôchodku resp. výsluhové dôchodky, ako v prípade policajtov a hasičov,
- zabezpečiť rekondičné pobyty zamestnancom zaradeným v rizikových skupinách, podľa dostupných finančných zdrojov organizácie resp. spoluúčasťou odborovej organizácie alebo zamestnancov.

4. ZABEZPEČENIE VYROVNANÉHO HOSPODÁRENIA A ZVÝŠENIE EFEKTÍVNOTI VO VYUŽÍVANÍ FINANČNÝCH ZDROJOV

Výsledok hospodárenia



Záchraná služba Košice sa v minulosti vždy usilovala o dosahovanie vyrovnaného hospodárenia ako znázorňuje graf. Primárne nie je zriadená na účely dosahovania zisku ako súkromné obchodné spoločnosti (súkromné záchrané služby). Dosiagnuté prebytky hospodárenia sa opätovne vracali do finančného systému v podobe investícií do ľudských zdrojov a ich neustáleho vzdelávania, do obnovy materiálo-technického vybavenia, do obnovy a modernizácie vozového parku, prístrojovej techniky a ďalších investícií do štátneho majetku v správe organizácie.

Od roku 2018 sa hospodársky výsledok výrazne prepadá. **K 30.09.2021 je stav alarmujúci strata 1,6 miliónov eur** s prognózou k 31.12.2021 cca strata 2 miliónov eur. Dlhodobou upozorňovala, že nastane uvedený stav a je nevyhnutné prijať okamžité opatrenia, čo bolo ignorované.

Na tomto zlom stave sa najvýraznejší vplyv: rast mzdových nákladov, neodôvodnené nákupy, priame nákupy bez VO a splátky nájomného na základe uzavretej Zmluvy o nájme vecí s dojednaným právom kúpy s úspešným uchádzačom prenajímateľom: LeasePlan Slovensko v októbri 2018, na predmet zákazky „Nájom vozidiel ambulancií ZZS s právom kúpy“. Predmetom zmluvy je nájom spolu 152 kusov vozidiel ambulancie záchrannej zdravotnej služby, z toho 62 kusov vozidiel pre Záchranú službu Košice, ostatné pre Záchranú zdravotnú službu Bratislava, na obdobie 60 mesiacov.

ambulancie typu RZP	42 kusov
ambulancie typu RLP	16 kusov
ambulancie typu RLP/MIJ	4 kusy
Cena za prenájom vozidla typu RZP:	3 340,06 eur/mesačne, 200 403,60 eur/sanitka
Cena za prenájom vozidla typu RLP:	3 458,14 eur/mesačne, 207 488,40 eur/sanitka
Cena za prenájom vozidla typu RLP/MIJ:	3 737,41 eur/mesačne, 224 244,60 eur/sanitka
Celková suma nájomného (60 mesiacov, 62 vozidiel):	12 633 744,- eur !!!
Ročná splátka nájomného pri celkovom počte vozidiel:	2 526 748,- eur !!!
Stav bankové účty k 30.09.2021	2 907 785,- eur !!!
	(vrátane preddavkov od ZP na nasledujúci mesiac cca 1,8 mil. eur)

Napriek zverejneným zámerom o eliminácii prevádzky pôvodných „starých“ sanitných vozidiel značky Volkswagen a znižovaniu nákladov na ich prevádzku a údržbu, k tomu nedošlo. Sanitky boli naďalej v prevádzke, pritom ročné náklady na ich opravu a údržbu sa pohybovali okolo 500 000,- eur ročne. Namiesto efektívneho využívania nadbytočných sanitných vozidiel na komerčné účely, boli sanitné vozidlá zvláštne odpredané za minimálne zostatkové ceny.

Vymáhanie pohľadávok sa dlhodobo sa neriešilo vymáhanie pohľadávok, sú dlhodobo v evidencii, vymáhanie je neefektívne, právne a finančne náročné a veľakrát neúspešné (nedoručiteľné listové zásielky, adresát neznámy, nesprávne osobné údaje, nevymožiteľné) a preto sú následne odpísané z účtovníctva, čo vytvára ďalšie náklady organizácii. **Stav plnenia záväzkov** nemôžem hodnotiť, nakoľko nemám komplexné aktuálne informácie.

