16.02.2023

Povinný subjekt:
Nemocnice Pardubického kraje, a.s.
Kyjevská 44
53203 Pardubice

Žádost o poskytnutí informace ve smyslu zákona č. 106/1999 Sb.

Vážení,

v souladu se zákonem 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů, žádám o poskytnutí následujících informací:

- Výstupní dokument, vypracovaný společností Ernst&Young s.r.o. na základě smlouvy s NPK a.s. z 23.03.2018, týkající se ověření současného stavu organizační struktury NPK, a.s.

Prosím o poskytnutí informací v elektronické podobě na e-mailovou adresu .

S Pozdravem

bytem:

Tel.:

NEMOCNICE
PARDUBICKÉHO KRAJE

Váš dopis zn.:
Ze dne: 16. 2. 2023

Číslo jednací
Vyřizuje: Mgr.
Tel.: +420
E-mail: @nempk.cz

Datum: 3. 3. 2023

Vážený pan

E-mail:

Vážený pane ,

dne 16. 2. 2023 jsme obdrželi Vaši žádost o poskytnutí informace podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů, ve smyslu poskytnutí výstupního dokumentu vypracovaného společností Ernst&Young s.r.o. na základě smlouvy s NPK ze dne 23. 3. 2018, týkající se ověření současného stavu organizační struktury NPK.

Na základě uvedené žádosti Vám formou přílohy zasíláme požadované dokumenty.

S pozdravem

Nemocnice Pardubického kraje, a.s.

Ověření efektivity organizační struktury NPK, a.s.

Zpráva

Červenec 2018

Building a better working world

Building a better working world

MUDr. Tomáš Gottvald
Generální ředitel
Nemocnice Pardubického kraje, a.s.
Kyjevská 44,
Pardubice

Vážený pane řediteli,

dovolte, abychom Vás informovali o výsledcích projektu v oblasti ověření efektivity organizační struktury Nemocnice Pardubického kraje, a.s.

Veškeré postupy byly provedeny v souladu se smlouvou mezi nemocnicí NPK, a.s. a naší společností. Provedené kroky nepředstavují audit finančních výkazů dle zákona c. 93/2009 Sb., o auditorech. V případě, že bychom měli provést další prověrky nebo audit dle zákona c. 93/2009 Sb., o auditorech, mohli bychom zjistit další skutečnosti, které by byly součásti tohoto dokumentu.

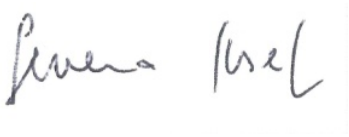
Cíle a rozsah projektu, podobně jako shrnutí hlavních pozorování, jsou uvedeny na stranách 2-4 přiloženého dokumentu. Kromě toho jsou na stranách 5 – 6 uvedeny techniky ověřování a použité metodiky. Součástí projektu bylo také vytvoření návrhu aktualizace organizačního a podpisového řádu na základě doporučení k managementem identifikovaným problémům v řízení. Návrhy jsou přiloženy jako přílohy dokumentu.

Tato zpráva byla zpracována výhradně pro potřebu vedení Vaší nemocnice a nemůže byt poskytnuta třetí straně bez našeho předchozího písemného souhlasu. Neneseme zodpovědnost za žádné následky, právní nároky nebo možné ztráty a škody způsobené tímto dokumentem.

Ceníme si možnosti s Vámi pracovat a upřímně oceňujeme spolupráci a podporu, které nám byly poskytnuty v průběhu projektu. Bude nám potěšením dle Vašich potřeb s Vámi nebo dalšími členy vedení dále diskutovat jakýkoli aspekt našich procedur nebo této zprávy. V případě otázek mne, prosím, kontaktujte na telefonním čísle +420 225 335 438 nebo emailu Josef.Severa@cz.ey.com.

Těšíme se na další vzájemnou spolupráci.

S přátelským pozdravem



Josef Severa

Partner
Ernst & Young, s.r.o

1. Manažerské shrnutí

1.1 Cíle projektu

Cílem projektu bylo pomoci Nemocnici Pardubického kraje, a.s. zvládnout situaci v řídícím a kontrolním systému ve společnosti, kdy řídící akty nebyly aktuální a existovaly pochybnosti o funkčnosti současného nastavení organizační struktury. Na základě tohoto zadání jsme prostudovali řídící dokumentaci, provedli řízené rozhovory s hejtmanem Pardubického kraje, radním Pardubického kraje za zdravotnictví, členy představenstva společnosti a řediteli nemocnic a úseků, vybrali s managementem 5 oblastí, ve kterých dochází k problémům v řízení a ve vybraných oblastech posoudili výhodnost současného nastavení z právního pohledu. Vybrané oblasti jsou popsané v matici popisující příčiny a důsledky nefungujících pravidel řízení a kontroly v příloze této zprávy.

V rámci tohoto projektu proběhlo posouzení interních dokumentů NPK, a.s. upravujících pravomoci a odpovědnosti v organizaci (organizační řád, podpisový řád, schvalovací matice, popisy pracovních pozic, roční cíle), právní posouzení vybraných aspektů současné organizační struktury NPK, a.s., porovnání organizační struktury s dobrou praxí včetně uskutečnění expertních konzultací nad vhodností jednotlivých modelů řízení pro NPK, a.s. porovnání organizačního modelu NPK, a.s. se základními modely řízení, tj. maticový a liniový, a bylo provedeno posouzení výhod a nevýhod jednotlivých modelů ve vazbě pro NPK, a.s.

Na základě odsouhlasení hlavních závěrů projektu byl vytvořen návrh organizačního řádu, podpisového řádu včetně schvalovací matice a návrh jednoho vzoru SLA dokumentu. V následující kapitole uvádíme souhrn výroků včetně doporučení, rozdělených podle funkčních oblastí.

1.2 Shrnutí výsledků projektu

A. Současnou koncepci organizační struktury považujeme za dostatečnou a funkční

Základem současné organizační struktury je používání centrálního modelu řízení, s rozdělením odpovědností a pravomocí do dvou samostatných oblastí, kterými jsou zdravotnický a provozně-ekonomický segment (oblasti kombinují maticový a liniový způsob řízení). Tato struktura organizační matice byla vytvořena po fúzi pěti nemocnic do jedné právní entity a od té doby se postupně vyvíjí a stále upřesňuje.

Ověření koncepce organizační struktury bylo provedeno pomocí šesti parametrů, popsaných v další kapitole dokumentu. Protože jsme nenarazili na závažné zjištění při ověřování koncepce organizační struktury, považujeme ji za dostatečnou a funkční, a proto doporučujeme:

1. **Zachovat tříčlenné představenstvo** – Nebyla zjištěna situace, kdy by tříčlenné představenstvo bylo nedostatečné pro výkon své funkce.
2. **Zachovat oblastní řízení zdravotní péče v rozdělení PKN, CHN vs. OUN, SYN, LIN** – Zachování mezičlánku oblastních ředitelů považujeme za správné ze strategického důvodu hledání synergií mezi nemocnicemi v oblasti, což je i součást schválené strategie popsané v Programu Rozvoje NPK, a.s. Oblastní řízení zdravotní péče podporuje využívání synergií nemocnic v regionu a zároveň udržení si dostatečného detailu pro rozhodování závažnějších provozních otázek tak, aby byl zajištěn jednotný přístup mezi nemocnicemi. Z tohoto důvodu by oblastní ředitel měl být minimálně jeden den v týdnu přítomen v každé ze spravovaných nemocnic. Dále je úkolem této pozice dohlížet na přípravu a plnění strategických zdravotnických projektů. Toto rozdělení se například již osvědčilo při zřízení společného dispečinku pro ZDS ve východním regionu.
3. **Potvrdit vztah mezi představenstvem NPK, a.s. a valnou hromadou, kdy představenstvo jako orgán je odpovědný za obchodní vedení společnosti, což je jediné možné řešení podle zákona o obchodních korporacích. Zákon nicméně umožňuje představenstvu přijímat pokyny valné hromady, pokud si představenstvo o pokyn samo zažádá** - Valná hromada by zároveň měla potvrdit nové úpravy v organizační struktuře týkající se členů představenstva společnosti, kdy hierarchická nadřízenost jednoho člena představenstva (Generálního ředitele) jinému členu představenstva může být dosažena pouze silným mandátem ze strany valné hromady. Podrobnější popis o vztahu valné hromady a představenstva společnosti je uveden v příloze A této zprávy.

