

FORENZNÍ AUDIT

ZA OBDOBÍ

2011 - 6/2013

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA LIBERECKÉHO KRAJE

PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE

MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

NEXIA AP, A.S.

SOKOLOVSKÁ 49/5, PRAHA 8, PSČ 186 00

IČ 4811 7013

PRAHA, 4. 11. 2013



OBSAH MANAŽERSKÉ SHRNUTÍ KE ZPRÁVĚ O PROVEDENÍ FORENZNÍHO AUDITU ZZS LK

1.	Hospodaření ZZS LK v období 2009 – 2012 a v období 1-6/2013	str. 4
2.	Porovnání stěžejních ukazatelů hospodaření ZZS Libereckého kraje s dalšími krajskými ZZS	str. 9
3.	Systémová zjištění a procesy ZZS LK – vnitřní kontrolní systém a zadávání zakázek	str. 17
4.	Kapacitní plánování a osobní náklady	str. 21
5.	Náklady na autoprovoz	str. 50
6.	Provoz radiové sítě	str. 68
7.	Provozní náklady - efektivita vybraných položek a jejich vývoj	str. 72
8.	Optimalizace ZZS LK – návrh opatření ke zvýšení efektivity hospodaření	str. 80



OBSAH FORENZNÍHO AUDITU ZZS LK A JEHO MANAŽERSKÉHO SHRUTÍ

- ❑ Toto **Manažerské shrnutí** obsahuje nejdůležitější informace obsažené ve **Zprávě** z provedení **Forensního Forezního auditu příspěvkové organizace Zdravotnická záchranná služba Libereckého kraje** (dále i jako „ZZS LK“ nebo „organizace“) za účetní období let **2011 – 2012** a období od **1. 1. 2013 do 30. 6. 2013** (dále i jako „prověřované období“). Forezní audit zahrnuje ověření:
 - účetnictví prověřovaného období mzdové agendy (včetně pracovně-právních vztahů)
 - správy majetku a nakládání s majetkem platných smluvních vztahů
 - nestandardních finančních a obchodních transakcí správy zásob
 - klientelistického jednání, konfliktu zájmů a rizikových vztahů a propojení mezi subjekty
- ❑ **Forezní audit, jenž je prováděn výběrovým způsobem, se v konečném důsledku zaměřuje především na:**
 - Prověření, zda se v prověřovaném období **nevyskytovaly transakce, smluvní vztahy nebo jiné skutečnosti, které by měly negativní vliv na ekonomickou situaci ZZS LK nebo by jakýmkoli způsobem ZZS LK poškozovaly.**
 - Prověření, zda v prověřovaném období nastala **jakákoliv jednání členů vedení nebo dalších zaměstnanců ZZS LK**, která by byla v rozporu s obecně závaznými právními normami, interními předpisy ZZS LK, se **zásadou náležité (řádné) péče o svěřený majetek** a nebo v rozporu s dobrými mravy.
- ❑ **Součástí Forezního auditu je i návrh jednorázových nebo systémových opatření za účelem nápravy zjištěné situace a optimalizace činnosti ZZS LK v krátkodobém a střednědobém horizontu, které by se měly projevit nejpozději v hospodaření roku 2014.**
 - **Foresní audit ZZS LK je proveden standardními investigativními metodami ekonomické a procesní analýzy zaměřenými na identifikaci a prokázání neefektivit v hospodaření nebo jednání prokazatelně poškozujících ZZS LK.**
 - **Při realizaci Forensního auditu se vycházelo z veškerých dat účetnictví, pomocných evidencí, statistik výjezdových skupin, mzdové evidence, evidence odpracované doby, smluvní dokumentace, zadávacích řízení, údajů AZSS ČR atd.**



1. HOSPODAŘENÍ ZZS LK

V OBDOBÍ 2009 - 2012

a

V OBDOBÍ 1-6/2013

HOSPODAŘENÍ ZZK LK V OBDOBÍ 2009 – 2012: KLÍČOVÉ POLOŽKY VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ

- Ukazatel hospodářského výsledku nemá v podmínkách příspěvkových organizací vypovídající schopnost, neboť jej ovlivňuje nesystémové zúčtování fondů. Klíčovými parametry hospodaření ZZS LK jsou: výnosy ze Služeb (majoritně zdravotní pojištění) a celkové náklady, jež jsou stěžejně tvořeny osobními náklady, které v roce 2012 představovaly 77,4 % celkových nákladů ZZS LK.
- Výše obou těchto položek pak determinuje potřebnou výši provozního příspěvku (provozní dotace) zřizovatele (majoritní položka provozních dotací), který by měl být systémově stanovován tak, aby roční plán ZZS LK odpovídal dosažení nulového (vyrovnaného) výsledku hospodaření.

Výsledky hospodaření ZZS Libereckého kraje (v tis. Kč) dle účetnictví				
Rok	2009	2010	2011	2012
Výnosy celkem	246 719	251 920	269 084	291 565
Provozní příspěvek (provozní dotace)	152 571	149 256	167 576	171 334
Výnosy ze Služeb (bez VHČ)	82 687	83 283	93 070	108 478
Náklady celkem	232 642	248 884	269 020	287 904
Mzdové náklady	122 049	133 949	154 860	167 136
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	40 547	45 405	51 677	55 758
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	14 077	3 035	64	3 661
Tempo růstu Celkových nákladů	xxx	7,0%	8,1%	7,0%
Tempo růstu mzdových nákladů	xxx	9,7%	15,6%	7,9%
Tempo růstu Příspěvku zřizovatele	xxx	-2,2%	12,3%	2,2%

- Celkové náklady v období 2009 – 2012 každoročně rostou tempem 7 – 8% - cílem je analyzovat příčiny nárůstu nákladů, posoudit, zda nárůst nákladů má objektivní důvody a zda skutečně prostředky ZZS LK jsou vynakládány efektivně, racionálně a účelně.
- Spolupráce na provedení Forenzního auditu ZZS LK byla velmi dobrá, avšak vzhledem k nedostatečnému stavu datové báze a controllingu bylo nutné řadu analýz nesystémově zpracovávat ručně, někdy i z listinných výstupů.



HOSPODAŘENÍ ZZK LK V OBDOBÍ 2009 – 2012: TEMPO RŮSTU NÁKLADŮ A PROVOZNÍ DOTACE V OBDOBÍ 2010 -2012

- ❑ Vysoký nárůst celkových nákladů ZZS LK v období 2010 – 2012 (nárůst o 39.020 tis. Kč, tj. 15,7 %) vyvolaný zejména **vysokým růstem mzdových nákladů (nárůst o 33.187 tis. Kč, tj. 24,8 %)**, jež se v takové rozsahu neobjevuje u jiné krajské ZZS, vedl Liberecký kraj k zadání forenzního auditu za období 2011 – 6/2013.
- ❑ Nárůst celkových nákladů je financován **rostoucími výnosy ze Služeb (majoritně zdravotní pojištění)** v důsledku zkvalitnění práce při vyúčtování výkonů včetně vykazování vyšších časů **(nárůst o 25.195 tis. Kč, tj. o 30,3 %)** a **narůstajícími objemem provozního příspěvku.**
- ❑ **Objem provozního příspěvku** vzrostl v období 2010 - 2012 o **22.078 tis. Kč, tj. 14,8 %**, kdy **klíčové pro současnou situaci ZZS LK bylo navýšení provozní příspěvku zřizovatele v průběhu r. 2011** z původně přiznané částky **147,7 mil. Kč na skutečně čerpanou 167,5 mil. Kč.**
- ❑ **Toto navýšení příspěvku zřizovatele bylo schváleno** (dle nám poskytnutých informací dokonce došlo ke schválení upraveného rozpočtu **175,3 mil. Kč**) bez toho, aby **byly detailněji vyčísleny nárůsty nákladů, které z navýšené dotace byly kryty, a vyspecifikovány jejich příčiny.**
- ❑ Pro účely navýšení dotace měl být předložen dopis ZZS LK, který kalkuluje dodatečnou potřebu prostředků na platové prostředky ve výši **10,8 mil. Kč (vč. odvodů tedy cca 14,5 mil. Kč).**

	Zvýšení v tis. Kč	Zvýšení v %
Zvýšení celkových nákladů 2012/2010	39 020	15,7%
Zvýšení mzdových nákladů 2012/2010	33 187	24,8%
Zvýšení výnosů ze Služeb (majoritně zdravotní pojištění) 2012/2010	25 195	30,3%
Zvýšení Provozního příspěvku (dotace) 2012/2010	22 078	14,8%

Zvýšení provozní dotace r. 2011 z původní hodnoty 147,7 mil. Kč na čerpanou výši 167,5 mil. Kč bez odpovídajícího prokázání nezbytné potřeby krytí zvýšených nákladů je chybou zřizovatele, která prakticky umožnila neopodstatněně vysoký růst nákladů ZZS LK ve mzdové oblasti.



HOSPODAŘENÍ ZZK LK V OBDOBÍ 1-6/2013 (1/2): PŘIZNANÝ PROVOZNÍ PŘÍSPĚVEK PRO ROK 2013 A JEHO NAVÝŠENÍ

- ❑ Pro r. **2013** byl ZZS LK přiznán **provozní příspěvek 140,2 mil. Kč**, a to i přesto, že s ohledem na výsledky hospodaření r. 2012 (čerpaná dotace **167,5 mil. Kč**) muselo být zřejmé, že **při stejných parametrech hospodaření, jako měl r. 2012** (kapacitní nasazování, výnosy ze zdravotního pojištění, struktura zaměstnanců a výše průměrných mezd), **nebude takto stanovená dotace dostačující pro vyrovnané hospodaření ZZS LK.**
 - Fakticky byl **schválen deficitní plán (rozpočet) ZZS LK pro rok 2013** s očekávaným propadem **25-30 mil. Kč.**
- ❑ V červnu 2013 byl provozní příspěvek **navýšen o 9.760 tis. Kč na krytí odpisů.** Tyto doplněné prostředky měly být ve finanční bázi buď alokovány **do nových investic ZZS LK nebo zpět vráceny zřizovateli** (tak nám byl i prezentován záměr zřizovatele - výstavba dispečerského centra):
 - Za těchto okolností by pak toto navýšení provozního příspěvku bylo z pohledu **výsledku hospodaření a cash-flow roku 2013 neutrální.**
 - **Není zřejmé, zda zřizovatel přistoupí v r. 2013 ke zpětnému stažení částky 9.760 tis. Kč (případně částky cca 6 mil. Kč odpovídající očekávané výši ročních odpisů) – postup v této oblasti je klíčový pro posuzování reálně nezbytné potřeby provozní dotace pro rok 2013.**
- ❑ Dne 24.9. 2013 požádala ZZS LK o poskytnutí **dalšího navýšení provozního příspěvku o 16,5 mil. Kč** tak, aby byly kryty náklady roku 2013. Požadavek se opírá o **aktualizovaný rozpočet (očekávanou skutečnost) r. 2013, není však podložen prognózou cash-flow.** Požadavku bylo zřizovatelem **vyhověno zvýšením dotace o 15 mil. Kč**, a to i proto, že zřizovatel přistupoval dlouhodobě k financování ZZS LK tak, že **podhodnocoval základní roční provozní příspěvek, který posléze v průběhu roku vždy dofinancoval z rozpočtové rezervy.**
- ❑ ZZS LK je nepochybně jednou z **prioritních krajských organizací**, neboť se jedná o organizaci **nejvyššího společenského zájmu.** Za **zásadní chybu považujeme právě systém sestavování rozpočtu ZZS LK a podhodnocování přiznané provozní dotace.**
 - Pro takto důležitou organizaci je jedinou řádnou a zodpovědnou cestou **přiznání provozního příspěvku na základě reálného, parametrizovaného a detailně stanoveného ročního plánu, na jehož základě vedení ZZS LK obhájí požadavek na provozní příspěvek hospodaření.**

Je nezbytné přiznávat výši provozního příspěvku na základě reálně stanoveného plánu ZZS LK a tento plán využívat pro řízení, kontrolu i motivaci vedení organizace.

HOSPODAŘENÍ ZZK LK V OBDOBÍ 1- 6/2013 (2/2): PRŮBĚŽNÉ VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ K 30.6. 2013

❑ Výsledky hospodaření ZZS LK k 30.6. 2013 vycházejí z účetních údajů předložených zřizovateli. Jelikož se jedná o data průběžná, mohou být zatížena určitými nepřesnostmi nebo neúplnostmi, které se obvykle identifikují při sestavování roční účetní závěrky.

	Celkem 06/ 2012	Celkem 06/ 2013	Změna (úspora „+“)
Výnosy celkem	131 940 951	143 888 338	11 947 388
Provozní příspěvek	74 491 638	84 868 175	10 376 537
Výnosy z činnosti	56 901 200	58 030 046	1 128 846
Ostatní výnosy	548 113	990 117	442 005
Náklady celkem	134 794 804	130 905 033	3 889 771
Spotřeba materiálu	7 460 502	7 044 618	415 884
Energie	891 391	803 946	87 445
Opravy	3 907 396	3 543 182	364 213
Služby	3 697 990	3 905 165	-207 175
Mzdové náklady	80 162 869	79 056 708	1 106 161
Sociální a zdravotní pojištění	26 897 912	26 516 050	381 862
Ostatní sociální náklady	2 739 998	2 840 944	-100 946
Daně a poplatky	2 385 809	2 075 235	310 575
Ostatní provozní náklady	1 809 874	1 938 099	-128 225
Odpisy	4 613 248	3 179 697	1 433 551
Finanční náklady	227 815	1 388	226 428

- Mimo odpisy (nepeněžitý náklad), došlo v porovnání s r. 2012 k úspoře v objemu cca jen 2,4 mil. Kč, z čehož cca 1,5 mil. Kč tvoří osobní náklady (ty však absorbují i navýšení v důsledku prodloužení dovolené zdrav. personálu o 1 týden - odhadované roční navýšení do 4 mil. Kč)
- Za období 1-6/2013 byl vedením ZZS LK doposud realizován pouze malý objem restrukturalizačních a optimalizačních opatření. Výrazně vyšší dopady úsporných opatření vedení ZZS LK předpokládá do 4 Q. 2013 a zejména pak do roku 2014.



2. POROVNÁNÍ STĚŽEJNÍCH UKAZATELŮ HOSPODAŘENÍ ZZS LIBERECKÉHO KRAJE S DALŠÍMI KRAJSKÝMI ZZS

PŘEHLED ZÁKLADNÍCH PARAMETRŮ KRAJSKÝCH ZZS: SEŘAZENÍ KRAJSKÝCH ZZS DLE PROVOZNÍHO PŘÍSPĚVKU

Pro každý krajský úřad je klíčovým ekonomickým údajem výše provozního příspěvku (dotace) a jeho trend v čase. Jeho výše je objektivně ovlivňována zejména rozlohou kraje, počtem obyvatel a zdravotnickým rizikem regionu. Tyto parametry pak ovlivňují objem nasazovaných personálních a technických kapacit, a tedy i celkové náklady ZZS LK.

Základní parametry krajských ZZS pro rok 2012				dle výše provozního příspěvku		
	Kraj	Rozloha v km 2	Počet obyvatel	Počet výjezdových skupiny	Celkové náklady v tis. Kč	Provozní příspěvek zřizovatele v tis. Kč
1	Středočeský kraj	11 014	1 289 211	77,0	644 220	403 027
2	Moravskoslezský kraj	5 427	1 205 834	59,0	565 415	363 996
3	Plzeňský kraj	7 561	570 401	36,0	415 902	286 512
4	Jihomoravský kraj	7 067	1 163 508	41,5	12 885	285 882
5	Jihočeský kraj	10 057	628 336	10,0	418 470	248 000
6	Hl. město Praha	496	1 268 796	31,0	393 749	221 072
7	Ústecký kraj	5 335	808 961	34,5	399 684	216 677
8	Liberecký kraj	3 163	432 439	29,8	287 904	171 360
9	kraj Vysočina	6 925	505 565	27,0	283 753	167 184
10	Olomoucký kraj	5 267	628 427	26,0	261 777	164 243
11	Královéhradecký kraj	4 759	547 916	27,8	258 889	158 922
12	Zlínský kraj	3 694	579 944	25,5	264 297	157 283
13	Pardubický kraj	4 519	511 627	24,5	238 148	141 930
14	Karlovarský kraj	3 315	295 595	20,5	232 570	136 022
Celkem		78 599	10 436 560	470,1	4 677 663	3 122 110

Liberecký kraj je rozlohou nejmenším krajem v ČR (nezohledňujeme-li hl. m. Prahu, která je specifická) s druhým nejmenším počtem obyvatel, přesto byla činnost ZZS LK v r. 2012 financována 7. nejvyšší provozní dotací



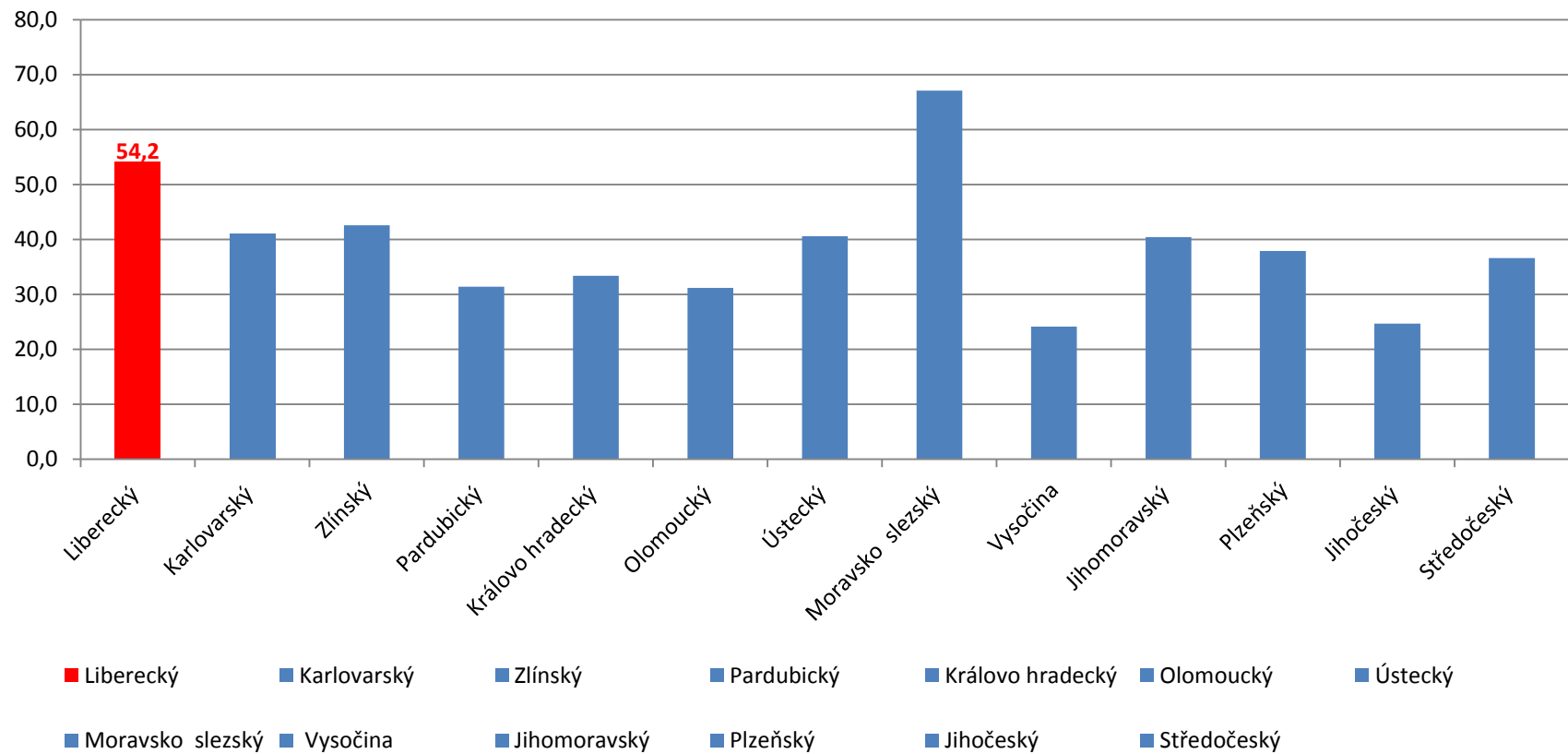
KLÍČOVÉ EKONOMICKÉ A PROVOZNÍ UKAZATELE KRAJSKÝCH ZZS PRO ROK 2012: POROVNÁNÍ UKAZATELŮ

Ukazatel	Středočeský	Moravsko slezský	Jihočeský	Jihomoravský	Plzeňský	Ústecký	Liberecký	Královo hradecký	Vysočina	Olomoucký	Zlínský	Pardubický	Karlovarský	Hl. město Praha
Rozloha kraje km2	11 014	5 427	10 057	7 067	7 561	5 335	3 163	4 759	6 925	5 267	3 694	4 519	3 315	496
Počet obyvatel	1 289 211	1 205 834	628 336	1 163 508	570 401	808 961	432 439	547 916	505 565	628 427	579 944	511 627	295 595	1 268 796
Počet výjezdových míst (VM)	46	30	26,8	23	23	19	14	15	20	15	13	15	11	19
Počet výjezdových skupin (VS)	77	59	46	41,5	36	34,5	29,8	27,8	27	26	25,5	24,5	20,5	31
Počet ujetých km	3 200 135	2 416 184	2 010 978	2 359 481	1 626 744	1 544 446	1 334 116	1 248 945	1 331 700	1 246 932	1 363 921	1 191 804	1 247 283	1 762 754
Počet výjezdů	95 925	101 805	66 304	86 390	50 472	69 516	44 479	44 278	35 631	45 770	49 190	42 527	31 865	107 361
Počet ošetřených pacientů	102 391	94 076	66 766	73 890	40 311	69 516	44 479	38 022	35 631	45 770	43 591	39 123	34 941	102 768
Výnosy od ZP	226 559	188 305	142 514	169 783	121 238	177 979	109 575	92 917	103 674	92 842	103 115	93 775	96 047	155 154
Provozní příspěvek (tis.Kč)	403 027	363 996	248 000	285 882	286 512	216 677	171 360	158 922	167 184	164 243	157 283	141 930	136 022	221 072
Prům. přepoč. evidenční počet zaměstnanců	720,00	701,90	488,06	530,28	408,90	530,80	298,47	316,10	350,57	313,60	328,80	289,60	269,18	429,00
Výnosy od ZP/počet ošetřených pacientů	2,21	2,00	2,13	2,30	3,01	2,56	2,46	2,44	2,91	2,03	2,37	2,40	2,75	1,51
Výnosy od ZP/počet výjezdů	2,36	1,85	2,15	1,97	2,40	2,56	2,46	2,10	2,91	2,03	2,10	2,21	3,01	1,45
Dotace /km2	36,6	67,1	24,7	40,5	37,9	40,6	54,2	33,4	24,1	31,2	42,6	31,4	41,0	445,7
Dotace /počet obyvatel	0,31	0,30	0,39	0,25	0,50	0,27	0,40	0,29	0,33	0,26	0,27	0,28	0,46	0,17
Dotace/počet VS	5 234,1	6 169,4	5 391,3	6 888,7	7 958,7	6 280,5	5 750,3	5 716,6	6 192,0	6 317,0	6 168,0	5 793,1	6 635,2	7 131,4
Počet VS/počet VM	1,67	1,97	1,72	1,80	1,57	1,82	2,13	1,85	1,35	1,73	1,96	1,63	1,86	1,63
km2/počet VS	143,0	92,0	218,6	170,3	210,0	154,6	106,1	171,2	256,5	202,6	144,9	184,4	161,7	16,0
počet obyvatel/počet VS	16 743	20 438	13 659	28 036	15 844	23 448	14 511	19 709	18 725	24 170	22 743	20 883	14 419	40 929
		nejhorší ZZS			nejlepší ZZS					parametrově porovnatelné ZZS				

ZZS LK vykazuje negativní hodnoty klíčových ukazatelů. To je zejména důsledkem razantního nárůstu nákladů v období 2011 a 2012.



EKONOMICKÝ UKAZATEL: DOTACE/ROZLOHA KRAJE (TIS. KČ/KM²) PRO ROK 2012

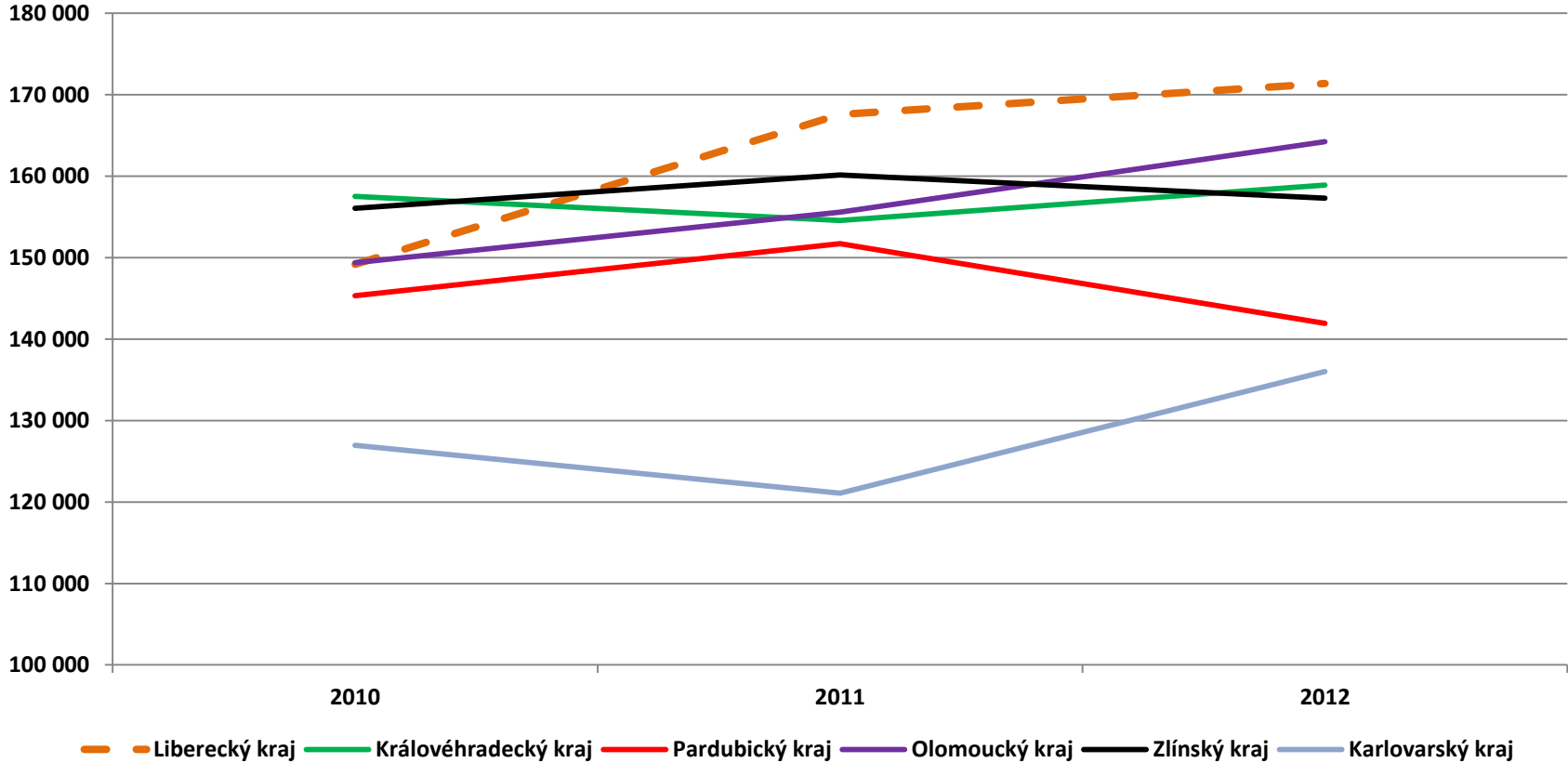


KLÍČOVÉ EKONOMICKÉ A PROVOZNÍ UKAZATELE KRAJSKÝCH ZZS PRO ROK 2012: ZÁVĚRY

- ❑ Vypovídací schopnost ukazatelů: Dotace/km² a Dotace/počet obyvatel, i když nereflktují zdravotnickou náročnost a zdravotnická rizika, je přesto dle našeho názoru vysoká a jejich porovnání je skutečně relevantní. Vysoká hodnota těchto ukazatelů **nepochybně poukazuje na to**, že příslušná ZZS **vynakládá vyšší objem nákladů**:
 - Porovnatelnost krajských ZZS prostřednictvím těchto ukazatelů nemohou zásadněji ovlivnit ani rozdíly mezi jednotlivými krajskými ZZS v tom, že některé zabezpečují i některé další činnosti (např. ohledání mrtvých, vnitronemocniční převozy, sekundární mezinemocniční převozy). **Vliv takových aktivit na náklady ZZS je dle našeho názoru zanedbatelný a pouze marginálně ovlivňuje jednotlivé ukazatele.**
- ❑ Vyšší nákladovost ZZS LK, jež byla ve mzdové části **způsobena skokově v r. 2011**, však zároveň skýtá i významný potenciál implementace účinných opatření optimalizace (redukce) nákladů ZZS LK tak, aby se podařilo **snížit potřebu provozní dotace** k úrovni r.2010 (např. snížením průměrné mzdy, redukcí některých THP pozic a některých Dohod spadajících mimo směnný provoz):
 - Vyšší nákladovost ZZS LK má i své **objektivní důvody** dané nadprůměrným pokrytím spravovaného území nasazovanými kapacitami - výjezdními místy a výjezdními skupinami (viz ukazatele: počet VS/počet VM a km²/počet VS). Existuje tak i **optimalizační potenciál** ve snížení kapacitního nasazení **na některých směnách s dlouhodobě nejnižším výkonem**, u nichž je zároveň zajištěno dostupné vykrytí z jiných VM.
 - Vedení ZZS LK s námi diskutovalo v průběhu forenzního auditu realizaci opatření vedoucích ke snížení nákladů ve mzdové a některých dalších oblastech s tím, že **předloží zřizovateli návrh takovýchto opatření spolu s kvantifikací jejich dopadů na hospodaření ZZS LK v roce 2014 jako nedílnou součást rozpočtu pro rok 2014.**
- **Porovnání nákladovosti krajských ZZS prostřednictvím ukazatelů Dotace/km² a Dotace/počet obyvatel má svou relevanci a vysoká hodnota těchto ukazatelů v případě ZZS LK nasvědčuje vyšší nákladovosti.**
- **ZZS LK patří mezi krajské ZZS s nejvyššími jednotkovými náklady, což způsobuje i vysoká míra pokrytí spravované oblasti**
- **ZZS LK se však zároveň vyznačuje i významným potenciálem zefektivnit svou činnost, k čemuž již vedení ZZS LK začalo připravovat opatření ve mzdové a další provozní oblasti, která by se v plném rozsahu měla projevit v roce 2014.**



