



NEMOCNICE TŘEBÍČ, příspěvková organizace
Purkyňovo nám. 133/2
674 01 Třebíč



Váš dopis zn.:

Ze dne:

Naše zn.:

Vyřizuje: Ing. Luděk Šedivý
Tel./fax: 568 809 111, 568 840 862
ID datové schránky: tecrjqc
E-mail: info@nem-tr.cz
lshedivy@nem-tr.cz
Internet: http://nem-tr.cz/
Datum: 30. 9. 2025

Krajský úřad Kraje Vysočina
Odbor zdravotnictví
Ing. Soňa Měrtlová
vedoucí odboru
Žižkova 57
587 33 Jihlava

Žádost o provozní dotaci na pokrytí vratky VZP a o půjčku na splacení závazků

Vážená paní vedoucí odboru,

dovolujeme si Vás tímto požádat o laskavé předložení materiálu k projednání v Radě Kraje Vysočina, který se týká žádosti o přidělení provozní dotace a půjčky.

Naše organizace se v současné době nachází ve složité finanční situaci, a proto si dovoluujeme požádat o:

- **provozní dotaci ve výši 50 mil. Kč** na pokrytí vratky VZP z vyúčtování roku 2024 a na dokrytí kontokorentního úvěru, který v každém měsíci čerpáme v průměru 20 mil. Kč. Obě dvě položky není v našich finančních možnostech splatit, a to z důvodu zvyšujících se nákladů a z toho plynoucí výši závazků po splatnosti.
- **půjčku ve výši 30 mil. Kč s odloženou splatností**, jejímž účelem je úhrada narůstajících závazků po splatnosti, které aktuálně atakují šest měsíců po splatnosti.

Důvod naší žádosti o provozní dotaci:

Finanční situaci výrazně ovlivnilo vyúčtování roku 2024, které vyústilo ve vratku VZP ve výši 30 867 057,- Kč. Na základě dohody s VZP se podařilo tuto částku rozložit do šesti měsíčních splátek po 5 144 510,- Kč. Vzhledem k tomu, že již v částech měsíců využíváme kontokorentní úvěr od Komerční banky, jehož výše čerpání se každoměsíčně zvyšuje, není v našich možnostech tyto splátky splácet, aniž by se zvyšovaly závazky po splatnosti nad únosnou míru.

Důvod naší žádosti o půjčku:

Závazky po splatnosti se, bohužel, neustále zvyšují, přičemž i přes maximální snahu vedení nemocnice se nedaří jejich výši (také i z důvodu vratky VZP) stabilizovat na úrovni, která by pro dodavatele byla přijatelná.

Přílohou zasíláme dokument „Analýza současné ekonomické situace a postupně zaváděná opatření ke zlepšení finanční situace nemocnice pro roky 2026 – 2029“, který detailněji popisuje aktuální stav i plánovaná opatření.

Vážená paní vedoucí odboru, velmi si vážíme Vaší dosavadní podpory a zároveň si Vás dovoluujeme požádat o předložení materiálu do Rady Kraje Vysočina a věříme, že naši žádost podpoříte a doporučíte RK ke schválení.

Předem děkujeme Vaši za vstřícnost a pochopení.

S úctou a přátelským pozdravem

MUDr. Lukáš
Kettner,
MBA, MHA

Digitálně podepsal
MUDr. Lukáš
Kettner, MBA, MHA
Datum: 2025.09.30
11:05:22 +02'00'

MUDr. Lukáš Kettner, MBA, MHA
ředitel

Příloha:

OZ_žádost_provozní dotace_a_půjčka_20250929_příloha_analýza.doc

Kopie:

Ing. Martin Kukla – Hejtman Kraje Vysočina
MUDr. Jiří Běhounek, Radní Kraje Vysočina

Příloha:

Analýza současné ekonomické situace a postupně zaváděná opatření ke zlepšení finanční situace nemocnice pro roky 2026 - 2029:

Analýza současného stavu:

závazky (účet 321) v Kč

k poslednímu dni v měsíci	do splatn. 2024	do splatn. 2025	po splatn.2024	po splatn.2025	celkem 2024	celkem 2025
leden	55 536 817,43	63 788 636,01	46 660 229,89	47 511 866,75	102 197 047,32	111 300 502,76
únor	58 629 358,17	76 683 034,09	48 325 281,01	46 741 455,69	106 954 639,18	123 424 489,78
březen	59 399 280,92	67 693 583,29	45 536 344,49	55 191 017,65	104 935 625,41	122 884 600,94
duben	58 807 264,31	53 850 242,49	50 448 748,89	55 087 111,20	109 256 013,20	108 937 353,69
květen	62 807 590,36	65 532 785,98	40 898 154,10	62 166 619,11	103 705 744,46	127 699 405,09
červen	54 407 121,74	67 305 215,19	41 808 523,36	69 413 866,44	96 215 645,10	136 719 081,63
červenec	55 072 414,60	58 238 570,42	28 760 910,83	62 532 055,44	98 873 318,73	120 770 625,86
srpen	58 651 418,95	58 446 478,96	43 800 904,13	65 339 368,65	102 452 323,08	123 785 847,61
září	60 417 200,96		27 531 231,74		87 948 432,70	
říjen	58 766 283,49		31 683 106,09		90 449 389,58	
listopad	70 828 066,00		32 881 205,43		103 709 271,43	
prosinec	70 116 720,18		33 364 732,87		103 481 453,05	

Z přiložené analýzy závazků je patrné, že od 12/2024 se závazky po splatnosti zvýšily více než 2x a to o cca 36 mil. Kč. Důvodem zvyšujících se dluhů je zejména zvýšení mzdových nákladů a zvýšení cen veškerých komodit a služeb, zároveň ponížené předběžné měsíční úhrady od zdravotních pojišťoven na začátku roku, kdy od dubna jsou předběžné měsíční úhrady navýšeny, ale v současné době nelze snížit, protože nemáme dostatek finančních prostředků. Na straně výnosové nižší platby od zdravotních pojišťoven viz tabulka níže, ze které je patrný meziroční pokles Výnosů z prodeje služeb o cca 49 mil. Kč a rovněž nárůst nákladů o cca 46 mil. Kč. Na nákladové straně se jedná zejména o navýšení celkových osobních nákladů o cca 35 mil. Kč, dále o navýšení Ostatních služeb o cca 6 mil. Kč (zejména v položkách úklidu, ostatních služeb a nákladů na vzdělávání k atestaci) a dále o navýšení Spotřeby materiálu o cca 3 mil. Kč (Diagnostika a reagentie, Krev a krevní výrobky Dialýza, Endoprotézy, Implantáty).