Cieľ vyrovnaného hospodárskeho výsledku je možné dosiahnuť:

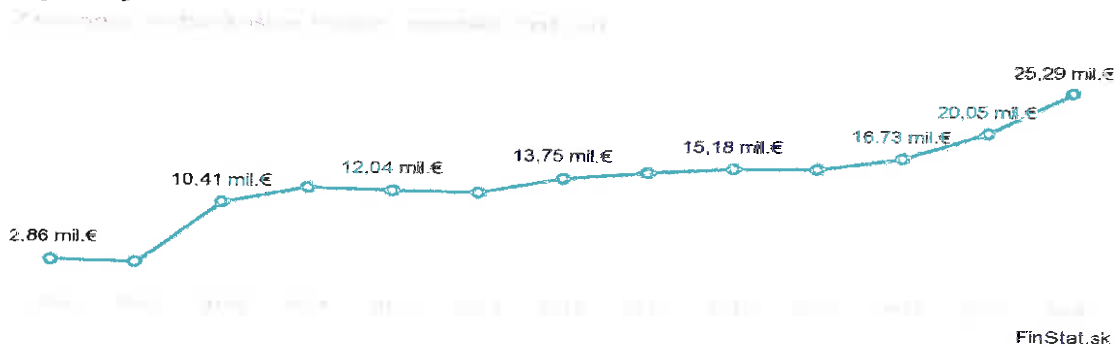
- maximalizáciou výnosov,
 - optimalizáciou nákladov,
 - efektívnymi investíciami,
 - prijímanie včasných a účinných opatrení.
-
- **maximalizácia výnosov**

Finančnou istotou ale zároveň aj istou nevýhodou je, že **financovanie na strane príjmov je do vysokej miery cenovo regulované** formou tzv. paušálnych preddavkových platieb určených Opatrením Ministerstva zdravotníctva SR č. 07045 v znení jej zmien. Výška paušálov by mala v dostatočnej miere pokrývať všetky výdavky spojené s prevádzkou záchrannej služby, o čom však nesvedčí vývoj paušálov za uplynulé obdobie t.j. úprava paušálov ad-hoc. Legislatívne zmeny ovplyvňujúce výdavky (predovšetkým mzdové) a nevyhnutnosť investícií si však vyžadujú opakované zmeny výšky paušálov.

Rozhodujúci podiel na celkových výnosoch tvoria tržby za vlastné výkony a tovar t.j. príjmy od zdravotných poisťovní za poskytnutú a vykázanú ZS. V minimálnej miere (cca 1-2% z celkových príjmov) sú to ostatné výnosy t.j. príjmy z iných doplnkových alebo podnikateľských činností ako napr. kurzy prvej pomoci, asistenčné komerčné služby, odpredaje majetku apod., čo sa ani v budúcnosti pravdepodobne nezmení.

Záchraná služba Košice ako štátna organizácia každoročne podlieha dôkladnej kontrole financovania a vedenia účtovníctva a verejného obstarávania (konsolidačný balík, finančné výkazy FIN, rôzne hlásenia a štatistické údaje, žiadosti o udelenie súhlasu MZ SR, súhlas s uzavretím zmluvy pred podpisom) zo strany MZ SR, ktorá má reálny obraz a všetky informácie o ekonomike organizácie.