TREND PROVOZNÍHO PŘÍSPĚVKU ROZLOHOU POROVNATELNÝCH ZZS ZA 2010 - 2012



ZZS LK se vyznačuje nejvyšším tempem růstu i nejvyšší absolutní hodnotou provozního příspěvku



TREND MZDOVÝCH NÁKLADŮ 7 ROZLOHOU POROVNATELNÝCH ZZS PRO 2010 - 2012

- ❑ **ZZS LK výrazně zvyšuje své celkové náklady díky skokovému nárůstu mezd v roce 2011** (ten se projevuje **významným nárůstem průměrné mzdy**) a významně zhoršuje ukazatele **Dotace/km² a Dotace/počet obyvatel** (zejména pak v trendu 2011/2010).
- ❑ **Ostatní krajské ZZS vykazují zásadně nižší tempo růstu nákladů díky nižšímu nárůstu mzdových nákladů, přestože se rovněž musely potýkat s růstem tarifní mzdy.**

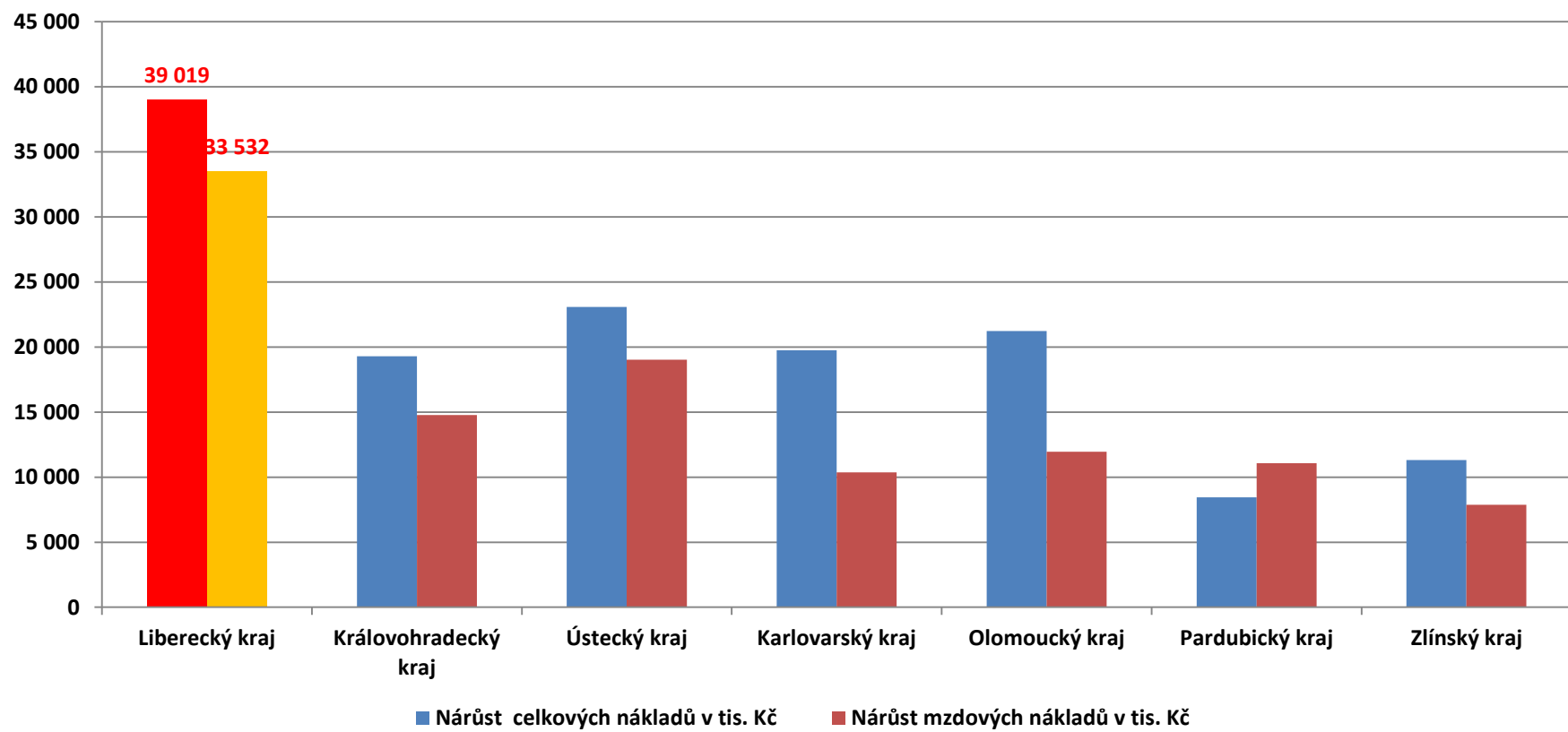
	Kraj	2010	2011	2012	Trend 2012/2010
1	Zlínský kraj	134 630	140 643	142 502	5,8%
2	Pardubický kraj	128 851	137 830	139 914	8,6%
3	Olomoucký kraj	133 777	139 106	145 727	8,9%
4	Karlovarský kraj	113 430	107 996	123 787	9,1%
5	Ústecký kraj	205 653	219 265	224 670	9,2%
6	Královohradecký kraj	134 786	141 198	149 555	11,0%
7	Liberecký kraj	133 604	154 860	167 136	25,1%

- ❑ **Nižší tempo růstu mezd v období 2010 -2012 bylo ostatními ZZS dosaženo redukcí osobního příplatku**, která z části kompenzovala nárůst tarifní mzdy a **stagnací, nebo i poklesem průměrného přepočteného počtu pracovníků** (ten v ZZS LK rovněž roste).
- ❑ **Je zjevné, že optimalizace (redukce) nákladů na činnost ZZS LK musí primárně stát na snížení mzdové náročnosti**, a to
 - **snížením průměrné mzdy,** redukcí práce v Dohodách mimo pracovní poměr, které se netýkají směnného provozu
 - **snížením objemu přesčasové práce** snížením počtu THP pracovníků

Alfou a omegou optimalizace činnosti ZZS LK je snížení mzdových nákladů, jejichž stěžejním problémem je nadstandardní výše průměrné mzdy v kategoriích lékařů, záchranářů a THP pracovníků.



TREND CELKOVÝCH A MZDOVÝCH NÁKLADŮ 7 ROZLOHOU POROVNATELNÝCH ZZS PRO 2010 - 2012: GRAF



Graf přehledně prezentuje, jak velmi rozdílně rostly mzdové náklady v ZZS LK oproti 7 porovnatelným krajským ZZS.



3. STĚŽENÍ SYSTÉMOVÁ ZJIŠTĚNÍ V ZZS LK

VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM A PROCES ZADÁVÁNÍ ZAKÁZEK

VNITŘNÍ KONTROLNÍ SYSTÉM: INTERNÍ LEGISLATIVA A EXTERNÍ KONTROLA

- ❑ ZZS **disponuje souborem vnitroorganizačních předpisů a směrnic**. Tyto směrnice upravují chod organizace, její hospodaření a problematiku účetnictví, v oblasti ekonomiky a provozu **nepostihují však všechny důležité potřeby ZZS LK**:
 - **Velmi negativní je situace v úpravě důležitých interních provozních procesů**, jako je třeba oblast **autoprovozu** (zadávaní oprav, evidence výkonů vozidel, kontrola nákladů atd.), **v evidenci nákladů na vozidla a definici manažerských datových potřeb a manažerských výstupů**.
 - **Nedostatečně upravenou vnímáme oblast zadávání zakázek**. Existující interní předpis, který vychází z obdobné normy krajského úřadu, **je neúplný** (neřeší např. povinný obsah zadávací dokumentace a nevede k otevřenosti poptávkových řízení), **v části je vágní** (např. oblast malých výběrových řízení a výběr oslovovaných partnerů) a v řadě případů **nebyl dodržován**, když **nebyla prováděna zadávací řízení** i tam, kde je vyžaduje ZVZ, případně byla uplatněna nižší procesní forma (např. telekomunikační služby, činnost autoservisů, nákup medicínálního plynu, nákup vozů RV).
- ❑ **Stěžejním nástrojem kontroly ZZS LK musí být kontrola externí, primárně zaměřovaná do oblasti sestavení plánu a rozpočtového požadavku na dotaci a kontroly hospodaření (vynakládání prostředků) v provozní a investiční oblasti**. Zároveň se musí jednat o kontrolu, o jejímž zadání, zaměření a osobě realizátora **rozhodne zřizovatel a nikoliv řízená organizace**. Externí kontroly ZZS LK dosud probíhaly v těchto dvou pilířích:
 - **Kontroly ze strany zřizovatele** - zaměřují se spíše na formální než na věcné náležitosti a často nezachází do detailních věcných problémů přijatých plnění, zvláště pak jedná-li se o záležitosti technického rázu. Kontroly zřizovatele často nepracují s porovnatelnými daty jiných subjektů a neaplikují potřebné analytické testy, které signalizují nezvyklé výkyvy v trendech. **Jejich účinnost je proto obvykle spíše nižší**.
 - **Externí audit účetnictví – nemá větší význam, neboť se z podstaty věci zaměřuje na správnost účetnictví ZZS LK** (z části dubluje aktivity kontroly zřizovatele) **a nikoliv na vlastní hospodaření, zadávání zakázek, interní procesy a důvody růstu nákladů atd.** Nelze jej považovat za formu externí kontroly, která by zřizovateli zajišťovala potřebný nezávislý dohled nad hospodařením jím zřízené organizace.
- ❑ Účinnost externí kontroly ZZS LK bohužel **byla doposud velmi nízká** a je nepochybně úkolem pro zřizovatele, aby **zvážil změnu koncepce v přístupu k externí kontrole jím řízených organizací**.

Pakliže by byla provedena důkladná a odborně erudovaná externí kontrola hospodaření ZZS LK zadaná zřizovatelem již za r. 2011, bylo možné již nejpozději v polovině r. 2012 identifikovat příliš vysoký růst nákladů ZZS LK v personální oblasti a implementovat, optimálně ve spolupráci s vedením ZZS LK, již dříve účinná opatření, která by růst nákladů redukovala a tím snižovala potřebu provozní dotace.

PROCES ZADÁVÁNÍ ZAKÁZEK A JEHO NEDOSTATKY (1/2)

- **Identifikovali jsme případy, kdy nebyly interní předpisy pro zadávání zakázek dodrženy či dokonce byly porušovány:**
 - **Neuskutečněná výběrová řízení v případech, kdy dle hodnoty zakázky mělo být postupováno dle pravidel ZVZ, nebo kdy je to žádoucí:**
 - **Poskytování telekomunikačních služeb** – původní smlouva ze dne 30. 4. 2007 se postupně prodlužuje prostřednictvím dodatků, přičemž na dodávky těchto služeb nikdy **neproběhlo výběrové řízení** (v současnosti se tato veřejná zakázka připravuje)
 - **Pronájem kyslíkových lahví** – dodavatel vybraný bez výběrového řízení **na dobu neurčitou** (Linde Gas - roční objem přes **2,5 mil. Kč**)
 - **Opravy vozů** – zadávány mimo zadávací řízení, přestože roční objem na jednoho dodavatele **převyšuje 2 mil. Kč bez DPH**
 - **PHM** – ZVZ pro tuto komoditu sice nevyžaduje provést výběrové řízení, avšak vhodným tendrem lze dosáhnout výhodnějších podmínek, než za které dnes jsou PHM nakupovány.
 - **ZZS LK je odpovědná za využívání veřejných prostředků a za dodržování ZVZ - uskutečnění výběrového řízení může vést k významné úspoře finančních prostředků.**
 - **Chybějící dokumentace výběrového řízení či nedostatečná dokumentace:**
 - V případech smluvních vztahů, které byly uzavřeny před příchodem stávajícího vedení ZZS LK **nelze dohledat zadávací dokumentaci veřejné zakázky nebo alespoň nějakou formu poptávkového řízení**
 - Příkladem je dle našeho názoru **zásadně nevýhodná, netransparentní a ZZS LK nepřiměřeně zatěžující zakázka** na kontrolu systému radiové sítě a kontrolu systému sledování pohybu vozidel, jenž pro ZZS LK zabezpečovala společnost RaNet s.r.o. na základě smlouvy uzavřené dne **27.12. 2007** (platnost smlouvy byla ukončena dohodou smluvních stran ke dni 31.12. 2011)
 - **Vedení ZZS LK nás informovalo, že nemůže poskytnout žádnou dokumentaci týkající se zadávání zakázek před svým uvedením do funkce v r. 2010 neboť jim žádná taková dokumentace nebyla předána a v prostorách ZZS LK se dle jejich zjištění žádné takové dokumenty nenachází.**

- **Nedostatečná zadávací dokumentace:**

- Pro nákup **4 vozidel Škoda Yeti** na přelomu 2011 a 2012 **byla zpracována pouze velmi zjednodušená zadávací dokumentace**, která nemá některé **důležité náležitosti**, jako je kupříkladu **očekávaná hodnota zakázky, požadované smluvní podmínky**. Zakázka navíc měla být zadána formou **podlimitního řízení**, **neboť objektivně stanovená očekávaná hodnota plnění převýšila 2 mil. Kč bez DPH**.
- Při zadávání zakázek malého rozsahu pro oblast **poradenských služeb** (např. Zdravotnická dokumentace k ISO, Vypracování dokumentace k IT: obě služby zajišťovala firma **City-NET CZ, s.r.o.**) **nebylo** v rámci kvalifikačních požadavků požadováno doložení **potřebných referencí**, kterými by uchazeči prokázali, že mají potřebné zkušenosti s daným typem služby a že úspěšně zakázky obdobného charakteru realizovali.
 - **Při zadávání zakázek v segmentu služeb je nezbytné požadovat prokázání přiměřeného počtu referenčních zakázek**

- **Diskriminace v zadávacích podmínkách:**

- **Diskriminační postup** byl zjevný v draftu zadávacího řízení **pro nákup nových RLP vozů**, kdy předložená technická specifikace prokazatelně **zvýhodňovala VW T5** proti jiným konkurenčním dodavatelům
 - **Diskriminace implikuje významné riziko, že zadávací řízení bude napadeno ve správním řízení (časové zpoždění nebo i zablokování nákupního procesu a potenciální delikt) a zároveň zužuje nedůvodně trh a tím zvyšuje pořizovací ceny**

- **Netransparentní uzavřenost výběrového řízení v zakázkách malého rozsahu:**

- | | |
|---|------------------------------------|
| ○ Nákup 1 vozu VW T5 v r. 2012 | Nákup pneumatik v roce 2011 |
| ○ Projektová dokumentace Klášterní | Poradenské smlouvy |
| <p>➤ V těchto případech byly prováděny <u>uzavřené formy poptávkových řízení</u>, v nichž byli většinou oslovováni opakující se smluvní partneři ZZS LK, kdy některým z takto oslovovaných uchazečů byly malé zakázky přímým zadáním (např. v případě projektových dokumentací). <u>Uzavírání výběrových řízení a opakované oslovování a zadávání určitého typu činnosti týmž subjektům</u> (např. výše zmíněné poradenské zakázky firmě City-NET CZ) je generelně znakem nízké transparentnosti výběrových řízení.</p> | |



4. KAPACITNÍ PLÁNOVÁNÍ

A

OSOBNÍ NÁKLADY

ANALÝZY VÝVOJ A STRUKTURY DLE KATEGORIÍ ZAMĚSTNANCŮ

ZMĚNY POČTU PRACOVNÍKŮ A KAPACITNÍ PLÁNOVÁNÍ (1/2)

- ❑ V období od 2010 do 2013 došlo k nárůstu přepočteného evidenčního počtu pracovníků o 27 FTE, a to v těchto kategoriích:
 - Lékaři: **7 FTE** Záchranáři: **6 FTE**
 - Řidiči: **10 FTE** THP pracovníci: **4 FTE**, v porovnání s rokem 2009 **pak 12 FTE** (zaměstnanci zvýšili pracovní úvazky v průběhu 2010),
- **Nárůst THP od začátku roku 2010 se týkal zejména ekonomického úseku** – 2 zaměstnanci na evidenci a vypořádání dávek se zdravotními pojišťovnami, 2 fakturantky, **provozně technického úseku** – 2 zaměstnanci v referátu autodopravy a **oblasti IT** – 2 IT specialisté.
- **V průběhu roku 2010 (cca v posledních 4 měsících) byla zavedena plná obsazovanost výjezdové základny Doksy**, kdy do té doby na této výjezdové základně fungoval pouze sezónní provoz.
- Byla zavedena **pozice Vedoucího záchranáře územních odborů (2,5 FTE)**, kdy doposud byl vedením pověřen vždy určitý vedoucí záchranář.
- ❑ Vzhledem k personálním kalkulacím a k **aktuálnímu kapacitnímu nastavení ZZS LK** bychom **doporučovali zachování současného stavu počtu FTE/pracovní pozice ve všech kategoriích zaměstnanců ve směnném provozu s vhodným přiblížením se u lékařů kvótě 4,00 FTE/pozice:**
 - V případě **lékařů** dosahuje k **6/2013** kvóta počtu FTE/pracovní pozice **3,16**, v případě **řidičů** osciluje kolem **4,25** FTE/pracovní pozice a v případě **záchranářů** pak cca **4,52**/pracovní pozice. Nižší kvóta v případě lékařů vede **k vyššímu objemu přesčasové práce a Dohod mimo pracovní poměr.**
 - Zvýšení počtu FTE **všech kategorií zaměstnanců (kromě THP) na kvótu 4,67/pracovní pozice** by za předpokladu absolutní eliminace přesčasové práce a **50 % eliminace všech Dohod vedlo v podmínkách roku 2012** (průměrné mzdy 2012, a počet VS 2012 atd.) **k zvýšení osobních nákladů ZZS LK o cca 17 mil. Kč ročně.** Toto kapacitní řešení se **nejeví jako ekonomicky výhodné.**

Kategorie	Přepočtený evidenční počet při 4 FTE na jednu pracovní pozici	Přepočtený evidenční počet 6/2013 dle aktuálního stavu	Přepočet na pozici - současný stav	Rozdíl (+ chybějící zaměstnanci, - přebytek)
Potřebný počet lékařů	46,00	36,30	3,16	9,70
Potřebný počet řidičů	121,20	128,88	4,25	-7,68
Potřebný počet záchranářů bez ZOS	77,20	87,20	4,52	-10,00



ZMĚNY POČTU PRACOVNÍKŮ A KAPACITNÍ PLÁNOVÁNÍ (2/2):

- ❑ Zachování aktuální výše kvóty FTE/pracovní pozice ve všech kategoriích zaměstnanců ve směnném provozu s vhodným přiblížením se v kategorii lékařů kvótě 4,00 FTE/pozice by mělo být dle našeho názoru prioritou s tím, že nekryté směny a případné kapacitní problémy v exponovaných obdobích by měly být přednostně řešeny aktivní personální politikou a prací s externím pracovním trhem formou **Dohod mimo pracovní poměr** za sjednocené a nižší sazby za jednu hodinu práce, než byly aplikovány doposud.
- ❑ Potenciální ekonomická a provozní optimalizace personální kapacit ZZS LK může být docílena **ještě strategickými úvahami o možné redukci některých nasazovaných kapacit tam, kde je vykazována nejnižší vytiženost některých výjezdních skupin**, kdy zároveň lze danou spádovou oblast obsloužit z jiného místa:
 - Takové strategické opatření, které není nutností, nýbrž ekonomicko – provozním potenciálem, by s ohledem na **nadprůměrnou míru pokrytí spádového území Libereckého kraje** v případě shody mezi ZZS LK a zřizovatelem prokazatelně **vedlo k finančně nejvýznamnějším úsporám na zajištění provozu ZZS LK**, a to přímou úsporou personálu a částečným doplněním potřebné kvóty kmenového personálu eliminujícím přesčasovou práci.
 - Průměrná vytiženost výjezdových skupin za období 2011 – 6/2013 se pohybuje kolem 20% (fluktuuje v rozmezí 10 - 30%), přičemž nejnižší vytiženost vykazuje výjezdová skupina RV na VM Jilemnice, nejvyšší vytiženost pak logicky vykazují výjezdové skupiny RZP v Liberci.
- ❑ Pokud by se realizovala hypoteticky **veškerá navrhovaná opatření ZZS LK** (viz kapitola 8.2 – Přímá ekonomická opatření - zvýšení efektivity hospodaření) **naráz, vedla by k teoretické (hypotetické) úspoře osobních nákladů, až do výše 15.630 tis. Kč ročně redukcí personálu**, přičemž další úspory by na sebe **vázaly běžné provozní náklady** jednotlivých výjezdových skupin (vysílačky, mobily, oblečení apod.).
 - **Redukce výjezdových kapacit představuje optimalizační opatření s nejvyšší účinností.** V praxi by zřejmě při redukci výjezdové skupiny **nedocházelo ke snížení personálu ZZS LK**, nýbrž k převedení zaměstnanců na nevykryté úvazky (navyšovala by se kvóta FTE/pracovní pozice).

Aktuální kapacitní nastavení, s vhodným přiblížením počtu kmenových lékařů ke kvótě 4,00 FTE/pracovní pozice, považujeme z hlediska provozně ekonomického za optimální kapacitní nastavení ZZS LK.

KAPACITNÍ VYTÍŽENOST VÝJEZDOVÝCH SKUPIN JEDNOTLIVÝCH VÝJEZDOVÝCH ZÁKLADEN DLE ORG. NASAZENÍ

Název výjezdové skupiny	Rok 2011		Rok 2012		Rok 2013		Celkem 2011-2013		Org. struktura 2013	
	Průměrná vytíženost	Počet výjezdů	Průměrná vytíženost	Počet výjezdů	Průměrná vytíženost	Počet výjezdů	Průměrná vytíženost	Počet výjezdů	RLP/RV	RZP
Česká Lípa RV	18,05%	2 601	16,40%	2 254	18,55%	2 601	17,53%	6 053		
Česká Lípa RZP1	19,82%	2 444	21,62%	2 671	21,66%	1 396	19,82%	6 511	1	2
Česká Lípa RZP2	19,96%	2 447	21,74%	2 603	22,76%	1 377	19,96%	6 427		
Český Dub RZP	11,59%	828	14,98%	985	15,76%	540	13,97%	2 353	0	1
Doksy RV	13,45%	1 151	11,78%	1 061	8,31%	291	12,15%	2 503	1	1
Doksy RZP	17,10%	715	13,63%	1 145	17,23%	688	15,58%	2 548		
Frýdlant v Č. RV	10,60%	1 458	10,28%	1 350	11,11%	702	10,58%	3 510		
Frýdlant v Č. RZP1	15,09%	1 677	16,41%	1 790	38,63%	924	20,58%	4 391	1	1,3
Frýdlant v Č. RZP2	14,58%	444	16,72%	549	10,53%	274	14,63%	1 267		
Hrádek n. N. RZP	15,97%	1 393	18,08%	1 480	18,82%	746	17,42%	3 619	0	1
Jablonec nad N. RV	19,41%	2 707	17,74%	2 348	18,04%	1 175	18,52%	6 230		
Jablonec nad N. RZP1	21,62%	2 546	22,85%	2 701	25,39%	1 516	22,95%	6 763	1	2
Jablonec nad N. RZP2	22,57%	2 553	24,31%	2 739	27,08%	1 497	24,26%	6 789		
Jablonné v P. RV	14,00%	1 285	12,87%	1 276	14,14%	660	13,58%	3 221	1	1
Jablonné v P. RZP	18,74%	1 363	21,11%	1 578	22,62%	838	20,59%	3 779		
Jilemnice RV	10,33%	1 058	8,96%	897	9,92%	460	9,74%	2 415	1	1
Jilemnice RZP	15,90%	1 314	14,72%	1 304	17,07%	717	15,69%	3 335		
Letecká D1	28,06%	3 519	27,10%	3 218	27,41%	1 610	27,57%	8 347	0,5	0,5
Letecká LZS	11,90%	775	9,93%	703	8,65%	301	10,57%	1 779		
Liberec RV1	21,89%	3 551	20,65%	3 136	21,35%	1 571	21,32%	8 258		
Liberec RZP1	42,14%	927	25,51%	3 302	32,04%	2 036	30,09%	6 265		
Liberec RZP2	25,78%	3 928	25,14%	3 327	28,28%	1 865	26,06%	9 120	2	3,5
Liberec RZP3	27,54%	3 952	24,78%	3 367	26,66%	1 805	26,35%	9 124		
Liberec RZP4	26,34%	3 904	24,84%	3 357	27,82%	1 875	26,09%	9 136		
Rokytnice RZP	15,07%	973	16,36%	978	19,90%	624	16,73%	2 575	0	1
Semily RV	14,12%	1 598	12,94%	1 368	13,38%	636	13,54%	3 602	1	1
Semily RZP	24,22%	2 120	24,19%	2 090	26,95%	1 137	24,79%	5 347		
Tanvald RV	14,05%	1 626	13,06%	1 362	15,01%	724	13,87%	3 712	1	1
Tanvald RZP	21,49%	2 164	23,33%	2 190	26,58%	1 221	23,33%	5 575		
Turnov RV	13,26%	1 813	11,69%	1 555	12,47%	707	12,52%	4 075		
Turnov RZP1	16,35%	1 584	16,20%	1 716	16,08%	815	16,23%	4 115	1	2
Turnov RZP2	16,23%	1 591	17,68%	1 610	18,04%	809	17,18%	4 010		
Celkem									11,5	19,3

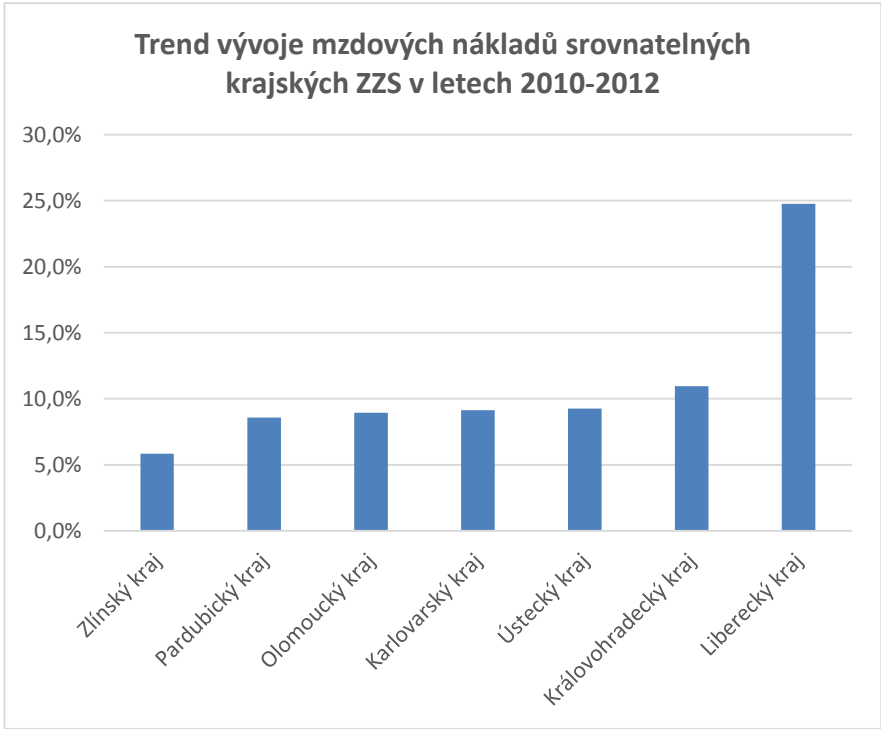


VÝVOJ MZDOVÝCH NÁKLADŮ V LETECH 2010 – 2012 V ZZS LK A VYBRANÝCH KRAJSKÝCH ZZS

- ❑ Vývoj mzdových nákladů v ZZS LK a jejich trend v porovnání s vybranými krajskými ZZS se srovnatelnou rozlohou v období let 2010 – 2012

