

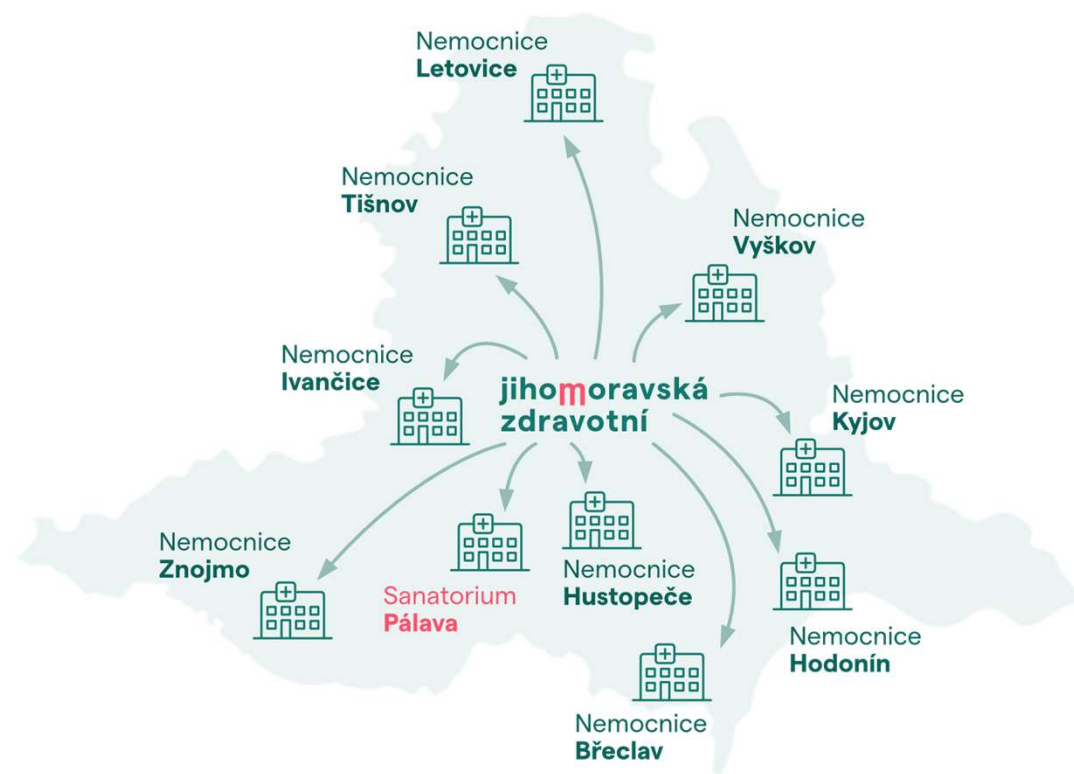
NOVÝ MODEL ŘÍZENÍ NEMOCNIC JIHOMORAVSKÉHO KRAJE

Mgr. Jan Grolich

hejtman Jihomoravského kraje

MUDr. Vladimíra Danihelková, MBA

předsedkyně představenstva Jihomoravská zdravotní, a.s.



**jihomoravská
zdravotní**

CO NOVÝ MODEL ŘÍZENÍ ZNAMENÁ



Organizace a řízení

Jedná se o změnu v oblasti organizace a vnitřního řízení nemocnic, správy majetku, financování a vnější kontroly ze strany majitele.



Právní forma

Nový model je spojen se změnou právní formy.



Cílem je stabilita a efektivita

Hlavním smyslem je efektivní řízení a stabilita systému.



Provoz a praxe zachovány

Nemá vliv na každodenní práci zdravotníků.

CÍLE NOVÉHO MODELU ŘÍZENÍ



Srozumitelnější a koordinované řízení nemocnic

Při zachování jejich odborné samostatnosti prostřednictvím společnosti Jihomoravská zdravotní, a. s.



Stabilní řízení bez výkyvů podle volebního období

Dlouhodobé plánování místo krátkodobých změn.



Zachování identity jednotlivých nemocnic

Samostatní zaměstnavatelé s respektem k místním potřebám.



Lepší připravenost nemocnic na budoucí výzvy

Stárnutí populace, měnící se potřeby pacientů, nedostatek zdravotnického personálu.



Zisk není cílem

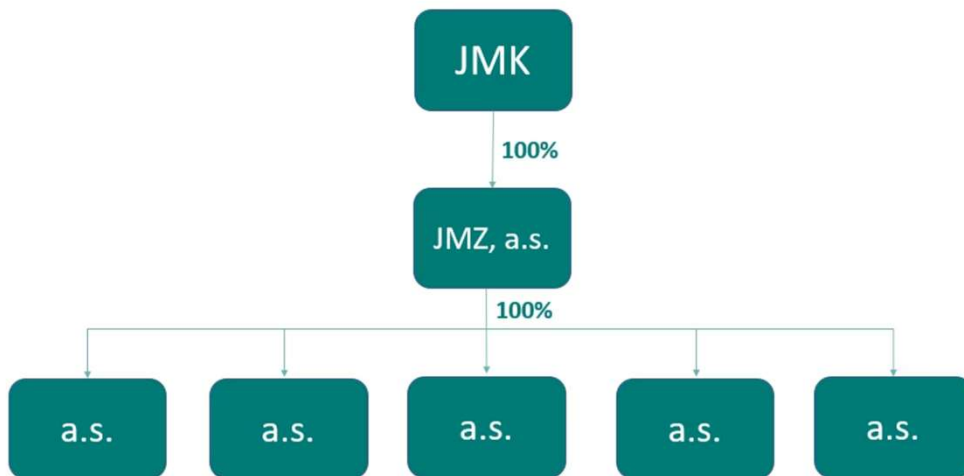
Případný zisk je reinvestován zpět do provozu a rozvoje nemocnic.

