

# **PROJEKT STRATÉGIE ROZVOJA ORGANIZÁCIE Záchranná služba Košice**

Výberové konanie na obsadenie miesta riaditeľa – štatutárneho orgánu Záchrannej služby Košice  
vyhláseného dňa 15. júla 2020 Ministerstvom zdravotníctva SR



**Predkladateľ: Ing. Mária KORÁNOVA, MPH**

**V Košiciach dňa 11.08.2020**

## POUŽITÉ SKRATKY:

ZZS	Záchranná zdravotná služba
ZS	Zdravotná starostlivosť
UM	Urgentná medicína
RZP	Rýchla zdravotná pomoc
RZP – S	Rýchla zdravotná pomoc – sekundárne transporty
RLP	Rýchla lekárska pomoc
MIJ	Mobilná intenzívna jednotka
ŠZM	Špeciálny zdravotný materiál
IZS	Integrovaný záchranný systém
SHM	Subjekt hospodárskej mobilizácie
MZ SR	Ministerstvo zdravotníctva SR
UDZS	Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou
OS ZZS SR	Operačné stredisko záchranej zdravotnej služby SR
AZZS	Asociácia záchranných zdravotných služieb
ZS KE	Záchranná služba Košice
SKZZ	Slovenská komora zdravotníckych záchranárov
ÚZZ	Ústavné zdravotnícke zariadenia
UHPO	Udalosť s hromadným postihnutím osôb
N	Náklady
V	Výnosy
HV	Hospodársky výsledok
ZP	Zdravotná poisťovňa
LTV	Linka tiesňového volania
NCMP	náhla cievna mozgová príhoda

## ÚVOD

V Záchrannej službe Košice pracujem od roku 2007. Mojou základnou pracovnou náplňou je funkcia manažéra kvality, ku ktorej sa kumulovali ďalšie manažérske funkcie ako manažér ekonomiky, manažér komerčných akcií, hlavný koordinátor pre verejné obstarávanie ako aj viaceré manažérske projekty napr. spracovanie žiadostí o udelenie povolenia na prevádzkovanie ambulancie ZZS. Ako manažér kvality a interný audítor som monitorovala stav poskytovanej záchrannej služby nie len dokumentačne, ale aj osobne v teréne na zdravotníckych aj nezdravotníckych pracoviskách. Od roku 2017 som vykonávala pracovnú funkciu hlavného ekonóma a zároveň manažéra kvality. Ako člen vrcholového manažmentu od roku 2007 som sa aktívne a všestranne podieľala na jej pôsobnosti v rámci Košického, Prešovského a Žilinského kraja. Som ekonomický inžinier. Odborné znalosti som si rozšírila štúdiom v odbore verejného zdravotníctva (MPH). Do výberového konania na pozíciu riaditeľa Záchrannej služby Košice som sa prihlásila z dôvodu, že znovu mi nie je ľahostajná súčasná zlá **situácia v organizácii, jej smerovanie do budúcnosti a možné dopady, ktoré v konečnom dôsledky bude znášať pacient**. Zároveň mám predstavu a konkrétne návrhy na zlepšenie stavu a ďalší rozvoj organizácie.

Ako manažér kvality, ktorý zavádzal systém manažérstva kvality v organizácii a táto získala certifikát kvality ISO 9001, sa neviem uspokojiť so zánikom tohto systému po 12 rokoch. Časté personálne zmeny v krátkom časovom slede na pozícii riaditeľa Záchrannej služby Košice ako aj nesystémové organizačné zmeny majú **zásadný negatívny vplyv na systém riadenia organizácie**. Počas 13 rokov mojej praxe v Záchrannej službe Košice mala táto organizácia 12 riaditeľov. Každá zmena priniesla nejaké čiastkové alebo aj zmätočné zmeny v riadení organizácie. Nejasné právomoci a zodpovednosti pracovníkov, časté organizačné a personálne zmeny na úrovniach riadenia, nejednoznačne zadané organizačné vzťahy, neaktuálne smernice a interné predpisy, pretože pri tej častej obmene riaditeľov sa to niekedy ani nestíhalo revidovať alebo chýbala vôbec nejaká predstava, majú s postupom času stále zásadnejšie a viditeľnejšie dopady na pracovné činnosti a na úroveň kvality záchrannej zdravotnej služby v Záchrannej službe Košice.

Ako ekonóm som dlhodobo upozorňovala na neefektívne procesy nakupovania a verejného obstarávania, na plytvanie s verejnými prostriedkami, na nedostatky vo výkone finančnej kontroly, skreslené finančné plánovanie, nedostatok finančných zdrojov na krytie výdavkov a predovšetkým **na celkový zlý vývoj ekonomickej situácie s výhľadom do budúcnosti**. Pri spracovaní tohto projektu boli použité informácie len z verejne dostupných zdrojov napr. webové stránky finstat, centrálny register zmlúv, MZ SR, OS ZZS SR, ÚDZS, ZS KE, tlač, internet. **Transparentnosť, boj proti korupcii a efektívne využívanie verejných zdrojov**. To, čo by malo byť samozrejmosťou, je bohužiaľ v dnešnej dobe dávané za ciele.

**Pozornosť vzbudili rozsiahle personálne zmeny v období od 01.06.2020 po súčasnosť**, keď došlo k výraznému odchodu zamestnancov z pracovného pomeru z ekonomického a prevádzkového úseku, od manažérov až po radových pracovníkov, cca 15-20 osôb. Nepoznám skutočné dôvody týchto opatrení súčasného vedenia a nerozumiem postojom odborovej organizácie proti záujmom zamestnancov. Išlo o spoľahlivých, zodpovedných a kvalifikovaných odborníkov vo svojej oblasti, s niekoľkoročnou praxou, viacerých dlhoročných zamestnancov organizácie, bez akýchkoľvek pochybení, kľúčových svedkov, osoby, ktoré zvládli tzv. koronakrízu a prevádzkové problémy v kritických časoch. Manažment organizácie ako aj všetci zamestnanci sú jedným z dôležitých pilierov pri napĺňaní stratégií a cieľov organizácie, preto si vyžaduje profesionálny a zodpovedný prístup v súlade s platnou legislatívou.

**Výsledky výberového konania na vydanie povolenia na prevádzkovanie ambulancií ZZS** a získanie 57 licencií zásadným spôsobom určilo smerovanie na najbližších 6 rokov doby platnosti licencií, pokiaľ nedôjde k zmene legislatívy. Je nepochopiteľné, že štátna organizácia, zriadená na plnenie úloh štátu, nemá dominantnejšie postavenie v rámci SR. Rovnako je nezrozumiteľné, prečo Záchraná služba Košice ako subjekt hospodárskej mobilizácie pre plnenie úloh štátu nezískala licencie napr. ani v okresných mestách v rámci svojej teritoriálnej pôsobnosti alebo v tzv. rizikových bodoch (výrobné závody, priemyselné parky, hlavné cestné ťahy apod.), o ktoré sa uchádzala. Opodstatnenosť sa prejavila obzvlášť v čase tzv. koronakrízy, kedy štátni poskytovatelia záchrannej služby zohrali svoju významnú úlohu z dôvodu lepšej pripravenosti a súčinnosti a boli vtedy „Hrdinovia týchto dní“.

**Dlhodobu sa systémovo nerieši personálno-mzdová oblasť a s tým súvisiaci komplex problémov.** Neúmerne vysoký medziročný nárast mzdových nákladov vyplývajúci vzhľadom na legislatívne zmeny (Zákonník práce, platový automat, príplatky za prácu v noci, sobotu, nedeľu, sviatok, rekreačné poukazy, minimálna mzda, nadčasy), akútny nedostatok lekárov, nadštandardné odmeňovanie, početnosť a výdavky za nadčasy, nekoncepčný interný systém mzdového odmeňovania, obsadzovanie pracovných miest bez výberových konaní. Absentuje prepojenie medzi personálnou, mzdovou a finančnou agendou, nielen chýbajúcim funkčným softvérom, ale systémom riadenia, plánovania, vykazovania, kontroly a platieb.

Stále nie je objasnená **efektívnosť nákupu a spôsobu financovania nájmu tzv. nových sanitných vozidiel na obdobie 5 rokov, aj v kontexte výsledkov výberového konania na licencie ZZS.** V súčasnosti by malo byť už dodaných všetkých 62 „nových“ sanitných vozidiel značky Ford od spoločnosti LeasePlan Slovakia, s.r.o.. Zároveň v súčasnom vozovom parku má ďalších cca 50 „starých“ sanitných vozidiel značky Volkswagen. Záchraná služba Košice získala v tendri 57 licencií ZZS t.j. reálne potrebuje minimálne 75 vozidiel, po zohľadnení koeficientu 0,3 na záložné sanitné vozidlá v zmysle zákona č. 579/2004 Z.z. V prípade prebytočnosti sanitných vozidiel (cca 37) je otáznou ako efektívne s nimi bude naložené a s akým dopadom na strane príjmov. Z uvedených dôvodov je nevyhnutné prijať okamžité riešenia, aby doterajšie rozhodnutia a uzavreté zmluvy mali minimálne negatívne dopady na ekonomiku a platobnú schopnosť organizácie.

Je náročné zabezpečiť kvalitnú neodkladnú zdravotnú starostlivosť bez toho, aby boli zabezpečené primerané zdroje – finančné, personálne a materiálno-technické. V súčasnej situácii by som sa prioritne zamerala na dosiahnutie personálnej a ekonomickej stability, samozrejme pri zabezpečovaní neodkladnej zdravotnej starostlivosti v súlade s platnou legislatívou. Mojim záujmom je využiť všetky svoje odborné vedomosti, osobné schopnosti, praktické zručnosti, manažérske a riadiace skúsenosti na **zvrátenie súčasného negatívneho trendu vývoja v Záchrannej službe Košice**, nakoľko je žiaduce prijať bezodkladne účinné nápravné alebo preventívne opatrenia.

Týmto projektom chcem načrtnúť stratégiu rozvoja, ciele a opatrenia, ktorými by podľa môjho názoru došlo k zefektívneniu riadenia organizácie, zlepšeniu ekonomickej situácie a zvýšeniu úrovne kvality poskytovanej zdravotnej starostlivosti v prospech pacientov.