Výnosy



Výnosy za rok 2020



FinStat.sk

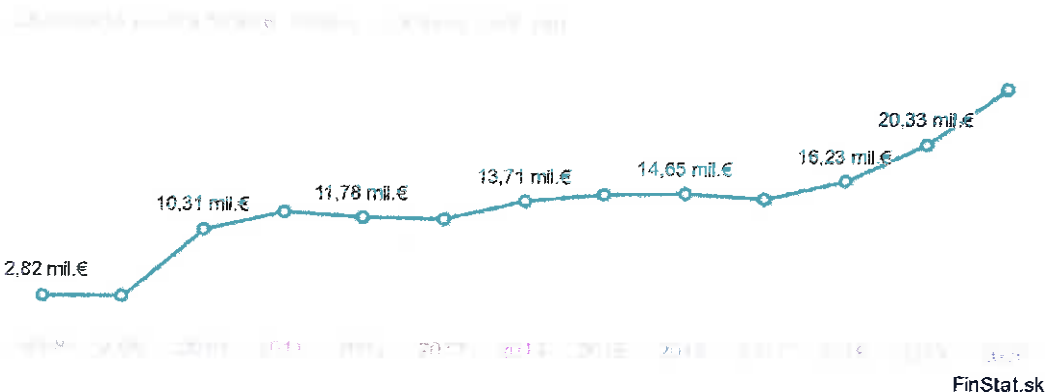
Záchraná služba Košice má uzavreté **zmluvy so zdravotnými poisťovňami** t.j. VŠZP a.s., ZP Dôvera a.s., ZP Union a.s., zverejnené v Centrálnom registri zmlúv, udržiava s nimi dlhodobé dobré pracovné vzťahy, v porovnaní s ústavnými zdravotníckymi zariadeniami, čo je veľkým prínosom pre organizáciu. Má dlhodobu vybudovanú funkčný systém vykazovania dávok a elektronickej komunikácie prostredníctvom aplikačnej nadstavby softvéru „DOPRAVA“, na fakturáciu sa používa softvér „LEA UAFALAN“ firmy Arkos, ktorý je síce kompatibilný s požiadavkami MZ SR, ale je zastaraný.

Nakoľko výška výnosov podlieha výraznej cenovej regulácii zo strany štátu, organizácia nemá veľa možností ako dosiahnuť ich zvýšenie. Navrhujem:

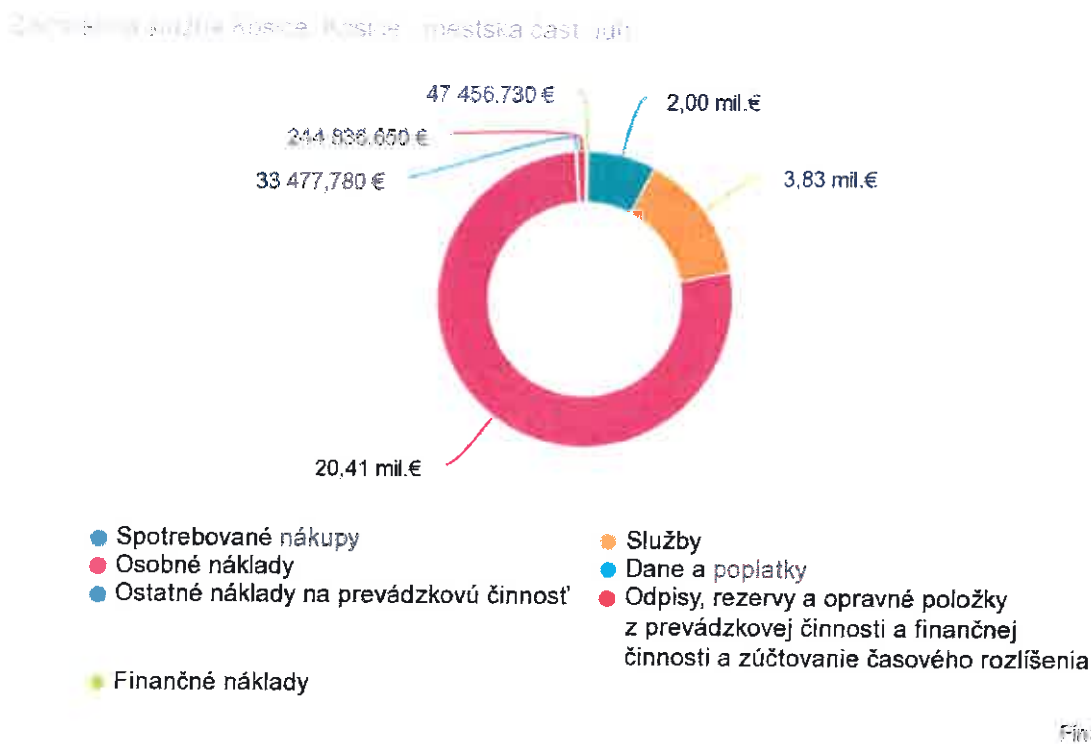
- spracovať dôkladnú analýzu skutočných nákladov nevyhnutných pre zabezpečenie neodkladnej zdravotnej starostlivosti a vyvinúť tlak na prehodnotenie výšky paušálnych platieb na ambulancie RLP/RZP/MIJ (rokovať s MZ SR),
- zvýšiť podiel komerčného poskytovania zdravotnej starostlivosti ako napr.
 - zavedením prevádzky dopravnej zdravotnej služby,
 - realizácia transplantáčného programu,
 - spolupráca s poskytovateľom vrtulníkovej ZZS na komerčných transportoch,
 - komerčné transporty pacientov do/zo zahraničia.
- zefektívniť podnikateľskú činnosť – kurzy prvej pomoci,
- čerpanie finančných prostriedkov z Plánu obnovy, IROP a iné eurofondové zdroje,
- rokovať o zmene legislatívy a úprave zákonnej povinnosti pre organizátorov nie len rôznych športových, ale aj kultúrnych, spoločenských a iných akciách t.j. povinnosť zabezpečiť profesionálnu záchranú službu nad rámec štátom garantovanej ZS,
- legislatívne upraviť dlhodobu neriešenú problematiku zneužívania ZZS – platby za bezdomovcov, nepoistených, suplovanie „záchytiak“ apod.,
- minimalizovať chybovosť vo vykazovaní zdravotných výkonov pre zdravotné poisťovne napr. opakovaným školením zamestnancov, automatizácia procesov kontroly zdravotného vykazovania pre ZP,
- príjmy z odpredaja alebo prenájmu prebytočného majetku štátu napr. sanitné vozidlá, nepoužívaný ale funkčný špeciálny zdravotnícky materiál (napr. na výučbu, pre špeciálne účely),
- získavanie iných finančných zdrojov – kapitálové výdavky MZ SR, zriadenie nadácie alebo neziskovej organizácie (2% príspevok), sponzoring atď.