KONTEXT V RÁMCI ČR

- Ze 13 krajů v ČR zvolilo právní formu a. s. pro jimi zřizované nemocnice již 10 krajů.
- Právní formu p. o. (příspěvková organizace) dosud drží 3 kraje.
- Akciová společnost je účinným a prověřeným modelem pro efektivnější řízení každé velké společnosti. To se týká nejen klasických obchodních korporací, ale i nemocnic, které poskytují veřejnou službu.



DOPORUČENÁ FORMA - VERTIKÁLNÍ HOLDING



- Jihomoravský kraj zůstává **100% vlastníkem**.
- Jihomoravská zdravotní, a.s. **poskytuje strategické řízení, sdílené služby a podporu**.
- Každá nemocnice funguje **jako samostatná firma (a. s.) se svým vedením a identitou. Zůstává samostatným zaměstnavatelem**.
- Cílem je **strategické řízení a vyšší efektivita**, ne řízení každodenního provozu z jednoho centra.

ODBORNÉ ŘÍZENÍ

Současný stav

Kraj dnes nemá detailní odborné kapacity pro strategické řízení nemocnic a specializované oblasti zdravotní péče do hloubky.

Nový přístup

Proto se řízení a koordinace přesouvá na odbornou úroveň – do akciové společnosti, kde jsou lidé se zkušeností se zdravotnictvím, ekonomikou i řízením nemocnic.

CO TATO ZMĚNA ROZHODNĚ **NENÍ**

× NENÍ to privatizace ani prodej nemocnic.

Kraj zůstává 100% vlastníkem.

× NENÍ to propouštění.

Vážíme si každého zaměstnance v nemocnicích JMK.

× NENÍ to snižování odměny za práci ani rušení benefitů.

Mzdové podmínky i kolektivní smlouvy přecházejí na nové společnosti.

× NENÍ to snižování dostupnosti péče.

Cílem je naopak její posílení a dlouhodobé zajištění.

× NENÍ to centralizace a řízení z Brna.

Rozhodování o odborných a personálních otázkách zůstává v nemocnicích.

PROČ JE TATO ZMĚNA POTŘEBA PRÁVĚ TEĎ?

Nedostatek a stárnutí personálu

Čelíme nedostatku lékařů, sester a dalších profesí. Musíme vytvořit atraktivní a stabilní pracovní prostředí.



Pokrok v medicíně

Nové technologie a postupy vedou ke změnám ve struktuře poskytované zdravotní péče.



Stárnutí populace

Lidé žijí déle a jejich zdravotní potřeby se mění. Roste potřeba následné dlouhodobé péče. Musíme se na to připravit.



Rostoucí náklady

Tlak na efektivitu a udržitelné hospodaření roste. Izolovaně je to stále těžší zvládat.



POKUD BYCHOM SE NEPŘIZPŮSOBILI TEĎ, ZA PÁR LET BYCHOM TĚŽKO DOHÁNĚLI ZTRÁTU.

KOORDINOVANÝ ROZVOJ

Cílem Jihomoravského kraje je zdravotnictví, které funguje jako propojený, transparentní a předvídatelný systém.

Plánování investic podle potřeb regionů








Rovnováha mezi akutní a následnou péčí



Vyhodnocování dostupnosti péče

Spolehlivá data pro řízení kvality a kapacit

VÝHODY NOVÉHO MODELU A SPOLUPRÁCE

-  Vyjednávání se zdravotními pojišťovnami.
-  IT oblast, kybernetická bezpečnost nemocnic, afinitní doména.
-  Investice, údržba a rozvoj areálů nemocnic, jednotný facility management.
-  Centrální nákupy, logistika, bonusy.
-  Vzdělávání zaměstnanců.
-  Benchmark jednotlivých a.s.
-  Sdílení příkladů dobré praxe.

JAK BUDE PROCES PROBÍHAT?

Fáze 1: 2025 Příprava

Postupné sladování procesů. Intenzivní komunikace se zaměstnanci a s veřejností.



Fáze 3: 2028 Běžný provoz

Všechny nemocnice fungují v jednotném, stabilním a efektivním systému.



