

# Studie transformace nemocnic Jihomoravského kraje do holdingového uspořádání

4. února 2026



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



Shape the future  
with confidence

## Obsah

Seznam použitých zkratek .....	1
1. Úvod .....	3
2. Transformace nemocnic Jihomoravského kraje .....	5
3. Založení akciových společností JMK .....	7
3.1 Právní aspekty .....	8
3.1.1 Rozhodnutí o založení akciových společností na úrovni JMK .....	8
3.1.2 Založení a vznik akciové společnosti .....	8
3.2 Daňové aspekty .....	16
4. Načasování zrušení příspěvkových organizací .....	19
4.1 Právní aspekty .....	19
4.2 Převod obchodního závodu do akciové společnosti .....	20
4.2.1 Právní aspekty - obchodní závod .....	20
4.2.2 Právní aspekty - Vklad obchodního závodu .....	22
4.2.3 Daňové aspekty - Vklad obchodního závodu .....	26
5. Vklad akcií do společnosti JMZ .....	29
5.1 Právní aspekty .....	29
5.2 Daňové aspekty .....	32
6. Budoucí provoz nemocnic .....	34
6.1 Úvod do ekonomické situace .....	34
6.2 Operace s kapitálem (příplatky, výplaty kapitálu, dividendy) - právní aspekty .....	39
6.3 Operace s kapitálem (příplatky, výplaty kapitálu, dividendy) - daňové aspekty .....	41
6.4 Dluhové financování .....	42
6.4.1 Právní aspekty .....	42
6.4.2 Daňové aspekty .....	43
6.5 Pronájem nemovitého majetku .....	44
6.5.1 Právní aspekty .....	44
6.5.2 Daňové aspekty .....	44
6.6 Vyrovnávací platby .....	45
6.6.1 Právní aspekty .....	45
6.6.2 Daňové aspekty .....	47
6.7 Dotační mechanismy .....	47
6.7.1 Daňové aspekty .....	49
6.8 Sdílené služby poskytované JMZ .....	50
6.8.1 Právní aspekty .....	50
6.8.2 Daňové aspekty .....	50
7. Zapojení Sanatoria Pálava do struktury .....	51
8. Harmonogram transformace .....	53
9. Rámcový odhad finančních nákladů transformačního procesu .....	57
9.1 Východiska a metodika odhadu .....	57
9.2 Celkový objem nákladů a jejich časové rozložení .....	57
9.3 Podrobnější rozpad jednotlivých nákladových skupin .....	58
10. Návrh efektivního nastavení procesů a činností .....	64
10.1 Proces transformace .....	64
10.2 Možné varianty nastavení centrálního nákupu .....	66
10.3 Posouzení správy majetku .....	67
11. Rizika spojená s procesem transformace .....	69
12. Seznamy grafů, obrázků a tabulek .....	73
12.1 Seznam grafů .....	73
12.2 Seznam obrázků .....	73
12.3 Seznam tabulek .....	73

## Seznam použitých zkratek

Zkratka	Pojem
ČR	Česká republika
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
DIČ	daňové identifikační číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
EBITDA	Zisk před započtením úroků, daní a odpisů
EU	Evropská unie
EY, Zpracovatel	Ernst & Young, s.r.o.
GBER	nařízení Komise (EU) č. 651/2014 ze dne 17. června 2014, kterým se v souladu s články 107 a 108 Smlouvy prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné s vnitřním trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách)
GDPR	nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
HR	lidské zdroje
IT	informační technologie
JMZ, Zadavatel	Jihomoravská zdravotní, a.s.
JMK	Jihomoravský kraj
MSP	malý a střední podnik
Občanský zákoník	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
OR	obchodní rejstřík
PO	příspěvkové organizace
SOHZ	služby obecného hospodářského zájmu
Zákon o krajích	zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů
Zákon o obchodních korporacích	zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), ve znění pozdějších předpisů
Zákon o oceňování majetku	zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku a o změně některých zákonů (zákon o oceňování majetku), ve znění pozdějších předpisů
Zákon o přeměnách	zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev, ve znění pozdějších předpisů
Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů	zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů
Zákon o veřejném zdravotním pojištění	zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů
Zákon o veřejných rejstřících	zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob a o evidenci svěřenských fondů, ve znění pozdějších předpisů
Zákon o zdravotních službách	zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), ve znění pozdějších předpisů

**Zákoník práce**

zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

**ZP**

zdravotní pojišťovny

**Živnostenský zákon**

zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů

## 1. Úvod

Projekt „Studie transformace nemocnic Jihomoravského kraje do holdingového uspořádání“ (Studie) byl vypracován společností Ernst & Young, s.r.o. (Zpracovatel nebo EY) pro společnost Jihomoravská zdravotní, a.s. (Zadavatel či JMZ) na základě Smlouvy o poskytování poradenských služeb uzavřené dne 5. ledna 2026 (Smlouva). Projekt probíhal v období prosinec 2025-únor 2026.

Studie navazuje na již dříve zpracované materiály, které identifikovaly nutnost vzniku krajské soustavy zdravotní péče a následně zpřesňovaly potřeby týkající se této změny. Koncepce zdravotnictví Jihomoravského kraje pro období 2020-2025 a na ni navazující Studie proveditelnosti transformace nemocnic Jihomoravského kraje nabídla varianty budoucího uspořádání včetně navrhované volby akciové společnosti s odštěpnými závody. Na základě posouzení aktuálního stavu v roce 2025 došlo k posunu uvažování směrem k holdingovému uspořádání založeném na kapitálových společnostech (tzv. vertikální holding). Přidanou hodnotou tohoto řešení je zejména zachování identity a provozní samostatnosti (autonomie) jednotlivých nemocnic.

**Cílem** předkládané Studie je navrhnout realistický a proveditelný model transformace krajských nemocnic z formy příspěvkových organizací do holdingového uspořádání. Ambicí Studie není pouze popis procesu, ale zejména ověření jejich proveditelnosti z pohledu právních, daňových a organizačních aspektů a identifikace klíčových rozhodnutí, která musí být v rámci transformačního procesu učiněna.

Transformace nemocnic Jihomoravského kraje (JMK) představuje systémovou změnu, která se dotýká celé řady oblastí - právní formy poskytovatelů zdravotní péče, vlastnických a řídicích vztahů, financování provozu a investic, vztahů ke kraji jako zřizovateli a vlastníkovi, jakož i nastavení odpovědností managementu jednotlivých nemocnic i JMZ. Z tohoto důvodu je transformace posuzována nikoliv izolovaně z pohledu jednotlivých nemocnic, ale v kontextu celé skupiny a dlouhodobého fungování krajského zdravotnictví jako veřejné služby.

Současný model příspěvkových organizací je v praxi dlouhodobě charakterizován zejména:

- ▶ omezenou flexibilitou řízení,
- ▶ nejasným oddělením role zřizovatele a provozovatele,
- ▶ strukturální ztrátovostí hlavní činnosti krytou ad hoc transfery,
- ▶ omezenými nástroji pro řízení výkonnosti a odpovědnosti managementu.

Navrhované holdingové uspořádání umožňuje tyto slabiny systematicky řešit, přičemž finanční náročnost samotného přechodu je ve srovnání s potenciálními přírůsky relativně nízká. V praxi platí, že i mírné zlepšení v oblasti řízení nákladů, plánování investic nebo vyjednávací pozice vůči dodavatelům a pojišťovnám může v horizontu několika let generovat úspory či přírůsky, které násobně převýší jednorázové transformační náklady.

Studie se zaměřuje především na:

- ▶ právní strukturování transformace (vznik akciových společností, převod obchodních závodů, koncernové vztahy),
- ▶ daňové a účetní dopady navrhovaného uspořádání na JMZ a nově vzniklé akciové společnosti,
- ▶ financování budoucího provozu nemocnic (kapitálové toky, dluhové financování, vyrovnávací platby),
- ▶ dotační mechanismy a veřejnou podporu,
- ▶ rámcový harmonogram a odhad nákladů transformačního procesu,
- ▶ vybrané aspekty efektivního nastavení procesů a činností.

## Omezení Studie

Výsledky Studie je nezbytné interpretovat s vědomím určitých omezení. Studie je zpracována na základě zadání JMZ uvedeného v příloze uzavřené Smlouvy - Bližší specifikace Služeb. Naše závěry vycházejí z pochopení stavu a záměrů JMK a společnosti JMZ a dostupných podkladů a informací poskytnutých Zadavatelem a jednotlivými nemocnicemi.

Studie je založena na současném znění právních předpisů a jejich převažujících interpretacích. Znění právních předpisů i jejich interpretace se mohou v průběhu času měnit. Proto doporučujeme závěry uvedené v této Studii ověřit, pokud bude existovat časová prodleva mezi jejím poskytnutím a následným využitím. Tato Studie je určena výhradně pro účely JMK a společnosti JMZ a žádná třetí strana se na ni nemůže spoléhat.

Níže uvedené názory vycházejí z interpretace účinné právní úpravy způsobem, který považujeme za nejvhodnější s ohledem na účel takové právní úpravy. V této souvislosti zdůrazňujeme, že je možné, že v konkrétním případě budoucího sporu by příslušný soud mohl rozhodnout jiným způsobem a výkladové stanovisko by vzniklo patrně až na základě rozhodnutí nejvyšších soudů ČR. Upozorňujeme proto, že tímto nelze předjímat posouzení otázek uvedených v této Studii prováděné nezávislými soudními či jinými k tomu oprávněnými orgány, které mohou v rámci své rozhodovací či kontrolní činnosti k posuzovaným otázkám zaujmout jiné stanovisko.

Cílem Studie nebylo poskytnout detailní rozbor kroků, úkonů, požadavků, a dalších procesních opatření ve vztahu k jednotlivým nemocnicím, společnosti JMZ a JMK v rámci celého procesu transformace. Tyto kroky, úkony, požadavky a další opatření jsou závislé na konkrétní situaci a procesech nastavených v jednotlivých nemocnicích, společnosti JMZ a JMK, a jejich bližší analýza je obsahově nad rámec této Studie. Studie tak obsahuje obecný model transformace, který je nezbytné blíže přizpůsobit potřebám jednotlivých nemocnic, společnosti JMZ, JMK a případně dalších dotčených subjektů.

Studie také nepředstavuje detailní optimalizační studii provozu jednotlivých nemocnic, nenahrazuje strategické rozhodování kraje o rozsahu zdravotní péče ani se nevěnuje klinickým otázkám poskytování zdravotních služeb.

Úkolem EY nebylo zjišťovat, řešit ani opravovat žádné chyby či nedostatky v počítačových systémech Klienta, dalších zařízeních nebo jejich komponentách, a to bez ohledu na to, zda byly či nebyly způsobeny nepřesným či nejednoznačným zadáním, uchováním, interpretací, zpracováním nebo vykázáním dat.

Při zpracování Studie EY nevyužívala všeobecně uznávané auditorské standardy, standardy pro prověrky nebo standardy pro ostatní ověřovací zakázky platnými v České republice, a proto EY neposkytuje žádnou formu ujištění. Studie nepředstavují právní posudek nebo radu. EY neprováděla žádnou prověrku s cílem odhalit podvod nebo nezákonnou činnost.

## 2. Transformace nemocnic Jihomoravského kraje

JMK je v souladu se Zákonem o krajích povinen pečovat o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Kraj v rámci své působnosti vykonává celou řadu činností, a to například v oblasti dopravy, sociálních služeb, školství, regionálního rozvoje, bezpečnosti, kultury či životního prostředí. Významnou oblastí činnosti kraje je i zdravotnictví a zajištění dostupnosti poskytování lékařské péče občanům kraje.

JMK za účelem zajištění dostupnosti poskytování lékařské péče zřídil historicky devět krajských nemocnic, každou jako samostatnou příspěvkovou organizaci. Hlavní účel a předmět činnosti jednotlivých krajských nemocnic upravují jejich zřizovací listiny schválené zastupitelstvem JMK.

Zhoršující se ekonomická a personální situace krajských nemocnic vedla k diskusi o nutnosti transformace krajské soustavy zdravotnictví. V případě nemocnic v JMK je zvoleným modelem transformace vertikální koncern (nebo také vertikální holding). Vertikální koncern je typem podnikatelského seskupení, kde mateřská společnost (řídící osoba) v rámci jednotného řízení koordinuje a koncepčně řídí dceřiné společnosti (řízené osoby) za účelem dlouhodobého prosazování koncernových zájmů.<sup>1</sup> Jednotlivé subjekty, tj. mateřská i dceřiné společnosti, jsou však v rámci koncernu z hlediska vlastního právního postavení nadále zcela samostatnými právními osobami a do vysoké míry rozhodují o své aktivitě samostatně a nezávisle. Hlavním cílem koncernové struktury tak není převzetí rozhodovací a řídicí pravomoci od dceřiných společností či jakékoli jiné omezení jejich právní subjektivity. Koncernové seskupení směřuje k vyšší efektivnosti řízení podnikání na úrovni celé skupiny, vede ke snižování jejich nákladů a přispívá k celkovému zajištění provozní a ekonomické funkčnosti celé skupiny. Koncern tak představuje právní rámec, v němž lze efektivně spojit výhody centralizovaného řízení s provozní autonomií jednotlivých nemocnic.

Koncern není samostatnou právní osobou a nevzniká na základě formálního rozhodnutí, zápisu do veřejného rejstříku ani výslovného označení ve stanovách. Rozhodující je faktický stav, tedy zda je vůči řízeným osobám dlouhodobě a koncepčně prosazováno jednotné řízení sledující koncernové zájmy v rámci jednotné politiky. Ačkoli vznik koncernu není vázán na žádné formální či registrační požadavky, je pro možnost využití koncernových výhod nezbytné, aby všichni členové koncernu bez zbytečného odkladu uveřejnili na svých internetových stránkách informaci o existenci koncernu. Nesplnění této povinnosti má zásadní právní důsledky, neboť v takovém případě nelze postupovat podle zvláštních ustanovení upravujících koncernové vztahy.<sup>2</sup>

Všechny řízené společnosti patřící do koncernu jsou rovněž povinny do 3 měsíců od skončení účetního období vyhotovovat každoročně písemnou zprávu o vztazích, která je zveřejňována ve sbírce listin obchodního rejstříku. Tato povinnost se však na akciové společnosti bude vztahovat, ať už budou podléhat koncernovému řízení, či nikoliv. Podstatou zprávy o vztazích je transparentní informování veřejnosti mj. o fungování skupiny, způsobech, jakým je skupina ovládána, a o uzavřených smlouvách mezi jednotlivými společnostmi skupiny. Zpráva o vztazích je vyhotovována statutárním orgánem společnosti a případně přezkoumávána kontrolním orgánem, pokud bude zřízen. V případě povinného ověření účetní závěrky auditorem mají společnosti povinnost sestavit výroční zprávu. Zpráva o vztazích je poté součástí této výroční zprávy a podléhá také ověření auditorem.<sup>3</sup>

Jednotným řízením se rozumí takový vliv řídící osoby, jehož cílem je koordinace a koncepční řízení alespoň jedné z významných složek nebo činností v rámci činnosti koncernu.<sup>4</sup> Typicky se může jednat o strategické řízení investic, finanční politiky, personální oblasti, kyberbezpečnost či jiné klíčové činnosti, u nichž je hospodárné a účelné jejich centrální nastavení.

---

<sup>1</sup> § 79 odst. 1 a 2 Zákona o obchodních korporacích

<sup>2</sup> § 79 odst. 3 Zákona o obchodních korporacích

<sup>3</sup> § 82 a § 83 Zákona o obchodních korporacích

<sup>4</sup> § 79 odst. 2 Zákona o obchodních korporacích

Hlavní praktickou výhodou koncernového uspořádání je možnost udělovat pokyny do obchodního vedení řízených společností. V běžném korporacním uspořádání náleží obchodní vedení výlučně statutárnímu orgánu a jakékoli pokyny (a to i ze strany akcionáře) jsou nepřípustné. Právě koncern představuje zákonnou výjimku z tohoto pravidla. Řídící osoba je oprávněna řízeným osobám udělovat pokyny týkající se obchodního vedení, pokud jsou v zájmu koncernu.<sup>5</sup> Tato možnost však neznamená zbavení odpovědnosti členů orgánů řízených společností. Ti jsou i nadále povinni jednat s péčí řádného hospodáře a posuzovat jednotlivé pokyny z hlediska jejich dopadů na řízenou společnost. Zákon však připouští, aby se člen orgánu odpovědnosti za případnou újmu zprostil, prokáže-li, že mohl rozumně předpokládat, že újma vzniklá v důsledku koncernového řízení a pokynu do obchodního vedení bude v rámci koncernu vyrovnána.<sup>6</sup>

Vyrovnaní újmy je klíčovým korektivem koncernového řízení. Újma vzniklá řízené společnosti v zájmu koncernu musí být vyrovnána v přiměřené době, a to buď přiměřeným protiplněním, nebo jinými prokazatelnými výhodami plynoucími z členství v koncernu. Může se jednat například o finanční kompenzaci, zajištění financování, sdílení kapacit či jiné ekonomicky vyčíslitelné přínosy. Vyrovnaní újmy však není možné v případě, že by jednání řídící osoby vedlo k úpadku řízené společnosti. Pokud pokyn řídící osoby povede k úpadku řízené osoby, anebo není-li možné prokazatelně určit u pokynu, který způsobil řízené osobě újmu, výhody pro koncern jako celek, uplatní se obecná pravidla odpovědnosti řídící osoby za způsobenou újmu (tj. zejména povinnost takovou újmu plně kompenzovat).

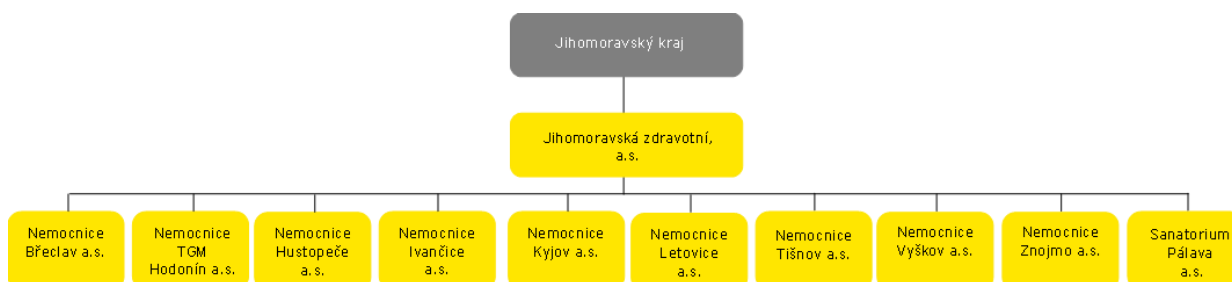
Z pohledu daně z příjmů právnických osob je zapotřebí v situaci koncernového řízení jednat v souladu s principem tržního odstupu. Ten představuje požadavek na sjednání takových cen mezi spojenými osobami, jaké by si sjednaly nespojené osoby v obdobné situaci a v případě rozdílu má dojít k úpravě základu daně, což může vést k neefektivitě (dodatečné zdanění příjmu na straně jedné bez uznatelného nákladu na straně druhé).

Řídící osobou v rámci vertikálního holdingu nemocnic v JMK by měla být společnost JMZ, jejímž jediným akcionářem je JMK. Jednotlivé nemocnice budou transformovány ze současné právní formy příspěvkových organizací na akciové společnosti. Jediným akcionářem všech nemocnic bude ve výsledné struktuře společnost JMZ. Řízenými osobami tedy budou jednotlivé nemocniční akciové společnosti (nemocnice Břeclav, nemocnice TGM Hodonín, nemocnice Hustopeče, nemocnice Ivančice, nemocnice Kyjov, nemocnice Letovice, nemocnice Tišnov, nemocnice Vyškov a nemocnice Znojmo). Koncernová struktura však může sahát až na úroveň JMK, pokud bude jednotné řízení fakticky prosazováno již na úrovni kraje a společnost JMZ bude vystupovat jako řízená osoba spolu s jednotlivými nemocnicemi. Rozsah koncernu tedy není dán formálně, ale odvíjí se od toho, na jaké úrovni bude jednotné řízení skutečně vykonáváno.

V průběhu transformačního procesu bude do koncernové struktury v pozici řízené osoby začleněno Sanatorium Pálava, jehož jediným akcionářem bude rovněž společnost JMZ (viz kap. 7 této Studie).

Cílová právní struktura vertikálního holdingu nemocnic v JMK je následující (název nemocničních akciových společností je pouze ilustrační):

Obrázek 1: Cílová právní struktura vertikálního holdingu

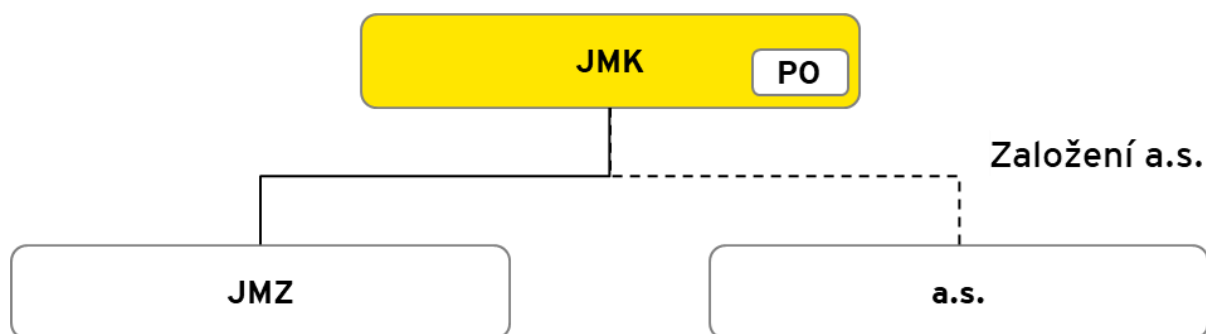


<sup>5</sup> § 81 odst. 1 Zákona o obchodních korporacích

<sup>6</sup> § 81 odst. 2 Zákona o obchodních korporacích

### 3. Založení akciových společností JMK

Obrázek 2: Založení akciové společnosti



#### Shrnutí

O založení akciových společností ze strany JMK rozhoduje usnesením zastupitelstvo JMK. Zastupitelstvo JMK usnesením rovněž mimo jiné schvaluje stanovy akciových společností, a to včetně určení prvních členů statutárních orgánů.

Minimální výše základního kapitálu akciové společnosti je 2 000 000 Kč. Návrh na zápis akciové společnosti do obchodního rejstříku je možný tehdy, dojde-li ke splacení alespoň 30 % jmenovité hodnoty upsaných akcií. Zbývající jmenovitou hodnotu upsaných akcií je zakladatel povinen splatit nejpozději do jednoho roka od vzniku společnosti.

K založení akciové společnosti se vyžaduje přijetí stanov ve formě notářského zápisu. Stanovy při zakládání společnosti musí obsahovat mimo jiné určení prvních členů volených orgánů společnosti. Personální obsazení devíti nově zakládaných akciových společností ze strany JMK může být značně problematické, díky čemuž je vhodnou přechodnou a dočasnou vnitřní strukturou nově zakládaných akciových společností monistický systém. Orgány společnosti v rámci monistického systému jsou pouze valná hromada (jediný akcionář) a správní rada. Neurčí-li stanovy společnosti jinak, má správní rada tři členy. Zároveň je možné, aby konkrétní osoba nebo osoby byly členem správní rady ve více akciových společnostech, případně je možné, aby členem správní rady byla pouze společnost JMZ. V případě rozhodnutí vytvořit DPH skupinu sestávající ze společností JMZ a jednotlivých nemocnic může být výhodné obsadit do správní rady každé z nemocnic jednu stejnou osobu, tak, aby byly dočasně splněny podmínky pro vytvoření DPH skupiny, než dojde k vkladu akcií do společnosti JMZ.

Po vzniku akciových společností a v návaznosti na zahájení jejich nemocničního provozu na základě vkladu obchodního závodu je vhodnou vnitřní strukturou dualistický systém. Základním znakem dualistického systému je rozdělení řídicí a kontrolní funkce mezi dva samostatné orgány společnosti - představenstvo a dozorčí radu. Neurčí-li stanovy jinak, má představenstvo i dozorčí rada vždy tři členy. Významným prvkem dualistického systému je povinná účast zaměstnanců v dozorčí radě u akciových společností, které zaměstnávají více než 500 zaměstnanců v pracovním poměru. V takovém případě jednu třetinu členů dozorčí rady volí zaměstnanci společnosti v pracovním poměru.

Akciová společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. Ke své činnosti musí nemocniční akciová společnost získat celou řadu oprávnění a povolení. Zákonem požadované živnostenské oprávnění ani oprávnění k poskytování zdravotních služeb nelze převést ani nepřechází společně s obchodním závodem. Z tohoto důvodu nově vzniklé akciové společnosti budou muset požádat o udělení živnostenského oprávnění a oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Možnosti pře-

chodu nebo převodu a/nebo podmínky udělení dalších oprávnění a povolení k činnosti konkrétní akciové společnosti coby poskytovatele zdravotních služeb bude nezbytné blíže zanalyzovat ve vztahu k jednotlivým nemocnicím v rámci právní prověrky (due diligence).

## 3.1 Právní aspekty

### 3.1.1 Rozhodnutí o založení akciových společností na úrovni JMK

S ohledem na cílovou strukturu vertikálního holdingu nemocnic v JMK je nezbytné založit jednotlivé akciové společnosti, do kterých budou po jejich vzniku postupně vloženy jednotlivé obchodní závody současných nemocnic - příspěvkových organizací.

Na krajské úrovni rozhoduje o založení právnických osob zastupitelstvo kraje. Zastupitelstvu kraje je dále vyhrazeno schvalovat zakladatelské listiny, společenské smlouvy, zakládací smlouvy a stanovy, a to včetně jejich změn.<sup>7</sup>

Založení a vzniku akciových společností pro účely vkladu obchodních závodů krajských nemocnic tak musí předcházet přijetí usnesení zastupitelstva JMK, jehož obsahem bude rozhodnutí, resp. schválení založení akciových společností a schválení jejich stanov, a to včetně určení prvních členů statutárních orgánů.

### 3.1.2 Založení a vznik akciové společnosti

#### Akciová společnost a základní kapitál

Akciová společnost je obchodní korporací ve smyslu Zákona o obchodních korporacích a představuje kapitálovou formu obchodní společnosti, která může být založena jak za podnikatelským, tak nepodnikatelským účelem (zejména zajišťování služeb veřejného významu, jako je například zdravotnictví).

Znakem akciové společnosti je **existence základního kapitálu rozvrženého na akcie**,<sup>8</sup> které vyjadřují účast akcionáře na společnosti. Minimální výše základního kapitálu akciové společnosti činí 2 000 000 Kč.<sup>9</sup>

Založení společnosti je účinné, splatil-li každý zakladatel v souhrnu alespoň 30 % jmenovité hodnoty upsaných akcií ve lhůtě určené ve stanovách a na účet banky zřízený správcem vkladu, nejpozději však do okamžiku podání návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku. Bez splacení alespoň 30 % jmenovité hodnoty upsaných akcií (popřípadě ve výši určené stanovami) nelze společnost zapsat do obchodního rejstříku.<sup>10</sup> Zbývající emisní kurs upsaných akcií je akcionář povinen splatit nejpozději do jednoho roka ode dne vzniku společnosti, tedy ode dne zápisu do obchodního rejstříku.<sup>11</sup>

Pro akciové společnosti vlastněné veřejným subjektem je typické, že akcie jsou vydány jako akcie na jméno a jejich převoditelnost je omezena stanovami, aby byla zachována kontrola nad vlastnickou strukturou společnosti. Tento přístup odpovídá praxi veřejného sektoru, kde není cílem volná obchodovatelnost akcií, ale dlouhodobé a stabilní vlastnictví společnosti.

<sup>7</sup> § 35 odst. 2 písm. j) Zákona o krajích

<sup>8</sup> § 243 a násl. Zákona o obchodních korporacích

<sup>9</sup> § 246 odst. 2 Zákona o obchodních korporacích

<sup>10</sup> § 253 odst. 1 a 2 Zákona o obchodních korporacích

<sup>11</sup> § 344 odst. 1 Zákona o obchodních korporacích

## Stanovy akciové společnosti

V návaznosti na schválení založení akciových společností ze strany JMK je nezbytné přijmout **stanovy**, a to ve formě notářského zápisu. Stanovy obsahují:

- (i) firmu a předmět podnikání nebo činnosti;
- (ii) výši základní kapitálu;
- (iii) počet akcií, jejich jmenovitou hodnotu, formu, zda jsou listinné nebo zaknihované, popřípadě údaj o omezení převoditelnosti akcií, popřípadě údaj, zda jsou listinné akcie imobilizované;
- (iv) mají-li být vydány akcie různých druhů, jejich název a popis práv s nimi spojených;
- (v) počet hlasů spojených s jednou akcií, celkový počet hlasů ve společnosti a způsob hlasování na valné hromadě; mají-li být vydány akcie o různé jmenovité hodnotě, obsahují stanovy také počet hlasů vztahujících se k té které výši jmenovité hodnoty akcií a mají-li být vydány akcie bez hlasovacích práva, obsahují stanovy i počet hlasů spojených s jednou akcií pro případ, že vlastník této akcie může hlasovat na valné hromadě;
- (vi) údaj o tom, který ze systémů vnitřní struktury společnost byl zvolen; a
- (vii) jiné údaje, stanoví-li tak Zákon o obchodních korporacích.<sup>12</sup>

Při založení akciové společnosti stanovy dále také obsahují:

- (i) údaje o tom, kolik akcií, který zakladatel upisuje, za jaký emisní kurs, způsob a lhůtu pro splácení emisního kursu a jakým vkladem bude emisní kurs splacen;
- (ii) v jaké výši musí být splacen základní kapitál k okamžiku vzniku společnosti;
- (iii) tehdy, bude-li emisní kurs akcií plněn nepeněžitými vklady, jméno vkladatele, popis nepeněžitých vkladů, jakož i údaje o akciích, které budou za tento nepeněžitý vklad vydány, a určení znalce, který provedl ocenění nepeněžitého vkladu;
- (iv) určení ceny nepeněžitých vkladů při založení společnosti;
- (v) alespoň přibližnou výši nákladů, které v souvislosti se založením společnosti vzniknou;
- (vi) údaj o tom, koho zakladatelé určují členy volených orgánů společnosti;
- (vii) určení správce vkladů; a
- (viii) tehdy, mají-li být vydány zaknihované akcie, čísla majetkových účtů, na které mají být zaknihované akcie vydány.

Údaje vyžadované při založení akciové společnosti mohou být po vzniku společnosti a po splnění vkladové povinnosti ze stanov vypuštěny, přičemž stanovy mohou svěřit rozhodnutí o vypuštění těchto údajů do působnosti představenstva nebo správní rady (případně mohou být v příslušném notářském zápisu předmětné údaje koncipovány tak, že vznikem společnosti (tj. zápisem do obchodního rejstříku) přestanou být bez dalšího součástí stanov - vypouštějí se). Toto rozhodnutí se nepovažuje za rozhodnutí o změně stanov,<sup>13</sup> není tedy vyžadováno souhlasné rozhodnutí zastupitelstva JMK.