• optimalizácia nákladov

Náklady



Náklady za rok 2020



Dlhodobým problémom je **vyšoký podiel osobných nákladov na celkových nákladoch organizácie až do výšky 80%**. Sčasti je to spôsobené zmenou legislatívy a následne zákonnými nárokmi zamestnancov (mzdový automat), avšak tieto sú kryté aj navýšením paušálnych platieb. Na raste osobných nákladov sa v posledných rokoch prejavili dopady nezmyselných organizačných zmien v organizácii, pri ktorých došlo k odchodu veľkej časti zamestnancov cca 25 osôb na manažérskych aj referentských pozíciách, dohodou alebo výpoveďou, vrátane všetkých zákonných nárokov na odchodné, odstupné, odmeny za odpracované roky. Pre organizáciu to bola strata finančná aj odborná. Následne boli prijatí noví zamestnanci, došlo k veľkému nárastu počtu rôznych manažérskych pozícií a administratívnych zamestnancov, osôb pracujúcich na obdobné pracovné vzťahy (dohody), čo sa samozrejme muselo odzrkadliť na náraste mzdových nákladov. Tento stav bude musieť byť zásadne prehodnotený a musí dôjsť k zoštíhleniu.

V rámci optimalizácie nákladov navrhujem:

- **personálne posilniť úsek ekonomiky, personalistiky, miezd** v súvislosti s nárastom počtu licencií a nárastu rozsahu pracovnej agendy, zabezpečenia plynulého chodu pracoviska a vzájomnej zastupiteľnosti pracovníkov na každej pracovnej pozícii, čo v súčasnosti nie je zabezpečené. S tým súvisí zabezpečenie adekvátnych pracovných podmienok (nedostatočné kancelárske priestory) a preškolenie zamestnancov,
- investovať do **kvalitného softvérového programu pre agendu finančného účtovníctva**. Vzhľadom na získanie licencií a nárast počtu zamestnancov je funkčný program už elementárnou potrebou pre riadenie ľudských zdrojov, zároveň je potrebné zabezpečiť kompatibilitu softvéru s existujúcim personálno-mzdovým programom (Vema) a odstrániť duplicitné pracovné činnosti, v prípade **personálno-mzdového softvéru riešiť** prepojenie na skladové hospodárstvo, systém kvality a vzdelávania,
- v organizácii absentoval proces **controllingu nákladov a ekonomických ukazovateľov**, je potrebné zaviesť systém, nutnosť personálne a technicky zabezpečiť,
- **optimalizácia nákladov na prevádzku staníc ZZS** – prehodnotiť všetky uzavreté nájomné zmluvy z pohľadu výšky nájomného a poskytovaných služieb, keďže prevažná väčšina staníc ZZS sa prevádzkuje v cudzích prenajímaných priestoroch, zamerať sa na nájomné zmluvy uzavreté na dobu určitú 2 roky, zabezpečiť opravu a údržbu a následne investovať do prestavby vlastného objektu – sídla organizácie a rozšíriť prevádzkované priestory, prehodnotiť systém regionálneho riadenia staníc ZZS podľa počtu získaných licencií a ich regionálneho rozmiestnenia v rámci SR, znižovať energetické náklady vo vlastných objektoch,
- pravidelne prehodnocovať všetky **dodávateľské vzťahy**, využívať elektronizáciu procesov verejného obstarávania aj nad rámec povinností zákona o verejnom obstarávaní a zvýšiť transparentnosť týchto procesov, zefektívniť procesy finančnej kontroly, realizovať benchmarking cien tovarov a služieb,
- prehodnotiť všetky **externé zmluvné vzťahy**, uzavreté na poskytovanie služieb ako napr. upratovacie služby, strážna služba, príležitostné rekonštrukčné práce, bežné údržbárske práce a opravy, a riešiť to zamestnávaním vlastných zamestnancov, prednostne z radov vlastných súčasných alebo bývalých zamestnancov,
- **kontrola a regulácia spotreby liekov, špeciálneho zdravotníckeho materiálu a všeobecného materiálu**, neustále sledovať expirácie liekov, zaviesť štandardné liečebné postupy, efektívne regulovať skladové zásoby – nenakupovať veľké množstvo tovaru na sklad „pre istotu“, ale dynamická obrátkovosť zásob, prehodnotiť normatívy spotreby materiálu na staniaciach ZZS, zamedziť plytvaniu a nehospodárnemu nakladaniu so všeobecným a špeciálnym zdravotníckym materiálom,