Fáze 2: 2027–2028 Začleňování

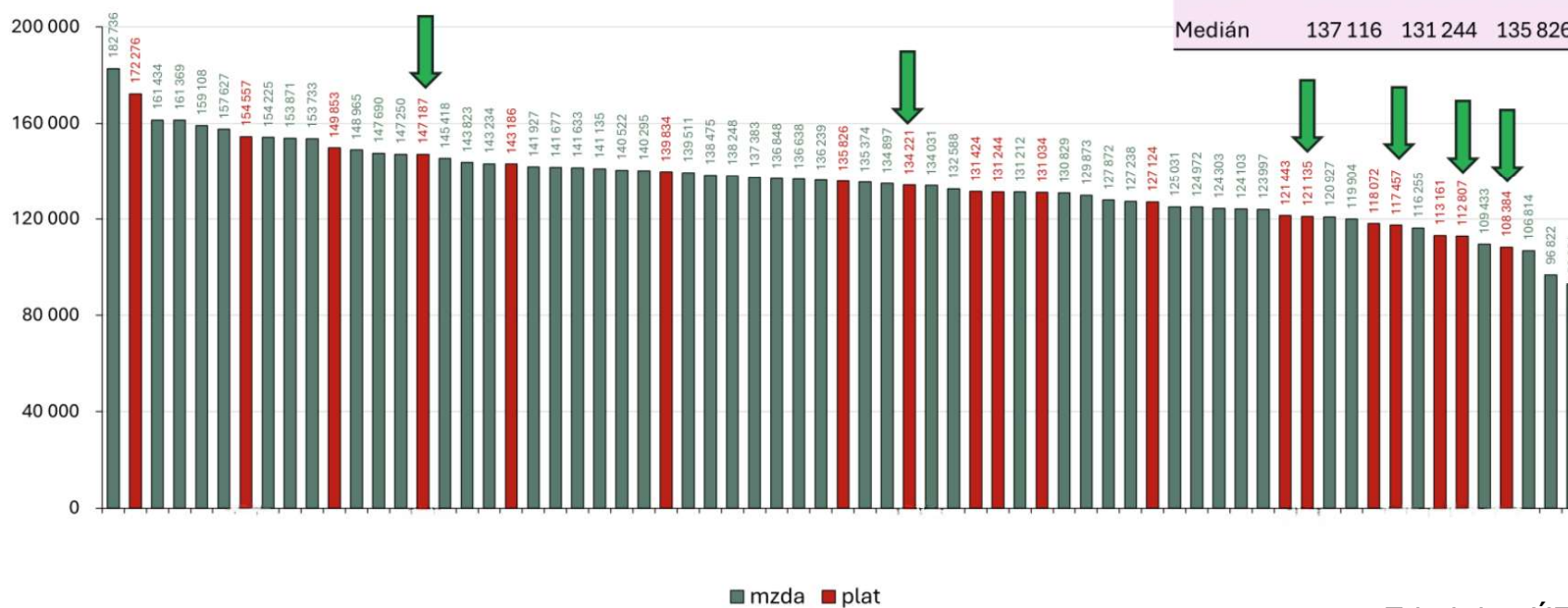
Nemocnice se krok za krokem zapojují do společné struktury řízení.