		Mzdové náklady			
	Kraj	2010	2011	2012	Trend 2012/2010
1	Zlínský kraj	134 630	140 643	142 502	5,8%
2	Pardubický kraj	128 851	137 830	139 914	8,6%
3	Olomoucký kraj	133 777	139 106	145 727	8,9%
4	Karlovarský kraj	113 430	107 996	123 787	9,1%
5	Ústecký kraj	205 653	219 265	224 670	9,2%
6	Královohradecký kraj	134 786	141 198	149 555	11,0%
7	Liberecký kraj	133 949	154 860	167 136	25,1%

- ❑ Z tabulky vyplývá, že **ZZS LK vykazuje v období 2010 – 2012 nejvyšší nárůst mzdových nákladů, a sice 25 %.**
- ❑ Tento nárůst je pak dále **eskalován odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění**, které jsou odvozeny procentem z přiznaných mzdových prostředků.
- ❑ **Absolutní výše nárůstu mzdových prostředků dosáhla v případě ZZS LK výše 33.187 tis. Kč**



Trend vývoje mzdových nákladů v ZZS LK vykazuje v porovnání s jinými krajskými ZZS nadměrný růst, a sice 25 %



POROVNÁNÍ PRŮMĚRNÉHO PLATU VE ZDRAVOTNICTVÍ A V JEDNOTLIVÝCH KRAJSKÝCH ZZS V ROCE 2012

Porovnání průměrného platu celkem ve zdravotnictví a průměrného platu v ZZS LK v roce 2012 dle jednotlivých kategorií zaměstnanců:

Ukazatel-průměrný měsíční plat 2012 na zaměstnance v evidenčním počtu	Celkem ve zdravotnictví v ČR	ZZS LK - Liberecký kraj	% ČR průměru
lékaři	61 078	95 985	157%
záchranáři (ZPBD)	28 878	40 580	141%
řidiči (JOP)	26 348	29 983	114%
THP	28 092	41 469	148%

- Průměrný plat v ZZS LK dle jednotlivých kategorií zaměstnanců významně v r. 2012 (obdobně i v r. 2011) **převyšuje oborové hodnoty ve zdravotnictví** (zdroj: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR). Nejvyšší převis je u **pozic lékařů (57%), THP (48%) a záchranářů (41 %)**.
- Dle veřejně dostupných informací platí, že **průměrné mzdy v segmentu krajských ZZS významně převyšují** oborové hodnoty zdravotnictví jako celku. To může být v určitém rozsahu dáno i tím, že **výše průměrného platu** je ovlivněna (zvyšována) **Dohodami mimo pracovní poměr** (např. u lékařů), prostřednictvím kterých dochází k **vykrývání chybějících kapacit** (tímto roste výše platu při současném nárůstu odpracovaného času).
- Celková **měsíční průměrná mzda je v ZZS LK druhá nejvyšší v ČR** v porovnání s ostatními krajskými ZZS:

Ukazatel	Středočeský kraj	Liberecký kraj	Jihomoravský kraj	Plzeňský kraj	Hlavní město Praha	Karlovarský kraj	kraj Vysočina	Královéhradecký kraj	Moravskoslezský kraj	Olomoucký kraj	Jihočeský kraj	Zlínský kraj	Ústecký kraj	Pardubický kraj
Průměrná mzda celkem	43 323	41 624	41 324	39 154	38 557	38 348	37 628	36 618	36 589	36 019	33 841	33 116	32 739	30 747

Zdroj: Údaje uváděné Asociací ZZS ČR

- Průměrný měsíční plat lékaře ZZS LK byl v r. 2012 o 57 % vyšší než v oboru zdravotnictví jako celku.**
- Celkový průměrný měsíční plat byl v ZZS LK druhý nejvyšší v ČR v porovnání s ostatními krajskými ZZS.**



VÝVOJ PRŮMĚRNÉHO PLATU V ZZS LK V OBDOBÍ OD 2009 – 2013 DLE JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ ZAMĚSTNANCŮ

□ Vývoj změny průměrného platu jednotlivých kategorií zaměstnanců ZZS LK v období od 2009 – 2013

Kategorie	Průměrný plat 2009	Průměrný plat 2010	Průměrný plat 2011	Průměrný plat 2012	Průměrný plat 2013	Index 2011/2010	Index 2012/2010
Lékaři	60 507	67 271	90 207	95 985	87 846	1,341	1,427
Záchranáři	33 326	36 708	39 105	40 580	37 493	1,065	1,105
Řidiči	27 042	28 677	29 824	29 983	26 768	1,040	1,046
THP pracovníci	30 779	30 392	42 646	41 469	40 233	1,403	1,364

- Jednotlivé kategorie zaměstnanců zaznamenaly za období 2010 – 2012 **významný nárůst průměrného platu** bez přímé vazby na zvýšení výkonnosti :
 - Lékaři – **nárůst o 43 %** Záchranáři – **nárůst o 11%**
 - Řidiči – **nárůst o 5 %** THP pracovníci – **nárůst o 36 %**
- Růst průměrného platu byl způsoben zejména nárůstem platových tarifů v roce 2011, **což významně akcelerovalo nárůst veškerých příplatků, které jsou vázány na základní plat:** růst příplatků za práci přesčas, dny pracovního klidu a noc.
- Dramatický nárůst průměrné mzdy v ZZS LK se **zásadně vymyká růstu průměrné mzdy u dalších krajských ZZS.** To je dáno tím, že ostatní ZZS reagovaly na růst tarifní mzdy **snížením výše osobního příplatku a pravděpodobně i úsporami v personální oblasti.** Proto také další ZZS **vykazují významně nižší nárůsty mzdových nákladů** (porovnatelné ZZS o 6 – 11 % za období 2010 – 2012).
- Podle informací vedení ZZS LK i zde se pracovalo s úvahou, že při růstu tarifních mezd (nárůst tarifů odpovídal cca 25%) **dojde v roce 2011 ke snížení výše osobního příplatku, aby tím nedošlo k tak vysokému nárůstu průměrné mzdy. Nicméně bylo takto postupováno pouze v případě zařazení zaměstnanců do platových tarifů a stupňů (historicky ZZS LK nezařazovalo do stupňů), v případě vlastního zvýšení tarifů, které bylo provedeno změnou vyhlášky, již takto bohužel postupováno nebylo.**

Tak vysoký nárůst průměrné mzdy v období od 2010 – 2012 nemá ekonomické zdůvodnění a představuje neodůvodněnou nákladovou zátěž ZZS LK.



VÝVOJ JEDNOTLIVÝCH PŘÍPLATKŮ V LETECH 2009 – 2013 A JEJICH PODÍL NA CELKOVÉM PLATU

Jednotlivé příplatky tvoří v případě ZZS LK významnou složku platových prostředků všech kategorií zaměstnanců s výjimkou THP:

Příplatek	Rok 2009	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	1. - 6. 2013
Příplatek za přesčas	2 831 554	3 351 037	4 246 673	4 703 985	595 194
Příplatek osobní	16 941 644	18 767 281	19 464 385	20 403 753	10 540 718
Příplatek za noc	5 607 951	6 524 039	6 761 403	7 755 048	3 849 698
Příplatek So + Ne	6 124 010	5 963 362	7 434 724	8 332 090	4 353 891
Příplatek za vedení	478 772	509 930	784 632	866 824	470 973
Příplatky celkem	31 983 931	35 115 649	38 691 817	42 061 700	19 810 474
Základní plat	48 279 907	51 784 087	61 480 073	65 908 022	34 756 558
Platové prostředky celkem bez dohod	106 732 241	119 156 119	138 572 727	149 087 283	70 728 758
Podíl příplatků na platových prostředcích celkem	29,97%	29,47%	27,92%	28,21%	28,01%

- Podíl příplatků na celkových platových prostředcích bez Dohod mimo pracovní poměr dosahuje dlouhodobě stabilně cca 28 %, přičemž podíl příplatků a základního platu činí v průměru 63%.
- Největší podíl na celkových příplatcích každoročně tvoří nenároková složka platu v podobě osobního příplatku. Absolutní výše osobního příplatku dlouhodobě roste (v období 2010 – 2012 o 1.636 tis. Kč).
- Výše osobního příplatku se odlišuje podle pracovního zařazení a jednotlivých funkcí, přičemž fakticky byl považován za pravidelně vyplácenou složku mzdy (minimálně docházelo k jeho krácení). V r. 2012 vykazoval u jednotlivých pracovníků vysokou míru oscilace ve vazbě na základní plat.
- Z výše uvedené tabulky rovněž vyplývá, že byt dochází k významnému nárůstu evidenčního počtu zaměstnanců ZZS LK, všechny typy příplatků v absolutní hodnotě rostou a významnou měrou se podílejí na vysokém průměrném platu v ZZS LK.
- Meziroční nárůst všech typů příplatků v absolutní hodnotě včetně meziročního nárůstu odpracovaných hodin v jednotlivých kategoriích příplatků ukazuje na velmi malý dopad zvyšování evidenčního počtu zaměstnanců na eliminaci či snižování těchto příplatků.

Vysoký průměrný plat v ZZS LK je významnou měrou eskalován jednotlivými příplatky, které dosahují cca 28% platových prostředků.



4.1 VÝVOJ PLATU LÉKAŘŮ ZZS LK

VÝVOJ PLATU LÉKAŘŮ ZZS LK V LETECH 2009 – 2013 A JEHO HLAVNÍ ATRIBUTY

□ Vývoj platu lékařů v období let 2009 – 2013 dle jednotlivých složek s uvedením indexů nárůstu v posledních dvou letech

LÉKAŘI	Celkem rok 2009	Celkem rok 2010	Celkem rok 2011	Celkem rok 2012	Celkem rok 6/2013	Index 2011/2010	Index 2012/2010
Celkem	30 337 395	32 923 153	44 270 685	48 637 706	23 097 599	1,345	1,477
tarifní plat	9 525 515	10 772 707	18 292 816	20 348 867	9 763 110	1,698	1,889
vedení	103 917	67 211	203 141	218 096	119 198	3,022	3,245
zastupování	0	0	0	0	0	0,000	0,000
výjezd, směn., riziko	390 373	416 482	474 565	524 789	274 161	1,139	1,260
příplatek přesčas	550 617	702 335	1 241 032	1 554 203	535 281	1,767	2,213
pohotovost	0	0	238 186	112 963	86 026	0,000	0,000
přípl. za SO, NE	1 081 777	1 211 924	1 773 150	2 329 419	1 384 989	1,463	1,922
přípl. za svátek	556 534	670 010	905 620	1 134 082	477 057	1,352	1,693
přípl. za noc	1 003 119	1 161 684	1 689 074	2 293 015	1 208 871	1,454	1,974
náhrady mzdy	1 639 212	1 649 072	2 533 072	3 098 473	1 503 475	1,536	1,879
osobní příplatek	4 861 459	5 429 802	6 563 796	7 602 412	3 657 996	1,209	1,400
odměny	85 300	697 000	849 700	533 500	0	1,219	0,765
OON - dohody	10 539 572	10 144 926	9 471 766	8 364 984	4 087 435	0,934	0,825
ostatní složky platu	0	0	34 767	522 903	0	0,000	0,000
Evidenční počet přepočtený	27,68	29,18	32,28	35,92	36,30	1,106	1,231
Průměrný plat	60 507	67 271	90 207	95 985	87 846	1,341	1,427
Přůměrný plat na 1 hod. dohody	513	565	476	393	407	xxx	xxx

Průměrný měsíční plat lékaře ZZS LK vzrostl v období 2010 – 2012 o 28.714 Kč, tj. 42,7 %. Výše tohoto nárůstu nemá věcné odůvodnění



HLAVNÍ PARAMETRY VÝVOJE OSOBNÍCH NÁKLADŮ A POČTU LÉKAŘŮ V ZZS LK V OBDOBÍ 2010 - 2012

- Mezi roky 2010 a 2012 došlo **k nárůstu vyplacených platových (mzdových) prostředků lékařům o cca 48 % (15.715 tis. Kč):**
 - Průměrná mzda se zvýšila z 67.271 Kč v roce 2010 na 95.985 Kč v roce 2012, tj. o 43%**
 - Přepočtený evidenční počet lékařů se v období **2010 a 2012 zvýšil o cca 7 FTE lékařů, tj. o 23 %, (v roce 2013 o další 3 FTE)**
- Vysoký absolutní i relativní nárůst průměrného platu** je způsoben **nárůstem tarifního platu**, který však nadto zároveň **vedl alikvotně i k růstu veškerých příplatků vázaných na základní plat:** příplatek za práci přesčas, práci v noci, ve dnech pracovního klidu.
- Nárůst tarifní mzdy nebyl kompenzován určitým poklesem osobního příplatku** (tak bylo postupováno pouze při zařazení zaměstnanců do platových tarifů a stupňů), **jak reagovaly jiné ZZS, nýbrž byla zachována jeho stejná absolutní výše a v některých případech i proporce osobního příplatku rostla:**
 - Právě díky tomu rostla i výše příplatků za práci přesčas, práci v noci, ve dnech pracovního klidu** (v jejich podílu na celkové mzdě převyšuje ZZS LK další organizace ZZS), neboť tento druh práce se stává nákladnějším (dražším).
- Evidenční počet lékařů přepočtený k aktuálnímu datu v roce 2013 stoupl **na 38,9, což odpovídá počtu cca 3,4 FTE/pracovní pozice.**

LÉKAŘI	Celkem rok 2009	Celkem rok 2010	Celkem rok 2011	Celkem rok 2012	Celkem rok 6/2013	Index 2011/2010	Index 2012/2010
Evidenční počet přepočtený	27,68	29,18	32,28	35,92	36,30	1,106	1,231
Průměrný plat	60 507	67 271	90 207	95 985	87 846	1,341	1,427
Odpracované hodiny celkem	54 964	59 140	74 348	81 354	39 739	1,257	1,376
z toho: přesčasy	7 095	9 371	15 863	15 635	7 664	1,693	1,668
Odpracované hodiny: Dohody	20 547	17 952	19 915	21 275	10 045	1,109	1,185
Odpracované hodiny + Dohody celkem	75 511	77 092	94 263	102 629	49 784	1,223	1,331

Průměrný měsíční plat lékaře ZZS LK vzrostl v období 2010 – 2012 o 28.714 Kč, tj. 42,7 %. Výše tohoto nárůstu nemá věcné odůvodnění



VÝVOJ PRŮMĚRNÉHO PLATU VYBRANÝCH LÉKAŘŮ V OBDOBÍ 2009 - 2013

Celkové vyplacené platové prostředky vybraných lékařů pracujících v roce 2013 na úvazek 1,00 v jednotlivých letech a výše průměrného platu:

Příjmení	Jméno	Platové prostředky celkem - rok 2009	Platové prostředky celkem rok 2010	Platové prostředky celkem rok 2011	Platové prostředky celkem rok 2012	Platové prostředky celkem 6/2013	Průměrný plat za období 2009 - 2010	Průměrný plat za období 2011 - 2012	Průměrný plat za období 2013
Lékař		0	0	1 436 763	1 759 227	788 713	0	133 166	131 452
Lékař		1 062 052	1 072 146	1 379 070	1 548 750	744 675	88 925	121 993	124 113
Lékař		1 129 820	1 003 513	1 419 557	1 501 789	741 213	88 889	121 723	123 536
Lékař		907 721	1 064 778	1 218 804	1 323 387	632 244	82 187	105 925	105 374
Lékař		781 581	947 373	1 184 870	1 277 234	611 214	72 040	102 588	101 869
Lékař		906 357	886 268	1 155 942	1 277 252	659 810	74 693	101 383	109 968
Lékař		954 227	1 082 228	1 127 411	1 220 165	583 064	84 852	97 816	97 177
Lékař		622 720	785 556	1 075 458	1 132 173	462 592	58 678	91 985	77 099
Lékař		398 730	665 465	984 262	1 145 479	478 241	44 341	88 739	79 707
Lékař		0	0	783 826	1 297 573	667 619	0	86 725	111 270
Lékař		712 250	762 683	1 021 891	1 016 988	467 562	61 456	84 953	77 927
Lékař		0	0	796 164	1 237 342	542 946	0	84 729	90 491
Lékař		699 666	741 544	976 340	1 007 963	460 306	60 050	82 679	76 718
Lékař		586 654	688 235	1 020 756	957 399	496 472	53 120	82 423	82 745
Lékař		798 967	754 195	972 418	994 718	482 455	64 715	81 964	80 409
Lékař		753 091	771 978	900 099	916 251	415 542	63 545	75 681	69 257
Lékař		281 071	595 936	896 942	881 133	420 138	36 542	74 086	70 023

- V letech 2012 a 2013 přesahuje v celé řadě případů průměrný plat výši 100 tis. Kč/měsíc, a to i skutečně velmi významně. Lékař pracující na ZZS LK je tak nadprůměrně honorována v porovnání s platy v oboru zdravotnictví.
- Nárůst průměrného platu těchto vybraných lékařů tak dokládá výše uvedené závěry ohledně skokového zvýšení průměrných platů lékařů v ZZS LK v období od 2010 do 2012 o cca 40%.



PLATOVÉ PROSTŘEDKY LÉKAŘŮ V OBDOBÍ 2010 - 2012: KLÍČOVÉ ZÁVĚRY

- Mezi roky 2010 a 2012 došlo k nárůstu vyplacených mzdových prostředků lékařům **o cca 48 % (15.715 tis. Kč)**, a to při současném nárůstu přepočteného **evidenčního počtu lékařů o 7 FTE (23 %)** a současném nárůstu **průměrné měsíční mzdy o 28.714 Kč, tj. 42,7 %**.
- Současně došlo **k významnému růstu odpracovaných hodin kmenových lékařů (nárůst o 37,6 %)**, který je způsoben:
 - Změnou systému vykazování odpracovaných hodin, kdy od roku 2010 **nebylo možné vykazovat pohotovost na pracovišti v polovičním objemu času za dvojnásobnou hodinovou mzdu** (tím se historicky obcházel limit přesčasových hodin)
 - Nárůstem počtu kmenových zaměstnanců, kteří jsou placeni v časové mzdě (nesystémově však rostou rovněž přesčasové hodiny)
 - Plným obsazením výjezdového stanoviště v Doksech, které bylo doposud využíváno pouze sezóně (cca 9. 000 hodin ročně)
 - Zavedením adaptačního programu pro nově příchozí zdravotnické pracovníky: při zácviku po určité období **dochází k dublování pracovníků při výjezdu**
- Nárůst průměrné mzdy z **67.271 Kč (2010) na 95.985 Kč (2012)** je důsledkem nárůstu platových tarifů, který však **nebyl alespoň z části kompenzován poklesem osobního příplatku** (s výjimkou zařazení zaměstnanců do tarifu a stupňů), jak bylo postupováno v ostatních krajských ZZS.
- Osobní příplatek **v absolutní hodnotě pozvolna roste**, přičemž klesá jeho relativní podíl na základním platu (**v některých případech rostla i kvóta osobního příplatku**). Osobní příplatek byl doposud fakticky **považován za pevnou součást platu**, jeho motivační charakter byl nulový.
- Růst tarifu a přiznané absolutní výše osobního příplatku **vyvolal alikvotní růst veškerých ostatních příplatků**, tím došlo k významnému **navýšení nákladů na práci přesčas, v noci a ve dnech pracovního klidu**.
- I přes **růst počtu kmenových lékařů počet odpracovaných hodin v rámci Dohod meziročně významně roste (za období 2010 - 2012 o 18 %)**, absolutní pokles mezd v dohodách o 1,8 mil. Kč je způsoben **snížením sazby z průměrné hodnoty 565 Kč/hod. (2010) na cca 400 Kč/hod. (2012)**.
- Aktuální evidenční počet přepočtený 38,90 kmenových lékařů v roce 2013** odpovídá počtu cca **3,4 FTE na jednu pracovní pozici**. Jako vhodné se jeví pokusit se zvýšit kvótu nasazení na 4 FTE/pracovní pozice lékaře.
- V průběhu roku 2013 byly v rámci úsporných opatření **zcela eliminovány odměny**, které **v roce 2012 dosahovaly výš 554 tis. Kč**.



PLATOVÉ PROSTŘEDKY LÉKAŘŮ: NÁVRH OPATŘENÍ

V rámci realizace úsporných opatření bychom v případě lékařů ZZS LK navrhovali následující opatření:

- ☐ Stabilizace přepočteného evidenčního počtu lékařů na úrovni blížící se **4,0 FTE na jednu pracovní pozici lékaře**, kdy případné kapacitní nedostatky by měly být řešeny primárně formou aktivní práce s Dohodami mimo pracovní poměr (aktivní vyhledávání, systémové plánování práce v Dohodách, finanční motivace při vyšším objemu služeb atd.).
 - Práce v Dohodách by měly v maximálním možném rozsahu **redukovat množství nákladné přesčasové práce**, a to i s ohledem na nové právní předpisy, kdy bude zrušena výjimka týkající se další přesčasové práce ve zdravotnictví.
 - Zvýšení přepočteného evidenčního stavu pracovníků na **4,67 FTE/pracovní pozice** by dle naší kalkulace zbytečně vedlo **ke zvýšení osobních nákladů při současném objemu výkonů** (za celou organizaci a všechny profese o 17 mil. Kč v podmínkách roku 2012).
 - ☐ Snížení **průměrné výše osobního příplatku lékařů o 30%** s tím, že by byla zohledněna vytíženost lékařů na jednotlivých výjezdových stanovištích. Snížení osobního příplatku povede ke **snížení vysoké průměrné mzdy** lékaře ZZS LK na úroveň srovnatelnou s jinými ZZS. **Předpokládaná úspora osobních nákladů by tímto dosáhla v porovnání s rokem 2012 výše cca 3.100 tis. Kč na roční bázi.**
 - ☐ **Nastavení motivačního systému lékařů**, kde by bylo využíváno systému odměn při současné nižší úrovni osobního příplatku **ve vazbě na výkon a nasazování v rámci jednotlivých výjezdových stanovišť.**
 - ☐ Zavedení **jednotné sazby za hodinu práce odpracované v rámci Dohod** (bez vazby na průměrnou mzdu ZZS LK) **ve výši 330 – 350 Kč/hod. s roční valorizací a s bonifikací za vyšší objem odsloužených směn.** Očekávaná úspora by měla dosáhnout **1.200 – 2.000 tis. Kč ročně.**
 - ☐ Eliminaci Dohod mimo pracovní poměr v souvislosti s krizovým řízením, kde lze předpokládat úsporu ve výši **cca 330 tis. Kč.**
- Základním opatřením je **snížení osobního příplatku**, které povede ke snížení nadstandardní výše průměrné mzdy.
 - Při optimalizaci personálních nákladů je vhodné zvážit i případnou redukci počtu nasazovaných výjezdových skupin (směn).



4.2 VÝVOJ PLATU ZÁCHRANÁŘŮ A ŘIDIČŮ ZZS LK

HLAVNÍ PARAMETRY VÝVOJE OSOBNÍCH NÁKLADŮ A POČTU ZÁCHRANÁŘŮ V ZZS LK V OBDOBÍ 2010 - 2012

- ❑ V období 2010 - 2012 došlo k nárůstu vyplacených platových prostředků záchranářů o cca 16 % (7.330 tis. Kč). Nárůst tarifního platu činil 17%.
 - Přepočtený evidenční počet záchranářů je v období 2010 a 2012 v zásadě stabilní (106 FTE záchranářů - zvýšení pouze o 3 FTE). V roce 2013 pak došlo k dalšímu zvýšení o 3 FTE na 109 FTE, což odpovídá počtu cca 4,4 FTE/pracovní pozice záchranáře včetně ZOS.
 - Průměrná mzda se zvýšila z 36.708 Kč (2010) na 40.580 Kč (2012), tj. o 10,5 %.
- ❑ Počet odpracovaných hodin záchranáři v evidenčním počtu pozvolna roste, a to včetně odpracovaných hodin přesčasů, což je způsobeno zejména nárůstem počtu FTE záchranářů v kmenovém stavu.
- ❑ Počet odpracovaných hodin v rámci Dohod meziročně významně roste, v období 2010 do 2012 o 117,5 %, tj. 1.862 tis. Kč, což považujeme za nesystémové a logicky neodůvodněné.
 - Nárůst počtu záchranářů v evidenčním počtu přepočteném od roku 2010 o 3 FTE (v roce 2013 o další 3 FTE) by měl stabilizovat kapacity a měl by působit na pokles přesčasové práce a Dohod (důvody tohoto nárůstu lze částečně spatřovat i zde v obsazení výjezdového místa Doksy apod.).
- ❑ Z důvodu úsporných opatření byla v roce 2013 uzavřena dohoda se záchranáři o nevyplácení příplatků za přesčasnou práci, Takovou dohodu však nepovažujeme za systémové řešení redukce a optimalizace mzdových nákladů.
- ❑ Hodinová sazba za práci na Dohody mimo pracovní poměr dosahovala průměrné výše 240 Kč/hod.

ZÁCHRANÁŘI	Celkem rok 2009	Celkem rok 2010	Celkem rok 2011	Celkem rok 2012	Celkem rok 6/2013	Index 2011/2010	Index 2012/2010
Evidenční počet přepočtený	102,80	103,14	98,30	106,41	109,37	0,953	1,032
Průměrný plat	33 326	36 708	39 105	40 580	37 493	1,065	1,105
Odpracované hodiny celkem	194 804	198 629	196 659	204 424	102 387	0,990	1,029
z toho: přesčasy	20 564	26 844	27 661	28 463	9 878	1,030	1,060
Odpracované hodiny: Dohody	8 082	6 673	10 538	14 515	7 221	1,579	2,175
Odpracované hodiny + Dohody celkem	202 886	205 302	207 197	218 939	109 608	1,009	1,066



PLATOVÉ PROSTŘEDKY ZÁCHRANÁŘŮ: KLÍČOVÉ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

- ❑ Evidenční počet přepočtený **109 FTE záchránářů** v roce 2013 odpovídá cca 4,4 FTE/pozice záchránáře. Tento stav považujeme za příznivý (není nutné zvyšovat personální kapacity), přičemž případné kapacitní nedostatky by měly být řešeny primárně formou aktivní práce s Dohodami.
- ❑ Zvýšení průměrné mzdy z **36.708 Kč (2010) na 40.580 Kč (2012)**, tj. o **10,5 %** bylo způsobeno zejména nárůstem platových tarifů, které však nebylo alespoň z části kompenzováno poklesem přiznaného osobního příplatku.
- ❑ Dohodu o nevyplácení příplatků za přesčasovou práci jako nástroj redukce mzdových nákladů nepovažujeme za systémově správnou, v krátkodobém časovém horizontu sice vedla k částečné úspoře nákladů, pro rok 2014 by však mělo být využito jiné opatření.
- ❑ Pro kategorii záchránářů bychom ve vazbě na průměrný plat ve zdravotnictví (**v ZZS LK cca o 30% vyšší**), jakožto i v porovnání s jinými ZZS, navrhovali snížení osobního příplatku v průměru o 10 %, což by generovalo roční úsporu v porovnání s rokem 2012 cca 800 tis. Kč.
- ❑ Počet odpracovaných hodin v rámci Dohod meziročně významně roste (v období 2010 - 2012 o **118 %**, tj. finanční nárůst o **1,8 mil. Kč**) při stabilní průměrné hodinové sazbě **240 Kč/hod. :**
 - Navrhovali bychom zavedení jednotné sazby za hodinu práce v rámci Dohod (bez vazby na průměrnou mzdu ZZS LK) ve výši 200 – 220 Kč/hod. s roční valorizací a s bonifikací za vyšší objem odsloužených směn. Očekávaná úspora by se měla pohybovat v intervalu od 350 – 700 tis. Kč ročně.
 - Prostřednictvím Dohod by v maximálním možném rozsahu měl být redukován objem nákladné přesčasové práce.
- ❑ V průběhu roku 2013 byly v rámci úsporných opatření zcela eliminovány odměny, které v roce 2012 dosahovaly výše 602 tis. Kč.
- ❑ Potenciál snížení nákladů je v úspoře 1 pracovního úvazku (FTE) u pozice vedoucího záchránáře územního odboru (tato pozice byla zřízena v roce 2010). Podle našeho názoru, a principiálně jsme se na tom shodli i s vedením ZZS LK, lze tuto činnost lze vykonávat na částečný pracovní úvazek, či na plný pracovní úvazek s alternací dle jednotlivých odborů. Snížením pracovních úvazků či zavedením alternace lze dosáhnout úspory cca 700 - 900 tis. Kč ročně.