B. Organizační struktura neumožňuje plně efektivní výkon řízení a kontroly

Na základě řízených rozhovorů bylo managementem společnosti popsáno pět vzorových procesů jako příklady, kde dochází k problémům v řízení. Vyjasnění pravidel rozhodování v rámci následujících příkladů bude možné použít i na další podobné procesy. Matice popisující příčiny a důsledky nefungujících pravidel řízení a kontroly je uvedena v příloze B Zprávy. Na základě zkoumaných parametrů a vybraných procesů doporučujeme upravit současnou strukturu následovně:

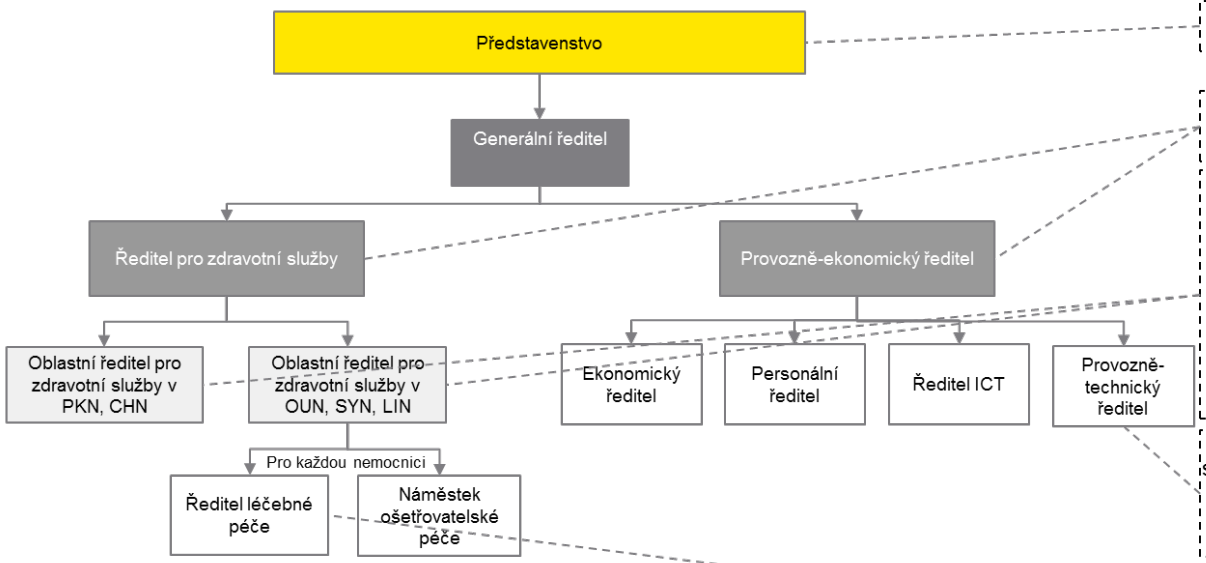
1. **Definovat výkonné role členům představenstva s gescí za zdravotnickou a provozně-ekonomickou oblast** – Současná obecná definice odpovědností otevírá prostor k různým výkladům, které vedou k nedorozuměním a dávají příležitost k přebírání odpovědností nebo pravomocí nadřízenými nebo podřízenými. Nové popsané odpovědnosti budou zahrnovat vedení a kontrolu podřízených útvarů a dohled nad rozvojem strategie a implementací klíčových projektů. Zároveň doporučujeme užší spolupráci s garanty oborů jako součást strategie rozvoje nemocnice. Podrobný popis odpovědností je součástí návrhu organizačního řádu.
2. **Upravit názvy pozic ve zdravotní části NPK, a.s.** – Současné označení pozic je matoucí a je nejednotné v hierarchickém stromu pozic. Zároveň neodpovídá zažité praxi ve zdravotnictví, kdy odpovědné osoby používají titul „ředitel“, nikoliv „náměstek“. Návrh nových pojmenování pozic je "Ředitel pro zdravotní služby" a "Provozně-ekonomický ředitel" pro gesční členy představenstva, "Oblastní ředitel pro zdravotní služby" pro současné Ředitele nemocnic a "Ředitel léčebné péče" pro současné Náměstky léčebné péče.
3. **Definovat vztah ředitele nemocnice s řediteli provozně-ekonomického segmentu pomocí nových nástrojů** – Současný systém a popis v organizačním řádu jednoznačně nedefinuje vztah mezi zdravotní a nezdravotní částí. Doporučujeme zavedení "SLA" dokumentů upřesňujících vzájemný vztah. Jedná se o osvědčení nástroj v holdingové/korporátní struktuře s maticovým uspořádáním. Předpokládáme, že SLA popíše nejčastější poskytované služby provozně-ekonomickým segmentem a základní způsoby řešení sporů. Složitější případy budou řešeny formou eskalace na představenstvo společnosti. Návrh vzoru dokumentu SLA pro jednu oblast je přiložen k této Zprávě. Doporučujeme dopracovat SLA dokumenty pro jednotlivé úseky.
4. **Začlenit do procesu hodnocení primáře chirurgického oddělení i generálního ředitele, a tím vyřešit konflikt zájmů v hierarchické nadřízenosti a podřízenosti funkcí vykonávané členem představenstva, který je zároveň primářem chirurgického oddělení v Chrudimi** – Člen představenstva, který je odpovědný za zdravotnictví a zároveň zastává funkci primáře chirurgického oddělení v Chrudimi je hierarchicky nadřízený i podřízený ředitelce Chrudimské nemocnice a příslušnému náměstkovi léčebné péče, kterými je hodnocen.

C. Organizační řády neobsahují všechny relevantní pracovní pozice

1. **Pravidelně aktualizovat organizační řády společnosti.** Doporučujeme pravidelně aktualizovat současné organizační řády o všechny provedené změny v organizační struktuře. Na základě nově upravených pozic doporučujeme přidat do organizačního řádu pozice náměstka léčebné péče (nově přejmenovaného na ředitele léčebné péče) a náměstkyně ošetřovatelské péče. Návrh aktualizovaného organizačního řádu je přílohou tohoto dokumentu.

Navrhovaný model organizační struktury

Klíčové body navrhovaného modelu



Zachování tříčlenného představenstva jako jediného orgánu pro strategické rozhodování

Zpětné definování výkonných rolí členů představenstva a posílení jejich odpovědnosti za kontrolu práce podřízených a rozhodování v závažných provozních oblastech.

Oblastní ředitelé dostanou nový nástroj pro definování potřeb z provozně-technického segmentu, které potřebuji pro naplnění požadavků na poskytování zdravotnických služeb (SLA smlouvy, která se stanou závaznými).

Oblastní ředitelé zajišťují naplňování zdravotních služeb podle ročního plánu a předkládají návrhy na strategické úpravy v jednotlivých lokalitách

Oblastní ředitelé budou fyzicky přítomni každý týden v lokalitách své působnosti. Strategické a nesystémové otázky v rozhodování jsou eskalovány na vyšší úrovně řízení

Úseková ředitelé zajišťují služby podle zadání zdravotnického segmentu (formou SLA) a kontrolují čerpání rozpočtu zdravotnické části

Nesystémové požadavky jsou eskalovány v linii řízení podle odpovědnosti za rozpočet

Přejmenování Náměstků léčebné péče na Ředitele léčebné péče z důvodu navrácení zažitých zvyklostí ve zdravotnickém oboru, kdy v každé nemocnici je „ředitel“ jako první kontakt pro zaměstnance požadující podporu od vedení společnosti. Povinnosti a odpovědnosti zůstávají zachovány.

2. Popis projektu

2.1 Popis společnosti

Nemocnice Pardubického kraje, a.s. vznikla k 31. prosinci 2014 sloučením pěti nemocnic akutní lůžkové péče, jejichž vlastníkem je Pardubický kraj. K tomuto datu došlu k fúzi Pardubické krajské nemocnice, Chrudimské nemocnice, Litomyšlské nemocnice, Orlickoústecké nemocnice a Svitavské nemocnice.

V současnosti řídí nemocnici tříčlenné představenstvo, kdy předseda představenstva zároveň vykonává pozici generálního ředitele. Každý člen představenstva má na starosti jeden segment nemocnice (zdravotnický a provozně-ekonomický). Součástí zdravotnického segmentu jsou dva ředitelé nemocnic (ředitel pro východ a ředitel pro západ) a manažerka ošetřovatelské péče. Součástí technicko-ekonomického segmentu jsou 4 úsekoví ředitelé (ICT, personalistika, ekonomika, provoz).

Cílem zdravotnického segmentu je vykonávat zdravotnické výkony v definovaném počtu a kvalitě. Cílem provozně-ekonomického segmentu je poskytovat podporu pro zdravotnický segment.

Provozně-ekonomický segment obsahuje prvky maticové organizační struktury. Například v každé nemocnici je technický správce, který sbírá podněty z oblasti údržby, avšak je řízen centrálně provozně-technickým ředitelem. V zdravotnickém segmentu převažuje liniový způsob vedení.

Základní platformou pro koordinaci, sdílení informací a rozhodování jsou měsíční porady představenstva společně s řediteli nemocnic a úsekovými řediteli, kde se projednávají a rozhodují strategické otázky nemocnice.

Kompetence a povinnosti jednotlivých členů vedení nemocnice jsou definovány v pracovních smlouvách, organizačním řádu a podpisovém řádu.