**CELÝ PROCES SE BUDE ODEHRÁVAT KROK ZA KROKEM TAK,
ABY NA NĚJ MOHLY NEMOCNICE I JEJICH TÝMY PLYNULE NAVÁZAT.**

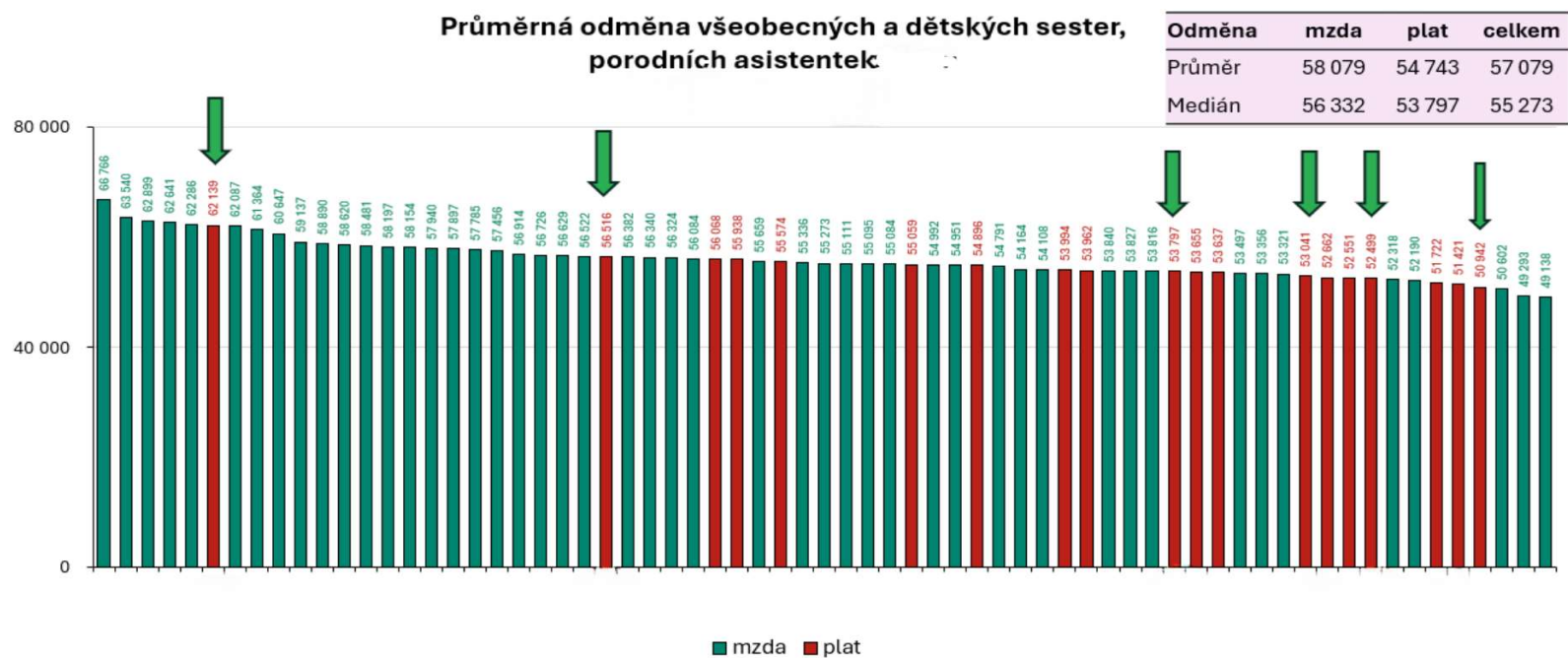
POROVNÁNÍ PLATŮ A MEZD U LÉKAŘŮ A ZUBNÍCH LÉKAŘŮ V KRAJSKÝCH NEMOCNICÍCH V ČR

Průměrná odměna lékařů a zubních lékařů



Zdroj dat: ÚZIS

POROVNÁNÍ PLATŮ A MEZD VŠEOBECNÝCH A DĚTSKÝCH SESTER A PORODNÍCH ASISTENTEK V KRAJSKÝCH NEMOCNICÍCH V ČR

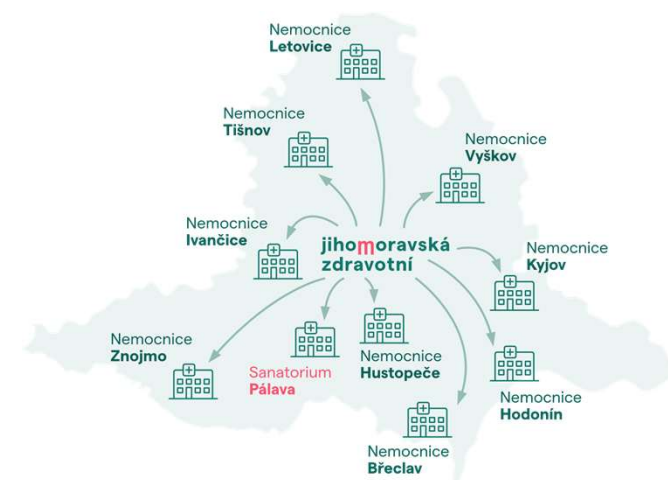


Zdroj dat: ÚZIS

ČASOVÁ KOMUNIKAČNÍ OSA PROJEKTU

MUDr. Vladimíra Danihelková, MBA

předsedkyně představenstva Jihomoravská zdravotní, a.s.

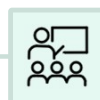


**jihomoravská
zdravotní**

ZAHÁJENÍ PROJEKTU A PŘÍPRAVA KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

02.10.2025

Rada Jihomoravského kraje – představení návrhu nového modelu řízení nemocnic (vertikální holding).



22.10.2025

Rozhodnutí realizovat komunikaci záměru in-house JMK ve spolupráci s JMZ.

29.10.2025

Setkání ředitelů nemocnic v JMZ – pilotní informace o plánovaných změnách; potvrzení dalšího postupu.

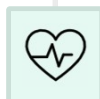


ZAHÁJENÍ PROJEKTU A PŘÍPRAVA KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

29.10.2025



Dohoda s JMK o vzniku webových stránek doprovázejících spuštění informační kampaně o novém modelu řízení.



30.10.2025

Zdravotní výbor JMK

04.11.2025



Koaliční jednání

28. LISTOPADU 2025 – DEN OFICIÁLNÍHO OZNÁMENÍ

01

Porada ředitelů na JMK

Oficiální oznámení nového modelu řízení formou Vertikálního holdingu, prezentace.

02

Jednání se zdravotnickými odbory

Oficiální oznámení nového modelu řízení formou Vertikálního holdingu, prezentace a zajištění sociálního dialogu.

03

Jednání s opozicí

Setkání se zástupci části opozice.

04

Interní komunikace

Zaslání dopisu zaměstnancům všech nemocnic s informací o plánované změně modelu řízení.

05

Tisková konference

Veřejné představení projektu médiím a vydání tiskové zprávy JMK.