### Vnitřní struktura akciové společnosti při založení společnosti - monistický systém

Monistický systém je založen na koncentraci řídicích a kontrolních funkcí do jediného orgánu, kterým je správní rada. Orgány akciové společnosti jsou v monistickém systému pouze valná hromada (resp. jediný akcionář vykonávající působnost valné hromady) a správní rada. Vedle správní rady v monistickém systému není ustanoven samostatný kontrolní orgán ve formě dozorčí rady.

<sup>12</sup> § 250 odst. 1 a 2 Zákona o obchodních korporacích

<sup>13</sup> § 250 odst. 3 a 4 Zákona o obchodních korporacích

Správní rada je v monistickém systému statutárním orgánem společnosti.<sup>14</sup> Je oprávněna jednat jménem společnosti navenek a odpovídá za její obchodní vedení. Současně však vykonává i kontrolní funkci, která je v dualistickém systému svěřena dozorčí radě. Neurčí-li stanovy společnosti jinak, má správní rada tři členy.<sup>15</sup> Stanovy společnosti mohou určit, že správní rada bude pouze jednočlenná nebo naopak, že bude více jak tříčlenná. Členové správní rady jsou povinni jednat s péčí řádného hospodáře a v případě porušení svých povinností mohou nést osobní odpovědnost za vzniklou újmu.<sup>16</sup>

Členem správní rady může být i právnická osoba, nestanoví-li stanovy, že členem mohou být pouze fyzické osoby. V případě, že je členem správní rady právnická osoba, je však tato právnická osoba povinna zmocnit bez zbytečného odkladu jedinou fyzickou osobu, která splňuje požadavky a předpoklady pro výkon funkce člena správní rady stanovené zákonem pro samotného člena správní rady, aby ji ve správní radě zastupovala.<sup>17</sup> Právnická osoba obvykle uzavře s fyzickou osobou smlouvu o zastoupení a udělí jí plnou moc. Zástupce právnické osoby se zapisuje do obchodního rejstříku společně s právnickou osobou. Zákon o obchodních korporacích stanoví, že ve lhůtě 3 měsíců ode dne, kdy právnické osobě vznikla funkce, musí být kumulativně splněny dvě podmínky: (i) právnická osoba musí zmocnit jedinou fyzickou osobu jako svého zástupce, a současně (ii) právnická osoba musí být spolu se svým zástupcem (fyzickou osobou) zapsána do obchodního rejstříku. V případě, kdy nebudou tyto kumulativní podmínky splněny, funkce právnické osoby ve správní radě zanikne *ex lege* marným uplynutím 3měsíční lhůty.

Specifikem monistického systému je, že právní úprava nevyžaduje povinné zapojení zaměstnanců do orgánů společnosti, a to ani v případě, že akciová společnost zaměstnává více než 500 zaměstnanců. Povinnost zaměstnanecké participace se podle zákona vztahuje výlučně na dozorčí radu v dualistickém systému.<sup>18</sup>

Vzhledem k tomu, že stanovy při založení akciové společnosti vyžadují údaj o tom, koho zakladatelé určují členy volených orgánů společnosti, bude zastupitelstvo JMK ve schvalovaných stanovách jednotlivých akciových společností rozhodovat jmenovitě o konkrétních prvních členech volených orgánů. Z důvodu nutnosti konkrétního personálního obsazení volených orgánů akciové společnosti je vhodnou vnitřní strukturou akciových společností zakládaných JMK při jejich založení a vzniku právě monistický systém. Ten umožní JMK určit pouze nezbytně nutné členy správní rady a umožní tak personální flexibilitu a zjednodušení při zakládání a vzniku akciových společností. Zároveň je možné, aby konkrétní osoba nebo osoby byly členem správní rady ve více akciových společnostech. Dále je také možné, aby jediným členem správní rady jednotlivých zakládaných nemocničních akciových společností byla společnost JMZ. Tím by došlo k velice efektivnímu a personálně zjednodušenému určení člena správní rady na samotném začátku transformačního procesu.

Monistický systém by však v tomto případě představoval pouze přechodný a dočasný model. Vedle monistického systému je možné již při samotném založení nemocničních akciových společností zvolit systém dualistický, který však vyžaduje nejen personální obsazení dvou volených orgánů, tj. představenstva a dozorčí rady (i v případě dualistického systému lze uvažovat o jednočlenných orgánech).

### **Vnitřní struktura akciové společnosti po založení společnosti - dualistický systém**

Monistický systém - vhodnější při zakládání a vzniku akciových společností - neobsahuje institucionálně oddělený kontrolní orgán, což má dopad na nastavení vnitřních kontrolních mechanismů akciové společnosti. Kontrola činnosti správní rady je v tomto modelu realizována výlučně akcionářem

<sup>14</sup> § 456 odst. 1 Zákona o obchodních korporacích

<sup>15</sup> § 457 odst. 1 Zákona o obchodních korporacích

<sup>16</sup> § 159 odst. 1 Občanského zákoníku

<sup>17</sup> § 46 Zákona o obchodních korporacích

<sup>18</sup> § 448 odst. 1 Zákona o obchodních korporacích

zejména prostřednictvím jeho práva na vysvětlení,<sup>19</sup> případně prostřednictvím dalších nástrojů, kterými mohou být interní nebo externí audity. Celkově monistický systém není příliš vhodný pro dlouhodobé fungování robustních akciových společností, kterými budou i krajské nemocnice.

Vnitřní strukturu akciové společnosti je tak z tohoto důvodu možné a vhodné z monistického systému upravit (změnit) na dualistický systém, a to například ke dni účinnosti vkladu obchodního závodu (viz níže). Změna vnitřní struktury společnosti však vyžaduje změnu stanov a jmenování příslušných osob do orgánů společnosti. O změně stanov rozhoduje valná hromada, respektive jediný akcionář vykonávající její působnost. V případě akciové společnosti, jejímž jediným akcionářem je kraj, rozhoduje o změně stanov rada kraje.<sup>20</sup> Změnu stanov dále schvaluje zastupitelstvo kraje.<sup>21</sup>

V případě, kdy bude jediným akcionářem jednotlivých nemocnic v okamžiku změny vnitřní struktury společnosti upravené ve stanovách JMK, bude o této změně rozhodovat rada JMK a následně změnu stanov schvalovat zastupitelstvo JMK. Pokud ke změně stanov s ohledem na úpravu vnitřní struktury společnosti dojde až po převodu akcií z JMK na společnost JMZ, tedy v okamžiku, kdy jediným akcionářem nemocnic bude společnost JMZ, bude o této změně rozhodovat společnost JMZ coby jediný akcionář při výkonu působnosti valné hromady.

Základním znakem dualistického systému je rozdělení řídicí a kontrolní funkce mezi dva samostatné orgány společnosti. Akciová společnost s dualistickým systémem má vedle valné hromady také představenstvo jako statutární orgán a dozorčí radu jako kontrolní orgán. Představenstvo a dozorčí rada jsou personálně odděleny, tj. jedna a táž osoba nemůže současně působit v obou orgánech téže společnosti z důvodu zachování nezávislosti kontrolní činnosti a předejít se možnému střetu zájmů.<sup>22</sup>

Představenstvo je statutárním orgánem akciové společnosti a odpovídá za její obchodní vedení.<sup>23</sup> Neurčí-li stanovy jinak, má představenstvo tři členy.<sup>24</sup> Stanovy společnosti však mohou určit, že představenstvo bude pouze jednočlenné, nebo naopak více jak tříčlenné. Délka funkčního období člena dozorčí rady jsou tři roky, nestanoví-li stanovy nebo smlouva o výkonu funkce jinou délku funkčního období.

Do působnosti představenstva náleží každodenní řízení činnosti společnosti, rozhodování o strategických a provozních otázkách, hospodaření společnosti a její zastupování navenek. Představenstvo jedná jménem společnosti a nese odpovědnost za to, že činnost společnosti je vykonávána v souladu se zákonem, stanovami a zájmy společnosti jako celku. Členové představenstva jsou povinni jednat s péčí řádného hospodáře a v případě porušení svých povinností mohou nést osobní odpovědnost za vzniklou újmu.<sup>25</sup>

Dozorčí rada je samostatným orgánem společnosti, jejímž hlavním úkolem je dohled nad výkonem působnosti představenstva a nad celkovým fungováním společnosti.<sup>26</sup> Neurčí-li stanovy společnosti jinak, má dozorčí rada tři členy. Počet členů dozorčí rady musí však být vždy dělitelný třemi v případě, kdy zaměstnanci společnosti volí jednu třetinu členů dozorčí rady, tedy v případě společnosti s více než 500 zaměstnanci v pracovním poměru.<sup>27</sup>

Dozorčí rada se nepodílí na každodenním řízení společnosti, je však oprávněna kontrolovat činnost představenstva, nahlížet do účetních dokladů a obchodních záznamů společnosti, přezkoumávat účetní závěrku a předkládat své stanovisko valné hromadě. Existence dozorčí rady vytváří institucio-

---

<sup>19</sup> § 357 a násl. Zákona o obchodních korporacích

<sup>20</sup> § 59 odst. 1 písm. j) Zákona o krajích

<sup>21</sup> § 35 odst. 2 písm. j) a § 59 odst. 1 písm. j) Zákona o krajích

<sup>22</sup> § 448 odst. 4 Zákona o obchodních korporacích

<sup>23</sup> § 435 Zákona o obchodních korporacích

<sup>24</sup> § 439 odst. 1 Zákona o obchodních korporacích

<sup>25</sup> § 159 odst. 1 Občanského zákoníku

<sup>26</sup> § 446 a násl. Zákona o obchodních korporacích

<sup>27</sup> § 448 odst. 1 Zákona o obchodních korporacích

nální rámec pro vnitřní kontrolu činnosti společnosti. Stejně jako členové představenstva, jsou i členové dozorčí rady povinni jednat s péčí řádného hospodáře, jejíž porušení může vést ke vzniku osobní odpovědnosti za vzniklou újmu.<sup>28</sup>

Nestanoví-li stanovy jinak, může být členem představenstva i dozorčí rady fyzická i právnická osoba, a to za stejných podmínek uvedených výše. I v dualistickém systému je tedy možné, aby společnost JMZ byla členem představenstva nebo dozorčí rady.

Významným a prakticky velmi relevantním prvkem dualistického systému je povinná účast zaměstnanců v dozorčí radě u akciových společností, které zaměstnávají více než 500 zaměstnanců v pracovním poměru (do tohoto počtu se tedy nezapočítávají zaměstnanci vykonávající práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr) v první den účetního období, ve kterém má být do funkce ustanoven člen dozorčí rady. V takovém případě jednu třetinu členů dozorčí rady volí zaměstnanci společnosti ze zaměstnanců společnosti. Stanovy společnosti mohou určit, že zaměstnanci volí část členů dozorčí rady i při menším celkovém počtu zaměstnanců v pracovním poměru obdobně.<sup>29</sup>

Člena dozorčí rady voleného zaměstnanci mají právo volit a odvolat pouze zaměstnanci, kteří jsou v době volby nebo odvolání v pracovním poměru, tj. volby nebo odvolání se nemohou zúčastnit zaměstnanci vykonávající práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Stanoví-li tak volební řád, zaměstnanci volí nebo odvolávají svého člena dozorčí rady skrze volitele. Návrh na volbu nebo odvolání člena dozorčí rady voleného zaměstnanci je oprávněno podat představenstvo, odborová organizace nebo rada zaměstnanců, působí-li ve společnosti, anebo společně alespoň 10 % zaměstnanců v pracovním poměru ke společnosti. Navrhnout členem takto volené dozorčí rady lze pouze zaměstnance v pracovním poměru ke společnosti, ledaže stanovy určí, že členu dozorčí rady volenému zaměstnanci nezaniká funkce skončením pracovního poměru, pokud odešel do důchodu.<sup>30</sup>

Volba a odvolání členů dozorčí rady volených zaměstnanci se řídí volebním řádem, který připravuje a schvaluje představenstvo společnosti po projednání s odborovou organizací a radou zaměstnanců, působí-li ve společnosti. Samotné volby nebo odvolání členů dozorčí rady volených zaměstnanci organizuje také představenstvo společnosti po projednání s odborovou organizací a radou zaměstnanců, působí-li ve společnosti, a to tak, aby se jich mohl účastnit co nejvyšší počet voličů, tj. zaměstnanců v pracovním poměru. K platnosti volby nebo odvolání členů dozorčí rady volených zaměstnanci je vyžadováno tajné hlasování a účast alespoň 1/3 oprávněných voličů. Zvolen je poté kandidát s nejvyšším počtem odevzdaných hlasů, neurčí-li volební řád vyšší většinu hlasů. K odvolání je zapotřebí alespoň 1/2 hlasů oprávněných voličů, nestanoví-li volební řád jinou většinu.<sup>31</sup>

Z hlediska celkového fungování společnosti je dualistický systém obecně považován za transparentnější a kontrolně vhodnější. Oddělení řídicí a kontrolní funkce vytváří přehlednou strukturu odpovědnosti, která je srozumitelná jak pro akcionáře, tak pro externí kontrolní orgány a veřejnost. Tento model je proto tradičně využíván u společností s významným veřejným dopadem, kde je žádoucí zvýšená míra kontroly hospodaření, strategických rozhodnutí a personální politiky.

Dualistický systém je současně spojen s vyšší mírou formálnosti. Některá rozhodnutí představenstva mohou podléhat projednání, kontrole nebo schválení ze strany dozorčí rady, což může zvýšit kontrolu nad fungováním společnosti, na druhou stranu však může prodlužovat rozhodovací procesy a zvyšovat administrativní zátěž. Model je rovněž personálně náročnější, neboť vyžaduje obsazení dvou korporátních orgánů. Tyto aspekty se mohou promítnout do vyšších nákladů na správu společnosti.

S ohledem na výše uvedené je dualistický vnitřní systém doporučovanou variantou pro fungování nemocnic v právní formě akciových společností. Tento závěr je podložen i skutečností, že i společnost

---

<sup>28</sup> § 159 odst. 1 Občanského zákoníku

<sup>29</sup> § 448 Zákona o obchodních korporacích

<sup>30</sup> § 448a Zákona o obchodních korporacích

<sup>31</sup> § 448a Zákona o obchodních korporacích

JMZ coby řídící osoba vertikálního holdingu má dualistický systém, jenž se nebude ani po transformaci nemocnic měnit.

### Vznik akciové společnosti

Akciová společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. **Návrh na zápis do obchodního rejstříku** musí být podán příslušnému rejstříkovému soudu nejpozději do šesti měsíců (nestanoví-li stanov jinou lhůtu) od založení společnosti.

V souladu se Zákonem o veřejných rejstřících může zápis do obchodního rejstříku provést přímo notář dálkovým způsobem. Tato žádost se notáři obvykle podává v okamžiku podpisu stanov ve formě notářského zápisu. Notář provede zápis do obchodního rejstříku dálkovým způsobem bez zbytečného odkladu po podání této žádosti.<sup>32</sup>

K zápisu do obchodního rejstříku je nutné kromě stanov přijatých ve formě notářského zápisu dále doložit (i) souhlas osob, které mají být zapsány do obchodního rejstříku coby členové volených orgánů společnosti (podpis na souhlasu musí být úředně ověřen); (ii) čestné prohlášení osob, které mají být zapsány do obchodního rejstříku coby členové volených orgánů ve vztahu k jejich způsobilosti být členem orgánu právnické osoby; a (iii) souhlasné prohlášení vlastníka nemovitosti s užíváním prostor, v nichž bude umístěno sídlo společnosti (prohlášení nesmí být starší než 3 měsíce a podpisy na něm musí být úředně ověřeny).<sup>33</sup>

Od svého vzniku má společnost právní osobnost, tj. je způsobilá mít v mezích právního řádu práva a povinnosti. Samotné řízení společnosti a její zastupování navenek zajišťují její orgány, a to zejména statutární orgán. Akcionář svůj vliv uplatňuje prostřednictvím výkonu práv na valné hromadě, resp. v případě jediného akcionáře prostřednictvím rozhodování při výkonu působnosti valné hromady.<sup>34</sup> Typicky se jedná o rozhodování o zásadních otázkách fungování společnosti, volbu a odvolání členů orgánů anebo schvalování účetní závěrky.

### Povolení a oprávnění k činnosti akciové společnosti - nemocnice

Společnost potřebuje celou řadu povolení a oprávnění, a to s ohledem na činnosti, které bude vykonávat. Na základě transformačního procesu by nově vzniklé akciové společnosti měly poskytovat zdravotní a další služby, a to ve zcela stejném rozsahu jako dosavadní příspěvkové organizace. Cílem transformace je změna právní formy nemocnic, nikoli změna činností a rozsahu služeb, které v současnosti nemocnice poskytují.

### Živnostenské oprávnění

Obecně společnost k výkonu své činnosti, pokud je tato činnost živností, potřebuje **živnostenské oprávnění**, a to ať už se jedná o živnost ohlašovací nebo živnost koncesovanou.<sup>35</sup> Oprávnění k provozování konkrétní živnosti vzniká při splnění podmínek dané živnosti buď dnem ohlášení v případě živnosti ohlašovací nebo dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese v případě živnosti koncesované.<sup>36</sup>

Živnostenské oprávnění nemůže být přeneseno na jinou osobu.<sup>37</sup> Živnostenský zákon umožňuje pouze dočasné využití již uděleného živnostenského oprávnění v případě fúze, rozdělení společnosti nebo převodu jmění na společníka postupem podle Zákonu o přeměnách.<sup>38</sup> S ohledem na transformační

<sup>32</sup> § 108 a násl. Zákonu o veřejných rejstřících

<sup>33</sup> § 13 až 16 Zákonu o veřejných rejstřících

<sup>34</sup> § 12 odst. 1) Zákonu o obchodních korporacích

<sup>35</sup> § 9 Živnostenského zákona

<sup>36</sup> § 10 odst. 1 Živnostenského zákona

<sup>37</sup> § 10 odst. 7 Živnostenského zákona

<sup>38</sup> § 14 Živnostenského zákona

proces vložení obchodního závodu příspěvkové organizace do akciové společnosti však tuto výjimku nelze uplatnit. Jednotlivé nemocniční akciové společnosti tak musí získat živnostenská oprávnění v rozsahu živnostenských oprávnění příspěvkových organizací - nemocnic, a to ještě před vkladem obchodního závodu, aby byla zachována kontinuita činností a služeb poskytovaných v jednotlivých nemocnicích.

Rozsah živnostenských oprávnění lze ilustrovat na příkladu Nemocnice Znojmo, příspěvkové organizace, která dle živnostenského rejstříku disponuje následujícími sedmi živnostenskými oprávněními:

- ▶ hostinská činnost (ohlašovací živnost řemeslná),
- ▶ silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny určenými k přepravě zvířat nebo věcí a nákladní mezinárodní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 2,5 tuny určenými k přepravě zvířat nebo věcí (*koncesovaná živnost*),
- ▶ opravy silničních vozidel (*ohlašovací živnost řemeslná*),
- ▶ podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady (*ohlašovací živnost vázaná*),
- ▶ čištění a praní textilu a oděvů (*ohlašovací živnost řemeslná*),
- ▶ prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (*koncesovaná živnost*),
- ▶ výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona s obory činnosti provozování vodovodů a kanalizací a úprava a rozvod vody; velkoobchod a maloobchod; skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě; ubytovací služby; provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí; a praní pro domácnost, žehlení, opravy a údržba oděvů, bytového textilu a osobního zboží (*ohlašovací živnost volná*).

V případě, že by akciová společnost - nemocnice nezískala odpovídající živnostenské oprávnění a po účinnosti vkladu obchodního závodu by nadále provozovala činnost dle živnostenských oprávnění udělených nemocnici - příspěvkové organizaci, může jí být v případě kontroly uložena pokuta až do výše 1.000.000 Kč v závislosti na druhu živnostenského oprávnění, které je pro danou činnost vyžadováno.<sup>39</sup> Zároveň se společnost může dopustit dalších přestupků v souvislosti s provozováním činnosti bez živnostenského oprávnění.<sup>40</sup>

### Oprávnění k poskytování zdravotních služeb

Právnícká osoba coby zdravotnické zařízení může poskytovat zdravotní služby pouze za předpokladu, že má **oprávnění k poskytování zdravotních služeb**.<sup>41</sup> Poskytování zdravotních služeb není živností.<sup>42</sup> Výčet požadavků k vydání oprávnění poskytovat zdravotní služby upravuje Zákon o zdravotních službách. Oprávnění k poskytování zdravotních služeb je samostatným oprávněním, o jehož udělení rozhoduje na základě žádosti poskytovatele krajský úřad, v jehož správním obvodu je zdravotnické zařízení, ve kterém budou tyto zdravotní služby poskytovány.<sup>43</sup> V případě nemocnic v JMK se tedy jedná o Krajský úřad JMK.

Oprávnění k poskytování zdravotních služeb nelze převést ani nepřechází na jinou osobu.<sup>44</sup> V případě, kdy je žadatelem o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb osoba, která je nabyvatelem

<sup>39</sup> § 63 Živnostenského zákona

<sup>40</sup> § 62 Živnostenského zákona

<sup>41</sup> § 2 odst. 1 Zákona o zdravotních službách

<sup>42</sup> § 3 odst. 3 písm. ai) Živnostenského zákona

<sup>43</sup> § 15 odst. 1 písm. a) Zákona o zdravotních službách

<sup>44</sup> § 16 odst. 4 Zákona o zdravotních službách

majetkových práv vztahujících se k poskytování zdravotních služeb dosavadním poskytovatelem, připojí k žádosti rovněž doklady prokazující převod nebo přechod majetkových práv na žadatele. V takovém případě je poté možné nahradit seznam zdravotnických pracovníků dokládající povinné minimální personální zabezpečení prohlášením, že nedošlo ke změnám. Dále se v takovém případě nepředkládá souhlasné závazné stanovisko vydané Státním ústavem pro kontrolu léčiv k technickému a věcnému vybavení zdravotnického zařízení, jde-li o poskytování lékařské péče.<sup>45</sup> Vzhledem k tomu, že v případě předmětné transformace bude vkládán obchodní závod příspěvkové organizace do akciové společnosti – nemocnice, domníváme se, že tento alespoň v některých aspektech zjednodušený postup žádosti o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb je přiměřeně použitelný.

Pokud o oprávnění k poskytování zdravotních služeb žádá osoba zapisovaná do obchodního rejstříku před okamžikem takového zápisu a oprávnění je jí vydáno ještě před zápisem do obchodního rejstříku, vznikne společnosti právo poskytovat zdravotní služby dnem zápisu do obchodního rejstříku. Jedná se tzv. o podmíněné rozhodnutí o udělení oprávnění. Pokud však společnost nepodá návrh na zápis do rejstříku ve lhůtě 90 dnů ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o udělení oprávnění nebo nebude-li zápis proveden do 90 dnů ode dne podání návrhu na zápis, oprávnění zaniká uplynutím této lhůty. Společnost je povinna zaslat příslušnému správnímu orgánu doklad prokazující podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku do 15 dnů ode dne podání návrhu a dále mu oznámit, že společnost byla zapsána do obchodního rejstříku, a to do 15 dnů ode dne provedení zápisu.<sup>46</sup> V případě nesplnění této povinnosti může být společnosti udělena pokuta až do výše 100.000 Kč.<sup>47</sup>

Dle komentářového výkladu Zákona o zdravotních službách není možné v případě nově vznikající společnosti tuto společnost založit a zapsat do obchodního rejstříku a až následně zajistit oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Dle tohoto názoru je tak nutné postupovat následovně – nejprve společnost založit, poté zajistit oprávnění k poskytování zdravotních služeb a teprve následně ji zapsat do obchodního rejstříku. Domníváme se však, že tento výklad nemá oporu v zákoně a je možné o oprávnění požádat i po vzniku nové společnosti.

Vedle žádosti o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb by na druhé straně nemocniční příspěvkové organizace měly požádat o **odejmutí příslušného oprávnění k poskytování zdravotních služeb** a současně se žádostí oznámit příslušnému správnímu orgánu, tj. Krajskému úřadu JMK, že dojde k převodu majetkových práv vztahujících se k poskytování zdravotních služeb. Pokud nabyvatel majetkových práv vztahujících se k poskytování zdravotních služeb hodlá zahájit poskytování zdravotních služeb dnem bezprostředně následujícím po dni odejmutí oprávnění dosavadnímu poskytovateli, uvede tuto skutečnost v žádosti o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Pokud je žádost o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb podána nejpozději v den podání žádosti o odejmutí oprávnění dosavadním poskytovatelem a jsou-li splněny podmínky pro udělení oprávnění, rozhodne příslušný správní orgán o odejmutí oprávnění dosavadnímu poskytovateli a o udělení oprávnění nabyvateli majetkových práv vztahujících se k poskytování zdravotních služeb ke dni bezprostředně následujícímu po dni odnětí oprávnění dosavadnímu.<sup>48</sup> Na žádosti o odejmutí oprávnění k poskytování zdravotních služeb je dále závislý režim uzavírání smluv se zdravotními pojišťovnami, jak je popsáno níže v této Studii (viz kap. 5.2).

### Další povolení / oprávnění

Možnost převodu nebo přechodu dalších zákonných oprávnění a/nebo povolení k činnostem poskytovaným ve zdravotnickém zařízení a/nebo podmínky jejich udělení vyplývá z příslušných právních předpisů. Vzhledem k tomu, že jednotlivé nemocnice nemusí disponovat stejnými oprávněními a/nebo povoleními, je přezkum individuálních podmínek všech jednotlivých oprávnění a/nebo povolení mimo rozsah této Studie a měl by být předmětem právní prověrky (due diligence) v souvislosti s realizační fází transformace.

<sup>45</sup> § 18 Zákona o zdravotních službách

<sup>46</sup> § 19 odst. 5 Zákona o zdravotních služeb

<sup>47</sup> § 115 Zákona o zdravotních službách

<sup>48</sup> § 23 odst. 3 Zákona o zdravotních službách

## 3.2 Daňové aspekty

### Daň z příjmů právnických osob

Bezprostředně po vzniku se každá akciová společnost ze zákona stává poplatníkem daně z příjmů právnických osob. Povinnost podat **příhlášku k registraci k dani z příjmů** vzniká do 15 dnů ode dne vzniku společnosti. Příhlášku podává sama akciová společnost prostřednictvím členů svého statutárního orgánu nebo jimi zmocněných osob.

Samotná registrace k dani z příjmů právnických osob je spojena s povinností podávat daňové přiznání za každé zdaňovací období, a to bez ohledu na to, zda akciová společnost v daném období vykonávala ekonomickou činnost nebo zda jí vznikla daňová povinnost.

Akciová společnost nemůže být pro účely zákona o daních z příjmů považována za veřejně prospěšného poplatníka, a proto se na ni nevztahují specifické režimy podávání daňového přiznání, ani možnost uplatnění položek snižujících základ daně určených veřejně prospěšným poplatníkům. Zároveň je akciová společnost povinna ode dne svého vzniku vést podvojně účetnictví podle účetních předpisů pro podnikatele, a to bez ohledu na rozsah či faktické zahájení její činnosti.

### Daň z přidané hodnoty

Z hlediska daně z přidané hodnoty je každá akciová společnost po svém vzniku samostatnou osobou povinnou k dani, pokud vykonává ekonomickou činnost. Po překročení příslušného obrátového limitu je povinna se **zaregistrovat jako plátce daně z přidané hodnoty**.

Pro plátce podnikajícího v oboru poskytování zdravotních služeb je typické, že poskytuje jak zdanitelná plnění, tak plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet. U přijatých plnění takový plátce velmi často buď není oprávněn uplatnit nárok na odpočet daně vůbec, anebo je oprávněn jej uplatnit pouze v krácené výši dle krátcího koeficientu, který se stanoví jako poměr poskytnutých plnění s nárokem na odpočet daně na celkových poskytnutých plněních (s výjimkou vybraných příležitostných nebo finančních transakcí). To může vést ke vzniku daňových neefektivit, kdy poskytující plátce bude povinen odvést DPH na výstupu v plné výši, zatímco přijímající plátce bude oprávněn uplatnit nárok na odpočet DPH v krácené nebo nulové výši.

U skupiny navzájem kapitálově propojených osob povinných k dani je možné tyto neefektivitu potenciálně omezit **skupinovou registrací k DPH**. V takovém případě se více osob povinných k dani považuje pro účely DPH za jediného plátce (tzv. „DPH skupina“). To znamená, že:

- ▶ plnění mezi členy skupiny nejsou předmětem DPH, a
- ▶ vznikne jednotný krátcí koeficient, který všichni členové skupiny aplikují při uplatňování odpočtů daně na vstupu z plnění přijatých od třetích osob v krácené výši. Při výpočtu tohoto koeficientu se vychází z hodnot za všechny členy skupiny dohromady.

Vstup do DPH skupiny může mít několik vzájemně protichůdných dopadů, které je zapotřebí důsledně prověřit a namodelovat před samotným rozhodnutím o vytvoření DPH skupiny:

- ▶ u subjektů s omezeným nárokem na odpočet DPH je výhodné, že vzájemné transakce DPH nepodléhají,
- ▶ u subjektů s plným nárokem na odpočet DPH (typicky poskytování neosvobozených plnění, v tomto případě typicky jiných než zdravotních služeb) může společný krátcí koeficient vést k nevýhodě v podobě ztráty části nároku na odpočet DPH,
- ▶ u subjektů, které poskytují plnění bez nároku na odpočet, by se při stanovení vlastního krátcího koeficientu v hypotetické situaci mimo DPH skupinu mohl samostatný koeficient lišit koeficientu skupinového, což může vést k výhodě nebo nevýhodě, v závislosti na konkrétní situaci.

DPH skupina je tedy samostatným plátcem daně s vlastním DIČ. Členy skupiny se mohou stát jak plátcí, tak neplátcí. V případě plátců okamžikem vzniku skupiny nebo pozdějšího přistoupení ke skupině jejich samostatné plátcovství zaniká (včetně jejich samostatného DIČ).

Za DPH skupinu jedná ve věcech DPH její zastupující člen a podává za skupinu společná přiznání k DPH včetně souvisejících hlášení. Členové DPH skupiny odpovídají společně a nerozdílně za povinnosti skupiny v oblasti DPH během její existence, a to i po jejím zrušení nebo zániku jejich členství. Přeplatek DPH skupiny se použije na úhradu jejího případného nedoplatku nebo na úhradu nedoplatku kteréhokoliv z jejích členů.

DPH skupinu lze zřídit pouze tehdy, existují-li alespoň dvě samostatné osoby povinné k dani, které splňují podmínky kapitálového nebo personálního propojení. Pro vznik skupiny je proto nezbytné, aby nejpozději ke dni podání přihlášky k registraci skupiny existovala kromě JMZ alespoň jedna akciová společnost, která tyto zákonné podmínky bude splňovat.