Základním opatřením ve mzdové oblasti je i u záchránářů snížení osobního příplatku.



HLAVNÍ PARAMETRY VÝVOJE OSOBNÍCH NÁKLADŮ A POČTU ŘIDIČŮ V ZZS LK V OBDOBÍ 2010 -2012 : KLÍČOVÉ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

- ❑ V období 2010 a 2012 došlo k nárůstu platových prostředků řidičů o cca 10 % (4.049 tis. Kč), přičemž nárůst tarifního platu činil 17%:
 - Nárůst tarifního platu byl kompenzován poklesem ostatních složek platu, a to zejména osobního příplatku. Celková výše osobních příplatků řidičů se v období 2010 - 2011 snížila o 44%, tj. o 1.863 tis. Kč - oproti lékařům a záchranářům tak pouze mírně roste průměrný plat.
 - Přepočtený evidenční počet řidičů zůstává v období 2010 - 2012 v zásadě stabilní (zvýšení o 7 FTE na 127 FTE řidičů) - v r. 2013 došlo k dalšímu zvýšení na 129 FTE řidičů, což odpovídá počtu cca 4,25 FTE/ pracovní pozice řidiče. Tento stav považujeme za příznivý, přičemž případné kapacitní nedostatky by i zde měly být řešeny primárně formou aktivní práce s Dohodami.
- ❑ Průměrná mzda se zvýšila z 28.677 Kč (2010) na 29.983 Kč (2012), tj. o 4,6%, a pouze o 14 % převyšuje oborové hodnoty zdravotnictví. Přístup vedení ZZS LK byl v tomto případě manažersky odpovědný.
- ❑ Počet odpracovaných hodin v rámci Dohod meziročně významně roste - v období 2010 - 2012 o 136 %, tj. 16.908 hodin. Finanční nárůst však činí jen 362 tis. Kč díky poklesu účtované hodinové sazby ze 100 Kč/hod. na cca 50 Kč/hod.
- ❑ Z důvodu úsporných opatření byla v roce 2013 i v případě řidičů uzavřena dohoda o nevyplácení příplatků za přesčasovou práci. Takovou dohodu však nepovažujeme za systémové řešení redukce a optimalizace mzdových nákladů.
- ❑ V průběhu roku 2013 byly zcela eliminovány odměny z důvodu úsporných opatření, které v roce 2012 dosahovaly výše 620 tis. Kč.
- ❑ Pro kategorii řidičů bychom ve vazbě na průměrný plat ve zdravotnictví (v ZZS LK cca o 10% vyšší) jakožto i v porovnání s jinými ZZS navrhovali stabilizaci výše osobních příplatků a implementaci motivačního systému (odměny ve vazbě na výkony či vyšší vytíženost jednotlivých VS)

ŘIDIČI	Celkem rok 2009	Celkem rok 2010	Celkem rok 2011	Celkem rok 2012	Celkem rok 6/2013	Index 2011/2010	Index 2012/2010
Evidenční počet přepočtený	119,28	119,28	119,92	126,56	128,88	1,005	1,061
Průměrný plat	27 042	28 677	29 824	29 983	26 768	1,040	1,046
Odpracované hodiny celkem	247 414	246 826	248 628	259 736	127 728	1,007	1,052
z toho: přesčasy	38 511	37 822	41 110	42 738	15 366	1,087	1,130
Odpracované hodiny: Dohody	4 191	12 411	28 555	29 319	13 574	2,301	2,362
Odpracované hodiny + Dohody celkem	251 605	259 237	277 183	289 055	141 302	1,069	1,115



4.3 VÝVOJ PLATU THP PRACOVNÍKŮ ZZS LK



HLAVNÍ PARAMETRY VÝVOJE OSOBNÍCH NÁKLADŮ A POČTU THP v ZZS LK v OBDOBÍ 2010 -2012

- ❑ V období 2010 - 2012 narostly **platové prostředky THP o 6.582 tis. Kč, tj. o 60,9 %**, když růst **tarifního platu činil jen 25%, tj. 1.188 tis. Kč.**
 - Evidenční počet přepočtený THP v období 2010 - 2012 významně vzrostl z **22 FTE** (začátek roku 2010) na **35 FTE (2012) - nárůst 61,5 %**. Nárůst o 13 FTE odpovídá navýšení **4 FTE v ekonomickém útvaru, 2 FTE v útvaru informatiky, 4 FTE v provozně technickém útvaru a 3 ostatní THP.**
 - **Průměrná mzda** v období 2010 - 2012 vzrostla **o 36,4% z 30.392 Kč na 41.469 Kč** . Nárůst průměrné mzdy je generován **zejména:**
 - **Dohodami mimo pracovní poměr - nárůst počtu odpracovaných hodin o 163 %, tj. finančně o 3.302 tis. Kč vyvolaný i nárůstem průměrné hodinové sazby z 130 Kč/hod. na cca 230 Kč/hod.**
 - **Přiznanou výší osobního příplatku, který v absolutní hodnotě významně roste o 64% (1.771 tis. Kč).**
- ❑ **Počet odpracovaných hodin THP** v evidenčním počtu logicky **dramaticky roste (v období 2010 – 2012 o 33%, tj. 14.689 hodin).** Tento nárůst je dále **eskalován významným nárůstem počtu odpracovaných hodin v rámci Dohod - za období 2010 - 2012 o 163 %, tj. finančně o 3.302 tis. Kč, kdy tento nárůst nemá dle našeho názoru opodstatnění a vede k neodůvodněnému vynakládání mzdových prostředků.**
- ❑ **Hodinová sazba za práci na Dohody rovněž významně vzrostla z cca 130 Kč/hod. (2010) na cca 230 Kč/hod. (2012).**
- ❑ **Vysoký nárůst o 13 FTE THP (v r. 2013 pokles o 1 FTE) a zejména pak celkový současný přepočtený počet THP 34 FTE považujeme za neodůvodněně vysoký a vedoucí ke zbytečnému neefektivnímu vynakládání mzdových prostředků v oblasti režie ZZS LK.**
- ❑ V průběhu roku 2013 byly jako součást úsporných opatření **zcela eliminovány odměny, které v roce 2012 dosahovaly výše 538 tis. Kč.**

THP	Celkem rok 2009	Celkem rok 2010	Celkem rok 2011	Celkem rok 2012	Celkem rok 6/2013	Index 2011/2010	Index 2012/2010
Evidenční počet přepočtený	21,64	29,64	31,32	34,95	33,70	1,057	1,179
Průměrný plat jedince v ev. počtu	30 779	30 392	42 646	41 469	40 233	1,403	1,364
Odpracované hodiny celkem	34 519	45 181	60 660	59 870	32 133	1,343	1,325
z toho: přesčasy	733	1 265	497	2 012	207	0,393	1,591
Odpracované hodiny - dohody	9 111	7 224	10 353	19 017	7 338	1,433	2,632
Odpracované hodiny + dohody celkem	43 630	52 405	71 013	78 887	39 471	1,355	1,505



PLATOVÉ PROSTŘEDKY THP PRACOVNÍKŮ: ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

- ❑ Vedení ZZS LK argumentuje nárůst THP tím, že přebíralo organizaci v r. 2010 v téměř kritickém stavu, což by měly potvrzovat výsledky auditu, který si historicky zadal zřizovatel (o jeho realizaci nemáme informace). I v takové situaci však v kontextu aktuálního stavu a nepochybně dosažené stabilizace, již nebyl důvod držet tak vysoký stav THP v období 2012 – 2013 a nadále generovat vysoké mzdové režijní náklady:
 - ZZS LK v období 2010 - 2012 zajišťovala přibližně stejný objem výkonů, nedošlo k signifikantnímu rozšíření činnosti nebo signifikantním organizačním změnám. Administrativa ZZS LK, její řídicí a kontrolní procesy a systémy v provozní a ekonomické oblasti se v letech 2011 – 2013 nacházely prakticky v tomtéž stavu, který je bohužel kvalitativně na nízké úrovni - pokračování stavu, který vznikl již za předchozího vedení ZZS LK.
 - ZZS LK investovala významné interní mzdové náklady a externí poradenství do certifikace pro systém ISO (dosud bylo vynaloženo 1.086 tis. Kč) - certifikace ISO se dosud neprojevila ve zkvalitnění procesů v ekonomické a provozní oblasti a nepřinesla prozatím pozitivní změny v úspoře nákladů.
- ❑ Režijní mzdové náklady na THP pracovníky, kam patří i vedení ZZS LK, je nezbytné redukovat a optimalizovat těmito opatřeními:
 - Stabilizovat osobní příplatky snížené v průměru o 20% oproti stavu roku 2012, snížení přitom realizovat diferencovaným přístupem dle jednotlivých útvarů THP, nikoliv paušálním způsobem. Toto snížení by generovalo úsporu osobních nákladů 1.230 tis. Kč ročně v porovnání s r. 2012.
 - Redukovat stávající počet FTE u THP minimálně o 4 FTE - v útvaru informatiky o 1,5 FTE, v autoprovozu minimálně o 1,5 FTE, tisková mluvčí 1 FTE, případně dále zvážit kumulace činností u některých referentských pozic.
 - Zásadně redukovat počet odpracovaných hodin v Dohodách (to je i při cílově sníženém počtu THP pracovníků realizovatelné) a současně zavést jednotné sazby za hodinu práce odpracované v rámci Dohod v intervalu 130 – 200 Kč/hod. dle typu činnosti, odpovědnosti a přínosu pro ZZS LK. V oblasti Dohod považujeme za zcela reálnou úsporu osobních nákladů ve výši 3.750 tis. Kč v porovnání s r. 2012.
 - Implementovat motivační systém směřující k optimalizaci nákladů a zvyšování výnosů ze systému zdravotního pojištění. Vhodná schémata by měla být byla funkční již pro r. 2014. Klíčová je motivace TOP managementu provázáním mzdy na plnění exaktních ekonomických či věcných úkolů stanovených zřizovatelem a systémem bonusových odměn v případě lepších než plánovaných výsledků.

Počet THP, který od konce r. 2009 vzrostl o 61,5 % (13 FTE), představuje neodůvodněně vysokou mzdovou zátěž ZZS LK, která neodpovídá stavu, v němž se aktuálně manažerské a kontrolní procesy ZZS LK v ekonomické a provozní oblasti nacházejí.



4.4 ZAMĚSTNANCI S NEJVYŠŠÍMI VÝDĚLKY A ANALÝZY ODPRACOVANÉ DOBY

a

MZDOVÁ OBLAST: ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

TOP 20 ZAMĚSTNANCŮ S NEJVYŠŠÍM PRŮMĚRNÝM PLATEM V ROCE 2012 DLE JEDNOTLIVÝCH SLOŽEK PLATU

Příjmení	Jméno	Titul	Platové prostředky celkem	Platové prostředky bez dohod	Průměrný měsíční plat	Základní mzda	Přesčasy	Náhrady platů (dovolená)	Příplatky celkem	Odměny celkem	Dohody
Management			1 759 227	1 713 127	146 602	374 921	302 528	124 827	855 567	50 000	46 100
Lékař			1 548 750	1 531 065	129 063	396 530	391 394	95 119	625 016	18 000	17 685
Lékař			1 501 789	1 501 789	125 149	428 893	381 337	104 867	576 523	6 000	0
Management			1 386 649	848 988	115 554	265 124	0	118 542	336 322	129 000	537 661
Lékař			1 323 387	1 323 387	110 282	388 705	245 817	113 035	555 166	15 000	0
Lékař			1 297 573	1 297 573	108 131	395 779	221 206	96 082	560 004	19 000	0
Lékař			1 277 252	1 277 252	106 438	395 296	254 239	97 536	511 224	13 000	0
Lékař			1 277 234	1 277 234	106 436	378 944	331 219	82 285	474 480	8 000	0
Lékař			1 237 342	1 237 342	103 112	410 795	171 873	79 761	568 018	6 000	0
Lékař			1 220 165	1 217 155	101 680	382 699	209 144	97 307	516 880	6 000	3 010
Lékař			1 195 815	1 162 382	99 651	379 319	271 394	28 185	472 596	6 000	33 433
Lékař			1 145 479	1 145 479	95 457	356 041	234 110	81 455	465 171	6 000	0
Lékař			1 132 173	1 132 173	94 348	398 169	223 248	80 268	422 183	6 000	0
Management			1 053 672	707 902	87 806	239 758	0	89 306	328 838	50 000	345 770
Lékař			1 027 519	1 027 519	85 627	312 579	301 983	12 307	394 419	5 000	0
Lékař			1 016 988	1 016 988	84 749	450 076	135 615	75 874	346 621	5 000	0
Management			1 016 336	946 936	84 695	237 776	123 002	70 137	466 021	50 000	69 400
Management			1 008 433	644 663	84 036	192 657	0	90 072	306 934	55 000	363 770
Lékař			1 007 963	1 007 963	83 997	379 950	99 615	120 301	391 540	13 000	0
Lékař			994 718	994 718	82 893	411 282	99 581	77 450	397 532	5 000	0
Celkem za vybrané pracovníky			24 428 464	23 011 635	xxx	7 175 293	3 997 305	1 734 716	9 571 055	471 000	1 416 829
Celkový součet			167 227 152	149 087 283	xxx	65 908 022	17 961 045	13 038 323	49 673 260	2 297 100	18 139 869
Poměr vybraných pracovníků na celku			14,61%	15,44%	xxx	10,89%	22,26%	13,30%	19,27%	20,50%	7,81%

- Průměrný měsíční plat těchto zaměstnanců osciluje okolo 100 tis. Kč (5 pracovníků převyšuje 110 tis. Kč). Roční platové prostředky u těchto zaměstnanců většinou významně přesahují 1 mil. Kč, přičemž více jak 40% platových prostředků bez Dohod tvoří jednotlivé typy příplatků.
- Těchto 20 zaměstnanců vyčerpalo 22,6 % všech vyplacených prostředků na přesčasy v roce 2012.



TOP 20 PRACOVNÍKŮ S NEJVYŠŠÍMI PŘÍJMY Z TITULU DOHOD KONANÝCH MIMO PRACOVNÍ POMĚR V ROCE 2012

Příjmení	Jméno	Titul	Platové prostředky celkem	Platové prostředky bez dohod	Odměny celkem	Dohody	Podíl dohod na platových prostředcích celkem
Management			1 386 649	848 988	129 000	537 661	38,77%
Lékař			517 553	122 919	2 000	394 634	76,25%
Lékař			472 623	84 219	2 000	388 404	82,18%
Management			1 008 433	644 663	55 000	363 770	36,07%
Management			1 053 672	707 902	50 000	345 770	32,82%
Lékař			349 075	4 000	4 000	345 075	98,85%
Lékař			345 800	2 000	2 000	343 800	99,42%
THP			338 450	0	0	338 450	100,00%
Lékař			308 887	2 000	2 000	306 887	99,35%
Lékař			297 548	2 000	2 000	295 548	99,33%
Lékař			297 068	2 000	2 000	295 068	99,33%
Lékař			297 465	5 000	5 000	292 465	98,32%
Lékař			272 820	3 000	3 000	269 820	98,90%
Záchranář			293 912	37 292	2 000	256 620	87,31%
Záchranář			346 118	91 043	4 000	255 075	73,70%
THP			705 456	450 456	12 700	255 000	36,15%
Lékař			256 280	2 000	2 000	254 280	99,22%
THP			541 841	296 091	11 500	245 750	45,35%
THP			719 990	495 990	10 000	224 000	31,11%
Lékař			226 032	3 000	3 000	223 032	98,67%
Celkem za vybrané pracovníky			10 035 672	3 804 563	303 200	6 231 109	xxx
Celkový součet			167 227 152	149 087 283	2 297 100	18 139 869	xxx
Poměr vybraných pracovníků na celku			6,00%	2,55%	13,20%	34,35%	xxx

- ❑ Vybraní pracovníci vyčerpali cca **35 % celkového objemu prostředků vyplaceného na Dohody mimo pracovní poměr**. Jedná se především o lékaře, kteří prostřednictvím Dohod vykrývají potřebné provozní kapacity, ale rovněž o **management, který vyčerpал cca 1.247 tis. Kč**.
- ❑ **Dohody mimo pracovní poměr jsou velice využívaným způsobem odměňování v ZZS LK, kdy dosahují cca 9% celkových platových prostředků.**



STRUKTURA PRACOVNÍCH POMĚŘŮ VYBRANÝCH ZAMĚSTNANCŮ U ZZS LK V ROCE 2012 (1/2)

Příjmení	Jméno	Titul	Druh pracovního poměru	Pracovní pozice	Plat - rok 2012	Odpracovaná doba	Přesčasy	Podíl na celkovém platu	Průměrný měsíční plat	Denní odprac. doba v přepočtu na fond (252 dní)
Management			Hlavní pracovní poměr	Management	1 713 127	1 548	858	97,38%	146 602	10,26
			Dohoda o provedení práce	Zdravotnický personál - krizové řízení	34 500	138	0	1,96%		
			Dohoda o provedení práce	Zdravotnický personál - školicí pracoviště	6 600	22	0	0,38%		
			Dohoda o provedení práce	Zdravotnický personál - referát kvality a rozvoje PNP	5 000	20	0	0,28%		
			Celkem		1 759 227	1 728	858	xxx		
Management			Hlavní pracovní poměr	Management	644 663	1 808	0	63,93%	84 036	11,83
			Dohoda o provedení práce	THP - krizové řízení	40 250	161	0	3,99%		
			Dohoda o pracovní činnosti	THP - (certifikace ISO - 50%)	323 520	1 011	0	32,08%		
			Celkem		1 008 433	2 980	0	xxx		
Management			Dohoda o pracovní činnosti	Zdravotnický personál	240 701	963	0	17,36%	115 554	14,78
			Hlavní pracovní poměr	Management	848 988	1 816	0	61,23%		
			Dohoda o provedení práce	Krizové řízení	15 000	60	0	1,08%		
			Dohoda o pracovní činnosti	Ostatní SZP	276 960	866	0	19,97%		
			Dohoda o provedení práce	Ostatní SZP	5 000	20	0	0,36%		
			Celkem		1 386 649	3 725	0	xxx		
Management			Hlavní pracovní poměr	Management	707 902	1 840	0	67,18%	87 806	11,75
			Dohoda o provedení práce	THP - krizové řízení	46 250	185	0	4,39%		
			Dohoda o pracovní činnosti	THP - (certifce ISO - 50%)	299 520	936	0	28,43%		
			Celkem		1 053 672	2 961	0	xxx		
THP			Vedlejší pracovní poměr	Řidič	265 563	1 133	295	30,14%	73 427	16,12
			Hlavní pracovní poměr	Vedoucí technik silniční dopravy	499 905	1 864	0	56,74%		
			Dohoda o pracovní činnosti	Technik	115 650	771	0	13,13%		
			Celkem		881 118	3 768	295	xxx		
Záchranář			Hlavní pracovní poměr	Zdravotnický personál	734 588	1 695	312	87,85%	69 681	9,69
			Dohoda o pracovní činnosti	Referát marketingu	27 900	162	0	3,34%		
			Dohoda o provedení práce	Referát marketingu	3 250	13	0	0,39%		
			Vedlejší pracovní poměr	Zdravotnický koordinátor	47 188	176	0	5,64%		
			Dohoda o provedení práce	Ostatní SZP - krizové řízení	6 250	25	0	0,75%		
			Dohoda o provedení práce	Školicí pracovník	12 000	40	0	1,44%		
			Dohoda o provedení práce	Správa a údržba majetku	5 000	20	0	0,60%		
			Celkem		836 176	2 131	312	xxx		



STRUKTURA PRACOVNÍCH POMĚŘŮ VYBRANÝCH ZAMĚŠTNANCŮ U ZZS LK V ROCE 2012 (2/2): KOMENTÁŘ

- ❑ V ZZS LK vykonává **řada zaměstnanců více úvazků** (pracovních poměrů a zároveň Dohod). **Není neobvyklé** (viz. tabulka na předchozím slidu), že **jeden zaměstnanec vykonává vedle svého hlavního pracovního poměru současně ještě 2 a více úvazků** (většinou Dohod), kdy odpracovaná doba na tyto Dohody **není zahrnuta v odpracované době celkem**.
- ❑ **Podíl těchto jednotlivých úvazků na celkové mzdě se významně liší**, v některých případech tvoří **Dohody mimo pracovní poměr až 20 % celkových prostředků na platy** (v jiných případech je tento podíl zanedbatelný).
- ❑ Při výběrové kontrole pracovních výkazů, jež jsou k dispozici **pouze v listinné formě, jsme nezjistili**, že by **docházelo k překrývání jednotlivých pracovní poměrů a Dohod v určitém čase** (tj. k tzv. pracovním souběhům). Tyto jednotlivé úvazky **jsou dle evidence vykonávány zejména lineárně po sobě, čímž dochází k poměrně významné kumulaci pracovní doby, tj. vysoké odpracovanosti**.
- ❑ Není zcela neobvyklé, že **zaměstnanci pracují v přepočtu na fond pracovní doby 12 - 16 hodin denně**, a to i v případě **THP pracovníků**, což považujeme **za neobvyklé a z hlediska standardního pracovního výkonu za neefektivní**:
 - **Efektivní pracovní výkon při dlouhodobé průměrné pracovní době i více než 12 hodin denně považujeme za nemožný**. Uzavírání Dohod mimo pracovní poměr na takovéto objemy odpracovaných hodin **jeví známky určité účelovosti**, neboť pro efektivní výkon pracovní náplně musí při standardním osobním životě a potřebném odpočinku minimálně délce **docházet k souběhu výkonu, byť toto z pracovních výkazů nevyplývá**.
 - V případě **managementu** se **průměrná odpracovaná doba včetně Dohod** pohybuje v přepočtu na fond pracovní doby **cca 12 hod. denně**.
- ❑ V některých případech jsou zejména u THP uzavírány **Dohody mimo pracovní poměr na činnosti, které by měly být součástí pracovní náplně, resp. výkonu funkce**. Jedná se např. o Dohody uzavřené v souvislosti s **certifikací ISO u ekonomického náměstka (224 tis. Kč) a provozně technického náměstka (207 tis. Kč)**, kteří by tuto činnost měli dle **našeho názoru realizovat v rámci své funkce**. Vynaložení mzdových nákladů na tyto Dohody uzavřené s členy vedení ZZS LK **považujeme za neopodstatněné vynaložení dodatečných mzdových nákladů ZZS LK**.

Není neobvyklé, že zaměstnanci pracují v přepočtu na fond pracovní doby 12 - 16 hodin denně. Dlouhodobá pracovní výkonnost v takovém systému není dle našeho názoru možná.



OSOBNÍ NÁKLADY: SYSTÉMOVÉ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ (1/3)

- ❑ **Osobní náklady** představují jednoznačně **největší nákladové zatížení každé ZZS**. Pokud chceme **restrukturalizovat a optimalizovat procesy a náklady ZZS LK**, je nezbytné primárně se zaměřit na opatření týkající se **optimalizace a racionalizace osobních nákladů v jednotlivých kategoriích zaměstnanců**, které byly detailně analyzovány v předchozích kapitolách.
- ❑ Základní **systémové pilíře**, které je nutno implementovat do ZZS LK s **cílem optimalizovat osobní náklady**, jsou následující:
 - Uplatnění základní strategie **kvóty blížící se 4,0 u lékařů a 4 – 4,5 FTE na jedno pracovní místo u ostatních pozic**. Nárůst této kvóty na managementem navrhované 4,67 FTE/pracovní pozice prokazatelně totiž vede ke zvyšování nákladů ZZS LK (v podmínkách r. 2012 o 17 mil. Kč ročně), neboť zaměstnanci jsou placeni v časové mzdě.
 - Zavedení důsledného elektronického **systému plánování a naplňování kapacit** (evidencí směn) - zvlášť pro zdravotnické zaměstnance (lékaři a záchranáři) a zvlášť pro řidiče - v členění na kmenové pracovníky (běžná pracovní doba/práce přesčas) a práce v Dohodě.
 - Na základě důsledného plánování kapacit **vyvíjet maximální snahu o redukci nákladné přesčasové práce**. V praxi není reálné v současném nastavení zcela přesčasovou práci eliminovat, **příplatek za práci přesčas by měl být zachován, neboť je standardní součástí mzdových systémů**.
 - Přesčasové hodiny **nahrazovat v maximální míře Dohodami s tím, že dojde ke sjednocení a snížení účtovaných hodinových sazeb v objemu 10 – 20 % dle kategorií zaměstnanců** (částečně zavedeno Interní platovou směrnicí s účinností od 1.6.2013), a to bez vazby na existující pracovní poměr. Mzdové ohodnocení by mělo příslušné **pracovníky formou bonusů podněcovat k vyššímu objemu práce v Dohodě** (příplatky či odměny za více směn v měsíci).
 - Zavést **on-line plánovací systém rezervace**, v němž by byly standardně nabízeny určité směny pro práci v **Dohodě mimo pracovní poměr**.
 - V rámci strategických úvah **zvážit snížení kapacitního nasazení posádek ZZS LK na některých výjezdních skupinách s dlouhodobě nejnižším časovým výkonem** - možné sezonní nasazování (Léto/Zima nebo Den/Noc), eliminaci některé RV posádky, eliminace některé RZP posádky (např. potenciální eliminace výjezdové skupiny RLP/RV na VM Semily, na VM Turnov lze zvážit zavedení jedné výjezdní skupiny RZP pouze v denním režimu, potenciální eliminace výjezdové skupiny RZP na VM Český Dub) .

OSOBNÍ NÁKLADY: SYSTÉMOVÉ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ (2/3)

- Snížení výše osobního příplatku pro kategorie **Lékaři (řádově o 30 %)**, **záchranáři (řádově o 10 %)** a **THP pracovníci (řádově o 20 %)**. Individuálně přiznávané osobní příplatky by vždy měly zohledňovat **vytíženost výjezdních skupin, nasazení na různá výjezdní stanoviště, plnění definovaných úkolů atd.**
- **Implementace motivačního systému pro všechny kategorie zaměstnanců** – diferencované využití osobního příplatku, zavedení systému odměn za vykonanou práci na rámec stanovených povinností a rovněž využívání systému odměn za ochotu odpracovat určitý počet směn v rámci Dohody mimo pracovní poměr, návrh úsporných opatření atd.
- **V případě TOP managementu** provázání významného podílu ročních mzdových prostředků na plnění ročního plánu (rozpočtu) a formou bonusů na dosažení lepších než plánovaných výsledků hospodaření. Schválení takových odměn za hospodaření by bylo v kompetenci zřizovatele a proběhlo by po vyhodnocení výsledků hospodaření a plnění plánu po skončení ročního období.
- Dílčí redukce počtu THP pracovníků minimálně o 4 FTE a maximální eliminace Dohod mimo pracovní poměr u THP.
- Důsledné sledování odpracovaných hodin jednotlivými zaměstnanci, a to jak v rámci pracovních poměrů i Dohod tak, aby nedocházelo k souběhu výkonu práce v rámci pracovní doby nebo vykazování pracovní činnosti v rámci fondu pracovní doby i více jak 12-16 hod. denně.
- V roce 2013 došlo ke zvýšení dodatkové dovolené **pro zdravotnické pracovníky o 1 týden**, což má přímý vliv na osobní náklady, **neboť je nutno tento neproduktivní čas kapacitně nahradit**. Naplnění kapacit je možno řešit kapacitním plánováním a úsporami, dále pak částečným nárůstem počtu zaměstnanců v evidenčním počtu a **dokrytím zbývajících potřeby kapacit Dohodami či přesčasy**. Celkově tak v této souvislosti **předpokládáme zvýšení osobních nákladů v úrovni cca 4 mil. Kč ročně**.

Realizací navržených opatření je reálné snížit osobní náklady (mzdy + odvody) na roční bázi minimálně o 12-13 mil. Kč v porovnání s r. 2012. V případě rozhodnutí o snížení kapacitního nasazování by realizovatelná úspora byla ještě významně vyšší.

OSOBNÍ NÁKLADY: SYSTÉMOVÉ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ (3/3) – KALKULACE ÚSPOR

Tabulka shrnuje navrhované úspory v oblasti organizační struktury a osobních nákladů bez zohlednění potenciálních úspor v oblasti kapacitního nasazování výjezdových skupin. Celková výše navrhovaných úspor se pak v bázi roku 2012 pohybuje v rozmezí 11.840 tis. Kč – 13.390 tis. Kč.