2.2 Aplikovaná metodika

Pro ověření efektivity bylo na základě cílených rozhovorů managementem vybráno 5 procesů. Organizační struktura na základě poskytnutých řídících dokumentů a vybraných procesů byla hodnocena podle následujících parametrů:

a) Existuje přesné definování odpovědností a pravomocí
b) Jsou jednoznačně definovány postupy komunikace
c) Pracovní činnosti jsou v organizační struktuře seskupeny podle cílů a potřeb nemocnice
d) Existuje hierarchické rozdělení práce
e) Centra rozhodování jsou efektivně rozmístěna v rámci společnosti
f) Jsou využívány technologické nástroje k podpoře organizační struktury

2.3 Techniky ověření

V rámci ověření byly uskutečněny rozhovory s členy představenstva NPK, a.s., řediteli nemocnic, úsekovými řediteli, náměstky pro léčebnou péči a manažerkou pro ošetřovatelskou péči. Specificky byly uskutečněny rozhovory s:

- Ing. Martin Coufal
- MUDr. Zdenka Fenclová
- MUDr. Štěpánka Fraňková
- MUDr. Tomáš Gottvald
- MUDr. Tomáš Julínek, MBA
- Mgr. Tomáš Krejčík
- Ing. Karel Kulhavý
- MUDr. Pavel Kunčák
- Mgr. Gabriela Medunová, MBA
- MUDr. Roman Michálek
- MUDr. Vladimír Ninger, Ph.D.
- Ing. Petr Rudzan
- MUDr. Tomáš Tomek
- Ing. Jiří Tvrdík, MBA

V rámci cílených rozhovorů bylo managementem identifikováno 5 procesů s potenciálem na zpřesnění procesu rozhodování, kterými jsou:

- proces nákupu nábytku;
- proces zvyšování mezd;
- proces řešení provozně-technických požadavků;
- proces schvalování faktur z provozně-ekonomického segmentu;
- proces schvalování změn z provozně-ekonomického segmentu s dopadem na zdravotnický segment

Současně s rozhovory proběhlo posouzení interních dokumentů NPK, a.s. upravujících pravomoci a odpovědnosti v organizaci (organizační řád, podpisový řád, schvalovací matice, popisy pracovních pozic, roční cíle).

V rámci projektu proběhlo právní posouzení vybraných aspektů současné organizační struktury NPK, a.s.

Zároveň proběhlo porovnání organizační struktury s dobrou praxí včetně uskutečnění expertních konzultací nad vhodností jednotlivých modelů řízení pro NPK, a.s.

Dále byl porovnán organizační model NPK, a.s. se základními modely řízení, tj. maticový a liniový, a bylo provedeno posouzení výhod a nevýhod jednotlivých modelů ve vazbě pro NPK, a.s. V neposlední řadě proběhl benchmark organizační struktury vedení nemocnice s fakultními nemocnicemi a vybranými krajskými nemocnicemi v České republice.

2.4 Přehled zjištění a navrhovaných opatření

Číslo	Zjištění	Doporučení	Navrhované řešení
1.	**Nejsou dostatečně definované odpovědnosti členů představenstva s gescí za zdravotnickou a provozně-ekonomickou oblast.** V současném organizačním řádu členové představenstva s gescí za zdravotnickou a provozně-ekonomickou část mají definovanou odpovědnost za koordinaci podřízených úseků bez dalšího upřesnění. Tato obecná definice otevírá prostor k různým výkladům, které vedou k nedorozumění a dávají příležitost k přebírání odpovědností nebo pravomocí nadřízenými nebo podřízenými.	**Vydefinovat podrobně odpovědnosti a pravomoci gesčním členům představenstva a dohlížet na jejich vykonávání.** Členové představenstva by měli být odpovědni za dohled a kontrolu práce podřízených úseků a zajištění konzistentního přístupu k jednotlivým lokalitám. Měli by mít odpovědnost za rozhodování významnějších otázek provozního charakteru, které jsou k nim eskalovány. Zároveň by měli spolu definovat a dohlížet na plnění strategických záměrů společnosti. Z rozsahu povinností a odpovědnosti dané funkce doporučujeme její vykonávání na většinový úvazek. Zároveň doporučujeme přidat členům představenstva výkonný název pozice „Ředitel pro zdravotní služby“ a „Provozně-ekonomický ředitel“. Podrobná definice pravomocí a odpovědností je součástí návrhu aktualizovaného organizačního řádu.	Přílohou Zprávy je návrh organizačního řádu se zapracovaným doporučením.
2.	**Není jasně definován vztah ředitele nemocnice s řediteli provozně-ekonomického segmentu.** Ačkoli jsou samostatné definice jednotlivých pozic v organizačním řádu poměrně dobře vydefinovány, není přesně definován vztah ředitele nemocnice s řediteli provozně-ekonomického segmentu. Podle obecně zažitého chápání názvosloví pozic by měl ředitel nemocnice mít možnost úkolovat ředitele technického nebo ekonomického úseku, nicméně podle definice v organizačním řadu „odpovídá ředitel nemocnice pouze za činnosti nemocnice po stránce lékařské“ a „koordinuje činnosti nezdravotnického provozu s příslušnými vedoucími zaměstnanci.“ Tento rozpor mezi obecným chápáním pozice a jejím definováním v organizačním řádu spolu s dále nespecifikovaným významem pojmu koordinuje, vytváří řadu nejasností a možných těžkopádností v rozhodování, například možnosti úkolovat pracovníky údržby ředitelem nemocnice. Jako další příklad můžeme uvést rozdělení odpovědností za schvalování nezdravotních faktur, které jsou zasílány na ředitele nemocnice dané lokality, kterých	**Jasně definovat vztah ředitele nemocnice s řediteli provozně-ekonomického segmentu.** Osoba odpovědná za činnosti nemocnice po stránce lékařské by měla detailně definovat své požadavky na provozně-ekonomické úseky (například formou vnitropodnikové „SLA“ smlouvy) a vyžadovat jejich naplňování bez definování způsobu. Zároveň by ředitelé provozně-ekonomických oddělení měli vyvinout dostatečnou snahu vyjít vstříc operativním provozním požadavkům, které nebudou mít vliv na náklady, nebudou vytvářet nerovnováhy mezi jednotlivými lokalitami nebo nebudou v rozporu se strategickým směřováním nemocnice. V opačném případě je nutná účast člena představenstva v rozhodování. Nedoporučujeme přidávat strategické otázky rozhodování do kompetencí ředitelů nemocnic, protože pouze členové představenstva jsou ze zákona odpovědni za obchodní vedení společnosti a ručí za svá rozhodnutí celým svým majetkem. V neposlední řadě doporučujeme upravit název pozice tak, aby reflektoval její	Přílohou Zprávy je návrh SLA pro nastavení vztahu mezi řediteli nemocnice a provozně-ekonomickým segmentem Přílohou Zprávy je návrh organizačního řádu se zapracovaným novým názvoslovím pozic.

Číslo	Zjištění	Doporučení	Navrhované řešení
	se faktura týká, nicméně věcně přísluší řediteli nezdravotního úseku. Nedefinování vzájemných vztahů se potvrdila jako příčina i při analýze procesu schvalování změn provozně-ekonomického segmentu s dopadem na zdravotnický segment, kdy byla schválena změna způsobu objednávání v jídelně Svitavské nemocnice bez informování ředitele příslušné nemocnice.	aktuální náplň, například na „Oblastní ředitel pro zdravotní služby“.	
3.	**Existuje konflikt zájmů v hierarchické nadřízenosti a podřízenosti funkcí vykonávané členem představenstva.** Člen představenstva, který je odpovědný za zdravotnictví a zároveň zastává funkci primáře chirurgickéh oddělení v Chrudimi, je hierarchicky nadřízený i podřízený ředitelce Chrudimské nemocnice a příslušnému náměstkovi léčebné péče, od kterých dostává hodnocení. V této situaci je konflikt zájmů ve vztahu primáře chirurgického oddělení k ředitelce Chrudimské nemocnice a příslušnému náměstkovi léčebné péče.	**Začlenit generálního ředitele do procesu hodnocení primáře chirurgického oddělení v Chrudimi.** Doporučujeme nastavit výjimky z hodnocení člena představenstva za zdravotnický segment ředitelkou Chrudimské nemocnice a příslušným náměstkem, aby nedocházelo ke konfliktu zájmů.	Dle doporučení EY
4.	**Hierarchickou podřízenost členů představenstva není možné právně vymáhat jinak, než její podporou vlastníkem společnosti.** Proběhlo právní ověření souběhu rolí členů představenstva s jejich rolemi a funkcemi v organizačním řádu NPK, a.s. Současné smluvní nastavení není v rozporu s právními předpisy a dobrou praxí. Nicméně v současné struktuře nastavuje organizační řád hierarchickou podřízenost dvěma členům představenstva třetímu členovi v pozici generálního ředitele. Tuto hierarchickou podřízenost členů představenstva není možné právně vymáhat jinak než její podporou vlastníkem společnosti, protože všichni členové představenstva jsou součástí kolektivního orgánu společnosti na stejné úrovni. Podrobnější popis provedených právních posouzení je v příloze A.	**Odsouhlasit všechny změny týkající se odpovědností a kompetencí členů představenstva se zástupci akcionáře.** Z důvodu nemožnosti vymáhat podřízenost členů představenstva generálnímu řediteli, doporučujeme odsouhlasení všech změn v organizačním řádu týkajících se členů představenstva valnou hromadou a tím potvrzení mandátu generálního ředitele jako nejvyššího představitele společnosti.	V příloze A Zprávy je právní posouzení Možnosti definování hierarchické organizační struktury mezi členy představenstva
5.	**Organizační řády neobsahují všechny relevantní pracovní pozice** Při analýze současného podpisového a organizačního řádu bylo identifikováno, že organizační řády neobsahují specifikace pozic náměstků léčebné péče a náměstkyň ošetřovatelské péče,	**Doporučujeme pravidelně aktualizovat současné organizační řády o všechny provedené změny v organizační struktuře** Na základě nově upravených pozic doporučujeme přejmenovat pozici „náměstka léčebné péče“ na „ředitele	Přílohou Zprávy je návrh aktualizovaného organizačního řádu