Kapitálové propojení dvou plátců vyžaduje alespoň 40 % podíl na kapitálu nebo hlasovacích právech mezi mateřskou a dceřinou společností, a tudíž není možné skupinu konstruovat mezi sesterskými společnostmi bez účasti mateřské společnosti. Rozumíme, že není v plánu JMK, aby se stal také členem případné DPH skupiny tvořené nemocnicemi a JMZ. Vzhledem k tomu, že akciové společnosti budou do okamžiku vkladu obchodních závodů vlastněny JMK, bude zapotřebí vznik DPH skupiny umožnit personálním propojením, tzn. v orgánech akciových společností (jiných než dozorčích radách) v okamžiku podání přihlášky bude muset být alespoň jedna shodná osoba (po vkladu akcií do JMZ v části 6.2. by měla být podmínka kapitálové propojenosti splněna a členové orgánů budou moci být měněni bez omezení plynoucích z pravidel pro DPH skupiny).

Personální a kapitálové propojení lze v rámci jedné DPH skupiny kombinovat. Tento princip může být praktickým východiskem, pokud by JMZ bylo členem statutárních orgánů všech akciových společností, včetně Sanatoria Pálava jakožto své dceřiné společnosti (která by tudíž musela vzniknout před podáním přihlášky DPH skupiny). Tento závěr vychází z interpretace finanční správy, která popisuje mírně odlišnou situaci a nelze jednoznačně vyloučit, že nebude v případě skupiny JMZ správcem daně rozporována. Pro úplnou jistotu ohledně schopnosti prokázat dostatečné propojení pro účely vytvoření DPH skupiny je nutno jmenovat členem statutárních orgánů všech společností alespoň jednu shodnou osobu (tudíž i do orgánů JMZ, která nemůže být členem vlastního statutárního orgánu).

DPH skupina se stává plátcem vždy k 1. lednu následujícího roku pod podmínkou, že přihláška byla podána nejpozději do 31. října příslušného roku. Stejně tak se plátcem může stát členem skupiny k 1. lednu následujícího roku, pokud skupina podá s jeho souhlasem žádost o přistoupení nejpozději do 31. října příslušného roku.

Oproti tomu neplátcem se může stát členem DPH skupiny již od prvního dne druhého kalendářního měsíce bezprostředně následujícího po kalendářním měsíci, ve kterém skupina podá s jeho souhlasem žádost o přistoupení ke skupině. V mezidobí je potřeba nadále sledovat obrat neplátce z pohledu potenciálního vzniku povinnosti se registrovat k DPH samostatně.

Má-li tedy DPH skupina vzniknout k 1. lednu 2027, musí být přihláška k registraci daňové skupiny podána fakticky nejpozději do 31. října 2026, přičemž ke dni podání této přihlášky již bude muset vedle již existující JMZ existovat alespoň jedna další akciová společnost, která spolu s ní bude splňovat zákonné podmínky členství v DPH skupině. Z koncepčního hlediska je současně vhodné, aby do skupiny byly již při jejím vzniku zahrnuty všechny akciové společnosti, které budou k tomuto datu existovat a splňovat podmínky členství.

V případě akciových společností, které vzniknou po 31. říjnu 2026, se budou podmínky jejich přistoupení, k již existující DPH skupině lišit podle jejich postavení plátce nebo neplátce. Neplátcem může ke skupině přistoupit (s odloženou účinností) kdykoliv v průběhu roku, zatímco plátcem vždy s účinností k 1. lednu následujícího roku, podá-li přihlášku do 31. října.

Vstup a výstup z DPH skupiny vždy vede ke změně DIČ, které musí být promítnuto ve většině obchodních vztahů dané společnosti. Tyto změny tudíž vedou ke zvýšené administrativní zátěži vyplývající

z potřeby informovat obchodní partnery, upravit nastavení systémů a kontrolovat správnost dokladů po změně. Z tohoto důvodu doporučujeme vstup akciové společnosti provést před jejich samostatnou registrací k DPH, tak aby nedošlo k této změně DIČ. V případech, kdy to načasování transformace neumožní, bude změna DIČ nevyhnutelným dopadem přístupu do DPH skupiny.

## 4. Načasování zrušení příspěvkových organizací

### 4.1 Právní aspekty

#### Shrnutí

O zrušení příspěvkové organizace rozhoduje zřizovatel. Na úrovni JMK rozhoduje o zrušení příspěvkové organizace zastupitelstvo JMK. Ke zrušení příspěvkové organizace dochází uplynutím dne určeného v příslušném usnesení. S účinností k následujícím dni je poté možné okamžitě vložit obchodní závod rušené příspěvkové organizace do akciové společnosti.

Zrušení příspěvkové organizace by měla předcházet žádost příspěvkové organizace o odejmutí příslušného oprávnění k poskytování zdravotních služeb v souvislosti s uzavíráním smluv o poskytování a úhradě zdravotních služeb se zdravotními pojišťovnami. Zároveň by žádost o odejmutí oprávnění k poskytování zdravotních služeb měla být časově navázána na žádost o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb ze strany akciových společností.

Zřizovatel je povinen oznámit zrušení příspěvkové organizace Ústřednímu věstníku České republiky, a to do 15 dnů ode dne, kdy ke zrušení došlo.

Územní samosprávný celek může ve své pravomoci k plnění svých úkolů, zejména k hospodářskému využívání svého majetku a k zabezpečení veřejně prospěšných činností, zřizovat příspěvkové organizace jako právnické osoby, které zpravidla ve své činnosti nevytvářejí zisk. O vzniku příspěvkové organizace vydá zřizovatel zřizovací listinu, která mimo jiné vymezuje (i) její hlavní účel a předmět činnosti; (ii) majetek ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává k hospodaření (svěřený majetek); a (iii) práva, která umožňují příspěvkové organizaci se svěřeným majetkem plnit svůj účel. Příspěvková organizace se zapisuje do obchodního rejstříku.<sup>49</sup>

Zřizovatel může dále rozhodnout o rozdělení, sloučení, splynutí a zrušení jím zřízené příspěvkové organizace.<sup>50</sup> Jak uvádíme níže, pro účely transformačního procesu nelze použít ani jednu z uvedených „přeměn“, tj. rozdělení, sloučení nebo splynutí, jelikož takový proces se týká pouze příspěvkových organizací. Jedinou možnou zákonnou variantou pro účely transformace je tak zrušení příspěvkové organizace a vklad jejího obchodního závodu do vzniklé akciové společnosti. Na krajské úrovni **rozhoduje o zrušení příspěvkové organizace** zastupitelstvo kraje. Ke zrušení příspěvkové organizace dochází uplynutím dne určeném zřizovatelem v rozhodnutí. Rozhodne-li zřizovatel o zrušení organizace, **přechází uplynutím dne uvedeného v jeho rozhodnutí o zrušení její majetek, práva a závazky na zřizovatele** a zřizovatel s nimi může libovolně nakládat s účinností k následujícímu dni po zrušení příspěvkové organizace. Zřizovatel je povinen **oznámit zrušení příspěvkové organizace** Ústřednímu věstníku České republiky, a to do 15 dnů ode dne, kdy k uvedené skutečnosti došlo.<sup>51</sup>

Zastupitelstvo JMK tedy musí přijmout usnesení, na jehož základě rozhodne o zrušení příspěvkové organizace k určitému dni a s účinností ke dni následujícímu vloží její obchodní závod do vzniklé (již existující) akciové společnosti.

Vzhledem k tomu, že příspěvková organizace nesmí zřizovat nebo zakládat právnické osoby ani mít majetkovou účast v právnické osobě zřízené nebo založené za účelem podnikání,<sup>52</sup> není možné, aby

<sup>49</sup> § 27 Zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

<sup>50</sup> § 27 odst. 9 Zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

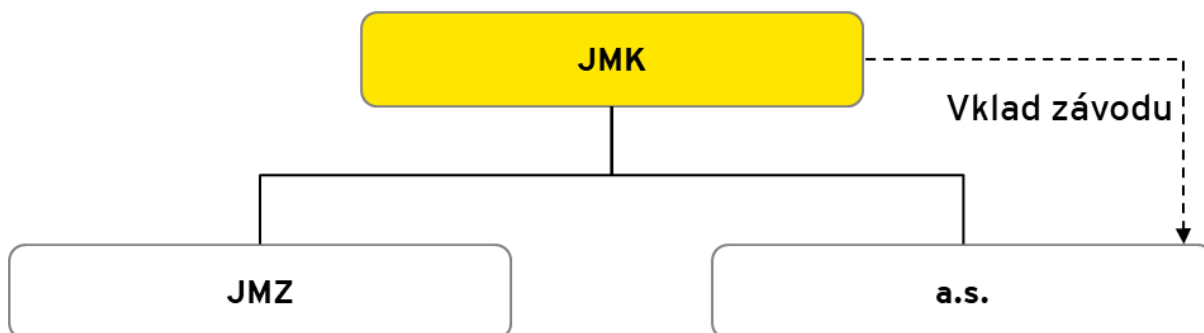
<sup>51</sup> § 27 Zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

<sup>52</sup> § 37a Zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

sama příspěvková organizace vložila svůj obchodní závod do akciové společnosti. Z tohoto důvodu je nezbytné zapojení JMK coby zřizovatele, který může s příspěvkovou organizací nakládat, a to včetně jejího zrušení a dispozice s jejím obchodním závodem.

## 4.2 Převod obchodního závodu do akciové společnosti

Obrázek 3: Založení akciové společnosti



Právní řád České republiky neobsahuje úpravu možnosti „přeměnit“ příspěvkovou organizaci na obchodní korporaci nebo jinou právnickou osobou. Jak je uvedeno v kap. 4 této Studie, Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů výslovně upravuje pouze vznik, rozdělení, sloučení, splynutí nebo zrušení příspěvkové organizace. Vzhledem k tomu, že příspěvková organizace není obchodní korporací ani družstvem ve smyslu Zákonu o obchodních korporacích, nelze v případě její „přeměny“ využít ani ustanovení Zákonu o přeměnách. Jediným možným způsobem „přeměny“ příspěvkové organizace na obchodní korporaci je tak vytvoření obchodní korporace a následné převedení (veškeré) činnosti příspěvkové organizace, zaměstnanců a majetku příspěvkové organizace na tuto novou obchodní korporaci.

Transformaci příspěvkových organizací lze tak uskutečnit vkladem jejich obchodních závodů do akciových společností nebo převodem veškeré osobní a majetkové složky příspěvkových organizací na akciové společnosti jednotlivými smlouvami. S ohledem na rozsah plánované transformace je nejvhodnější variantou vklad jednotlivých obchodních závodů do akciových společností, jak je popsáno dále.

### 4.2.1 Právní aspekty - obchodní závod

#### Shrnutí

Příspěvková organizace je považována za podnikatele a tvoří obchodní závod. Obchodní závod je organizovaným souborem jmění vytvořeným podnikatelem a sloužícím k jeho činnosti. Obchodní závod je považován za věc hromadnou a jako takový může být převeden jediným právním jednáním. Na nabyvatele následně přejde vše, co k obchodnímu závodu náleží, pakliže nebude z převodu některá jeho položka vyčleněna.

Pro účely zamýšlené transformace je klíčové vymezit pojem obchodního závodu. V souladu se zákonnou definicí je obchodním závodem organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vlastní vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že obchodní závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> § 502 Občanského zákoníku

Objektivním prvkem obchodního závodu je existence organizovaného souboru jmění (tj. souhrn majetku a dluhů)<sup>54</sup> vytvořeného podnikatelem, který slouží k provozování jeho činnosti. U příspěvkových organizací lze dovést, že tvoří organizovaný soubor jmění, jelikož disponují jasně vymezeným majetkem, uzavírají v rámci své činnosti smlouvy s dodavateli a dalšími stranami, mají zaměstnance atd. Zároveň příspěvková organizace zřízená krajem splňuje definici tzv. formálního podnikatele, podle níž se za podnikatele považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku.<sup>55</sup> Příspěvková organizace se dle Zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů zapisuje do obchodního rejstříku.<sup>56</sup>

Na základě výše uvedeného lze dovést, že příspěvková organizace je podnikatelem a tvoří obchodní závod.

Pro právní praxi je dále podstatné, že obchodní závod je chápán jako věc hromadná, se kterou lze nakládat jako s jedním předmětem práv. Vlastnické právo k obchodnímu závodu jako celku tak může přecházet jediným právním jednáním, aniž by bylo nutné převádět jednotlivé komponenty samostatně. Zároveň platí vyvratitelná domněnka, že součástí obchodního závodu je vše, co zpravidla slouží k jeho provozu. Tato konstrukce poskytuje flexibilitu, ale současně klade důraz na vymezení rozsahu obchodního závodu v příslušné dokumentaci tak, aby bylo zřejmé, co vše k obchodnímu závodu náleží a co je předmětem převodu. Z převodu lze některé položky (např. věci nebo smlouvy) vyjmout za předpokladu, že obchodní závod jako celek neztratí schopnost plnit svůj účel.

Pro účely transformačního procesu lze zjednodušeně považovat za obchodní závod nemocnic - příspěvkových organizací veškeré jmění, které slouží k jejich činnosti. K okamžiku zrušení příspěvkové organizace přejde obchodní závod coby organizované jmění každé zrušené příspěvkové organizace na JMK, který následně tento obchodní závod okamžitě vloží do akciové společnosti jako nepeněžitý vklad. Vzhledem k požadavku, aby nemovitý majetek využívaný nemocnicemi zůstal nadále ve vlastnictví JMK, doporučujeme v rámci převodní dokumentace jasně stanovit, že nemovitý majetek není součástí obchodního závodu.

Dle poskytnutých informací disponují příspěvkové organizace - nemocnice s majetkem různého typu z pohledu vlastnického práva. Zejména se jedná o (i) majetek svěřený příspěvkové organizaci k plnění jejího účelu ve vlastnictví JMK a určený ve zřizovací listině; (ii) majetek, který příspěvková organizace získala svým jménem na základě své činnosti; a (iii) majetek JMK, který byl ze strany JMK získán např. skrze dotační programy a následně byl příspěvkové organizaci pronajat (případně poskytnut k užívání na základě jiného právního titulu) za účelem poskytování zdravotních služeb, např. zdravotnické přístroje jako CT, dále lůžka, automobily atd.

V rámci právní prověrky (due diligence) v souvislosti s realizační fází transformace by mělo dojít k důkladné analýze možností nakládání s majetkem, se kterým v současné chvíli příspěvkové organizace - nemocnice nakládají, a to nejen z pohledu jeho možného začlenění do obchodního závodu, ale i z pohledu možného vkladu takového majetku coby nepeněžitého vkladu do základního kapitálu vedle obchodního závodu nebo nastavení nájemních (nebo jiných užívacích) vztahů s JMK. Vzhledem k tomu, že vybraný majetek, se kterým příspěvkové organizace disponují, byl pořízen z dotačních programů, bude nezbytné v rámci právní prověrky (due diligence) blíže zanalyzovat podmínky nakládání s takovým majetkem (viz také kap. 6.7). Zároveň bude nezbytné v případě nastavování nájemních (nebo jiných užívacích) vztahů mezi JMK a vzniklými nemocničními akciovými společnostmi zvážit podmínky takových vztahů, a to například z pohledu veřejné podpory v případě, kdy bude majetek JMK pronajat nemocniční akciové společnosti bezplatně nebo pod hranicí tržní ceny.

<sup>54</sup> § 495 Občanského zákoníku

<sup>55</sup> § 421 odst. 1 Občanského zákoníku

<sup>56</sup> § 27 odst. 12 Zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

## 4.2.2 Právní aspekty - Vklad obchodního závodu

### Shrnutí

Obchodní závod může být použit jako předmět nepeněžitýho vkladu do základního kapitálu akciové společnosti, a to jak při jejím vzniku, tak i v průběhu její existence. Hodnota závodu však vždy musí být předem oceněna znalcem. Pokud hodnota obchodního závodu jako nepeněžitýho vkladu stanovená znalcem překročí částku, o niž se základní kapitál zvyšuje, rozdíl vstupuje do vlastního kapitálu společnosti jako tzv. emisní (vkladové) ážio.

Obchodní závod je vnesen do akciové společnosti na základě smlouvy o vkladu obchodního závodu. V případě vkladu závodu do existující akciové společnosti nabývá vlastnické právo k závodu jako celku nabývající společnost zveřejněním údaje, že uložila doklad o vkladu (nabytí) obchodního závodu do sbírky listin obchodního rejstříku. V tomto směru bude třeba důsledného načasování jednotlivých kroků ve spolupráci s notářem.

V důsledku převodu (vkladu) obchodního závodu do akciové společnosti dochází k automatickému přechodu práv a povinností z pracovněprávních vztahů. Dosavadní zaměstnavatel (příspěvková organizace) a přejímající zaměstnavatel (akciová společnost) jsou povinni o přechodu práv a povinností informovat odborovou organizaci a přechod s ní projednat, a to nejpozději do 30 dnů před účinností přechodu.

Akciová společnost nabývající obchodní závod příspěvkové organizace může požádat jednotlivé zdravotní pojišťovny o uzavření smlouvy o poskytování a úhradě zdravotních služeb ve stejném rozsahu, jako měla smlouvu uzavřenu příspěvková organizace, a to za předpokladu splnění zákonných podmínek.

Akciová společnost jako nabyvatel obchodního závodu se mimo jiné stává věřitelem pohledávek a dlužníkem dluhů, které k obchodnímu závodu náleží. Právní úprava přechodu dluhů při převodu (vkladu) obchodního závodu nevyžaduje souhlas věřitele.

Vkladem rozumíme peněžní vyjádření hodnoty předmětu vkladu do základního kapitálu společnosti.<sup>57</sup> V případě obchodního závodu se bude jednat o nepeněžitý vklad do základního kapitálu. Ačkoli v praxi se lze setkat i s případy nepeněžitýho vkladu mimo základní kapitál (tzv. příplatek), domníváme se, že takový postup nemá v případě akciových společností a nepeněžitýho vkladu jednoznačnou oporu v zákoně a rovněž příplatek mimo základní kapitál z povahy věci nepovažujeme za vhodnou formu poskytnutí nepeněžitýho vkladu, jehož předmět tvoří obchodní závod nemocnice. Z tohoto důvodu níže popisujeme pouze možnost vkladu obchodního závodu coby nepeněžitýho vkladu do základního kapitálu společnosti.

Rozhodování o nepeněžitých vkladech do právnické osoby je vyhrazeno do působnosti zastupitelstva kraje.<sup>58</sup> Vkladu obchodního závodu tak bude muset předcházet přijetí souhlasného usnesení zastupitelstva JMK.

Zákon o obchodních korporacích výslovně stanoví, že je-li předmětem vkladu obchodní závod, jedná se o nepeněžitý vklad.<sup>59</sup> Při vnesení obchodního závodu do společnosti se uzavírá zvláštní **smlouva o vkladu obchodního závodu**, na kterou se přiměřeně použijí ustanovení o koupi obchodního závodu

<sup>57</sup> § 15 odst. 1 Zákona o obchodních korporacích

<sup>58</sup> § 36 písm. l) Zákona o krajích

<sup>59</sup> § 21 Zákona o obchodních korporacích

dle Občanského zákoníku. Obchodní závod jako nepeněžitý vklad musí být před jeho vložením do základního kapitálu společnosti **oceněn znalcem** dle Zákona o oceňování majetku.

Zvolený postup transformace počítá s tím, že:

- ▶ nejprve dojde k založení akciových společností,
- ▶ následně bude splaceno zákonem požadovaných alespoň 30 % peněžitého vkladu do základního kapitálu,
- ▶ následně dojde k zápisu společností do obchodního rejstříku, a
- ▶ po vzniku společností bude postupně docházet k (i) vkládání obchodních závodů jednotlivých nemocnic - příspěvkových organizací do příslušných akciových společností v rámci zvýšení základního kapitálu, (ii) změně stanov (změna systému vnitřního řízení z monistického na dualistický), a (iii) jmenování členů volených orgánů (představenstvo a dozorčí rada).

S ohledem na výše uvedené se tedy nezabýváme alternativou vkladu obchodního závodu jako nepeněžitého vkladu při založení akciové společnosti.

S ohledem na předpokládaný rozsah a hodnotu obchodního závodu lze uvažovat, že jeho hodnota bude převyšovat zvolenou výši základního kapitálu. Částka, o kterou bude hodnota závodu převyšovat základní kapitál, sice nevstupuje do základního kapitálu společnosti a nezvyšuje jej, nicméně vstupuje do jejího účetnictví jako součást vlastního kapitálu. Tento rozdíl se pak označuje jako tzv. emisní ážio, které může být použito na tvorbu rezervního fondu společnosti, případně může být vráceno jedinému akcionáři, tedy JMK, případně společnosti JMZ poté, co se stane jediným akcionářem nemocničních akciových společností.

#### Účinnost vkladu obchodního závodu

Obchodní závod je do akciové společnosti vnesen účinností **smlouvy o vkladu**.<sup>60</sup> Účinnost smlouvy nastává zpravidla jejím podpisem oběma smluvními stranami. Nicméně je možné, aby se strany dohodly na odložení účinnosti ke konkrétnímu datu, případně podmínily nabytí účinnosti smlouvy splněním sjednaných podmínek.

V případě poskytnutí nepeněžitého vkladu po vzniku společnosti je smlouva o vkladu uzavírána mezi vkladatelem (akcionářem) a samotnou společností, zastoupenou statutárním orgánem.

Od nabytí účinnosti smlouvy o vkladu a okamžiku vnesení vkladu je třeba odlišit okamžik nabytí vlastnického práva k obchodnímu závodu. V případě vkladu závodu do existující akciové společnosti nabývá vlastnické právo k závodu jako celku nabývajícím společností zveřejněním údaje, že uložila doklad o vkladu (nabytí) obchodního závodu do sbírky listin obchodního rejstříku.<sup>61</sup> V tomto směru bude třeba důsledného načasování jednotlivých kroků ve spolupráci s notářem.

#### Dopad převodu (vkladu) obchodního závodu na pracovněprávní vztahy

Jak bylo již uvedeno výše, součástí obchodního závodu jsou rovněž **uzavřené smluvní závazky**, a to **včetně závazků vyplývajících z pracovních smluv či z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr**. Účinností zrušení příspěvkové organizace a následného okamžitého převodu obchodního závodu skrze jeho vklad do nemocničních akciových společností bude aktivován proces automatického přechodu práv a povinností z pracovněprávních vztahů.<sup>62</sup> Zjednodušeně, všichni zaměstnanci příspěvkových organizací, a to ať už vykonávají práci na základě pracovních smluv nebo dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (tedy na základě dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti),

<sup>60</sup> § 21 odst. 1 Zákona o obchodních korporacích

<sup>61</sup> § 2180 Občanského zákoníku

<sup>62</sup> § 2175 odst. 2 Občanského zákoníku ve spojení s § 338 a násl. Zákoníku práce

„přejdou“ ke dni účinnosti vkladu obchodního závodu k novému zaměstnavateli, a to do nemocniční akciové společnosti.

Vzhledem k tomu, že k přechodu práv a povinností dochází automaticky, nejsou vyžadovány žádné dohody se zaměstnanci, uzavírání nových pracovních smluv nebo souhlasné stanovisko zaměstnanců či odborové organizace. Zákoník práce pouze upravuje možnost zaměstnance ukončit pracovní poměr před přechodem práv a povinností. Zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď z důvodu přechodu práv a povinností do 15 dnů ode dne, kdy byl zaměstnanec o takovém přechodu informován v souladu se Zákoníkem práce. V takovém případě pracovní poměr skončí nejpozději dnem, který předchází dni nabytí účinnosti tohoto přechodu. V případě, že by zaměstnanec o přechodu práv a povinností nebyl řádně informován nejpozději 30 dnů přede dnem nabytí účinnosti přechodu, může dát z tohoto důvodu zaměstnavateli výpověď. Pokud je výpověď dána přede dnem nabytí účinnosti přechodu, pracovní poměr skončí dnem, který předchází dni nabytí účinnosti tohoto přechodu. V případě, že dá zaměstnanec výpověď do dvou měsíců ode dne nabytí účinnosti přechodu, pracovní poměr skončí uplynutím výpovědní doby, která činí pouze 15 dnů a začíná dnem, ve kterém byla výpověď doručena zaměstnavateli.<sup>63</sup> Na základě této zákonné úpravy je tak zaměstnanci dána možnost zrychleně ukončit pracovní poměr, jelikož se v těchto případech neuplatní zákonná 2měsíční výpovědní doba.

Na základě přechodu práv a povinností nedochází k žádným změnám ve vztahu k „přecházejícím“ zaměstnancům. Všechna práva převáděných zaměstnanců a povinnosti vůči nim, a to individuální i kolektivní povahy, přecházejí na přejímajícího zaměstnavatele (nemocniční akciovou společnost).<sup>64</sup> Na přejímajícího zaměstnavatele tak přejdou veškerá práva a povinnosti z pracovních smluv a dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, vnitřních předpisů i kolektivních smluv. Práva a povinnosti z kolektivní smlouvy přecházejí na přejímajícího zaměstnavatele na dobu účinnosti kolektivní smlouvy, nejdéle však do konce následujícího kalendářního roku po přechodu práv a povinností.<sup>65</sup>

Ačkoli je přechod práv a povinností z pracovněprávních vztahů automatickým procesem vyvolaným jinou právní skutečností, který nevyžaduje součinnost zaměstnanců, upravuje Zákoník práce v této souvislosti informační a projednávací povinnost dotčených zaměstnavatelů. Dosavadní a přejímající zaměstnavatel jsou povinni s dostatečným časovým předstihem, nejpozději však 30 dnů před přechodem práv a povinností k přejímajícímu zaměstnavateli, informovat odborovou organizaci a radu zaměstnanců, byly-li zřízeny, o přechodu práv a povinností a projednat s nimi:

- ▶ stanovené nebo navrhované datum převodu,
- ▶ důvody převodu,
- ▶ právní, ekonomické a sociální důsledky převodu pro zaměstnance, a
- ▶ připravovaná opatření ve vztahu k zaměstnancům.<sup>66</sup>

Pokud u zaměstnavatele odborová organizace ani rada zaměstnanců nepůsobí, vztahuje se informační povinnost dosavadního a přejímajícího zaměstnavatele ke každému jednotlivému zaměstnanci, jehož pracovněprávní vztah má přejít z příspěvkové organizace na akciovou společnost.<sup>67</sup>

Ačkoli informační povinnost mají jak dosavadní, tak přejímající zaměstnavatel, bývá tato povinnost plněna v praxi jedním informačním dokumentem obsahujícím veškeré zákonné požadavky pod hlavičkou a s podpisem obou zaměstnavatelů.

Z pohledu zaměstnance by přechod práv a povinností měl výhradně představovat změnu osoby zaměstnavatele, nikoli změnu obsahu pracovněprávního vztahu. Zaměstnanec by i po „přechodu“ měl

---

<sup>63</sup> § 51a Zákoníku práce

<sup>64</sup> § 338 odst. 5 Zákoníku práce

<sup>65</sup> § 338 odst. 2 Zákoníku práce

<sup>66</sup> § 339 Zákoníku práce

<sup>67</sup> Tamtéž

nadále vykonávat sjednaný druh práce za týchž podmínek, pouze pro jiného zaměstnavatele. Přejímající zaměstnavatel přejímá všechna práva a povinnosti vyplývající z pracovněprávních vztahů přecházejících zaměstnanců, a to v takové podobě, v jaké existovaly u dosavadního zaměstnavatele.

Zaměstnanec může dát v souvislosti s přechodem práv a povinností výpověď. Je-li taková výpověď podána do dvou měsíců ode dne nabytí účinnosti přechodu práv a povinností nebo byl-li pracovní poměr v téže lhůtě rozváznán dohodou, může se zaměstnanec u soudu domáhat určení, že k rozvázání pracovního poměru došlo z důvodu podstatného zhoršení jeho pracovních podmínek v souvislosti s přechodem práv a povinností. V případě, že soud rozvázání pracovního poměru z důvodu podstatného zhoršení pracovních podmínek potvrdí, vznikne zaměstnanci právo na odstupné ve výši jednonásobku až trojnásobku jeho průměrného výdělků dle délky trvání pracovního poměru.

### **Vliv převodu (vkladu) obchodního závodu na smlouvy se zdravotními pojišťovnami**

Pro poskytovatele zdravotních služeb jsou klíčovými smluvními vztahy **smlouvy se zdravotními pojišťovnami**. Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky a ostatní zdravotní pojišťovny uzavírají za účelem zajištění věcného plnění při poskytování hrazených služeb pojištěncům smlouvy s poskytovatelem zdravotních služeb o poskytování a úhradě hrazených služeb.<sup>68</sup> V případě převodu všech majetkových práv vztahujících se k poskytování zdravotních služeb z poskytovatele, který požádal o odnětí oprávnění k poskytování zdravotních služeb na jinou osobu, které bylo v návaznosti na to uděleno oprávnění k poskytování zdravotních služeb, uzavře s touto osobou zdravotní pojišťovna na její žádost smlouvu o poskytování a úhradě hrazených služeb ve stejném rozsahu jako s původním poskytovatelem, a to do 180 dnů ode dne doručení žádosti zdravotní pojišťovně. Smlouvu není zdravotní pojišťovna povinna uzavřít v případě, že ji vypověděla původnímu poskytovateli.

**Žádost o uzavření smlouvy o poskytování a úhradě zdravotních služeb** lze podat nejpozději do 30 dnů ode dne udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Do doby uzavření smlouvy o poskytování a úhradě hrazených služeb má nový poskytovatel zdravotních služeb právo na úhradu poskytnutých hrazených služeb v rozsahu vyplývajícím ze smlouvy o poskytování a úhradě hrazených služeb uzavřené mezi původním poskytovatelem a zdravotní pojišťovnou, nejdéle však po dobu 210 dnů ode dne převodu majetkových práv vztahujících se k poskytování zdravotních služeb.<sup>69</sup>

V případě, kdy nedojde k naplnění zákonných požadavků ve vztahu k možnosti požádat o uzavření smlouvy o poskytování a úhradě hrazených služeb ze strany příspěvkových organizací a nemocničních akciových společností, by bylo nezbytné s jednotlivými zdravotními pojišťovnami vyjednat a uzavřít zcela nové smlouvy o poskytování a úhradě zdravotních služeb. Tento proces by však mohl zásadním způsobem ohrozit financování zdravotní péče poskytované nemocnicemi, protože je nutné v rámci plánování transformačních kroků pečlivě naplánovat včasné vyjednávání se zdravotními pojišťovnami o uzavření smlouvy o poskytování a úhradě zdravotních služeb.

### **Převod pohledávek a dluhů a ochrana věřitelů**

Nabyvatel obchodního závodu se mimo jiné stává věřitelem pohledávek a dlužníkem dluhů, které k obchodnímu závodu náleží.<sup>70</sup> Rozhodující je tedy funkční vazba dané pohledávky nebo dluhu k provozu obchodního závodu, nikoli jejich formální evidence či to, zda jsou výslovně uvedeny v transakční dokumentaci.

Na rozdíl od pohledávek je však přechod dluhů omezen. Nabyvatel se stává dlužníkem pouze těch dluhů, o nichž věděl, nebo o nichž musel rozumně předpokládat, že existují.<sup>71</sup> Smyslem je ochrana nabyvatele před „skrytými“ dluhy v rámci obchodního závodu, o nichž nemohl nabyvatel ani při vynaložení náležité péče vědět. Nicméně s ohledem na povahu zamýšlené transformace lze předpokládat,

---

<sup>68</sup> § 17 odst. 1 Zákona o veřejném zdravotním pojištění

<sup>69</sup> § 17 odst. 8 Zákona o veřejném zdravotním pojištění

<sup>70</sup> § 2177 odst. 1 Občanského zákoníku

<sup>71</sup> Tamtéž

že akciové společnosti budou plně seznámeny s aktuální situací nemocnic (informace získané na základě provedené hloubkové právní, finanční a daňové prověrky (due diligence) jednotlivých příspěvkových organizací), včetně všech případných dluhů, a nedojde tak k situaci, kdy by některé z dluhů zůstaly JMK a na akciové společnosti nepřešly z důvodu toho, že jejich existenci nemohly rozumně předpokládat.