Projekt stratégie rozvoja organizácie je zameraný na zabezpečenie vyrovnaného hospodárenia, zefektívnenie chodu organizácie, zvýšenie efektívnosti vo využívaní finančných zdrojov, personálnu politiku, riešenie aktuálnych problémov, presné definovanie cieľa projektu a spôsobu na jeho dosiahnutie, perspektívy a spôsoby uplatnenia projektu v praxi.

## 1. Záchranná služba a súčasný stav

Záchranná služba Košice je **historicky najstaršou záchrankou na Slovensku, cca 30 rokov** od vzniku. Zárodok jej vzniku predstavuje hasičský spolok založený v roku 1872. Vlastnú záchrannú stanicu zriadili v Košiciach až v roku 1901 v kasárni hasičov na Kováčskej ulici, kedy vznikol spolok hasičský a záchrannej služby. Za vznik a prvý rozvoj možno považovať dátum 01.02.1952, vtedy pod názvom Záchrannej dopravnej služby KUNZ so sídlom v areáli Fakultnej nemocnice v Košiciach na Rastislavovej ulici. Od 01.08.1990 bola spustená prevádzka na stredisku Leteckej záchrannej služby v Košiciach KRIŠTOF 08, ktorá bol ukončená v roku 2006. Sídlo organizácie bolo zriadené v areáli Univerzitnej nemocnice Louisa Pasteura v Košiciach na Rastislavovej ulici č. 43, kde sídli až dodnes.

- 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**.
- **Táto Rada riaditeľov 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 záchrannej služby, horskej, vodnej a banskej záchrannej 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 pracovníkov (odborná prax, workshopy a prezentácie prvej pomoci).



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

Uvedené výberové konanie bolo vyhlásené dňa 14.06.2019, na stránke <http://www.udzs-sk.sk/web/sk/oznamy-uradu> a v Hospodárskych novinách, a to zverejnením Oznámenia o vyhlásení výberového konania, ktoré vyhlásil Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou podľa zákona 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, v rozsahu spolu 328 bodov ZZS, z toho:

- 7 ambulancií VZZS,
- 5 ambulancií RLP/MIJ,
- 81 ambulancií RLP,
- 187 ambulancií RZP,
- 48 ambulancií RZP „S“.

Oznámenie o výsledkoch výberového konania bolo zverejnené na stránke ÚDZS dňa 23.08.2019. Sieť ZZS bola týmto zabezpečená na celom území SR.

Prehľad poskytovateľov ZZS v SR podľa počtu licencií

Poskytovateľ zdravotnej starostlivosti	ROZDIEL	2013 /2014 spolu	RLP/ MIJ	RLP	RZP	2019 spolu (bez RZP-S)	RLP/ MIJ	RLP	RZP	RZP „S“
Falck Záchraná, a.s.	- 107	107		32	75	0	neúčastní sa VK			
ZZS Bratislava (ŠTÁTNA)	+ 12	62	2	21	39	74	2	24	48	20
Záchraná služba Košice (ŠTÁTNA)	-2	47	3	12	32	45	3	13	29	12
LSE – Life Star Emergency, s.r.o.	+ 69	30		13	17	99		32	67	8
ZaMED, s.r.o.	+ 6	14		4	10	20		3	17	2
NsP Brezno, n.o.		5		1	4	5		1	4	1
NsP Sv. Jakuba, n.o., Bardejov		2		1	1	2		1	1	1
FNsP Skalica, a.s.		2		1	1	2		1	1	
Liptovská nemocnica s poliklinikou MUDr. Ivana Stodolu Liptovský Mikuláš		1		1		1		1		
Kysucká nemocnica s poliklinikou Čadca	-1	1			1	0				
Hornooravská nemocnica s poliklinikou Trstená		1			1	1			1	
Dolnooravská nemocnica s poliklinikou Dolný Kubín	-1	1		1		0				
RZP, a.s.	+ 21					21		3	18	3
NsP Považská Bystrica	+2					2		1	1	
NsP Myjava	+1					1		1		
RESCUE SYSTÉM, s.r.o.										1
<b>SPOLU</b>		<b>273</b>	<b>5</b>	<b>87</b>	<b>181</b>	<b>273</b>	<b>5</b>	<b>81</b>	<b>187</b>	<b>48</b>

Spoločnosť Falck Záchraná, a.s. ako dovtedy najväčší poskytovateľ ZZS sa výberového konania nezúčastnila a oznámila koniec svojej pôsobnosti v oblasti ZZS na Slovensku. Najväčší nárast počtu licencií v tendri dosiahla súkromná spoločnosť LSE – Life Star Emergency, s.r.o. a získala tým dominantné postavenie medzi poskytovateľmi ZZS. Do siete ZZS pribudli ďalší noví resp. staronoví poskytovatelia ZZS ako RZP, a.s. a RESCUE SYSTÉM, s.r.o. a nemocnice v Považskej Bystrici a Myjave. Následne po zverejnení výsledkov tendra došlo k podaniu viacerých podnetov na prešetrenie postupu udeľovania licencií ÚDZS, personálneho obsadenia výberovej komisie, podnetu vo veci dodržania zákona o verejnom obstarávaní a ďalších. Zazneli vyjadrenia MZ SR, ÚDZS, ÚVO a Asociácie ZZS k stanovisku EK k uvedenému tendru. Pre Záchranú službu Košice bude dôležité finálne rozhodnutie MZ SR. V prípade opakovania výberového konania by sa mala Záchraná služba Košice uchádzať o podstatne vyšší počet licencií než má v súčasnosti.

Na základe zverejnených výsledkov výberového konania Záchraná služba Košice získala spolu 57 licencií, z toho stratila licencie u staníc ZZS Nový Smokovec, Štrba, Gelnica, Smolník a získala nové licencie ZZS Lipovník, Vrútky a ambulancie RLP/MIJ typu RZP „S“. V rámci teritoriálneho pôsobenia si zachovala svoje pôvodné postavenie – Košický, Prešovský a čiastočne Žilinský kraj SR.

Záchraná služba Košice – prehľad počtu získaných licencií v tendroch

typ ambulancie / tender v rokoch	2005/2006	2009/2010	2013/2014	2019	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

**Záchranná služba Košice** má 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 patrí:

- 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 má jasne zadané „*Ciele kvality*“ v znení:

1. Poskytovať neodkladnú zdravotnú starostlivosť ambulanciami pozemnej záchrannej zdravotnej služby minimálne v 47 sídlach Košického Prešovského a Žilinského kraja a to vo všetkých typoch (RLP, RZP, MIJ). Navýšením súčasného počtu staníc v rokoch 2019/2020 niest' 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 záchrannej zdravotnej služby. O tieto služby sa uchádzať okamžite po sprevádzkovaní novozískaných staníc záchrannej 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 prehĺbovať vybudovaný integrovaný systém manažérstva kvality a jeho certifikáty, to znamená rozšírenie aktuálne certifikovaného systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 na všetky budúce stanice záchrannej 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 záchrannej zdravotnej služby SR, s Úradom pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou, zdravotníckymi zariadeniami, zdravotnými poisťovňami a ostatnými poskytovateľmi ZZS.
9. Prednostne rozvíjať systém interného a externého sústavného vzdelávania pracovníkov ZS KE. Sústavné vzdelávanie musí byť priebežné obnovované a udržiavané aj po získanej odbornej spôsobilosti v súlade s rozvojom príslušných odborov po celý čas výkonu zdravotníckeho povolania.



<b>SWOT ANALÝZA</b> <b>organizácie ZÁCHRANNÁ SLUŽBA KOŠICE</b>	
<b>S - Silné stránky</b>	<b>W - Slabé stránky</b>
<p>Dlhodobá história, tradícia, skúsenosti                      Štátny charakter organizácie                      Pravidelný príjem (paušálne platby) a uzavreté zmluvy so zdrav. poisťovňami                      Certifikovaný systém riadenia podľa ISO                      Vysoká úroveň kvality poskytovanej NZS                      Kvalifikovaní zdravotnícki pracovníci                      Systém sústavného vzdelávania zdravotníckych pracovníkov                      Nové sanitné vozidlá s vybavením                      Štandardizácia vybavenia vozidiel ambulancií ZZZ                      Reprézantácia a úspechy posádok ZZZ na odborných súťažiach doma aj v zahraničí</p>	<p>Finančné plánovanie                      Likvidita (cash flow)                      Zdroje financovania                      Nedostatočný finančný controlling                      Nedostatočný systém vnútornej kontroly                      Ľudské zdroje – kritický stav lekárov                      Vysoká vyťaženosť systému ZZZ                      Prenájom cudzích nebytových priestorov                      Zastaraný ekonomický software                      Počet a technický stav ambulancií ZZZ                      Vysoký objem režijných nákladov                      Etika pri poskytovaní NZS a sťažnosti                      Syndróm vyhorenia zdravotníckych pracovníkov                      Zastupiteľnosť THP zamestnancov                      Systém ochrany GDPR                      Personálne zmeny v organizácii                      Investičný dlh</p>
<b>O - Príležitosti</b>	<b>T - Hrozby</b>
<p>Prevádzka RZP-S                      Prevádzka DZS                      Zvyšovanie kvality a dostupnosti NZS                      Pacientsky orientované poskytovanie NZS                      Štandardizácia medicínskych procesov NZS                      Inovácie                      Informatizácia                      Digitalizácia                      Komunikačné technológie                      Systém vzdelávania lekárov a ZZ                      Rozvoj podnikateľských aktivít                      Reforma zdravotníctva a ZZZ                      Podpora reforiem zo strany EÚ</p>	<p>Nedostatočné legislatívne zmeny NZS                      Zatiaľ chýbajúca stratégia rozvoja ZZZ 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>

## 2. Zabezpečenie vyrovnaného hospodárenia

Záchraná služba Košice, ako štátna príspevková organizácia, sa vždy usilovala o dosahovanie vyrovnaného hospodárenia. Primárne nie je zriadená na účely dosahovania zisku ako súkromné obchodné spoločnosti. Dosiagnuté **prebytky hospodárenia sa opätovne vracajú do finančného systému v podobe investícií** do ľudských zdrojov a ich neustáleho vzdelávania, do obnovy materiálno-technického vybavenia, do obnovy a modernizácie vozového parku, prístrojovej techniky a ďalších investícií do štátneho majetku v správe organizácie.