PROSINCOVÉ MILNÍKY

01.12.2025
Sociálně-zdravotní komise

1

2

01.12.2025
Noviny Jihomoravského kraje
Informace o záměru nového modelu řízení

02.12.2025
Tripartita JMK

3

4

04.12.2025
Zdravotní a sociální výbor

08.12.2025
Stream Deník

5

6

Mgr. Jan Grolich, MUDr. Vladimíra Danihelková
a hosté – zahájení širší mediální a veřejné
komunikace

15.12.2025
Seminář k novému modelu řízení
pro zastupitelstvo JMK

LEDNOVÉ MILNÍKY



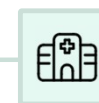
05.01.2026

Zadání Studie proveditelnosti
Ernst & Young, s.r.o.



07.01.2026

Setkání se starosty obcí
Informování starostů obcí
o novém modelu řízení
nemocnic, diskuse o dopadu
na regionální zdravotní péči.



07.01.2026

Setkání s řediteli brněnských
nemocnic
Koordinace spolupráce mezi
krajskými a fakultními
nemocnicemi v rámci nového
modelu vertikálního holdingu.

SETKÁNÍ V NEMOCNICÍCH JMK

Představení nového modelu řízení vedení a zaměstnancům v jednotlivých nemocnicích s prostorem pro otevřenou diskusi. Dotazy bylo možné klást osobně i anonymně prostřednictvím aplikace Slido.