Důležité je rovněž zmínit povinnost příspěvkové organizace, resp. JMK, bez zbytečného odkladu **oznámít převod (vklad) obchodního závodu** a označit osobu nabyvatele svým věřitelům a dlužníkům, jejichž dluhy a pohledávky přešly na akciové společnosti jako nabyvatele obchodního závodu.<sup>72</sup> Opomenutí oznámení může mít praktické dopady, a to typicky v podobě situace, kdy dlužník bude nadále plnit příspěvkové organizaci, resp. JMK, ačkoli pohledávka již bude v důsledku převodu (vkladu) závodu náležet příslušné nemocniční akciové společnosti.

Právní úprava přechodu dluhů při převodu (vkladu) obchodního závodu nevyžaduje **souhlas věřitele**. Pokud však věřitel souhlas s převzetím dluhu nabyvatelem neudělí (přičemž takový souhlas může být udělen ex ante, např. již v samotné smlouvě, na jejímž základě vznikla věřiteli pohledávka, tak ex post poté, co se věřitel o převodu (vkladu) závodu dozví na základě výše popsané informační povinnosti převodce), chrání se jeho pozice prostřednictvím ručení převodce za splnění takového dluhu nabyvatelem.<sup>73</sup> Doporučujeme tedy před nabytím účinnosti převodu (vkladu) obchodního závodu získat souhlasy, pokud možno všech nebo přinejmenším hlavních věřitelů, aby se příspěvkové organizace, resp. JMK, vyvázal ze svého postavení jako ručitele těchto dluhů.

Upozorňujeme, že pokud by některý z věřitelů s přechodem své pohledávky nesouhlasil a v důsledku převodu obchodního závodu se zhoršila dobytost pohledávky tohoto věřitele, má věřitel právo domáhat se určení, že převod (vklad) obchodního závodu vůči němu nemá právní účinky. Toto právo je však časově omezeno a jeho neuplatnění vede k zániku nároku.<sup>74</sup> Právo jednotlivých věřitelů nemá vliv na účinnost převodu (vkladu) obchodního závodu jako celku.

#### 4.2.3 Daňové aspekty - Vklad obchodního závodu

##### Daň z příjmů právnických osob

Je dlouhodobě ustáleným a převažujícím výkladem, že v důsledku nepeněžitého vkladu obchodního závodu do základního kapitálu akciové společnosti nevzniká na straně příjemce vkladu zdanitelný příjem.

Při vkladu obchodního závodu do základního kapitálu akciové společnosti je nutné závod jako celek ocenit znaleckým posudkem. Aktiva a závazky tvořící vložený závod pak akciová společnost ocení jedním z následujících způsobů:

- a) akciová společnost převezme hodnoty z účetnictví vkladatele a zaúčtuje oceňovací rozdíl ve výši rozdílu mezi oceněním závodu jako celku a souhrnem těchto převzatých hodnot, nebo
- b) akciová společnost provede individuální ocenění jednotlivých položek a zaúčtuje goodwill ve výši rozdílu mezi oceněním závodu jako celku a tímto individuálním oceněním.

Jak oceňovací rozdíl, tak goodwill mohou vykazovat kladnou nebo zápornou hodnotu. Kladné hodnoty se účetně odepisují do nákladů a záporné hodnoty do výnosů. Tyto odpisy však nejsou daňově účinné a související náklady nebo výnosy tak jsou vylučovány ze základu daně.

<sup>72</sup> § 2177 odst. 2 Občanského zákoníku

<sup>73</sup> § 2177 odst. 1 Občanského zákoníku

<sup>74</sup> § 2181 Občanského zákoníku

Základní doba účetního odpisování oceňovacího rozdílu je 180 měsíců. Avšak pokud nejsou součástí nabytého majetku, ke kterému je tvořen oceňovací rozdíl, aktiva s dobou použitelnosti delší než 15 let, dobu odpisování lze v odůvodněných případech zkrátit.

Úprava doby odpisování goodwillu je nejednoznačná, ale v praxi činí zpravidla 60 měsíců.

Účetní odpisování oceňovacího rozdílu nebo goodwillu ovlivňuje výsledek hospodaření společnosti. Pokud by byl kladný oceňovací rozdíl příliš vysoký nebo odpisování příliš rychlé, může vést k tvorbě účetní ztráty společnosti bez vlivu na její hotovostní pozici. Nastalé situaci se v praxi říká „cash trap“, jelikož společnost negeneruje zisky, které by bylo možné vyplácet formou dividend, ale hromadí hotovost, která je kryta vlastním kapitálem, který vznikne při vkladu přeceněného obchodního závodu. V dané situaci je nutno případné distribuce akumulovaných prostředků akcionáři společnosti distribuovat jiným způsobem, například výplatou některé složky vlastního kapitálu, která ale může podléhat jinému daňovému režimu než výplata dividend. Z tohoto pohledu lze obecně doporučit spíše variantu oceňovacího rozdílu, která umožňuje délku odpisování 180 měsíců, a tudíž relativně malý dopad na průběžné výsledky hospodaření po relativně delší dobu. Tento závěr je však třeba prověřit pro případ, že by obchodní závod tvořily do převažující míry aktiva s dobou odpisování delší než 180 měsíců, na které by v případě varianty goodwillu mohla být alokována významná část nárůstu hodnoty, což je s ohledem na nepřevádění nemovitostí varianta spíše teoretická, zejména s ohledem na nutnost vzít v potaz pohled znalce na individuální hodnotu movitého majetku s dlouhou dobou odpisování.

Z pohledu daně z příjmů právnických osob je akciová společnost poplatníkem již ode dne svého vzniku. Jelikož je vkládající entitou územně samosprávný celek, a nikoliv obchodní společnost, nesplňuje takový vklad definici převodu obchodního závodu podle § 23a zákona o daních z příjmů. To znamená, že akciová společnost není oprávněna od vkladatele převzít žádné daňové ztráty, daňové opravné položky ani daňově účinné rezervy (pokud by takové byly). U hmotného majetku však dochází k zachování daňové kontinuity v oblasti odpisování. Akciová společnost totiž pokračuje v odpisování započatém původním odpisovatelem, a to ze vstupní ceny, ze které odpisoval původní odpisovatel.

Obdobným způsobem by se mělo v daňové oblasti promítnout i případné vložení (části) obchodního závodu mimo základní kapitál akciové společnosti.

### Registrační povinnosti v souvislosti se zaměstnanci

Vkladem obchodního závodu do akciové společnosti dochází k přechodu pracovněprávních vztahů na akciovou společnost, které v této souvislosti vzniká postavení zaměstnavatele pro účely:

- ▶ daně z příjmů ze závislé činnosti,
- ▶ pojištění na sociální zabezpečení,
- ▶ veřejného zdravotního pojištění.

Povinnosti zaměstnavatele v oblasti daně z příjmů ze závislé činnosti, sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění vznikají akciové společnosti okamžikem vzniku pracovněprávních nebo obdobných vztahů, čemuž by mělo dojít nejpozději při přijetí vkladu obchodního závodu, jehož součástí jsou zaměstnanci. K urychlení povinností spojených s vyplácením příjmů ze závislé činnosti může dojít zahájením výkonu funkce členů statutárního orgánu akciové společnosti za odměnu, která je rovněž považována za příjem ze závislé činnosti.

S účinností od 1. ledna 2026 došlo k zavedení systému jednotného měsíčního hlášení zaměstnavatele. Tento systém zahrnuje mimo jiné také oblast daně z příjmů ze závislé činnosti a pojištění na sociální zabezpečení. Většinu souvisejících povinností, včetně registrace zaměstnanců a podávání měsíčních hlášení, budou zaměstnavatelé fakticky plnit teprve od 1. dubna 2026. Jelikož se jedná o nový a dosud plně nezprovozněný systém, nejsou zatím k dispozici žádné praktické zkušenosti s oznamováním takovéto transakce. Doporučujeme proto vyčkat a praktickými otázkami se zabývat teprve v okamžik blížícího se data vkladu obchodního závodu, kdy by již systém měl být plně v provozu. Obecně by ale nemělo při vkladu docházet k negativním vlivům na daňovou pozici zaměstnanců, protože by se mělo jednat pouze o administrativní úkon bez vlivu na výši daně.

Nový systém jednotného měsíčního hlášení zaměstnavatele však nezahrnuje oblast veřejného zdravotního pojištění, u kterého zůstávají všechny dosavadní postupy zachovány. Akciové společnosti tedy vznikne povinnost přihlásit se jako zaměstnavatel a přihlásit všechny zaměstnance u všech zdravotních pojišťoven do 8 dní ode dne vkladu obchodního závodu. Postupy při nahlašování tohoto přechodu nejsou formalizovány a mezi jednotlivými pojišťovnami se liší. V praxi se nejčastěji uplatňuje postup, kdy strany přechodu kontaktují odpovídající zdravotní pojišťovny a potvrdí si s odpovědnými pracovníky, zda bude postačovat podání seznamu přecházejících zaměstnanců nebo zda bude konkrétní pojišťovna vyžadovat jejich odhlášení od příspěvkové organizace a přihlášení u akciové společnosti.

Z pohledu administrativní nejistoty se jeví jako nejvhodnější období pro vklad obchodního závodu období mezi dvacátým prvním a posledním dnem měsíce. Tehdy by totiž již měly být vypořádány všechny povinnosti zanikající příspěvkové organizace z pohledu mzdové agendy týkající se předchozího kalendářního měsíce. Načasování převodu závodu mimo toto období by nemělo představovat zásadní překážku z pohledu proveditelnosti, avšak může vést ke zvýšené míře potřeby komunikace s jednotlivými veřejnými autoritami za účelem potvrzení administrativně správného postupu vypořádání povinností za předchozí měsíc.

### **Daň z přidané hodnoty**

Dnem nabytí obchodního závodu nebo jeho části od plátce DPH se nabyvatel stává plátcem daně ze zákona bez ohledu na výši obrátu. Pokud by tedy akciová společnost v takový okamžik dosud nebyla součástí DPH skupiny, stala by se samostatným plátcem se svým vlastním DIČ. To by znamenalo, že by byla oprávněna stát se členem skupiny nejdříve k 1. lednu následujícího roku (při podání přihlášky do 31. října).

Vzniklo by tedy období, ve kterém by akciová společnost jednak nevyužívala benefitů DPH skupiny a jednak by vystupovala vůči svým dodavatelům nebo odběratelům pod svým vlastním novým DIČ. Teprve následně po přistoupení ke skupině by akciová společnost využívala skupinové DIČ.

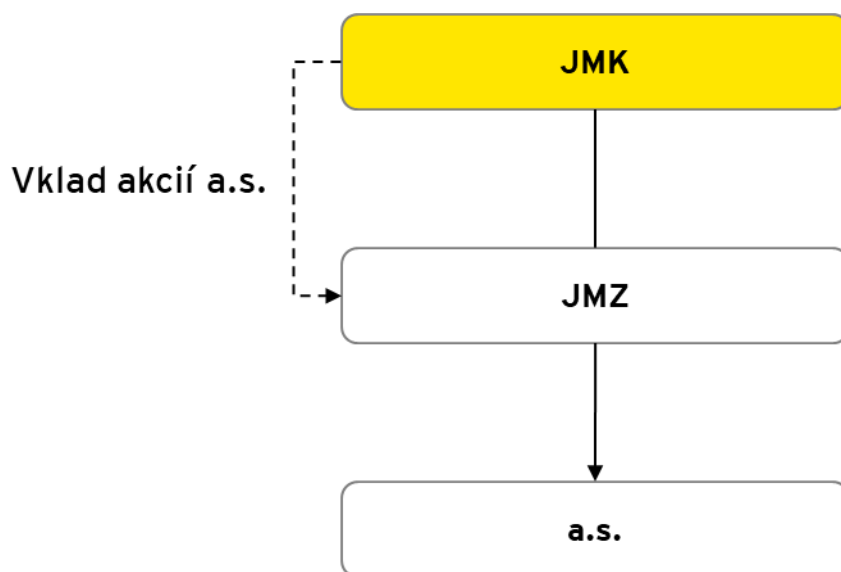
Aby se tedy u obchodního závodu nemocnice jednak zamezilo komplikacím spojeným s dvojitou změnou DIČ (příspěvková organizace => akciová společnost; akciová společnost => DPH skupina) a jednak co nejefektivněji využilo benefitů DPH skupiny, je vhodné, aby akciová společnost v okamžiku provedení vkladu již byla členem skupiny. V případě vkladů, které budou v rámci etapizace probíhat před vznikem DPH skupiny je přechodné období s vlastním DIČ akciové společnosti po vkladu nevyhnutelné.

Vklad závodu není předmětem DPH. To je velmi důležitý rozdíl oproti vkladu individuálního majetku, který pro účely DPH představuje dodání zboží za úplatu. Pokud by tedy JMK vložil do akciové společnosti namísto závodu jednotlivé majetky, byl by tento vklad předmětem DPH. Akciová společnost by pak byla oprávněna uplatnit nárok odpočet daně na vstupu dle účelu použití plnění (plný, krácený nebo žádný nárok na odpočet), což by mohlo vést ke vzniku daňových neefektivit.

Z uvedených důvodů tudíž doporučujeme realizovat převod majetku do akciových společností výhradně formou vkladu obchodního závodu jako celku a minimalizovat potřebu vkladů individuálních majetků, případně minimalizovat zásahy do vymezení perimetru obchodního závodu tak, aby bylo minimalizováno riziko reklasifikace vkladu obchodního závodu na vklad individuálních majetků.

## 5. Vklad akcií do společnosti JMZ

Obrázek 4: Vklad akcií jednotlivých akciových společností



### Shrnutí

K dokončení struktury vertikálního holdingu bude nutné po založení jednotlivých nemocničních akciových společností a po vložení příslušných obchodních závodů do jejich základních kapitálů převést akcie těchto nemocničních akciových společností z JMK na společnost JMZ. Za tímto účelem nabyde společnost JMZ akcie jednotlivých nemocničních akciových společností, a to prostřednictvím zvýšení základního kapitálu společnosti JMZ upsáním nových akcií.

### 5.1 Právní aspekty

Po založení jednotlivých nemocničních akciových společností a po vložení příslušných obchodních závodů bude JMK jediným akcionářem těchto společností. Pro dosažení cílové struktury vertikálního holdingu je následně potřeba, aby se jediným akcionářem všech nemocnic stala společnost JMZ, která by měla figurovat jako řídicí společnost celého koncernu. Akcie nemocničních akciových společností mohou být společností JMZ nabyty zejména převodem, nebo formou nepeněžitých vkladů. S ohledem na zvolený model transformace a zejména s přihlédnutím k potřebě úhrady kupní ceny v případě převodu akcií, rozpracováváme dále podrobněji pouze variantu nepeněžitých vkladů akcií prostřednictvím zvýšení základního kapitálu společnosti JMZ upsáním nových akcií.

#### Nepeněžitý vklad akcií prostřednictvím zvýšení základního kapitálu

Poskytnutí akcií jako nepeněžitých vkladů představuje dispozici kraje s majetkovou účastí v obchodní korporaci. Rozhodnutí o tomto kroku proto náleží do působnosti zastupitelstva JMK a bude nezbytné získat jeho předchozí rozhodnutí.<sup>75</sup> Rozhodování ve věcech kraje jako jediného akcionáře společnosti

<sup>75</sup> § 36 Zákona o krajích

JMZ, tedy i ve věci rozhodování o zvýšení základního kapitálu upsáním nových akcií, je naopak svěřeno radě kraje a v této věci tak bude nezbytné přijetí i jejího rozhodnutí.<sup>76</sup>

**Vklad akcií** představuje nepeněžitý vklad ve smyslu Zákona o obchodních korporacích. Představenstvo společnosti JMZ je nejprve povinno vyhotovit zprávu pro jediného akcionáře, ve které uvede zejména důvody pro zvýšení základního kapitálu nepeněžitým vkladem, popis nepeněžitého vkladu nebo výši emisního kurzu.<sup>77</sup> Hodnota vkládaných akcií musí být předem oceněna **znaleckým posudkem**. Znalce vybírá ze seznamu znalců představenstvo společnosti JMZ.<sup>78</sup> Ocenění akcií bude v praxi vycházet především z hodnoty nemocničních společností, a to zejména z hodnoty jejich obchodních závodů vložených v předchozí fázi transformace. Vzhledem k tomu, že znalecký posudek ve vztahu k obchodním závodům bude vypracován již pro účely vkladu obchodních závodů do akciových společností, bylo by vhodné provést vklad akcií z JMK do společnosti JMZ v blízkém časovém sledu po vložení obchodního závodu, díky čemuž by bylo možné využít pro zpracování znaleckého posudku oceňujícího akcie znalecký posudek vypracovaný dříve pro účely vkladu obchodního závodu. Přestože by se jednalo v každém případě o ocenění jiného předmětu nepeněžitého vkladu, prakticky by se jednalo o aktualizaci dřívějšího znaleckého posudku, ovšem za předpokladu, že v mezidobí nedojde k žádné materiálně významné události a časový rozdíl mezi jednotlivými posudky bude relativně krátký. Tímto postupem lze ušetřit náklady na vypracování zcela nového znaleckého posudku.

Kromě potřeby vyhotovení znaleckého posudku bude v rámci procesu vkládání akcií do společnosti JMZ nezbytné, aby jediný akcionář společnosti JMZ, tedy JMK, upsal nové akcie, a to písemnou smlouvou o úpisu akcií uzavřenou se společností JMZ, přičemž podpisy na této smlouvě musí být úředně ověřeny.<sup>79</sup> Následně bude nutné přijmout rozhodnutí jediného akcionáře v působnosti valné hromady o zvýšení základního kapitálu společnosti JMZ upsáním nových akcií, ve kterém musí být rozhodnuto o celé řadě záležitostí, zejména o zvýšení základního kapitálu společnosti JMZ a o počtu a jmenovité hodnotě upisovaných akcií.<sup>80</sup> Na základě tohoto rozhodnutí, které musí mít formu notářského zápisu<sup>81</sup>, dojde ke změně stanov společnosti a k zápisu do obchodního rejstříku.

V důsledku vkladu akcií tak dojde ke zvýšení základního kapitálu společnosti JMZ. Pokud bude hodnota vkládaných akcií vyšší než částka, o kterou se základní kapitál zvyšuje, představuje tento rozdíl emisní ážio, které se stane součástí vlastního kapitálu společnosti JMZ. Tato částka může být využita pro další financování společnosti JMZ.

Jednotlivé kroky související s vkladem akcií prostřednictvím zvýšení základního kapitálu lze poté shrnout následovně:

- i. rozhodnutí zastupitelstva JMK i poskytnutí nepeněžitého vkladu společnosti JMZ ve formě akcií,
- ii. rozhodnutí rady JMK o zvýšení základního kapitálu společnosti JMZ,
- iii. ocenění nepeněžitého vkladu (hodnoty vkládaných akcií) znalcem vybraným představenstvem společnosti JMZ,
- iv. vypracování zprávy představenstva společnosti JMZ o zvýšení jejího základního kapitálu nepeněžitým vkladem,

---

<sup>76</sup> § 59 odst. 1 písm. j) Zákona o krajích

<sup>77</sup> § 474 odst. 2 Zákona o obchodních korporacích

<sup>78</sup> § 478 odst. 1 Zákona o obchodních korporacích

<sup>79</sup> § 479 Zákona o obchodních korporacích

<sup>80</sup> § 475 ve spojení s § 12 odst. 1 Zákona o obchodních korporacích

<sup>81</sup> § 416 odst. 2 Zákona o obchodních korporacích

- součástí zprávy je zejména odůvodnění navrhovaného zvýšení základního kapitálu nepeněžitým vkladem, popis nepeněžitých vkladů, ocenění nepeněžitých vkladů a výše emisního kurzu upisovaných akcií,
- v. přijetí rozhodnutí jediného akcionáře společnosti JMZ (tedy JMK) o zvýšení základního kapitálu,
  - jelikož dochází ke změně stanov společnosti, musí mít rozhodnutí formu notářského zápisu,
  - rozhodnutí obsahuje zejména určení částky zvýšení, počet a jmenovitou hodnotu akcií a popis nepeněžitých vkladů,
- vi. zápis rozhodnutí jediného akcionáře společnosti JMZ do obchodního rejstříku,
  - představenstvo společnosti JMZ má povinnost zajistit zápis přijatého rozhodnutí do obchodního rejstříku bez zbytečného odkladu po jeho přijetí,
  - alternativně je možné spojit zápis rozhodnutí se zápisem nové výše základního kapitálu dle kroku č. x. a obě skutečnosti zapsat společně v závěru procesu,
  - výběr varianty postupu bude záležet na konkrétní skutkové situaci a domluvě s notářem,
- vii. uzavření smlouvy o úpisu akcií,
  - bez zbytečného odkladu po rozhodnutí jediného akcionáře dle bodu v. jediný akcionář upíše nové akcie písemnou smlouvou o upsání akcií uzavřenou se společností JMZ,
  - na základě této smlouvy rovněž jediný akcionář přebírá svou vkladovou povinnost převést na společnost JMZ vlastnické právo k předmětu vkladu, kdy splnění této povinnosti je podmínkou zápisu nové výše základního kapitálu do obchodního rejstříku,
  - podpisy na smlouvě musí být úředně ověřeny,
- viii. vyhotovení předávacího protokolu o převzetí předmětu nepeněžitých vkladů podepsaného společností JMZ a akcionářem jako vkladatelem,
- ix. vydání nových akcií / zvýšení jmenovité hodnoty již vydaných akcií,
  - společnost JMZ na základě zvoleného postupu v rozhodnutí jediného akcionáře dle bodu v. buď (i) vydá akcionáři nové akcie v počtu a o jmenovité hodnotě odpovídající částce, o kterou se základní kapitál navyšuje nebo (ii) navýší hodnotu stávajících akcií jejich výměnou nebo tzv. okolkováním,
- x. zápis zvýšení základního kapitálu a souvisejících skutečností do obchodního rejstříku,
  - nová výše základního kapitálu může být do obchodního rejstříku zapsána až po úplném vnesení předmětu vkladu do společnosti,
  - dle zvolené varianty dojde buď pouze k zápisu nové výše základního kapitálu (v případě, kdy bylo rozhodnutí jediného akcionáře zapsáno do obchodního rejstříku již v kroku č. vi.), nebo současně dojde i k zápisu tohoto rozhodnutí,
  - bude třeba do obchodního rejstříku rovněž zapsat změnu v osobě jediného akcionáře,
  - vzhledem k zapojení notáře do celého procesu transformace je preferovaným postupem provedení přímého zápisu notářem, který přináší významný benefit v podobě okamžitého/bezprostředného zápisu do obchodního rejstříku, a tedy i nabytí účinnosti zvýšení základního kapitálu (zatímco u zápisu prováděného rejstříkovým soudem soud rozhoduje v zákonem stanovené lhůtě usnesením, které je doručováno navrhovateli, přičemž usnesení nabývá právní moci marným uplynutím lhůty k podání odvolání, resp. ke dni vzdání se práva na odvolání - jedná se řádově o dny až týdny).

## 5.2 Daňové aspekty

### Vklad a ocenění

Je dlouhodobě ustáleným a převažujícím výkladem, že v důsledku nepeněžitého příplatku do základního kapitálu ve formě akcií nevzniká na straně příjemce příplatku zdanitelný příjem.

JMZ zaúčtuje vložené akcie dle znaleckého ocenění. V tomto kontextu lze také zmínit, že vklad akcií provedený krátce po vkladu závodu umožní zpracovat obě související ocenění souběžně, a tím podstatně snížit pracnost (a tudíž nákladnost) celého procesu ocenění.

Obdobným způsobem by se mělo v daňové oblasti promítnout i případné vložení akcií mimo základní kapitál JMZ.

### Nabývací cena akcií

Nepeněžitý vklad do základního kapitálu v podobě akcií se může projevit v nabývací ceně: A) akcií nabyvatele (JMZ) u vkladatele (JMK, není dále předmětem zkoumání naší Studie) a B) vkládaných akcií u nabyvatele (JMZ). Řádně zdokumentovaná a prokázaná nabývací cena může sloužit jako daňový výdaj v případě hypotetického budoucího prodeje akcií anebo vrácení části vlastního kapitálu.

V odborných kruzích neexistuje jednotný názor, jak stanovit daňovou nabývací cenu vkládaného majetku u příjemce vkladu. Současný názor prezentovaný zástupci finanční správy se kloní k výkladu, že nabývací cena vkladatele na nabyvatele obecně nepřechází v důsledku absence zákonné úpravy. V případě vkladu akcií tak vede k závěru, že nabyvatel vkladu nemá žádnou nabývací cenu, kterou by mohl uplatňovat v případě prodeje nebo výplat vlastního kapitálu.

Lze se však setkat i s alternativním výkladem, že ačkoliv nabývací cena skutečně neexistuje, nabyvatel akcií v případě jejich budoucího prodeje přesto může uplatnit účetní hodnotu akcií jako daňový výdaj, a to až do výše nabývací ceny evidované u vkladatele v okamžik vkladu. Nabývací cena vkladatele by tak sice na nabyvatele nepřešla, ale představovala by horní limit pro výši daňového výdaje. Úspěšnost takové argumentace v případě sporu se správcem daně před správními soudy nelze předvídat.

Tento komentář by měl platit i v případě vložení akcií mimo základní kapitál JMZ.

### Vedení účetnictví v důsledku vkladů

Vklady obchodních závodů a následně akcií vedou k zásadním změnám v oblasti účetnictví, na které musí být zúčastněné společnosti důkladně připraveny:

- (i) transformace příspěvkových organizací na akciové společnosti vede ke změnám ve způsobu vedení účetnictví a účetního vykazování. Nově budou nemocnice vycházet z účetní vyhlášky pro podnikatele a souvisejících účetních standardů.
- (ii) V rámci přípravné fáze by měla být ověřena schopnost jednotlivých nemocnic vést účetnictví v současných IT systémech nebo připravenost JMZ na poskytnutí náhradního technologického řešení těchto potřeb.
- (iii) V případě rozhodnutí vytvořit DPH skupinu by měla JMZ ověřit schopnost dostupného softwarového vybavení spravovat DPH agendu pro celou DPH skupinu a případně toto vybavení doplnit.
- (iv) Vkladem akcií do JMZ vznikne vztah ovládající a ovládané osoby ve smyslu zákona o účetnictví, který může vést k povinnosti sestavit konsolidovanou účetní závěrku ověřovanou auditorem. Pro povinnost sestavovat konsolidovanou účetní závěrku zákon stanoví kritéria, která by mělo JMZ sledovat a v případě jejich překročení konsolidovanou účetní zá-

věrku za dané období sestavit. K překročení kritérií může dojít již první transformací některé z nemocnic, pokud by byla dostatečně velká, nebo ještě před zahájením vkladů oddělením Sanatoria Pálava do samostatné dceřiné společnosti.

Výše zmíněné důsledky představují výzvu pro zúčastněné entity a zároveň centralizační příležitost pro celou skupinu. Vzhledem k nutnosti účetnictví a DPH agendu spravovat dle nových pravidel ode dne účinnosti vkladu obchodního závodu bude muset být míra personální, softwarové a znalostní připravenosti vyšší než u většiny ostatních agend.

## 6. Budoucí provoz nemocnic

### Shrnutí

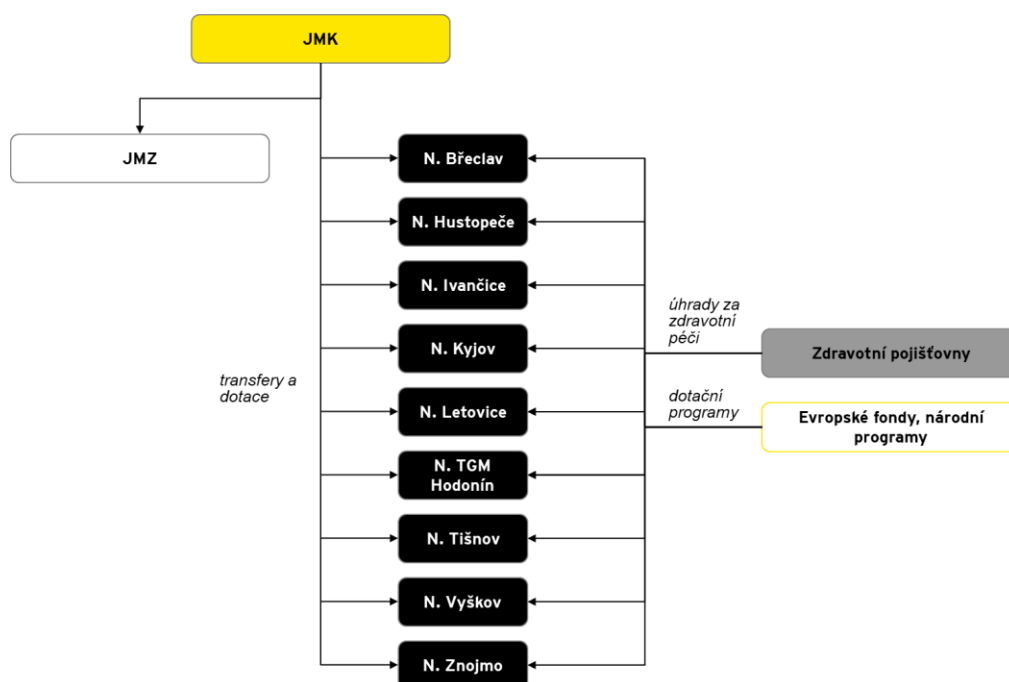
Současný model financování nemocnic v JMK je založen na kombinaci několika základních zdrojů. Dominantním zdrojem provozních výnosů jsou úhrady od zdravotních pojišťoven, které představují přibližně tři čtvrtiny celkových příjmů nemocnic. Tyto úhrady jsou poskytovány na základě veřejnoprávních smluv a představují standardní mechanismus financování zdravotní péče v České republice. Druhým klíčovým zdrojem jsou neinvestiční transfery poskytované JMK, jejichž účelem je zejména krytí provozních nákladů hlavní činnosti a vyrovnání strukturální ztrátovosti některých nemocnic. Vedle toho také nemocnice čerpají další dotace z národních či evropských programů, zpravidla účelově vázané na konkrétní investice nebo projekty. Doplnková, tedy ekonomická činnost, tvoří pouze malou část celkových výnosů a její finanční přínos je v celkovém kontextu omezený.

Z hlediska korporátní praxe lze peněžní prostředky do akciové společnosti vkládat zejména prostřednictvím zvýšení základního kapitálu nebo formou příplatků mimo základní kapitál. Naopak odtok peněžních prostředků směrem od společnosti k akcionáři typicky probíhá prostřednictvím výplaty podílů na zisku (dividend) nebo snížením základního kapitálu.