- **vytváranie rezerv na plánované investície, obnovu a rozvoj, nepredvídateľné situácie** – dôležitá tvorba rezervného fondu, aj nad rámec zákonných povinností v období hospodárskeho úspechu organizácie,
- **eliminovať príčiny vzniku sťažností a dohládov ÚDZS – a následným sankciám (pokuty, súdne trovy)**, predchádzať vzniku súdnym sporom (vytvorená rezerva na súdne spory sú zbytočne viazané prostriedky s možnosťou využitia na iné účely).

Pre dosiahnutie cieľa **zvýšenie efektívnosti vo využívaní finančných zdrojov** navrhujem:

- **Výstavba a obnova staníc ZZS v rámci Plánu obnovy**
V rámci optimalizácie siete a nového geografického rozloženia staníc ZZS bude potrebný presun časti staníc ZZS do nových priestorov. Pôjde o investície do výstavby a rekonštrukciu pôvodných priestorov staníc ZZS.
Záchraná služba Košice v súčasnosti prevádzkuje 90% staníc ZZS v cudzích prevádzkových priestoroch, za úhradu nájomného, preto každá možnosť získať zdroje na túto investíciu bude pre organizáciu prínosom. Ušetrené finančné zdroje môžu byť efektívne využité na iné investície napr. do obnovy prístrojového vybavenia zdravotníckou technikou.
V štátnej budove organizácie okrem manažmentu majú sídla aj niektoré stanice ZZS. Touto investíciou by sa zveľadil štátny majetok a zefektívnila by sa aj prevádzka staníc ZZS.
- **Obnova vozového parku ZZS v rámci Plánu obnovy**
Pôjde o investície do vozidiel: sanitných, vozidiel typu Rendez-vous, vozidiel určených na hromadnú prepravu osôb pri udalostiach s hromadným postihnutím osôb a cvičeniach, terénne špeciály. Nevieť v akom rozsahu sa táto investícia dotkne Záchrannej služby Košice, ale vzhľadom na neefektívny prenájom súčasných sanitných vozidiel, to môže byť pre organizáciu veľkým prínosom.
- **Transparentnosť pri nakladaní s verejnými zdrojmi**
Eliminovať akékoľvek konflikty záujmov.
Zabezpečiť čestnú hospodársku súťaž, umožniť účasť čo najväčšiemu počtu záujemcov.
Elektronizácia všetkých procesov verejného obstarávania a nakupovania, nad rámec zákona o verejnom obstarávaní.
Dôsledne dbať na dodržiavanie zákona o slobode informácií. Zverejňovanie informácií v súlade so zákonom, aj nad rámec zákona napr. vyhlásené VO na webovej strane organizácie.
Vytvoriť systém prijímania a vyhodnocovania oznámení korupcie alebo inej protispoločenskej činnosti v súlade so zákonom o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti.
Efektívna komunikácia.
- **Efektívnejšia kontrola a controlling**
Zaviesť funkčný systém vnútornej kontroly, analýz, monitoringu a systém spätnej väzby pre užívateľov informácií.
Vybudovať systém včasného varovania a upozornenia na riziká a hraničné limity napr. pri čerpaní limitov zmlúv, limitov u procesov verejného obstarávania.
Zabezpečiť softvérové vybavenie pre controlling a kvalifikované personálne zabezpečenie..
Vybudovať komplexné databázy údajov a obmedziť rozhodovanie ad-hoc.
- **Identifikovať vnútorné finančné rezervy**
Prehodnotiť efektívnosť vnútorných procesov napr. existencia tzv. interného Dispečingu organizácie v nepretržitej prevádzke, preverenie právomocí a kompetencií, zákonného postavenia vo vzťahu ku KOS.
Zoštíhľenie administratívnych činností, odbúranie papierovania, byrokracie.
Zmena organizačnej štruktúry, kumulácia pracovných činností do 1 pracovnej funkcie.
Eliminovať fluktuáciu zamestnancov.
- **Cudzie finančné zdroje**
Žiadať MZSR o pridelenie kapitálových výdavkov, nakoľko organizácia v súčasnej situácii nemá možnosť vytvárať rezervné finančné zdroje na nutnú pravidelnú obnovu napr. zdravotníckej prístrojovej techniky a špeciálny zdravotnícky materiál.
Iniciatívnejšie vyhľadávať dodatočné cudzie finančné zdroje (sponzoring, darovanie, nezisková organizácia).