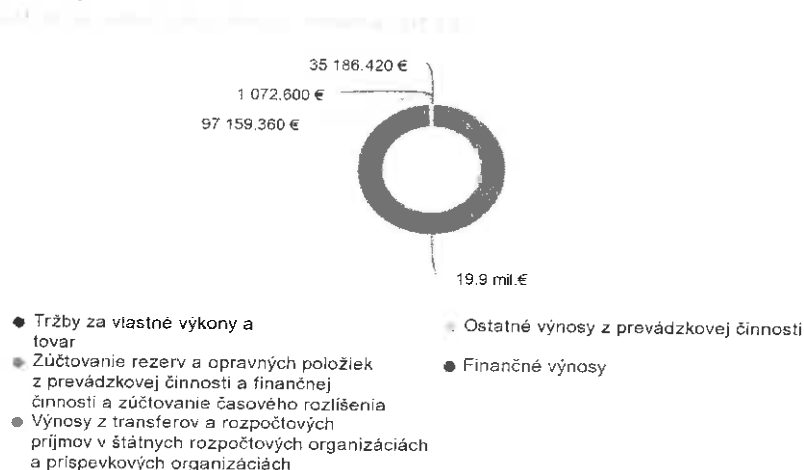
Finančnou istotou ale zároveň aj istou nevýhodou je, že **financovanie na strane príjmov je do veľkej miery cenovo regulované** formou tzv. paušálnych preddavkových platieb určených Opatrením Ministerstva zdravotníctva SR č. 07045 v znení jej zmien. Výška paušálov by mala v dostatočnej miere pokrývať 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. 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 Ministerstva zdravotníctva SR, ktorá má reálny obraz a všetky informácie o ekonomike organizácie. Riaditeľ má vždy možnosť aktívne komunikovať s Ministerstvom zdravotníctva SR o zlepšení financovania, upozorňovať na riziká financovania resp. nedostatočné krytie výdavkov, o čo sa budem vždy usilovať, priamo alebo v zastúpení Asociácie ZZS.

Pre dosiahnutie cieľa vyrovnaného hospodárskeho výsledku s výhľadom do budúcnosti je potrebné zamerať sa prioritne na:

1. maximalizáciu výnosov,
2. optimalizáciu nákladov,
3. sledovať ďalšie ekonomické ukazovatele.

### Maximalizácia výnosov

Výnosy za rok 2019



FinStat sk

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.

Pevná cena za zdravotnú starostlivosť poskytovanú poskytovateľom zdravotnej starostlivosti, ktorý má povolenie na prevádzkovanie ambulancie záchrannej zdravotnej služby v 24 hodinovej službe v stanici záchrannej zdravotnej služby, je stanovená Opatrením Ministerstva zdravotníctva SR zo 4. mája 2020 č. 08167-2020-OL, ktorým sa mení opatrenie Ministerstva zdravotníctva SR č. 07045/2003 z 30.12.2003, ktorým sa ustanovuje rozsah regulácie cien v oblasti zdravotníctva v znení neskorších predpisov t.j. regulácia štátu, formou tzv. preddavkov – paušálnych platieb.

typ ambulancie	Pevná cena za ZS / 24 hodinová služba
RLP/MIJ	46 583,- eur/mesačne/1 vozidlo ambulancie
RLP	44 250,- eur/mesačne/1 vozidlo ambulancie
RZP	25 793,- eur/mesačne/1 vozidlo ambulancie
RZP-S	22 993,- eur/mesačne/1 vozidlo ambulancie

Podiel ZP na úhrade uvedených cien zodpovedá podielu poistencov ZP na celkovom počte poistencov. K tejto pevnej cene výkonov sa pripočítava cena dopravy za 1 kilometer jazdy vozidlom ambulancie ZZS a to vo výške 0,79 eur. Kilometrovné pre RZP-S vo výške 1,185 eur/km. Cena výkonov zahŕňa všetky náklady súvisiace s poskytovaním ZZS vrátane nákladov na výkony sterilizácie, okrem nákladov na lieky označené symbolom úhrady „A“ zaradené do zoznamu liekov podľa zákona o úhrade liekov z verejného poistenia, ktoré sa vykazujú ZP poistenca na osobitnom zúčtovacom doklade. Pevná cena za ZS poskytovanú od 01.05.2020 do 30.06.2020 poskytovateľom ZS, ktorý má povolenie na prevádzkovanie ambulancie ZZS v 24 hodinovej službe na stanici ZZS sa vypočíta ako súčin počtu kalendárnych mesiacov, v ktorých mal tento poskytovateľ ZZS povolenie na prevádzkovanie ambulancie ZZS v 24 hodinovej službe v stanici ZZS v období od 01.01.2020 do 30.04.2020 a sumy:

- a) RZP-S 1 468,- eur
- b) RZP 1 284,- eur
- c) RLP 2 727,- eur
- d) RLP/MIJ 2 543,- eur

**Celková výška mesačných paušálnych platieb pri súčasnom počte staníc ZZS ZS KE**

Druh stanice	Počet staníc ZZS	Výška paušálu na 1 stanicu ZZS/mesačne	Suma spolu/mesačne
RLP/MIJ	3	46 583,- eur	139 749,- eur
RLP	13	44 250,- eur	575 250,- eur
RZP	29	25 793,- eur	747 997,- eur
RZP	12	22 993,- eur	275 916,- eur
<b>Spolu</b>	<b>57</b>		<b>1 738 912,- eur/mesačne</b> <b>20 866 944,- eur/ročne</b> <b>(bez kilometrovného a tzv. „A“ liekov)</b>

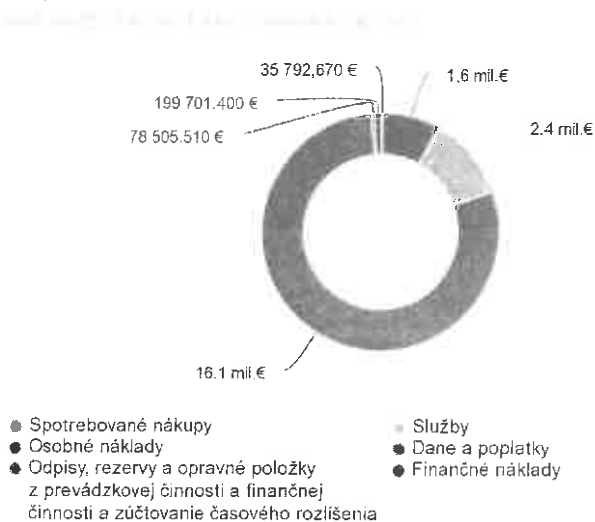
Záchraná služba Košice má uzavreté **zmluvy so zdravotnými poisťovňami** t.j. VŠZP a.s., ZP Dôvera a.s., ZP Union a.s. (zverejnené v Centrálnom registri zmlúv). Má dlhodobu vybudovaný funkčný systém vykazovania dávok a elektronickej komunikácie prostredníctvom aplikačnej nadstavby softvéru „DOPRAVA“, ktorá umožňuje správne vykazovanie zdravotných výkonov a ktorá zaručuje uznávanie takto vykazovaných výkonov zdravotnými poisťovňami. Na fakturáciu sa používa softvér „LEA UAFALAN“ firmy Arkos, ktorý je síce kompatibilný s požiadavkami MZ SR v procese spracovávania finančných výkazov MZ SR, ale na dnešnú modernú dobu IT technológií je pomerne zastaraný a nevyhnutne potrebuje modernizáciu resp. som za obstaranie nového moderného ekonomického softvéru.

### Návrh možností zvýšenia výnosov:

- spracovať dôkladnú analýzu skutočných nákladov nevyhnutných pre zabezpečenie neodkladnej zdravotnej starostlivosti a prehodnotiť výšku paušálnych platieb na ambulancie RLP/RZP/MIJ (rokovaním s MZ SR),
- zvýšiť podiel komerčného poskytovania zdravotnej starostlivosti ako napr.
  - zavedením prevádzky dopravnej zdravotnej služby,
  - realizácia transplantáčného programu,
  - spolupráca s poskytovateľom vrtuľníkovej ZZS na komerčných transportoch,
  - komerčné transporty pacientov do/zo zahraničia.
- 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 záchrannú 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,
- odpredaj alebo prenájom 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, eurofondy a nenávratné finančné prostriedky (Záchraná služba Košice zrejme má už rozpracovaný zámer vzhľadom na spracovanie žiadosti o NFP, vid'. objednávka), zriadenie Nadácie alebo neziskovej organizácie (2% príspevok), sponzoring,
- rokovať s MZ SR o kompenzáciách za finančné výdavky nespôsobené prevádzkou NZS, ale výnimočnou situáciou napr. náklady na OOPP v boji s COVID-19, náklady na rekreačné a športové poukazy apod.

### Optimalizácia nákladov

#### Náklady za rok 2019



FinStat.sk

Najvyššími nákladovými položkami sú osobné náklady, údržba vozového parku, spotreba liekov a špeciálneho zdravotníckeho materiálu a servis zdravotníckej techniky.

Dlhodobou najväčším problémom je **vyšoký podiel osobných nákladov na celkových nákladoch organizácie.**

ROK	% podiel mzdových nákladov na celkových nákladoch
2013	62 %
2014	58 %
2015	63 %
2016	66 %
2017	74 %
2018	78 %
2019	79 %

Mzdové podmienky v organizácii sú upravené v Kolektívnej zmluve v znení dodatkov a Mzdovej smernici. Kolektívna zmluva v znení dodatkov uzavretá medzi Záchranou službou Košice a odborovou organizáciou stanovuje **základnú kategorizáciu miezd zdravotníckych pracovníkov s účinnosťou od 01.01.2020**, v nejakej miere nad rámec Zákonníka práce v platnom znení resp. v minimálne zákonom stanovenej výške, t.j. základná mzda podľa dosiahnutého vzdelania, špecializácie, praxe. K uvedenému sa pripočítavajú ďalšie zložky mzdy sú nenárokovateľné (osobné hodnotenie, príplatok za vykonávanie pracovných činností, o rozsahu, výkonnostné ohodnotenie, príplatok za vedenie stanice ZZS a prípadne ďalšie). Majú motivačný charakter v záujme podpory sústavného vzdelávania zdravotníckych pracovníkov, zvyšovania kvalifikácie, odmeny za zvýšenú výkonnosť podľa počtu najjazdených kilometrov a počet zásahov (neustály medziročný nárast zásahov ambulancií ZZS podľa štatistických analýz ZS KE a OS ZZS SR).