Kategorie zaměstnanců	Organizační změny		Osobní příplatek		Dohody	Odměny	Celkem kategorie v tis. Kč	Poznámka
	Úvazek	Výše	Procento	Výše				
Lékaři			30%	3.100	1.200 - 2.000	750	5.050 - 5.850	Snížení osobního příplatku, sjednocení a snížení sazeb za 1 hod. Dohod, eliminace odměn
Záchranáři	1,00	700 - 900	10%	800	680 - 1.030	810	2.990 - 3.540	Snížení úvazků vedoucích záchranářů územních odborů, snížení osobního příplatku, sjednocení a snížení sazeb za 1 hod. Dohod, eliminace odměn
Řidiči						840	840	Eliminace odměn
THP pracovníci	3,70 - 4,00	2.250 - 2.450	20%	1.230	3.750	730	7.960 - 8.160	Snížení úvazků v autoprovozu IT, marketingu, snížení osobního příplatku, max. eliminace Dohod, eliminace odměn
Celkem	4,70 - 5,00	2.950 - 3.350	xxx	5.130	5.630 - 6.780	3.130	16.840 - 18.390	xxx
Nárůst dodatkové dovolené o 1 týden							-4.000	xxx
Náklady související s ukončením pracovních poměrů (5 x průměrný plat)							-1.000	xxx
Celkem úspora osobních nákladů po zohlednění dodatkové dovolené a odstupného (v tis. Kč)							11.840 - 13.390	xxx

- Pokud by se realizovala hypoteticky veškerá potencionální opatření v oblasti nasazování kapacit výjezdových skupin (viz kapitola 8.2 – Přímá ekonomická opatření - zvýšení efektivity hospodaření) lze dosáhnout teoretické (hypotetické) roční úspory osobních nákladů až do výše 15.630 tis. Kč ročně, přičemž další úspory by na sebe vázaly běžné provozní náklady jednotlivých výjezdových skupin (vysílačky, mobily, oblečení apod.). V praxi by zřejmě při redukci VS nedocházelo ke snížení personálu ZZS LK, nýbrž k převedení zaměstnanců na nevykryté úvazky.
- Částka 15.630 tis. Kč je však prakticky nedosažitelná, neboť ZZS LK nepochybně nepřistoupí k realizaci všech zmíněných kapacitních opatření (pokud vůbec k nějakým). Kalkulace však dokládá, že redukce nasazovaných kapacit je nejučinnějším opatřením.



5. NÁKLADY NA AUTOPROVOZ ZZS LK

- **INVESTICE**
- **OPRAVY A ÚDRŽBA**
- **NÁKUP A SPOTŘEBA PNEUMATIK A SPOTŘEBA PHM**

REALIZACE INVESTIC A STAV VOZOVÉHO PARKU (1/3): SPECIFIKA VOZU RLP/RZP

- ❑ Sanitní vozidlo RLP je vystavené **zvýšené námaze** ve svém provozu **v důsledku své zvýšené hmotnosti, rychlých startů, akcelerace a brždění atd.:**
 - Vozidlo je **výrazně dražší než běžná přepravní sanitka** díky zástavbě a zdravotnickému vybavení (ZZS LK v roce 2011 uskutečnilo nákup 3 vozů RLP za komplexní jednotkovou cenu **cca 1.790 tis. Kč, tj. 2.125 tis. Kč vč. DPH** (ZZS bohužel prakticky **nemohou uplatňovat odpočet DPH na vstupu**)
 - Z důvodu své vysoké ceny vyžaduje **delší obnovovací cyklus (minimálně 6-7 let)**, tj. **vozový park je věkově starší a vozy jsou provozovány s vyššími nájezdy, což ovšem zvyšuje náklady na opravy a údržbu.**
- ❑ Trh vozů RLP/RZP je dlouhodobě velmi uzavřený a prakticky jej aktuálně zaobírají pouze dvě značky: **Mercedes sprinter a VW T5:**
 - **VW T5** je nyní **značkou dominující** s ohledem na **nižší pořizovací náklady**. Mercedes sprinter jsou na druhou stranu považovány **za kvalitnější produkt**.
 - **Významně roste poruchovost VW T5** dodávaných pro RLP (roste objem **oprav a údržby u relativně nových vozů**). Vozidlo VW T5 je obecně na trhu **vnímáno pozitivně**, problémem je jeho **využití pro přestavbu na RLP**, k níž **není zcela vhodné z hlediska své hmotnosti, neboť výrobně je testováno pouze na max. příplatkovou hmotnost 3.2 t, která je pak zvyšována na požadovaných 3,5 t**. Dodávky těchto vozů s dieselovými motory z r. 2008 (2,5 Tdi) a 2011 (2.0 Bi TDi) trpí na vadu turbodmychadel, poloos a dochází i **při poměrně malých nájezdech k poškození polomotorů**.
 - **Je chybou**, že při nákupu vozů RLP v r. 2008 - 2012 **nebyla vyžadována delší než 2 letá garanční doba**. V budoucích výběrových řízeních je žádoucí implementovat jako součást zadávacích požadavků **3 ideálně 4 letou garanční dobu**.
- ❑ Při pořizování nových vozů RLP je **postupováno tak, aby se preferovala značka VW, která tvoří kompletní vozový park RLP v ZZS LK**. Uplatnění **diskriminačního postupu představuje v prvé řadě porušení ZVZ**, které se projevuje implementací požadavků, jež jiní alternativní dodavatelé nejsou schopni naplnit, **aniž se fakticky jedná o požadavky věcně důvodné**. Tento postup je patrný i z draftu zadávací dokumentace pro aktuální nákup nových vozů RLP, který nám byl v průběhu auditu předložen:
 - Dle informací, jež má i vedení ZZS LK, na trhu již **existuje alternativní vůz RLP na podvozku FORD Transit, který splňuje důvodné požadavky na pohon 4x4 či rozměry vozu**. **Omezování této konkurence je zjevně proti zájmům ZZS LK i proti zájmům zřizovatele, neboť vede k vyšším pořizovacím cenám a k pořízení vozů, které vykazují zvýšený objem poruch.**

Zájmem musí být rozšířit nabídku vozů RLP i o jiné značky a vyzkoušet i jiná vozidla v provozu, pokud bude jejich cena ekonomicky výhodná

INVESTIC A STAV VOZOVÉHO PARKU (2/3): STÁŘÍ VOZOVÉHO PARKU RLP/RZP v ZZS LK

- ❑ **Negativním znakem ZZS LK je vysoké stáří vozů, které se projevuje do rostoucích servisních časů a rostoucích nákladů na údržbu a opravy:**
 - **31 vozů (55%)** z toho 15 vozů RLP je **starších více než 6 let** a **21 vozů dokonce starších více než 8 let**. Třebaže sanity VW T4 jsou standardně používány jako záložní vozidla, zvýšená poruchovost nových vozů (např. u vozů pořízených v r. 2008 bylo nutné vyměňovat polomotory) a zkracované periody servisní údržby vyžadují, aby i tyto staré vozy byly nasazovány relativně často do provozu
 - **25 vozů (45 %)** vykazovalo k 30.6. 2013 **nájezd vyšší než 200 tis. km** (standardní roční nájezd sanity VW T5 se pohybuje v intervalu 35 -55 tis. Kč)
- ❑ Tento negativní stav má dle našeho zjištění **2 klíčové příčiny** :
 - **Systémová příčina:** založena na nekonceptnosti investiční obnovovací politiky, kdy neprobíhá pravidelná roční obnova vozového parku (financovaná z části z investiční dotace zřizovatele a z části z vlastních zdrojů ZZS LK) **na základě dodržovaného střednědobého investičního plánu**
 - **Nahodilá příčina:** v roce 2012 došlo k výběrovému řízení na dodávku sanitních vozů, ve kterém zvítězil slovenský dodavatel. Bohužel však nebyl schopen řádně plnit své dodávky a ZZS LK byla nucena odstoupit od uzavřené smlouvy. **Prakticky tak nastala situace, že v periodě 2012 – 2013 bylo dosud pořízeno jen 1 nové vozidlo RLP** (fakticky se jednalo o přemontování zástavby z havarovaného vozu na nový podvozek):

	stáří do 2 let	3-4 roky	5-6 let	7-8 let	9-10 let	více než 10 let	Celkem
VW T5	4	2	8	5	1	0	20
VW T4	0	0	0	0	0	9	9
Iveco	0	1	0	0	0	0	1
Renault Koleos	0	4	0	0	0	0	4
Škoda Yeti	5	0	0	0	0	0	5
Škoda Octavia	0	0	0	5	7	0	12
Škoda Fabia	0	0	0	0	2	1	3
Škoda Felicia	0	0	0	0	0	1	1
Citroen Jumper	1	0	0	0	0	0	1
Celkem	10	7	8	10	10	11	56

21 (37,5%) vozidel ZZS LK, z toho 10 vozů RLP, je starších více než 8 let.



REALIZACE INVESTIC A STAV VOZOVÉHO PARKU (3/3): POŘÍZENÍ VOZU RLP 4L1 8168 I.

- V r. 2012 došlo k pořízení nového vozidla VW T5 2.0 Bi TDi, na něž by byla přestavba z havarovaného vozu. Výběrové řízení na jeho pořízení **nelze považovat za transparentní a nevedlo k pořízení nového vozu VW T5 za ekonomicky výhodných podmínek:**
 - Uzavřená forma poptávkového řízení**, v němž 2 ze 3 uchazečů jsou majoritními partnery ZZS LK v servisu vozidel a třetí subjekt neměl s ZZS LK dle našich informací žádný smluvní vztah, přičemž **jeho nabídka je z hlediska položkového obsahu velmi podobná** (téměř identická), **jako nabídka jiného účastníka poptávkového řízení** (liší se v podstatě jen výší uplatněné slevy)

	Cena bez DPH	Cena vč. DPH
AUTO ENGE	911 127	1 093 352
AMOND	930 403	1 116 484
AUTO TREND	1 190 102	1 428 122

- Cena nabídnutá firmou AUTO ENGE ve výši 911.127 Kč bez DPH je minimálně o cca 115 tis. Kč bez DPH (tj. 138 tis. Kč vč. DPH) vyšší, než cena, již by bylo možné dosáhnout ve skutečně transparentní otevřené soutěži na trhu, který bez všech pochyb je skutečně velmi konkurenční. Tento názor opíráme o tyto skutečnosti:
 - Na specifikaci dodaného vozu nám byla zpracována nezávislá cenová nabídka autorizovaného dealera VW, který nabídl cenu 797.278 Kč
 - ZZS LK uskutečnila v r. 2011 nákup 3 vozidel shodné specifikace, kde cena 1 vozu činila 790.000 Kč

		Cena bez DPH							
		Cena vozu	Zástavba včetně polepu	Cena vozu s nástavbou	Zdravotnická transportní technika	Celkem	Celkem vč. DPH	Dodavatel	Poznámka
2011	Sanita VW T5 - 3L9 6178	790 000	770 590	1 560 590	231 400	1 791 990	2 127 248	FOSAN	VW T5 2.0 Bi TDI,132 kW
2011	Sanita VW T5 - 3L9 6179	790 000	767 790	1 557 790	231 400	1 789 190	2 123 888	FOSAN	VW T5 2.0 Bi TDI,132 kW
2011	Sanita VW T5 - 3L9 6180	790 000	770 590	1 560 590	231 400	1 791 990	2 127 248	FOSAN	VW T5 2.0 Bi TDI,132 kW
2011		2 370 000	2 308 970	4 678 970	694 200	5 373 170	6 378 384		

- V dokumentaci ZZS LK se nachází Smlouva o provedení opravy vozidla VW T5 3L6 1468 uzavřená dne 21.12. 2011 se společností AUTO ENGE a.s. Sjednané náklady na opravu zahrnují **dodávku karoserie pro opravu (dle přílohy č. 4 fakticky nový vůz) za 791.330 Kč bez DPH** a opravu a montáž zástavby a celkově činí **1.192.310 Kč bez DPH, tj. o 84.897 Kč bez DPH méně, než byla realizace fakticky provedena.**



5.2 SERVIS A OPRAVY VOZIDEL

SERVIS A OPRAVY VOZIDEL (1/9): VÝVOJ NÁKLADŮ A POROVNÁNÍ S ROZLOHOU POROVNATELNÝMI KRAJSKÝMI ZZS

- ❑ **Náklady na servis a opravy** vozidel představují po personálních nákladech spolu se spotřebou PHM druhou nejvýznamnější skupinu provozních nákladů. I **servisní prostoje však** mají kromě provozních problémů **signifikanční vliv na ekonomiku**, neboť jejich **vysoký počet**:
 - **zvyšuje potřebu počtu záložních vozidel** (zvyšuje průběžnou investiční potřebu)
 - nutí provádět **neefektivní finančně nákladné opravy starých vozidel**, které jsou bohužel **nezbytné pro zajištění potřebného nasazení vozového parku** - takové opravy by principiálně **měly být eliminovány obnovou vozového parku**, která by snižovala jeho průměrné stáří
- ❑ **Roční náklady na servis a opravy vozidel** v období 2009 - 2012 **průběžně rostou** (za období 2009 – 2012 **o 58,5%**). Pro věcně správné vyhodnocení růstu nákladovosti je třeba v každém období **eliminovat náklady vzniklé jako následek pojistných událostí (nahodilé jevy)**, které jsou prakticky **v plném rozsahu kryty pojistným plněním**, když pojišťovna hradí tyto náklady včetně DPH. Vývoj nákladů prezentuje tabulka:

Náklady na běžnou údržbu a opravy vozového parku ZZS LK	2009	2010	2011	2012	1_6/2013
Celkové náklady na opravy a udržování vozidel	4 614 116	5 515 254	5 823 218	7 313 382	2 930 619
Ostatní výnosy: pojistné plnění autoprovoz (reál) bez totálních havárií	-571 275	-948 728	-1 438 843	-2 089 435	-578 499
Náklady na údržby a opravy bez vlivu havarijních událostí	4 042 841	4 566 526	4 384 375	5 223 947	2 352 120
Nárůst celkových ročních nákladů 2009 - 2012				158,5%	
Tempo růstu Nákladů na údržby a opravy bez vlivu havarijních událostí: 2012/2011		2012/2009	129,2%	2012/2011	119,1%

- ❑ Tempo růstu od r. 2009 je poměrně **významné** a zejména pak r. 2012 se vymyká (**meziroční nárůst o cca 840 tis. Kč, tj. 19,1 %**), což je zejména **důsledek rostoucích provozních problémů s vozy VW T5 dodanými v r. 2008**:
 - V průběhu r. 2012 došlo k výměně polomotorů u **4 vozů 2.5 Tdi a 1 vozu 3.0i** pořízených v r. **2008**. Náklady na tyto opravy přesáhly **1.145 tis. Kč vč. DPH a vychylují tak významně křivku běžné údržby a servisu** (porovnáváné krajské ZZS však rovněž hojně využívají vozy VW T5 a měly by se tedy **potýkat s obdobnými problémy s kvalitou těchto vozů, přesto jejich náklady jsou nižší**)

Náklady na servis a opravy vozidel rostou a představují významnou provozní zátěž. V období 2009 – 2012 vzrostly o 58,5 %, přičemž jen za období 2011-2012 zaznamenaly nárůst 19,1%



SERVIS A OPRAVY VOZIDEL (2/9): VÝVOJ NÁKLADŮ A POROVNÁNÍ S ROZLOHOU POROVNATELNÝMI KRAJSKÝMI ZZS

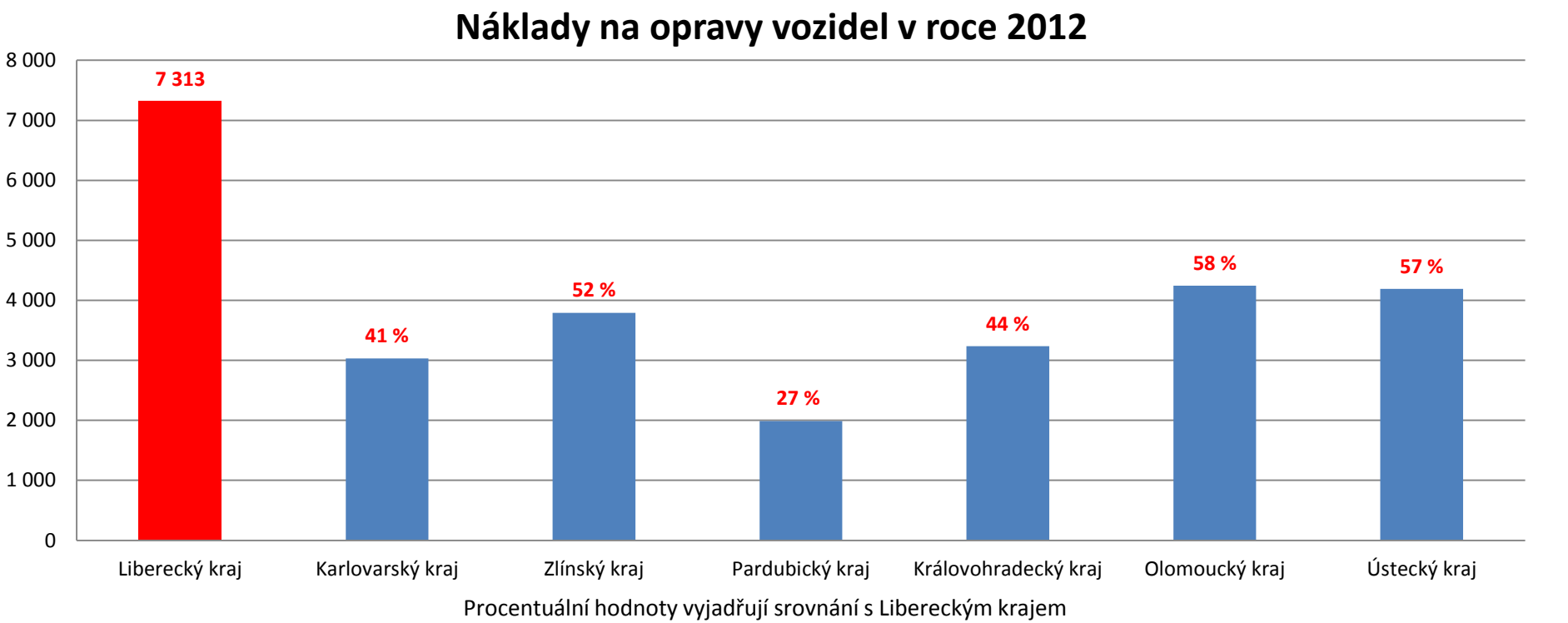
- **Externí porovnání** provádíme z údajů AZZS ČR, kam byly předávány jednotlivým krajskými ZZS až **teprve údaje týkající se roku 2011 a 2012:**
 - **ZZS LK vynakládá významně vyšší objem prostředků do servisu a oprav vozů** ve skupině rozlohou porovnatelných 7 krajský ZZS - v r. 2012: **172 % - 368 %** prostředků porovnatelných krajských ZZS (viz tabulka i graf na dalším slidu).
- I když musí existovat určité i **významnější rozdíly mezi jednotlivými ZZS ve spravovaném vozovém parku (např. počet vozidel), průměrném stáří vozového parku a ve výskytu mimořádných událostí (zejména havárie – v dlouhodobější periodě by neměl nastávat významný rozptyl ve výskytu havarijních událostí a nákladech na jejich odstranění), které bez podrobné analýzy každé další krajské ZZS nelze presumovat, difference v nákladech ZZS LK oproti další krajským ZZS jasně deklarují, že ZZS LK je v této oblasti významně méně hospodárná.** Příčiny jsou dvojí:
 - Zmíněné rostoucí provozní problémy s vozy VW T5 dodanými v roce 2008 (výměna polomotorů u 5 vozů s náklady 1.145 tis. Kč vč. DPH), přičemž další problémy je nutné očekávat u novějších vozů s motory 2.0 Bi TDi - **porovnávané ZZS však rovněž využívají vozy VW T5 a měly by se tedy potýkat s obdobnými problémy, přesto jejich náklady jsou nižší.**
 - **V interních procesech ZZS LK, neexistujícím controllingu a nedostatečné a nedůsledné práci pracovníků ZZS LK při zadávání a přebírání servisních zakázek a v nestandardních skutečnostech, které byly zjištěny při podrobné prověrce nákladů na servis a opravy vozidel.**

	Kraj	2011	2012	Počet VS 2012	2012: LK vůči jiným krajům	Meziroční změna 2012/2011 v %
1	Pardubický kraj	2 630	1 988	24,5	368%	-24,4%
2	Karlovarský kraj	3 361	3 031	20,5	241%	-9,8%
3	Královohradecký kraj	4 169	3 234	27,8	226%	-22,4%
4	Zlínský kraj	3 485	3 791	25,5	193%	8,8%
5	Ústecký kraj	5 609	4 191	34,5	174%	-25,3%
6	Olomoucký kraj	4 425	4 244	26,0	172%	-4,1%
7	Liberecký kraj	5 823	7 313	29,8	XXX	25,6%

Náklady na servis a opravy vozidel v r. 2012 v ZZS LK dosahují 172% - 368 % srovnatelných nákladů dalších krajských ZZS



SERVIS A OPRAVY VOZIDEL (3/9): POROVNÁNÍ S DALŠÍMI KRAJSKÝMI ZZS - GRAF



Náklady na servis a opravy vozidel dosáhly v ZZS LK v r. 2012 7.313 tis. Kč, většina porovnatelných krajských ZZS osciluje jen okolo cca 50 % této částky



SERVIS A OPRAVY VOZIDEL (4/9): DODAVATELÉ SERVISNÍCH SLUŽEB A PROCES PŘIDĚLENÍ ZAKÁZEK

- V období 2011 - 2012 opravy vozů VW T4 a VW T5 zabezpečovaly až na výjimky: AUTO ENGE a AUTOTREND (oblast Liberec, Jablonec, Semily, Turnov apod.) a Gerhard Horejsek (oblast Česká lípa).

Autoservisy	2011	2012	1_6.2013	Celkem bez DPH
AUTOTREND (včetně nákupu 5 ks Škoda Yetti)	1 036 759	5 248 609	1 524 121	7 809 488
AUTO ENGE (včetně nákupu 1 ks VW T5)	2 903 701	3 316 335	1 458 638	7 678 674
Gerhard Horejsek	862 123	662 268	548 076	2 072 467
Fakturace bez DPH	4 804 593	9 229 223	3 530 834	17 560 628

- Zadání servisních činností a oprav vozů v období 2011 – 2013 těmto 3 dodavatelům proběhlo fakticky přímým způsobem bez jakékoli formy transparentní veřejné soutěže dle ZVZ, ačkoli objem ročního servisu a oprav bez DPH fluktuuje mezi 5,5 – 7,5 mil. Kč bez DPH. Došlo k porušení procesních pravidel ZVZ, neboť ZZS LK jako zadavateli veřejné zakázky muselo být zřejmé, že po dobu více než 1 roku (fakticky nyní 3 let) bude zadávat určitému konkrétnímu dodavateli objem plnění převyšující významně 2 mil. Kč bez DPH.
- Tito 3 dodavatelé určení vedením ZZS LK poskytovali vždy nabídku platnou pro každé roční období, v níž byly specifikovány závazné ceny. Jejich cenové podmínky nejsou, při porovnání z konkurencí autorizovaných i neautorizovaných servisů, prokazatelně nejvýhodnější:

VW T5 + T4 (ceník r. 2011)	Mechanické práce	Klempířské práce	Lakýrnické práce	Sleva práce	Olej 5 W 30LL	Sleva ND a materiál	Kompletní přezutí
AUTO ENGE	520	680	680	20%	x	5%	x
AUTOTREND	500	520	520		290	5 - 20%	600
Gerhard Horejsek	612	657	657	x	x	5 - 17%	450

- Kvalita a hospodárnost servisní práce však není založena na účtované hodinové sazbě, ale na aktivním hledání méně nákladných řešení (např. využití druhovýrobních ND), serióznosti a kvalitě práce a výši poskytovaných slev na náhradních dílech (ND):
 - Naše zkušenosti poukazují na poměrně nelichotivé hodnocení práce některých autorizovaných servisů. Je poukazováno na nízkou kvalitu servisní práce autorizovaných servisů, která má za následek přesměrování servisní činnosti k menším poskytovatelům servisních služeb.

Zadávání servisní činnosti není prováděno transparentním způsobem a působí v některých aspektech i účelově.



SERVIS A OPRAVY VOZIDEL (5/9): PROCESY ZADÁVÁNÍ A KONTROLY SERVISNÍCH ZAKÁZEK, PŘÍČINY ROSTOUCÍCH NÁKLADŮ

- ❑ Procesy zadávání servisních zakázek a kontrola dodavatelské fakturace jsou nedostatečné a zvyšují riziko, že náklady na servis a opravu vozidel nejdou vynakládány hospodárně. Základem pro zlepšení je kvalitní, důsledná, zodpovědná a podložená práce autoprovozu ZZS LK:
 - Očekávaná cena opravy uvedená na Zakázkovém listě, je nepřezkoumatelná a nevyhodnotitelná, neboť neobsahuje žádné specifikace očekávané pracovní v hod. a očekávanou naceněnou výměnu komponentů.
 - Není prováděno odsouhlasení účtovaných nákladů při převzetí vozu. Za toto odsouhlasení je považováno odsouhlasení přijaté faktury pracovníkem ZZS LK, byly však zjištěny případy, kdy faktura byla vystavena s významným časovým zpožděním po uvedení vozidla do provozu.
 - V některých případech byl zakázkový list a po něm závazná objednávka vystaveny až poté, co vozidlo bylo opraveno. Některé zakázkové listy nejdou vůbec podepsány pracovníkem ZZS LK, který vozidlo předal k opravě.
 - Není prováděna kontrola přijatých faktur na evidenci STAZ, aby bylo ověřeno, že objem fakturovaného času odpovídá době, kdy bylo vozidlo mimo provoz (byly zjištěny případy, kdy byl fakturován odpracovaný čas za dobu, kdy již vozidlo bylo v provozu – např. fa 210124)
 - Není prováděna kontrola účtovaných nákladů z hlediska uplatněných jednotkových cen a aplikovaných slev ND (i stejní dodavatelé tak účtují odlišné ceny a aplikují odlišné slevy u stejných komponentů) a není prováděna kontrola četnosti určitých typů servisu a oprav ve vazbě na najeté km nebo i čas (fakticky neexistuje controlling nákladů na servis a opravy vozů).
- ❑ Při detailní prověrce kompletních nákladů na servis a opravy vozů byla zjištěna celá řada významných nedostatků a nesrovnalostí, které nás vedou k názoru, že servis a opravy vozů nejsou v ZZS LK řešeny zodpovědně a hospodárně. Veškeré naše závěry opíráme i o zkušenosti subjektů provozujících vozy VW T5 ve zvýšené zátěži, autorizovaného servisu VW a jiných krajských ZZS:
 - Servisní dodavatelé **AUTO ENGE** a **AUTOTREND** účtují v případě oprav v rámci pojistných událostí vyšší hodinové sazby (fakticky sazby v úrovni jejich ceníků), které jsou 25 - 40 % vyšší, než jsou standardně účtované sazby obsažené v ročních nabídkách.