Číslo	Zjištění	Doporučení	Navrhované řešení
	ačkoli jsou tyto pozice důležité pro chod nemocnic a mají v některých nemocnicích významné pravomoci delegované ředitelem nemocnice (např. schvalování faktur, podpis pracovních smluv).	léčebné péče“. Návrh aktualizovaného organizačního řádu je součástí druhé fáze tohoto projektu.	

Příloha A - Oblasti právního posouzení

V rámci ověření byly prověřovány následující právní otázky:

1) **Možnosti definování hierarchické organizační struktury mezi členy představenstva**

   Představenstvo je nejvyšší výkonný orgán ve společnosti a není nikomu právně podřízeno – ani členové představenstva si nejsou vzájemně podřízeni a takovou podřízenost zřejmě nelze právně vymahatelně nastavit ani v rámci smluv o výkonu funkce nebo jiných dokumentů. Případné spory mezi členy představenstva nebo situaci, kdy člen představenstva neplné své povinosti, může v zásadě řešit jen valná hromada/jediný akcionář, a to odvoláním některého ze členů představenstva.

   Výše uvedené tedy nutně nebrání tomu fakticky nastavit organizační podřízenost a nadřízenost některých členů představenstva vůči ostatním členům, jen je nutné počítat s tím, že v případě konfliktu mezi členy představenstva bude toto muset vyřešit jediný akcionář. Obecně je představenstvo kolektivním orgánem a rozhoduje v záležitostech obchodního vedení společnosti nadpoloviční většinou svých hlasů. Je přitom umožněno, aby si členové představenstva mezi sebou rozdělili působnost a dohodli se tak, že určité záležitosti – například právě vedení podřízených oddělení v jedné polovině nemocnice – bude primárně řešit konkrétní člen představenstva (viz § 156 odst. 1 občanského zákoníku); při takovém rozdělení působnosti by nicméně měli ostatní členové představenstva stále dohlížet na to, jak postupuje konkrétní člen představenstva v rámci jemu určené působnosti.

2) **Problematika souběhu role člena představenstva s pracovně-právním vztahem**

   V zájmu zachování právní jistoty lze doporučit, aby právní vztah mezi společností a členem představenstva, jenž by zároveň měl vystupovat v rámci organizační struktury společnosti jako její ředitel, byl upraven pouze ve smlouvě o výkonu funkce podle zákona o obchodních korporacích a nebyla vedle ní uzavřena i pracovní smlouva, ve které by byl jako druh práce uveden „ředitel".

   Důvody, proč se zkoumá, zda je možný souběh smlouvy o výkonu funkce a pracovní smlouvy na činnost překrývající se s funkcí člena představenstva, jsou obecně následující:

   - výkon funkce člena statutárního orgánu (obchodní vedení) nelze vykonávat ve stavu právní podřízenosti, který je naopak vlastní pracovněprávním vztahům (podřízenost jako typický znak vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec);
   - odpovědnost člena představenstva za porušení jeho povinností je typicky širší, než odpovědnost zaměstnance podle zákoníku práce;
   - může existovat rozpor mezi způsobem zastupování (podepisování) za společnost podle stanov akciové společnosti (při písemném právním jednání navenek vůči třetím osobám dva členové představenstva společně) a podle pracovní smlouvy, která by například mohla stanovit, že ředitel jako zaměstnanec podepisuje některé druhy smluv se třetími osobami samostatně.

   V případě, že by v soudním sporu dospěl soud k závěru o existenci nedovoleného souběhu smlouvy o výkonu funkce a pracovní smlouvy, vede to často k rozhodnutí o neplatnosti pracovní smlouvy a společnost pak není povinna podle neplatné pracovní smlouvy cokoli plnit vůči zaměstnanci/členovi představenstva. I ve smlouvě o výkonu funkce si přitom lze platně dohodnout obdobu většiny oblastí, kvůli kterým by člen představenstva mohl trvat na pracovní smlouvě (placená „dovolená", odstupné apod.), daňový režim je pro pracovní smlouvu i smlouvu o výkonu funkce v podstatě shodný - není tak příliš racionálních důvodů, proč ze strany člena představenstva trvat na souběhu smlouvy o výkonu funkce a pracovní smlouvy.

   Pro ilustraci odkazujeme na aktuální rozsudek Nejvyššího soudu ČR, sp. zn. 21 Cdo 1355/2017 ze dne 7. srpna 2017, který se týkal nemocnice v Mělníku a situace, kdy ředitel nemocnice (a.s.) byl zároveň členem představenstva. Nejvyšší soud ČR dovodil, že z výčtu práv a povinností ředitele podle konkrétní pracovní smlouvy bylo v daném případě nepochybné, že *„náplní tohoto vedoucího pracovního místa byla (měla být) stejná činnost, kterou žalobce vykonával (měl vykonávat) u žalované jako člen jejího představenstva (zastupování společnosti navenek, obchodní vedení společnosti i právní úkony směrem dovnitř společnosti). .. zastřešující organizační a řídící činnosti v rámci celého podniku žalované ...k níž bylo třeba i odborných (lékařských) znalostí, které byl žalobce povinen při výkonu funkce člena představenstva – v rámci svých možností – využívat, aby vyhověl požadavku náležité péče řádného hospodáře. Za tohoto stavu tedy nebyl*

uzavřením pracovní smlouvy na pozici ředitele Nemocnice Mělník u žalované platně založen pracovní poměr a pracovní smlouva uzavřená dne 31.1.2009 mezi žalovanou a žalobcem na výkon tohoto vedoucího pracovního místa je tudíž neplatná."