**Základná kategorizácia miezd nezdravotníckych pracovníkov** by mala byť schválená v Mzdovej smernici organizácie. Vzhľadom na rast minimálnej mzdy boli mzdy zamestnancov priebežne valorizované a spôsobovalo to tlak na valorizáciu mzdy aj u všetkých ostatných zamestnancov a nabúravaníu systému spravodlivého mzdového ohodnotenia zamestnancov napr. vo vzťahu ku vzdelaniu, zodpovednosti, rokov praxe apod. Napr. hrubá mzda upratovačky 620,- eur verzus hrubá mzda referenta s vysokoškolským vzdelaním 650,- eur.

V rámci osobných nákladov ďalším dlhodobým problémom s výrazným dopadom na hospodárenie organizácie sú vysoké **náklady za nadčasovú prácu a príplatky za prácu v sobotu, v nedeľu, v noci a cez sviatok**. Organizácia ako poskytovateľ nepretržitej prevádzky musí vždy plnohodnotne zabezpečiť prevádzku záchrannej služby a zároveň dodržiavať Zákonník práce, pritom nemá možnosť získania iných finančných zdrojov ako sú zákonom stanovené tzv. paušály, preto ju značne zaťažuje nestabilita v tejto oblasti legislatívy a neustály tlak na úpravu výšky paušálu zohľadňujúcich reálne náklady spojené s prevádzkou ZZS. Zároveň je nevyhnutné regulovať výšku nadčasov internými opatreniami napr. zabezpečením dostatočného počtu personálu a efektívnejším plánovaním pracovných zmien - služieb zdravotníckych pracovníkov, zaoberať sa zastupiteľnosťou zamestnancov, plánom čerpania dovolení a motiváciou zamestnancov, aby prispeli k stabilite zamestnaneckých kolektívov (časté výmeny služieb, viac pracovných pomerov u jedného zamestnanca, materské dovolenky apod.).

Kolektívna zmluva bola uzavretá na obdobie rokov 2017-2020 a zrejme **začalo kolektívne vyjednávanie o uzavretí novej Kolektívnej zmluvy**. Uzavretiu novej kolektívnej zmluvy by mala predchádzať dôkladná analýza hospodárenia organizácie a perspektív vývoja do budúcnosti vzhľadom na celkovú ekonomickú situáciu v národnom hospodárstve, finančný rozpočet SR a ekonomických možností organizácie.

Druhou významnou nákladovou položkou sú náklady na služby a z nich najviac **náklady na údržbu vozového parku a nájomné sanitných vozidiel.**

Na výsledok hospodárenia v roku 2019 a hlavne počas nasledujúcich 5 rokov bude najvýraznejšie vplývať uzavretie Zmluvy o nájme vecí s dojednaným právom kúpy s úspešným uchádzačom prenajímateľom: LeasePlan Slovakia, s.r.o. dňa 08.10.2018, na predmet zákazky „**Nájom vozidiel ambulancií ZZS s právom kúpy**“. Predmetom zmluvy je nájom spolu 152 kusov vozidiel ambulancie záchrannej zdravotnej služby s dojednaným právom kúpy, na obdobie 60 mesiacov. Verejné obstarávanie zabezpečovala Záchranná zdravotná služba Bratislava. V súčasnosti je zákazka predmetom kontroly Úradu pre verejné obstarávanie (Rada ÚVO), následne Najvyššieho kontrolného úradu, za účelom preverenia procesu verejného obstarávania a dodržania zásad hospodárnosti pri nakladaní s verejnými prostriedkami (na základe uznesenia Zdravotníckeho výboru NR SR). Zákazku preveruje Polícia SR. V prípade zistenia porušenia zákonov, hrozí organizácii uloženie sankcií, čo bude mať dopad na financie a hospodársky výsledok.

Záchranná služba Košice sa na predmetom spoločnom verejnom obstarávaní podieľala v rozsahu 62 kusov vozidiel, z toho

ambulancie typu RZP	42 kusov	8 416 951,20 eur
ambulancie typu RLP	16 kusov	3 319 814,40 eur
ambulancie typu RLP/MIJ	4 kusy	896 978,40 eur
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	

Stav bankové účty k 31.12.2019: 5 262 823,- eur

Stav pokladnica k 31.12.2019: 1 799,- eur

**Spolu: 5 264 622,- eur\***

Ročná splátka nájomného pri celkovom počte 62 vozidiel: **2 526 748,- eur !**

Celková suma nájomného (60 mesiacov, 62 vozidiel): 12 633 744,- eur !

\*preddavky

**Leasingové sanitné vozidlá neboli dodané v zmluvnom termíne, preto bola uplatnená zmluvná pokuta.** Z verejne dostupných zdrojov nie je možné vyčíslit' túto čiastku. Zrejme rovnaký problém s omeškaním dodania sanitných vozidiel mala aj Záchranná zdravotná služba Bratislava, nakoľko dňa 20.07.2020 uzavrela s dodávateľom Dohodu o splátkach dlhu vo výške 610 069,40 eur. Záchranná služba Košice uzavrela dňa 30.07.2020 Zmluvu o poskytovaní právnych služieb s advokátskou kanceláriou vo veci uplatňovania práv voči LeasePlan Slovakia s.r.o. Výšku reálnych nákladov na právne služby nie je možné presne vyčíslit' vzhľadom na obtiažnosť určenia rozsahu právnych úkonov. Bude to však na úkor vyčíslenej zmluvnej pokuty, preto by som sa rovnako ako bratislavská záchranka usilovala o uzavretie dohody o splátkach s leasingovou spoločnosťou.

Napriek zverejneným zámerom o **eliminácii prevádzky pôvodných „starých“ sanitných vozidiel** značky Volkswagen a znižovaniu nákladov na ich prevádzku a údržbu, k tomu nedošlo. Sanitky sú naďalej v nepretržitej prevádzke alebo niektoré sú odstavené bez prevádzky, čo je v oboch prípadoch neefektívne. Pritom ročné náklady na ich opravu a údržbu sa pohybovali okolo 500 000,- eur ročne (opravy a údržba realizovaná dodávateľsky aj interne v dielni). Preto považujem za veľmi dôležité zanalyzovať skutkový stav a prijať bezodkladne efektívne opatrenia.

Možnosti využitia nadbytočných sanitných vozidiel:

- transformácia ambulancií ZZS na typ rendezvous (stretávací systém), ale je nevyhnutná zmena legislatívy,
- začatie prevádzky dopravnej zdravotnej služby, ale vyžaduje si dodatočné náklady na zriadenie dispečingu, personálne a materiálne zabezpečenie,
- ponuka iným zdravotníckym zariadeniam alebo subjektom (prevod, prenájom alebo odpredaj).

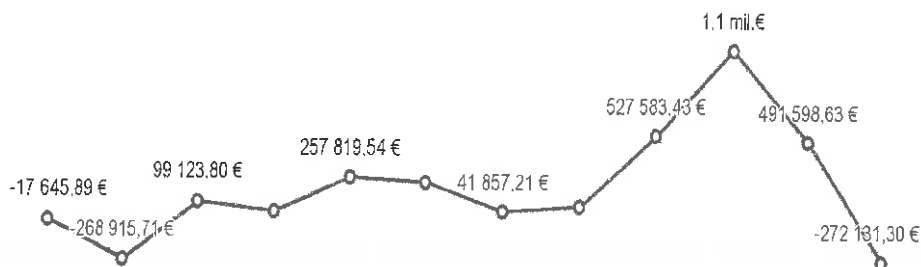


V rámci optimalizácie nákladov navrhujem:

- **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 úplne absentuje proces **controllingu nákladov a ekonomických ukazovateľov**, 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,
- pravidelné 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,
- **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 staniciach 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).

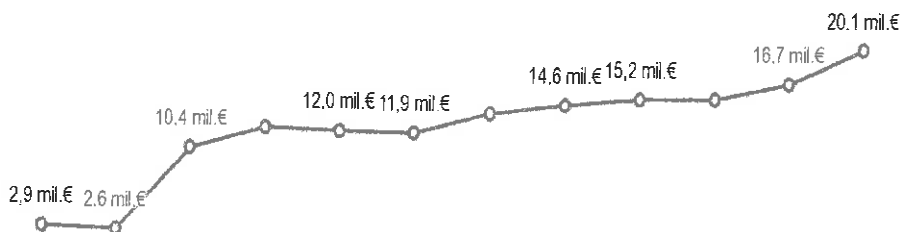
### a) sledovanie ekonomických ukazovateľov

#### Výsledok hospodárenia



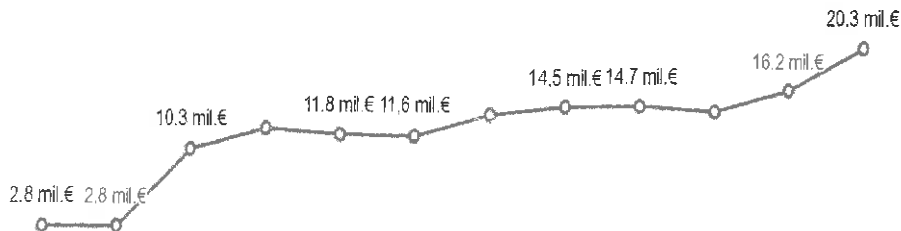
FinStat.sk

#### Výnosy



FinStat.sk

#### Náklady



FinStat.sk

**Prehľad vývoja hospodárskeho výsledku v Záchrannej službe Košice**

	2009 (7)	2010 (39)	2011	2012	2013	2014 (47)	2015	2016	2017	2018	2019
Náklady	2 840	10 309	12 399	11 783	11 640	13 711	14 508	14 653	14 145	16 234	20 300
Výnosy	2 571	10 408	12 331	12 041	11 865	13 753	14 582	15 181	15 217	16 725	20 100
HV	-269	99	37	258	225	42	73	527	1 072	491	-272