Procesy zadávání a kontroly nákladů v autoprovozu jsou na nedostatečné úrovni a nevyznačují se snahou získat méně nákladná řešení (např. uplatnění druhovýrobních neoriginálních náhradních dílů)

SERVIS A OPRAV VOZIDEL (6/9): REALIZACE SERVISU A OPRAV VOZIDEL – PŘÍČINY ROSTOUCÍCH NÁKLADŮ

- **Cenové podmínky AUTO ENGE v r. 2011** byly nejméně výhodné, přesto tento dodavatel realizoval nejvyšší objem servisních zakázek v r. 2011 ze všech dodavatelů – neměly být servisní zakázky AUTO ENGE v r. 2011 zadávány nebo měly být striktně vyžádány výhodnější podmínky:
 - Oleje LL účtován za 589 Kč bez DPH/I, až počínaje r. 2012 za 310 Kč bez DPH/I (přiměřená cena 250 – 280 Kč bez DPH/I)
 - Významně vyšší cena práce a nepřiměřeně nízká 5 % sleva na materiál a náhradní díly (ND). Pro většinu dodávek, pomineme-li finančně nákladné díly, by poskytnutá sleva měla dosahovat alespoň 15 – 20 % (Gerhard Horejssek poskytuje dlouhodobě slevu 14 %)
- Jsou uplatňovány výměny shodných komponentů s význačným rozptylem základní ceny a s význačným rozptylem aplikované slevy, aniž je na to pracovníky ZZS LK reagováno. Dokonce byly účtovány dodávky beze slev na materiál, ND a práci, a to v rozporu se sjednanými podmínkami:
 - **Např. Fa 211 390 AUTOTREND:** dodávka LL Oleje za 658 Kč bez DPH/I, ačkoli sjednaná cena 290 Kč bez DPH/I (fakturační rozdíl 2.394 Kč bez DPH), práce fakturována beze slevy, veškeré díly beze slev ačkoli AUTOTREND garantuje slevy 5 - 20 % - pokud by byly uplatněny ceny nabídnuté AUTOTRENDEM pro r. 2011, měla být fakturace o cca 5.000 Kč bez DPH nižší (fakturováno 24.091 Kč bez DPH) – obdobně Fa 212 354 AUTOTREND
- **Nepřiměřeně vysoké náklady na realizaci oprav a údržby brzd** (čištění brzd, výměna brzdových destiček, kotoučů atd.) v důsledku velmi krátkých nájezdových period mezi stejnými typy údržby. Byly zjištěny případy, kdy výměna předních (PBD) nebo zadních brzdových destiček (ZBD) byla realizovaná při význačně krátké nájezdové periodě, v extrémních případech u PBD **7.200 – 9.600 km** a u ZBD **16.000 - 16.600 km**:
 - Podle informací od provozovatelů VW T5 s vozy ve vysoké zátěži a autorizovaného servisu VW by nájezdová perioda výměny PBD měla odpovídat minimálně 20.000 km, výměny ZBD minimálně 30.000 km, v případě brzdových kotoučů pak minimálně 40.000, resp. 60.000 Km.
- **Velmi krátké periody realizace technických prohlídek (TP)**, které rovněž neefektivně zvyšují náklady na servis vozového parku (technická prohlídka váže některé opakované náklady – např. výměna oleje LL). Při prověření vybraných plnění byly zjištěny **případy**, kdy k realizaci TP došlo při význačně krátké nájezdové periodě (v extrémních případech i méně než 15.000 km):
 - Podle informací od provozovatelů VW T5 s vozy ve vysoké zátěži a autorizovaného servisu VW **by intervaly TP měly odpovídat minimálně 20.000 - 25.000 km**. Provádění technických prohlídek v krátkých intervalech opět zvyšuje významně náklady na servis vozidel ZZS LK.

Nepřiměřeně krátké nájezdové periody pro technické prohlídky a údržbu brzdových systémů. Vysoká fluktuace cen komponentů a aplikovaných slev.

SERVIS A OPRAVY VOZIDEL (7/9): REALIZACE SERVISU A OPRAV VOZIDEL – ÚDRŽBA BRZDOVÝCH SYSTÉMŮ

Tabulka prezentuje **periody výměn PBD a vysokou fluktuaci a rozptyl ceny bez DPH** ovlivňované základní cenou a poskytnutou slevou

Vůz	Komodita	Dodavatel	Nájezd	Dif nájezdu	Základní cena	sleva	Cena po slevě	Označení
2L00555	BD přední	AUTO ENGE	211 549		3 748	5,0%	3 561	7H0698151A
2L00555	BD přední	AUTOTREND	224 143	12 594	3 848	0,0%	3 848	7H0698151A
2L00555	BD přední	AUTOTREND	239 512	15 369	3 848	0,0%	3 848	7H0698151A
2L00555	BD přední	AUTOTREND	253 135	13 623	3 952	0,0%	3 952	7H0698151A
2L00555	BD přední	AUTOTREND	261 769	8 634	4 059	7,0%	3 775	7H0698151A
2L00555	BD přední	AUTOTREND	281 987	20 218	3 503	7,0%	3 258	7H0698151A
2L00555	BD přední	AUTOTREND	291 634	9 647	3 643	10,0%	3 279	7H0698151A

Fluktuace ceny 21,3%

Vůz	Komodita	Dodavatel	Nájezd	Dif nájezdu	Základní cena	sleva	Cena po slevě	Označení
3L44732	BD přední	GERHARD HOREJSEK	127 200		4 079	14,0%	3 508	7H0698151A
3L44732	BD přední	GERHARD HOREJSEK	145 536	18 336	4 079	14,0%	3 508	7H0698151A
3L44732	BD přední	GERHARD HOREJSEK	162 139	16 603	4 307	14,0%	3 704	7H0698151A
3L44732	BD přední	GERHARD HOREJSEK	169 377	7 238	4 234	14,0%	3 641	7H0698151A
3L44732	BD přední	GERHARD HOREJSEK	199 080	29 703	3 503	14,0%	3 013	7H0698151A
3L44732	BD přední	GERHARD HOREJSEK	211 821	12 741	3 279	14,0%	2 820	7H0698151A

Fluktuace ceny 31,4%

	Nejnižší	Nejvyšší	Difference	Dif v %
Přední brzdové destičky	2 820	3 952	1 132	40,14%

Některé nájezdové periody jsou nepřiměřeně krátké (7.238 – 9.647 km), 40 % rozdíl mezi nejnižší a nejvyšší účtovanou cenou je velmi vysoký



SERVIS A OPRAVY VOZIDEL (8/9): REALIZACE SERVISU A OPRAV VOZIDEL – TECHNICKÉ PROHLÍDKY II.

- Tabulka prezentuje **periody TP a zároveň i náklady na výměnu oleje LL v cenách bez DPH**. V případě vozu 2L00555 je patrné, že AUTOTREND **nedodržel v prvních 2 případech sjednané podmínky dodávky oleje LL** (nabídka AUTOTREND obsahuje závazek dodávat plej LL za cenu 290 Kč bez DPH/I) a **účtuje nepřiměřeně vysokou cenu. Celková cenová difference bez DPH je vyčíslena v červeném sloupci.**

Vůz	Komodita	Dodavatel	Nájezd	Dif nájezdu	Spotřeba v l	Základní cena/l	sleva	Cena po slevě/l	Cena celkem	Cena dle nabídky	Cenová difference
2L00555	LL	AUTO ENGE	211 549		6,2	620	5,0%	589	3 652		
2L00555	LL	AUTOTREND	224 143	12 594	6,5	658	0,0%	658	4 279	1 885	2 394
2L00555	LL	AUTOTREND	239 512	15 369	6,0	469	0,0%	469	2 814	1 740	1 074
2L00555	LL	AUTOTREND	253 135	13 623	6,0	412	32,0%	280	1 681	1 740	-59
2L00555	LL	AUTOTREND	267 196	14 061	6,0	412	32,0%	280	1 681	1 740	-59
2L00555	LL	AUTOTREND	281 987	14 791	6,0	412	32,0%	280	1 681	1 740	-59

Vůz	Komodita	Dodavatel	Nájezd	Dif nájezdu	Spotřeba v l	Základní cena/l	sleva	Cena po slevě/l	Cena celkem
3L44732	LL	GERHARD HOREJSEK	114 488		6,0	563	10,0%	507	3 040
3L44732	LL	GERHARD HOREJSEK	150 567	36 079	6,1	599	10,0%	539	3 289
3L44732	LL	GERHARD HOREJSEK	169 377	18 810	6,1	599	10,0%	539	3 289
3L44732	LL	GERHARD HOREJSEK	211 821	31 070	6,1	599	10,0%	539	3 289

- Interval TP o vozu 2 L00555 pohybující se cca stabilně na 14.000 – 15.000 Km **je velmi krátký**. Výkyv u vozu 3L44732 je rovněž nestandardní a nasvědčuje tomu, že v příslušném inkriminovaném případě nebylo postupováno efektivně.
- Rozdíl v účtovaných cenách za dodávky LL oleje **je vysoký** a v ročním dopadu na náklady ZZS LK nepochybně **již signifikantní**. Pracovníci ZZS LK **měli požadovat**, aby veškeré dodávky LL Olejů byly prováděny maximálně za ceny, které byly nabízeny AUTOTRENDEM (290 Kč bez DPH/I)

Dodávky oleje LL za cenu převyšující 280 Kč bez DPH/I nelze považovat za hospodárné zajišťování péče o vozový park ZZS LK



SERVIS A OPRAVY VOZIDEL (9/9): ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

- ❑ Opatření, která je možné realizovat mají dvojí povahu - **opatření okamžitá a opatření strategická**:
 - Definovat **závazné postupy zadávání a kontroly servisních zakázek** od okamžiku vzniku požadavku, přes zadání zakázky (včetně povinné struktury kalkulace očekávané ceny) až po převzetí vozu a kontrolu servisních nákladů.
 - Definovat **striktní odůvodněné interní standardy pro opakované typy údržby** jako jsou TP, výměny předních a zadních brzdových destiček, brzdových kotoučů, spojky, převodovky atd. pro jednotlivé typy vozidel.
 - Definovat **závazné postupy a náležitosti evidence výkonů vozidel (najatých km)** s tím, že součástí této evidence musí být i přistavení vozidla do servisu a jeho zpětné uvedení do provozu .
 - Zavést s okamžitou platností **podrobnou kontrolní evidenci nákladů každého vozidla ve formátu MS EXCEL**, v níž by ve vazbě na dodavatelské faktury a nájezdy km byly **zaznamenávány jednotlivé klíčové prvky servisu a oprav konkrétního vozidla a účtované jednotkové ceny finančně významných komponent**. Tuto evidenci používat jako kontrolní prvek zadávání servisních zakázek a vyúčtovaných nákladů servisní činnosti.
 - Zvážit dílčí personální změny autoprovozu a nejpozději počínaje r. 2014 stanovit pro tento útvar **nákladový úkol**, na jehož plnění bude provázána hmotná zainteresovanost.
 - Využívat **kvalitní neoriginální náhradní díly** u vozidel, která se nacházejí mimo garanční lhůtu (u vozů **starších 6 let** neoriginální díly jako standard).
 - **Obměnit a rozšířit v co nejkratší době spektrum servisních dodavatelů v jednotlivých regionech** (optimálně ještě před realizací výběrového řízení) s tím, že **by měly být zahrnuty a vyzkoušeny i neautorizované servisy**:
- ❑ **Strategickým řešením**, které může být **velmi efektivní**, je **zřízení vlastního servisního střediska**, které by obsluhovalo vozový park ZZS LK a nabízelo služby i **dalším organizacím Libereckého kraje**. Nezbytnou podmínkou realizace takové projektu je však shoda se zřizovatelem na jeho potenciálech a výhodnosti, a rovněž i **strategické rozhodnutí, o změně sídla a provozních prostor ZZS LK**.

Pokud se implementují navržená opatření a celkově změní přístup k zadávání a kontrole servisní činnosti, je za předpokladu koncepční obnovy vozového parku reálné dosáhnout roční úspory v servisu a opravách vozidel minimálně v objemu 1 - 1,5 mil. Kč bez DPH.

5.3 SPOTŘEBA PNEUMATIK

a

SPOTŘEBA PHM

SPOTŘEBA PNEUMATIK (1/2): VÝVOJ NÁKLADŮ A KLÍČOVÁ ZJIŠTĚNÍ

Spotřeba pneumatik je v období 2010 – 2012 v zásadě stabilní (cca 1.000 tis. Kč ročně, s meziročním tempem růstu 2012/2011 7,8 %).

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012
Spotřeba pneumatik	796	1 007	902	973

- Výdaje na spotřebu pneumatik se zaznamenávají do systému VEMA, ale jsou zde vedeny pouze jednou finanční částkou (při kontrole bylo navíc zjištěno, že některé záznamy jsou s největší pravděpodobností chybné), což je pro potřeby evidence, kontroly a řízení zcela nedostačující, neboť:
- nelze identifikovat, kdy, jaké množství pneumatik, jakého typu bylo vydáno do spotřeby a po jakém objemu najetých km se tak stalo
 - nelze identifikovat, jak a kdy došlo k faktické výměně pneumatik a jak bylo naloženo s nedojetými pneumatikami, které by pod identifikací SPZ vozidla měly být jako použité uvedeny na sklad a vyskladněny danému vozidlu po skončení příslušné sezony zpět k použití
- Pro účely kontroly spotřeby pneumatik jsme k výdajům obsažených v systému VEMA vyhledali jednotlivé skladové výdejky a zpracovali pro skupinu 13 vozidel s nejvyšší spotřebou pneumatik za období 2011 – 1/6 2013 a s nejvyššími nájezdy km podrobný položkový přehled spotřeby pneumatik včetně typu pneumatiky, počtu kusů a jednotkové ceny. Analyzovaná data už od počátku dokládala velmi významné rozdíly ve finančním objemu spotřeby pneumatik ve vztahu k objemu najetých km jednotlivými vozy RLP, které se jeví jako obtížně vysvětlitelné:

Spotřeba pneu v Kč	55 053	117 016	115 791	65 505	83 405	42 159	47 446	42 650	72 565	113 608	40 013	65 472	73 867
Objem km	107 187	120 835	100 109	155 211	102 540	126 021	106 606	146 328	131 804	137 445	123 777	83 321	77 345
SPZ	2L1 8601	2L1 8602	2L1 8603	2L1 8604	2L1 8605	3L4 4726	3L4 4728	3L4 4729	3L4 4731	3L4 4732	3L7 7966	3L9 6178	3L9 6179

- Po důkladné analýze, jejíž výsledky byly s odpovědnými pracovníky ZZS LK projednány, byly přijaty následující závěry:
- V období 2011 – 2013 docházelo k situaci, kdy naráz byly na určitá vozidla vydány do spotřeby i 2 sady pneumatik (8 ks), aniž dál bylo sledováno, kdy dochází k jejich reálnému využití - např. LP 235/55 R 17 Dunlop na 2L1 8602, 2L1 8603; LP 215/65 R 16 Goodyear na 3L4 4726.

ZZS LK nemá žádné řídicí a kontrolní mechanismy, kterými by dle jednotlivých vozidel sledovala spotřebu pneumatik, pohyb použitých pneumatik příslušných vozidel a identifikovala případnou spotřebu ve velmi krátkých nájezdových periodách



SPOTŘEBA PNEUMATIK (2/2): KLÍČOVÁ ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

- V období 2011 – 2013 docházelo výměně jedné sady pneumatik pro daný typ sezóny (letní/zimní) **v nestandardně krátkých nájezdech v řádu 2 maximálně 3 měsíců, v nichž nebylo reálně uskutečnit tak vysoké nájezdy km, jež by vedly k příslušnému opotřebení** - zejména vozy 3L44732, 3L44731, 3L44728, 2 L1 8602, 2 L1 8603, 3L96178, 3L77966 **se vyznačují nestandardní spotřebou.**
- Je pravděpodobné, že některé (nikoliv však všechny) nestandardnosti **jsou důsledkem chyb evidence v systému VEMA, jež jsou projevem lidských chyb a nedůsledností v záznamech ZZS LK** (např. 3 L44726, u něhož je poslední vydání do spotřeby zaevidováno 14.6. 2012).
- Oddělení autoprovozu **nemá k dispozici konkrétní informace, kdy přesně došlo na konkrétních vozech k výměně pneumatik, jak bylo naloženo s nedojetými pneumatikami a kde se tyto pneumatiky nacházejí.**
- ❑ **Oblast nákupu a spotřeby pneumatik** patří ke slabým místům v řízení a kontrole ZZS LK, které má dle našeho názoru za následek určitou míru ne hospodárnosti, již jsme kvantifikovali **potenciálem roční úspory 100 – 150 tis. Kč bez DPH.** Při auditu byly dále zjištěny nedostatky ve skladové evidenci, kdy jsme při náhodné kontrole identifikovali:
 - Chybějící pneumatiky na skladě v porovnání s výpisem skladu: na skladě mělo být 226 ks pneumatik, **prostým odhadem byl jejich počet jen cca 50 %**
 - Chybějící počty pneumatik od určitých konkrétních vybraných položek (např. Nokian Hakka 215/65 R16 a Bridgestone 205/55 R16)
 - **Podle stanoviska odpovědných pracovníků ZZS LK je tato situace důsledkem evidenčních nesrovnalostí včetně poněkud laxního přístupu při vystavování výdejek. Situace by měla být řešena mimořádnou inventurou, což je i z našeho pohledu správným postupem.**
- ❑ Z hlediska okamžitých opatření doporučujeme nad rámec mimořádné inventury **implementovat následující:**
 - Definovat **závazné postupy pro vydávání pneumatik do spotřeby** a zavést promptně **podrobnou evidenci spotřeby pneumatik a stavu nedojetých pneumatik každého vozidla ve formátu MS EXCEL**, v níž by ve vazbě na skladové výdejky, data výdeje a nájezdy km byly **zaznamenávány údaje o spotřebě pneumatik. Tuto evidenci, do níž je vhodné zavést data počínaje r. 2011**, používat jako kontrolní prvek řešení požadavku na výdej pneumatik
 - Nejpozději počínaje r. 2014 stanovit **nákladový úkol pro roční spotřebu pneumatik**, na jehož plnění bude provázána hmotná zainteresovanost. Unifikovat typy využívaných pneumatik tak, aby pro určité typu vozů byly voleny pneumatiky s optimálním poměrem cena/užitná hodnota

SPOTŘEBA POHONNÝCH HMOT

- ❑ **Tempo meziročního růstu spotřeby PHM je ovlivněno růstem celkového počtu najetých km a také vývojem cen PHM.** Z předložených dat jsme dospěli k závěru, že toto tempo růstu **je odůvodněné**. Přesto má **ZZS LK určitý nikoliv nevýznamný potenciál úspory nákladů na spotřebu PHM**.
- ❑ ZZS LK představuje **dlouhodobého, stabilního a pravidelného odběratele PHM a je tedy pro síť čerpacích stanic lukrativní klient, o něhož mohou dodavatelé bojovat poskytnutím speciálních podmínek, zvláště je-li uzavřen kontrakt na delší období.**
- ❑ Hlavním dodavatelem PHM je v současnosti společnost **Benzina**, s níž je smluvně ujednána sleva ve výši **0,70 Kč/l bez DPH ze spotové ceny** (dalším významným dodavatelem je SHELL, v lokalitě Česká Lípa sleva 0,42Kč/l bez DPH). Dle našeho názoru je ale potenciál slevy **vyšší**, a to minimálně **1,1 – 1,3 Kč/l bez DPH**.
 - **Této slevy by bylo možné dosáhnout uskutečněním výběrového řízení na dodavatele PHM, které by vytvořilo tlak na cenové podmínky** Výběrové řízení by mělo být organizováno tak, že zadavatel si vymíní v rámci rámcového kontraktu **vybrat více než jednoho dodavatele s určitým minimální pokrytím oblasti** (např. 2 – 3 dodavatele).
- ❑ Další alternativou je snaha a spolupráci s Libereckým krajem v systému sdružených nákupů PHM. Z hlediska nakupovaného objemu by bylo reálné dosáhnout **cenově nejvýhodnějších podmínek**, které by pak mohli odrážet slevu minimálně **1,4 - 1,6 Kč/l bez DPH**.
- ❑ **Podstatné je, aby ZZS LK byla aktivní a vhodnou formou tendru** (v případě nákupu PHM ji nestíhá zákonná povinnost vypsát výběrové řízení procesním postupem veřejné zakázky) **získala výhodnější nákupní podmínky.**
- ❑ Ke snížení spotřeby by mohla přispět i nějaká vhodná **finanční nebo i nefinanční motivace řidičů** ke snižování za jimi obhospodařovaná vozidla, neboť řidič je schopen ovlivnit spotřebu ve fyzickém objemu i ve finančním tím, v které lokalitě provádí čerpání, neboť u jednoho dodavatele může být významně odlišná cena na dálnici či silnic 1. třídy a v městské aglomeraci.
- **Výběrovým řízením na dodavatele PHM lze zvýšit přiznanou výši prodejní slevy z běžné prodejní ceny a ročně uspořit náklady v objemu 100.000 – 120.000 Kč bez DPH. Při vhodné motivaci řidičů je potenciál úspory ještě vyšší.**
- **Z analýzy nevyplývaly žádné skutečně významné fluktuace průměrné spotřeby, které by poukazovaly na nestandardně vysokou spotřebu PHM nebo které by neměly vysvětlení v provozních podmínkách (např. rozdíl město x horských terén).**

6. PROVOZ RADIOVÉ SÍTĚ ZZS LK

RADIOVÁ SÍŤ: KAUZA RANET (1/2)

- ❑ V oblasti radiové komunikace **ZZS LK v letech 2007 – 2011** spolupracovala se společností **RaNet s.r.o.** (dále i jako „RaNet“) na základě **Nájemní smlouvy z 28.11.2006** (pronájem ploch pro umístění radiokomunikační technologie - lokalita Ještěd a Výšina) a **Servisní smlouvy z 27.12.2007** (provádění servisu radiokomunikačního systému a technické údržby a podpory systému car position).
- ❑ **Neexistují doklady prokazující způsob zadání této zakázky a výběru dodavatele v r. 2007.** Lze se důvodně usuzovat, že **žádné** výběrové řízení **neproběhlo**, což by znamenalo **závažné porušení ZVZ** (zakázka měla být zadána minimálně v režimu podlimitního zadávacího řízení):
 - K zadání se rovněž **nepodařilo dohledat jakékoli dokumenty**, které by osvědčovaly, **proč došlo k uzavření smlouvy s tímto předmětem a jaký byl její praktický smysl a přínos**, zvláště pak za situace, kdy se Radiová síť ZZS LK nacházela ve špatném technickém a provozním stavu, přičemž celková praktická využitelnost **nepřevyšovala 20 % územního pokrytí**.
- ❑ Tato smlouva uzavřená **předchozím vedením ZZS LK netransparentním způsobem** je proto pro tuto organizaci **zásadně nevýhodná**, a to jak z **pohledu vysokých nákladů za plnění bez potřebné užité hodnoty**, tak i z pohledu **nevyváženého smluvního postavení** (smlouva **nedefinuje, co se rozumí povinnostmi dodavatele zabezpečit provozuschopný stav radiové sítě ZZS LK a tím zásadně limituje možnost od ní odstoupit**):
 - Radiová síť nebyla v období 2007 – 2010 plně funkční, radiostanice byly pro komunikaci **využívány ve velmi omezené míře**, přesto měsíční náklady vyplývající ze smluv mezi ZZS LK a společností RaNet **dosahovaly cca 91 tis. Kč vč. DPH, aniž je prokázáno**, že služby byly ve smluvním rozsahu poskytnuty a objektivně přinášely ZZS LK užitek, tj. byly skutečně žádoucí, resp. nutné.
 - Pro období 2007 – 2010 **nejsou k dispozici kompletní** průkazné podklady, že RaNet splnil **smlouvu ve sjednaném rozsahu** a že mu tak vznikl nárok **na fakturaci ve smlouvou sjednaném objemu**. Přes zjevné nedostatky v prokázání plnění služeb byly veškeré faktury předkládané firmou RaNet **předchozím vedením ZZS LK pravidelně hrazeny, ačkoli síť byla jen omezeně funkční (cca 20 % pokrytí)**.
 - Nebyly nalezeny žádné dokumenty či korespondence, jež by prokazovaly, že ze strany ZZS LK byly ve za předchozího vedení **hlášeny poruchy v radiové síti a v systému car position a že probíhaly ve smyslu servisních smluv příslušné opravy, čímž by se naplňoval smysl servisní smlouvy**.

Za období 2008 – 2010 bylo vynaloženo 3.255 tis. Kč vč. DPH za činnosti, které ZZS LK pro skutečně kvalitní provoz vlastní radiové sítě zřejmě nepotřebovala a které neměly pro ZZS LK potřebnou užitnou hodnotu.

RADIOVÁ SÍŤ: KAUZA RANET (2/2)

- Nové vedení ZZS LK vyhodnotilo již po svém nástupu **stav radiové sítě jako nevyhovující** a pokusilo se realizovat nezbytné kroky k **ukončení této nevýhodné smlouvy** se společností RaNET nebo alespoň ke **zlepšení jejích podmínek**:
 - V únoru 2011 bylo společnosti RaNet **zasláno odstoupení**, jež argumentovalo tím, že RaNet **neplnil četnost kontrol a síť není funkční**. Zároveň ZZS LK **byla připravena zastavit další platby faktur** (poslední platba měla pokrývat leden 2011).
 - RaNet promptně reagoval tím, že kontroly proběhly v četnosti odpovídající smlouvě a **předložil Revizní zprávy podepsané za ZZS LK panem Keilem (bývalým pracovníkem ZZS LK, který měl tuto činnost v gesci), které se předtím, dle stanoviska nového vedení, v materiálech ZZS LK nenacházely**.
 - RaNet dále upozorňoval na některé nedostatky ze strany ZZS LK, které bránily funkčnosti sítě (např. opačně nastavené frekvence) a plnění smlouvy ze strany RaNetu (neumožnění vzdáleného přístupu do systému). **Současně bylo RaNetem navrženo zkrácení platnosti smlouvy na 31.12.2011**.
 - Vedení ZZS LK tento návrh **akceptovalo** a byl tak uzavřen dodatek k servisní smlouvě, který upravoval obsah poskytovaných služeb a ukončil platnost smlouvy ke dni 31.12.2011. **Tento dodatek tak představuje kompromisní řešení, které fakticky dle našeho názoru ušetřilo ZZS LK 1.091 tis. Kč vč. DPH, které by musely být uhrazeny v roce 2012, neboť riziko, že by ZZS LK neobhájila u soudu odstoupení od smlouvy, považujeme za vysoké.**
- Jen **za období 2008 – 2011 tak** byla společnosti RaNet vyplacena částka **4.346 tis. Kč vč. DPH** (nájemní smlouva již byla účinná v r. 2007), kterou **nelze považovat ze efektivní a účelné vynakládání prostředků ZZS LK**. **Plnou odpovědnost** za vznik těchto nepřiměřených nákladů **má předchozí vedení ZZS LK**, které netransparentním způsobem přímým zadáním, tj. **flagrantním porušením ZVZ, uzavřelo velmi nevýhodnou smlouvu.**

Měsíční náklady na provoz radiové sítě RaNet s.r.o. (Kč vč. DPH)	2008	2009	2010	2011
Nájemné antény (dle nájemní smlouvy)	27 485	27 485	27 716	27 716
Servis radiové sítě (dle servisní smlouvy)	34 510	34 510	34 800	34 800
Servis systému sledování polohy vozidel (dle servisní smlouvy)	28 172	28 172	28 409	28 409
Celkové měsíční náklady	90 167	90 167	90 925	90 925
Náklady na radiovou síť za rok	1 082 004	1 082 004	1 091 097	1 091 097
Celkem 2008-2010	3 255 105	Celkem 2008-2011		4 346 202

Smlouvy se společností RaNet považujeme za zjevný případ netransparentního jednání významně poškozujícího ZZS LK.



RADIOVÁ SÍŤ: SHRNUTÍ

- ❑ K 31.12. 2011 se podařilo ukončit nevýhodnou smlouvu na servis radiové sítě a systému car position, jež byla uzavřena za netransparentních okolností předchozím vedením ZZS LK. **Za období 2008 – 2011** byla společnosti RaNet vyplacena částka **4.346 tis. Kč vč. DPH**, kterou **nelze považovat ze efektivní a účelné vynakládání prostředků ZZS LK**. **Plnou odpovědnost** za vznik těchto nepřiměřených nákladů **má předchozí vedení ZZS LK**, které netransparentním způsobem přímým zadáním, tj. **flagrantním porušením ZVZ, uzavřelo velmi nevýhodnou smlouvu.**
- ❑ Ukončení spolupráce s firmou RaNet vytvořilo podmínky pro zahájení **modernizace radiové sítě, bez níž by ZZS LK nebyla schopna plnit komunikační požadavky, které jsou na činnost ZZS kladeny platnými předpisy. Tato modernizace probíhá od r. 2012 v následujících krocích:**

Účel vynaložení nákladů	Hodnota v tis. Kč vč. DPH
Rekonstrukce radiové sítě	1 369
Nákup radiostanic	1 104
Pořízení nabíječek	73
Pořízení radiostanic řady 3400 (částečně i v r. 2011)	253
Montáž radiostanic	193
Nákup radiostanic ZZS LK 2013 - připravované výběrové řízení	883
Očekávané náklady Modernizace radiové sítě vč. DPH	3 875

- ❑ S přihlédnutím k již vynaloženým nákladům na modernizaci radiové sítě považujeme za důležité, **aby výjezdní skupiny skutečně komunikovaly prostřednictvím radiové sítě, neboť doposud je komunikováno převážně prostřednictvím mobilních telefonů.**
- ❑ **Finančně nejvýznamnější potenciál v radioprovozu spočívá v nahrazení RDST Matra prostřednictvím technické úpravy digitálních RDST Motorola, která by zabezpečila funkci RDST Matra přímo v těchto radiostanicích. Tato technická úprava by pro celou organizaci dle stanoviska provozního náměstka mohla dosahovat řádu desetitisíců Kč. Tím by se podařilo eliminovat budoucí nákup nových RDST Matra, kdy pořizovací cena 1 ks RDST Matra může přesahovat i 50 tis. Kč.**
 - Zároveň se sníží i počet RDST, kterými musí být posádka vybavena, což zvýší pracovní komfort výjezdních skupin.



