



Ekonomicko-provozní zhodnocení klíčových faktorů zajišťování zdravotních služeb v Boskovicích

Město Boskovice
Březen 2021

Cíle projektu

Předmětem plnění projektu je zpracování **Rozboru, analýzy a návrhu řešení zajištění zdravotních služeb ve Městě Boskovice, zejména prostřednictvím Nemocnice Boskovice, s.r.o.**, a to v následujících částech:

- Ekonomicko-provozní zhodnocení klíčových faktorů stávajícího stavu;
- Přehled základních variant možného budoucího uspořádání provozu Nemocnice Boskovice v kontextu cílů Města Boskovice;
- Rámcové zhodnocení jednotlivých variant a doporučení té nejvýhodnější z pohledu Města Boskovice.



Zdroje informací použité v rámci dokumentu

Podklady dodané městem Boskovice

- Dotace a investice města nemocnici 2016 – 2020
- Nájemní smlouvy a zakladatelská listina
- Dohody o vzájemném vyrovnání nákladů za investice do budovy

Podklady dodané Nemocnicí Boskovice

- Střednědobá strategie z roku 2016
- Rozvahy a výkazy zisků a ztrát 2015-2019
- Přehled majetku 2006-2020
- Střednědobý plán investic 2021-2023
- Průzkumy spokojenosti 2018-2020
- Fluktuace zaměstnanců 2017-2019
- Stížnosti pacientů 2015-2020
- Statistika výkonů 2018-2020
- Fluktuace dle kategorií 2017-2019
- Návrh rozpočtu 2020-2021
- Přehled výstupů průzkumů patientské a zaměstnanecké spokojenosti a bezpečnosti v roce 2019
- Prezentace výsledku průzkumů Bezpečná nemocnice 2018, 2019

Veřejně dostupné podklady

- Koncepce zdravotnictví Jihomoravského kraje 2020-2025
- Monitor státní pokladny Ministerstva financí České republiky
- Závěrečné účty Jihomoravského kraje
- Závěrečné účty Boskovic
- Webové stránky Nemocnice Boskovice
- Další veřejně dostupné zdroje na internetu

Osobní rozhovory

- Rozhovory se starostou Města Boskovice a s představiteli Nemocnice Boskovice (jednatel, náměstek pro léčebně preventivní péči, náměstkyně pro ošetrovatelskou péči) realizované dne 19. 1. 2021

Informace uvedené v těchto zdrojích nebyly ověřovány a Deloitte neručí za jejich správnost.



1 Provozní zhodnocení

- Základní informace o Nemocnici Boskovice
- Role Nemocnice Boskovice ve zdravotnictví Jihomoravského kraje
- Nemocnice z pohledu zaměstnanců a pacientů
- Provozní rizika



2 Ekonomické zhodnocení

- Ekonomický dopad provozování nemocnice na rozpočet Města Boskovice v letech 2017 - 2019
- Porovnání ekonomického dopadu na rozpočet města s jinými nemocnicemi v letech 2017 - 2019
- Ekonomická analýza účetních výkazů v letech 2017 - 2019



3 Varianty dalšího provozování

- Návrh variant dalšího provozování nemocnice
- Zhodnocení variant z hlediska rizik
- Zhodnocení variant z hlediska ekonomické bilance pro město
- Doporučení varianty zajištění provozu nemocnice
- Doporučení dalších kroků

Výchozí stav – Základní informace o Nemocnici Boskovice

Nemocnice funguje jako **společnost s ručením omezeným Nemocnice Boskovice s.r.o., patřící městu Boskovice** (jediný společník obchodní společnosti). Budovy nemocnice jsou ve vlastnictví města, provozní majetek nemocnice je ve vlastnictví Nemocnice Boskovice s.r.o.



Péče

- **Vykonávaná lůžková péče**
 - Multioborová intenzivní a resuscitační péče (MIRP)
 - Dětské oddělení
 - Gynekologické oddělení
 - Interní oddělení
 - Ortopedické oddělení
 - Oddělení následné lůžkové péče a dlouhodobé intenzivní ošetrovatelské péče
- **Ambulantní část** – 20 oborů (například dětská, gynekologická atd.)

Spádová oblast

- cca 52 000 obyvatel v rámci SO ORP Boskovice (v letním období se zvyšuje v důsledku částečně rekreačního charakteru regionu)

Velikost nemocnice

- Počet zaměstnanců: 503 (2019)
- Počet lůžek: 246 lůžek (2019)

Obrat nemocnice

Rok	Obrat (v mil. Kč)
2017	368
2018	389
2019	440

Plánovaný rozvoj

- Dosažení ziskovosti nemocnice s reinvesticí do nemocnice a jejího dalšího rozvoje skrz:
 - Posílení a udržení vyjednávacích pozic vůči pojišťovnám, počítat s tím, že úhradová vyhláška je rizikový faktor
 - Průběžná optimalizace nákladů na léky a SZM
 - Zvyšování obratu nemocniční lékárny
 - Řízení efektivity jednotlivých nákladových středisek
 - Posílení efektivity transfúzního oddělení

Shrnutí závěrů z Koncepce zdravotnictví Jihomoravského kraje 2020 - 2025

Cíl – ekonomická optimalizace vybudováním holdingu nemocnic

- Transformace krajem zřizovaných nemocnic na **příspěvkovou organizaci s jedním IČ** (s ponecháním jednotlivých IČZ)
- Udržení obdobného podílu výdajů Jihomoravského kraje do zdravotnictví, ale **zvyšování efektivity** využití prostředků
- Trvale udržitelné, kvalitní a dostupné zdravotnictví v JMK

Role Nemocnice Boskovice – spolupráce, nikoliv převzetí

- Převzetí Nemocnice Boskovice **může v budoucnu proběhnout, ale až po provedení restrukturalizace integrace krajských nemocnic**, která vytvoří podmínky pro ekonomicky i odborně optimální provozování nemocnice
- Jihomoravský kraj nemá v plánu promlouvat do směřování Nemocnice Boskovice, ale v těsné spolupráci s ní zajistit efektivní poskytnutí zdravotnických služeb v kraji a snížit nároky na zdravotní péči zlepšením celkového zdravotního stavu a životního stylu obyvatel Jihomoravského kraje
- Jihomoravský kraj chce pokračovat v podpoře Nemocnice Boskovice v rámci finančních možností kraje (k zajištění lékařské, lékárenské a zubní pohotovostní služby, a prohlídky těl zemřelých ve stávajícím rozsahu)

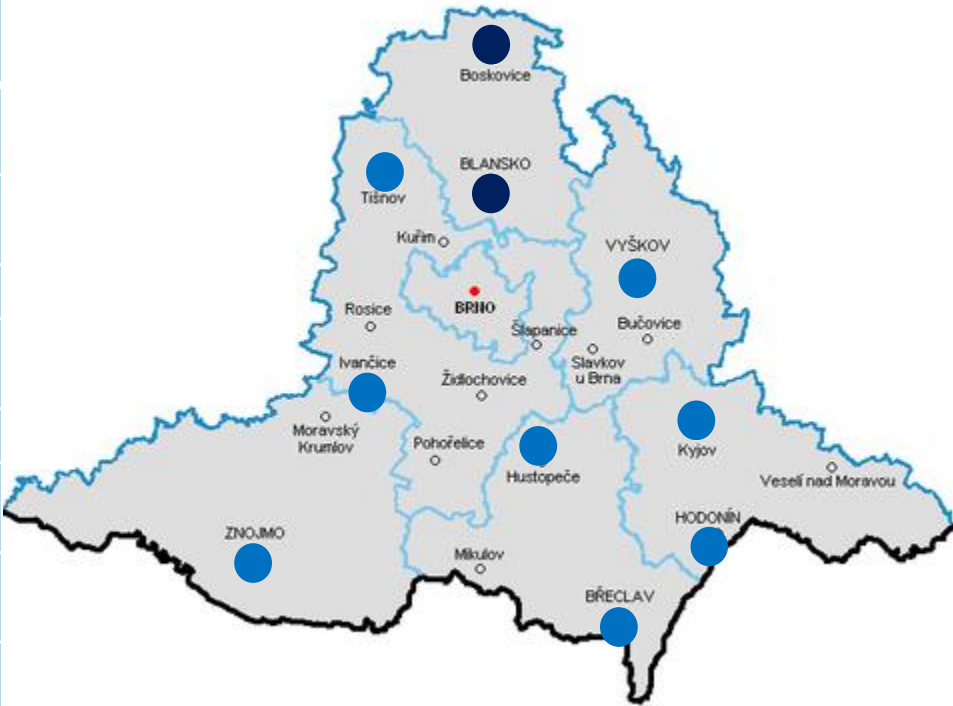
Historická komunikace mezi krajem a městem o převzetí nemocnice

- Bývalá starostka Města Boskovice v 9.8.2017 požádala dopisem představitele Jihomoravského kraje o převzetí Nemocnice Boskovice z důvodu ekonomické neudržitelnosti dalšího provozování nemocnice z rozpočtu města – **zástupci Jihomoravského kraje převzetí nemocnice zamítli**

Finanční podpora provozu nemocnic mimo Brno ze strany Jihomoravského kraje – Podpora Nemocnice Boskovice je v přepočtu na lůžko 2. nejnižší v kraji