### 6.1 Úvod do ekonomické situace

Současný model financování nemocnic zřizovaných JMK je založen na kombinaci hlavních zdrojů. Dominantní část příjmů představují úhrady od zdravotních pojišťoven za poskytovanou zdravotní péči. Dalším významným zdrojem jsou neinvestiční transfery od JMK, které mají zajistit pokrytí části provozních nákladů a vyrovnání případných strukturálních ztrát. Kromě toho nemocnice čerpají investiční či účelové dotace od kraje a dalších poskytovatelů, včetně národních a evropských programů, zpravidla vázané na konkrétní projekty či investice.

Obrázek 5: Aktuální kapitálové toky



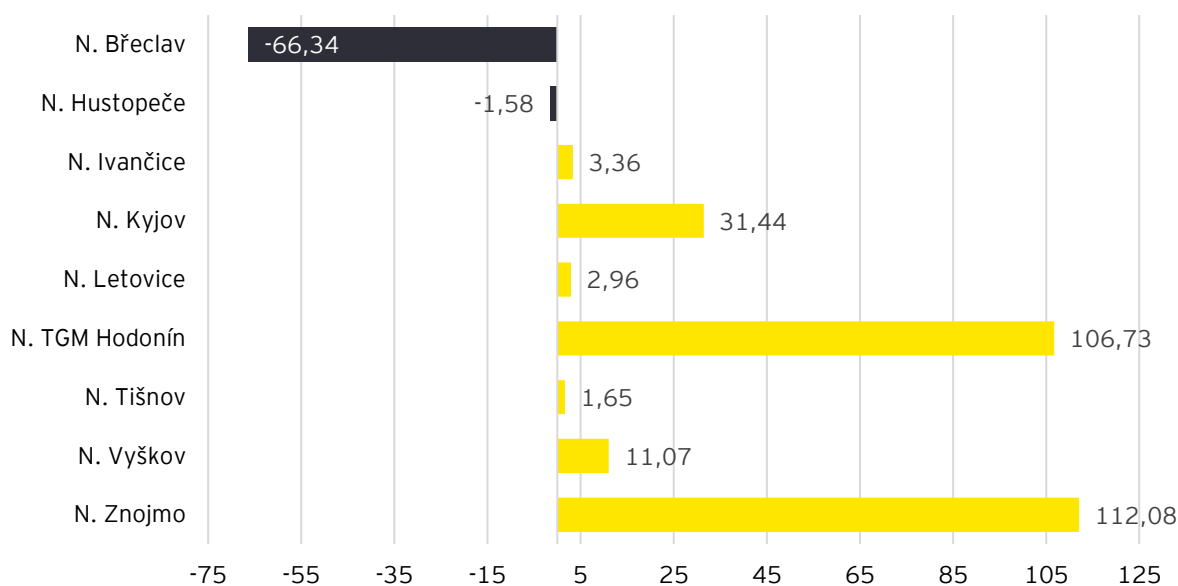
## Hospodaření jednotlivých nemocnic

Hospodaření nemocnic zřizovaných JMK se v souhrnu pohybuje v mírném kladném výsledku. V roce 2024 dosáhl agregovaný výsledek hospodaření přibližně 200 mil. Kč. Tento celkový výsledek je však tvořen rozdílnou ekonomickou výkonností jednotlivých nemocnic, jak z hlediska absolutní výše zisku či ztráty, tak z hlediska struktury nákladů a výnosů (viz graf níže). Naopak Nemocnice Hustopeče, a především Nemocnice Břeclav vykazují ztráty, což může vést např. k riziku insolvenčního řízení.

Z grafu vyplývá, že většina nemocnic hospodaří s relativně nízkým kladným výsledkem, zpravidla v řádu jednotek milionů korun. Výraznější kladný výsledek hospodaření dosahují zejména Nemocnice TGM Hodonín a Nemocnice Znojmo, které se z pohledu absolutní výše zisku i relativní ziskovosti zřetelně odlišují od ostatních zařízení. V případě Nemocnice Znojmo je třeba zdůraznit, že její celková ziskovost je do určité míry tažena doplňkovou činností (viz dále), především provozem spalovny nebezpečných odpadů, kterou jako jediná nemocnice v rámci sítě nemocnic JMK provozuje.

Naopak Nemocnice Hustopeče a zejména Nemocnice Břeclav vykazují záporný výsledek hospodaření hlavní činnosti.

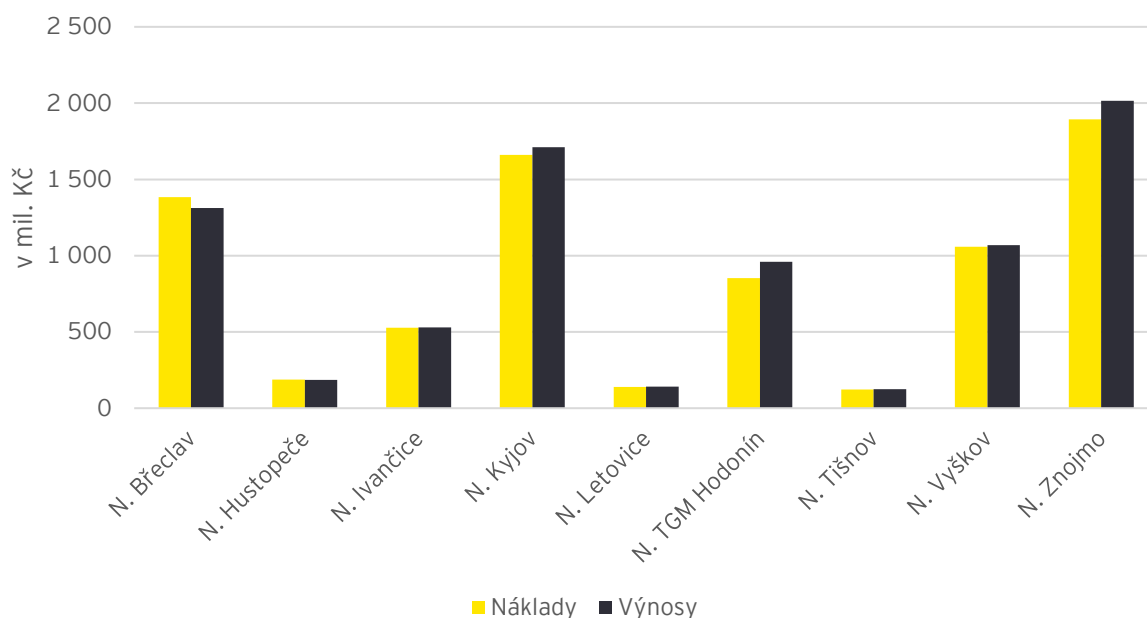
Graf 1: Výsledek hospodaření po zdanění za hlavní i doplňkovou činnost (mil. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování na základě Zpráv o činnosti jednotlivých nemocnic za rok 2024.

Detailnější pohled na hospodaření **hlavní činnosti** poskytuje graf níže, který porovnává náklady a výnosy hlavní činnosti jednotlivých nemocnic v roce 2024. Z grafu je patrné, že u většiny nemocnic se náklady hlavní činnosti pohybují velmi blízko úrovni výnosů. Tento vývoj odráží charakter příspěvkových organizací, které sice mohou vykazovat kladný hospodářský výsledek, avšak jejich primární činnost není zaměřena na tvorbu zisku, nýbrž na zajištění veřejných služeb.

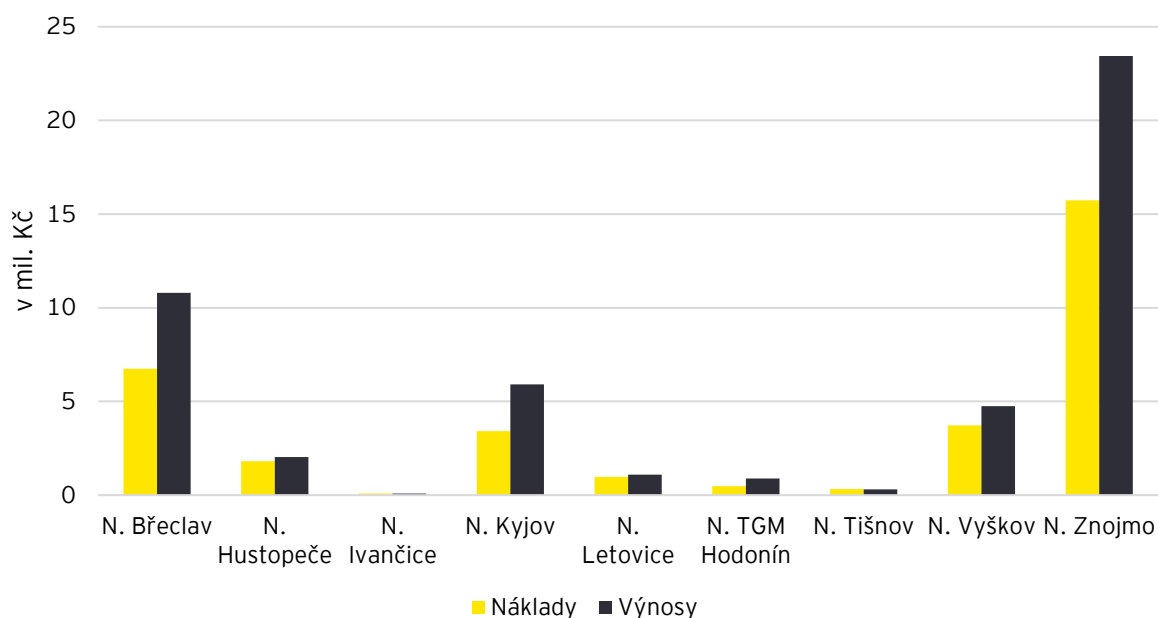
Graf 2: Náklady a výnosy hlavní činnosti za rok 2024



Zdroj: vlastní zpracování na základě Zpráv o činnosti jednotlivých nemocnic za rok 2024.

**Doplňková činnost** je u většiny nemocnic mírně zisková, avšak její objem i absolutní přínos k celkovému hospodářskému výsledku zůstávají omezené. Jak vyplývá z grafu níže, jedná se převážně o činnosti menšího rozsahu, které mají podpůrný charakter.

Graf 3: Náklady a výnosy doplňkové činnosti za rok 2024



Zdroj: vlastní zpracování na základě Zpráv o činnosti jednotlivých nemocnic za rok 2024.

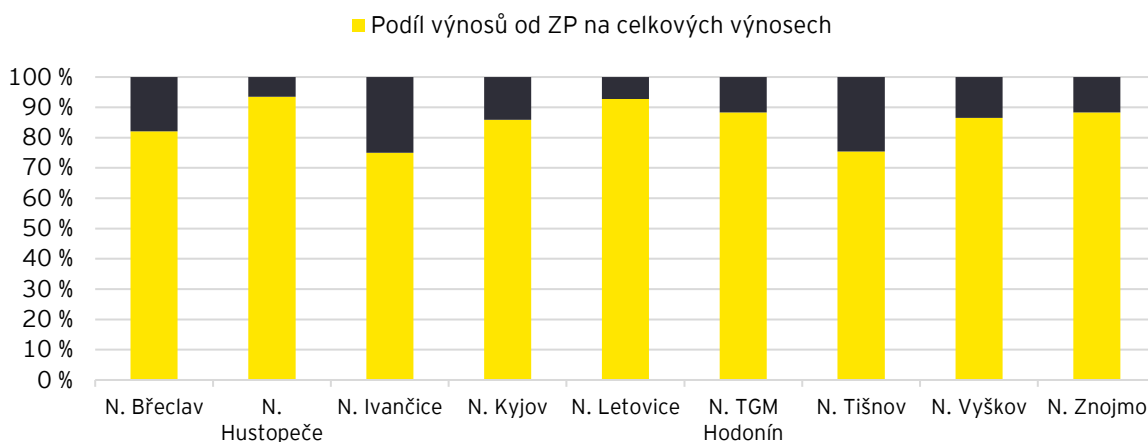
Rozsah a obsah doplňkové činnosti jsou u jednotlivých nemocnic vymezeny Zřizovací listinou. Konkrétní struktura výnosů a nákladů se může mezi nemocnicemi lišit v závislosti na dostupné infrastruktuře.

tuře a místních podmínkách. Typicky se jedná o služby, jako je stravování, pronájem nebytových prostor, provoz placených parkovišť, prodej potravin, další související služby poskytované externím partnerům a veřejnosti.

### Struktura výnosů nemocnic

Struktura výnosů všech posuzovaných nemocnic vykazuje vysokou míru jednotnosti. Dominantní zdroj financování hlavní činnosti, přibližně 85 % celkových výnosů z hlavní činnosti (viz graf níže), představují úhrady od zdravotních pojišťoven.

Graf 4: Podíl výnosů od ZP na celkových výnosech z hlavní činnosti jednotlivých nemocnic (v roce 2024)



Zdroj: vlastní zpracování na základě Zpráv o činnosti jednotlivých nemocnic za rok 2024.

Podíl výnosů od zdravotních pojišťoven se mezi jednotlivými nemocnicemi pohybuje v rozmezí přibližně 75 % až 94 %. Z grafu je patrné, že Tišnov a Ivančice mají nejnižší podíl 75 %, což indikuje relativně vyšší význam jiných zdrojů příjmů. Naopak u větších nemocnic, jako jsou Břeclav, Kyjov, Znojmo nebo TGM Hodonín, se podíl úhrad od zdravotních pojišťoven blíží 90-94 %, což svědčí o silné vazbě jejich ekonomiky na objem a strukturu poskytované zdravotní péče hrazené z veřejného pojištění.

Neinvestiční transfery od JMK tvoří nižší jednotky procent celkových výnosů (zpravidla kolem 5 %). Tyto prostředky jsou cíleny k pokrytí provozních nákladů hlavní činnosti, vyrovnání strukturálních ztrát a zajištění dostupnosti zdravotní péče v regionech.

Výnosy z doplňkové (ekonomické) činnosti tvoří necelé procento celkových příjmů.<sup>82</sup> Objemově se jedná o relativně malou složku hospodaření, jejíž význam nelze posuzovat podle absolutní výše výnosů, ale spíše podle její funkční role v ekonomice nemocnic. Doplňková (ekonomická) činnost je u všech nemocnic dlouhodobě zisková. Nicméně výše zisku odpovídá zanedbatelnému objemu výnosů z doplňkové činnosti a je tedy také relativně malá.

### Typové členění transferů a dotací

Všechny nemocnice systematicky čerpají provozní i investiční transfery z krajských, státních a evropských zdrojů. Provozní transfery zajišťují stabilitu běžného provozu a personální kapacity, zatímco investiční dotace umožňují dlouhodobou obnovu infrastruktury, technologický rozvoj a zvyšování energetické i kybernetické bezpečnosti. Struktura transferů je mezi nemocnicemi vysoce homogenní a dlouhodobě stabilní.

<sup>82</sup> Průměrně 0,55 % celkových výnosů v roce 2024.

Struktura zdrojů financování je napříč nemocnicemi shodná a zahrnuje zejména krajské, státní a evropské prostředky, často v kombinované podobě.

Tabulka 1: Přehled zdrojů transferů

Zdroj financování	Typické využití
Zřizovatel (kraj)	provozní příspěvky, investice, technická infrastruktura
Státní rozpočet (MZ ČR)	vzdělávání, odborné agendy
Státní rozpočet (MŽP ČR)	energetické projekty
Evropské fondy (IROP, OPŽP)	energetické úspory, kybernetická bezpečnost, infrastruktura
Kombinované zdroje	EU + národní spolufinancování

Zdroj: vlastní zpracování na základě Zpráv o činnosti jednotlivých nemocnic za rok 2024.

**Neinvestiční transfery** od JMK stabilní a opakující se složku financování, která doplňuje příjmy ze zdravotního pojištění. Tyto prostředky jsou určeny k zajištění běžného chodu nemocnic a nejsou využívány na pořízení dlouhodobého majetku. Tyto transfery nejsou investičního charakteru, nejsou vázány na konkrétní aktivum a mohou být po případné transformaci nemocnic posuzovány jako vyrovnávací platby za službu obecného hospodářského zájmu (podrobněji viz kap. 6.6). Z analýzy Zpráv o činnosti vyplývá, že provozní transfery jsou využívány zejména na:

- ▶ krytí části běžných provozních nákladů,
- ▶ zajištění lékařské služby první pomoci,
- ▶ stabilizaci personálu a podporu vzdělávání,
- ▶ financování rezidenčních míst a odborné přípravy.

Provozní transfery tvoří významnou část příjmů nemocnic, které neplynou od ZP a jsou každoročně vyúčtovávány vůči poskytovateli.

Všechny nemocnice dlouhodobě čerpají **investiční transfery**, které slouží k obnově a rozvoji majetkové základny. Tyto transfery jsou vždy účelově vázané a jejich čerpání je časově rozloženo v návaznosti na realizaci investic.

Zprávy o činnosti ukazují, že investiční dotace jsou směřovány zejména do:

- ▶ rekonstrukcí a modernizací stavebních objektů,
- ▶ pořízení zdravotnických přístrojů,
- ▶ energetických úspor (EPC, OPŽP),
- ▶ projektů kybernetické bezpečnosti,
- ▶ technické infrastruktury nemocnic.

Dotace pocházejí převážně z národních programů, evropských fondů (např. Integrovaný regionální operační program, Národní plán obnovy) nebo z krajských dotačních titulů. Jejich účetní dopad je časově rozlišován prostřednictvím odpisů pořízeného majetku. Z pohledu transformace zde existuje riziko, že holdingová struktura nebude naplňovat podmínky dotačního titulu (např. s ohledem na definici oprávněných příjemců, pravidla veřejné podpory nebo splnění podmínek podniku v obtížích). Dále zde existuje riziko, že zařízení pořízená z dotací nelze transferovat na jinou právní entitu, případně zde mohou být další oznamovací či jiné povinnosti vyplývající z dotačních podmínek.

## Dluhové financování

Kromě standardních zdrojů financování, jako jsou úhrady od zdravotních pojišťoven, neinvestiční transfery a investiční dotace, využívají nemocnice zřizované JMK také dluhové financování. To umožňuje nemocnicím překlenout krátkodobý nesoulad mezi příjmy a výdaji, financovat investiční projekty či předfinancovat dotace.

K 30. září 2025 činila celková sjednaná výše úvěrů jednotlivých nemocnic přibližně **710,5 mil. Kč**, z toho čerpání k datu činilo **197,5 mil. Kč**.

Z pohledu jednotlivých nemocnic se výrazně odlišuje míra čerpání a účel využití úvěrů. Nejvyšší čerpání vykazuje Nemocnice Břeclav, která využívá jak investiční úvěr ve výši 30,1 milionu korun na předfinancování projektu komplexních energetických úspor, tak provozní úvěr 150 milionů korun určený k překlenutí přechodných výkyvů cash flow. Z celkového čerpání provozního úvěru je většina (148,75 mil. Kč) dosud nesplacena, přičemž tento úvěr je jediným dlouhodobým provozním úvěrem krytým ručením JMK. Nemocnice Tišnov čerpá investiční úvěr 13,97 milionu korun na realizaci projektu Transakční portál, zatímco ostatní nemocnice, například Letovice, Ivančice, Kyjov nebo Znojmo, mají sice sjednané úvěrové rámce převážně na provozní účely, avšak k datu sestavení přehledu je prakticky nevyžívají.

Účel dluhového financování se u jednotlivých zařízení soustředí do dvou hlavních oblastí. První oblast představují provozní úvěry a revolvingové nebo kontokorentní úvěry, které slouží k vyrovnání krátkodobého nesouladu mezi příjmy a výdaji, včetně pohledávek vůči zdravotním pojišťovnám či mezd. Druhou oblastí jsou investiční úvěry, jež nemocnicím umožňují předfinancovat dotace na projekty modernizace infrastruktury, energetických úspor, digitalizace procesů či posílení kybernetické bezpečnosti. Čerpání těchto úvěrů je časově rozloženo v návaznosti na realizaci jednotlivých projektů.

Úvěry jsou poskytovány převážně komerčními bankami. Většina úvěrů není kryta ručením JMK, s výjimkou vybraných dlouhodobých provozních úvěrů.

Podrobnější právní a daňové aspekty dluhového financování, včetně možnosti využití úvěrů a zápůjček v rámci skupiny, omezení daňové uznatelnosti úrokových výdajů a pravidel nízké kapitalizace, jsou rozpracovány v kap. 6.4.

## 6.2 Operace s kapitálem (příplatky, výplaty kapitálu, dividendy) - právní aspekty

V souvislosti s fungováním nemocničních akciových společností a celého vertikálního holdingu je nezbytné věnovat pozornost otázce kapitálových toků mezi akciovými společnostmi a jejich jediným akcionářem, společností JMZ. Kapitálové toky představují základní nástroj, kterým lze financovat činnost společností, řešit jejich investiční potřeby, vyrovnávat krátkodobé výkyvy v likviditě nebo naopak realizovat výplatu zisku směrem k jedinému akcionáři.

Z hlediska korporátní praxe lze peněžní prostředky do akciové společnosti vkládat zejména prostřednictvím zvýšení základního kapitálu nebo formou příplateků mimo základní kapitál. Naopak odtok peněžních prostředků směrem od společnosti k akcionáři typicky probíhá prostřednictvím výplaty podílů na zisku (dividend) nebo snížením základního kapitálu.

### Zvýšení základního kapitálu

Zvýšení základního kapitálu představuje tradiční nástroj kapitálového posílení obchodních společností, a to zejména upsáním nových akcií, kdy do společnosti vstupuje nový kapitál od stávajících či nových akcionářů, nebo kapitalizací části vlastního kapitálu již vytvořeného v minulosti (např. nerozděleného zisku či rezervních fondů), aniž by docházelo k přílivu nových peněžních prostředků zvenčí.

Zvýšení základního kapitálu je formálně náročnější proces, který dle typu zvýšení základního kapitálu vyžaduje specifické korporátní kroky, kterými je například rozhodnutí valné hromady, změna stanov a zápis nové výše základního kapitálu do obchodního rejstříku. Příkladný popis kroků zvýšení základního kapitálu je uveden v kap. 5.1 této Studie.

Výhodou zvýšení základního kapitálu je, že dochází k navýšení vlastního kapitálu v položce základního kapitálu, což může pozitivně ovlivnit hodnocení společnosti ze strany financujících institucí, obchodních partnerů či regulátorů.

### **Příplatek mimo základní kapitál**

Příplatky mimo základní kapitál představují další nástroj finančního posílení akciové společnosti bez nutnosti měnit výši základního kapitálu zapsaného v obchodním rejstříku. Jedná se o plnění akcionáře ve prospěch společnosti, které je součástí vlastního kapitálu společnosti, avšak není součástí základního kapitálu. Narozdíl od společnosti s ručením omezeným neexistuje v případě akciové společnosti zvláštní zákonná úprava, která by poskytování příplatků upravovala, nicméně praxe jejich využití připouští za analogické aplikace úpravy společnosti s ručením omezeným. Příplatky mohou být poskytovány dobrovolně či povinně na základě stanov.

Dobrovolný příplatek je poskytnut na základě smlouvy mezi akcionářem a společností, kdy se akcionář k poskytnutí příplatku zavazuje dobrovolně. Dobrovolný příplatek ve formě peněžního plnění je poskytnut na účet společnosti k posílení finanční stability společnosti nebo k úhradě ztráty.

Povinný příplatek je možné uložit pouze tehdy, stanoví-li tuto možnost stanovy a současně vymezí rozsah či způsob určení výše příplatku. Povinnost k příplatku tedy nevzniká ze zákona, ale výhradně na základě úpravy ve stanovách a následného rozhodnutí příslušného orgánu společnosti. Rozhodnutí o uložení povinného příplatku činí zpravidla valná hromada.

Z praktického hlediska vyvstává otázka, zda a jakým způsobem lze příplatek akcionáři vrátit. Právní úprava akciové společnosti neobsahuje zvláštní ustanovení upravující vrácení příplatků mimo základní kapitál, a proto je nutné jejich vrácení posuzovat jako formu rozdělování jiných vlastních zdrojů společnosti, pro kterou zákon stanoví obecná pravidla. Vrácení příplatku je tedy možné pouze za podmínek stanovených pro rozdělování zisku a jiných vlastních zdrojů akciové společnosti.

### **Podíl na zisku a jiných vlastních zdrojích (dividendy)**

Pohyb kapitálu opačným směrem, tedy od akciové společnosti k jejímu akcionáři, probíhá zpravidla formou výplaty podílu na zisku a jiných vlastních zdrojích (dividendy). Podíl na zisku lze vyplatit pouze na základě řádné nebo mimořádné účetní závěrky schválené valnou hromadou společnosti. Na základě tohoto rozhodnutí je statutární orgán povinen zajistit samotnou výplatu zisku akcionářům, a to za podmínek stanovených ve stanovách a v rozhodnutí valné hromady. Stanovy mohou připustit i rozdělení zisku jiným osobám (např. členům volených orgánů společnosti), pokud je to výslovně upraveno.

Před samotnou výplatou podílu na zisku musí být splněny zákonné podmínky. Zjednodušeně řečeno, výplata nesmí překročit částku, kterou je podle účetní závěrky možné rozdělit, nesmí způsobit pokles vlastního kapitálu pod zákonem vyžadovanou hranici a nesmí přivodit úpadek společnosti. Pokud tyto podmínky splněny nejsou, statutární orgán nesmí výplatu provést, i když o ní již bylo rozhodnuto jediným akcionářem. Rozhodnutí přijaté v rozporu se zákonnými pravidly nemá právní účinky a vyplacené plnění musí být vráceno. Výplata probíhá na náklady společnosti a statutární orgán odpovídá za to, že k ní dojde v souladu se zákonnými podmínkami, včetně splnění povinností souvisejících se zdaněním.

### **Snížení základního kapitálu**

Dalším způsobem, kterým může akcionář získat kapitál z akciové společnosti, je snížení jejího základního kapitálu na základě rozhodnutí valné hromady. Rozhodnutí musí vymezit zejména účel snížení základního kapitálu, jeho rozsah a způsob provedení a nakládání s částkou odpovídající snížení základního kapitálu.

Snížením základního kapitálu nesmí dojít k jeho poklesu pod zákonné minimum 2.000.000 Kč, ani ke zhoršení dobytosti pohledávek věřitelů.<sup>69</sup> Z tohoto důvodu je snížení kapitálu spojeno s povinnostmi ochrany věřitelů, zejména s jejich informováním a možností požadovat zajištění dosud nesplatných pohledávek.<sup>70</sup> Plnění akcionářům v důsledku snížení základního kapitálu je možné až po splnění těchto povinností a po zápisu snížení do obchodního rejstříku.<sup>71</sup>

Snížení základního kapitálu může být provedeno zejména s využitím vlastních akcií v majetku samotné společnosti (jejich zrušením), snížením jmenovité hodnoty akcií nebo vzetím akcií z oběhu, případně jejich kombinací, podle konkrétní struktury společnosti.

## 6.3 Operace s kapitálem (příplatky, výplaty kapitálu, dividendy) - daňové aspekty

V rámci zamýšlené struktury mohou kapitálové toky plynout:

- ▶ směrem od JMZ k akciovým společnostem formou zvýšení základního kapitálu anebo poskytnutí příplatků mimo základní kapitál,
- ▶ směrem od akciových společností k JMZ formou výplaty podílů na zisku (dividendy) anebo vrácení základního kapitálu nebo jiných složek vlastního kapitálu.

Z daňového pohledu je třeba rozlišovat zejména mezi toky samotného kapitálu a toky podílů na zisku.

### Podíly na zisku (dividendy)

Podíly na zisku (dividendy) vyplácené dceřinou společností mateřské společnosti jsou při splnění zákonných podmínek osvobozeny od daně z příjmů právnických osob. Základní podmínkou je, že mateřská společnost drží alespoň 10% podíl na základním kapitálu dceřiné společnosti po dobu nepřetržitě alespoň 12 měsíců.

Pokud by podmínky pro osvobození nebyly splněny, byl by příjem JMZ. předmětem srážkové daně ve výši 15 %. Tuto daň by byla povinna srazit a odvést dceřiná akciová společnost, JMZ by tento svůj příjem dále nedanila (jakožto příjem podléhající srážkové dani). Nesplnění podmínek pro osvobození ale v dané situaci vnímáme pouze jako teoretickou variantu a v praxi předpokládáme jejich splnění.

### Kapitálové toky

JMZ může poskytovat akciovým společnostem dodatečný kapitál prostřednictvím zvýšení základního kapitálu nebo příplatků mimo základní kapitál, a to jak v peněžní, tak v nepeněžní formě.

Jak bylo uvedeno výše v kap. 4.2, tyto vklady a příplatky mohou navýšit nabývací cenu JMZ na akciových společnostech. Jelikož v tomto případě je JMZ přímo vkladatel, resp. poskytovatel příplatku, a nikoliv příjemce, nejistota ohledně režimu nabývací ceny akcií akciových společností popsaná v kap. 4.2 zde nevzniká.

JMZ je také oprávněna rozhodnout o snížení a výplatě základního kapitálu nebo vrácení příplatku mimo základní kapitál.

V případě snížení vlastního kapitálu dceřiné akciové společnosti může z pohledu zdanění na úrovni JMZ nastat několik odlišných situací, jejichž daňový režim se odvíjí od původu vyplácených kapitálových prostředků.

V první řadě může jít o vrácení základního kapitálu nebo jeho části, která byla vytvořena ze zisku společnosti. Takové plnění může být při splnění zákonných podmínek osvobozeno od daně z příjmů právnických osob.

V dalších případech může dojít k výplatě kapitálu, který vznikl vkladem, příplatkem mimo základní kapitál nebo v důsledku přecenění majetku. Takové plnění je obecně zdanitelným příjmem podléhajícím srážkové dani ve výši 15 %, přičemž základ daně lze snížit o prokázanou daňovou nabývací cenu akcií. Srážkovou daň je v těchto případech povinna srazit a odvést vyplácející akciová společnost.

Z praxe vyplývá, že spolehlivé určení daňového režimu výplat vlastního kapitálu není triviální a je vysoce citlivé na konkrétní okolnosti, za nichž byly jednotlivé složky vlastního kapitálu vytvořeny. Z tohoto důvodu je nezbytné posuzovat každou zamýšlenou výplatu individuálně, včetně detailní revize historických kroků, které ke vzniku vyplácených kapitálových fondů vedly, aby byl aplikován správný daňový režim a byly splněny veškeré související daňové a oznamovací povinnosti.

## 6.4 Dluhové financování

### Shrnutí

Dluhové financování v praxi umožňuje nemocničním akciovým společnostem operativně získávat prostředky na provoz a investice bez nutnosti zvyšovat základní kapitál. Využít lze jak standardní bankovní úvěry, tak flexibilní financování uvnitř skupiny, zejména prostřednictvím úvěrů či zápůjček poskytovaných mateřskou společností, tedy společností JMZ, nebo mezi jednotlivými nemocnicemi.

#### 6.4.1 Právní aspekty

Vedle kapitálových toků představuje další významný zdroj financování akciových společností dluhové financování. To umožňuje získání cizích peněžních prostředků bez přímého zásahu do vlastnické struktury společnosti a bez navýšení základního kapitálu. Dluhové financování může probíhat jak prostřednictvím externích subjektů, zejména bank a jiných finančních institucí, tak i v rámci vertikálního holdingu tvořeného společností JMZ a jí řízenými i akciovými společnostmi.