7. PROVOZNÍ NÁKLADY

VYBRANÉ PROVOZNÍ NÁKLADY, JEJICH VÝVOJ A EFEKTIVITA VYNAKLÁDÁNÍ

MEDICINÁLNÍ PLYNY: CONOXIA (1/2) – GENEZE TRANSAKCE A ROČNÍ OBJEMY

- ZZS LK dlouhodobě odebírá medicínální kyslík – CONOXIUM od dodavatele Linde Gas a.s., smlouva byla uzavřena **historicky bez výběrového řízení** údajně z důvodu omezeného počtu možných dodavatelů na trhu.
- V současnosti je v platnosti smlouva ze dne 9.4.2010 na dodávky technických plynů v lahvích a kontejnerech a poskytování dalších plnění. Smlouva je uzavřena **na 1 rok s garancí ceny do 31.10.2010 s automatickou opcí vždy o jeden rok, pokud jedna ze stran nedoručí druhé straně, že na ukončení smlouvy trvá alespoň 3 měsíce před skončením smlouvy**. Cena je však již dále (po 31.10.2010) **fakturována dle aktuálních spotových cen**.
- Tabulka prezentuje roční náklady na CONOXIUM a související služby s uvedením meziročního nárůstu průměrné ceny náplně a ceny za láhev.

Položka	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013	Index 2012/2011	Index 2013/2011
Conoxia - náplň	820 069	784 982	900 671	501 119	1,15	xxx
Nájemné - řádné	1 600 142	1 570 887	1 529 825	665 588	0,97	
Nájemné - dodatkové	627 189	256 145	261 744	62 771	1,02	
Poplatky	112 773	148 119	165 585	106 793	1,12	
Doprava	20 580	16 687	7 555	4 313	0,45	
Celkem	3 180 753	2 776 820	2 865 380	1 340 582	xxx	xxx
Počet ks - ocelové láhve	2535	2818	2896	1098	1,03	xxx
Počet ks - LIV láhve	1035	891	831	352	0,93	
Počet KS - vlastní láhve	960	120	0	0	0,00	
Počet ks - celkem	4530	3829	3727	1450	xxx	xxx
Průměrná cena na 1 láhev	702	725	769	925	1,20	1,27
Průměrná cena náplně na 1 láhev	181	205	242	346	1,43	1,69

Objem spotřeby medicínálního kyslíku dlouhodoběji klesá, roste však signifikantně jeho cena - průměrná cena náplně vzrostla v období 2011-2013 o 69 %. Za klíčovou položku cenové kalkulace považujeme řádné nájemné, zejména v ní existuje potenciál cenové optimalizace.



MEDICINÁLNÍ PLYNY: CONOXIA (2/2) - ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

- ❑ **Historicky mělo proběhnout otevřené výběrové řízení na dodávky medicínálních plynů.** Jeho neprovedením došlo **k porušení Zákona o veřejných zakázkách**, přičemž odpovědnost za tuto skutečnost nese **předchozí vedení ZZS LK**.
 - ❑ Tím, že neproběhlo výběrové řízení,, **nedošlo k fixaci ceny dodávky těchto plynů na delší období než jeden rok.** Tím vzniká pro ZZS LK ekonomicky **nevýhodná situace, že dodavatel v následujících letech může účtovat cenu dodávek ve spotových cenách, které významně rostou.**
 - ❑ V současné době již na trhu figuruje **celá řada dodavatelů těchto medicínálních plynů (např. Messer Technogas s.r.o., SIAD Czech spol. s r.o. a další)**, přičemž vytvoření konkurenčního prostředí působí na snižování ceny a to nejen za náplň, ale především **dotatkových služeb v podobě řádného a dotatkového nájemného lahví, které především vytváří potenciál redukce pořizovacích nákladů.**
 - **Pochybením ZZS LK a významným porušením ZVZ, které spadá i do odpovědnosti stávajícího vedení, je, že v situaci konkurenčního trhu nebylo nejpozději pro období roku 2012 vypsáno otevřené výběrové řízení se vhodně zvolenou časovou délkou dodávek (2-4 roky),**
 - **Takové výběrové řízení by přispělo k dosažení výhodnějších nákupních podmínek, než je současný stav, a snížilo tak roční náklady ZZS LK.** Při ročním objemu cca **2.800 tis. Kč** bez DPH je reálné pracovat s potenciálem minimálně **5 - 10 %, tj. 140 – 280 tis. Kč** bez DPH v roční bázi.
 - ❑ **Doporučujeme ukončení smlouvy se společností Linde Gas a.s. a vypsání otevřeného výběrového řízení na dodávky medicínálních plynů na vhodně zvolenou dobu určitou (2-4 roky) nebo dobu neurčitou s přiměřenou výpovědní lhůtou. Realizace výběrového řízení by dle našeho názoru mělo přinést nižší ceny nejen za náplň, ale zejména i za dotatkové služby, které v tomto případě dosahují cca 70 % celkových nákladů na dodávku CONOXIA.**
 - Vzhledem k platnému smluvnímu ujednání, kdy roční smlouva vyprší nyní k **31.10. 2013** a její ukončení vyžaduje oznámení smluvní strany nejpozději 3 měsíce před expirací smlouvy, **je bohužel možné tento žádoucí postup aplikovat až pro rok 2015,** pokud smlouva nebude ukončena dohodou.
- **Nákup medicínálního plynu je třeba provést formou zadání nového otevřeného výběrového řízení provedeného dle ZVZ.**
 - **Jeho realizace dle našeho názoru přinese výhodnější nákupní cenové podmínky minimálně v objemu 5-10% stávajících ročních nákladů, tj. cca 140-240 tis. Kč bez DPH.**

NÁKUP A SPOTŘEBA PRACOVNÍHO OBLEČENÍ A OBUVI (1/2)

- ❑ Hlavním dodavatelem OOPP byla v letech 2010 – 2012 Alpine Pro, a.s. (dále i jako „Alpine Pro“), která zvítězila ve veřejné zakázce „Pracovní oblečení pro zaměstnance ZZS LK“. Celkově se jednalo o 9.800 ks oblečení ve fixním objemu 5.397 tis. Kč bez DPH.
 - Hodnotícími kritérii výběrového řízení byly nabídková cena - objektivní kritérium (50%) a kvalita a vlastnosti materiálu – subjektivní kritérium (50%). Alpine Pro nabídla až 3. nejnížší cenu (cenu o 1.002 tis. Kč včetně DPH, tj. o 18 % vyšší než cenově nejvýhodnější nabídka) avšak v subjektivním hodnocení ji byla přisouzena nejvyšší kvalita vzorků oblečení.
 - ZZS LK se stále ještě potýká s problémem kvality dodávek Alpine Pro, kdy uplatňuje reklamaci dodaných bund a kalhot. Za takových okolností usuzujeme, že zadávací řízení nemohlo být transparentní a má znaky účelového postupu, který je v odpovědnosti předchozího vedení ZZS LK.
- ❑ Odebrání vysokého objemu zboží Alpine Pro před koncem platnosti smlouvy v r. 2012 v rámci dočerpání smluvního objemu představovalo nutný krok tak, aby ZZS LK neporušila smluvní ujednání a nezpůsobila druhé straně škodu. Stávající vedení ZZS LK bylo nuceno naplnit velmi nestandardní a pro ZZS LK nevýhodnou smlouvu, kterou uzavřelo předchozí vedení ZZS LK:
 - Zadávací dokumentace z r. 2009 pro nákup OOPP na období 2010 – 2012 nesprávně definovala potřebné množství pracovního oblečení, které mělo být v letech 2010 – 2012 zakoupeno. Kdyby požadované množství a struktura odpovídaly faktické objektivní potřebě, ZZS LK by nemuselo ke konci r. 2012 neracionálně a neefektivně odebrat 2.887 ks pracovních oděvů a obuvi s významně omezenou použitelností.
 - ZZS LK tak byla nucena odebrat velké množství pracovních oděvů a obuvi, které aktuálně nepotřebuje (Objem 2.887 ks naskladněného OOPP s omezenou použitelností činí v pořizovací hodnotě 1.084.908 Kč bez DPH)
 - Tato situace je dle našeho názoru významnou manažerskou chybou předchozího vedení ZZS LK, která se projevuje v chybném zpracování zadávací dokumentace, jež nerespektovala reálné potřeby zaměstnanců a interní předpisy organizace.
- ❑ Ze strany zaměstnanců ZZS LK docházelo opakovaně k vícerym stížnostem na kvalitu pracovních oděvů (reflexní prvky na bundách a kalhotách po jistém čase ztrácejí reflexní vlastnosti; po vyprání se z bund odlepují nápisy). ZZS LK tento problém řešilo reklamací 44 ks kalhot a 80 ks bund ze dne 18. 10. 2012, která se však netýká nevydaného zboží na skladě. Reklamační proces již reklamovaného zboží nebyl dosud ukončen a nebyl ukončen ani z pohledu dosud nereklamovaného zboží na skladě, jež nepochybně má tytéž vady.

NÁKUP A SPOTŘEBA PRACOVNÍHO OBLEČENÍ A OBUVI (2/2): DOPORUČENÍ KE KAUZE ALPINE PRO

- ❑ Podle našeho názoru uzavřelo předchozí vedení ZZS LK na základě **netransparentního výběrového řízení, které naplňuje i určité atributy účelového jednání (vybrána až třetí cenově nejvýhodnější nabídka na základě subjektivního vyhodnocení 50 % kritéria kvality, přičemž kvalita dodaného zboží je více než sporná)**, velmi **nevýhodnou smlouvu na nákup OOPP**, která ZZS LK poškozuje v těchto ohledech:
 - Na skladě OOPP se nachází vysoký objem zboží, který je v důsledku chybné specifikace požadované dodávky aktuálně nevyužitelný, zbytečně neproduktivně váže hotovostní prostředky a je zatížen rizikem, že dané zboží (OOPP) se v průběhu času stane dále nepoužitelným.
 - Pracovní oděvy a obuv Alpine Pro nebyly ve výběrovém řízení zakoupeny za nejvýhodnějších cenových podmínek, nýbrž v návaznosti na dle našeho názoru účelové parametry a hodnocení nabídek za cenu, která o **842 tis. Kč bez DPH, tj. 1.002 tis. Kč vč. DPH** převýšila nejnižší cenovou nabídku.
 - **Podle našeho názoru s ohledem na provedené výběrové řízení, byt' má značné prvky netransparentnosti, bude velmi obtížné vznik a výši škody doložit a zároveň prokázat, kým byla způsobena. Potenciál vymození náhrady škody v soudním řízení nebo mimosoudní dohodou považujeme za limitně se blížící nule.**
- ❑ To, co je skutečně nezbytné v aktuální době ve vztahu k Alpine Pro činit, je reklamace vad dodaného zboží (bundy a kalhoty), a **to v maximálním možném objemu, který umožňuje trvání sjednané garanční doby a který ZZS LK prokáže**. Předmětem reklamace musí být nezbytně veškeré zboží, které ZZS LK odebralo, bez ohledu na to, **zda již bylo předáno zaměstnancům do užívání, nebo se ještě nachází na skladě**, neboť i toto zboží **bude trpět dosud zjištěnými nedostatky**, které Alpine Pro fakticky již uznalo, když se pokusilo u dosud reklamovaného zboží vady odstranit.
- ❑ Podle našeho názoru by prioritní cestou, jež by měla být v zájmu obou stran, měla být smluvní dohoda o finanční kompenzaci vad u zboží, jenž je dosud chráněno během garanční lhůty. **Finanční kompenzace**, o níž by ZZS LK mělo jednat, by se dle našeho názoru měla pohybovat v objemu **25% - 33 % pořizovací ceny**, 300 – 400 tis. Kč bez DPH.

Smlouva uzavřená s Alpine Pro je pro ZZS LK ekonomicky významně nevýhodná a dle našeho názoru ZZS LK poškozuje. Odpovědnost za její uzavření má prokazatelně předchozí vedení ZZS LK.

OBLAST IT/ICT A ZPRACOVÁNÍ DAT (1/2)

- ❑ Současná situace, kdy součástí IS jsou i některé evidence vedené ručně v listinné podobě a evidence vzájemně neprovázané a kdy neexistuje manažerská nastavba, je zjevně **dlouhodobou historickou genezí**, kterou **stávající management převzal a o níž si je vědom, že je velkým nedostatkem a slabinou ZZS LK**. To, že v posledních obdobích **nebyly do oblasti IS alokovány významnější rozvojové prostředky, považujeme za postup správný** (na rozdíl od narůstajícího počtu pracovníků a objemu ročních mzdových nákladů v IT), **neboť by se jednalo pouze u utopené investice bez reálného potenciálu dosavadním stav nějak významněji zlepšit:**
 - **jediným věcně správným řešením, které může mít ambice zásadně zvýšit funkcionalitu a užitnou hodnotu informačního systému, je implementace nového komplexního modulového IS**, který by vycházel z provozních a informačních potřeb ZZS LK jako organizace i jejího managementu (tak aby systémově pokrýval všechny významné oblasti), pracoval na principu propojenosti jednotlivých evidencí a veškerá data od okamžiku vstupu až po definovaný výstup zpracovával výhradně systémově:
 - ➡ vedení ZZS LK vnímá stejně jako mi potřebu urychleného rozhodnutí o instalaci nového IS a hovoří o záměrech zřizovatele v této oblasti, do nichž by měly být zapojeny i externí zdroje. Je zřejmé, že se bude jednat o náročný úkol plněný v delším čase s nikoliv zanedbatelnými riziky. Aby se jej podařilo úspěšně zvládnout, je podle našeho názoru nezbytné zahájit jeho důkladnou projektovou přípravu, která je nezbytným předpokladem úspěšné implementace
- ❑ Největší slabiny ekonomické a provozní části stávajícího IS jsou dle našeho názoru následující:
 - **Chybějící definice informačních potřeb**
 - Nejsou definovány datové a manažerské potřeby vedení a středního článku řízení, tj. které informace, sestavy, tabulky a porovnání jsou nutné pro řízení a kontrolu ZZS LK jako celek a jednotlivých parciálních oblastí
 - **Systémové zpracování dat a ruční zpracování :**
 - ZZS LK pracuje s poměrně velkým množstvím dat způsobem, který v řadě případů neumožňuje jejich následnou systémovou zpracovatelnost, tj. vytváření analytických sestav v trendových řadách v detailní a agregované podobě
 - Některé evidence jsou **vedeny v ruční listinné podobě** bez možnosti jakéhokoli systémového zpracování (např. výkony vozů STAZ)

OBLAST IT/ICT A ZPRACOVÁNÍ DAT (2/2)

▪ Chybějící evidence, chybějící manažerské výstupy (reporty) a chybějící controlling nákladů :

- Některé důležité evidence **nejsou vedeny** (např. spotřeba pneumatik se základními parametry, podrobná evidence nákladů na servis a opravy vozů)
- Není systémově zachycena **alokace technického vybavení** – například neexistuje komplexní aktualizovaná databáze obsahující umístění jednotlivých přístrojů radiové komunikace v konkrétních vozidlech nebo jiných pracovních místech
- **Chybí některé potřebné detailní i souhrnné manažerské údaje** - například týkající se nasazování pracovníků, odpracovaného času pracovníků dle jednotlivých smluvních vztahů, výkonů vozidel, interní ceníky náhradních dílů
- V některých oblastech jsou **sice k dispozici primární data**, ale systém je neumožňuje reportovat v potřebné struktuře a obsahu – např. mzdová evidence, kde sice existuje databáze obsahující potřebná data, **ale jejich export je značně omezený**

▪ Neprovázané evidence a duální evidence

- Provázanost skladové evidence a evidence ujetých km s evidencí nákladů na spotřebu pneumatik a servis a údržbu vozů tak, aby bylo možné analyzovat výskyt opakujících se nákladů a jejich časovou a nájezdovou periodu
- Evidence výkonů vozidel (ujetých km) je vedena ručen ve víceré podobě (Stazky a Karty vozidel)

▪ Neexistující nástroje řízení skladů a neprovázání skladové evidence na evidence nákladů :

- Fakticky **neexistuje řízení skladu** (zejména pneumatiky a ND) - Systém VEMA neumožňuje přehledně exportovat stav jednotlivých nových pneumatik dle jejich jednotlivých typů a rozměrů, stav použitých pneumatik vážících se na vozy, **provázat vyskladnění pneumatik na spotřebu dle jednotlivých vozů a provádět cenová porovnání tak, bylo možné volit cenově optimální typ pneumatiky a celkově snižovat náklady v této oblasti.**
- Evidence pracovních oděvů je sice exportovatelná avšak ve formátu, který neumožňuje další analýzu nebo zpracování.

I přestože IS je nevyhovující, náklady na roční licenci SW VEMA dosahují cca 110 tis. Kč/rok. Tato částka ročního poplatku není zanedbatelná a neodráží užitnou hodnotu informací, které SW VEMA přináší.

PORADENSKÁ ČINNOST

- ❑ ZZS LK má uzavřených několik **poradenských smluv**, a to zejména **v oblasti právních služeb, účetního a daňového poradenství**. Čerpání **nákladů** na oblast poradenství a odborných služeb meziročně **klesá** a **tyto náklady nezatěžují** signifikantně hospodaření.
- ❑ V období 2011-2013 vážala ZZS LK **nemalé finanční prostředky** na **certifikaci pro splnění a dosažení standardů norem ISO**, kdy byly vynaloženy následující externí a interní náklady spojené s **procesem certifikace ISO**:

Rok	Účel vynaložení	Protistrana	Cena v Kč bez DPH
2011	Zdravotnická dokumentace k ISO	City-NET CZ, s.r.o.	234 000
2012	Vypracování dokumentace k IT	City-NET CZ, s.r.o.	264 000
	DPP		55 250
	DPČ v poloviční výši		161 760
	DPČ v poloviční výši		149 760
2013	DPP		102 125
	DPČ v poloviční výši		61 920
	DPČ v poloviční výši		57 440
Celkem vč. DPH			1 086 255

- Kromě mzdových nákladů vyplácených i **členům vedení**, kdy vynaložení těchto prostředků považujeme za **neopodstatněné**, **neboť daná činnost měla být dle našeho názoru plněna v rámci výkonu funkce**, zadala ZZS LK vždy na základě výsledku uzavřeného poptávkového řízení společnosti City-NET CZ, s.r.o. vypracovat **Audit zdravotní dokumentace** identifikující stávající stav zdravotnické dokumentace, doporučující změny a navrhující strukturu podle norem ISO a **Dokumentaci k IT** (Směrnici pro uživatele, Směrnici pro správce (administrátory) a Havarijní plán obnovy) tak, aby byly v těchto oblastech vytvořeny komplexní normy v souladu s normami ISO.
- **Praktické využití obou těchto materiálů je i podle odpovědných pracovníků velmi malé či žádné a vynaložení těchto prostředků nepřináší žádné pozitivní efekty v činnosti ZZS LK.**

Ačkoliv byly vynaloženy ve spojitosti se splněním norem ISO náklady 1.086 tis. Kč neprojevila se tato certifikace ve zkvalitnění procesů v ekonomické a provozní oblasti a nepřinesla prozatím pozitivní změny v úspoře nákladů ZZS LK.



8. OPTIMALIZACE ZZS LK

**NÁVRH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY HOSPODAŘENÍ A ZLEPŠENÍ
PROCESŮ**

Optimalizace ZZS LK : **Interní opatření v ZZS LK** - Datová báze a informační systém, manažerské řízení a controlling (1/2)

- ❑ V této zprávě upozorňujeme na **velmi významné nedostatky** v provozně ekonomické oblasti **týkající se datové báze, informačního systému, manažerského řízení a controllingu**. Zlepšit tuto situaci je nezbytné ve **dvou dimenzích**:
- ❑ **Strategické změny**
 - Velkou slabinou ZZS LK je stav a funkcionality stávajícího IS ➡ za jedinou alternativu považujeme **implementaci nového komplexního modulového IS**, který by reflektoval potřeby ZZS LK, pracoval na principu propojenosti jednotlivých evidencí a veškerá data od okamžiku vstupu až po definovaný výstup zpracovával výhradně systémově:
 - Implementace nového IS je v podmínkách ZZS LK projektem časově i obsahově náročným. **V prvé řadě je třeba rozhodnout, zda bude individuálním projektem ZZS LK nebo bude řešen v kooperaci se zřizovatelem.**
 - Pakliže existuje tak vysoká potřeba nového IS, kterou přiznává i management, je nezbytné připravit projektový rámec, který by zejména **determinoval**: zadání, cílový stav a očekávané efekty, realizační tým, fáze projektu, časovou osu projektu a očekávané náklady dle jednotlivých fází.
 - První fází, nesmírně důležitou, je **fáze přípravná**, které musí vyjít ze současného stavu a obsahovat definici datových a informačních potřeb, na jejímž základě by měla být stanovena **koncepce a funkcionality nového IS** tak, **aby bylo možné zpracovat zadání veřejné zakázky.**
- ❑ **Okamžité koncepční změny v řízení a manažerské kontrole**
 - Implementace nového IS je projektem v řádu více měsíců. **Změnit manažerské řízení a controlling je třeba hned.** Vyjít je nutné ze stávajících dat a systémových evidencí, posílit úsilí, invenci a odpovědnost pracovníků ZZS LK a tím překlenout alespoň některé nedostatky v IS:
 - První krokem je zavedení **detailního a reálného ročního analytického plánu** (jeho obsah je stručně popsán v další části této zprávy), na jehož základě by byl stanoven **požadavek na příspěvek zřizovatele pro rok 2014.**
 - Stanovit na základě **reálného plánu** pro management a některé odpovědné pracovníky **dílčí klíčové úkoly v nákladové, příp. výnosové oblasti**
 - Zavést **kvartální vyhodnocování (reporting) plnění ročního plánu** ve struktuře, v níž byl plán sestaven.

Okamžité koncepční změny jsou především změnami v přístupu k řízení a kontrole ZZS LK

Optimalizace ZZS LK : Interní opatření v ZZS LK - Datová báze a informační systém, manažerské řízení a controlling (2/2)

- Provázet klíčové úkoly v hospodaření na **motivační systém**, který by posílil nezaručenou složku mzdy, jejíž výplata by byla provázána na exaktně stanovený a vyhodnocený úkol.
- V personální oblasti zpracovávat na měsíční bázi sestavu, v níž by byla podle jednotlivých pracovníků uváděna **odpracovaná doba a přiznaná mzda dle jednotlivých pracovních kontraktů včetně Dohod a prací v přesčasech**.
- Začít **aktivně pracovat** s nasazováním kapacit ve směnném provozu prostřednictvím **Dohod s využitím elektronického nabídkového a rezervačního systému** práce v Dohodách a s finanční motivací k vyššímu objemu odpracované doby (cíl: redukovat přesčasovou práci).
- Definovat **závazné procesní postupy** pro zadávání **servisu a oprav vozů** a kontrolu nákladů v této oblasti (od vzniku požadavku řidičů, zadání zakázky, výběru servisního subjektu, kalkulaci nákladů zakázky a její schválení ZZS LK až po kontrolu provedeného servisu či opravy) a **závazná pravidla pro evidenci výkonů vozidel** (např. evidence STAZ či jiná ji nahrazující)
- Zavést alespoň nesystémovou **podrobnou evidenci nákladů na vozidla**, která by zachycovala provedený druh servisní činnosti a výměny dílů ve vazbě na čas a najeté km a zaznamenávala jednotkové ceny vybraných komponent; zavést **interní ceníky vybraných nejčastěji vyměňovaných náhradních dílů** využívané pro kontrolu nákladů účtovaných dodavateli; kontrolovat rozsah účtované práce na evidenci STAZ.
- Zavést alespoň nesystémovou **podrobnou evidenci spotřeby pneumatik ve vazbě na čas a objemy najetých km**, provést inventarizaci skladu pneumatik a zavést závazné postupy vyskladnění pneumatik.
- Upravit **postupy zadávání zakázek** tak, aby byla podporována transparentnost díky **otevřeným výběrovým řízením** zveřejňovaným vhodným způsobem s přiměřenými zadávacími lhůtami a rovněž i širší **nabídka odstraněním diskriminačních prvků** (příkladem je nákup vozů RLP dosud diskriminovaným směrem k VW T5).
- Vypsát zadávací řízení podle ZVZ tam, kde je to nezbytně nutné (např. nákup medicínálního plynu, servisní činnost) a realizovat **poptávková řízení** tam, kde mohou přispět k získání lepších podmínek (nákup PHM).

I za současného negativního stavu IS lze implementovat, být za cenu vyšší pracnosti a úsilí, procesy a evidence, které začnou účinně kontrolovat náklady ZZS LK a optimalizovat tak její činnost

OPTIMALIZACE ZZS LK : INTERNÍ OPATŘENÍ V ZZS LK – PLÁNOVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ HOSPODAŘENÍ, REPORTING (1/2)

- ❑ Stěžejní nástroj řízení a kontroly příspěvkové organizace je podrobné, kvalitní a především reálné plánování a kvalitní reporting a vyhodnocování plnění plánu, na němž pak stojí plánování dalšího období a kupříkladu i odměňování. Toto plánování je důležité jak ve vztahu ke zřizovateli, tak i ve vztahu k řídicím a kontrolním strukturám organizace.
- ❑ Proces sestavování a vyhodnocování plánů **nebyl na kvalitní úrovni**, čehož hlavní důkaz představuje i prověřované **významné navýšení provozního příspěvku v období 2010 – 2012 o 22 mil. Kč (14,8 %)**, k němuž došlo, aniž byla detailně definována alokace navýšených prostředků.
- ❑ Reálný roční plán (rozpočet) ZZS LK je (musí být) podkladem **pro stanovení a přiznání provozní dotace zřizovatele**. Jeho struktura měla by zahrnovat:
 - Rozvahu, Výsledovku a Zjednodušené C - F
 - Podrobnou analytickou výsledovku
 - **Parametry plánu** (průměrný počet úvazků a průměrná mzda v jednotlivých kategoriích, odpracované hodiny včetně kalkulovaných přesčasů, odměny, vozový park, průměrná cena PHM, plánované investice, plánované provozní investice do drobného majetku, **požadovaná dotace zřizovatele**, jiné transferové financování a jeho podvázané náklady, počet ošetřených pacientů, výnosy ze zdravotního pojištění atd.)
 - **Významné úkoly a cíle implementačního charakteru, změn a nápravných opatření s termíny plnění a odpovědnosti**
 - **Komentář k vybraným položkám plánu a k parametrům jeho sestavení**
- ❑ Aby se zvýšila **průkaznost a analytická hodnota**, je třeba všechny plánované hodnoty doplňovat **údaji v časové řadě za minulá dvě roční období**.
- ❑ Detailní analytický plán je nejen **průkazný** a jeho plnění je lépe **kontrolovatelné**, ale zároveň **umožňuje definovat** pro jednotlivé členy vedení a podřízené vedoucí pracovníky exaktně definovaný úkol, za jehož **plnění je určitý pracovník** (či pracovníci) **přímo odpovědný a k němuž je prováděna i jeho hmotná zainteresovanost**.
 - **To je důležité zvláště v oblastech, které jsou zpětně nejhůře kontrolovatelné a kde náklady organizace do značné míry závisí na odpovědném a kvalitním přístupu pracovníků** (takovou oblastí je například servis a opravy vozů a spotřeba pneumatik).