Údaje v tis. eur

**Prehľad celkových nákladov a výnosov za hlavnú činnosť - ZZS**

	2017	2018	K 30.06.2019 Aktuálnejšie údaje neposkytnuté
Náklady	14 085 908,57 eur	16 175 383,32 eur	938 6208,15 eur
Výnosy	15 138 718,61 eur	16 655 387,47 eur	979 7459,15 eur
HV	1 052810,04 eur	470 004,15 eur	411 251,00 eur

**Prehľad celkových nákladov a výnosov za asistenčné komerčné služby**

	2017	2018	K 30.06.2019, Aktuálnejšie údaje neposkytnuté
Náklady	42 909,33 eur	48 759,53 eur	3 9063,72 eur
Výnosy	61 344,68 eur	69 154,48 eur	53 582,85 eur
HV	18 435,35 eur	20 394,95 eur	14 519,13 eur

**Pohľadávky** dlhodobu sa neriešilo vymáhanie pohľadávok, sú dlhodobu v evidencii, vymáhanie je neefektívne, právne a finančne náročné a veľakrát neúspešné (nedoručiteľné listové zásielky, adresát neznámy, nesprávne osobné údaje, nevyhľaditeľné) a preto sú následne odpísané z účtovníctva,

**Závázky** záväzky po lehote splatnosti za rok 2017, rok 2018, k 30.06.2019 boli 0,- eur. Aktuálny stav záväzkov po lehote splatnosti sa nedá zistiť z verejne prístupných zdrojov.

**Celková zadlženosť** – nárast na kritickú úroveň **62,3%**

**Hospodársky výsledok, EBIDTA a finančné plánovanie**

- Finančný plán na príslušný rok schvaľuje Ministerstvo zdravotníctva SR v súlade s Príkazom MZ SR. Ukazovateľ EBIDTA t.j. zisk pred zdanením, úrokmi a odpismi.
- Medzi plánom a skutočnosťou je výrazný nepomer, a je dôležité identifikovať príčiny

Finančný plán	2017 EBIDTA	2018 EBIDTA	2019 – zmena Hospodársky výsledok po zdanení	2020 Stav k 30.06.2020
Plán	+ 1 300 000,- eur	- 355 000,- eur	- 938 000,- eur	? neposkytnuté
Skutočnosť	+ 1 320 000,- eur	+ 712 000,- eur (HV 491 000,- eur)	- 272 131,- eur (vplyv nedodaných sanitiek)	? neposkytnuté

Pre finančné riadenie je potrebné začať sledovanie a vyhodnocovanie ekonomických ukazovateľov:  
**Ukazovatele rentability:** Rentabilita aktív (ROA) Rentabilita vlastného kapitálu (ROE), Rentabilita tržieb (ROS)

**Ukazovatele aktivity:** Obrat aktív, Obrat zásob, Doba obratu zásob, Doba obratu pohľadávok a Doba obratu záväzkov

**Ukazovatele zadlženosti:** Celková, dohodobá a bežná zadlženosť, Zadlženosť vlastného kapitálu

**Ukazovatele likvidity:** Bežná, pohotovú a hotovostnú

### 3. Zefektívnenie chodu organizácie

#### 1. návrh: vybudovanie integrovaného systému manažérstva kvality (ISMK)

Záchraná služba Košice má od roku 2008 certifikovaný systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 a je držiteľom Certifikátu kvality. V súčasnosti však reálne hrozí, že dôjde k ukončeniu certifikácie až odobratiu certifikátu spoločnosťou SGS Slovakia spol. s r.o. Na základe uzavretej zmluvy bol naplánovaný 1. dohľadový audit na apríl 2020, ktorý sa však neuskutočnil z dôvodu tzv. koronakrízy, s odkladom na neskorší termín. Na vykonanie auditu však musí byť organizácia pripravená, dokumentačne aj v praktických podmienkach. Manažérovi kvality bolo zrušené pracovné miesto a nie je známe, či sa niekto venuje systému manažérstva kvality.

Ako dlhoročný manažér kvality som presvedčená, že systém manažérstva kvality má svoje opodstatnené miesto a význam v systéme riadenia každej spoločnosti a 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. Preto namiesto zániku systému, navrhujem rozšírenie systému manažérstva kvality o ďalšie ISO normy a vybudovanie **Integrovaného systému manažérstva kvality, ako 1. zdravotníckeho zariadenie v SR - pilotný projekt**, ktoré bude mať systém zostavený z noriem / prínosy:

<b>ISO 9001</b>	<b>systém manažérstva kvality</b> 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
<b>ISO 14001</b>	<b>systém environmentálneho manažérstva</b> 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
<b>ISO 45001</b>	<b>systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci</b> 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 splnenie záväzných predpisov v oblasti BOZP minimalizácia poplatkov a pokút v oblasti BOZP
<b>ISO 37001</b>	<b>systém antikorupčného manažérstva</b> systematické hodnotenie rizík korupcie a ich následná eliminácia finančné úspory (STOP predraženým verejným zákazkám) zvýšenie reputácie organizácie smerom navonok zlepšenie vnímania organizácie zamestnancami
<b>ISO 27001</b>	<b>systém informačnej bezpečnosti</b> 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 zvýšenie dôveryhodnosti organizácie

Každá ISO norma nesie v sebe **záväzok trvalého zlepšovania**, ktorého základom je pravidelné vykonávanie interných auditov v spoločnosti a preskúvanie 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 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 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 efektívite spotreby).

## 2. návrh: zjednodušenie systému vnútorného riadenia

Cieľom novej organizačnej štruktúry je nové logické usporiadanie jednotlivých úsekov do významového celku podľa právomocí a zodpovedností s cieľom zabezpečiť kontinuitu, koordináciu medzi jednotlivými organizačnými útvarmi a optimalizácia procesov.

Vrcholový manažment a riadiaci manažéri musia byť bezpodmienečne v hlavnom pracovnom pomere na plný pracovný úväzok, nie je možný čiastočný úväzok ako v súčasnosti.

Musí byť zabezpečená zastupiteľnosť pracovných funkcií na všetkých úrovniach riadenia.

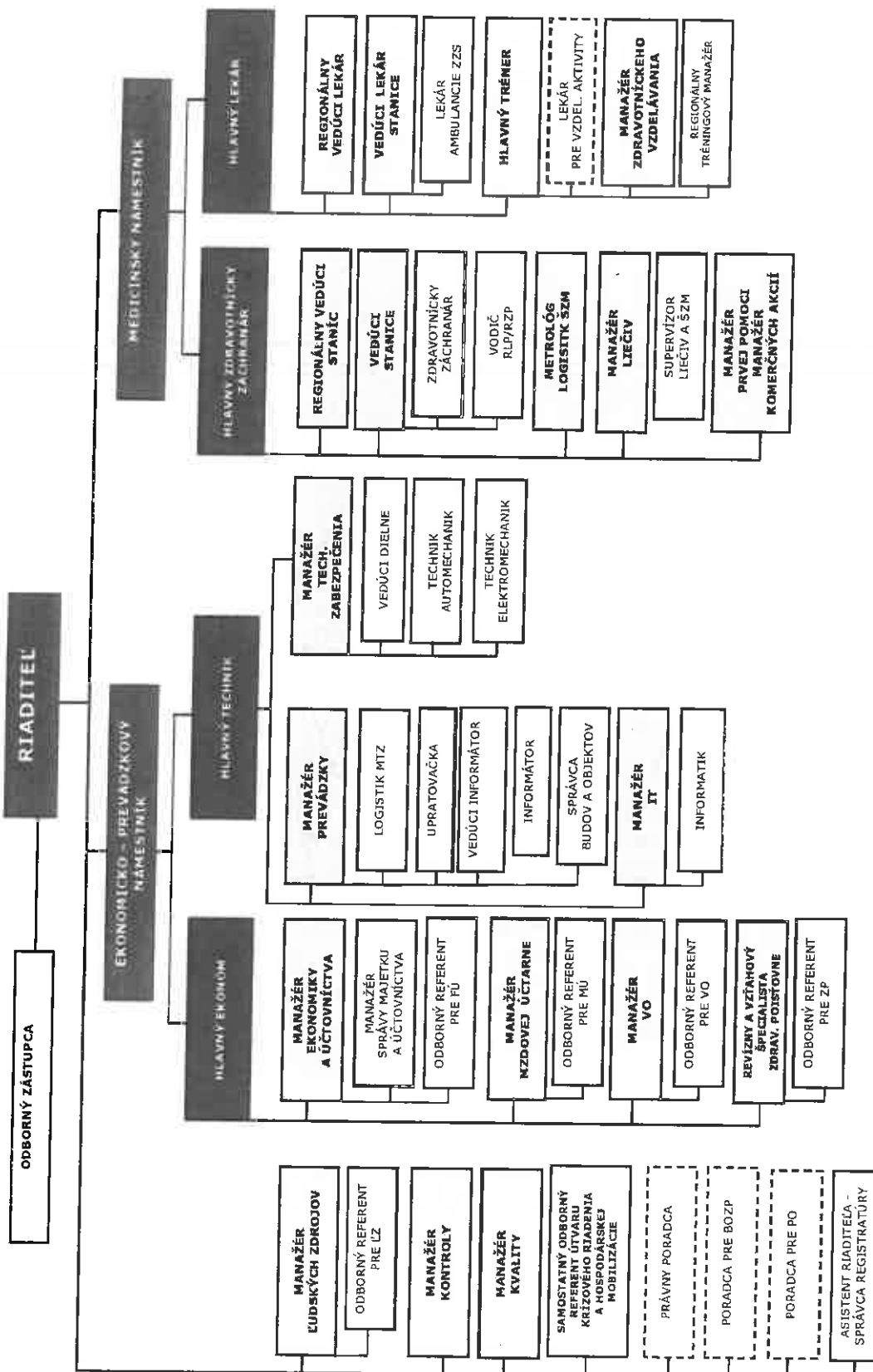
Musí byť zabezpečená komunikácia a informovanosť na všetkých úrovniach riadenia.