##### Bankovní financování

Akciové společnosti mohou k zajištění své činnosti a investičních potřeb využívat standardní bankovní financování, zejména formou úvěrů poskytovaných bankami či jinými úvěrovými institucemi. Bankovní úvěry představují běžný a široce využívaný nástroj financování provozu, investic do infrastruktury nebo modernizace zdravotnických zařízení. Poskytnutí úvěru je zpravidla podmíněno posouzením ekonomické situace konkrétní společnosti, její schopnosti úvěr splácet a případně též zajištěním závazků (typicky formou zástavního práva).

##### Financování v rámci skupiny

Významnou alternativou externího dluhového financování je financování uvnitř skupiny, a to jak na horizontální úrovni mezi jednotlivými nemocnicemi, tak na vertikální úrovni ze strany společnosti JMZ jako řídicí společnosti. V tomto kontextu se projevuje jedna z hlavních výhod koncernového uspořádání spočívající v možnosti flexibilního přerozdělování finančních zdrojů v rámci skupiny podle aktuálních potřeb jednotlivých společností. Financování může být realizováno zejména formou poskytování zápůjček či úvěrů mezi propojenými osobami.

Pokud by v důsledku takového financování vznikla některé ze společností újma, právní úprava připouští možnost zproštění povinnosti tuto újmu nahradit, pokud byla způsobena v zájmu koncernu jako celku a byla nebo bude v rámci koncernu vyrovnána. K vyrovnání může dojít například poskytnutím jiných výhod plynoucích z členství v koncernu, zajištěním finanční stability nebo dlouhodobým ekonomickým prospěchem plynoucím ze společného fungování skupiny.

## Dluhopisové financování

Další možností dluhového financování je vydávání dluhopisů. Dluhopisové financování umožňuje získat finanční prostředky od širšího okruhu investorů za předem stanovených podmínek, zejména pokud jde o výši úrokového výnosu a dobu splatnosti. V případě volby tohoto typu financování se z praktického hlediska jako nejvhodnější jeví realizace dluhopisového financování na úrovni společnosti JMZ, která by vystupovala jako emitent dluhopisů. Takto získané prostředky by následně mohly být distribuovány mezi řízené akciové společnosti podle jejich potřeb, a to například formou příplatků mimo základní kapitál, nebo poskytnutím úvěrů či zápůjček. Tento model umožňuje centralizaci financování na úrovni řídicí společnosti, efektivnější správu dluhového zatížení skupiny a jednotný přístup k investorům, přičemž současně zachovává provozní autonomii jednotlivých nemocnic.

### 6.4.2 Daňové aspekty

#### Daň z příjmů

Dluhové financování uskutečňované mezi spojenými osobami, včetně poskytování úvěrů a zápůjček v rámci skupiny, je nutné posuzovat jako transakce mezi spřízněnými osobami. Výše úroků a ostatní smluvní podmínky financování by měly být nastaveny v souladu s principem tržního odstupu. Výjimku tvoří pouze financování poskytnuté členem obchodní korporace, které dle zákonné úpravy lze poskytnout za nižší než tržní úrok, včetně nulového.

V případě dluhového financování je stěžejní otázkou daňová uznatelnost úrokových výdajů. Ta je obecně omezována kombinací několika souběžně uplatňovaných zákonných pravidel nad rámec obecného požadavku na vynaložení nákladu na dosažení, zajištění a udržení zdanitelného příjmu.

První omezení představuje pravidlo nízké kapitalizace. Vychází z poměru úvěrových závazků vůči spojeným osobám k vlastnímu kapitálu dlužníka, přičemž daňově neuznatelné jsou úroky z té části úvěrových závazků, která přesahuje čtyřnásobek vlastního kapitálu. S ohledem na strukturování transformace za pomoci vkladů do vlastního kapitálu by toto omezení v praxi nemělo představovat zásadní problém, pakliže nedojde k zásadnímu zadlužení akciových společností.

Vedle tohoto poměrového testu se současně uplatňuje také obecná limitace nadměrných výpůjčních výdajů (všech včetně těch od nespojených osob). Podle ní jsou roční úrokové výdaje a obdobné finanční výdaje přesahující úrokové příjmy a obdobné finanční příjmy daňově uznatelné pouze do výše odpovídající vyšší z následujících částek:

- ▶ 30 % výsledku hospodaření před zdaněním upraveného o daňové odpisy a výpůjční výdaje (tzv. daňová EBITDA),
- ▶ částka 80 mil. Kč.

Oba výše uvedené testy se uplatňují samostatně a pro plnou daňovou uznatelnost úrokových výdajů z úvěrů od spojených osob je nutné splnit oba testy současně.

Nad rámec těchto omezení je třeba zohlednit také účel dluhového financování. Financování obstarané za účelem dosahování příjmů, které jsou osvobozené od daně z příjmů, nejsou předmětem daně z příjmů nebo podléhají srážkové dani, obecně generuje daňově neuznatelné náklady. Zvláštní situací jsou pak úroky z úvěrů a zápůjček použitých na pořízení dceřiných společností, které jsou zpravidla daňově neuznatelné bez ohledu na splnění výše uvedených limitů. Pořízení dceřiných společností dále přináší dodatečné požadavky na prokazování účelu jakéhokoli financování čerpaného 6 měsíců před takovou akvizicí.

Na straně příjemce úroků platí, že úrokové příjmy plynoucí od českých daňových rezidentů nepodléhají srážkové dani a jsou zdaňovány v rámci obecného základu daně příjemce.

## 6.5 Pronájem nemovitého majetku

### Shrnutí

Nemovitý majetek není vkládán v rámci transformace společně s obchodními závody do nemocničních akciových společností, ale zůstává ve vlastnictví JMK. Tento nemovitý majetek bude po transformaci užíván nemocničními akciovými společnostmi na základě modelu nájemních a podnájemních smluv, kdy společnost JMZ uzavře s JMK nájemní smlouvy k jednotlivým nemovitostem a následně společnost JMZ uzavře podnájemní smlouvy s jednotlivými nemocničními akciovými společnostmi.

Společnost JMZ by v tomto modelu měla vystupovat jako servisní společnost obstarávající správu a údržbu nemovitostí.

#### 6.5.1 Právní aspekty

S ohledem na zvolený model transformace nemocnic nebude nemovitý majetek součástí vkládaných obchodních závodů, ale nadále zůstane ve vlastnictví JMK. Z tohoto důvodu je nezbytné samostatně upravit smluvní vztahy, na základě kterých bude nemovitý majetek JMK nemocnicemi využíván.

Zamýšlené uspořádání počítá s tím, že JMK uzavře nájemní smlouvu k předmětným nemovitostem se společností JMZ, jakožto řídící osobou koncernu. Společnost JMZ následně přenechá nemovitosti k užívání jednotlivým nemocničním akciovým společnostem formou podnájmu. Tento model umožňuje zachovat vlastnickou kontrolu kraje nad strategickým nemovitým majetkem a současně zajistit jeho efektivní a jednotné využívání v rámci celé skupiny.

Z praktického hlediska je vhodné, aby nájemní a podnájemní vztahy (smlouvy) byly nastaveny dlouhodobě a stabilně, a to s ohledem na charakter zdravotnického provozu a potřebu kontinuálního poskytování zdravotních služeb. Smlouvy by měly jednoznačně vymezit rozsah užívacích práv, odpovědnost za údržbu, opravy a investice do nemovitostí, jakož i pravidla pro úhradu nájemného a souvisejících nákladů. Nastavení nájemného by mělo odpovídat ekonomickým možnostem nemocnic a současně reflektovat požadavky na hospodárné nakládání s majetkem kraje. V případě stanovení výrazně nižšího nájemného oproti tržní hodnotě bude nezbytné zvážit případnou aplikaci pravidel veřejné podpory ze strany JMK.

Zvolený model pronájmu a podnájmu rovněž vytváří prostor pro centralizované řízení nemovitého majetku na úrovni společnosti JMZ, včetně plánování investic, správy a koordinace oprav či optimalizace využití jednotlivých objektů.

#### 6.5.2 Daňové aspekty

##### Daň z příjmů

Na úrovni JMZ budou příjmy z podnájmu nemovitého majetku akciovým společností a proti tomu stojící výdaje z pronájmu nemovitého majetku od JMK za splnění všech zákonných podmínek vstupovat do obecného základu daně.

Obdobně budou na úrovni akciových společností vstupovat do základu daně výdaje z podnájmu nemovitého majetku od JMZ.

Vzhledem k tomu, že tyto nájemní a podnájemní vztahy budou vznikat mezi spojenými osobami, je nezbytné věnovat zvýšenou pozornost správnému nastavení cen nájemného a podnájemného, aby

bylo v souladu s principem tržního odstupu. To znamená, že ceny se nesmí odchylovat od cen, které by mezi sebou sjednaly nespojené osoby v běžných obchodních podmínkách za stejných nebo obdobných podmínek. Výše uvedené platí také pro ceny služeb sjednaných v rámci nájemního nebo podnájemního vztahu.

Specifický daňový režim existuje v případě technického zhodnocení pronajatého nebo podnajatého majetku, které může za splnění zákonných podmínek namísto vlastníka, avšak s jeho souhlasem, odepisovat nájemce nebo podnájemce. Výběr odpisovatele může mít specifické důsledky také v při změnách nájemních vztahů, zejména při ukončení nájemních smluv, vyřazení majetku nebo jeho převodu, kdy mohou vznikat dodatečné daňové dopady vyžadující důkladnou analýzu.

### Daň z přidané hodnoty

Nájem a podnájem nemovitě věci jsou plnění, která jsou pro účely DPH osvobozena od daně bez nároku na odpočet.

V případě pozemků a staveb či prostor nesloužících k bydlení se však pronajímatel a nájemce mohou dohodnout, že plnění podřídí režimu zdanitelného plnění. Nicméně vzhledem k tomu, že jádro činnosti akciových společností tvoří poskytování zdravotnických služeb, které jsou z pohledu DPH osvobozené od daně bez nároku na odpočet, vedla by taková dohoda v naprosté většině případů ke vzniku daňové neefektivity.

Nájemné fakturované mezi členy DPH skupiny by bylo, tak jako všechna další plnění, mimo předmět DPH. Před vznikem DPH skupiny nebo přistoupením některé společnosti by tak nájemné bylo osvobozeno od DPH (nebo by DPH v případě dohody podléhalo), ale okamžikem vzniku nebo přistoupení k DPH skupině by se dostalo automaticky zcela mimo předmět DPH.

## 6.6 Vyrovnávací platby

### Shrnutí

Vyrovnávací platba je institut práva EU umožňující financování zdravotních služeb jako služeb obecného hospodářského zájmu bez porušení pravidel veřejné podpory. Jejím smyslem je dorovnat rozdíl mezi náklady na poskytování služby a příjmy z jejího poskytování, případně umožnit přiměřený zisk.

Nejde o samostatný právní titul, ale o rámec, v jehož mezích může být podpora poskytnuta nástroji vnitrostátního práva (např. dotacemi, příspěvků mimo základní kapitál či vkladem). Právní forma poskytovatele není rozhodující, takže příjemcem může být i akciová společnost, pokud je řádně pověřena poskytováním veřejné služby.

Transformace nemocnic z příspěvkových organizací na akciové společnosti tedy možnost poskytování vyrovnávacích plateb nevyklučuje. V rámci skupiny by vyrovnávací platba měla směřovat k subjektu, který službu skutečně poskytuje a nese její náklady, přičemž do výpočtu je nutné zahrnout veškeré veřejné prostředky poskytnuté na tutéž službu a zajistit, aby nedošlo k nadměrné kompenzaci.

#### 6.6.1 Právní aspekty

Vyrovnávací platba je institut práva EU v oblasti veřejné podpory, který slouží k financování tzv. služeb obecného hospodářského zájmu. Její právní rámec je obsažen zejména v Rozhodnutí Komise (EU) 2025/2630 o použití čl. 106 odst. 2 Smlouvy o fungování Evropské unie na státní podporu ve formě vyrovnávací platby za závazek veřejné služby udělené určitým podnikům pověřeným poskytováním služeb obecného hospodářského zájmu a o zrušení rozhodnutí 2012/21/EU. Tento institut umožňuje veřejným subjektům zajistit poskytování veřejných služeb v případech, kdy by jejich poskytování za

běžných tržních podmínek nebylo dlouhodobě ekonomicky udržitelné, aniž by došlo k porušení zákazu nedovolené veřejné podpory.

Zdravotní služby, obdobně jako sociální služby, dopravní služby nebo energetika, jsou v evropském právu považovány za typický příklad služeb obecného hospodářského zájmu. Přestože jsou poskytovány hospodářskými subjekty a existuje mezi nimi určitá míra soutěže, stát a územní samosprávné celky mají legitimní veřejný zájem na zajištění jejich dostupnosti, kontinuity a územní rovnoměrnosti. Vyrovňovací platba v tomto kontextu představuje ekonomický mechanismus, jehož cílem je dorovnat rozdíl mezi náklady spojenými s poskytováním veřejné služby a příjmy, které z této služby plynou, typicky úhradami od zdravotních pojišťoven nebo pacientů, a případně umožnit dosažení přiměřeného zisku.

Vyrovňovací platba sama o sobě nepředstavuje samostatný právní titul pro poskytnutí finančních prostředků. Nejedná se o druh dotace ani o zvláštní platební institut ve smyslu českého práva. Právo EU stanoví pouze mantinely, za nichž je veřejná podpora považována za slučitelnou s vnitřním trhem. Konkrétní právní titul, prostřednictvím kterého je vyrovňovací platba (nebo její část) poskytována, se řídí vnitrostátním právem. V českém právním prostředí může mít vyrovňovací platba podobu například dotace, příplatku mimo základní kapitál nebo vkladu.

Z hlediska okruhu příjemců je podstatné, že právo EU vylučuje diskriminaci podle právní formy poskytovatele služby. Rozhodující není, zda je poskytovatelem služby příspěvková organizace, akciová společnost nebo jiný subjekt, ale zda je **daný subjekt řádně pověřen plněním závazku veřejné služby a zda tuto službu skutečně poskytuje jako službu obecného hospodářského zájmu**. Vyrovňovací platbu proto nelze považovat za institut určený výlučně pro příspěvkové organizace. Je právně přípustné, aby jejím příjemcem byla i obchodní korporace, včetně akciové společnosti s majetkovou účastí kraje.

V kontextu zamýšlené transformace nemocnic na akciové společnosti je z tohoto důvodu zásadní, že **změna právní formy sama o sobě nevylučuje možnost poskytování vyrovňovací platby**. Pokud budou nemocnice jako akciové společnosti nadále pověřeny poskytováním zdravotních služeb jako služeb obecného hospodářského zájmu a budou splněny podmínky stanovené právem EU, zejména existence jasného pověření, transparentní výpočet kompenzace a mechanismy zabraňující nadměrné kompenzaci, lze vyrovňovací platbu aplikovat i v tomto modelu. Z právního hlediska se proto jedná primárně o otázku nastavení systému, nikoli o otázku jeho přípustnosti.

Specifickou otázkou v rámci holdingového uspořádání je určení příjemce vyrovňovací platby. Z hlediska pravidel veřejné podpory musí být příjemcem ten subjekt, který je pověřen poskytováním služby obecného hospodářského zájmu a který nese náklady spojené s jejím poskytováním. V praxi to zpravidla znamená, že vyrovňovací platba by měla směřovat přímo k jednotlivým nemocnicím jako provozovatelům zdravotní péče, nikoli k mateřské holdingové společnosti, tedy společnosti JMZ.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat vícezdrojovému financování, které je v oblasti zdravotnictví běžné. Vyrovňovací platba představuje souhrn všech veřejných prostředků poskytnutých na tutéž službu, bez ohledu na jejich právní formu. Do výpočtu je proto nutné zahrnout nejen prostředky poskytnuté krajem, ale i případné dotace ze státního rozpočtu, příspěvky obcí, nepeněžitá plnění, jako jsou zvýhodněné nájmy a další relevantní podpory. Kraj jako garant systému nese odpovědnost za to, aby nedošlo k poskytnutí nadměrné vyrovňovací platby, tedy k překročení částky odpovídající čistým nákladům služby a přiměřenému zisku.

Výše vyrovňovací platby musí být stanovena **na základě transparentního a přezkoumatelného výpočtu**, který vychází z reálně vynaložených nebo očekávaných nákladů na poskytování služby, snížených o příjmy plynoucí z jejího poskytování. Právní rámec Evropské unie připouští zahrnutí přiměřeného zisku, jehož výše je limitována a odvozována od objektivních ekonomických ukazatelů. Jakákoli částka přesahující tento rámec je považována za nadměrnou kompenzaci a musí být vrácena, případně zohledněna v následujících obdobích.

## 6.6.2 Daňové aspekty

### Daň z příjmů

Kompenzační platby poskytované JMK na základě **smlouvy o závazku veřejné služby** jsou koncipovány jako finanční podpora určená k vyrovnání nákladů vynaložených v souvislosti s plněním závazku poskytovat veřejnou službu. Rozumíme, že již z principu by jejich výše měla simulovat podmínky, za kterých by takovou činnost vykonával nezávislý poskytovatel služeb, a to prostřednictvím stanovení „přiměřeného“ zisku. Nicméně i tak je třeba zmínit, že pro kompenzační platby platí, s ohledem na spojenost JMK a jednotlivých nemocnic, že z daňového pohledu by jejich výše měla být stanovena v souladu s principem tržního odstupu.

Kompenzační platby by obecně měly představovat zdanitelné příjmy, které jsou předmětem běžného základu daně z příjmů právnických osob, a to při respektování věcné a časové souvislosti s předmětným zdaňovacím obdobím.

### Daň z přidané hodnoty

Rozumíme, že kompenzační platby představují vyrovnávací mechanismus, který souvisí s plněním závazku poskytovat veřejnou službu a výše platby není navázána na množství, cenu ani jiný individuální parametr činností, které akciová společnost bude v rámci závazku poskytování veřejné služby vykonávat.

Dle aktuálně účinného znění právní úpravy a obecně přijímané praxe se kompenzační platby nepovažují za úplatu za poskytování zdanitelného plnění a nejsou tedy předmětem DPH.

S účinností k 1. lednu 2028 však dojde ke změně právní úpravy a úplaty za poskytování služeb, které je územně samosprávný celek ze zákona povinen zajišťovat, mohou být nově klasifikovány jako úplaty za poskytování plnění a mohou být nově předmětem DPH. To ovšem neznamená, že se nebude moci dle jejich individuální povahy jednat o plnění osvobozená od daně. Tato nová zákonná úprava již byla přijata s odloženou účinností a finanční správa spolu se zástupci poplatníků a daňových poradců v současnosti projednává výkladové nejasnosti nových pravidel. V současnosti nelze s jistotou říci, jakým způsobem se budou kompenzační platby od roku 2028 zdaňovat a doporučujeme problematiku důkladně sledovat a výsledky jednání promítnout do smluvních nastavení platných po roce 2027.

## 6.7 Dotační mechanismy

### Shrnutí

Transformace nemocnic do podoby obchodních společností začleněných do holdingové struktury vlastněné JMK nemění samotný charakter poskytované zdravotní péče, avšak má dopad na formální posouzení způsobilosti příjemce dotace, zejména ve vztahu k aplikaci pravidel veřejné podpory, vč. posouzení podniku v obtížích nebo dalších podmínek stanovených poskytovatelem dotace. Tyto podmínky bude nezbytné posoudit na úrovni jednotlivých nemocnic, resp. poskytnutých dotačních podpor. Z pohledu budoucích dotací, o které nemocnice mohou žádat však považujeme riziko neposkytnutí podpory z důvodu změny právní formy za relativně nízké.

### Postavení žadatele o dotaci

Po transformaci budou nemocnice působit jako společnosti začleněné do holdingové struktury vlastněné JMK. Z hlediska dotačních pravidel se tak mění především právní forma a vlastnické vazby žadatele, nikoliv charakter vykonávané činnosti.

Většina dotačních výzev v oblasti zdravotnictví neposuzuje způsobilost příjemce primárně podle právní formy, ale posuzuje zejména:

- ▶ oprávnění k výkonu zdravotních služeb,
- ▶ charakter činnosti, na kterou je dotace poskytována,
- ▶ splnění specifických podmínek dané výzvy (např. dodržení hygienických norem při rekonstrukci zdravotnického zařízení, certifikace zdravotnických přístrojů podle evropských standardů nebo soulad s pravidly pro ochranu osobních údajů pacientů (např. GDPR u elektronických záznamů).

Z tohoto pohledu transformace sama o sobě nepředstavuje překážku čerpání dotací, avšak může ovlivnit posouzení způsobilosti žadatele.

### Posouzení velikosti podniku (MSP)

Jedním z důležitých kritérií u části dotačních programů je velikost podniku ve smyslu Doporučení Komise 2003/361/ES (Doporučení Komise)<sup>83</sup>. Po transformaci bude velikost podniku posuzována s ohledem na vlastnické a řídicí vazby, tedy potenciálně na úrovni celého holdingu.

Zároveň je nutné zdůraznit specifické postavení subjektů ve veřejném vlastnictví. Podle čl. 3 odst. 4 Doporučení Komise není podnik považován za MSP, pokud je 25 % nebo více jeho základního kapitálu nebo hlasovacích práv přímo či nepřímo drženo jedním nebo více veřejnými subjekty, s výjimkou taxativně vymezených kategorií investorů (např. univerzity nebo samostatné místní orgány za splnění stanovených podmínek).

V případě krajských nemocnic platí, že již v současném stavu jako příspěvkové organizace kraje nejsou považovány za MSP, a to právě z důvodu přímého veřejného vlastnictví a kontroly. Transformace na obchodní společnost vlastněné krajem tuto skutečnost sama o sobě nemění, neboť rozhodující je míra veřejné kontroly, nikoliv právní forma. Současně bude z pohledu MSP nezbytné započítat všechny podniky v holdingové struktuře, a tedy i menší nemocnice nemohou být posuzovány samostatně. Všechny nemocnice budou i po transformaci nemocnic spadat mezi velké podniky.

Je však třeba zdůraznit, že řada dotačních titulů v oblasti zdravotnictví kritérium MSP vůbec nevyžaduje, případně umožňuje účast i větších podniků za splnění dalších podmínek.

### Veřejná podpora

Dalším podstatným hlediskem je posouzení projektů z pohledu pravidel veřejné podpory. Nemocnice jako kapitálové společnosti budou obecně považovány za podniky vykonávající ekonomickou činnost, a to i přesto, že poskytují veřejnou službu ve veřejném zájmu.

V praxi se u dotačních projektů uplatňují zejména tyto režimy výjimek ze zákazu veřejné podpory:

- ▶ podpora poskytovaná v režimu služeb obecného hospodářského zájmu,
- ▶ podpora podle obecného nařízení o blokových výjimkách (GBER),
- ▶ případně podpora de minimis.

Transformace sama o sobě nemění samotnou možnost aplikace jednotlivých režimů podpory. U podpory poskytované podle nařízení GBER a v režimu de minimis není rozhodujícím kritériem rozlišení ekonomické a neekonomické činnosti, ale splnění konkrétních podmínek daného podpůrného režimu, zejména vymezení podporované činnosti, typu příjemce a limitů poskytnuté veřejné podpory.

V případě služeb obecného hospodářského zájmu (SOHZ) je klíčové vymezení a pověření konkrétní činnosti jako SOHZ a nastavení vyrovnávací platby v souladu s příslušným právním rámcem. Rozhodující není formální klasifikace činnosti jako ekonomické či neekonomické, ale její zahrnutí do rozsahu

---

<sup>83</sup> Doporučení Komise 2003/361/ES (1) o definici malých a středních podniků, které nahrazuje doporučení 96/280/ES ze dne 3. dubna 1996.

veřejné služby a dodržení pravidel pro kompenzaci, včetně zahrnutí všech poskytnutých veřejných podpor do kalkulace vyrovnávací platby (podrobněji viz kap. 6.6).

### **Podnik v obtížích**

U některých dotačních titulů (především těch využívajících GBER) je posuzováno, zda žadatel není podnikem v obtížích ve smyslu evropských pravidel. Tato otázka bude vyžadovat individuální posouzení na úrovni konkrétního podniku a také zvláště v rámci celé skupiny podniků.

Vznik nových právnických osob s novým identifikačním číslem může v souvislosti s posouzením podniku v obtížích vyvolat otázku posouzení „věku podniku“. V souladu s metodickými pokyny k ověřování podniku v obtížích<sup>84</sup> však platí, že v případě změny vlastnictví nebo přeměny společnosti (např. v důsledku transformace, fúze či jiných korporáčních změn) se relevantní posouzení provádí k datu uskutečnění transakce, a to na základě vlastnické a ekonomické struktury v daném okamžiku, nikoliv formálně podle data vzniku nové právnické osoby či uzavření účetnictví za předchozí období.

Vzhledem k transformaci bude nezbytné posuzovat podnik v obtížích individuálně na úrovni jednotlivé nemocnice a na úrovni skupiny. S ohledem na hospodářské výsledky celé budoucí skupiny (viz kap. 6.1) nepředpokládáme problémy s posuzováním podniku v obtížích na úrovni skupiny, nicméně riziko nesplnění podmínek může vzniknout u nemocnic, které jsou historicky ve ztrátě. Situace se týká především projektů dotačního charakteru, které jsou v realizační fázi, případně u dotací, kde se daná nemocnice bude chtít ucházet o jejich získání. Doporučujeme proto i předběžné posouzení podniku v obtížích zahrnout do předmětu due diligence.

### **Další podmínky poskytovatele dotace**

U dotací existuje celá řada podmínek pro poskytnutí dotace, které je třeba respektovat. Existuje riziko, že některé z nich mohou mít dopad na transformační proces, např. nutnost oznámit poskytovateli změnu právní formy příjemce, resp. požádat o udělení souhlasu s přechodem práv a povinností z dotace (obvykle do 60 dnů před uskutečněním přeměny). Součástí due diligence jednotlivých nemocnic proto musí být i revize podmínek, za nichž byly jednotlivé dotace poskytnuty.

## **6.7.1 Daňové aspekty**

### **Daň z příjmů**

Provozní dotace jsou u akciových společností zpravidla předmětem daně z příjmů.

V případě investičních dotací na pořízení dlouhodobého majetku se o jejich výši obvykle při zařazení příslušného majetku snižuje jeho vstupní cena pro účely daně z příjmů.

### **Daň z přidané hodnoty**

Dotace by obecně měly z pohledu daně z přidané hodnoty podléhat obdobnému režimu jako kompenzační platby. Odkazujeme tedy na část 6.6.

---

<sup>84</sup> MMR-NOK. (2021). Metodický pokyn k ověřování podniku v obtížích při implementaci fondů EU v programovém období 2021-2027. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/192afc9b-7eb7-4dd4-9a85-84c67758dc3a/MP-Overovani-podniku-v-obtizich.pdf.aspx?ext=.pdf>.

## 6.8 Sdílené služby poskytované JMZ

### 6.8.1 Právní aspekty

Součástí navrhovaného uspořádání koncernu je centralizace vybraných podpůrných a odborných činností na úrovni společnosti JMZ, která je bude poskytovat jednotlivým dceřiným nemocničním akciovým společnostem jako sdílené služby. Cílem tohoto modelu je soustředit činnosti, u nichž nedává ekonomický ani provozní smysl jejich samostatné zajišťování každou nemocnicí zvlášť, a dosáhnout tak vyšší efektivity, úspor z rozsahu a jednotné úrovně kvality v rámci celého koncernu. Typicky se může jednat o oblasti, které vyžadují specializované know-how, kontinuální investice nebo splnění náročných regulatorních požadavků, jako je například kybernetická a informační bezpečnost, IT infrastruktura a její správa, nákup komodit a služeb, správa majetku, ochrana osobních údajů, právní a ekonomické poradenství, případně další podpůrné činnosti dle potřeb skupiny.

Centralizace těchto služeb umožní jejich profesionální zajištění, snížení duplicitních nákladů a lepší řízení souvisejících rizik. Poskytování sdílených služeb bude založeno na smluvním vztahu mezi společností JMZ a jednotlivými nemocničními akciovými společnostmi. Tyto služby budou poskytovány za úplatu odpovídající obvyklé (tržní) ceně.

Právní rámec sdílených služeb je obvykle založen na smlouvě o poskytování služeb, popřípadě na rámcové smlouvě o poskytování služeb, uzavřené mezi řídící a řízenou osobou, tedy mezi společností JMZ a nemocničními akciovými společnostmi. Vedle smlouvy o poskytování služeb mohou být mezi dotčenými subjekty uzavírány další smlouvy, které svou podstatou budou odpovídat poskytovaným nebo sdíleným službám, jako je například smlouva o spolupráci či licenční smlouva.

Model sdílených služeb současně umožňuje, aby společnost JMZ dosahovala vlastních výnosů a případně i zisku z poskytování těchto služeb, který může být dále využit pro financování rozvoje koncernu, krytí centrálních nákladů nebo posílení finanční stability mateřské společnosti. Nemocniční akciové společnosti naopak získají přístup ke kvalitním službám bez nutnosti budovat vlastní kapacity, což jim umožní soustředit se na svou hlavní činnost, tedy poskytování zdravotních služeb.

### 6.8.2 Daňové aspekty

#### Daň z příjmů

Sdílené služby poskytované JMZ jednotlivým nemocnicím je nutné posuzovat jako služby poskytované spojenou osobou. Jejich cena proto musí být nastavena v souladu s principem tržního odstupu. Služby přitom musí fakticky zajišťovat JMZ, ať už sama nebo prostřednictvím subdodavatelů.

Z hlediska daňové uznatelnosti souvisejících výdajů je nezbytné, aby akciové společnosti byly schopny prokázat, že přijaté sdílené služby sloužily k dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů, a že byly skutečně poskytnuty.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat vymezení podpůrných služeb (např. administrativní, IT, personální či účetní služby) a jejich odlišení od činností JMZ z pozice akcionáře. Činnosti akcionáře totiž nelze považovat za poskytované služby a nelze za ně od dceřiné akciové společnosti požadovat úplatu.

#### Daň z přidané hodnoty

Sdílené služby poskytované mezi členy DPH skupiny nejsou předmětem DPH.

Pokud by některá z akciových společností přijímajících sdílené služby nebyla členem DPH skupiny, podléhaly by takové služby standardnímu režimu dle povahy plnění. Akciová společnost by si pak mohla uplatnit odpočet daně na vstupu dle účelu použití plnění (plný, krácený nebo žádný nárok na odpočet).

## 7. Zapojení Sanatoria Pálava do struktury

### Shrnutí

Sanatorium Pálava je v současné době budováno přímo společností JMZ jako součást její podnikatelské činnosti. Cílovým stavem je oddělení Sanatoria Pálava do samostatné akciové společnosti, která bude, stejně jako jednotlivé nemocnice, dceřinou společností společnosti JMZ a řízenou osobou v rámci vertikálního holdingu. Zapojení Sanatoria Pálava do zamýšlené struktury lze realizovat prostřednictvím přeměny podle Zákona o přeměnách.