09.01.2026

Nemocnice Ivančice

09.01.2026

Nemocnice Vyškov

14.01.2026

Nemocnice Znojmo

16.01.2026

Nemocnice Tišnov

16.01.2026

Nemocnice Letovice

20.01.2026

Nemocnice Břeclav

20.01.2026

Nemocnice Hustopeče

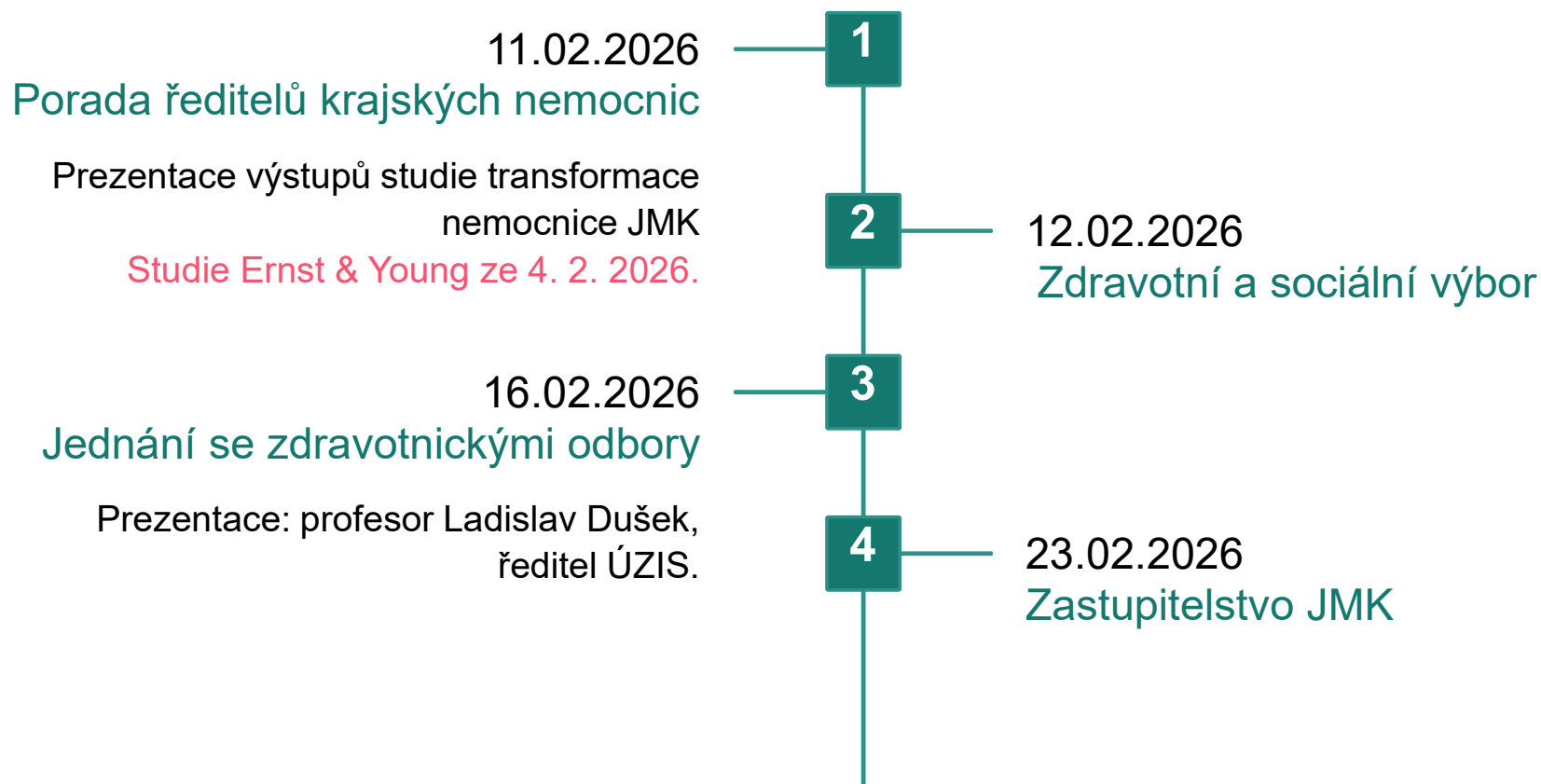
21.01.2026

Nemocnice Kyjov

21.01.2026

Nemocnice Hodonín

ÚNOROVÉ MILNÍKY



KOMUNIKAČNÍ KANÁLY A NÁSTROJE



Přímá jednání

Osobní setkání s řediteli, starosty, odbory a opozicí



Mediální kampaň

Tisková konference, Stream Deník, tiskové zprávy



Interní komunikace

Dopisy zaměstnancům, porady ředitelů, semináře pro zastupitelstvo



Online platformy

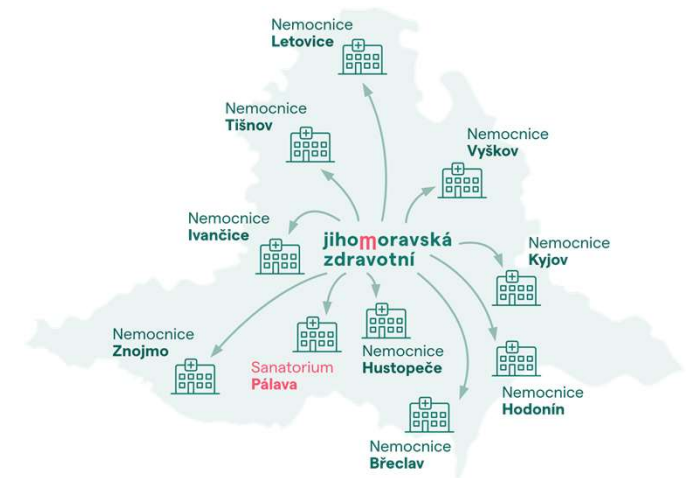
Webové stránky projektu, Noviny JMK, digitální kanály

Kombinace těchto komunikačních nástrojů zajistila komplexní a koordinované předávání informací všem cílovým skupinám – od politických představitelů přes zdravotnické pracovníky až po širokou veřejnost.

MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ STUDIE TRANSFORMACE NEMOCNIC JIHMORAVSKÉHO KRAJE DO HOLDINGOVÉHO USPOŘÁDÁNÍ

MUDr. Vladimíra Danihelková, MBA

předsedkyně představenstva Jihomoravská zdravotní, a.s.



**jihomoravská
zdravotní**

STUDIE TRANSFORMACE NEMOCNIC JMK

Zpracována společností Ernst & Young (4. 2. 2026)

Cíl: ověřit proveditelnost transformace krajských nemocnic.

Přechod z příspěvkových organizací do holdingového uspořádání.

Posuzováno z pohledu:

- právního,
- daňového,
- organizačního.

NA CO SE STUDIE ZAMĚŘUJE A HLAVNÍ ZÁVĚR

Studie se zaměřuje zejména na:

- změnu právní formy nemocnic a návrh výsledného stavu transformace (vznik a. s., holdingové vztahy),
- daňové a účetní dopady navrhovaného modelu,
- financování budoucího provozu nemocnic,
- dotační mechanismy a veřejnou podporu,
- rámcový harmonogram a náklady transformace.

Závěr:

- transformace je proveditelná,
- posuzována v rámci celé skupiny nemocnic,
- cílem je dlouhodobé fungování krajského zdravotnictví jako veřejné služby.

Jedná se o studii proveditelnosti, nikoli projektový plán.

DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ ZE STUDIE

Vertikální holding nemocnic JMK

- Studie doporučuje vertikální holdingové uspořádání.
- **Mateřská společnost:** Jihomoravská zdravotní, a.s. (JMZ).
- **Dceřiné společnosti:** jednotlivé nemocnice jako akciové společnosti.
- Holding není samostatnou právníckou osobou.
- Všechny subjekty zůstávají samostatnými právníckými osobami.

PRINCIP JEDNOTNÉHO ŘÍZENÍ

Rozhodující je faktické uplatňování jednotného řízení, nikoli pouze formální struktura

Jednotné řízení znamená:

- koordinaci a koncepční vedení klíčových oblastí zejména v oblasti strategického řízení investic, financí, správy majetku, právního a ekonomického poradenství, IT a kyberbezpečnosti.

Cílem je dělat vybrané činnosti společně tam, kde se to ekonomicky i provozně vyplatí, a zajistit tak úspory, vyšší efektivitu a stejnou kvalitu napříč všemi nemocnicemi.

STRUKTURA SKUPINY

- Jediným akcionářem JMZ je Jihomoravský kraj.
- Jediným akcionářem všech nemocnic bude JMZ.

Do struktury budou začleněny:

- Nemocnice Břeclav,
 - Nemocnice TGM Hodonín,
 - Nemocnice Hustopeče,
 - Nemocnice Ivančice,
 - Nemocnice Kyjov.
 - Nemocnice Letovice,
 - Nemocnice Tišnov,
 - Nemocnice Vyškov,
 - Nemocnice Znojmo,
- Součástí struktury bude také Sanatorium Pálava.