- V tabulce a na mapce níže jsou uvedeny nemocnice v Jihomoravském kraji mimo město Brno - barevné rozlišení **nemocnice zřizované krajem** a **nemocnice zřizované městy**
- Pro každou nemocnici jsou v tabulce uvedeny výše dotací na provoz za roky 2017, 2018 a 2019. Jedná se pouze o příspěvky na provoz, investice do budov nejsou zahrnuty.
- Z tabulky je patrné, že krajská **finanční podpora provozu nemocnic, které nejsou zřizovány krajem, je zpravidla významně nižší, než podpora krajských nemocnic.**

Zdravotnická zařízení	Počet lůžek	2017 v tis. Kč	2018 v tis. Kč	2019 v tis. Kč	JMK finanční podpora celkem za 3 roky v tis. Kč	JMK finanční podpora na lůžko za 3 roky v tis. Kč
Nemocnice Ivančice	214	33 746	30 009	40 854	104 609	489
Nemocnice Hustopeče	119	11 439	13 595	19 008	44 042	370
Nemocnice Tišnov	90	5 949	10 495	10 922	27 366	304
Nemocnice Břeclav	419	23 975	22 941	30 390	77 306	185
Nemocnice Kyjov	478	23 530	18 585	32 295	74 410	156
Nemocnice Vyškov	431	6 336	25 032	17 235	48 603	113
Nemocnice Blansko	183	5 234	4 500	6 000	15 734	86
Nemocnice Boskovice	246	3 500	8 000	6 000	17 500	71
Nemocnice Znojmo	618	7 206	4 925	2 550	14 681	24



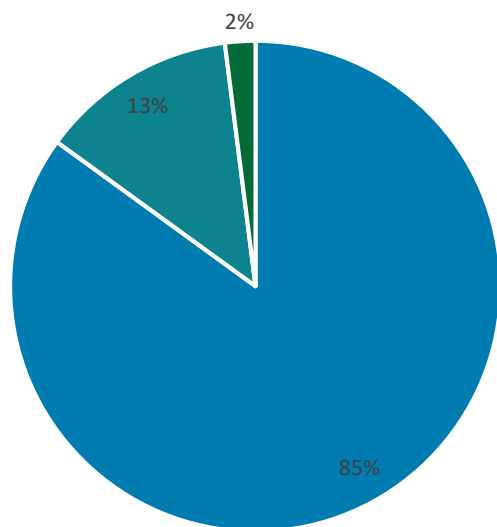
Zdroj dat: Závěrečné účty Jihomoravského kraje 2017, 2018, 2019, zpracovatel studie

Provozní zhodnocení Nemocnice Boskovice – Spokojenost zaměstnanců je vysoce nadprůměrná, spokojenost pacientů je nadprůměrná

Nemocnice z pohledu pacientů (2019)

Míra spokojenosti ambulantních pacientů s celkovou úrovní ošetření (%)

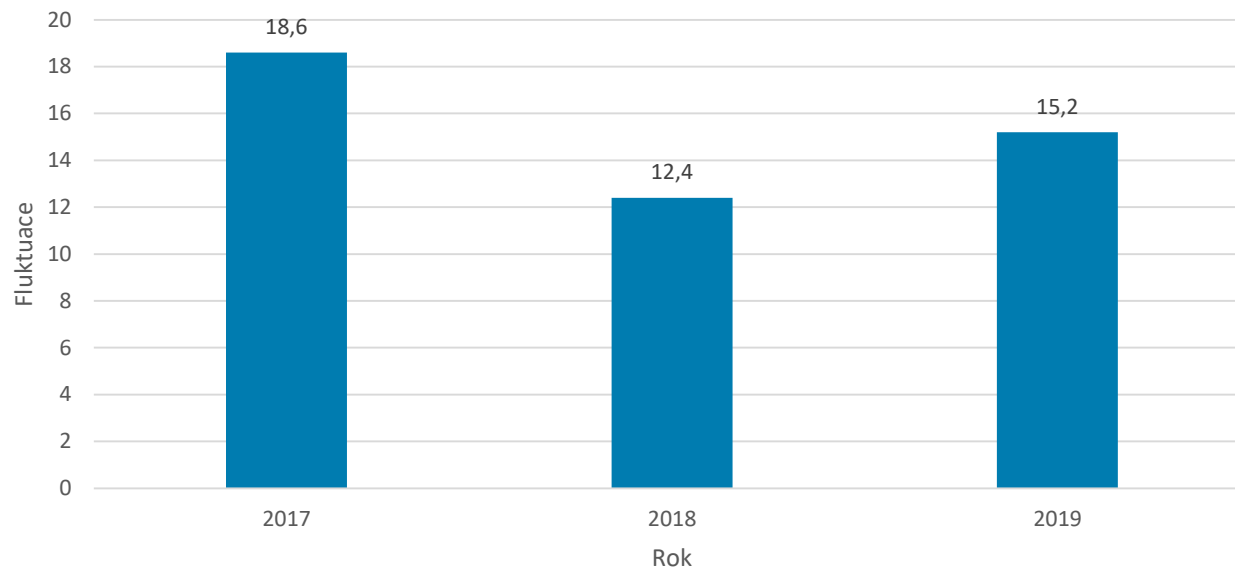
■ Velmi spokojení ■ S výhradami spokojení ■ Nespokojení



- Nemocnice Boskovice se umístila na 16. místě v ČR ve spokojenosti ambulantních pacientů a na 5. místě v JMK. Se spokojeností hospitalizovaných pacientů se umístila na 42. místě v ČR a 5. v JMK.
- Z hlediska spokojenosti pacientů je tak Nemocnice Boskovice **hodnocena nadprůměrně**.

Nemocnice z pohledu zaměstnanců (2017-2019)

Fluktuace zaměstnanců (%)



- Celkem za roky 2017 – 2019 nemocnici opustilo 248 zaměstnanců, z toho 31 lékařů nebo farmaceutů. Fluktuace zaměstnanců Nemocnice Boskovice je srovnatelná s dlouhodobým celorepublikovým průměrem fluktuace ve zdravotnictví (10 – 15 %) .
- Z průzkumu spokojenosti zaměstnanců bylo zjištěno, že nejčastějšími důvody pro potenciální odchod z nemocnice jsou nespokojenost s platem (27 %) a změna bydliště (27 %). Z hlediska motivačních odměn je mezi zaměstnanci největší zájem o dovolenou navíc (31 %) a wellness programy (31 %).
- Nemocnice Boskovice se s 85% spokojeností zaměstnanců umístila na 8. místě ve spokojenosti zaměstnanců v ČR a na 4. místě v JMK.
- Z hlediska spokojenosti zaměstnanců je tak Nemocnice Boskovice hodnocena **vysoce nadprůměrně**.

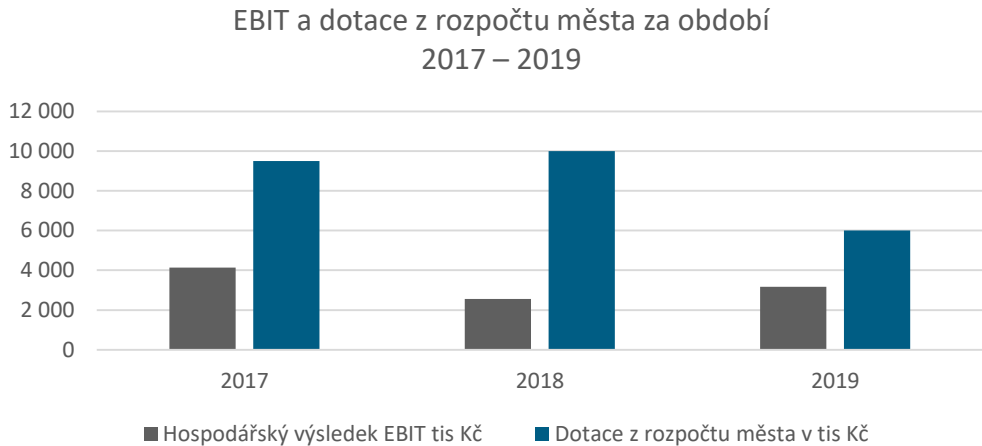
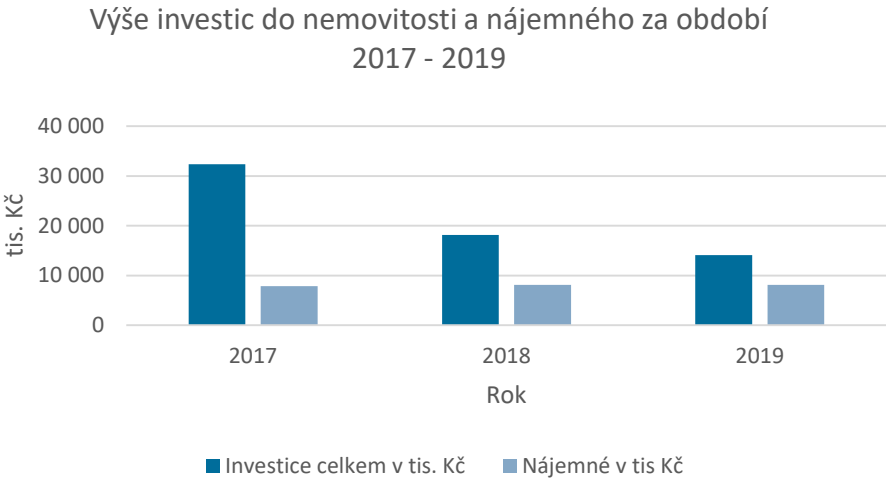
Provozní rizika Nemocnice Boskovice – Nízké platy sester, změna úhradové vyhlášky, reprodukce majetku pořízeného z dotací a atraktivita pro absolventy