3) **Vztah valné hromady a představenstva z pohledu řízení společnosti**

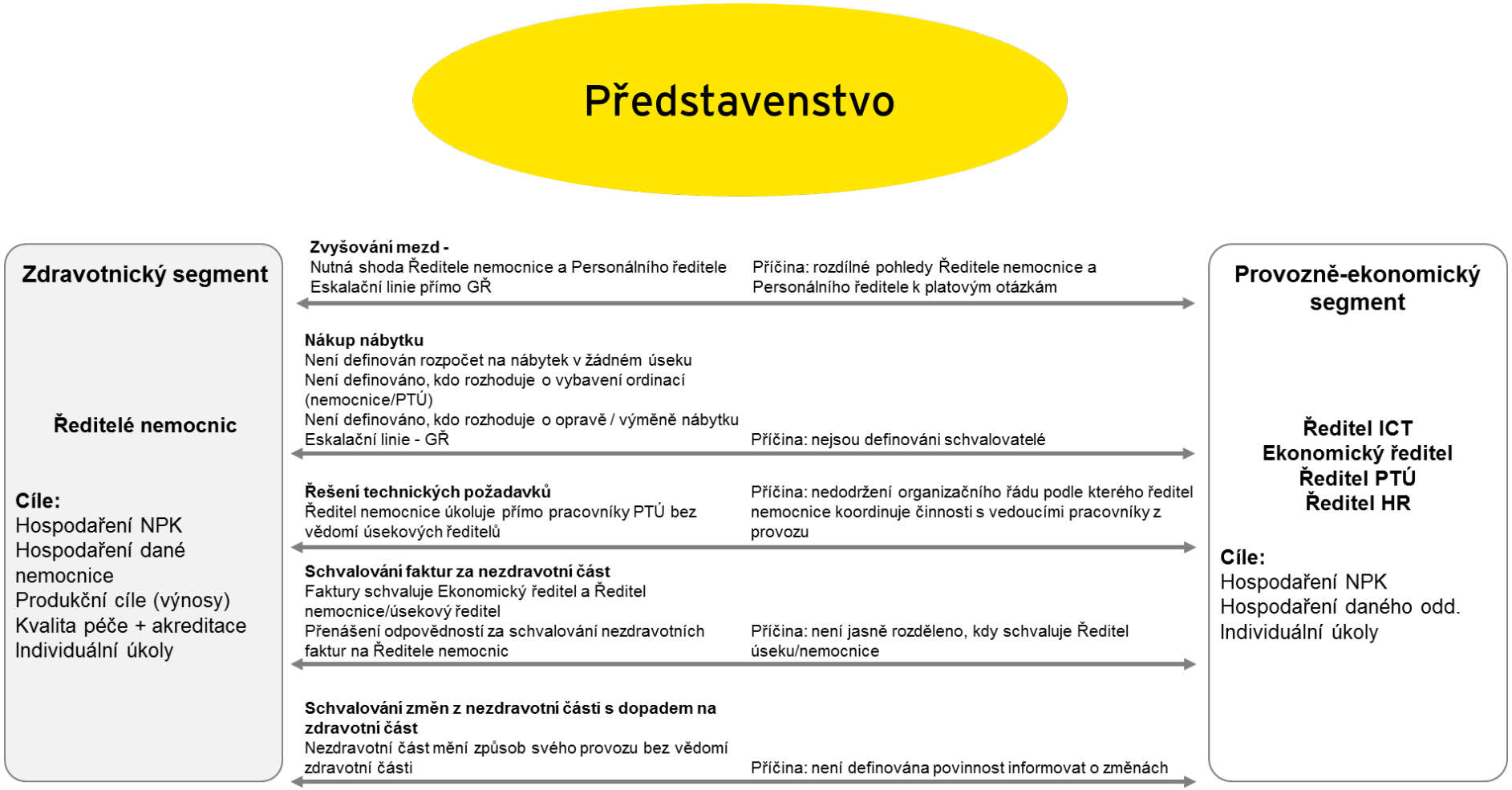
Představenstvo je nejvyšší výkonný kolektivní orgán ve společnosti a jako takové je podle zákona o obchodních korporacích výlučně odpovědné za obchodní vedení společnosti. S tím souvisí i skutečnost, že podle § 435 odst. 3 zákona o obchodních korporacích není nikdo (ani valná hromada společnosti) oprávněn udělovat představenstvu pokyny týkající obchodního vedení společnosti. Přesný obsah pojmu „obchodní vedení" není v zákoně o obchodních korporacích definován. Judikaturou bylo dovozeno, že se jedná o řízení společnosti, tj. zejména organizování a řízení její podnikatelské činnosti,[1] které v sobě zahrnuje zejména průběžnou a pravidelnou správu záležitostí společnosti a jejího závodu,[2] řízení zaměstnanců, rozhodování o provozních záležitostech (např. zásobování, odbyt, reklama, vedení účetnictví)[3] a nabývání a pozbývání majetku.[4] Naopak se za součást obchodního vedení nepovažuje rozhodování o dlouhodobých strategických záměrech, které náleží valné hromadě společnosti.[5]

Vysoká míra nezávislosti logicky odpovídá míře právní odpovědnosti členů představenstva za výkon jejich funkce, která není omezena co do konkrétní částky. Členové představenstva odpovídají při porušení povinností za škodu způsobenou společnosti a za určitých podmínek i škodu způsobenou věřitelům společnosti. Mají-li členové představenstva zajišťovat obchodní vedení s péčí řádného hospodáře, nelze je omezovat příkazy či zákazy třeba i valné hromady společnosti v rámci běžného chodu společnosti. Valná hromada má ale samozřejmě možnost, pokud nesouhlasí se způsobem, jakým členové představenstva uskutečňují obchodní vedení, tyto z funkce kdykoli odvolat.

Výjimkou z výše uvedeného pravidla o nemožnosti udělovat pokyny ohledně obchodního vedení upravuje § 51 odst. 2 zákona o obchodních korporacích. Podle něho si může představenstvo společnosti samo vyžádat pokyn od valné hromady týkající se obchodního vedení (např. zda mají uzavřít konkrétní smlouvu apod.). Toto oprávnění je výslovně upraveno ve stanovách NPK, a.s., a to konkrétně v § 14, odst. 2.[6] Udělení takového pokynu valnou hromadou závisí pouze na jejím uvážení. Pokud by si představenstvo takový pokyn vyžádalo a valná hromada jej následně udělila, je představenstvo povinno jednat v souladu s pokynem, ledaže by v mezičase došlo k podstatné změně okolností oproti stavu v době, kdy byl pokyn vyžádán a udělen.

[1] Rozhodnutí Nejvyššího soudu pod sp. zn. 29 Cdo 479/2003
[2] Rozhodnutí Nejvyššího správního soudu pod sp. zn. 4 Afs 24/2003
[3] Rozhodnutí Nejvyššího soudu pod sp. zn. 5 Tdo 94/2006
[4] Rozhodnutí Nejvyššího soudu pod sp. zn. 29 Cdo 3223/2010
[5] ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil. § 435 [Postavení představenstva]. In: ŠTENGLOVÁ, Ivana, HAVEL, Bohumil, CILEČEK, Filip, KUHN, Petr, ŠUK, Petr. Zákon o obchodních korporacích. 2. vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2017, s. 774. ISBN 978-80-7400-540-4.
[6] V příslušném ustanovení stanov společnosti je doslova uvedeno: „*Do výlučné působnosti valné hromady náleží udělení pokynu týkajícího se obchodního vedení Společnosti, požádá-li o to člen představenstva podle § 51 odst. 2 ZOK.*"

Příloha B - Matice popisující příčiny a důsledky nefungujících pravidel řízení a kontroly



EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Informace o EY
EY je předním celosvětovým poskytovatelem odborných poradenských služeb v oblasti auditu, daní, transakčního a podnikového poradenství. Znalost problematiky a kvalita služeb, které poskytujeme, přispívají k posilování důvěry v kapitálové trhy i v ekonomiky celého světa. Výjimečný lidský a odborný potenciál nám umožňuje hrát významnou roli při vytváření lepšího prostředí pro naše zaměstnance, klienty i pro širší společnost.

Název EY zahrnuje celosvětovou organizaci a může zahrnovat jednu či více členských firem Ernst & Young Global Limited, z nichž každá je samostatnou právnickou osobou. Ernst & Young Global Limited, britská společnost s ručením omezeným garancí, služby klientům neposkytuje. Pro podrobnější informace o naší organizaci navštivte prosím naše webové stránky ey.com.

© 2018 Ernst & Young, s.r.o. | Ernst & Young Audit, s.r.o. | E & Y Valuations s.r.o.
Všechna práva vyhrazena.

ey.com

Návrh úprav organizačního řádu

Příloha ke zprávě ověření efektivity organizační struktury NPK, a.s.

Building a better working world

Ředitel pro zdravotní služby

1. Rozhoduje	2. Koordinuje	3. Navrhuje	4. Zajišťuje
► o obsazování pracovních pozic vedoucích zaměstnanců (celé představenstvo)	► hospodaření zdravotních útvarů společnosti		► rozsah zdravotní péče nasmlouvané pro zdravotní pojišťovny dle platné pasportizace ► spolupráci s příslušnými orgány a institucemi

5. Kontroluje	6. Řídí / Odpovídá za	7. Schvaluje	8. Spolupracuje
► práci oblastních ředitelů pro zdravotní služby a manažerky pro ošetřovatelskou péči ► léčebnou, diagnostickou a preventivní zdravotní péči ► poskytování zdravotních služeb pouze prostřednictvím způsobilých osob, dle platných právních předpisů a interních nařízení ► personální zajištění zdravotnických pracovišť v souladu s platnou legislativou ► dodržování rozpočtu (finančního plánu) jím podřízených nákladových středisek ► proces řešení stížností pacientů; je informován o stížnostech pacientů a rozhoduje o dalším postupu v závažných případech ► chod nemocnic na základě pravidelných reportů ředitelů daných nemocnic ► výkonnost jednotlivých zdravotnických provozů ve zdravotní péči	► realizaci strategie medicínských činností ► léčebnou, diagnostickou a preventivní zdravotní péči ► spolutvorbu strategie, koncepce a dlouhodobého podnikatelského plánu celé společnosti a jejich naplňování ► svolávání a vedení porad a zasedání vyššího managementu společnosti ► řízení, kontrolu a hodnocení příslušných úseků, ► úkony stanovené příslušnými vnitřními předpisy/normami ► realizaci odsouhlasených projektů ve zdravotní oblasti	► plány investic v oblasti přístrojové techniky (celé představenstvo) ► pracovní zařazení a výši odměn nově přijímaných vedoucích zaměstnanců lékařské části ► mimořádné odměny pro podřízené pracovníky, v souladu s vnitřními předpisy (celé představenstvo) ► návrh personální strategie, koncepce a sociálního plánu společnosti (celé představenstvo) ► strategické dokumenty dalšího rozvoje společnosti a je odpovědný za jejich zrealizování (celé představenstvo) ► rozpočet hospodaření a finanční plán (celé představenstvo) ► zlepšovací návrhy oblastních ředitelů pro zdravotní služby (dle schvalovací matice) ► zařazení zaměstnanců do kategorií a mzdových tarifů v souladu s ujednáními kolektivní smlouvy ► vnitřní předpisy v rozsahu své působnosti (zdravotní segment) ► schvaluje požadavky na kvalitu a termín poskytování služeb provozně technickou částí	► na zpracovávání dlouhodobého plánu rozvoje společnosti