- **Zaviesť systém hmotnej zainteresovanosti u zamestnancov na dosahovaní firemných výsledkov**
Finančná motivácia za dosahovanie reálnych úspor, ekonomicky najvýhodnejších ponúk, účasť čo najväčšieho počtu uchádzačov, vyrokovanie zľavy z ceny, za minimalizáciu chybovosti pre pri vykazovaní zdravotných výkonov, atď.
- **Zefektívniť podnikateľskú činnosť „Kurzy prvej pomoci“**
Záchraná služba Košice má od roku 2008 povolenie, na základe Živnostenského oprávnenia, na vykonávanie ohlasovacej živnosti „Vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti“. Na základe Rozhodnutí MZSR o vydaní osvedčenia o akreditácii bolo priznané právo uskutočňovať uvedené činnosti: kurz inštruktora prvej pomoci, kurz prvej pomoci, akreditovaný študijný program sústavného vzdelávania pre zdravotníckych pracovníkov okrem pracovníkov záchrannej zdravotnej služby s názvom „Neodkladná podpora životných funkcií“. Táto podnikateľská činnosť dlhodobo vykazuje zlé hospodárske výsledky (k 30.09.2021 strata cca 6 000 eur), podľa zákona o rozpočtových pravidlách mala byť táto podnikateľská činnosť zrušená, alebo by sa mali prijať opatrenia na odvrátenie tohto stavu. Opätovne najväčšou nákladovou položkou sú mzdové náklady. Z toho dôvodu je potrebné prehodnotiť efektivitu tejto činnosti, zmena personálneho zabezpečenia, zatraktívnenie poskytované služby investíciami do vzdelávacích pomôcok atď.
- **Efektívnejšie vymáhanie pohľadávok organizácie**
Efektívnejšie využívanie právnych služieb, na základe uzavretej zmluvy s externou advokátskou kanceláriou.
Zlepšenie vymáhania úrady za zdravotný výkon priamo na mieste.
Preškoliť posádky ZZS ohľadom postupov vymáhania, uľahčiť administráciu.
- **Zrušenie neefektívneho prenájmu administratívnych priestorov a znovuzjednotenie manažmentu do 1 sídla na adresu sídla organizácie**
Skončenie prenájmu v Business Centre Moldavská Košice. Úsporu zo zrušenia tohto prenájmu investovať do rekonštrukcia štátnych pôvodných administratívnych priestorov na adrese sídla Záchrannej služby Košice.
- **Úspora nákladov na služby spojené s prenájom prevádzkových priestorov**
Zrušenie externých upratovacích služieb.
Zrušenie externej strážnej služby.
Kontrola služieb spojených s prenájom (plytvanie teplom, elektrickou energiou, vodou na umývanie vozidiel, za parkovanie vozidiel prednostne dispečerských atď.)
Kontrola používania vybavenia stanice ZZS (poškodenie nábytku, spotrebičov alebo elektroniky z nedbanlivosti, plánovanie obnovy vybavenia a nie ad-hoc nákupy, poškodzovanie pripojenia sanitných vozidiel na dobíjanie el. energiou atď.).
- **Eliminácia škodových udalostí**
Prijať účinné preventívne opatrenia na predchádzanie vzniku škody (školenia zamestnancov, sprístupniť kazuistiky z reálnych škodových prípadov, interné predpisy, finančná a nefinančná motivácia u zamestnancov, ktorí dlhodobo nespôsobili organizácii žiadnu škodu atď.).
Efektívnejšie vymáhanie škôd (zintenzívniť zasadnutia škodovej komisie, zjednodušiť dokumentáciu, zlepšiť vymáhanie škôd z nedbanlivosti alebo zanedbania pracovných povinností).
Identifikovať riziká vzniku škodových udalostí a príležitostí na zlepšenie stavu.