Provozní rizika

Na základě dostupných zdrojů a rozhovorů se zástupci nemocnice byla identifikována tato hlavní provozní rizika:

Název rizika	Popis rizika	Významnost
Nížší platy sester v porovnání s tabulkovými platy	Platy zdravotních sester v Nemocnici Boskovice jsou nižší než tabulkové platy stanovené Nařízením vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě č. 341/2017 Sb. Jelikož je Nemocnice Boskovice obchodní společností, tak se tímto nařízením vlády řídit nemusí, nicméně je v důsledku nižších platů méně atraktivním zaměstnavatelem než okolní nemocnice, které se tímto nařízením řídí (např. Nemocnice Blansko, nemocnice na území Brna).	Vysoká
Snížení výnosů nemocnice změnou úhradové vyhlášky	Existuje riziko, že v důsledku aktuální pandemie COVID-19 dojde ke negativní změně úhradové vyhlášky (Vyhláška č. 428/2020 Sb.), na základě které jsou nemocnicím od pojišťoven vypláceny úhrady za výkony. Příjmy od pojišťoven jsou hlavními příjmy Nemocnice Boskovice a i mírné snížení úhrad by mělo významný dopad na provoz nemocnice.	Vysoká
Potenciální neschopnost reprodukce majetku v případě nezískání financí z dotačních titulů EU/MZ	Nemocnice Boskovice v minulých letech pořídila významný objem nového majetku, který byl částečně financován dotacemi z EU/MZ. Existuje riziko, že Nemocnice Boskovice nebude schopná tvořit dostatečný fond reprodukce tohoto majetku v případě, že by nezískala v budoucnosti nové dotace.	Střední
Nízká atraktivita „okresní nemocnice“ pro absolventy	Existuje riziko, že Nemocnice Boskovice nebude v případě modernizace a rozvoje lékařské péče schopná přilákat dostatečný počet absolventů vysokých škol na vysoce kvalifikované pozice v důsledku konkurence fakultních nemocnic v blízkém Brně.	Střední

Základní ekonomická bilance Nemocnice Boskovice z pohledu Města Boskovice – Investice do budovy nejsou pokryty nájemným, pozitivní hospodářský výsledek nemocnice je dosažen v důsledku dotací od města



	Výdaje		Příjmy	Zisk nemocnice
Rok	Dotace na vybavení z rozpočtu města v tis. Kč	Investice města do nemovitého majetku v tis. Kč	Nájemné v tis. Kč	Hospodářský výsledek EBIT tis. Kč *
2017	9 500	32 319	7 862	4 136
2018	10 000	18 154	8 102	2 553
2019	6 000	14 129	8 117	3 178
Celkem	90 102		24 081	9 867

* Zisk nemocnice zůstává v nemocnici a není přerozdělován vlastníkově. Na rozpočet města tak pozitivní hospodářský výsledek nemá vliv.

V průměru 21 % z investičních výdajů vynakládaly Boskovice v letech 2017 - 2019 na nemocnici. V důsledku COVID-19 dojde ke snížení příjmů Boskovic ze sdílených daní, což pravděpodobně povede ke snížení disponibilních prostředků na investice.

Stanovení zátěže provozování nemocnice na rozpočet Boskovic

- Při vyrovnaném hospodaření by bylo možné uvažovat rozpad rozpočtu Města Boskovice podle vzorce:
$$\text{Celkové příjmy města} - \text{běžné výdaje} = \text{prostředky pro investice}$$
- Město Boskovice však hospodařilo ve zkoumaných letech se schodkem, vzorec je proto upraven:
$$\text{Celkové příjmy města} - \text{výsledek hospodaření} - \text{běžné výdaje}^* = \text{prostředky pro investice}$$
- Zátěž Nemocnice Boskovice na rozpočet Města Boskovice pak podle vzorce:
$$\text{Zátěž} = (\text{investice} + \text{dotace} - \text{nájemné}) / \text{prostředky pro investice}$$

Rok	Příjmy Boskovic v tis. Kč	Fixní výdaje Boskovic v tis. Kč	Kapitálové výdaje Boskovic v tis. Kč	Výsledek hospodaření Boskovic v tis. Kč	Náklady na nemocnici v tis. Kč (investice + dotace – nájemné)	Zátěž Nemocnice Boskovice na kapitálové výdaje města
2017	284 870	214 739	84 469	-14 338	33 957	40 %
2018	342 135	232 884	134 880	-25 629	20 052	15 %
2019	366 014	242 137	142 214	-18 337	12 012	8 %

- Boskovice v letech 2017 – 2019 vynakládaly **v průměru 21 % z celkových kapitálových výdajů na nemocnici** při každoročně schodkovém rozpočtu.

* Výdaje v kategorii „Běžné výdaje“ dle členění v rámci Monitoru státní pokladny

Výhled dopadu COVID-19 na rozpočet Boskovic

- Významnou složkou příjmů Města Boskovice jsou příjmy ze sdílených daní – přibližně 50 %
- V důsledku aktuální pandemie COVID-19 však dochází ke zpomalení ekonomické aktivity a tím k výběru nižšího množství daní než v „předpandemické“ době
- Dle predikce MF ČR budou **příjmy Boskovic ze sdílených daní v roce 2021 o 14,7 mil. Kč nižší než byly v roce 2019**, což pravděpodobně povede k nutným úsporám na kapitálových výdajích města

Rok	Příjmy Boskovic ze sdílených daní v tis. Kč	Rozdíl oproti předchozímu roku v tis. Kč
2017	148 323	-
2018	166 102	Nárůst o 17 779
2019	180 833	Nárůst o 14 731
2020	170 528	Pokles o -10 305
2021 predikce	166 095	Pokles o -4 433
2022 predikce	173 734	Nárůst o 7 639
2023 predikce	185 722	Nárůst o 11 988

Zdroj dat: Monitor státní pokladny, predikce příjmů sdílených daní MF ČR, zpracovatel studie

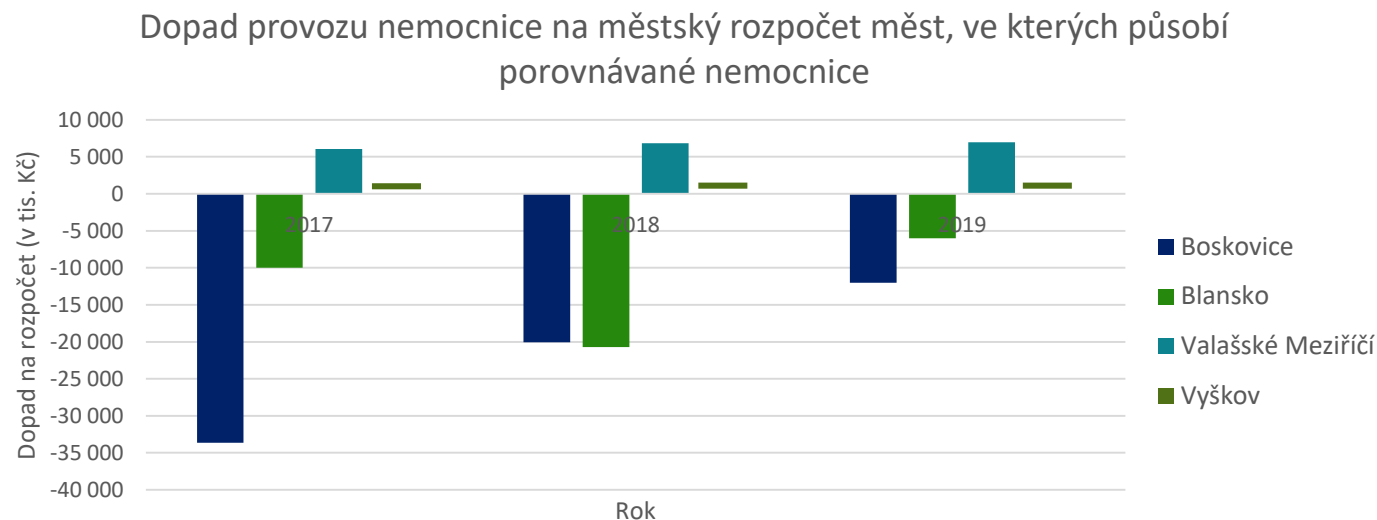
Porovnání ekonomické bilance - Výběr 3 referenčních nemocnic

Pro přehlednější zasazení ekonomické bilance pro město do kontextu bylo zpracováno porovnání se třemi jinými nemocnicemi – Nemocnice Blansko, Nemocnice Vyškov a Nemocnice Valašské Meziříčí. Tyto nemocnice byly vybrány na základě následujících kritérií:

- Jiné typy provozovatelů než Nemocnice Boskovice
- Geografické umístění podobné jako Boskovice,
- Podobná velikost nemocnic a měst.