V úvahu připadají dvě základní formy rozdělení, a to odštěpení a vyčlenění, jejichž společnou podstatou je, že se část jmění rozdělované společnosti odštěpí či vyčlení do nástupnické společnosti. Rozdělovaným jměním se rozumí jak majetek, tak i dluhy a případně také zaměstnanci Sanatoria Pálava v rozsahu, který bude vymezen v projektu rozdělení. Jak odštěpení, tak i vyčlenění může být provedeno buď do již existující společnosti, nebo do společnosti, která teprve vznikne v rámci procesu rozdělení.

Přeměna musí být vždy schválena JMK jako jediným akcionářem společnosti JMZ, kdy pravomoc rozhodovat v této věci je zákonem svěřena radě kraje. V případě zvolení postupu rozdělení do již existující společnosti bude rovněž nezbytný souhlas jediného akcionáře této existující společnosti (bude-li jediným akcionářem v okamžiku přeměny JMK, souhlas bude opět udělovat rada kraje; bude-li jediným akcionářem společnost JMZ, souhlas bude udělovat společnost JMZ). Pokud bude společnost zakládána teprve jako součást přeměny, z povahy věci se souhlas jejího nejvyššího orgánu nevyžaduje.

### Odštěpení

Při odštěpení přechází vymezená část jmění společnosti JMZ na nástupnickou společnost, přičemž akcionářem této nástupnické společnosti se stává akcionář rozdělované společnosti, tedy JMK.<sup>85</sup> Odštěpení lze provést buď do společnosti, která vznikne v rámci přeměny, nebo do společnosti již existující, kdy v tomto případě však bude nezbytné tuto společnost nejprve samostatně založit, což může proces přeměny časově prodloužit.

Z hlediska cílové struktury má odštěpení zásadní nevýhodu v tom, že by akcie nástupnické společnosti vlastnil přímo JMK, který by je následně musel převést na společnost JMZ, jako je tomu v případě transformace zbývajících nemocnic. Tento postup by tedy vyžadoval zvýšení základního kapitálu společnosti JMZ upsáním nových akcií.

### Vyčlenění

Vyčlenění je novější formou rozdělení, která lépe odpovídá zamýšlené holdingové struktuře. Vyčleněná část jmění společnosti JMZ přejde na nástupnickou společnost výměnou za akcie, které nabývá přímo společnost JMZ jako rozdělovaná společnost.<sup>86</sup> Výsledkem je okamžitý vznik vztahu mateřské a dceřiné společnosti mezi společnostmi JMZ a Sanatoriem Pálava, a to bez nutnosti dalších převodů akcií. Také vyčlenění lze provést buď do již existující společnosti, nebo do společnosti, která vznikne v rámci přeměny. Stejně jako v případě odštěpení je i u vyčlenění varianta se vznikem nové společnosti zpravidla časově i organizačně efektivnější, protože založení společnosti je součástí jednoho přeměnového procesu a není potřeba společnost zakládat před jeho započatím.

<sup>85</sup> § 244 odst. 2 Zákona o přeměnách

<sup>86</sup> § 244 odst. 3 a 4 Zákona o přeměnách

## Společné rysy odštěpení i vyčlenění

Bez ohledu na zvolenou variantu rozdělení je nutné počítat s tím, že korporátní přeměny probíhají podle relativně formalizovaného postupu, který trvá zpravidla v řádech několika měsíců. Základním dokumentem je projekt rozdělení, ve kterém se vymezí zejména rozsah rozdělovaného jmění, určení nástupnické společnosti, výměna jmění za akcie a stanovení rozhodného dne.<sup>87</sup> Rozhodný den má čistě účetní význam, jelikož od tohoto okamžiku se jednání rozdělované společnosti týkající se rozdělované části jmění považuje z účetního hlediska za jednání uskutečněné na účet nástupnické společnosti.<sup>88</sup> Právní účinky přeměny však nastávají až zápisem do obchodního rejstříku.<sup>89</sup>

Součástí procesu je rovněž ocenění jmění znalcem. Pokud se Sanatorium Pálava vyčleňuje nebo odštěpuje do nově vznikající společnosti, oceňuje se pouze vyčleňovaná (odštěpovaná) část jmění. Pokud by docházelo k přeměně do již existující společnosti, oceňuje se rovněž pouze ta část jmění, která přechází na nástupnickou společnost, avšak pouze v případě, že nástupnická společnost z tohoto jmění zvyšuje svůj základní kapitál. Pokud by tedy ke zvýšení základního kapitálu společnosti JMZ ze jmění Sanatoria Pálava nedocházelo a jmění bylo odštěpováno/vyčleňováno do již existující společnosti, nebude potřeba jmenovat znalce a vyhotovovat znalecký posudek, což může přinést významnou časovou a finanční úsporu.<sup>90</sup>

Zákon rovněž stanoví zvláštní režim ručení za dluhy nástupnickou společností. Nástupnická společnost ručí za dluhy, které na ni v důsledku rozdělení nepřešly a zůstaly rozdělované společnosti, maximálně však do výše ocenění jmění, které na ni podle projektu rozdělení přešlo.

Pokud nebylo jmění oceňováno, je ručení omezeno částkou, o niž se změnila výše vlastního kapitálu nástupnické společnosti vykázaná v zahajovací rozvaze oproti částce vlastního kapitálu vykázané v konečné účetní závěrce. V praxi to znamená, že Sanatorium Pálava by po svém oddělení do samostatné společnosti ručilo za dluhy společnosti JMZ, které nebyly součástí projektu rozdělení a na Sanatorium Pálava nepřešly.<sup>91</sup>

Naopak společnost JMZ jako rozdělovaná společnost bude ručit za dluhy, jež přešly v důsledku odštěpení nebo vyčlenění na Sanatorium Pálava, a to do výše svého vlastního kapitálu vykázaného v zahajovací rozvaze.<sup>92</sup>

Součástí vyčleňovaného či odštěpovaného jmění mohou být rovněž zaměstnanci Sanatoria Pálava. V takovém případě dojde v důsledku přeměny k přechodu jejich pracovněprávních vztahů na nástupnickou společnost, a to ze zákona, bez nutnosti uzavírat nové pracovní smlouvy. Právní režim tohoto přechodu je obdobný jako při převodu obchodního závodu, včetně zachování práv a povinností z pracovněprávních vztahů a informačních povinností vůči zaměstnancům a jejich zástupcům. Více viz kap. 4.2.

Pokud by se Sanatorium Pálava mělo stát součástí DPH skupiny, dojde u něj v každém případě ke dvojí změně DIČ (společnost JMZ => samostatná akciová společnost; samostatná akciová společnost => DPH skupina).

Nicméně pokud by vznik Sanatoria Pálava jakožto samostatné právnické osoby proběhl do konce října 2026, bylo by možné jej zahrnout do přihlášky k vytvoření DPH skupiny a začlenit jej již od 1. ledna 2027. Pokud by k oddělení Sanatoria Pálava došlo po 31. říjnu 2026, tak jeho začlenění do DPH skupiny bude možné až od 1. ledna 2028.

---

<sup>87</sup> § 250 odst. 1 Zákona o přeměnách

<sup>88</sup> § 176 odst. 1 Občanského zákoníku

<sup>89</sup> § 177 odst. 1 Občanského zákoníku

<sup>90</sup> § 253 Zákona o přeměnách

<sup>91</sup> § 257 Zákona o přeměnách

<sup>92</sup> § 258 Zákona o přeměnách

## 8. Harmonogram transformace

### Shrnutí

Transformace nemocnic představuje rozsáhlý a systematicky plánovaný proces, jehož součástí je harmonogram. Ten identifikuje jednotlivé kroky v čase pro přehled projektovému / transformačnímu týmu, který bude jeho vlastníkem, bude zodpovídat za jeho plnění a pravidelnou aktualizaci v čase. Zároveň slouží vedení JMZ a JMK jako konkrétní plán pro účely řízení a kontroly procesu transformace nemocnic.

Kromě jednotlivých kroků obsažených v přehledové tabulce včetně bližší specifikace identifikujeme následující fáze a vybrané milníky procesu transformace:

Obrázek 6: Vybrané milníky procesu transformace



Jednotlivé fáze obsahují klíčové kroky, které se v daném časovém rozpětí musí realizovat, tak aby mohl celý proces transformace proběhnout. V rámci úvodní fáze je důležité zejména rozhodnutí JMK o způsobu provedení transformace. Za klíčovou považujeme přípravnou část, během které se musí zrealizovat zejména due diligence a znalecké posudky pro ocenění nemocnic jako podniků. Due diligence navrhujeme rozdělit do 3 fází. V rámci první dojde k pilotní studii due diligence na vybrané nemocnici. Po jejím konci se vyhodnotí správnost nastavení požadavku pro druhou fázi (skupina nemocnic A) a třetí fázi due diligence (skupina nemocnic B). V této části transformace je zároveň potřeba zastupitelstvem JMK schválit vznik akciových společností nebo podat přihlášku ke skupinové registraci k DPH, díky čemuž dojde ke vzniku DPH skupiny vybraných přihlášených subjektů. Realizační fáze představuje postupné rušení příspěvkových organizací a vklad do základního kapitálu, implementaci personálních nástrojů do vznikající struktury včetně např. školení či případné přijetí změn souvisejících s centralizací vybraných procesů.

V tabulce níže je uveden návrh harmonogramu a časové osy pro transformaci nemocnic. Jedná se o modelový orientační scénář, který se snaží pokrýt všechny klíčové kroky, které mají v kontextu právního, daňového, finančního a procesního aspektu transformace nemocnic JMK nastat. Návrh harmonogramu nezahrnuje dílčí či rutinní kroky. Jedná se například o pravidelnou komunikaci s klíčovými stakeholdery jako jsou zástupci nemocnic, pojišťovna a veřejnost.

Níže uvedený návrh harmonogramu bude sledován a pravidelně aktualizován dle aktuálního vývoje průběhu procesu transformace. Aktualizace harmonogramu je v kompetenci projektového / transformačního týmu.

Tabulka 2: Harmonogram transformace nemocnic

Bod	Měsíc	Období	Název kroku
1	Měsíc 1	leden-únor 2026	Zpracování externí studie
2	Měsíc 2	23. února 2026	Jednání Zastupitelstva JMK - projednání záměru transformace nemocnic JMK
3	Měsíc 3-6	březen-červen 2026	Zřízení projektového / transformačního týmu  <i>Poznámka: konkrétní role a předpokládané náklady viz kapitola 9. Rámcový odhad finančních nákladů transformačního procesu</i>
4	Měsíc 3-7	březen-červenec 2026	Příprava výběrového řízení a výběrové řízení na dodavatele due diligence (v kompetenci JMZ)
5	Měsíc 3-7	březen-červenec 2026	Příprava výběrového řízení a výběrové řízení na dodavatele znaleckých posudků pro ocenění nemocnic jako podniků (v kompetenci JMZ)
6	Měsíc 4	27. dubna 2026	Jednání Zastupitelstva JMK o způsobu provedení transformace nemocnic JMK  Více viz kapitola 3.1.1 Rozhodnutí o založení akciových společností na úrovni JMK
7	Měsíc 6	22. června 2026	Jednání Zastupitelstva JMK ve věci založení akciových společností  <i>Poznámka 1: následně bude pořízen notářský zápis (zakladatelské právní jednání, přijetí stanov akciové společnosti). Následuje zápis do OR (po splacení části základního kapitálu).</i>  <i>Poznámka 2: Pro zápis do OR je potřeba splatit minimálně 9x30 % jmenovité hodnoty upsaných akcií, tj. 5,4 mil. Kč, zbývající část je pak nezbytné splatit do roka od založení všech společností, tedy 1. října 2026-1. října 2027. Více viz kapitola 3.1.2. Založení a vznik akciové společnosti</i>
8	Měsíc 8-10	srpen-říjen 2026	Realizace due diligence - pilotní studie / projekt  <i>Poznámka: jedná se o pilotní due diligence první nemocnice, jejíž součástí bude také ověření správnosti nastavení a případné přenastavení rozsahu apod. (viz krok č. 12)</i>

Bod	Měsíc	Období	Název kroku
9	Měsíc 8-12	srpen-prosinec 2026	<p>Vypracování znaleckých posudků pro ocenění nemocnic jako obchodních závodů - fáze 1</p> <p><i>Poznámka: vzhledem k dalším krokům (zejména v souvislosti s rušením příspěvkových organizací a následným vkladem obchodních závodů do základního kapitálu akciových společností - viz např. bod 15) je potřeba vypracovat znalecké posouzení u vybrané skupiny nemocnic přednostně, tzv. 1 fáze pro skupinu nemocnic A.</i></p>
10	Měsíc 10	1. října 2026	<p>Založení a vznik akciových společností (včetně splacení části základního kapitálu, registrace k dani z příjmů právnických osob).</p> <p>Více viz kapitola 3.2. Založení akciových společností JMK - daňové aspekty</p>
11	Měsíc 10	říjen 2026 (do 30. října)	<p>DPH skupina - přihlášení. Nejzazší termín podání přihlášky ke skupinové registraci k DPH - týká se JMZ a všech k tomu datu existujících společností.</p> <p>Víc viz kapitola 3.2. Založení akciových společností JMK - daňové aspekty</p>
12	Měsíc 11	listopad 2026	Vyhodnocení pilotu due diligence pro případné zpřesnění zadání due diligence (fáze 1)
13	Měsíc 12-14	prosinec 2026-únor 2027	Realizace due diligence - fáze 2
14	Měsíc 13-16	leden-duben 2027	<p>Vypracování znaleckých posudků pro ocenění nemocnic jako obchodních závodů - fáze 2</p> <p><i>Poznámka: jedná se o druhou fázi vypracování znaleckých posudků pro ocenění nemocnic jako obchodních závodů u zbývajících nemocnic (skupina B). Termín navazuje na první fázi a je indikativní.</i></p>
15	Měsíc 13	leden 2027	Odštěpení/vyčlenění Sanatoria Pálava
16	Měsíc 13	1. ledna 2027	<p>DPH skupina - vznik. V návaznosti na podání přihlášky vzniká DPH skupina (změna DIČ pro všechny společnosti, které byly uvedeny v přihlášce ke skupinové registraci k DPH).</p> <p>Více viz kapitola 3.2. Založení akciových společností JMK - daňové aspekty</p>

Bod	Měsíc	Období	Název kroku
17	Měsíc 15	březen 2027	Jednání zastupitelstva JMK ve věci nepeněžitého vkladu do základního kapitálu a zrušení příspěvkových organizací. Probíhá v návaznosti na realizaci due diligence a vypracování znaleckých posudků pro ocenění nemocnic jako obchodních závodů (fáze 1).  Více viz kapitola 4.1. Načasování zrušení příspěvkových organizací - právní aspekty
18	Měsíc 15-17	březen-květen 2027	Realizace due diligence - fáze 2
19	Měsíc 16-32	30. dubna 2027-31. srpna 2028	Postupné rušení příspěvkových organizací a vklad jejich obchodních závodů do základního kapitálu akciových společností, změna stanov (dualistický systém řízení) a jmenování členů orgánů.
20	Měsíc 18	červen 2027	Jednání zastupitelstva JMK ve věci nepeněžitého vkladu do základního kapitálu a zrušení příspěvkových organizací. Probíhá v návaznosti na realizaci due diligence a vypracování znaleckých posudků pro ocenění nemocnic jako obchodních závodů (fáze 2).  <i>Poznámka: Jednání zastupitelstva JMK může proběhnout i v jiném termínu, nicméně vždy v logické návaznosti na předchozí jednání zastupitelstva JMK, které bude projednávat nepeněžitý vklad do základního kapitálu a zrušení příspěvkových organizací (viz bod č. 17) a 2. fázi realizace due diligence a vypracování znaleckých posudků pro ocenění nemocnic jako obchodních závodů.</i>  Více viz kapitola 4.1. Načasování zrušení příspěvkových organizací - právní aspekty
21	Měsíc 22	říjen 2027 (do 1. října 2027)	Splacení zbývající části základního kapitálu ve výši 70 % (mezní datum). Mezní termín pro splacení zbývající části základního kapitálu všech akciových společností.  Více viz kapitola 3.1.2. Založení a vznik akciové společnosti
22	Měsíc 33	1. září 2028	Dokončení transformačního procesu - vertikální holding v plném rozsahu

## 9. Rámcový odhad finančních nákladů transformačního procesu

### Shrnutí

Pro transformaci krajských nemocnic do holdingové struktury bude znamenat vynaložení některých jednorázových nákladů, a to v průběhu celé doby, na kterou je transformace plánována (viz předchozí kapitola). Celkové jednorázové náklady odhadujeme v rozmezí 67,7 - 98,7 mil. Kč. Většina nákladů je pak předpokládána v oblasti projektového řízení celé transformace a právních, resp. korporálních nákladů, především souvisejících se zřízením nových akciových společností a nutností splacení části jmenovité hodnoty upsaných akcií.

### 9.1 Výchozí data a metodika odhadu

Cílem tohoto odhadu je poskytnout realistický rámec nákladů, který umožní vedení JMK informovaně rozhodnout o zahájení transformace nemocnic do holdingové struktury.

Odhad finančních nákladů transformačního procesu vychází z kombinace:

- ▶ zkušeností s transformacemi kapitálových společností v ČR,
- ▶ aktuálních tržních sazeb a mezd odborných profesí v období 2024-2025.

Odhad finančních nákladů pracuje s konzervativními odhady předpokládaných nákladů. Skutečná výše nákladů se nicméně může v období transformace měnit.

Celkový finanční rámec transformace je koncipován jako jednorázový (neopakující se) a je časově rozložen do tří rozpočtových období, tj. rok 2026 až 2028, v návaznosti na harmonogram uvedený v kap. 8.

### 9.2 Celkový objem nákladů a jejich časové rozložení

Na základě provedených odhadů činí celkové jednorázové náklady transformačního procesu přibližně **67,7 - 98,7 mil. Kč**. Tyto náklady jsou rozloženy do období tří let. Náklady v prvním roce jsou odhadovány na 18,4 - 26,5 mil. Kč. V roce následujícím činí odhad 30,4 - 44,7 mil. Kč. V posledním roce jsou náklady odhadovány na 9 - 12,5 mil. Kč. Rezerva je počítána za celé transformační období a není rozložena v letech.

Tabulka 3: Celkový objem nákladů na transformaci (v mil. Kč)

Skupina nákladů	Rok 2026	Rok 2027	Rok 2028	Celkem
1. Odborné studie a analýzy	7,2 - 8,5	12,6 - 15,8	0,0 - 0,0	19,8 - 24,3
2. Projektové řízení a Transformační tým	4,2 - 5,4	5,9 - 8,7	5,9 - 8,7	16 - 22,8
3. Právní a korporální náklady	4,3 - 9,6	6,6 - 14,4	0,4 - 0,9	11,3 - 24,9
4. Znalecké posudky a ocenění	1,6 - 1,8	2,4 - 2,6	0,0 - 0,0	4,0 - 4,4
5. Účetnictví a Compliance	0,7 - 0,7	1,3 - 1,4	1,3 - 1,4	3,2 - 3,5
6. HR a komunikace	0,4 - 0,5	0,5 - 0,6	0,3 - 0,3	1,2 - 1,4
7. Marketing	0,0 - 0,0	1,1 - 1,2	1,1 - 1,2	2,2 - 2,4
8. Plánovaná rezerva				10,0 - 15,0
<b>Celkem</b>	<b>18,4 - 26,5</b>	<b>30,4 - 44,7</b>	<b>9 - 12,5</b>	<b>67,7 - 98,7</b>

Rozptyl uvedených hodnot je dán třemi hlavními kvantitativními faktory. Prvním faktorem jsou mzdové náklady transformačního týmu a externích specialistů, kde rozpětí vychází z rozdílných mzdových úrovní a z možného rozsahu zapojení jednotlivých rolí. Druhým faktorem je rozsah due diligence, který bude detailně specifikován výběrovým řízením, případně pilotní studií due diligence. Třetím, nejvýznamnějším faktorem rozptylu je výše kapitálového vkladu do zakládaných akciových společností, která je uvažována ve dvou variantách - minimální variantě ve výši 5,4 mil. Kč a maximální variantě ve výši 18 mil. Kč.

## 9.3 Podrobnější rozpad jednotlivých nákladových skupin

### Oborné studie a analýzy

Náklady na odborné studie a analytické podklady jsou odhadovány ve výši cca **19,8 - 24,3 mil. Kč**. Tato částka zahrnuje zejména:

- ▶ zpracování jedné hlavní odborné studie sloužící jako podklad pro rozhodnutí o transformaci (cca 1,75 mil. Kč),
- ▶ due diligence všech nemocnic (cca 18 - 22,5 mil. Kč).

Náklady na due diligence jedné nemocnice se typicky pohybují v rozmezí přibližně 2-2,5 mil. Kč. Konkrétní výše nákladů je ovlivněna zejména rozsahem prověřovaných oblastí (viz níže). Cena jednotlivých výstupů se bude odvíjet od šíře zadání, dostupnosti podkladů, zejména úrovně popisu stávajících procesů a existujících procesních map v nemocnicích.

Předpokládaný minimální rozsah pro due diligence:

### FINANČNÍ ČÁST

- ▶ **Analýza hospodaření subjektu**
  - Analýzu finančních výkazů, účetnictví, toku peněz, zadluženosti, ziskovosti.
- ▶ **Analýza pohledávek a závazků** s dělením na pohledávky a závazky se lhůtou splatnosti do 90 dnů, 180 dnů, 1 roku a nad 1 rok, zahrnující jejich veškerý soupis vč. všech údajů pro jejich identifikaci a strukturování.
  - Vyhodnocení opravných položek k pohledávkám; analýza věkové struktury pohledávek.
  - Kontrola závazků po splatnosti, včetně vyhodnocení rizika insolvenčního řízení.
  - Analýza úvěrů a půjček, posouzení smluvních podmínek, možná rizika z jejich odstoupení či předčasného splacení.
- ▶ **Provozní a investiční plán** nemocnice pro aktuální rok.
  - Vyhodnocení jeho aktuálního plnění.
  - Zhodnocení výhledu pro následující rok (popř. návrh výhledu).
- ▶ **Oblast správy majetku** - analýza aktuálního stavu majetku subjektu.
  - Přehled majetku včetně cizího např. krajského (pronájem, zápůjčky, leasing apod.).
  - Zhodnocení odpisové a oceňovací politiky majetku.
  - Přehled a posouzení stavu nedokončených investic; případné nevyhnutelné investice do nového majetku; nepoužívaný majetek a jeho možné vyřazení.
  - Přehled nájemních vztahů a předložení souvisejících smluv, a to ať už společnost vystupuje v roli nájemce, či pronajímatele.
  - Podrobný rozbor zásob (obrátkovost zásob, hodnota bezobrátkových/nízkoobrátkových zásob); vyhodnocení opravných položek k zásobám.
  - Informace, týkající se správy majetku - zejména ve vztahu ke správě zdravotnických prostředků a vyhrazených technických zařízení - evidence, prohlášení, že zařízení jsou schopna bezpečného provozu, soupis vad a nálezů k odstranění.
- ▶ **Analýza pojištění nemocnice vč. doložení pojistných smluv** (pojištění majetku vč. cizího, odpovědnosti) a pojistného plnění vč. tvořených rezerv, je-li relevantní.
- ▶ **Oblast poskytování zdravotních služeb** a jejich úhrady.

- Analýza produkce zdravotních služeb a poskytovaných úhrad:
  - z veřejného zdravotního pojištění (vč. předložení očekávaného vyúčtování od všech zdravotních pojišťoven),
  - mimo veřejné zdravotní pojištění (placené služby, nadstandards, regulační poplatky apod.),
  - analýza rámcových smluv a úhradových dodatků od všech zdravotních pojišťoven, na všechny druhy poskytované zdravotní péče vč. jejich předložení (úhradové dodatky).
- ▶ **Dotáčnické podmínky**
  - Přehled provozních a investičních dotací a jejich čerpání včetně revize podmínek, za nichž byly jednotlivé dotace poskytnuty.
  - Předběžné posouzení podniku v obtížích v souvislosti s projekty dotačního charakteru, které jsou v realizační fázi, případně u dotací, kde se daná nemocnice bude chtít ucházet o jejich získání.

## PRÁVNÍ ČÁST

- ▶ **Oblast smluvních vztahů**
  - Analýza rizik vyplývajících z uzavřených smluvních vztahů, vč. doložení:
    - přehledu aktuálních smluv (objednávek) s plněním nad 50 tis. Kč,
    - přehledu aktuálních soudních sporů vč. kvantifikace nároků a případného krytí z pojištění (strana žalovaná i žalující),
    - přehledu prohraných soudních sporů, mimosoudních dohod a odškodnění pacientů či pozůstalých za poslední tři roky.
- ▶ **Oblast lidských zdrojů**
  - Analýza účinné kolektivní smlouvy a z ní vyplývající možné dopady na transformaci.
  - Analýza vnitřních předpisů upravujících odměny, benefity a další bonusy zaměstnanců.
  - Přehled zaměstnanců a jejich pracovněprávních vztahů.
  - Analýza vzorové pracovněprávní dokumentace, včetně vzorové pracovní smlouvy a dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.
  - Analýza nastavení mzdové politiky, vč. udělování odměn.
- ▶ **Požadavky na plnění legislativy a compliance**
  - Podmínky pro udělení oprávnění a povolení k činnosti akciové společnosti coby poskytovatele zdravotních služeb (včetně předložení detailního seznamu) - přezkum individuálních podmínek všech jednotlivých oprávnění a/nebo povolení mimo rozsah této Studie.
  - Analýza dopadu pro oblast GDPR a přehled požadavků na plnění další legislativy (např. v oblasti životního prostředí).

## DAŇOVÁ ČÁST

- ▶ **Daňová due diligence**
  - Revize struktury plnění z pohledu DPH a modelace vlivu DPH skupiny na odpočet daně jednotlivých společností.
  - Revize daňových požizovacích a zůstatkových cen pro účely pokračování v daňovém odpisování a schopnosti prakticky tyto hodnoty převzít.

## TECHNICKÁ ČÁST

- ▶ **IT infrastruktura a související rizika**
  - Informace o používaných informačních systémech, HW a SW včetně doložení nabývacích dokladů.

Pro zajištění konzistence napříč celým projektem je vhodné, aby posouzení jednotlivých oblastí realizoval jednotný dodavatel, který zajistí jednotnou metodiku a porovnatelnost výsledků. Pro správné nastavení celkové šířky due diligence a následného zisku a ověření informací u všech nemocnic je doporučeno nejprve provést pilotní studii na vybrané nemocnici (případně skupině nemocnic). Po vyhodnocení této pilotní studie due diligence proběhne její realizace ve dvou fázích (více viz kap. 8).

## Projektové řízení a transformační tým

Pro zajištění řízení a realizace transformačního procesu je navržen samostatný projektový a transformační tým, jehož složení a kapacitní dimenzování vychází výhradně z potřeb projektu a jeho očekávané komplexnosti. Tým je koncipován jako kombinace klíčových projektových, analytických, právních a změnových rolí s jasně vymezenými odpovědnostmi a časovým zapojením.

Navrhované složení transformačního týmu je shrnuto v tabulce níže. Může být v průběhu projektu upravováno a rozšiřováno v návaznosti na zpřesnění projektového záměru a na zjištění vyplývající z due diligence jednotlivých nemocnic.

Tabulka 4: Navrhované složení transformačního týmu

Role	Odpovědnost	Úvazek	Délka zapojení	Odhad nákladů <sup>93</sup>
Projektový manažer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ celkové řízení transformačního projektu,</li> <li>▪ koordinace všech odborných oblastí (DD, právní, finanční, HR),</li> <li>▪ řízení harmonogramu, rozpočtu a klíčových rizik,</li> <li>▪ příprava podkladů pro rozhodování řídicích orgánů,</li> <li>▪ odpovědnost za dodržení cílů transformace.</li> </ul>	1,0	33 měsíců	2,5 - 3,6
Zástupce projektového manažera (Asistent / juniorní projektový manažer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ operativní řízení projektu,</li> <li>▪ koordinace dílčích pracovních proudů,</li> <li>▪ reporting, řízení dokumentace a změnových požadavků,</li> <li>▪ podpora řízení externích dodavatelů.</li> </ul>	1,0	33 měsíců	1,7 - 2,4
Analytická a controllingová podpora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ finanční a provozní analýzy nemocnic,</li> <li>▪ podpora due diligence (finanční a nefinanční část),</li> <li>▪ příprava podkladů pro ocenění nemocnic,</li> <li>▪ návrh controllingového a reportovacího modelu holdingové struktury.</li> </ul>	1,0	33 měsíců	1,7 - 2,5

<sup>93</sup> Uváděná mzdová rozpětí představují hrubé měsíční odměny vycházející z dat [Národní soustavy povolání](#), tj. databáze povolání spravované Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky, a reflektují obvyklou úroveň mezd v Jihomoravském kraji. Odhady nákladů na externí služby jsou kalkulovány mimo standardní zaměstnanecký platový režim a odpovídají běžným tržním sazbám v oblasti advokacie, daňového poradenství a specializovaných externích odborných služeb. Pokud by u vybraných rolí vznikl požadavek na vyšší celkovou odměnu nad rámec horní hranice, který by se promítl do zvýšení celkových nákladů, bude pro tyto účely sloužit rezerva.

Role	Odpovědnost	Úvazek	Délka zapojení	Odhad nákladů <sup>93</sup>
HR / change management specialista	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ řízení změnového procesu z pohledu zaměstnanců,</li> <li>▪ návrh HR dopadů transformace,</li> <li>▪ podpora komunikace změn,</li> <li>▪ koordinace personálních aspektů převodů a nového uspořádání.</li> </ul>	1,0	24 měsíců	2,8 - 5,6
Právní podpora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ právní podpora due diligence,</li> <li>▪ příprava korporáční dokumentace,</li> <li>▪ podpora v oblasti veřejných zakázek,</li> <li>▪ právní podpora převodů a vkladů obchodních závodů.</li> </ul>	externí služby	v průběhu projektu	2,6 - 3,3
Daňová a účetně-finanční podpora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ daňová strukturalizace transformace,</li> <li>▪ podpora účetních dopadů vkladů a převodů,</li> <li>▪ vazba na oceňování a compliance.</li> </ul>	externí služby	v průběhu projektu	2,9 - 3,7
Odborný dohled a metodická podpora	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ odborný dohled a metodická podpora z pohledu projektového řízení, procesních, daňových, právních a účetně-finančních aspektů transformace.</li> </ul>	externí služby	v průběhu projektu	2

Délka zapojení jednotlivých rolí vychází z předpokládaného časového rámce transformace v horizontu přibližně 33 měsíců. Klíčové projektové a analytické role (projektový manažer, zástupce projektového manažera a analytická a controllingová podpora) jsou uvažovány po celou dobu trvání projektu, aby byla zajištěna kontinuita řízení, znalost kontextu a odpovědnost za dosažení cílů transformace. Role HR / change management specialisty je plánována na kratší období 24 měsíců, odpovídající zejména fázi návrhu a implementace organizačních a personálních změn. Právní, daňová a účetně-finanční podpora je zajišťována formou externích služeb průběžně podle potřeby v jednotlivých fázích projektu, s vyšší intenzitou zejména v období due diligence, korporáčních kroků a realizace převodů a vkladů.