OPTIMALIZACE ZZS LK : INTERNÍ OPATŘENÍ V ZZS LK – PLÁNOVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ HOSPODAŘENÍ, REPORTING (2/2)

- ❑ **Plnění schváleného ročního plánu**, který představuje **základní roční ekonomický úkol** a na jehož podkladě byla stanovena výše **provozního příspěvku (dotace) zřizovatele**, musí průběžně probíhat **formou reportingu ve dvou úrovních**:
 - **interní reporting** pro vedení organizace – zjednodušený **měsíční reporting** a **rozšířený detailní kvartální reporting** z **úplných a kvalitně zpracovaných účetních a provozních evidencí ZZS LK**:
 - Průběžný reporting je základním kontrolním mechanismem vedení organizace a prvotním impulsem pro promptní řešení případných výkyvů.
 - Důležité je, aby report byl zpracován **nejen jako stav plnění plánu k danému dni**, ale i jako **trendové porovnání v trojleté časové řadě**.
 - **externí reporting zřizovateli** - plně dostačující je **kvartální reporting výsledovky (agregované a detailní) a rozvahy** vycházející z interního reportu organizace s komentářem ke klíčovým odchylkám oproti plánu a **časové řadě** (ta je při průběžném hodnocení leckdy důležitější než stav plnění plánu).
 - Minimálně **Závěrečný roční report** by měl být detailní v bázi sestaveného ročního plánu a měl by obsahovat i komentář k výsledkům a významným odchylkám a vyhodnocení plánem stanovených finančně měřitelných i finančně neměřitelných úkolů
- ❑ Základní bází, z níž by měl **interní reporting** vycházet, je **struktura a obsah ročního plánu**. Minimálně pro **3.Q a 4. Q běžného roku** by měl být rozšířen i o:
 - **Vybrané absolutní a poměrové ekonomické a provozní ukazatele** (jde o to definovat dlouhodobě sledovaný systém ukazatelů, které se týkají výkonů (počet pacientů, počet výjezdů, vytíženost VS, objem km apod.), výnosů (výnosy ze ZP, výnosy z ostatních služeb apod.) a nákladů (náklady na opravy, struktura platových prostředků dle kategorií zaměstnanců v absolutním a relativním vyjádření atd.).
 - **Komentář k položkám, u nichž nedochází k naplňování předpokladů organizace včetně příčin, a dalším skutečnostem, které nejsou přímou patrně z finančních výkazů a které činnost ZZS LK významně ovlivňují.**

Struktura a obsah plánu a navrhovaný reporting představují významný potenciál jak pro vedení ZZS LK, tak i pro zřizovatele. Jeho faktický pozitivní dopad do ekonomiky ZZS LK i zřizovatele je však podmíněn kvalitní prací zodpovědných osob na obou stranách

OPTIMALIZACE ZZS LK : INTERNÍ OPATŘENÍ V ZZS LK - IMPLEMENTACE MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU (1/2)

- ❑ Úspěšně a ekonomicky efektivně vykonávat nějakou činnost nezbytně vyžaduje existující motivaci vykonávat ji **svědomitě, odpovědně, kvalitně, odborně erudovaně a v týmové spolupráci**. Motivace je objektivním problémem většiny subjektů spravující veřejné prostředky a často i některých velkých korporací, kde je management oddělen od vlastníků.
- ❑ Ve veřejném sektoru **není motivace předpokladem hospodárné a kvalitní činnosti**, je však **důležitým nástrojem**, který **může účinně podněcovat a zvyšovat hospodárnost a kvalitní plnění úkolů**. Předpokladem hospodárné činnosti je kvalitní personální obsazení vedení subjektů ve veřejném sektoru, účinná erudovaná externí kontrola a profesionální odpolitizovaná spolupráce řízené organizace a zřizovatele.
- ❑ Naše zkušenosti jednoznačně ukazují, že **důležitou roli v zefektivnění veřejném sektoru hraje politika hmotné zainteresovanosti, které posiluje nezaručenou složku mzdy**, kterou podvazuje odměňování TOP managementu a některých vedoucích pracovníků na středním článku řízení na plnění plánových ekonomických ukazatelů stanovených ročním plánem.
- ❑ V případě ZZS LK prakticky není zaveden žádný motivační systém a nefungují ani žádné jiné principy, které by **podněcovaly vyšší výkonnost** (vyšším výnosům a nižším nákladům) a **kvalitnější a zodpovědnější práci**, ať již pozitivním způsobem nebo restriktivně. Osobní příplatek jako nezaručená složka je fakticky **považován za pevnou součást platu** a motivační účinek žádný nemá. **Proto bychom již pro období roku 2014 navrhovali implementaci motivačního systému pro vedení ZZS LK** (společná i individuální motivační schémata), který by byl založen na:
 - **Zafixování základní mzdy** (zaručená složka) na **výši tarifní mzdy pro vedoucí pozici** (striktně by měla být definována výše úvazku pro funkci člena vedení, který zároveň slouží ve směnném provozu) a **stanovení maximální výše ročního osobního příplatku (nezaručené složky mzdy)**.
 - **Nezaručenou složku mzdy** rozdělit na **měsíčně vyplácenou část subjektivního osobního příplatku** (řádné a kvalitní plnění pracovních úkolů) a na objemově významnější část platových prostředků, která by měla být **provázána na plnění exaktních ekonomických ukazatelů nebo z části věcných úkolů definovaných plánem a schválených zřizovatelem**, které by podléhali ročními externímu vyhodnocení.
 - Zavedením **bonusové politiky**, **představované participací vedení na dosažení lepších výsledků než stanovil schválená plán**.

Jen detailně zpracovaný reálný plán může být požit pro hmotnou motivaci managementu prostřednictvím plnění ekonomických úkolů.



OPTIMALIZACE ZZS LK : INTERNÍ OPATŘENÍ V ZZS LK - IMPLEMENTACE MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU (2/2)

- ❑ Aby byl motivační systém účinný, musí cílit nejen na TOP management ZZS LK, **ale i některé individuální pracovníky, kteří odpovídají za důležité, příp. rizikové oblasti činnosti ZZS LK, a na profesní skupiny jako takové.** Proto bychom doporučovali i další systémová opatření dle kategorií zaměstnanců:
 - Zohlednit do osobního příplatku **zdravotnických pracovníků (lékařů a záchranářů) a řidičů vyšší objem výkonu výjezdové skupiny.**
 - Zavést speciální složky odměn (příplatků) pro fluktuující pracovníky, kteří jsou ochotni vykrývat personální potřeby na jiném, než domovském místě (směně).
 - Implementovat do systému práce s externími pracovníky v rámci **systému Dohod** progresivní složku **odměny (bonusu)** za více směn odsloužených v rámci měsíce.
 - **Provázet osobní příplatky THP pracovníků, kteří jsou odpovědní za důležité oblasti ZZS LK,** jako je náklady na servis a opravy vozidel, spotřeba pneumatik, spotřeba ochranných pomůcek, SZM a léků a spotřeba administrativních pomůcek, **na plnění nákladových úkolů determinovaných schváleným plánem.**
 - I pro THP pracovníky a další zaměstnance ZZS LK vytvořit pravidla pro výplatu bonusu vázaných na návrh **úsporných opatření, kdy výše bonusu by vycházela z efektu, kterého by bylo docíleno v následujících ročních obdobích.**
- ❑ Zavedení motivačního systému nutně zahrnuje **zpracování příslušných pravidel motivace (Interní směrnice pro hmotnou zainteresovanost)** a také uplatnění postupu, **kdy ukazatele provazující odměňování pracovníků ZZS LK na základní roční plán, budou schváleny spolu s tímto plánem, po skončení roku nezávisle vyhodnoceny a teprve poté rozhodnuto o výplatě vázaných prostředků.**

Účinný motivační systém musí cílit nejen na vedení organizace, ale i na profesní skupiny a individuální pracovníky, kteří mají odpovědnost za významné oblasti činnosti. Některá opatření týkající se výplaty osobního příplatku lékařům již vedení ZZS LK implementovalo ve 2.pololetí r. 2013.

OPTIMALIZACE ZZS LK : INTERNÍ OPATŘENÍ V ZZS LK – ZADÁVÁNÍ ZAKÁZEK (1/2)

- ❑ V průběhu auditu jsme identifikovali případy, kdy nebyly dodržovány platné předpisy pro oblast zadávání zakázek a kdy byla realizována některá netransparentní výběrová řízení:
 - **Nebyla uskutečněna výběrová řízení v případech, kdy dle hodnoty zakázky mělo být postupováno dle pravidel ZVZ: poskytování telekomunikačních služeb, Pronájem kyslíkových lahví a Opravy vozů, nebo kdy je to ekonomicky žádoucí: nákup PHM.**
 - **Nedostatečná zadávací dokumentace:** byly zjištěny případy zjednodušené dokumentace, v níž chyběly některé důležité náležitosti, jako je kupříkladu očekávaná hodnota zakázky a požadované smluvní podmínky (**nákup vozů RV na přelomu 2011 a 2012**) a případy, kdy nebylo v rámci kvalifikačních požadavků požadováno doložení **potřebných referencí**, kterými by uchazeči prokázali, že mají potřebné zkušenosti s daným typem služby a že úspěšně zakázky obdobného charakteru realizovali (**poradenské zakázky**).
 - **Diskriminace v zadávacích podmínkách:** **diskriminační postup** byl zjevný v draftu zadávacího řízení **pro nákup nových RLP vozů**, kdy předložená technická specifikace prokazatelně **zvýhodňovala VW T5** proti jiným konkrétním dodavatelům. **Diskriminace implikuje významné riziko, že zadávací řízení bude napadeno ve správním řízení (časové zpoždění nebo i zablokování nákupního procesu a potenciální delikt), a zároveň zužuje nedůvodně trh a tím zvyšuje pořizovací ceny.**
 - **Netransparentní uzavřenost výběrového řízení v zakázkách malého rozsahu** (např. Nákup 1 vozu VW T5 v r. 2012, Projektová dokumentace Klášterní, Poradenské smlouvy) - V těchto případech byly prováděny uzavřené formy poptávkových řízení, v nichž byli většinově oslovení opakující se smluvní partneři ZZS LK, kdy některým z takto oslovovaných uchazečů byly malé zakázky přidělovány přímým zadáním (např. v případě projektových dokumentací).

ZZS LK by mělo naše zjištění a doporučení zapracovat do svého interního předpisu pro oblast zadávání zakázek a do přípravy zadávacích podmínek. Odstranění těchto nedostatků se nutně musí projevit v ekonomice ZZS LK nižší cenou vstupů při minimálně stejné vstupní kvalitě.



OPTIMALIZACE ZZS LK : INTERNÍ OPATŘENÍ V ZZS LK – ZADÁVÁNÍ ZAKÁZEK (2/2)

- ❑ Pro oblast zadávání zakázek, ať již jde o zakázky **striktně zadávané procesem dle ZVZ** nebo o **poptávková řízení v režimu zakázek malého rozsahu**, které se musí řídit ustanovením § 6 ZVZ, který vyžaduje uplatnit zásadu **transparentnosti a nediskriminace**, doporučujeme zejména:
 - **Realizovat v přiměřené době všechna výběrová řízení v oblastech, kde tak dosud nebylo učiněno** (např. medicínální plyn, autoservisy, telekomunikace, PHM, služby BOZP) a **provádět** poptávková řízení všude tam, kde existuje potenciál snížit konkurenční cenu.
 - **Směřovat od určité finanční dimenze (např. 100 tis. Kč bez DPH) výhradně k otevřeným výběrovým řízením s přiměřenými termíny pro předložení nabídek**, a to zveřejňováním zadávacího řízení tak, aby se mohl ucházet každý, kdo splní seriózně a důvodně stanovená kvalifikační kritéria.
 - Při zadávání zakázek zejména v segmentu služeb je nezbytné požadovat prokázání přiměřeného počtu referenčních zakázek.
 - **Eliminaci jakýchkoli prvků diskriminace** – klíčová je oblast nákupů RLP vozů, kde diskriminací naopak ZZS LK znevýhodňuje své postavení, zvyšuje pořizovací cenu a vede k nákupu vozů, které se v poslední době vyznačovaly význačnými provozními problémy.
 - Zvýšit objem nákupů **v systému sdruženého nákupu Libereckého kraje v komoditách**, které jsou pro tento druh nákupu vhodné: PHM, administrativní, kancelářské a jiné podobné potřeby, některé IT komponenty (ZZS LK takto dosud pořizuje **energie a pojistné služby**).
 - Zvážit strategický projekt **vlastního servisního střediska**, jehož služby by se nabízely i **pro Liberecký kraj a jeho organizace**.
- ❑ Z hlediska implementace silných kontrolních mechanismů v oblasti zadávání zakázek doporučujeme, aby Krajský úřad Libereckého kraje **zřídil speciální pracoviště (místo)**, kam budou pro vybrané organizace a společnosti Libereckého kraje **výhradně předávány nabídky pro výběrová řízení od určitého finančního limitu** (např. 250 tis. Kč bez DPH očekávané hodnoty zakázky) a kde bude probíhat i otevírání obálek za účasti pracovníků Krajského úřadu Libereckého kraje. Podle našich zkušeností je opatření tohoto charakteru **velmi důležité a účinné pro zajištění transparentnosti výběrových řízení a významně snižuje být jen potencionální riziko manipulace s obdrženými nabídkami**.

Realizace navrhovaných opatření, zvýšení transparentnosti a uskutečnění výběrových řízení mají potenciál k významné úspoře finančních prostředků ZZS LK .

8.1 ZLEPŠENÍ PROCESŮ MEZI ZŘIZOVATELEM A ŘÍZENOU ORGANIZACÍ

OPTIMALIZACE ZZS LK: VZÁJEMNÁ KOMUNIKACE, PODPORA INVESTIC A STRATEGICKÝCH ROZHODNUTÍ A KONTROLA

- ❑ I ve veřejného sektoru je vhodné uplatnit na **vztah zřizovatele a řízené organizace některé prvky podnikatelského prostředí**, zejména pak prvky holdingových struktur (vztah mateřské a dceřiné společnosti), neboť je zřejmé, že i zde oba subjekty nutně musí být **vedeny shodnými zájmy - poskytováním kvalitní služby občanům za ekonomicky výhodných a přiměřených podmínek**. Vzájemný vztah by tak měl být zakotven na:
 - Oboustranně kvalitní komunikaci a důvěře vrcholových představitelů obou subjektů a obdobně pak i kvalitní komunikaci věcně zodpovědných pracovníků, kteří jsou na straně zřizovatele reprezentováni resortním odborem (příp. dalšími útvary) a na straně řízené organizace členy jejího vedení.
 - Racionální odpolitizované **spolupráci a podpoře v investiční oblasti** a v oblastech, kde zřizovatel **může řízené organizaci pomoci svou odbornou kapacitou (např. zadávání zakázek) nebo získáním výhodnějších podmínek (systém sdruženého nákupu)**. Touto pomocí lze docílit úspor některých výdajů, které by zbytečně byly duplicitní.
 - Jednoznačných **procesech a pravidlech schvalování plánu** (včetně obsahu předkládaných podkladů) a **hmotné zainteresovanosti vedoucích pracovníků a na skutečně erudované a důkladné kontrole hospodaření organizace**.
- ❑ Jednou z klíčových oblastí vzájemné spolupráce a podpory je právě **oblast investic**, která dle našeho názoru **není dobře řešena**. Pravidelná obnova vozového parku, který je v podmínkách ZZS LK skutečně zastaralý, je důležitým parametrem redukce v podmínkách ZZS LK vysokých nákladů na servis a opravy vozidel, a také důležitým parametrem zajištění provozuschopnosti ZZS LK:
 - **Doporučovali bychom řešit tuto oblast konceptně dlouhodobou strategií pravidelné obnovy vozového parku z každoroční rozpočtové podpory zřizovatele, která by se vždy promítala do ročního plánu předkládaného ke schválení zřizovateli s tím, že do obnovy by ZZS LK alokovalo i své zdroje.**
 - Pokud by bylo postupováno takto systémově, bylo by možné nadefinovat na straně ZZS LK přípravné a realizační postupy tak, aby pro každé období bylo vždy s dostatečným předstihem připraveno zadávací řízení pro nákup sanitních vozů. Tím by se posilovala šance docílovat potřebné pravidelné obnovy vozového parku, **která v posledních dvou letech ze subjektivních i objektivních příčin nenastává**.
- ❑ Bez kvalitní komunikace a spolupráce nelze přijmout a realizovat **strategická rozhodnutí**, před nimiž ZZS LK stojí nebo stát bude. **Za klíčové považujeme rozhodnutí o změně sídla a provozních prostor ZZS LK, které jsou dle našeho názoru z mnoha provozních i ekonomických důvodů nevhodné pro provoz ZZS**. Pakliže se ČR bude nacházet na začátku další etapy přístupu k evropským zdrojům, **je třeba využít této příležitosti a realizovat komplexní a efektivně řešený projekt změny sídla**, jehož součástí by mohlo být i navrhované **řešení vlastních servisních kapacit**.

OPTIMALIZACE ZZS LK: PROCESY MEZI ŽŘIZOVATELEM A ZZS LK – REPORTING A KONTROLA

- ❑ Podle našeho názoru je **proces podhodnocování základního roční příspěvku zřizovatele**, kdy tento je koncipován jako **nedostačující pro vyrovnané hospodaření ZZS LK** a vede k významnému deficitu řízené organizace (pro r. 2013 byl fakticky přiznán provozní příspěvek 140,2 mil. Kč, který generoval očekávaný propad 25-30 mil. Kč) **z hlediska zásad řízení chybný** a je i dílčí příčinou problémů, které je nutné nyní řešit.
- ❑ **ZZS LK** je nepochybně jednou z **prioritních krajských organizací**, neboť se jedná o organizaci **nejvyššího společenského zájmu**, a její hospodaření musí vycházet z kvalitně zpracovaného reálného parametrizovaného ročního plánu, na jehož základě vedení ZZS LK obhájí požadavek na provozní příspěvek hospodaření.
- ❑ **Proces kontroly sestavení a plnění plánu a přiznané provozní dotace nebyl dosud na straně zřizovatele na kvalitní úrovni**, stěžejní znakem je skokové zvýšení provozní dotace v roce 2011 **z původní hodnoty 147,7 mil. Kč na čerpanou výši 167,5 mil. Kč bez odpovídajícího prokázání nezbytné potřeby krytí zvýšených nákladů**:
 - Pokud by proběhla skutečně erudovaná kontrola a vyhodnocení hospodaření roku 2011, bylo možné na **negativní trend reagovat dříve a realizovat potřebná opatření**.
- ❑ Již počínaje r. 2014 by měla přiznaná provozní dotace vycházet z detailně zpracovaného reálného **roční plánu, jehož strukturu a obsah jsme navrhli v této zprávě**. Kontrola plnění plánu by měla probíhat na principu **průběžného kvartálního reportingu** vycházejícího z interního reportu organizace s komentářem ke klíčovým odchylkám oproti plánu a **časové řadě**.
 - **Závěrečný roční report** by měl být detailní v bázi sestaveného ročního plánu a měl by obsahovat i komentář k výsledkům a významným odchylkám a vyhodnocení plánem stanovených finančně měřitelných i finančně neměřitelných úkolů.
- ❑ Stěžejním nástrojem kontroly ZZS LK musí být **kontrola externí primárně zaměřovaná do oblasti sestavení plánu a rozpočtového požadavku na dotaci a kontroly hospodaření (vynakládání prostředků) v provozní a investiční oblasti**. Zároveň se musí jednat o kontrolu, o jejímž zadání, zaměření a osobě realizátora **rozhodne zřizovatel** a nikoliv jím řízená organizace. Tuto kontrolu by měl optimálně provádět renomovaný nezávislý subjekt s potřebnými referencemi pro tento typ činnosti.

8.2 Přímá ekonomická opatření - zvýšení efektivity hospodaření ZZS LK s cílem snížit potřebu provozní dotace

OPTIMALIZACE ZZS LK: ZEFEKTIVNĚNÍ ZZS LK ZA STÁVAJÍCÍCH NASAZOVANÝCH KAPACIT (1/4)

- ❑ **Primární oblast, s níž je třeba z hlediska optimalizace ZZS LK pracovat, je oblast nákladů.** Metodologicky jsem k tomuto úkolu přistoupili tak, že primární opatření **navrhujeme a kalkuluje k podmínkám roku 2012** (poslední roční uzavřené období s jasnými parametry personálního obsazení, průměrné mzdy, nasazovaných kapacit, vozového parku atd.) **s tím, že tato opatření nepředpokládají redukcí nasazovaných kapacit (výjezdních skupin) k zabezpečení činnosti zdravotní záchranné služby.**
- ❑ Z hlediska potenciálů jsou pro kvantifikaci a dosažení úspor **klíčové tyto oblasti**
 - **Personální struktura a osobní náklady ZZS LK (hlavní oblast úspor)**
 - **Autoprovoz** v jeho všech dílčích částech (servis a opravy vozidel, spotřebu pneumatiky a z části i nákup PHM)
 - Nákladové vstupy a služby (nákup medicínálního plynu, služby BOZP apod.)
- ❑ Personální propočty vycházejí ze stávajícího personálního obsazení zdravotnické profese **k 10/2013**, které se u **řidičů a záchranářů blíží optimálním hodnotám** a v případě lékařů **je udržitelné** s tím, že je vhodné je **přiblížit kvótě 4,00 FTE/pozice lékaře**. Navyšování úvazku ke kvótě **4,67 FTE/pracovní pozice** by vedlo k **významnému navýšení provozních nákladů na zajištění činnosti ZZS LK** (je ekonomicky neefektivní).
- ❑ Tabulka, která je uvedena na následujícím slidu, **obsahuje přehled všech klíčových opatření v personální a provozní oblasti**. Jedná se o opatření, která jsou **podrobně popsána v předchozích částech této zprávy**, na nichž **se v řadě případů shodujeme s vedením ZZS LK:**
 - Úspory jsme většinou **kvantifikovali intervalem**, v němž je racionální **zefektivnění ZZS LK očekávat**. **Pro závěrečné vyhodnocení a kvantifikaci potenciálu snížení dotace pro rok 2014 kalkuluje výhradně s počátečními (tj. nižšími) hodnotami těchto intervalů**
 - Do kalkulace úspor je negativní hodnotou promítáno **očekávané zvýšení osobních nákladů** v důsledku zvýšení dovolené pro zdravotnické pracovníky a **odstupné** pro situaci snížení počtu THP.

Celková výše navrhovaných předpokládaných úspor nákladů vč. DPH v bázi roku 2012 dosahuje 15.840 tis. Kč



OPTIMALIZACE ZZS LK: ZEFEKTIVNĚNÍ ZZS LK ZA STÁVAJÍCÍCH NASAZOVANÝCH KAPACIT (2/4)

Kategorie zaměstnanců	Organizační změny		Osobní příplatek		Dohody	Odměny	Celkem kategorie v tis. Kč	Poznámka
	Úvazek	Výše	Procento	Výše				
Lékaři			30%	3.100	1.200	750	5 050	Snížení osobního příplatku, sjednocení a snížení sazeb za 1 hod. Dohod, eliminace odměn
Záchranáři	1,00	700 - 900	10%	800	680	810	2 990	Snížení úvazků vedoucích záchranářů územních odborů, snížení osobního příplatku, sjednocení a snížení sazeb za 1 hod. Dohod, eliminace odměn
Řidiči						840	840	Eliminace odměn
THP pracovníci	3,70 - 4,00	2.250 - 2.450	20%	1.230	3.750	730	7 960	Snížení úvazků v autoprovozu IT, marketingu, snížení osobního příplatku, max. eliminace Dohod, eliminace odměn
Celkem	4,70 - 5,00	2.950 - 3.350	xxx	5.130	5.630	3.130	16 840	xxx
Nárůst dodatkové dovolené o 1 týden							-4 000	xxx
Náklady související s ukončením pracovního poměru (5 x průměrný plat)							-1 000	xxx
Celkem úspora osobních nákladů po zohlednění dodatkové dovolené							11 840	xxx
Ostatní úspory v běžných provozních nákladech organizace v bázi roku 2012							2 500	Autoprovoz, pneu, pronájem kyslíkových lahví, včetně neuplatněného DPH
Ostatní úspory v mimořádných provozních nákladech organizace v bázi roku 2012							1 500	Výdaje na rekonstrukci radiové sítě, Nákup DDHM
Celkem úspora v oblasti provozních a osobních nákladů							15 840	xxx
Zvýšení výnosů ze služeb zdravotní péče							2 100	
Celkem úspora v oblasti provozních a osobních nákladů a zvýšení výnosů							17 940	

- ❑ Do celkového zefektivnění hospodaření ZZS LK je třeba promítnout i **očekávané zvýšení výnosů ze zdravotnické činnosti**, na kterém vedení ZZS LK úspěšně pracuje již od r. 2011 a které je majoritně dosaženo zvýšením výnosů od zdravotních pojišťoven. **Pro rok 2013 a recipročně i rok 2014 předpokládáme zvýšení výnosů ze služeb o 2.100 tis. Kč v porovnání s r.2012.**

Celková výše předpokládaných úspor nákladů vč. DPH a zvýšení výnosů v bázi roku 2012 dosahuje **17.940 tis. Kč**



OPTIMALIZACE ZZS LK : ZEFEKTIVNĚNÍ ZZS LK ZA STÁVAJÍCÍCH NASAZOVANÝCH KAPACIT (3/4) - POTENCIÁL REDUKCE VÝJEZDOVÝCH KAPACIT

- ❑ Zkalkulované zefektivnění o **17.940 tis. Kč** je nutné chápat jako **potenciální zefektivnění činnosti ZZS LK** (snížení nákladů a zvýšení výnosů) r. 2014 v porovnání s r. 2012, **kteřé fakticky znamená i potenciální snížení provozní dotace roku 2012**:
 - Toto zefektivnění zohledňuje i vliv zvýšených nákladů r. 2014 oproti r. 2012, které odhadujeme na **5 mil. Kč** z titulu **dodatkové dovolené pro zdravotnický personál a odstupného při navrhované redukci THP**

Zefektivnění hospodaření r. 2014 v bázi roku 2012 (v tis. Kč)		
Úspory osobních nákladů roku 2012	16 840	
Úspory provozních nákladů r. 2012	4 000	
Celkové Zeefektivnění hospodaření r.2012	20 840	
Vícenáklady r. 2014	-5 000	dodatková dovolená, odstupné
Čistá úspora nákladů 2014	15 840	
Zvýšení výnosů 2014	2 100	zvyšování výnosů ze služeb
Čisté zeefektivnění roku 2014 = úspora dotace proti roku 2012	17 940	

- ❑ Nejúčinnějším ekonomicko – provozním opatřením strategického charakteru je **úvaha** o možném redukci některých nasazovaných kapacit tam, kde je vykazována **nejnižší vytíženost některých výjezdních skupin**, kdy zároveň lze danou spádovou oblast obsloužit z jiného místa.
 - Redukce nasazovaných kapacit je podrobně analyzována v kapitole 6, kde je uvedeno, že **není prioritním opatřením snížení nákladů ZZS LK, nýbrž ekonomickým potenciálem, jehož vytěžení je otázkou shody ZZS LK a zřizovatele na zajištění dostupnosti ZZS při určité optimální výši nákladů** ➡ Nabízí finančně velmi vysoký potenciál snížení nákladů, aniž by fakticky nutně došlo **ke zhoršení dostupnosti zdravotnické záchranné péče v Libereckém Kraji a aniž by nastalo neplnění zákonných parametrů dojezdu ZZS.**

Redukce výjezdových skupin představuje opatření s nejvyšší ekonomickou účinností při optimalizaci nákladů ZZS LK.



OPTIMALIZACE ZZS LK: ZEFEKTIVNĚNÍ ZZS LK ZA STÁVAJÍCÍCH NASAZOVANÝCH KAPACIT (4/4) - POTENCIÁL REDUKCE VÝJEZDOVÝCH KAPACIT

- ☐ Ze seznamu možných realizovatelných opatření doporučujeme, aby **v případě shody bylo vybráno jedno či maximálně dvě opatření, která by se vyzkoušela jako pilotní projekt**, jehož dopady by se po uplynutí určité doby (např. jednoho roku) vyhodnotily :
 - Vzhledem k nízkému kapacitnímu vytížení a s ohledem na prostorové uspořádání územního odboru Semilská se **nabízí zrušení výjezdové skupiny RLP/RV (lékaře) na výjezdovém stanovišti Semily**, protože pokrytí Semil z výjezdových stanovišť Turnov a Jilemnice **je bezpečné**.
 - S ohledem na vytíženost výjezdních skupin **na VM Turnov lze zvážit zavedení jedné výjezdní skupiny RZP pouze v denním režimu**.
 - Lze zvážit zrušení **výjezdové skupiny RZP** na výjezdovém místě **Český Dub** s ohledem na dlouhodobě **nižší vytížení a dostupnost z jiných VM** (tím by se fakticky uzavřelo i toto výjezdové místo)
 - Vyšší vytíženost RZP v Liberci je ovlivněna **vnitronemocničními převozy**, která váží významný objem výjezdového času RZP. Tyto převozy nejsou kryty výnosy od pojišťoven a ZZS LK je má hrazeny smluvně stanoveným paušálem, který vedení ZZS LK považuje za velmi nízký. V takové situaci doporučujeme zahájit jednání s uživateli této služby **o zvýšení platby za tyto převozy**. V návaznosti na výsledek tohoto jednání lze zvážit **zrušení jedné výjezdové skupiny RZP v Liberci buď jen v nočním nebo i celodenním provozu**.
- ☐ Pokud by se realizovala **hypoteticky veškerá tato navrhovaná opatření** (na jejich specifikaci byla dosažena shoda s vedením ZZS LK) **naráz, vedla by k teoretické (hypotetické) úspoře osobních nákladů až do výše 15.630 tis. Kč ročně redukcí personálu**, přičemž další úspory by na sebe **vázaly běžné provozní náklady** jednotlivých výjezdových skupin (vysílačky, mobily, oblečení apod.). Z této kalkulace vyplývá, že **redukce výjezdových kapacit představuje optimalizační opatření s nejvyšší účinností**:
 - V praxi by zřejmě při redukcí výjezdové skupiny nedocházelo ke snížení personálu ZZS LK, nýbrž k převedení zaměstnanců na nevykryté úvazky, tj. k navyšování kvóty FTE na jednu pracovní pozici.
 - Částka 15.630 tis. Kč je však prakticky nedosažitelná, neboť ZZS LK nepochybně **nepřistoupí k realizaci všech zmíněných kapacitních opatření (pokud vůbec k nějakým)**.

Redukce nasazovaných kapacit (výjezdních skupin) představuje opatření, na němž by musela existovat shoda mezi ZZS LK a zřizovatelem