Provozně-ekonomický ředitel

1. Rozhoduje	2. Koordinuje	3. Navrhuje	4. Zajišťuje
► o obsazování pracovních pozic vedoucích zaměstnanců (celé představenstvo)			

5. Kontroluje	6. Řídí / Odpovídá za	7. Schvaluje	8. Spolupracuje
► práci úsekových ředitelů ► dodržování rozpočtu (finančního plánu) podřízených úseků ► personální report (spolu s gen. ředitelem) poskytovaný Personálním ředitelem ► report hospodaření a plnění finančního plánu poskytovaný Ekonomickým ředitelem ► report o stavu plnění ICT investic poskytovaný ICT ředitelem ► report poskytovaný Ředitelem pro provozně-technický úsek ► jednotný přístup k poskytování služeb ve všech nemocnicích ► poskytování provozně-technických služeb zdravotní části v odsouhlaseném termínu a kvalitě	► spolutvorbu strategie, koncepce a dlouhodobého podnikatelského plánu celé společnosti a jejich naplňování ► svolávání a vedení porad a zasedání vyššího managementu společnosti ► řízení, kontrolu a hodnocení příslušných úseků, ► úkony stanovené příslušnými vnitřními předpisy/normami ► realizaci odsouhlasených projektů v provozně-ekonomické oblasti	► plány investic v oblasti přístrojové techniky (celé představenstvo) ► mimořádné odměny pro podřízené pracovníky, pokud je to v souladu s vnitřními předpisy (celé představenstvo) ► návrh personální strategie, koncepce a sociálního plánu společnosti (celé představenstvo) ► strategické dokumenty dalšího rozvoje společnosti a je odpovědný za jejich zrealizování (celé představenstvo) ► rozpočet hospodaření a finanční plán (celé představenstvo) ► vizi, strategii a plán ICT ve shodě se strategickými cíli a projekty organizace ► zařazení podřízených zaměstnanců do kategorií a mzdových tarifů v souladu s ujednáními kolektivní smlouvy ► vnitřní předpisy v rozsahu své působnosti (ekonomický, provozně technický, ICT, personální úsek) ► schvaluje návrh interního poskytování služeb zdravotní části	► na zpracovávání dlouhodobého plánu rozvoje společnosti

Ředitel léčebné péče

1. Rozhoduje	2. Koordinuje	3. Navrhuje	4. Zajišťuje
	► metodicky primáře, vedoucí lékaře, vedoucího lékárníka, vedoucího klinického psychologa s cílem zajištění kvality a bezpečí poskytovaných zdravotních služeb v souladu s platnou legislativou a akreditačními standardy SAK = hlavní kompetence ► metodicky implementaci klinické části nemocničního systému ► obecnou metodiku jednotlivých oborů a jejich rozvoj dle možností nemocnice a potřeb regionu		► metodické vedení a kontrolu vykazování výkonů, zdravotnického materiálu, léků a diagnos v návaznosti na provedenou léčbu a ekonomickou výhodnost, v souladu s podmínkami smluv se zdravotními pojišťovnami, na základě výsledků navrhuje nápravná opatření ► komplexní zpracování podkladů k řešení stížností pacientů v oblasti léčebné péče, navrhuje nápravná opatření

5. Kontroluje	6. Řídí / Odpovídá za	7. Schvaluje	8. Spolupracuje
► úroveň dodržování práv a spokojenosti pacienta ► plnění nápravných opatření v oblasti léčebné péče	► koordinaci léčebné péče mezi jednotlivými odděleními ► komplexní rozvoj léčebné péče v nemocnici ► aktivně se účastní primářských sborů a po dohodě s náměstkyní OP se zúčastňuje porad NLZP ► aktivně spolupracuje s tiskovým mluvčím NPK ► schvaluje požadavky a faktury v informačních systémech nebo jiné schválené formě v souladu se schvalovací maticí	► mimořádné odměny (podle schvalovací matice)	► úzce a aktivně spolupracuje s Náměstkem ošetřovatelské péče ► při vyhodnocení nežádoucích událostí navrhuje nápravná opatření ► aktivně spolupracuje s ústavním epidemiologem ► s ÚPŘ na zajištění vzdělávání personálu, dbá na prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců dle potřeba zaměstnavatele, schvaluje pracovní cesty podřízeným zaměstnancům v souladu se schvalovací maticí a směrnicí o vzdělávání zaměstnanců NPK ► s metodikem DRG

Náměstek ošetřovatelské péče

1. Rozhoduje	2. Koordinuje	3. Navrhuje	4. Zajišťuje
► o mzdovém zařazení NLZP, schvaluje jejich pracovní náplně ► o přijímání, přeřazování a propuštění NLZP	► spolupráci s dalšími úseky v rámci své lokality		► podmínky k implementaci nových pracovních postupů a metod práce na úseku ošetřovatelské péče

5. Kontroluje	6. Řídí / Odpovídá za	7. Schvaluje	8. Spolupracuje
► činnost zdravotnických pracovišť v oblasti poskytování ošetřovatelské péče a její kvality ► a vyhodnocuje vedoucí NLZP ► průběžné čerpání řádných dovolených u NLZP a hospodaření s přesčasovou prací NLZP	► přímé řízení úseku ošetřovatelské péče ► další vzdělávání NLZP ► naplňování a udržování personálního stavu NLZP a jejich efektivním rozmístění ► kvalitu ošetřovatelské péče ► hospodárné využití SZM, pomůcek a zdravotnické techniky potřebných pro poskytování ošetřovatelské péče ► odpovídá za předávání informací směrem k vedoucím NLZP		► spolupracuje při koordinaci přípravy nemocnic v oblasti ošetřovatelské péče k akreditaci, reakreditaci a recertifikaci ► spolupracuje v rozsahu požadavků na kvalitu a bezpečí s oddělením řízení kvality při tvorbě, implementaci standardů, norem a zákonných požadavků v oblasti řízeného úseku, ► při řešení stížností

Nemocnice Pardubického kraje, a. s.
Kyjevská 44, 532 03 Pardubice
IČ: 275 20 536

NEMOCNICE PARDUBICKÉHO KRAJE

Identifikační číslo	Oblast působnosti a druh		Verze	01
ŘD_NPK_05_01	I.	**Řád**	**Dodatky**	00
Revize dokumentu	II.		**Přílohy**	03
Ročně	III.		**Úsek platnosti**	I.

Podpisový řád
Nemocnice Pardubického kraje, a.s.

	Jméno a pracovní pozice	**Znaky operativního řízení**
Zpracoval	Mgr. Tomáš Krejčík Ředitel personálního úseku	Účinnost od: 1. 2. 2016
Ověřil	Představenstvo Nemocnice Pardubického kraje, a.s.	
Schválil	MUDr. Tomáš Gottvald Generální ředitel a předseda představenstva	Platnost od: 1. 1. 2016
Uvolnil	Mgr. Markéta Nemšovská Vedoucí oddělení řízení kvality NPK	Podpis:
	Lokální manažer kvality	
Rozdělovník	Informační portál NPK, PKN, CHN, SYN, LIN, OUN	
Platnost	Pro všechny oblasti působnosti	

Obsah

1. Obecné zásady 3
2. Podpisové vzory 3
3. Zásady podepisování a vzniku právních úkonů 4
4. Delegování podpisového oprávnění 4
5. Struktura společnosti ve vztahu k podpisovým oprávněním, podpisová oprávnění 5
5.1 Ředitelé nemocnic podepisují zejména: 5
5.2 Úsekoví ředitelé podepisují zejména: 5
5.3 Manažerka ošetřovatelské péče podepisuje zejména: 5
5.4 Ředitel pro léčebnou a preventivní péči (LPP) / Náměstkyně ošetřovatelské péče (OP) / zástupce oblastního ředitele pro zdravotní služby jednotlivých nemocnicí podepisují zejména: 5
5.5 Přednostové klinik, primáři, vedoucí odborů a oddělení podepisují zejména: 6
5.6 Vedoucí zaměstnanci na všech úrovních 6
6. Závěrečná ustanovení 6
7. Související dokumentace 6
8. Přílohy 6