Náklady na projektové řízení a činnost transformačního týmu jsou odhadovány na cca **16 - 22,8 mil. Kč**.

Současné vedení JMZ může být do transformačního / projektového týmu zapojeno z pohledu reportingu, účasti na vybraných jednáních nebo z pohledu řízení / kontroly týmu.

#### Právní a korporáční náklady

Právní a korporáční náklady jsou odhadovány na cca **11,2 - 24,9 mil. Kč**. Tato částka zahrnuje zejména:

Tabulka 5: Rozpad právních a korporáčních nákladů

Právní a korporáční náklady	Odhad (v mil. Kč)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• přípravu stanov a základní korporáční dokumentace zakládaných akciových společností,</li> <li>• notářské zápisy a zápisy do obchodního rejstříku,</li> </ul>	9,2 - 22,2

<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>úpis základního kapitálu (vydání akcií)</i></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>smlouvy související s převodem nebo vkladem obchodního závodu,</i></li><li>• <i>notářské zápisy o zvýšení základního kapitálu</i></li></ul>	2 - 2,7

Součástí této položky je rovněž základní kapitál zakládaných akciových společností ve výši **18 mil. Kč**, přičemž:

- ▶ minimální reálný peněžní výdaj činí 30 % této částky,
- ▶ vklady jsou realizovány postupně.

V rámci korporátních nákladů nejsou zahrnuty náklady související s transformací, právním uspořádáním ani provozem subjektu Pasohlávky.

### **Znalecké posudky a ocenění**

Náklady na znalecké posudky a ocenění nemocnic jako obchodních závodů jsou odhadovány na cca **4 - 4,4 mil. Kč**. Odhad vychází z:

- ▶ použití jednotné metodiky ocenění,
- ▶ omezení rozsahu posudků na zákonem vyžadované minimum,
- ▶ koordinace znaleckých prací mezi jednotlivými nemocnicemi.

Předpokládá se, že nebude docházet k duplicitnímu oceňování shodných nebo obdobných aktiv, což přispívá ke snížení celkových nákladů.

### **Účetnictví a compliance**

Náklady v oblasti účetnictví a compliance jsou odhadovány na cca **3,2 - 3,5 mil. Kč**.

Otevírání/uzavírání účetních knih, vč. inventarizace, související účetní agenda a tvorba nových účetních směrnic jsou plánovány převážně jako interní činnost, a proto nejsou uvažovány. Podrobnější popis dopadů do oblasti účetnictví je uveden v kap. 5.2.

### **HR, komunikace a změnové řízení**

Náklady na HR, komunikaci a změnové řízení jsou odhadovány na cca **1,2 - 1,4 mil. Kč**. Tato položka zahrnuje:

- ▶ nábor členů statutárních a dozorčích orgánů,
- ▶ cílené aktivity změnového managementu včetně školení a konzultační podpory pro nová vedení.

Náklady na odměnu u vedení nových nemocnic v situaci, kdy je navržena monistická struktura (pro úvodní část), vnímáme jako přechod mezi pozicemi (ředitel / ředitel). To nepovažujeme za dodatečné náklady transformace. Obdobně vnímáme náklady na vypracování závěrečných zpráv a další dokumentaci tohoto typu.

### **Marketing a rebranding**

Náklady na marketing a rebranding jsou odhadovány na cca **2,2 - 2,4 mil. Kč** a zahrnují výhradně:

- ▶ externí návrh vizuální identity nemocnic a holdingové struktury.

Další implementační náklady (označení budov, tiskoviny apod.) nejsou v této fázi specifikovány a nejsou součástí rámcového odhadu.

#### **Plánovaná rezerva**

Plánovaná rezerva je kvantifikována ve výši necelých 20 % součtu ostatních transformačních nákladů a slouží ke krytí nejistot spojených zejména s výsledky due diligence, rozšířením rozsahu projektu a možnými dodatečnými regulatorními či právními požadavky. Nejedná se o náklad časově rozložený do jednotlivých let, ale o agregovanou položku vztaženou k celkovému objemu ostatních nákladů transformace.

## 10. Návrh efektivního nastavení procesů a činností

### Shrnutí

Transformace do vertikální holdingové struktury předpokládá mapování a vyhodnocení stávajících procesů napříč nemocnicemi, včetně identifikace oblastí, které je možné řídit efektivněji a centrálně. Výsledky mapování ve vybraných oblastech budou představeny JMK a jednotlivým nemocnicím. Následně se předpokládá postupná standardizace a sjednocování vybraných procesů napříč administrativními agendami. V rámci sjednocování procesů bude jednou z hlavních oblastí, u níž lze očekávat významný přínos ze sjednocení, nastavení centrálního nákupu. Připraví se analýza nákupních potřeb a na jejím základě budou nastavena pravidla a zvolen vhodný nákupní model. Obdobně lze přistoupit ke správě majetku. Celkově je cílem propojit týmy mezi nemocnicemi a JMZ a postupně standardizovat klíčové procesy napříč nemocnicemi. Proces centralizace procesů (nebo vybranou část) lze zahájit v průběhu transformačního období, nicméně je možné s jeho začátkem počkat do navazující fáze v době existence holdingu ve vertikální struktuře.

### 10.1 Proces transformace

- ▶ **Mapování procesů s cílem jejich optimalizace a nastavením procesů a odpovědností před dokončením transformace**

Projektový / transformační tým, bude zodpovědný za komunikaci s krajem a nemocnicemi a za vyhodnocení možností optimalizace procesů. Součástí bude nastavení interní komunikace s nemocnicemi (relevantním zástupcem nemocnice) a zejména **zmapování a vyhodnocení aktuálních procesů s cílem nastavit jejich budoucí podobu v rámci holdingové struktury**. To vše nad rámec due diligence, které se zaměří na právní, daňové a finanční oblasti a bude tomuto kroku předcházet.

V rámci procesu transformace budou existovat oblasti, které bude nezbytné posílit (nebo vybudovat) na úrovni JMZ (matka), tak na úrovni nemocnic (dcer). Jedná se o oblasti **úzce napojené na transformaci, zejména jde o účetnictví a reporting/controlling**. Vzhledem k nutnosti účetnictví a DPH agendu spravovat dle nových pravidel ode dne účinnosti vkladu obchodního závodu bude muset být míra personální, softwarové a znalostní připravenosti vyšší než u většiny ostatních agend.

Dále lze kontextu efektivního nastavení procesů a činností připravit:

- ▶ Přehled a analýza poptávky po službách ze strany pacientů a nabídky jednotlivých nemocnic, identifikace služeb poskytovaných více zařízeními a vymezení služeb, které jsou pro jednotlivé nemocnice specifické.
- ▶ Přehled procesů, které jsou pro nemocnice problematické z pohledu velké zátěže, nízké utilizace a požadavku na vyšší odbornost. Zaměřit se na fakt, zda jsou poskytované služby dostatečně využívané pacienty.
- ▶ Přehled potenciálních neefektivit - např. duplicita administrativních úkonů, nadměrné množství manuálních úkonů s potenciálem automatizace, nepropojenost IT systémů a nabízení specializovaných medicínských služeb, které jsou již poskytovány jiným subjektem v rámci JMZ v dostupné vzdálenosti.
- ▶ Přehled procesů, které představují nejvyšší nákladovou zátěž a mají zásadní dopad na provoz nemocnic, včetně procesů z oblasti administrativy, zdravotnických činností a podpůrných služeb, u nichž existuje prostor pro optimalizaci / centralizaci / standardizaci / koordinaci, vč. vytvoření jednotných postupů a metodik.

- ▶ Součástí dobré praxe je také zřízení nezávislého medicínského týmu, který bude posuzovat a garantovat kvalitu z lékařského i ošetrovatelského pohledu a povede standardizaci léčebných postupů včetně používaného zdravotnického materiálu a vybavení nemocnic za účelem zvýšení kvality služeb.

Na základě vyhodnocení dojde k návrhu budoucí podoby procesů včetně prioritních oblastí, plánu a detailního harmonogramu. Mezi oddělení/oblasti, kde se dle praxe nachází největší synergický efekt patří: společné plánování, centrální nákup, správa majetku a controlling.

**Plán budoucího sjednocení procesů** v rámci vertikálního holdingu podložený výsledky mapování se představí JMK, tak aby JMZ mohla obdržet pověření pro realizaci těchto změn.

- ▶ Seznámení nemocnic s novou rolí JMZ a zahájení přípravy na budoucí sjednocení procesů

Na základě výše schváleného pověření se definují (například formou Koncepce efektivního nastavení procesů vertikálního holdingu) budoucí pravidla spolupráce a určí míra autonomie nemocnic. Dále se nastaví propojení projektového / transformačního týmu JMZ se zástupci jednotlivých nemocnic.

Bude moct být rovněž posouzen dopad navrhovaných změn na navazující procesy, pracovní role a používané IT systémy, včetně identifikace případných nově vzniklých redundancí a neefektivit.

- ▶ Vybrané oblasti - sjednocení procesů v rámci administrativy, spolupráce se třetími stranami a spolupráce mezi nemocnicemi. Jedná se o další kroky, které předpokládáme, že budou realizovány následně po transformaci, bude-li na tom shoda mezi JMK a JMZ.

#### **Administrativní procesy:**

- ▶ Účetnictví, finance budgeting a oblast daní: cílem je postupné sjednocení metodiky a postupů včetně mzdové agendy a finančního řízení. Součástí sjednocení může být také zavedení centrálního cash poolingů spravovaného bankou, který umožní efektivnější řízení likvidity napříč nemocnicemi, snížení nákladů na financování a sjednocení platebních podmínek vůči dodavatelům.
- ▶ Controlling a interní audit: v prostředí nemocnic proto rozlišujeme finanční, HR a medicínský controlling, přičemž každý z těchto přístupů se zaměřuje na specifickou oblast řízení. Jejich cílem je podporovat odpovědné manažery a ředitele nemocnic v přijímání kvalifikovaných rozhodnutí, která vedou nejen ke zlepšení ekonomické stability a efektivity provozu, ale také ke zvyšování kvality péče, bezpečnosti pacientů a jejich celkové spokojenosti.
- ▶ Sjednocení IT: v návaznosti na oblast kyberbezpečnosti je cílem postupná centralizace a koordinace agend ICT ze strany JMZ, a to na základě výsledků mapování a porovnání nákladů a přínosů unifikace nástrojů. Předpokládá se škálovatelnost v čase / agendách.
- ▶ Právní služby: zřízení interního právního týmu společného pro holding, který zajistí vyšší specializaci a jednotný, standardizovaný přístup.
- ▶ Marketing a komunikace: jednotná komunikace směrem k pacientům a veřejnosti.

#### **Spolupráce se třetími stranami:**

- ▶ Jednotná komunikace s krajem: spolupráce s JMK by měla být vedena centrálně dedikovaným personálem s cílem eliminace duplicit v administrativních úkonech.
- ▶ Jednání s pojišťovny: umožní vyjednání výhodnějších podmínek a sjednocení administrativních úkonů.
- ▶ Spolupráce s univerzitami: práce s mediky, plánování jejich uplatnění a podpora jejich dlouhodobého působení v nemocnicích.

### **Spolupráce mezi nemocnicemi:**

- ▶ Platforma pro sdílení zdrojů a kapacit: zajištění centrální platformy, která umožní sdílení zdrojů a kapacit mezi nemocnicemi.
- ▶ Školení: společné vzdělávání personálu a sdílení know-how mezi nemocnicemi - lékařské, technické a administrativní.
- ▶ Nábor: společný nábor posílí pozici JMZ na trhu práce. Umožní oslovit specializovanější kandidáty a nabídne širší možnosti uplatnění napříč nemocnicemi.
- ▶ Transport: přeprava materiálu a pacientů mezi nemocnicemi v případě širší spolupráce a sdílení kapacit mezi nemocnicemi.

## **10.2 Možné varianty nastavení centrálního nákupu**

**Na základě dat z nemocnic JMZ vyhodnotí ve spolupráci se zástupci nemocnic sdílené potřeby, a nastaví tak podobu centrálního nákupu v rámci holdingu.**

Součástí bude vyhodnocení současného nákupního modelu, právní nastavení obchodních vztahů mezi nemocnicemi a dodavateli, plánované nákupy a míra zapojení společnosti Cejiza s.r.o. Dále přehled položek, které jsou v současné době pořizovány společností Cejiza s.r.o., přehled technického vybavení a používaného materiálu jednotlivých nemocnic s cílem posoudit jejich kompatibilitu, odhadnout budoucí potřeby a určit, do jaké míry je možné nákupy sjednotit. Rovněž se provede analýza nákladů nemocnic, identifikují se nejnákladnější položky a produkty/služby (z pohledu ceny a/nebo objemu), u nichž existuje prostor pro zvýšení efektivity při nákupu.

Výstupem bude přehled položek a služeb, u kterých bude výhodné realizovat centrálním nákupem.

### **Ustanovení pravidel centrálního nákupu**

JMZ bude prostřednictvím týmu nákupního oddělení zodpovědné za agendu nákupu včetně shromažďování poptávky ze strany nemocnic a jejího posouzení z hlediska skutečné potřeby. Tým bude dále zajišťovat vyjednávání s dodavateli, uzavírání smluv a reklamace, případně další komunikaci s dodavateli.

Bude nutné určit, zda bude společné pořizování dohodnutých produktů pro nemocnice povinné nebo dobrovolné. Doporučujeme však minimalizovat míru dobrovolnosti. Na tomto základě bude následně potřeba jasně definovat uspořádání a právní vztah mezi JMZ a jednotlivými nemocnicemi, včetně vymezení odpovědností za dodávky. Současně je nutné určit okruh dotčených produktů a stanovit finanční limit, od kterého se centrální nákup povinně uplatní.

### **Forma centrálního nákupu**

Bude stanovena prioritizace materiálu a služeb v oblasti nákupů a harmonogram realizace. Současně bude připraven plán budoucích kapitálově náročných akvizic s cílem sjednotit poptávku jednotlivých nemocnic a umožnit systematické plánování investic na úrovni celého holdingu JMZ.

Ustanovení formy spolupráce mezi JMZ a Cejiza s.r.o.

- ▶ Varianta A: JMZ převezme kompletně agendu nákupu a služby společnosti Cejiza s.r.o. nebudou nadále využívány; dojde tak k plné centralizaci nákupu v rámci JMZ.
- ▶ Varianta B: Spolupráce se společností Cejiza s.r.o. bude pokračovat ve stávajícím režimu, přičemž dosavadní systém rozdělení odpovědností a nákupu jednotlivých položek zůstane zachován; na úrovni JMZ následně dojde k centralizaci zbývajících nákupní agendy.

V obou variantách se doporučuje zavádět centrální nákup po etapách - nejprve u prioritních položek, následně jej postupně rozšířit na další položky a služby dle harmonogramu realizace.

Konečné rozhodnutí bude vycházet z výsledků provedené analýzy; v krátkodobém až střednědobém horizontu může být preferována Varianta B, protože usnadní průběh transformace a pomůže zachovat kontinuitu a potřebnou stabilitu. Současně bude nutné aktualizovat právní rámec spolupráce se společností Cejiza s.r.o.

Mezi možnými modely nastavení centrálního nákupu je uzavření rámcové smlouvy s dodavateli. Nemocnice následně budou objednávat podle svých individuálních potřeb, vlastním jménem a z vlastních prostředků, a to za podmínek stanovených v rámcové smlouvě mezi JMZ a dodavatelem. Dalším modelem je dynamický nákupní systém ve standardním režimu. V případě, že by centrální nákup fungoval efektivně a stabilně, lze ve střednědobém horizontu uvažovat o zavedení dynamického nákupního systému.

### 10.3 Posouzení správy majetku

**JMZ ve spolupráci s dedikovanými právníky zmapuje / popíše současnou formu správy majetku s cílem identifikovat sdílené potřeby.**

Na základě zmapování a vyhodnocení aktuálních procesů se provede detailnější analýza užívání majetku (pronajatého ze strany JMK a ve vlastnictví nemocnic a JMZ), včetně posouzení nastavení vztahů mezi JMK, nemocnicemi a JMZ a plánovaných budoucích změn. Součástí analýzy bude příprava přehledu nemovitého majetku, který je ze strany nemocnic pronajímán třetími stranami.

Součástí mapování bude přehled nákladů nemocnic v rámci správy majetku včetně porovnání nákladů mezi nemocnicemi.

- ▶ Provede se posouzení hospodaření a technického stavu nemovitého majetku, zejména úrovně údržby a míry využívání preventivní údržby, aby se ověřilo, zda je majetek spravován tak, aby neztrácel hodnotu a neomezoval provoz. Zároveň budou identifikovány služby (například údržba), u nichž existuje prostor pro zvýšení efektivnosti při nákupu, což povede k vymezení okruhu činností, kde by centralizovaná správa mohla přinést lepší podmínky a úspory.
- ▶ Provede se zmapování stavu nemovitého majetku, investičních plánů jednotlivých nemocnic a jejich konsolidací napříč holdingem. Následně bude nezbytné nastavit model průběžného reportingu směrem k JMZ a nastavení schvalovacích procedur v souvislosti s klíčovými investicemi jednotlivých nemocnic.

#### **Ustanovení pravidel správy majetku**

Bude nutné rozhodnout, zda bude sdílená správa majetku pro nemocnice povinná, nebo zůstane dobrovolným mechanismem, přičemž praxe ukazuje, že povinný model je obvykle efektivnější. Na to naváže vymezení právního, organizačního, finančního a účetního uspořádání spolupráce mezi JMK, JMZ a jednotlivými nemocnicemi, včetně určení odpovědností a způsobů řešení případných sporů. V této souvislosti bude také nezbytné upravit organizační strukturu jak v rámci JMZ, tak v nemocnicích.

Bude potřeba sjednocení pravidel pro evidenci majetku napříč nemocnicemi - stanovit, co se do evidence zahrnuje, od jaké hodnoty a podle jakých standardů včetně procesu pravidelné aktualizace. Součástí je také sjednocení způsobu vykazování, aby všechna zařízení používala stejnou metodiku, což umožní přesnější porovnávání a efektivnější centrální řízení.

Součástí nové úpravy by mělo být také stanovení pravidel pro nakládání s nemovitým majetkem - určit, kdo rozhoduje o jeho využití, kdo schvaluje změny způsobu užívání a za jakých podmínek může být

nabídnut třetím stranám. Cílem je zajistit jednotný rámec, který povede ke konzistentnímu přístupu napříč všemi nemocnicemi.

### **Forma správy majetku**

Bude stanovena prioritizace kroků v oblasti správy majetku včetně harmonogramu. Současně bude připraven jednotný OPEX plán, který bude vycházet ze současné struktury nákladů a sjednotí plánování provozních výdajů napříč nemocnicemi v souladu s koncepcí sdílených služeb. Tento plán umožní systematické řízení provozních nákladů, zlepšit jejich predikovatelnost a podpoří koordinaci mezi nemocnicemi a JMZ.

Na obdobném principu bude současně zpracován jednotný CAPEX plán, který zajistí koordinaci a prioritizaci investičních potřeb jednotlivých nemocnic na základě současné a budoucí poptávky ze strany pacientů. CAPEX plán umožní sjednotit přístup k přípravě a řízení investičních projektů, zajistit jejich transparentní porovnání a podpořit rozhodování o investicích v souladu s koncepcí rozvoje JMZ. Bude rovněž stanoven harmonogram, který umožní centralizované řízení investičních projektů.

OPEX a CAPEX plány a jejich harmonogramy budou začleněny do širšího rámce organizačního a finančního řízení JMZ.

Pro zajištění optimálního fungování systému bude vhodné zavést elektronické nástroje a umožnit spolupráci nemocnic a JMZ na jedné sdílené platformě, která zároveň zajistí centrální evidenci majetku a umožní jeho jednoduchou správu a kontrolu.

### **Komerční vztah s třetími stranami**

Stanovit jednotný model řízení pronájmů, který sjednotí přístup k jednání s pronajímateli, nastaví společné standardy smluvní dokumentace a určí principy stanovování nájemného podle lokality a charakteru prostoru.

Cílem je sjednotit postupy při objednávání služeb (např. údržba) a nastavit jednotná pravidla pro spolupráci s dodavateli. Současně je potřeba vymezit, které práce je vhodné zajišťovat interně prostřednictvím vlastních techniků a které je efektivnější outsourcovat. Výsledkem bude společný proces, jednotné standardy a efektivní využití interních kapacit.

## 11. Rizika spojená s procesem transformace

### Shrnutí

Rizika mohou nastat v průběhu i po dokončení transformace. Část z nich vyplývá ze zvoleného způsobu transformace a lze je účinně mitigovat. Část rizik však z větší části není v kompetenci JMZ a jejich vzniku nelze zcela předejít (např. neobdržení souhlasných usnesení či pověření orgány JMK); i zde je však možné snížit jejich pravděpodobnost a následně zmírnit dopady. Rizika mají legislativní, daňový, účetní, ekonomický, organizační i personální charakter, zasahují napříč oblastmi a jsou vzájemně provázaná. Mezi nejkritičtější rizika z pohledu dopadu patří nedodržení plánovaného postupu/harmonogramu, nesouhlasná či opožděná usnesení orgánů JMK, nezískání potřebných oprávnění a omezená kooperace nemocnic. Rizika se střední mírou dopadu zahrnují daňové otázky a související neefektivitu, omezení distribuce dividend, personální aspekty včetně nedostatečného zaškolení, odpor veřejnosti i odborné veřejnosti, neúplné podkladové materiály při mapování procesů, nevypověditelné či obtížně vypověditelné smluvní závazky, krátkodobé až střednědobé finanční tlaky a vyšší nároky na personál související se změnou účetního režimu. Rizika s nízkou mírou dopadu představují ztrátu způsobilosti k čerpání dotací a možné spory s nájemci v důsledku standardizace smluv. Mezi hlavní způsoby mitigace napříč oblastmi patří vybudování mezioborové expertizy v týmu JMZ, efektivní plánování, důsledná interní i externí komunikace a průběžné školení personálu v nemocnicích (administrativního i medicínského).

Tabulka níže shrnuje hlavní rizika a jejich:

- ▶ název,
- ▶ stručný popis,
- ▶ navržený způsob mitigace,
- ▶ případná míra dopadu (posuzovanou nezávisle na pravděpodobnosti výskytu).

Přehled pokrývá klíčová rizika vyplývající z právní, daňové, nákladové a procesní roviny, která mohou v kontextu transformace nemocnic JMK nastat.

Uvedené způsoby mitigace i určení míry dopadu vycházejí z praxe a mají povahu doporučení, nikoli závazného stanoviska. Konkrétní postup mitigace i výsledné vyhodnocení rizik se však může lišit podle reálných okolností. Předpokládá se průběžné sledování a pravidelná aktualizace tohoto přehledu v závislosti na vývoji transformace. Za aktualizaci včetně rozpracování klíčových rizik a určení odpovědných osob za mitigaci odpovídá projektový/transformační tým.

Tabulka 6: Souhrn klíčových rizik včetně mitigace a míry dopadu

Číslo	Název rizika	Popis	Mitigace	Míra dopadu
1	<b>Nedodržení klíčových kroků transformace</b>	Nedodržení postupů nebo harmonogramu transformace může ohrozit plynulost nebo celý proces.	Sestavit projektový / transformační tým s odpovídající expertízou, který zajistí plánování a řízení jednotlivých kroků včetně časových rezerv.	Vysoká
2	<b>Nesouhlasná nebo opožděná usnesení zastupitelstva / rady JMK</b>	Neobdržení souhlasných usnesení nebo jejich prodleva v čase s ohledem na klíčové kroky transformace.	Jednoznačně komunikovat záměr transformace a s tím spojené kroky vůči zastupitelstvu / radě JMK.	Vysoká
3	<b>Zisk příslušných oprávnění / povolení</b>	Neobdržení požadovaných oprávnění / povolení k poskytování zdravotních služeb a dalších činností.	Připravit a včasné podat žádosti o udělení příslušných požadovaných oprávnění / povolení.	Vysoká
4	<b>Nedostatečná kooperace nemocnic v procesu transformace</b>	Negativní postoj nebo omezená podpora nemocnic, jejich představitelů a personálu může zpomalit / ohrozit transformaci.	Aktivně zapojit nemocnice do přípravy transformace a vést pravidelné odborné diskuse napříč všemi skupinami zaměstnanců.	Vysoká
5	<b>Daňová rizika</b>	<p>1) Reklasifikace kompenzační platby na zdanitelné plnění z pohledu DPH může vést ke vzniku daňové neefektivity. Jedná se o inherentní regulatorní riziko vyplývající z novelizace právní úpravy, s účinností od 1. ledna 2028, a související výkladové praxe.</p> <p>2) Nepodání přihlášky k registraci DPH skupiny k 31. říjnu 2026 způsobí, že jednotlivé nemocnice budou po celý rok 2027 vystupovat jako samostatní plátců DPH. To povede k administrativní zátěži, nutnosti druhé změny DIČ a potenciálním dodatečným DPH povinnostem z plnění poskytovaných uvnitř skupiny.</p>	<p>1) Průběžně monitorovat vývoj legislativy a výkladové praxe jako vnějšího regulatorního vlivu. Promítnout potenciální dopady případné změny daňového režimu do smluvních nastavení a ekonomických kalkulací.</p> <p>2) Koordinovat časování vzniku jednotlivých akciových společností a podat přihlášku k registraci daňové skupiny ve lhůtě stanovené zákonem, tj. nejpozději do 31. října 2026.</p>	Střední

Číslo	Název rizika	Popis	Mitigace	Míra dopadu
6	Omezení distribuce dividend	Vysoké účetní odpisy oceňovacího rozdílu nebo goodwillu mohou vést k dlouhodobému vykazování účetní ztráty při současné kumulaci peněžních prostředků. Z důvodu nesplnění zákonných podmínek pro výplatu dividendy mohou tyto prostředky být po určitou dobu nedistribovatelné prostřednictvím dividendy.	Přiměřeně rozložit účetní odpisování v čase. Vhodně strukturovat vklad obchodního závodu do základního kapitálu a emisního ážia v takovém poměru, aby byly vytvořeny podmínky pro případné toky kapitálu. Případně nastavit systém vnitroskupinového sdílení peněžních prostředků mezi jednotlivými společnostmi.	Střední
7	Personální aspekty	Nedostatečné zaškolení administrativního personálu na nové standardy (například v oblasti účetnictví).	Připravit strukturovaná školení administrativního personálu před implementací i po ní a stanovit kontaktní osoby, které budou odpovídat na dotazy personálu.	Střední
8	Odpor veřejnosti / odborné veřejnosti	Negativní vnímání transformace ze strany veřejnosti může vést až k odlivu pacientů.	Implementovat komunikační strategii, v jejímž rámci budou nemocnice komunikovat přínosy transformace.	Střední
9	Neúplnost podkladových materiálů	Neúplné nebo nepřesné podklady od nemocnic během mapování mohou snížit efektivitu nově navržených procesů a vést k nutnosti jejich opakovaných úprav.	Definovat standardizovanou strukturu, formát i minimální obsah podkladů poskytovaných nemocnicemi a průběžně kontrolovat kvalitu odevzdaných materiálů.	Střední
10	Smluvní závazky	Existující smluvní závazky (např. v oblasti IT, nákupu či nájmu) mohou být v krátkodobém horizontu nevypověditelné nebo finančně náročné na ukončení, což by komplikovalo centralizaci nákupů a správu majetku.	V případě smluv, které nelze vypovědět bez smluvní sankce, je možné provést porovnání nákladů a přínosů jejich vypovězení. Pokud by smlouva nešla ukončit nebo by se její ukončení ekonomicky nevyplatilo, je vhodné danou položku dočasně vyjmout z centralizačního modelu.	Střední
11	Finanční rizika	Ohrožení cash flow některých nemocnic během přechodu.	Připravit detailní nákladový plán včetně prioritizace aktivit tak, aby nebylo ohroženo ca-	Střední

Číslo	Název rizika	Popis	Mitigace	Míra dopadu
			shflow jednotlivých nemocnic a byly přednostně sjednoceny procesy s největším potenciálem úspor.	
12	<b>Přechod na odlišný účetní režim</b>	Akciové společnosti účtují podle odlišné účetní vyhlášky a účetního standardu než příspěvkové organizace.	Detailně zanalyzovat odlišnosti účetní vyhlášky pro podnikatele a souvisejícího účetního standardu, podle kterých budou akciové společnosti účtovat. Důsledně se připravit na přechod na tento účetní režim.	Střední
13	<b>Dotace a veřejná podpora</b>	Ztráta způsobilosti k čerpání dotací.	Důsledně vést kvalitní a úplnou dokumentaci a systematickou evidenci všech skutečností relevantních pro posouzení způsobilosti s podmínkami veřejné podpory. Důraz by měl být kladen zejména na transparentní zachycení toků veřejných prostředků, oddělení činností a průkazné doložení jejich účelu.	Nízká
14	<b>Nájemní prostory</b>	Standardizace nájemních smluv a zavedení jednotného modelu pronájmů může vést ke sporům s nájemci.	Transparentně komunikovat plánované změny s dostatečným předstihem, vést dialog s nájemci a jejich připomínky zohlednit v rámci nastavování centrální správy majetku.	Nízká

## 12. Seznamy grafů, obrázků a tabulek

### 12.1 Seznam grafů

Graf 1: Výsledek hospodaření po zdanění za hlavní i doplňkovou činnost (mil. Kč) .....	35
Graf 2: Náklady a výnosy hlavní činnosti za rok 2024 .....	36
Graf 3: Náklady a výnosy doplňkové činnosti za rok 2024 .....	36
Graf 4: Podíl výnosů od ZP na celkových výnosech z hlavní činnosti jednotlivých nemocnic (v roce 2024) .....	37

### 12.2 Seznam obrázků

Obrázek 1: Cílová právní struktura vertikálního holdingu .....	6
Obrázek 2: Založení akciové společnosti.....	7
Obrázek 3: Založení akciové společnosti.....	20
Obrázek 4: Vklad akcií jednotlivých akciových společností.....	29
Obrázek 5: Aktuální kapitálové toky .....	34
Obrázek 6: Vybrané milníky procesu transformace.....	53

### 12.3 Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled zdrojů transferů .....	38
Tabulka 2: Harmonogram transformace nemocnic .....	54
Tabulka 3: Celkový objem nákladů na transformaci (v mil. Kč) .....	57
Tabulka 4: Navrhované složení transformačního týmu .....	60
Tabulka 5: Rozpad právních a korporačních nákladů.....	61
Tabulka 6: Souhrn klíčových rizik včetně mitigace a míry dopadu.....	70

## **EY | Building a better working world**

**EY is building a better working world by creating new value for clients, people, society and the planet, while building trust in capital markets.**

**Enabled by data, AI and advanced technology, EY teams help clients shape the future with confidence and develop answers for the most pressing issues of today and tomorrow.**

**EY teams work across a full spectrum of services in assurance, consulting, tax, strategy and transactions. Fueled by sector insights, a globally connected, multidisciplinary network and diverse ecosystem partners, EY teams can provide services in more than 150 countries and territories.**

**All in to shape the future with confidence.**

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit [ey.com](https://ey.com).

© 2026 EYGM Limited.  
All Rights Reserved.

**[ey.com](https://ey.com)**