Název nemocnice	Provozovatel	Velikost nemocnice (2019)	Obrat v tis. Kč	Základní informace o nemocnici	Foto
Nemocnice Blansko, příspěvková organizace	Město Blansko	183 lůžek 453 zaměstnanců	2017 – 482 141	Příspěvková organizace zřizována městem Blansko. Poskytuje péči pro spádovou oblast cca 100 000 obyvatel, zejména pro obyvatele blanenského regionu. Existence sahá až do 19. století, ale vybudováním nové polikliniky v roce 1968 začala nová etapa fungování nemocnice.	
			2018 – 511 704		
			2019 – 559 258		
Nemocnice Vyškov, příspěvková organizace	Jihomoravský kraj	431 lůžek 750 zaměstnanců	2017 – 625 810	Příspěvková organizace zřizována Jihomoravským krajem. Poskytuje péči pro spádovou oblast více než 90 000 obyvatel. Nemocnice byla zprovozněna roku 1951. Od roku 2003 je jejím zřizovatelem Jihomoravský kraj, neplatí proto nájemné.	
			2018 – 671 767		
			2019 – 714 814		
Nemocnice Valašské Meziříčí, a.s.	AGEL, a.s.	341 lůžek 488 zaměstnanců	2017 – 432 077	Akciová společnost s jediným akcionářem AGEL, a.s. poskytuje péči pro spádovou oblast s více než 80 000 obyvatel. Hlavními nosnými programy jsou v současnosti porodnictví a úrazová a obecná chirurgie.	
			2018 – 463 808		
			2019 – 494 023		

Zatížení rozpočtu Města Boskovice provozem nemocnice je výrazně vyšší než u měst, ve kterých je provozována nemocnice jinými provozními modely



Název nemocnice	Provozovatel	Rok	Hospodářský výsledek (EBIT) v tis. Kč	Nájemné v tis. Kč	Dotace od města na provoz nemocnice v tis. Kč	Investice města do budovy nemocnice tis. Kč	Celková bilance (nájemné – dotace – investice) v tis. Kč
Nemocnice Boskovice s.r.o.	Město Boskovice	2017	4 136	7 862	9 500	31 990	- 33 957
		2018	2 553	8 102	10 000	18 154	- 20 052
		2019	3 178	8 117	6 000	14 129	- 12 012
Nemocnice Blansko, příspěvková organizace	Město Blansko	2017	49	8 728	10 000	8 729	- 10 001
		2018	20	8 729	26 759	2 665	- 20 695
		2019	131	8 729	12 029	2 699	- 5 999
Nemocnice Vyškov, příspěvková organizace	Jihomoravský kraj	2017	685	0	0	0	0
		2018	47	0	0	0	0
		2019	-18 200	0	0	0	0
Nemocnice Valašské Meziříčí, a.s.	AGEL	2017	16 274	6 656	0	620 *	6 036
		2018	5 573	6 822	0	0 *	6 822
		2019	4 491	6 966	0	0 *	6 966

* Město Valašské Meziříčí realizovalo významnou investiční akci za 18,8 mil. Kč do budovy nemocnice v roce 2016. S výjimkou tohoto roku jsou však výdaje města na budovu nemocnice dlouhodobě nižší než 1,5 mil. Kč ročně.

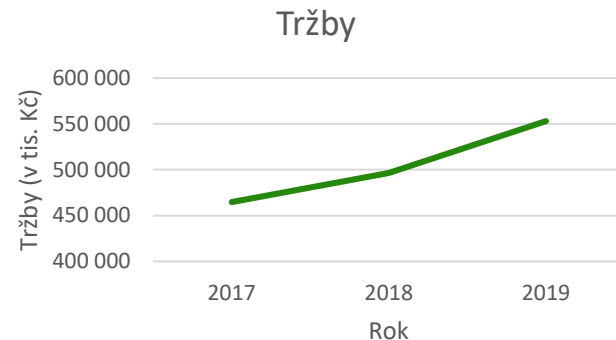


Ekonomická analýza – Nemocnice Boskovice je v ekonomicky stabilní pozici

- V rámci ekonomické analýzy byly zpracovány účetní výkazy Nemocnice Boskovice za roky 2017-2019.
- Ekonomická analýza slouží k prezentaci hlavních trendů výnosové schopnosti podniku, a celkové finanční přiměřenosti podniku
- Zpracovány byly analýzy tržeb, pohledávek a závazků a cash flow a analýza poměrových ukazatelů.

Analýza tržeb

Rok	Tržby	Změna
2017	464 801	+ 5,0 %
2018	496 620	+ 6,9 %
2019	553 139	+ 11.4 %



Celkové příjmy každoročně rostly. Nejpodstatnější část tvořily příjmy z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Analýza pohledávek a závazků

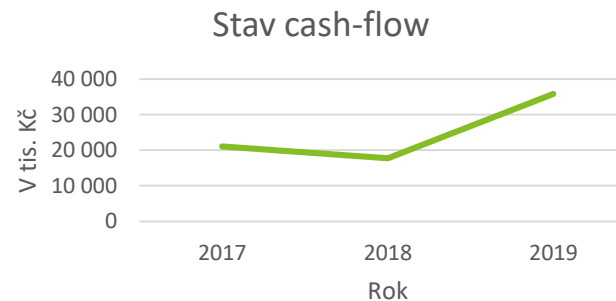
Rok	Pohledávky	Závazky
2017	31 764	59 915
2018	59 256	74 118
2019	50 685	67 596



Poměr závazků a pohledávek je každoročně vyšší než 1. Z čehož vyplývá závislost na cizích zdrojích financování ve výši daného rozdílu.

Analýza cash flow

Rok	Stav peněžních prostředků na konci období	Změna
2017	+ 21 094	- 2 676
2018	+ 17 758	- 3 336
2019	+ 35 794	+ 18 036



Stav cash flow na konci jednotlivých roků byl vždy kladný, což značí dobrou ekonomickou stabilitu podniku.

Ekonomická analýza – Ve většině zkoumaných ekonomických ukazatelích však Nemocnice Boskovice v období 2017 – 2019 stagnovala nebo měla klesající tendenci

- Poměrové ukazatele vyjadřují vztah mezi dvěma nebo více položkami účetních výkazů
- Často jimi lze identifikovat významné souvislosti, nicméně jejich interpretace není jednoznačná. Zhodnocení uvedené níže je zpracováno na základě běžných hodnot těchto ukazatelů pro odvětví zdravotnictví.
- Vzorce pro jednotlivé ukazatele jsou uvedeny v Příloze 1 tohoto dokumentu.

Rok	Míra zadluženosti (cizí zdroje/aktiva)	Úrokové krytí (EBIT/nákladové úroky)	Likvidita			Rentabilita			Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek
			Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita	Rentabilita vlastního kapitálu	Rentabilita aktiv	Rentabilita tržeb	
2017	0,63	82 720*	1	0,9	0,4	0,11	0,04	0,01	0,75
2018	0,66	17,13	1,4	1,3	0,3	0,09	0,02	0,01	1,01
2019	0,64	13,22	1,7	1,6	0,7	0,08	0,03	0,01	1,82
Zhodnocení stavu Nemocnice Boskovice	Mírně neoptimální – optimálně je 0,3 až 0,6.	Optimální - optimálně je nad hodnotou 7.	Proběhla změna do optimálního stavu - optimálně je 1,5 až 2,5.	Optimální – optimálně je 1 až 1,5.	Proběhla změna do optimálního stavu - optimálně je 0,6 až 1,1.	Mírně neoptimální - optimálně je vyšší než 0,08 a meziročně roste.	Mírně neoptimální - optimálně je vyšší než 0,05 a meziročně roste.	Neoptimální - optimálně je vyšší než 0,05	Neoptimální – optimálně je poměr menší než 1.

Zhodnocení

- V rámci ekonomické analýzy nebyly identifikovány faktory, které by znamenaly nebo mohly vést ke kritickému ohrožení hospodaření Nemocnice Boskovice
- Ve většině zkoumaných ukazatelů však Nemocnice Boskovice v období 2017 – 2019 **stagnovala nebo měla klesající tendenci** – na základě dat tudíž nelze očekávat významný růst podniku.

* Výše úroků splácených Nemocnicí Boskovice v roce 2017 činila pouze 47 Kč, proto je úrokové krytí pro tento rok extrémně vysoké.

Závěry – Stabilita nemocnice je podmíněna vysokou zátěží na rozpočet města, přičemž krajská podpora je výrazně nižší než pro většinu krajem zřizovaných nemocnic

Hlavní závěry

- Nemocnice Boskovice je z ekonomického hlediska stabilní avšak se spíše sestupnou tendencí. **Stabilita je podmíněna finanční podporou ze strany Města Boskovice** (dotace provozu, nájemné výrazně nižší než investice do budovy).
- **Náročnost provozu nemocnice je na rozpočet města je výrazně vyšší než v jiných srovnatelně velkých městech**, ve kterých funguje nemocnice. V důsledku dopadů pandemie COVID-19 na ekonomiku České republiky je očekáván pokles příjmů města ze sdílených daní – zátěž nemocnice na rozpočet města bude ještě vyšší než v analyzovaném období 2017 – 2019.
- **Krajská podpora** provozu nemocnice **je výrazně nižší než pro většinu krajem zřizovaných nemocnic**.

Varianta 1

Převod na kraj

- Kompletní převod nemocnice Jihomoravskému kraji – provoz i budova.

Varianta 2

Pacht závodu s koncesním řízením

- Vyhlášení koncesního řízení na výběr soukromého poskytovatele zdravotnických služeb.

Varianta 3

Provoz v soukromém vlastnictví, budova v majetku města

- Prodej společnosti Nemocnice Boskovice s.r.o. soukromému subjektu. Nemovitý majetek zůstane ve vlastnictví města.