Riadiace vzťahy nadriadenosti a podriadenosti musia byť jasne a jednoznačne zadefinované.

**ZÁCHRANNÁ SLUŽBA KOŠICE**  
PODROBNÁ SCHEMA ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRY

Schválil:  
riaditeľ

Vydanie č. xx  
Platnosť: od xxxx





### 3. návrh: Pilotný projekt zavedenia tzv. Rendezvous systém

Záchranná služba Košice, rovnako ako iní poskytovatelia ZZS, má dlhodobý nedostatok lekárov ambulancií ZZS. Zároveň má dostatok osobných dispečerských motorových vozidiel vhodných na tento systém (nové 8 SUV Škoda Karoq, s právom prednostnej jazdy). Pre tzv. rendezvous systém (veľmi zjednodušene povedané), postačuje 1 rýchle auto s vodičom a lekárom, ktoré sa vysieľa k pacientovi. Po stabilizácii stavu, pacient sa naloží do vyslanej sanitky s posádkou typu RZP, ktorá ho prevezie do nemocnice. Lekár je voľný a môže ísť na ďalší výjazd. Išlo by o efektívnejší spôsob využitia ľudských zdrojov (lekárov, záchranárov), rýchlejší dojazd k pacientom, rýchlejšie poskytnutie NZS a úsporu finančných prostriedkov. Systém však zatiaľ nemá legislatívny rámec. Záchranná služba Košice by mohla byť v rámci pilotného programu byť 1. poskytovateľom ZZS tohto systémom napr. v mestách Košice, Prešov, Poprad, kde má Záchranná služba Košice stanice ZZS.

Podľa zverejnených štatistík sa eviduje medziročne nárast počtu zásahov ambulancií ZZS, nárast počtu najazdených kilometrov, predlžovanie dĺžky dojazdového času ambulancií ZZS. Dlhodobo je tento stav neudržateľný a preto je žiaduce hľadať riešenia ohľadom siete ZZS, definovania diagnóz a postupov, systému NZS – DZS – LSPP – urgentné príjmy. Len pre porovnanie košický a prešovský kraj tj. teritoriálne územie pôsobnosti Záchrannej služby Košice.

Celkový počet zásahov ambulanciami ZZS

	BA	TT	NR	TN	ZA	BB	PO	KE	SR
2015	76377	53302	62146	51213	59958	68863	87166	82688	541713
2016	83016	58583	63245	57047	64412	72972	91372	87317	577791
2017	78288	57697	61047	55227	63153	72852	90149	88025	566438
2018	75736	57992	61212	56819	68404	74449	92529	84367	571508
2019	74431	58558	64398	60685	73308	78488	98156	99311	607335

Zdroj: OS ZZS SR

Počet primárnych zásahov pozemnými ambulanciami ZZS za rok 2019

	BA	TT	NR	TN	ZA	BB	PO	KE	SR
2015	68785	50236	56198	47014	55540	62584	81570	77949	499876
2016	74460	54957	56007	52600	58644	65318	84771	82205	528962
2017	70078	54119	54629	51517	58094	65876	83987	82864	521164
2018	67583	54294	54706	53244	62290	68055	86117	78891	525180
2019	65471	55050	57284	56703	67548	71288	91179	94172	558695

Zdroj: OS ZZS SR

Počet medziklinických (sekundárnych) zásahov pozemných ambulancií ZZS

	BA	TT	NR	TN	ZA	BB	PO	KE	SR
2015	7592	3066	5948	4199	4418	6279	5596	4739	41837
2016	8556	3626	7238	4474	5568	7654	6601	5112	48829
2017	8024	3578	6233	3440	4818	6656	5929	4896	43574
2018	7885	3698	6277	3269	5737	6037	6046	5145	44094
2019	8718	3508	6786	3684	5427	6843	6666	4793	46425

Zdroj: OS ZZS SR

Počet všetkých volaní LTV 155

	BA	TT	NR	TN	ZA	BB	PO	KE	SR
2015	207042	141704	174489	122597	151138	182015	220494	218092	1417571
2016	232608	158725	181822	135387	157179	188193	224429	210586	1488929
2017	203896	146856	158942	124971	139136	173810	203396	177406	1328413
2018	220248	157885	174562	136478	159467	193863	217137	197113	1456753
2019	210405	155691	183262	136301	162242	193810	223478	234341	1499530

Zdroj: OS ZZS SR

**Priemerný dojazdový čas pri primárnych zásahoch ambulanciami ZZS typu RLP**

	ZA	PO	KE	SR
2015	0:10:37	0:10:32	0:10:46	0:11:07
2016	0:10:43	0:10:55	0:11:11	0:11:36
2017	0:09:21	0:11:46	0:12:18	0:11:34
2018	0:10:14	0:11:04	0:11:25	0:11:28
2019	0:11:19	0:11:01	0:11:21	0:11:11

Zdroj: OS ZZS SR

**Priemerný dojazdový čas pri primárnych zásahoch ambulanciami ZZS typu RZP**

	ZA	PO	KE	SR
2015	0:12:16	0:11:56	0:11:01	0:12:38
2016	0:12:30	0:12:10	0:11:31	0:13:01
2017	0:12:43	0:12:11	0:11:52	0:13:06
2018	0:12:30	0:12:06	0:11:28	0:12:55
2019	0:13:33	0:13:05	0:12:53	0:13:36

Zdroj: OS ZZS SR

#### 4. návrh: Efektívnejšie využívanie informačných a komunikačných technológií

Súčasná moderná doba ide míľovými krokmi vpred v oblasti IKT technológií a Záchraná služba Košice sa musí konečne „zobudiť“ a musí pružnejšie reflektovať na daný stav, iniciatívne vyhľadávať nové technológie či aplikácie a v súčinnosti s OS ZZS SR, prípadne s ostatnými poskytovateľmi ZS, aplikovať ich v praxi. Je najvyšší čas využiť úžasné **príležitosť zrealizovať reformu ZZS** v tejto oblasti s podporou proreformnej vlády a podporou finančných zdrojov z EÚ. Cieľom by malo byť nie len „minúť peniaze“, ale rozumnými investíciami do technológií uľahčiť a zjednodušiť prácu záchranárov v prospech vyššej kvality poskytnutej NZS v prospech spokojnosti pacienta.

Záchraná služba Košice aktívne spolupracuje s OS ZZS SR na viacerých projektoch ako napr. projekt STEMI v prostredí ZZS. Komunikačná technológia STEMI (**Mobilná aplikácia STEMI a STROKE**) umožňuje okamžitú obrazovú a hlasovú konzultáciu v prípade infarktu myokardu a cievnej príhody, digitálny prenos snímky EKG medzi ambulanciami ZZS a PKI pracoviskom, prenos kľúčových informácií u pacienta s podozrením na NCMP medzi ambulanciami ZZS, NCMP pracoviskom a MTE pracoviskom. Za rok 2019 bolo zo strany ambulancií ZZS v rámci celej SR uskutočnených už 7 662 žiadostí o konzultácie prostredníctvom komunikačnej technológie STEMI.

V roku 2019 bola oficiálne predstavená **Aplikácia 155.sk**. Táto aplikácia bola vyvinutá na záchranu životov a jej najväčším benefitom je presná lokalizácia volajúceho. Aplikáciu je možné stiahnuť do dotykového telefónu. Výhodou je, že posádka ZZS má údaje o pacientovi vopred, vie s nimi operatívne pracovať a pripraviť sa vopred na poskytovanie NZS, včasnú a účinnú diagnostiku a liečbu pacienta. OS ZZS SR vďaka platforme **Command Control** dokáže presnejšie lokalizovať volajúceho resp. miesto výjazdu. Čo výrazným spôsobom napomáha posádkam ZZS pri hľadaní volajúceho, skrátení dojazdového času.

OS ZZS SR v súčasnosti **monitoruje prostredníctvom AVL polohu a pohyb ambulancií ZZS** a tak efektívne riadi a koordinuje činnosti ambulancií ZZS s cieľom zabezpečiť minimalizáciu časových strát a optimalizovať prístup k NZS.

Všetky ďalšie technologické vymoženosti, na ktorých OS ZZS SR pracuje a pripravuje do praxe napr. prepojenie na všetky záchrané zložky, prepojenie s dispečerským systémom Ministerstva vnútra SR, TL112 ako aj so systémami podriadených organizácií – Polície SR a Hasičského a záchraného zboru SR budú veľkým prínosom pre prevádzku ZZS a preto by mala byť maximálne súčinná.

## 5. návrh: Modernizácia a informatizácia

- 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 napr. karanténa počas tzv. koronakrízy.

## 6. návrh: Modernizácia systému sústavného vzdelávania

Záchraná služba Košice má dlhodobý funkčný systém sústavného vzdelávania v súlade s platnou legislatívou s vypracovanými internými postupmi. Moderná doba si vyžaduje väčšiu informatizáciu aj v tejto oblasti, čo sa napríklad prejavilo počas tzv. koronakrízy a jej obmedzeniam stretávania sa ľudí napr. na seminároch, kurzoch, kongresoch apod.

- Je potrebné zdokonalenie **dištančnej formy vzdelávania prostredníctvom e-learningového portálu**, pre lekárov, zdravotníckych záchranárov, na intranetovej stránke [www.kezachranka.sk](http://www.kezachranka.sk).
- Vo väčšej miere podporovať **samoštúdium zamestnancov**. Za účelom vzdelávania by sa mohla napr. zriadiť v organizácii **knižnica** – s odbornou literatúrou z oblasti medicíny, neodkladnej zdravotnej starostlivosti poskytovania prvej pomoci, odborné časopisy, denná tlač (napr. Zdravotnícke noviny), Vestníky MZ SR, kazuistiky zo seminárov, prednášky z kongresov apod.,
- Zaviesť systém vzdelávania nezdravotníckych zamestnancov (ekonomického a prevádzkového úseku) vzhľadom na neustálu zmenu legislatívy – interne cez e-learningový portál [www.kezachranka](http://www.kezachranka) a externe cez aktuálne ponuky vzdelávacích firiem.