1. Obecné zásady

1. Účelem tohoto řádu je upravit zásady podepisování písemností ve společnosti Nemocnice Pardubického kraje, a.s. (dále jen NPK), které směřují dovnitř společnosti nebo navenek. Podepisování zdravotnické dokumentace je řešeno obecně závaznými právními předpisy a vnitřní směrnicí.
2. Podpisový řád vychází a rozpracovává ustanovení zákoníku práce č. 262/2006 Sb., v platném znění, občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., zákona o účetnictví č. 563/2001 Sb., v platném znění, zákona o finanční kontrole č. 320/2001 Sb., a Organizačního řádu NPK. Upravuje způsob schvalování a podepisování písemností podle jejich druhu a charakteru představenstvem, řediteli a dalšími vedoucími zaměstnanci a jinými, k tomu oprávněnými zaměstnanci NPK, v návaznosti na jimi prováděnou řídící kontrolu, cílenou na ověření právního, rozpočtového a účetního základu finanční nebo majetkové povahy připravované operace, zejména podle zásad hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. Podepisování zdravotnické dokumentace je řešeno obecně závaznými právními předpisy a vnitřní směrnicí NPK.
3. Podpisový řád je závazný pro všechny zaměstnance NPK a každý vedoucí zaměstnanec je povinen seznámit s jeho obsahem své podřízené.
4. Všichni vedoucí zaměstnanci mají rovněž podpisové právo, které přísluší jejich podřízeným. To neplatí v případě, že je na dokumentu vyžadován podpis podřízeného i nadřízeného.
5. Osoba oprávněná k podpisu příslušných dokumentů tímto úkonem vyjadřuje svůj aktivní souhlas a porozumění dokumentu a rovněž přijímá odpovědnost v rozsahu svých kompetencí.
6. Každý zaměstnanec, který předkládá písemnost k podpisu svému nadřízenému, ji ověřuje svým podpisem, případně parafou. Pokud to vyžadují vnitřní předpisy, lze touto formou vyjádřit i souhlas s písemností jiného úseku, odboru či oddělení. Podpisové právo náležící zaměstnanci v plném rozsahu přechází v době jeho nepřítomnosti na jeho zástupce nebo osobu jím písemně pověřenou. Při podepisování písemností v zastupování se uvede před jméno podepisujícího text „v zastoupení" nebo zkratka „v z.".
7. U všech dokumentů, které jsou předkládány ke schválení představenstvu, členům představenstva nebo generálnímu řediteli NPK ~~nebo jeho náměstkům~~ je uveden „předkladatel" na úrovni přímo podřízeného a „zpracovatel".
   a. Zpracovatelem se pro účely tohoto řádu rozumí zaměstnanec NPK, který písemnost vyhotovil. Zpracovatel odpovídá za věcnou, obsahovou a formální správnost písemnosti, jakož i za její řádné a svědomité zpracování v rozsahu své působnosti.
   b. Předkladatelem se pro účely tohoto řádu rozumí zaměstnanec NPK, který písemnost předkládá k podpisu.

2. Podpisové vzory

1. Podpisové vzory slouží ke kontrole oprávněnosti podpisu určitého dokladu a jsou nedílnou součástí tohoto řádu formou přílohy. Jsou v nich uvedeni tito zaměstnanci:
   a. představenstvo,
   b. generální ředitel, ředitel pro zdravotní služby, provozně-ekonomický ředitel ~~a náměstci generálního ředitele~~,
   c. úseková ředitelé, ~~ředitelé nemocnic~~oblastní ředitel pro zdravotní služby a manažerka~~ředitelka~~ ošetřovatelské péče a jejich zástupci,
   d. vedoucí odborů a oddělení, ředitelé léčebné péče, náměstci ~~LPP a~~ OP případně pověření zástupci oblastních ředitelů pro zdravotní služby ~~nemocnic~~

e. přednostové klinik a jejich zástupci, primáři a jejich zástupci, vrchní sestry/manažerky oborů/vedoucí sestry, vedoucí laboranti a fyzioterapeuti,

f. projektoví vedoucí,

g. další zaměstnanci na základě rozhodnutí vedoucích zaměstnanců uvedených v odst. a-d.

2. Podpisové vzory jsou spravovány a udržovány v aktuální platnosti ~~Oddělením organizačním a kontrolním~~personálním Oddělením NPK.

3. Zásady podepisování a vzniku právních úkonů

1. Písemnost zpravidla podepisuje jeden zaměstnanec s výjimkou písemností, kde je vyžadováno stanovami nebo případně jiným předpisem více podpisů. Podepisuje se originál písemnosti nebo její stejnopis s platností originálu, přičemž u každého podpisu musí být vždy uvedeno datum, kdy byl podpis učiněn. Součástí každého podpisu musí být otisk identifikačního razítka podepisujícího nebo předtištěný (či hůlkovým písmem) text s uvedením jména a příjmení podepisujícího a jeho funkcí ve vztahu ke společnosti.
2. Použití parafy, pro případ potvrzení správnosti dokumentu předkládaného k podpisu další osobě, má stejný význam jako použití podpisu a nijak nesnižuje odpovědnost úkonu.
3. Osoba oprávněná jednat jménem společnosti může podepisovat jen takové dokumenty, z kterých nevznikne této osobě nebo osobě jí blízké prospěch.
4. Podpisy na dokumentu obsahují název NPK, titul, jméno, příjmení podepisující osoby a název funkce dle platného organizačního řádu.

4. Delegování podpisového oprávnění

1. Osoby disponující dle tohoto řádu podpisovým oprávněním mohou delegovat právo podpisu příslušného dokumentu na osoby jim podřízené. Delegování podpisového oprávnění se zajišťuje prostřednictvím formuláře (viz příloha), o pověření zaměstnance k podpisování, ve kterém je přímo uveden časový rozsah pověření a soupis dokumentace nebo oblasti, ke které se váže.
2. Delegováním podpisového oprávnění na jinou osobu se osoba pověřujícího nijak nezbavuje odpovědnosti vyplývající z titulu její funkce.
3. Deleguje-li podpisové oprávnění představenstvo, musí být toto pověření podepsáno vždy dvěma členy představenstva.
4. Platné formuláře pověření zaměstnance k podpisovému oprávnění musí být předány k číselné evidenci a archivaci na ~~Oddělení organizačním a kontrolním~~personálním Oddělení. Kopie evidovaného dokumentu musí být uložena na příslušném pracovišti pověřeného zaměstnance.
5. Zaměstnanec pověřený podepisováním nesmí delegovat podpisové oprávnění na jiného zaměstnance bez souhlasu osoby, která mu toto oprávnění k podpisu udělila.

5. Struktura společnosti ve vztahu k podpisovým oprávněním, podpisová oprávnění

1. Členové představenstva jsou dle zákona a stanov oprávněni k podpisu všech dokumentů, které se týkají činnosti společnosti a jsou v souladu se stanovami.
2. Při písemných úkonech jednají za představenstvo navenek jménem společnosti alespoň dva členové představenstva společně.
3. Tímto řádem představenstvo společnosti stanovuje další pravomoci při podepisování písemností za společnost směřující dovnitř i navenek NPK.
4. Společnost může jednat též prostřednictvím zástupce na základě plné moci nebo pověření vystavených představenstvem. Oba tyto dokumenty se vystavují v případě, kdy je nutné udělit zástupci zvláštní nebo širší oprávnění, než mu náleží dle tohoto podpisového řádu. Plnou moc nebo pověření vystavuje příslušný vedoucí pracovník, dle platného vzoru používaného v NPK a následně předkládá k podpisu představenstvu. V případě externí kontrolní činnosti vystavuje pověření ~~Oddělení organizační a kontrolní~~personální Oddělení.

5.1 Oblastní Ř~~ř~~editelé ~~nemocnic~~ pro zdravotní služby podepisují zejména:

- dokumenty v souladu s tímto řádem, vnitřními předpisy společnosti nebo na základě konkrétního pověření představenstvem, případně v případech, na které se vztahují zákonná zmocnění. Dále písemnosti, doklady a výkazy, vztahující se k léčebné a preventivní péči a související s jeho odbornou působností v přímo řízené nemocnici. Parafují všechny smlouvy a dokumenty mající přímé vazby na jimi přímo řízen~~éou~~ nemocnic~~ei~~ předkládané představenstvu,~~.~~
- dokumenty zahrnující jakékoliv finanční náklady/plnění – upravuje schvalovací matice (viz příloha),
- parafují smlouvy vztahující se k jimi řízené nemocnici.

5.2 Úseková ředitelé podepisují zejména:

- veškeré písemnosti mající celospolečenský charakter v rámci NPK a souvisejí s jejich odbornou působností v souladu s Organizačním řádem NPK. Parafují všechny smlouvy a dokumenty~~–~~, mající přímé vazby na jejich úsek, předkládané představenstvu,~~.~~
- dokumenty zahrnující jakékoliv finanční náklady/plnění – upravuje schvalovací matice (viz příloha).

5.3 ~~Ředitelka~~ Manažerka ošetřovatelské péče podepisuje zejména:

- veškeré písemnosti mající celospolečenský charakter v rámci NPK a související s její odbornou působností v souladu s Organizačním řádem NPK.