Varianta 4

Zachování stávajícího stavu

- Provoz nemocnice bude zajištěn v současném formátu – tj. plně pod kontrolou města.

Varianta 1 - Převod na kraj

Popis varianty

- Převod závodu Nemocnice Boskovice s.r.o. na Jihomoravský kraj
- Lze předpokládat, že součástí převodu by byl nejen závod, ale také budova nemocnice
- Podmínky převodu by závisely na politickém vyjednávání – poslední nemocnice, kterou JMK převzal byla Nemocnice Hustopeče, převod byl bezúplatný, ale kraj převzal závazky nemocnice (36 mil. Kč rozdíl mezi závazky a pohledávkami). Mimo JMK došlo v únoru 2021 k převodu Nemocnice Litoměřice a.s. z vlastnictví města do vlastnictví kraje. V rámci převodu uhradil Ústecký kraj městu cenu závodu, avšak budovy nemocnice byly předány bezúplatně.
- Kraji je možné uložit podmínku rozsahu poskytovaných služeb a zamezit přeprodeji jinému subjektu
- Dle Koncepce zdravotnictví Jihomoravského kraje 2020 – 2025 není převzetí Nemocnice Boskovice plánováno minimálně do doby než dojde k provedení restrukturalizace a integrace krajských nemocnic

Výhody

- Veřejný subjekt vlastní nemocnici – obecně dobře přijímané veřejností
- Převod zodpovědnosti za poskytování péče na krajskou úroveň
- Převod zodpovědnosti za investice do budovy nemocnice na krajskou úroveň
- Možné synergie v rámci širší koncepce poskytování zdravotní péče
- Potenciální jednorázový výnos z převodu nemocnice

Rámcové ekonomické dopady varianty

Výnosy Města Boskovice

- Jednorázový výnos z převodu nemocnice

Náklady Města Boskovice

- Náklady spojené s převodem (odhadem statisíce Kč na znalecké ocenění)

Nevýhody a rizika

- Z dostupných podkladů není patrný zájem kraje o převzetí nemocnice - v rámci Koncepce zdravotnictví Jihomoravského kraje 2020 – 2025 není převzetí Nemocnice Boskovice v krátkodobém výhledu plánováno, historicky bylo převzetí odmítnuto
- Riziko snížení rozsahu poskytované péče oproti aktuálnímu stavu – kraj může rušit
- Riziko rozporu varianty s podmínkami případných dotací
- Nutnost vyjednávání s krajem – potenciální průtahy a neshoda o specifikách převodu
- Ztráta přímé kontroly nad chodem nemocnice

Varianta 2 - Pacht závodu s koncesním řízením

Popis varianty

- Město dočasně úplatně propachtuje soukromému partnerovi závod Nemocnice Boskovice s.r.o.
- Soukromý partner bude oprávněn závod užívat a brát z něj užítky - za to bude Městu Boskovice hradit pacht (obdobu nájmu).
- Pro zajištění ekonomické výhodnosti varianty by mělo být pachtovné stanovené minimálně ve výši odpisů závodu a investic do budovy nemocnice
- Výběr soukromého partnera bude muset probíhat v koncesním řízení postupem daným ZZVZ
- Partnerem by měl být subjekt, který disponuje oprávněními k provozování nemocnice a dostatečnou zkušeností, která garantuje jeho odbornost a celkovou ekonomickou stabilitu
- Partner nebude mít možnost změnit předmět činnosti provozované v závodu
- Partnerovi je možné uložit závazky týkající se výkonu činnosti po dobu pachtu (například závazek na investice do vybavení)
- Po ukončení trvání pachtu bude partner povinen vrátit závod Městu Boskovice
- Příprava a realizace koncesního řízení bude trvat minimálně 1 rok

Výhody

- Při vhodně definovaných podmínkách možnost udržení kontrolní funkce města (rozsah služeb apod.)
- Výnosy z pachtu závodu pro město
- Garance relevantnosti partnera – zajištění kontinuity a kvality

Rámcové ekonomické dopady varianty

Výnosy Města Boskovice

- Pravidelné pachtovné stanovené minimálně ve výši odpisů závodu a investic do budovy nemocnice

Náklady Města Boskovice

- Investice do budovy
- Náklady spojené s koncesním řízením (odhadem statisíce až jednotky mil. Kč na právní zastoupení a poradenské služby)

Nevýhody a rizika

- Riziko nenalezení subjektu, který by byl ochotný platit pachtovné ve výši odpisů závodu a investic do budovy nemocnice
- Potenciální odpor veřejnosti
- Náklady na investic do budovy nemocnice ponese město
- Náklady spojené s koncesním řízením ponese město

Varianta 3 - Provoz v soukromém vlastnictví, budova v majetku města

Popis varianty

- Město úplatně převede závod společnosti Nemocnice Boskovice s.r.o. soukromému partnerovi
- Nemovitý majetek zůstane městu
- Novým provozovatelem nemocnice se stane partner, tj. subjekt, na který bude závod převeden
- Partnerem by měl být subjekt, který disponuje oprávněními k provozování nemocnice a dostatečnou zkušeností, která garantuje jeho odbornost a celkovou ekonomickou stabilitu
- Partner bude moci rozhodovat o dalším rozvoji a rozsahu nemocnice, nicméně bude limitován tím, že v případě porušení závazku zachování rozsahu péče může být citelně navýšen nájem na budovy nemocnice (pojistka města)
- Město bude partnerovi pronajímat budovu nemocnice obdobně jako v současném uspořádání
- V rámci prodejní smlouvy je pouze možné stanovit například závazek na zachování zdravotní péče v daném rozsahu po daný čas a předkupní právo. V rámci nájemní smlouvy je možné penalizovat případnou odchylku od závazku garance rozsahu péče (navýšení nájmu, pojistka města).
- Prodejní cena by měla být stanovena na základě minimálně dvou znaleckých posudků
- Příprava a realizace převodu závodu bude trvat přibližně 9 měsíců

Výhody

- Výnosy z prodeje pro město
- Potenciální pravidelné výnosy z nájmu budovy
- Možnost zrušení transakce ze strany města
- Možnost stanovení smluvních podmínek na zachování rozsahu zdravotní péče
- Garance relevantnosti partnera – zajištění kontinuity a kvality

Rámcové ekonomické dopady varianty

Výnosy Města Boskovice

- Jednorázový výnos z prodeje
- Potenciální výnosy z nájmu budovy

Náklady Města Boskovice

- Investice do budovy
- Náklady spojené s prodejem (odhadem jeden mil. Kč - znalecké posudky, právní zastoupení, poradenské služby)

Nevýhody a rizika

- Přenechání odpovědnosti za provoz nemocnice soukromému partnerovi
- Potenciální odpor veřejnosti
- Náklady investic do budovy nemocnice ponese město
- Riziko rozporu varianty s podmínkami případných dotací
- Náklady spojené se znaleckými posudky a převodem závodu ponese město

Varianta 4 - Zachování stávajícího stavu

Popis varianty

- Město zůstane vlastníkem společnosti Nemocnice Boskovice s.r.o.
- Město bude vyjednávat s Jihomoravským krajem o zvýšení příspěvku na provoz nemocnice

Výhody

- Zachování kontroly nad provozem nemocnice

Rámcové ekonomické dopady varianty

Výnosy Města Boskovice

- Výnosy z nájmu budovy
- Potenciální zisk z provozu nemocnice (v současné době zisk zůstává v nemocnici)

Náklady Města Boskovice

- Investice do budovy
- Dotace provozu

Nevýhody a rizika

- Město nese odpovědnost za provoz nemocnice
- Potenciální odpor veřejnosti
- Náklady investic do budovy nemocnice ponese město
- V případě nezvýšení příspěvku na provoz od kraje není varianta dlouhodobě ekonomicky udržitelná

Kritéria hodnocení variant – Hodnocení rizik a ekonomické bilance pro město

Hlavní priority v kontextu projektu

- Zabezpečení zdravotní péče ve stávajících základních medicínských oborech
- Otázka personálního zabezpečení (i se zapracováním problematiky odlivu pracovníků ve zdravotnických oborech do větších měst)
- Vysoká kvalita zdravotní péče
- Dlouhodobá ekonomická udržitelnost rozsahu požadovaných zdravotních služeb

Kritéria hodnocení variant

- Rizika
- Ekonomická bilance pro město

Kategorie hodnocení rizik

- Zdravotní péče
- Strategická oblast
- Právní a korporátní oblast

Kategorie hodnocení ekonomické bilance pro město

- Jednorázové příjmy
- Jednorázové výdaje
- Bilance příjmů a výdajů ve střednědobém výhledu (5 let)

Metoda zhodnocení:

Saatyho matice párového porovnávání pro stanovení vah rizik

- Základním principem metody je zjišťování preferenčních vztahů dvojic kritérií A a B
- Hodnotitel přiřazuje kritériím váhy na základě důležitosti a to dle stupnice:
 - 1 - riziko A je stejně významné jako riziko B
 - 2 - riziko A je slabě významnější než riziko B
 - 3 - riziko A je silně významnější než riziko B
 - 4 - riziko A je velmi silně významnější než riziko B
 - 5 - riziko A je absolutně významnější než riziko B
 - 1/2 - riziko A je slabě méně významné než riziko B
 - 1/3 - riziko A je silně méně významné než riziko B
 - 1/4 - riziko A je velmi silně méně významné než riziko B
 - 1/5 - riziko A je absolutně méně významné než riziko B
- Pro každé kritérium je geometrickým průměrem všech vah kritéria vypočítána nenormovaná váha kritéria
- Dopočtení normované váhy kritéria probíhá prostřednictvím vzorce:
$$\frac{\text{Nenormovaná váha kritéria } k1}{\sum \text{Nenormovaných vah kritérií } k1...Kn} \times 100$$
- Tyto normované váhy kritérií představují procentuální váhu jednotlivých kritérií v hodnocení.
- Hodnocení variant v jednotlivých kritériích probíhá na stupnici 1-5, kde 1 znamená nejlepší hodnocení a 5 znamená nejhorší hodnocení

Hodnocení rizik – Zdravotní péče

Kategorie kritéria	Název rizika	Popis rizika	Váha	Varianta 1 – Převod na kraj	Varianta 2 – Pacht s koncesním řízením	Varianta 3 – Provoz v soukromém vlastnictví, budova v majetku města	Varianta 4 – Zachování stávajícího stavu	Komentář k hodnocení
Zdravotní péče	Riziko trvalého zrušení poskytování zdravotní péče ve stávajícím rozsahu	Existuje riziko, že dojde k částečnému nebo celkovému trvalému zrušení poskytování zdravotní péče ve stávajících medicínských oborech Nemocnice Boskovice.	17,7 %	3	1	2	5	Nejlépe je hodnocena V2 a V3, jelikož při V2 by město mělo možnost uvést podmínku o zachování stávajících medicínských oborů do smlouvy o pachtu a při V3 by mělo možnost zvýšit nájem vlastních budov (pojistka). Hůře jsou hodnoceny varianty 1 a 4, jelikož rozhodnutí o výběru oborů bude v dlouhodobém horizontu na kraji/novém provozovateli. Nejhůře je hodnocena V4, jelikož tato varianta je ekonomicky neudržitelná a hrozí, že by došlo k úplnému zrušení nemocnice.
	Riziko snížení kvality poskytované péče	Existuje riziko, že dojde ke snížení kvality poskytovaných zdravotnických služeb.	9,3 %	3	1	2	4	Při V2 by mělo město možnost nastavit podmínky koncese tak, aby se jí účastnili pouze zkušení kvalitní provozovatelé a mohlo by nastavit ukazatele kvality do smluvních podmínek. Stejně tak ve V3 musí být vybrán pouze odborně kvalifikovaný a stabilní partner. Pro obě tyto varianty hovoří důraz soukromých poskytovatelů na měření a certifikaci kvality. V1 s sebou nese riziko nejistoty personálu v důsledku procesu převodu na kraj a horšího skóringu v důsledku aktuálního etablování jedné krajské PO, tj. jedná se o prvotní konsolidaci na řídicí úrovni. V4 by vedla ke snížení kvality v důsledku nedostatku financí.
	Riziko nízké kontrolní funkce města v oblasti rozvoje poskytování zdravotní péče	Existuje riziko, že vliv města na stanovení rozsahu a rozvoje poskytování zdravotní péče bude nízký.	8,9 %	4	3	4	1	Při V1 má město vliv stoprocentní. Z dalších variant je nejméně riziková V2, jelikož město může nastavit podmínky rozsahu a rozvoje do smlouvy o pachtu. V případě V1 a V3 město nebude mít možnost rozsah a rozvoj poskytované péče v dlouhodobém horizontu ovlivnit, nicméně pro V3 má pojistku ve formě nájemní smlouvy, resp. jejího citelného zvýšení v případě, že by byl teoreticky rozsah péče snížen.
	Riziko nedostatečného personálního zajištění	Existuje riziko, že nebude možné dlouhodobě udržet optimální počet zaměstnanců pro zajištění zdravotní péče.	13,0 %	3	2	1	5	Riziko existuje pro všechny varianty v důsledku potenciálního odlivu zaměstnanců do Brna. Nejnižší je pro V3 – soukromý partner, který má dlouhodobou stabilitu vlastnického vztahu, bude do lidí investovat a aplikuje synergie a sdílení na jeho ostatní zařízení. Následuje V2, kde je ale pacht na určitou dobu. Možnost sdílení kapacit je také u varianty V1, nicméně omezené. Pro V4 je riziko nejvyšší, jelikož není možné sdílení kapacit a za stávajícího stavu není ekonomicky možné nabízet personálu vysoce nadstandardní podmínky.

Hodnocení rizik - Strategická a právní. Nejméně riziková je na základě hodnocení varianta 2 – Pacht s koncesním řízením, nicméně hodnocení rizik variant 3 a 4 není významně horší než hodnocení varianty 2.

Kategorie kritéria	Název rizika	Popis rizika	Váha	Varianta 1 – Převod na kraj	Varianta 2 – Pacht s koncesním řízením	Varianta 3 – Provoz v soukromém vlastnictví, budova v majetku města	Varianta 4 – Zachování stávajícího stavu	Komentář k hodnocení
Strategická	Riziko nenalezení vhodného poskytovatele zdravotních služeb	Existuje riziko, že město nenalezne vhodného poskytovatele zdravotních služeb/partnera. Nedojde ke sladění cílů obou stran, nebude vytvořena spolupráce pro zajištění zdravotní péče.	12,7 %	5	3	3	1	Nejrizikovější je V1, jelikož kraj v minulosti převzetí Nemocnice Boskovice odmítl a v rámci koncepce zdravotnictví s ním nepočítá. V3 je riziková, jelikož bude od nového poskytovatele vyžadovat vysokou počáteční investici, což může některé poskytovatele odradit. U V2 může být pro nalezení provozovatele překážkou minimální výše pachtovného a působení na dobu určitou.
	Riziko politické přijatelnosti ze strany města	Existuje riziko, že varianta bude vnímána veřejností silně negativně a stane se tak politicky nepřijatelnou.	12,4 %	3	4	5	1	Lze předpokládat, že se veřejnost bude stavět negativně k převzetí nemocnice soukromým provozovatelem. U pachtu pak může být akcentováno riziko „socializace ztrát a kapitalizace zisků“, tj. soukromý partner adekvátně neudrží majetek a ten je postupem času „vybydlen“. Částečně negativně může být vnímáno také převzetí krajem – ve světle jeho kroků je rizikové.
	Riziko ztráty kontroly nad majetkem města	Existuje riziko, že město ztratí kontrolu nad svým stávajícím majetkem bez adekvátní kompenzace.	8,3 %	5	2	1	3	Nejrizikovější je V1, jelikož nelze předpokládat, že bude kraj ochotný zaplatit městu za nemocnici i budovu tržní cenu. V rámci V4 je riziko, že město bude muset v budoucnu přistoupit k prodeji majetku za horších podmínek z důvodu ekonomické neudržitelnosti, tj. další ztráta a dotace zhorší již tak špatnou bilanci. V2, resp. V3 předpokládá pronájem, resp. prodej za tržní cenu s minimem stanoveným znaleckým posudkem.
Právní a korporátní	Riziko komplexnosti varianty pro město	Existuje riziko, že úkony potřebné k přípravě a realizaci varianty budou náročné a zdlouhavé. Úkony zahrnují, v závislosti na variantě, smluvní nastavení governance, náročnost rozhodovacích/schvalovacích procesů apod.	6,2 %	4	5	3	1	Nejsložitější je V2 z důvodu nutnosti realizace složitého koncesního řízení. Riziková je také V3 a to z důvodu nutné přípravy a schvalování v orgánech města. Vysoce riziková je V1, která by vyžadovala schválení nejen v orgánech města, ale také v orgánech kraje.
	Riziko nutnosti postupovat dle ZZVZ	Existuje riziko, že bude třeba postupovat dle ZZVZ – zahrnující prodloužení procesů a zvýšení administrativní zátěže.	3,0 %	1	5	1	1	V rámci V1 a V3 by realizace varianty neprobíhala podle ZZVZ. V2 by podle ZZVZ probíhat musela, což by mohlo vést k průtahům v důsledku odvolání apod.
	Riziko rozporu varianty s podmínkami dotací	Riziko rozporu varianty s podmínkami případných dotací, které Nemocnice Boskovice čerpá / má v plánu čerpat.	8,5 %	4	2	4	1	U V1 a V3 existuje zvýšené riziko rozporu s podmínkami dotace v důsledku převodu majetku jinému subjektu. V2 je riziková také, jelikož majetkem z dotace bude disponovat soukromý subjekt, nicméně je riziko nižší, jelikož majetek nezmění majitele.
Celkem				3,596	2,470	2,666	2,673	Jako nejméně riziková je hodnocena varianta 2 – Pacht s koncesním řízením, nicméně hodnocení rizik variant 3 a 4 není významně horší než varianta 2.