## 7. návrh: Zdravie, 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 pracovným úrazom,
- 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, pršíplášte, okuliare, pitná voda, jednorazové utierky na ruky apod.

### 3. Zvýšenie efektívnosti vo využívaní finančných zdrojov

Hlavné priority:

- 1. Transparentnosť** - čo nie je tajné, je verejné. Dôsledne dbať na dodržiavanie platnej legislatívy a zákona č. 211/2000 Z.z. o slobodnom prístupe k informáciám a o zmene a doplnení niektorých zákonov (zákon o slobode informácií).  
Elektronizácia procesov verejného obstarávania a nakupovania, aj nad rámec zákona.  
Ochrana oznamovateľov korupcie a protispoločenskej činnosti v súlade so zákonom č. 54/2019 Z.z. o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov.  
Komunikácia.
- 2. Kvalita, kontrola a controlling** – v organizácii dlhodobo absentuje systém vnútornej kontroly, analýz a monitoringu, chýba softvérové vybavenie pre controlling a personálne zabezpečenie. Vnútna kontrola je zameraná viac na oblasť zdravotnícku. Je potrebné vybudovať databázy údajov, obmedziť rozhodovanie ad-hoc.
- 3. Investície** – v prvom rade hľadať vnútorné rezervy v organizácii optimalizáciou vnútorných procesov, ale vzhľadom na reguláciu a obmedzenia na strane príjmov a dlhodobý investičný dlh vo forme kapitálových výdavkov (MZ SR), usilovať sa o dodatočné cudzie finančné zdroje a ich investovanie. Vzhľadom na dlhodobú poddimenzovanosť v oblasti modernizácie, stanoviť priority, časový harmonogram a návratnosť investície.

#### Príklad: Prehodnotenie efektívnosti podnikateľskej aktivity Kurzy prvej pomoci

Záchraná služba Košice má povolenie, na základe Živnostenského oprávnenia č. OŽP-C/2008/13919-4,č. živnostenského registra 805-9293, vydaného Obvodným úradom v Košiciach, odbor živnostenského podnikania, na **vykonávanie ohlasovacej živnosti „Vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti“**. Dátum vzniku živnostenského oprávnenia: 19.12.2008. Na základe Rozhodnutí Ministerstva zdravotníctva SR 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“.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	K 30.06.2019
Celkové náklady	21 961,98	23 055,08	19 883,08	15 139,31	14 043,75	14 907,-	17 965,70	15 879,24	9 920,83	4 939,36* nezaúčtované všetky náklady
Celkové výnosy	21 978,88	21 248,32	19 646,55	14 948,53	14 104,11	17 705,46	20 605,49	17 156,14	11 120,36	8 848,30
Hospodársky výsledok	16,90	-1 807,56	-236,53	-190,78	60,36	2 798,46	2 639,79	1 276,90	1 199,53	3 908,94

\*eur

Napriek všetkým doterajším investíciám, podnikateľská činnosť nedosahuje očakávané výsledky – ani finančné ani marketingové. Napriek tomu sa naďalej investuje do tejto činnosti a uzatvárajú sa ďalšie personálne vzťahy na podporu tejto činnosti, čím sa len ďalej zvyšujú náklady. Pritom priemerný mesačný zisk z kurzov prvej pomoci v roku 2018 je cca 100,- eur. Aktuálnejšie údaje nemám k dispozícii. Daň z príjmov v roku 2018 bola 391,- eur, v roku 2019 bola 233,- eur.

Je potrebné vziať do úvahy aj ďalšie aspekty:

- mzdové náklady na manažéra kurzov prvej pomoci a čas, ktorý tomu venuje,
- obsadenie priestorov pre výuku, ktorý by mohol byť využitý na iné účely napr. na vzdelávanie, opotrebovanie výukových pomôcok, figurín,
- náklady spojené s fakturáciou, účtovaním, zasielaním upomienok resp. vymáhaním nedoplatkov,

- takmer žiadna pridaná hodnota v rámci PR pre organizáciu,
- veľká konkurencia, veľký počet školiteľov – nízke ceny, pod skutočnými nákladmi,
- na činnosti profitujú spotrekovatelia služby – autoškoly, združenia, individuálne.

Vzhľadom na koronakrízu v roku 2020 a jej obmedzenia, predpokladám, že hospodársky výsledok bude výrazne záporný. Z uvedeného dôvodu som v minulosti navrhovala **zrušenie neefektívnej podnikateľskej činnosti – kurzy prvej pomoci.**

**Ďalšie možnosti zefektívnenia využívania finančných zdrojov:**

- analyzovať možnosti založenia neziskovej organizácie (n.o.) na podporu financovania projektu verejne dostupných AED a realizáciu verejných zbierok na AED (automatický elektronický defibrilátor), na propagáciu a edukáciu laickej prvej pomoci napr. realizáciou workshopov,
- zapájať sa do centrálnych verejných obstarávaní na úrovni MZ SR (spoločné pre viaceré zdravotnícke zariadenia v pôsobnosti MZ SR ako napr. obstarávanie medicínálneho kyslíka, telekomunikačné služby, výpočtová technika),
- zavedenie systému hmotnej zainteresovanosti u zamestnancov zodpovedných za nakupovanie tovarov, služieb a prác v rámci dispozičných oprávnení, v súlade so zákonom o verejnom obstarávaní, za dosahovanie reálnych úspor, ekonomicky najvýhodnejších ponúk, účasť čo najväčšieho počtu uchádzačov, zľavy z ceny,
- výnosy z prevádzkových činností ako napr. prenájom dočasne prebytočného majetku štátu, dočasne nevyužívaných prevádzkovaných priestorov,
- investícia do prestavby budovy sídla organizácie s cieľom zriadenia ďalších sídiel staníc ZZS a úspora nájomného za prenájom cudzích nebytových priestorov a budov.

#### 4. Personálna politika

##### **Dlhodobý riešený akútny nedostatok lekárov v rámci SR a vhodných pre ambulancie ZZS – bez konečného a systematického riešenia**

Záchraná služba Košice aktuálne vykryva deficit lekárov spolupracou s lekármi, ktorí poskytujú svoje služby na základe Zmluvy o spolupráci pri poskytovaní neodkladnej zdravotnej starostlivosti. Organizácia z dôvodu dlhodobého nedostatku lekárov pristúpila k zamestnávaniu aj **zahranických lekárov**, prevažne ukrajinských. Tento proces je 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, avšak neefektívne – časovo aj finančne náročné, bez konečného efektu alebo výnimočne, preto zväziť všetky možnosti:

- 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),
- implementácia projektu zamestnávania absolventov Lekárskych fakúlt vysokých škôl,
- rezidentský program pre ZZS v súčinnosti s MZ SR,
- ohlášky voľných pracovných miest na ÚPSVaR,
- nadštandardné finančné ohodnotenie práce lekára (nad druhej strane pre zamestnávateľa vysoká cena práce) a iné benefity – nutná motivácia z dôvodu vysokej náročnosti na odbornosť, zároveň vysoký počet zásahov za neštandardných podmienok a rizik v teréne.

##### **Sociálny program**

V Záchrannej službe Košice pôsobia 2 odborové organizácie, obidve so sídlom na Rastislavova 43, Košice:

Odbory zamestnancov Záchrannej služby Košice, číslo: VVS/1-2200/90 – 3279, vznik v roku 2019

Odborová organizácia Košickej záchranky, číslo: VVS/1-220/90-2862, vznik v roku 2014

Podľa zákona č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní v znení neskorších predpisov je uzavretá **Kolektívna zmluva na obdobie rokov 2017-2020** zo dňa 09.12.2016, v znení dodatkov, 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.

V rámci kolektívneho vyjednávania bola dohodnutá **tvorba a čerpanie Sociálneho fondu**, ktorý sa tvorí vo výške až 1% v súlade so zákonom NR SR č. 152/1994 Z.z. o sociálnom fonde a o zmene a doplnení zákona č. 286/1992 Zb. o daniach z príjmov v znení neskorších predpisov. Čerpanie Sociálneho fondu je 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.



V **personálnej oblasti navrhujem aj tieto opatrenia**, ktoré neriešia hlavný problém, sú len podporou v personálnej politike s cieľom rozvoja firemnej kultúry:

- zlepšiť systém internej komunikácie – informovanosti zamestnancov o vnútorných záležitostiach organizácie, stratégii, plánoch a opatreniach, metodické usmerňovanie zamestnancov,
- 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,
- zaviesť elektronický dochádzkový systém s prepojením na mzdové vykazovanie,
- zatriktívniť nábor nových zamestnancov (nástupný bonus, informačná brožúrka, leták, exkurzia, reklamné predmety),
- 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,
- zabezpečiť zamestnancom psychologické konzultácie s odborníkom v rámci psychohygieny (syndróm vyhorenia, výnimočné zásahy ZZS apod.),
- 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, ping-pong, spoločné výlety, účasť na športových podujatiach pod logom Košickej záchranky napr. Medzinárodný maratón mieru v Košiciach a iné),
- umožnenie účasti na kongresoch, súťažiach, pedagogická a publikačná činnosť,
- projekt „škôlky pre deti zamestnancov“ – benefit pre záchranárky - matky aj pre matky ne - záchranárky, v čase tzv. koronakrízy alebo iných mimoriadnych prekážok v práci,
- 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.