5.4 ~~Náměstek~~ Ř~~ř~~editel~~e~~ pro léčebnou a preventivní péči (LPP) / Náměstkyně ošetřovatelské péče (OP) / zástupce oblastního ředitele pro zdravotní služby jednotlivých nemocnicí podepisují zejména:

- písemnosti vyplývající z činnosti v jejich působnosti, včetně konečného vyřízení stížností, oznámení a podnětů občanů, pokud spadají do působnosti ředitele~~náměstka~~ pro LPP/náměstkyně OP/zástupce oblastního ředitele pro zdravotní služby v příslušné nemocnici,
- v případě nepřítomnosti náměstkyně ošetřovatelské péče ji na úseku ošetřovatelské péče zastupuje pověřená osoba,
- v zastoupení oblastního ředitele ~~nemocnice~~ pro zdravotní služby smlouvy a dokumenty zahrnující jakékoliv finanční náklady/plnění – upravuje schvalovací matice (viz příloha),
- parafují smlouvy v zastoupení oblastního ředitele pro zdravotní služby ~~nemocnice~~ mající vztah k dané nemocnici.

5.5 Přednostové klinik, primáři, vedoucí odborů a oddělení podepisují zejména:

- rozhodnutí, opatření, vyjádření, stanoviska a dokumenty, týkající se jimi řízené organizační jednotky v souladu s jejich pravomocemi, vymezenými organizačním řádem. Podepisují rozpočty příslušných nákladových středisek. Podepisují věcné podklady pro příslušná výběrová řízení,
- dokumenty zahrnující jakékoliv finanční náklady/plnění – upravuje schvalovací matice (viz příloha),
- parafují smlouvy vztahující se k jimi řízenému pracovišti.

5.6 Vedoucí zaměstnanci na všech úrovních

- podepisují písemnosti, spadající do působnosti dané organizační složky a týkající se běžného řízení a provozu pracoviště (např. výkazy práce, návrhy pracovního zařazení, nástupy a ukončení dovolené a pracovní neschopnosti, pracovní hodnocení, rozpis směn, nařízení práce přesčas atd.).
- ~~Podepisují~~ převzetí materiálu a služeb, jejich podpis slouží jako podklad pro ověřovatele věcné správnosti došlých faktur.
- ~~D~~dokumenty adresované vně zaměstnavatele, které nepůsobí zaměstnavateli právní závazek (zejména se jedná o běžnou obchodní korespondenci či jinou korespondenci s třetími osobami běžné provozní povahy), jsou podepisovány zpracovatelem.

6. Závěrečná ustanovení

Tento řád nahrazuje vnitřní předpisy jednotlivých nemocnic upravující předmětnou oblast.

7. Související dokumentace

8. Přílohy

Příloha_01_ŘD_NPK_05_01_Matice schvalovacích limitů
Formulář_F_01_ŘD_NPK_05_01_Pověření zaměstnance k podepisování
Formulář_F_02_ŘD_NPK_05_01_Seznámení s dokumentem

Matice schvalovacích oprávnění (verze TK1)

LEGENDA
1 - schvalovatel první úrovně
2 - schvalovatel druhé úrovně, podepisuje se jako druhý
3 - schvalovatel třetí úrovně, podepisuje se jako třetí
sam - samostatný schvalovatel, může schvalovat i na ostatních úrovních
nav - navrhovatel pro představenstvo v daném procesu

agenda	název procesu	schvalovací limit	hlavní řídící struktura								specifické funkce							
			představenstvo	člen představesntva	ředitel úseku	Oblastní ředitel pro zdravotní služby	Ředitel léčebné péče	přednosta, primář	vedoucí nákladového střediska	vedoucí zaměstnanec	ředitel PTU (úsekový ředitel)	Ekonomický ředitel (úsekový ředitel)	Personální ředitel (úsekový ředitel)	Náměstek odboru centrálního nákupu	Vedoucí odboru finančního účetnictví	Komoditní specialista	Manažerka OP	**Provedené návrhy úprav v podpisovém řádu**
1.) Proces nákupu - formalizovaný přímý styk s dodavateli																		
proces nákupu	externí objednávka (materiál)	< 5 tis. Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	sam	-	sam	-	
		5 - 50 tis. Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	1	-	
		50 - 500 tis. Kč	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	
		> 500 tis Kč	sam	nav	nav1	nav1	-	-	-	-	-	-	-	nav2	-	-	-	
	externí objednávka (služby)	< 5 tis. Kč	-	-	-	-	-	-	-	-	sam	-	-	sam	-	sam	sam	**Navrhujeme ředitele nákupu jako dalšího samostatného schvalovatele externích objednávek služeb. Podle podpisového řádu vedoucí přebírají podpisové oprávnění podřízených, proto navrhujeme přidat oprávnění vedoucího nákupu**
		5 - 50 tis. Kč	-	2	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	sam	
		50 - 500 tis. Kč	-	2	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	
		> 500 tis Kč	sam	nav	nav1	nav1	-	-	-	-	nav2	-	-	-	-	-	-	
	externí uzavření smluvního vztahu	< 5 tis. Kč / rok	-	sam	sam	sam	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		5 - 50 tis. Kč / rok	-	sam	1	1	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2	-	
		50 - 500 tis. Kč / rok	-	3	1	1	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	
		> 500 tis Kč / rok	sam	nav	nav1	nav1	-	-	-	-	-	-	-	nav2	-	-	-	
2.) Proces personalistiky (přímé či nepřímé odměny zaměstnaců)																		
proces personalistiky	uzavření pracovní smlouvy, DPP, DPČ	< 80 tis. Kč / měsíc	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	
		80 - 100 tis. Kč / měsíc	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	
		> 100 tis. Kč / měsíc	sam	nav	nav1	nav1	-	-	-	-	-	-	nav2	-	-	-	-	
	přidělení mimořádné odměny (v rámci pracovně právního vztahu)	< 1 tis. Kč	-	-	sam	sam	1	1	1	-	-	-	2	-	-	-	sam	
		1 - 5 tis. Kč	-	-	1	1	1	1	1	-	-	-	2	-	-	-	1	
		5 - 25 tis. Kč	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	
		25 - 50 tis. Kč	-	3	1	1	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	
		> 50 tis. Kč	sam	nav	nav1	nav1	-	-	-	-	-	-	nav2	-	-	-	-	
	vyúčtování přesčasů	< 10 hod.	-	-	sam	sam	sam	sam	sam	-	-	-	-	-	-	-	-	
		10 - 40 hod.	-	-	2	2	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	
		40 - 75 hod.	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	
		> 75 hod.	-	3	1	1	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	
	vyúčtování pracovní cesty, objednávka školení	< 1 tis. Kč	-	sam	sam	sam	sam	sam	sam	-	-	-	-	-	-	-	-	
		1 - 10 tis. Kč	-	sam	sam	sam	1	1	1	-	-	-	2	-	-	-	-	
		10 - 100 tis. Kč	-	sam	1	1	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	
		> 100 tis. Kč	sam	nav	nav1	nav1	-	-	-	-	-	-	nav2	-	-	-	-	
3.) Procesy finančně účetní (schvalování účetních dokladů)																		
procesy účetní a finanční	Schválení obecného výdajového dokladu (faktury)	< 5 tis. Kč	-	sam	sam	sam	sam	sam	sam	-	-	sam	-	-	sam	-	-	
		5 - 50 tis. Kč	-	sam	2	2	1	1	1	-	-	2	-	-	1	-	-	
		> 50 tis. Kč	-	sam	1	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	
	výd. osobního char.: občerstvení, ubytování, reprezentace, propagace, telekom. sl.	< 1 tis. Kč	-	sam	sam	sam	1	1	1	-	-	sam a 2	-	-	2	-	-	**Navrhujeme doplnit schvalovatele s číslem "2" - ředitele financí a vedoucího financí.**
		1 - 5 tis. Kč	-	sam	1	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	
		5 - 50 tis. Kč	-	sam	1	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	
		> 50 tis. Kč	sam	nav	nav1	nav1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	
	penále a pokuty	< 1 tis. Kč	-	sam	sam	sam	sam	sam	sam	-	-	-	-	-	-	-	-	
		1 - 5 tis. Kč	-	sam	1	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	
		5 - 50 tis. Kč	-	sam	1	1	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	
		> 50 tis. Kč	sam	nav	nav1	nav1	-	-	-	-	-	nav2	-	-	-	-	-	
4.) Ostatní procesy																		
ostatní	limit oprávnění	< 1 tis. Kč	-	sam	sam	sam	sam	sam	sam	1	-	sam a 2	-	-	-	-	-	**Navrhujeme úpravu schvalovacích práv pro ředitele financí na schvalovatele druhé úrovně a vedoucího zaměstnanece na schvalovatele první úrovně.**
		1 - 5 tis. Kč	-	sam	sam	sam	sam	sam	1	1	-	sam a 2	-	-	-	-	-	**Navrhujeme úpravu schvalovacích práv pro ředitele financí na schvalovatele druhé úrovně.**
		5 - 50 tis. Kč	-	sam	2	2	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	
		50 - 500 tis. Kč	-	2	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		> 500 tis. Kč	sam	nav	nav	nav	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	