HLAVNÍ PŘÍNOSY NAVRŽENÉHO USPOŘÁDÁNÍ

- Vyšší efektivita řízení celé skupiny nemocnic.
- Kombinace:
 - centrálního strategického řízení,
 - provozní autonomie jednotlivých nemocnic.
- Snižování nákladů.
- Posílení provozní a ekonomické stability celé skupiny.

POSTUP K DOSAŽENÍ CÍLOVÉHO STAVU

Právní řád ČR neumožňuje přímou přeměnu příspěvkové organizace na obchodní korporaci.

Příspěvkové organizace:

- nemohou zakládat obchodní společnosti,
- nemohou převádět svůj obchodní závod do akciové společnosti.

Z tohoto důvodu je nezbytné zapojení Jihomoravského kraje jako zřizovatele příspěvkových organizací a zakladatele nových akciových společností.

ZÁKLADNÍ POSTUP TRANSFORMACE

1. Založení akciových společností a schválení stanov Jihomoravským krajem **včetně omezení převoditelnosti akcí.**
2. Splacení min. **30 % peněžitého vkladu** do základního kapitálu.
3. Zápis do obchodního rejstříku.
4. Postupné zrušení příspěvkových organizací.
5. Postupné:
 - vkládání obchodních závodů nemocnic do akciových společností (nepeněžitý vklad),
 - změny stanov (přechod na dualistický systém řízení),
 - jmenování představenstev a dozorčích rad.
6. Vložení akcií nemocnic do JMZ – **vznik vertikálního holdingu.**

ŘÍZENÍ OD VZNIKU AKCIOVÝCH SPOLEČNOSTÍ DO VKLADU OBCHODNÍHO ZÁVODU – PŘECHODNÁ FÁZE

MONISTICKÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ

Valná hromada

Jediný akcionář JMK.

Správní rada

Může být jednočlenná (JMZ) – úspora nákladů a formální jednoduchost.

ŘÍZENÍ OD VKLADU OBCHODNÍHO ZÁVODU PO ZAHÁJENÍ PROVOZU A.S.

DUALISTICKÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ

Valná hromada

Jediný akcionář JMK.

Statutární orgán

Představenstvo.

Kontrolní orgán

Dozorčí rada, oddělení řídicí a kontrolní funkce.

Závěr: Vhodné uspořádání pro společnosti s významným veřejným dopadem.

**jihomoravská
zdravotní**

OPRÁVNĚNÍ K POSKYTOVÁNÍ ZDRAVOTNÍCH SLUŽEB

- Oprávnění k poskytování zdravotních služeb **nelze převést** na jiný subjekt.

V rámci transformace:

- dochází k převodu obchodního závodu,
- je nutné nové oprávnění pro akciovou společnost.

Žadatelem o oprávnění je:

- akciová společnost jako **nabyvatel majetkových práv**,
- zjednodušený režim v případě dodržení zákonných podmínek.

KONTINUITA ZDRAVOTNÍ PÉČE

Péče pro pacienty:

- není přerušena,
- den po odejmutí oprávnění k poskytování zdravotních služeb příspěvkové organizace nabude oprávnění nemocnice (a. s.).

SMLOUVY SE ZDRAVOTNÍMI POJIŠŤOVNAMI

Po udělení oprávnění:

- a. s. požádá zdravotní pojišťovny o nové smlouvy.

Termíny:

- žádost do 30 dnů ode dne udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb,
- uzavření smluv do 180 dnů.

Rozsah péče:

- shodný s dosavadním poskytovatelem.

Do uzavření smluv:

- **pojišťovny péči hradí i bez smlouvy**
(nejdéle však po dobu 210 dnů ode dne nabytí majetkových práv).

ZRUŠENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Usnesení Zastupitelstva JMK: zrušení p. o. k určenému dni

Načasování:

- zrušení p. o. má být účinné tak, aby následující den proběhl vklad obchodního závodu do a.s.

Následující den:

- vložení obchodního závodu do akciové společnosti (smlouva o vkladu).

Časová návaznost:

- žádost p. o. o odejmutí oprávnění k poskytování zdravotních služeb,
- navázána na žádost a.s. o udělení oprávnění.

Povinnost JMK:

- oznámit zrušení p. o. do 15 dnů v Ústředním věstníku ČR.

VKLAD OBCHODNÍHO ZÁVODU – MAJETEK A OCENĚNÍ

Součástí vkladu nebudou nemovitosti využívané nemocnicemi

- zůstávají ve vlastnictví JMK.

Nutné dořešit:

- užívací vztahy mezi JMK a nemocniční a.s. (např. nájem, podnájem),
- na základě právní prověrky (due diligence).

Nepeněžitý vklad vyžaduje:

- ocenění znalcem.

Dokument:

- smlouva o vkladu obchodního závodu.

PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY

Dochází k automatickému přechodu práv a povinností z pracovněprávních vztahů.

Dosavadní zaměstnavatel (p. o.) a přejímající zaměstnavatel (a. s.):

- informují odborovou organizaci,
- projednají přechod nejpozději 30 dnů před účinností,
- řešeno jedním společným dokumentem.