## 5. Riešenie aktuálnych problémov

### Problém č. 1: Ekonomická situácia

- celkové výdavky nedostatočne kryté príjmami t.j. rámcovo náklady celkom, z toho približne 80% mzdové náklady a zvyšok 20% ostatné náklady, z toho:
  - rastúca spotreba liekov a špeciálneho zdravotníckeho materiálu (medziročný nárast počtu výjazdov ambulancií ZZS),
  - nutná pravidelná obnova prístrojového vybavenia a zdravotníckych pomôcok,
- vysoké náklady na servis zdravotníckej techniky a bezpečnostných prehliadok u autorizovaného dodávateľa služby (bez konkurencie cien),
- rast cien za pohonné hmoty, nutná pravidelná obnova OOPP,
- náklady na opravu a údržbu vozového parku, rast cien za náhradné diely,
- úhrady nájomného za nové sanitné vozidlá,
- vysoké vstupné investície do spustenia prevádzky nových ambulancií typu RZP-S.
- nepredvídateľné nákladové položky – nedostatočné plánovanie obstarávania tovarov, služieb a prác, nedodržiavanie schválených plánov, neplánované zmeny legislatívy,

### Problém č. 2: Sieť ZZS

- neustály medziročný rast 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 príjmov v zdravotníckych zariadeniach – personálna, technická, dlhé čakacie doby a konflikty s personálom pri odovzdávaní pacientov.

### Problém č. 3: Nedoľnancovanie nájmu nových sanitiek a aktuálny stav vozového parku (sanitné a dispečerské vozidlá)

- neefektívna prevádzka „starých“ opotrebovaných sanitných vozidiel (VW Transporter) – neúmerne vysoké náklady na opravu a údržbu, poruchovosť a zlý technický stav vozidiel vzhľadom na priemerný počet najazdených kilometrov na 1 sanitné vozidlo
- súbežne plynie nájom „nových“ sanitných vozidiel (Ford) v zmysle uzavretej Zmluvy o nájme veci s dojednaným právom kúpy – nedodržanie termínu dodania vozidiel LeasePlan Slovakia, s.r.o., vymáhanie zmluvnej pokuty, poruchovosť nových sanitných vozidiel,
- bezpečnosť posádok ZZS – vysoká nehodovosť, nedodržiavanie predpisov cestnej premávky, obmedzovanie vozidla s právom prednostnej jazdy, rastúci počet škodových udalostí a následne opráv.

### Problém č. 4: Aktuálny stav budovy sídla organizácie

- aktuálne sa takmer vôbec neinvestuje do opravy a údržby vlastného objektu, investície do technického zhodnotenie budovy – rok 2017 – 0,- eur, rok 2018 – 3 204,- eur, k 30.06.2019 – 6 583,86 eur, 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 Univerzitnou nemocnicou L.P Košiciach),
- výmena garážovaných brán a zateplenie garáží (používané na sklady, parkovanie sanitných vozidiel),
- nutná rekonštrukcia kotolne,
- opravy zatekania strechy,
- nevyhovujúce priestory pre registrátorne stredisko a zabezpečenie archivácie,
- po vykonaní týchto opráv, možno v budúcnosti uvažovať o nadstavbe nad časťou budovy.

**Problém č. 5: Právne normy určujúce legislatívny rámec pre ZZS s dopadom na kvalitu NZS**

- spresniť rozsah neodkladnej zdravotnej starostlivosti,
- spresniť nárok pacienta na záchranú zdravotnú službu,
- pripraviť sa na dopady tzv. stratifikácie 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).

## 6. Presné definovanie cieľa projektu a spôsobu na jeho dosiahnutie

Cieľom projektu je určiť hlavné priority na nasledujúce obdobie, na ktoré by sa mala zamerať organizácia a to:

1. Zabezpečiť poskytovanie najvyššej úrovne kvality neodkladnej zdravotnej starostlivosti ambulanciami pozemnej záchrannej zdravotnej služby a stabilizácia prevádzky 57 staníc ZZS po získaní licencií na obdobie 6 rokov.
2. Vybudovať komplexný systém poskytovaných služieb (RLP/MIJ, RLP, RZP, RZP-S, DZS, komerčné aktivity – kurzy prvej pomoci, asistenčné služby, vzdelávanie)
3. Stabilizovať ekonomiku a zabezpečiť vyrovnaný hospodársky výsledok.
4. Stabilizovať personálne zdroje a zabezpečiť kontinuálny rozvoj a systém vzdelávania.
5. Investície a inovácie – modernizácia, digitalizácia a informatizácia.
6. Štátna - záchranná služba ako stabilná základňa pre MZ SR, OS ZZS SR a všetky súvisiace organizácie v systéme zdravotnej starostlivosti.
7. Efektívny systém kontroly – vybudovať integrovaný systém manažérstva kvality, systém finančného controllingu a systém vnútornej kontroly.

Spôsoby dosiahnutia – prvé kroky

Vykonať komplexný interný audit v organizácii a to v oblastiach:

- **audit stavu zabezpečenia prevádzky ambulancií ZZS** v súlade s platnou legislatívou – odborný zástupca, licencie, plány služieb, prevádzkové predpisy, BOZP, PO, PZS, sťažnosti, dohľady ÚDZS, kontroly a ďalšie,
- **stav pripravenosti na pandémiu COVID-19** – stav skladových zásob, pripravenosť posádok ZZS, krízový plán, rozhodnutia krízového štábu, koordinácia s MZ SR, OS ZZS SR, ostatnými zložkami IZS a inými organizáciami,
- **audit systému riadenia** - revízia dokumentácie kvality - Mapa procesov, Politika kvality, Ciele kvality, revízia Organizačného poriadku a Organizačnej štruktúry, zadefinovať právomoci a zodpovednosti, revízia interných predpisov – Rozhodnutia, Poverenia, Interné pokyny, Smernice (42), Karty procesov (21), zistiť pripravenosť na dohľadový audit ISO 9001,
- **personálno-mzdový audit** – revízia súčasného stavu zdravotníckych aj nezdravotníckych profesií, revidovať Kvalifikačný katalóg a Plán systemizácie pracovných miest na rok 2020, audit pracovných a iných druhov zmlúv a dohôd, revízia mzdového ohodnotenia a stav kolektívneho vyjednávania,
- **finančný audit** – dôkladná analýza finančných plánov a rozpočtov za rok 2019 a 2020, plánované a neplánované výdavky, audit účtovníctva finančného, mzdového a skladového, inventarizácie majetku, pohľadávok a záväzkov, cash flow,
- **audit v oblasti verejného obstarávania, makupovania a skladovania** – preverenie všetkých dodávateľských vzťahov, inventarizácia skladových zásob, analýza plánov verejného obstarávania za rok 2019 a 2020
- **audit technického zabezpečenia a zabezpečenia prístrojmi a zariadeniami** – dôkladná analýza 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

Vypracovanie stratégie, revízia všetkých interných plánov potrebných pre riadenie (adaptácia na zmenené vonkajšie a vnútorné podmienky organizácie po prerozdelení licencií ZZS s výhľadom na nasledujúcich 6 rokov).

## **7. Perspektívy a spôsoby uplatnenia projektu v praxi**

Záchranná služba Košice je organizácia s dlhodobou tradíciou a s relatívne funkčným systémom riadenia. Týmto projektom prinášam celkový rámcový pohľad na organizáciu, poukazujem na slabé stránky alebo oblasti, na ktoré je potrebné sa v budúcnosti zamerať.

Zároveň navrhujem riešenia. Niektoré sú možno netradičné. Niektoré sú možno príliš ambiciózne. Ale Záchranná služba Košice má kapacity na to, aby bola subjektom s pilotným projektom v rámci SR. Svoju silu preukázala opakovane v dôležitých a kritických situáciách, ktoré zvládla výnimočne dobre (pandémia COVID-19, nehody s hromadným postihnutím osôb, Majstrovstvá sveta v ľadovom hokeji a mnohé ďalšie).

Projekt je vo väčšine návrhov aplikovateľný v praxi okamžite. V niektorých oblastiach môže riaditeľ Záchrannej služby Košice konať samostatne, v niektorých je závislý od rozhodnutí svojho zriaďovateľa MZ SR, partnerov v systéme ZS alebo iných organizácií.

## ZÁVER

Práca lekára a záchranára je poslaním. S plným nasadením, bez predsudkov, nepretržite 24 hodín denne, 365 dní v roku, veľakrát za neštandardných alebo sťažených podmienok, odborne, rýchlo a profesionálne vykonávajú svoju prácu k spokojnosti všetkých zúčastnených počas zásahu záchranných zložiek. Sú na nich kladené zvýšené pracovné nároky, požiadavky odborné, technické, administratívne, pracovné aj ľudské. Ich práca si zaslúži obdiv a uznanie. Rovnaké uznanie práce si zaslúžia aj všetci ostatní pracovníci záchrannej služby vytvárajúci podporu záchranárskej činnosti a to z ekonomického a prevádzkového úseku.

Ako riaditeľ Záchrannej služby Košice urobím všetko pre to, aby Záchraná služba Košice bola **zodpovedným a spoľahlivým poskytovateľom záchrannej zdravotnej služby na Slovensku, bola úspešnou, ekonomicky stabilnou, odborne profesionálnou a pro-pacientsky orientovanou organizáciou.**

Uvedomujem si **dôležitosť vzájomnej spolupráce a komunikácie** pri riešení problémov pri poskytovaní neodkladnej zdravotnej starostlivosti so všetkými partnermi v systéme neodkladnej zdravotnej starostlivosti – Ministerstvo zdravotníctva SR, Operačné stredisko ZZS SR, zložky Integrovaného záchranného systému, Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou, zdravotné poisťovne, ústavné aj špecializované zdravotnícke zariadenia, Asociácia záchranných zdravotných služieb a všetci poskytovatelia záchrannej zdravotnej služby v SR, Slovenská lekárska komora, Slovenská komora zdravotníckych záchranárov, odborové organizácie, vzdelávacie zariadenia a ďalší partneri.

Zároveň chcem pracovať na **budovaní dobrého mena tejto štátnej organizácie, na zlepšení pracovných vzťahov v organizácii a spokojnosti zamestnancov.**

Príležitosť uchádzať sa o pozíciu riaditeľa Záchrannej služby Košice na obdobie 5 rokov beriem ako profesionálnu výzvu a možnosť prispieť ku **skvalitneniu poskytovania neodkladnej zdravotnej starostlivosti na Slovensku ako aj ku kontinuálnemu rastu Záchrannej služby Košice.**

Prajem si, aby slogan Záchrannej služby Košice **„Náš čas – pre Váš život“** nebol len frárou, ale aby každý zamestnanec v organizácii (a ja sama som bola príkladom) prispel svojím dielom práce k jeho naplneniu.