Předpoklady pro hodnocení ekonomické bilance pro město – Rámcové ekonomické vyhodnocení pro účely analýzy na základě dostupných dat

Přístup k hodnocení

- V rámci ekonomického hodnocení variant jsou uvažovány výdaje a výnosy z provozování nemocnice danou variantou, které ponese Město Boskovice
- Konkrétně jsou uvažovány jsou následující položky:
 - Jednorázové výnosy – tj. výnosy z prodeje/převodu provozovatele nemocnice
 - Jednorázové výdaje – tj. výdaje na realizaci varianty (znalecké ocenění, právní a poradenské služby)
 - Pravidelné výnosy – tj. každoroční výnosy z nájemného/pachtovného
 - Pravidelné výdaje – tj. každoroční výdaje na dotaci provozu a investice do budovy nemocnice
- Ekonomická bilance je zpracována pro střednědobý výhled pěti let, a to od roku 2022 do roku 2026. Rok 2021 není do výhledu zahrnut, jelikož nelze předpokládat, že by realizace některé ze změnových variant proběhla již v průběhu roku 2021. Pro rok 2021 je tedy ve všech variantách uvažováno zachování stávajícího stavu.
- Veškeré částky uvedené v rámci hodnocení ekonomické bilance je nutné uvažovat pouze jako orientační odhad za účelem řádového principiálního vyhodnocení variant. Vzhledem k zadání tohoto projektu **nebyly stanoveny na základě znaleckého ocenění nebo detailní odborné ekonomické analýzy**.
- Částky uvedené v rámci hodnocení ekonomické bilance **nelze použít pro jiný účel než je principiální zhodnocení variant**.
- Konkrétní částky reálné realizace budou také významně záviset na obchodním vyjednávání mezi Městem Boskovice a partnerem, který bude do dané varianty zapojen

Způsob stanovení rámcových hodnot položek

- V tabulce níže je uveden přístup ke stanovení hodnot jednotlivých položek. Konkrétní stanovení hodnot je včetně detailnějšího komentáře uvedeno na následujících stranách tohoto dokumentu.

Položka	Přístup ke stanovení hodnoty
Výnosy z prodeje/převodu nemocnice	Odhad intervalu na základě porovnání se znaleckým oceněním Nemocnice Litoměřice z roku 2017 (stanovení hodnoty majetku závodu)
Výdaje na znalecké ocenění, právní a poradenské služby	Na základě odborné praxe Deloitte
Výdaje na dotaci provozu	Průměr z dotací poskytnutých v letech 2017 – 2020 navyšovaný o inflaci (2 % ročně dle dlouhodobého výhledu ČNB)
Výdaje na investice do budovy	Průměr z výše investic v letech 2016 – 2021 navyšovaný o inflaci (2 % ročně dle dlouhodobého výhledu ČNB). Z dat pro stanovení průměru byl vyřazen rok 2017 (outlier), ve kterém proběhla významná jednorázová investice, tudíž by při započítání roku 2017 byla průměrná hodnota zkreslena.
Výnosy z nájemného	Nájemné dle aktuální smlouvy navyšovaný o inflaci (2 % ročně dle dlouhodobého výhledu ČNB)
Výnosy z pachtovného	Ve výši výdajů na investice do budovy + odpisy dlouhodobého majetku Nemocnice Boskovice s.r.o.

Hodnocení ekonomické bilance pro město ve střednědobém výhledu – Varianty 1 a 2

Varianta 1 – Převod na kraj

Kategorie	Název položky	2022	2023	2024	2025	2026	Komentář
Jednorázové výnosy města	Výnos z úplatného převodu závodu	0	0	0	60 000 - 100 000 tis. Kč	0	Ekonomické zhodnocení převodu na kraj bude významně záviset na vyjednaném principu transakce. Pro účely tohoto zhodnocení uvažujeme, že by převod proběhl stejným způsobem, jako v případě posledního realizovaného převodu nemocnice z vlastnictví obce do vlastnictví kraje, tj. převod Nemocnice Litoměřice Ústeckému kraji. V rámci této transakce došlo k převodu provozní akciové společnosti za cenu stanovenou znalcem a k bezúplatnému převodu nemovitosti, ve které nemocnice působí. Předpokládáme, že vzhledem ke skutečnosti, že Jihomoravský kraj v koncepci zdravotnictví s převzetím Nemocnice Boskovice nepočítá, může transakce proběhnout nejdříve v roce 2025. Do té doby nese město náklady na investice a dotace provozu. Po transakci v přejde na kraj provoz i budova, kraj tak ponese veškeré náklady na zajištění investic a případné dotování provozu. Městu se v důsledku uvažované transakce předáním budovy nemocnice sníží hodnota dlouhodobého majetku, přičemž hodnotu majetku lze uvažovat ve výši účetní hodnoty dle evidence majetku Města Boskovice (odhadem 300 tis. Kč vzhledem k podlahové ploše 28 506 m2 a odhadované hodnotami nebytových prostor v Boskovicích 10 500 Kč/m2 - odhad na základě porovnání s odhadovanými hodnotami pro budovy Všeobecné fakultní nemocnice v Praze, pro Boskovice uvažována poloviční hodnota oproti budovám v okrajových částech Prahy).
Jednorázové výdaje města	Náklady na znalecké posudky, právní a poradenské zastoupení	0	0	1 000 tis. Kč	0	0	
	Ztráta budovy nemocnice	0	0	0	300 000 tis. Kč	0	
Pravidelné výnosy města	Nájemné	8 600 tis. Kč	8 800 tis. Kč	9 000 tis. Kč	0	0	
Pravidelné výdaje města	Investice do budovy	13 400 tis. Kč	13 600 tis. Kč	13 900 tis. Kč	14 200 tis. Kč	0	
	Dotace provozu	6 500 tis. Kč	6 600 tis. Kč	6 800 tis. Kč	6 900 tis. Kč	0	
CELKEM bilance za období 2022 - 2026							– 17 700 tis. Kč až + 26 300 tis. Kč – 300 000 tis. Kč majetkové újmy

Varianta 2 – Pacht s koncesním řízením

Kategorie	Název položky	2022	2023	2024	2025	2026	Komentář
Jednorázové výnosy města	Výnos z prodeje/převodu závodu	0	0	0	0	0	Vzhledem ke skutečnosti, že koncesní řízení je velmi procesně náročné, lze očekávat, že realizace varianty by proběhla nejdříve v roce 2023. Zároveň je nutné uvažovat relativně vysoké náklady na realizaci koncesního řízení. Výše pachtovného by měla být jedním z nabídkových parametrů v rámci koncesního řízení. Mělo by být nicméně vyžadováno, aby pachtovné pokrývalo alespoň předpokládané nutné investice do budovy nemocnice a odpisy dlouhodobého majetku Nemocnice Boskovice s.r.o., které činily v roce 2019 přibližně 4 mil. Kč. Jakmile provoz nemocnice převezme pachtýř, město přestane nemocni dotovat, nicméně stále ponese náklady na investice do budovy.
Jednorázové výdaje města	Náklady na uspořádání koncesního řízení, právní a poradenské zastoupení	2 000 tis. Kč	0	0	0	0	
Pravidelné výnosy města	Nájemné v roce 2022, Pachtovné 2023 - 2026	8 600 tis. Kč	17 600 tis. Kč	17 900 tis. Kč	18 200 tis. Kč	18 500 tis. Kč	
Pravidelné výdaje města	Investice do budovy a dotace provozu	13 400 tis. Kč	13 600 tis. Kč	13 900 tis. Kč	14 200 tis. Kč	14 500 tis. Kč	
	Dotace provozu	6 500 tis. Kč	0	0	0	0	
CELKEM bilance za období 2022 - 2026							+ 2 700 tis. Kč

Hodnocení ekonomické bilance pro město ve střednědobém výhledu – Varianty 3 a 4

Varianta 3 – Provoz v soukromém vlastnictví, budova v majetku města

Kategorie	Název položky	2022	2023	2024	2025	2026	Komentář
Jednorázové výnosy města	Výnos z prodeje závodu	60 000 - 100 000 tis. Kč	0	0	0	0	Variantu je procesně možné realizovat bez průtahů – lze tudíž předpokládat plnou realizaci již na začátku roku 2022. Po převzetí závodu bude partner platit městu pravidelné nájemné za užívání budovy nemocnice, které bude navýšeno na výši investic do nemovitosti (nelze předpokládat ochotu města investovat do budovy, ve které bude podnikat soukromý subjekt, více financí než kolik bude získávat v rámci nájemného) a město bude hradit náklady na investice do budovy. Provoz nemocnice bude v plné odpovědnosti partnera, tudíž není předpokládáno, že by město po prodeji provoz dotovalo.
Jednorázové výdaje města	Náklady na znalecké posudky, právní a poradenské zastoupení	1 000 tis. Kč	0	0	0	0	
Pravidelné výnosy města	Nájemné	13 400 tis. Kč	13 600 tis. Kč	13 900 tis. Kč	14 200 tis. Kč	14 500 tis. Kč	
Pravidelné výdaje města	Investice do budovy	13 400 tis. Kč	13 600 tis. Kč	13 900 tis. Kč	14 200 tis. Kč	14 500 tis. Kč	
	Dotace provozu	0	0	0	0	0	
CELKEM bilance za období 2022 - 2026							+ 59 000 až + 99 000 tis. Kč

Varianta 4 – Zachování stávajícího stavu

Kategorie	Název položky	2022	2023	2024	2025	2026	Komentář
Jednorázové výnosy města	Výnos z prodeje/převodu závodu	0	0	0	0	0	Platí stejný stav jako v současnosti – město získává od Nemocnice Boskovice s.r.o. nájemné a hradí investice do budovy a dotuje provoz nemocnice.
Jednorázové výdaje města	Náklady na znalecké posudky, právní a poradenské zastoupení	0	0	0	0	0	
Pravidelné výnosy města	Nájemné	8 600 tis. Kč	8 800 tis. Kč	9 000 tis. Kč	9 100 tis. Kč	9 300 tis. Kč	
Pravidelné výdaje města	Investice do budovy	13 400 tis. Kč	13 600 tis. Kč	13 900 tis. Kč	14 200 tis. Kč	14 500 tis. Kč	
	Dotace provozu	6 500 tis. Kč	6 600 tis. Kč	6 800 tis. Kč	6 900 tis. Kč	7 000 tis. Kč	
CELKEM bilance za období 2022 - 2026							- 58 600 tis. Kč

Ekonomicky nejvýhodnější je na základě rámcového vyhodnocení Varianta 3 - Provoz v soukromém vlastnictví, budova v majetku města, a to ve střednědobém i dlouhodobém výhledu.