U nemocnic s více než 500 zaměstnanci: povinnost volby 1/3 členů dozorčí rady zaměstnanci.

Pro zaměstnance:

- mění se osoba zaměstnavatele, nikoli obsah pracovního vztahu.

ZAMĚŠTNANCI A KOLEKTIVNÍ SMLOUVY

Přejímající zaměstnavatel:

- přebírá veškerá práva a povinnosti **ve stejné podobě**, v jaké existovaly u p. o.

Kolektivní smlouva:

- přechází na a. s.,
- nejdéle do konce následujícího kalendářního roku.

Zaměstnanec:

- má právo dát výpověď v souvislosti s přechodem.

NEMOVITÝ MAJETEK

Nemovitý majetek:

- zůstává ve **vlastnictví Jihomoravského kraje**.

Po transformaci:

- nemocnice nemovitosti užívají, nikoli vlastní.

MOŽNÝ MODEL UŽÍVÁNÍ NEMOVITOSTÍ

Nastavení vztahů:

- JMK ↔ JMZ: nájemní smlouvy,
- JMZ ↔ nemocnice (a. s.): **podnájemní smlouvy**.

Ceny nájemného:

- v souladu s principem tržního odstupu,
- nesmí se zásadně lišit od běžných tržních podmínek.

Role JMZ:

- servisní společnost,
- správa a údržba nemovitostí.

HARMONOGRAM TRANSFORMACE NEMOCNIC JMK 2026–2028

- Úvodní fáze – studie a rozhodnutí JMK.
- Přípravná fáze – due diligence, znalecké posudky, založení a. s., oprávnění, registrace.
- Realizační fáze – rušení p. o. a vklady obchodních závodů.
- Holdingová fáze – dokončení vertikálního holdingu.

Harmonogram je modelový a průběžně aktualizovaný projektovým / transformačním týmem, součástí týmu budou zástupci JMK.

KLÍČOVÉ KROKY 2026

- 23. 2. 2026 – Zastupitelstvo JMK: projednání záměru transformace.
- Březen 2026 – smlouva JMK / JMZ, zřízení transformačního týmu.
- Duben–květen 2026 – příprava stanov a. s.
- Březen–červenec 2026 – VŘ na due diligence a znalecké posudky.
- 27. 4. 2026 – Zastupitelstvo JMK: způsob provedení transformace.
- 22. 6. 2026 – Zastupitelstvo JMK: založení akciových společností.
- 1. 10. 2026 – vznik akciových společností.

KLÍČOVÉ KROKY 2027–2028

- Srpen–říjen 2026 – pilotní due diligence.
- Srpen–prosinec 2026 – znalecké posudky (fáze 1).
- Listopad 2026 – vyhodnocení pilotu.
- Prosinec 2026 – květen 2027 – due diligence (fáze 2).
- Leden–duben 2027 – znalecké posudky (fáze 2).
- Březen 2027 – Zastupitelstvo JMK: nepeněžité vklady, zrušení p. o. (fáze 1).
- Duben 2027 – srpen 2028 – rušení p. o., vklady obchodních závodů.
- Červen 2027 – Zastupitelstvo JMK: nepeněžité vklady, zrušení p. o. (fáze 2).
- Září 2027 (do 1. 10. 2027) – splacení zbývajících 70 % ZK.
- **1. 9. 2028 – dokončení transformačního procesu.**

KLÍČOVÉ FAKTORY ÚSPĚCHU TRANSFORMACE

Co je potřeba pohlídat:

- dodržení navazujících kroků transformace,
- včasná rozhodnutí orgánů JMK,
- zajištění potřebných oprávnění a povolení,
- aktivní spolupráce nemocnic,
- respektování zákonných a procedurálních lhůt.

JAK ÚSPĚCH ZAJISTÍME

- Jasně nastavený projektový / transformační tým,
- zapojení potřebných odborných kapacit,
- realistické plánování včetně časových rezerv,
- srozumitelná a jednotná komunikace záměru,
- aktivní role vedení nemocnic,
- průběžné odborné diskuse se zaměstnanci.

RÁMCOVÝ ODHAD FINANČNÍCH NÁKLADŮ TRANSFORMAČNÍHO PROCESU

- Transformace je spojena s jednorázovými náklady, rozloženými do tří let.
- Celkový odhad dle Studie: 67,7–98,7 mil. Kč.

Náklady směřují zejména do:

- projektového řízení transformace,
- právních a korporačních kroků,
- založení akciových společností a splacení části základního kapitálu.

NÁKLADY V KONTEXTU PŘÍNOSŮ

Jednorázové náklady představují cca 1,18 % celkového obratu krajských nemocnic (2025).

Finanční náročnost přechodu je relativně nízká.

I mírné zlepšení:

- řízení nákladů,
- plánování investic,
- vyjednávací pozice vůči dodavatelům a pojišťovnám,

může v horizontu několika let násobně převýšit transformační náklady.

DĚKUJEME ZA POZORNOST

www.vasenemocnicejmk.cz

jihomoravská
zdravotní