5. PERSPEKTÍVY A SPÔSOBY UPLATNENIA PROJEKTU V PRAXI

Tento projekt je vo väčšine návrhov aplikovateľný v praxi okamžite, pretože organizácia má svoju právnu subjektivitu a riaditeľ – štatutárny orgán má dosť silné právomoci na to, aby ho mohol opatrenia okamžite realizovať v praxi.

Podľa môjho názoru Záchraná služba Košice je v situácii, že je žiaduce okamžite prijímať krízové opatrenia a následne aj nápravné a preventívne opatrenia.

Ako príspevková organizácia MZ SR musí nevyhnutne plniť úlohy dané svojim zriaďovateľom, v súlade s ostatnými poskytovateľmi zdravotnej starostlivosti a partnermi zdravotného systému, v súlade s platnou legislatívou. Ale mala by byť aj aktívnym partnerom, iniciovať komunikáciu s MZSR, s UDZS a zdravotnými poisťovňami v záujme riešenia otázok a problémov z praxe, proaktívne navrhovať riešenia, nastoľovať témy na rokovanie, spájať partnerov v rámci systému ZZS do spoločnej diskusie o problémoch.

Aj keď v súčasnosti je prioritnou témou zabezpečenie zdravotnej starostlivosti počas koronakrízy, počas tohto obdobia „nezmizli“ všetky ostatné akútne stavy, na riešenie ktorých bol záchraná zdravotná služba zriadená. Je ne

ZÁVER

Lekári a zdravotnícki záchranári si oprávnenne zaslúžia spoločenské uznanie a ocenenie svojej práce za svoj prínos pre blaho celého národa, pretože zachraňujú životy a zdravie ľudí. Je to výnimočná spoločenská komunita so silnými osobnostnými vlastnosťami, ktorá nikdy neodíde od svojich pacientov a vždy sa usiluje podať maximálnu profesionálnu odbornú pomoc človeku v núdzi.

Neviem sa stotožniť so súčasným smerovaním Záchrannej služby Košice, a preto sa uchádzam o možnosť z pozície riaditeľa zmeniť tento negatívny trend, stabilizovať organizáciu a nastaviť procesy v organizácii tak, aby sa znovu naštartoval jej rozvoj.

Bude si to vyžadovať enormné pracovné úsilie a zásadné zmeny. Keďže som v organizácii odpracovala takmer 15 rokov, viem do čoho idem, mám konkrétne plány ako zastaviť jej úpadok a opätovne ju nasmerovať na cestu rozvoja. Som presvedčená, že tímovou spoluprácou s profesionálnym tímom skúsených odborníkov je to reálne dosiahnuť.

Záchranná služba Košice má všetky predpoklady byť zodpovedným a spohľahlivým poskytovateľom záchrannej zdravotnej služby na Slovensku, úspešnou, pro-pacientsky orientovanou, ekonomicky stabilnou, odborne profesionálnou organizáciou a ktorá vytvára najoptimálnejšie pracovné podmienky pre svojich zamestnancov.