Varianta	Ekonomická bilance pro město ve střednědobém výhledu 2022 - 2026	Komentář
V1 – Převod na kraj	– 17 700 tis. Kč až + 26 300 tis. Kč – 300 000 tis. Kč majetkové újmy	Ekonomická bilance varianty by významně závisela na podmínkách vyjednaných s Jihomoravským krajem. Za uvažovaných podmínek by znamenala významnou majetkovou ztrátu Města Boskovice.
V2 – Pacht s koncesním řízením	+ 2 700 tis. Kč	Varianta má pro město téměř neutrální ekonomický efekt. Existuje možnost mírného zlepšení/zhoršení ekonomické bilance v případě, že by pachtýř nabídl vyšší/nižší pachtovné než je předpokládané pachtovné ve výši investic do budovy a odpisů závodu.
V3 – Provoz v soukromém vlastnictví, budova v majetku města	+ 59 000 až + 99 000 tis. Kč	Varianta je ekonomicky nejvýhodnější. I v případě, že by cena závodu stanovená znalcem byla na dolní hranici odhadovaného intervalu, lze předpokládat významně pozitivní bilanci pro město.
V4 – Zachování stávajícího stavu	- 58 600 tis. Kč	Varianta je ekonomicky nejméně výhodná. Zajištění provozu nemocnice by bylo pro Město Boskovice silně ztrátové.

Ekonomická bilance v dlouhodobém výhledu 2022 - 2036

V případě uvažování dlouhodobého výhledu, tj. patnáctileté období 2022 – 2036, by se ekonomická bilance variant lišila následovně:

Varianta	Ekonomická bilance v dlouhodobém výhledu 2022 – 2036	Komentář
V1 – Převod na kraj	– 17 700 tis. Kč až + 26 300 tis. Kč – 300 000 tis. Kč majetkové újmy	Shodné se střednědobým výhledem. Od předání nemocnice kraji by město neneslo žádné výdaje ani výnosy.
V2 – Pacht s koncesním řízením	+ 40 700 Kč	Město by pravděpodobně získávalo každoročně o 4 000 tis. Kč vyšší pachtovné, než by byly výdaje na investice. V roce 2032 by v případě standardní délky pachtu 10 let proběhlo nové koncesní řízení s odhadovanými náklady 2 000 tis. Kč.
V3 – Provoz v soukromém vlastnictví, budova v majetku města	+ 59 000 až + 99 000 tis. Kč	Shodné se střednědobým výhledem. Od prodeje provozní s.r.o. by každoroční výdaje a výnosy města byly shodné.
V4 – Zachování stávajícího stavu	- 195 000 tis. Kč	V případě, že by město nadále dotovalo provoz a investice, by došlo k významnému prohloubení negativní bilance.

Doporučujeme realizaci Varianty 3 - Provoz v soukromém vlastnictví, budova v majetku města, pro kterou byl identifikován nejvýhodnější poměr rizik a ekonomické bilance pro město.

Varianta	Rizika	Ekonomická bilance pro město ve střednědobém výhledu 2022 - 2026	Celkové hodnocení
V1 – Převod na kraj	3,596	– 17 700 tis. Kč až + 26 300 tis. Kč – 300 000 tis. Kč majetkové újmy	Nedoporučená
V2 – Pacht s koncesním řízením	2,470	+ 2 700 tis. Kč	Alternativně doporučená
V3 – Provoz v soukromém vlastnictví, budova v majetku města	2,666	+ 59 000 až + 99 000 tis. Kč	Doporučená
V4 – Zachování stávajícího stavu	2,673	- 58 600 tis. Kč	Nedoporučená

Na základě hodnocení rizik a ekonomické bilance pro město ve střednědobém výhledu **doporučujeme realizaci Varianty 3 – Provoz v soukromém vlastnictví, budova v majetku města.** Varianta je ekonomicky výrazně nejvýhodnější, což vyvažuje mírně horší hodnocení z hlediska rizik než varianty 2 a 4. Varianta 3 splňuje hlavní priority Města Boskovice stanovené v zadání projektu, a to následovně:

- **Zabezpečení zdravotní péče ve stávajících základních medicínských oborech** – varianta umožňuje smluvní ukotvení rozsahu zdravotní péče s vymahatelností skrze nájemní smlouvu na budovu nemocnice;
- **Otázka personálního zabezpečení** – potenciál stabilizace skrze sdílení personálních kapacit soukromého partnera z jiných partnerem provozovaných nemocnic;
- **Vysoká kvalita zdravotní péče** – předpoklad oslovení pouze garantovaných, ověřených provozovatelů nemocnic v ČR, kteří mají vysoké standardy kvality;
- **Dlouhodobá ekonomická udržitelnost rozsahu požadovaných zdravotních služeb** – varianta byla vyhodnocena jako ekonomicky nejvýhodnější pro Město Boskovice, zároveň lze předpokládat ekonomické zefektivnění provozu soukromým provozovatelem, které povede ke zvýšení udržitelnosti..

Příloha 1 – Vzorce pro výpočty v rámci ekonomické analýzy

Ekonomický ukazatel	Výpočet
Míra celkové zadluženosti	$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$
Zlaté bilanční pravidlo	$\text{Dlouhodobý majetek} \leq \text{Dlouhodobé zdroje}$
Úrokové krytí	$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}, \text{ EBIT – zisk před zdaněním a odpisy}$
Běžná likvidita	$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$
Pohotová likvidita	$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva bez zásob}}{\text{Krátkodobé závazky}}$
Okamžitá likvidita	$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$
Rentabilita vlastního kapitálu	$\text{ROE (\%)} = \frac{Z}{VK}, Z – \text{zisk po zdanění, VK – vlastní kapitál}$
Rentabilita aktiv	$\text{ROA (\%)} = \frac{EBIT}{A}, \text{ EBIT – zisk před zdaněním a odpisy, A – aktiva}$
Rentabilita tržeb	$\text{ROS} = \frac{EBIT}{T}, T – \text{celkové tržby,}$ $\text{ROS} = \frac{EAT}{T}$

Seznam použitých zkratk

Zkratka	Význam
a.s.	Akciová společnost
ČR	Česká republika
EBIT	Zisk přes úroky a daněmi (z anglického Earnings Before Interest and Taxes)
JMK	Jihomoravský kraj
Kč	Koruna česká
IČ	Identifikační číslo
IČZ	Identifikační číslo zařízení
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
SO ORP	Správní obvod obce s rozšířenou působností
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SZM	Spotřební zdravotnický materiál
ZZVZ	Zákon o zadávání veřejných zakázek



Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), globální síť jejích členských firem a jejich přidružených subjektů (souhrnně „organizace Deloitte“). Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) a každá z jejích členských firem a jejich přidružených subjektů je samostatným a nezávislým právním subjektem, který není oprávněn zavazovat nebo přijímat závazky za jinou z těchto členských firem a jejich přidružených subjektů ve vztahu k třetím stranám. Společnost DTTL, a každá členská firma a přidružený subjekt nesou odpovědnost pouze za vlastní jednání či pochybení, nikoli za jednání či pochybení jiných členských firem či přidružených subjektů. Společnost DTTL služby klientům neposkytuje. Více informací je najdete na adrese www.deloitte.com/about.

Společnost Deloitte je předním globálním poskytovatelem služeb v oblasti auditu a assurance, podnikového poradenství, finančního poradenství, poradenství v oblasti rizik a daní a souvisejících služeb. Naše globální síť členských firem a přidružených subjektů ve více než 150 zemích a teritoriích (souhrnně „organizace Deloitte“) poskytuje služby čtyřem z pěti společností figurujících v žebříčku Fortune Global 500[®]. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým zhruba 312 000 odborníků dělá to, co má pro klienty smysl, navštivte www.deloitte.com.

Toto sdělení obsahuje pouze obecné informace a společnost Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“) ani žádná z členských firem její globální sítě či jejich přidružených subjektů (souhrnně „organizace Deloitte“) jejím prostřednictvím neposkytuje odborné rady ani služby. Přijetí jakéhokoliv rozhodnutí či jednání, které může mít dopad na Vaše finance či podnik, byste měli konzultovat s kvalifikovaným odborným poradcem.

Nejsou poskytována žádná prohlášení, záruky ani závazky (výslovné ani předpokládané), co se týče přesnosti nebo úplnosti informací v tomto sdělení a společnost DTTL, její členské firmy, přidružené subjekty, zaměstnanci nebo zástupci nenesou odpovědnost za jakékoliv ztráty nebo škody vzniklé přímo nebo nepřímo v důsledku spolehnutí se na toto sdělení jakoukoli osobou. Společnost DTTL, její členské firmy a jejich spřízněné subjekty jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty.

© 2021 Pro více informací kontaktujte Deloitte Česká republika.