Hospodaření za 1. pol. roku 2023, 2024 a 2025	1. pol. 2023	1. pol. 2024	1. pol. 2025	2025 - 2024	2024 - 2023
Výnosy	806 400,09	891 770,37	842 267,65	-49 502,73	85 370,28
Výnosy z prodeje vlastních výrobků /úč.601/	598,66	638,93	570,24	-68,68	40,27
Výnosy z prodeje služeb /úč.602/	736 628,15	823 529,02	774 594,46	-48 934,56	86 900,87
Výnosy z pronájmu /úč.603/	414,25	511,40	583,91	72,52	97,15
Výnosy z prodaného zboží /úč.604/	34 770,55	34 372,93	32 407,38	-1 965,56	-397,62
Jiné výnosy z vlastních výkonů /úč.609/	13,49	18,51	17,02	-1,49	5,02
Smluvní pokuty a úroky z prodlení /úč.641/	0,11	0,58	0,11	-0,48	0,47
Výnosy z vyřazených pohledávek /úč.643/		0,04	0,16	0,13	0,04
Čerpání fondů /úč.648/	479,67	179,34	172,40	-6,94	-300,33
Ostatní výnosy z činnosti /úč.649/	5 462,10	4 452,30	5 844,01	1 391,72	-1 009,81
Úroky /úč.662/	0,18	0,12	0,13	0,00	-0,05
Kursově zisky /úč.663/	0,00		-0,10	-0,10	0,00
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů /úč.672/	28 032,93	28 067,20	28 077,91	10,71	34,28
Náklady	685 204,29	749 114,21	794 920,33	45 806,12	63 909,91
Spotřeba materiálu /úč.501/	125 646,98	124 466,26	127 174,33	2 708,07	-1 180,72
Spotřeba energie /úč.502/	21 950,63	24 585,43	25 579,63	994,20	2 634,80
Prodané zboží /úč.504/	29 630,35	29 069,70	26 885,55	-2 184,15	-560,65
Aktivace oběžného majetku /úč.507/	-626,94	-733,18	-710,41	22,77	-106,24
Změna stavu zásob vlastní výroby /úč.508/	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Opravy a udržování /úč.511/	13 398,04	14 329,14	16 449,42	2 120,28	931,10
Cestovné /úč.512/	423,85	485,43	475,52	-9,91	61,58
Náklady na reprezentaci /úč.513/	110,26	43,55	50,54	6,99	-66,71
Ostatní služby /úč.518/	44 098,95	45 351,77	51 565,78	6 214,01	1 252,82
Mzdové náklady /úč.521/	317 261,23	362 494,45	388 658,09	26 163,64	45 233,22
Zákonné sociální pojištění /úč.524/	106 208,78	121 521,98	130 027,50	8 505,52	15 313,21
Jiné sociální pojištění /úč.525/	1 323,17	1 518,16	1 630,44	112,27	194,99
Zákonné sociální náklady /úč.527/	6 022,69	3 453,83	3 699,95	246,12	-2 568,86
Jiné daně a poplatky /úč.538/	8,50	9,60	11,06	1,46	1,10
Smluvní pokuty a úroky z prodlení /úč.541/	233,06	750,96		-750,96	517,90
Jiné pokuty a penále /úč.542/			100,00	100,00	0,00
Manka a škody /úč.547/	263,03	30,62	18,28	-12,34	-232,40
Ostatní náklady z činnosti /úč.549/	1 140,98	1 351,03	1 420,00	68,97	210,04
Odpisy dlouhodobého majetku /úč.551/	15 970,25	18 504,60	18 679,87	175,27	2 534,35
Náklady z drobného dlouhodobého majetku /úč.558/	2 128,15	1 879,89	3 204,27	1 324,38	-248,25
Úroky /úč.562/	11,93			0,00	-11,93
Kurzové ztráty /úč.563/	0,41	0,98	0,50	-0,48	0,57

Navýšení celkových osobních nákladů se týká zejména zavedení osobního příplatku č. 2 v roce 2024 (částečně finančně kryto pouze v roce 2024 na základě memoranda VZP a MZ – celková částka včetně odvodů 4,3 mil.Kč/měsíc, úhradovou vyhláškou kryto 1,7 mil. Kč/měsíc), zvýšením tarifních platů o 1 400,- Kč/měsíc/úvazek v roce 2025 (při počtu 1000 zaměstnanců – včetně odvodů 1,9 mil. Kč/měsíc) a dále zvyšování průměrných hodinových platů lékařů při zavedení odměňování formou přesčasů (nahradiť DPČ) v roce 2024.

Navýšení nákladů na Ostatní služby je způsobeno zejména navyšováním dodavatelských cen. Navýšení spotřeby materiálu je způsobeno zejména snahou splnit úhradovou vyhlášku pro rok 2025, kdy referenční povodivový rok 2023 byl výkonostně velice silný.

Jak u nákladů na ostatní služby tak u spotřeby materiálu, je z důvodu dlouhé splatnosti omezeno jednání s dodavateli o snížení cen.

Bohužel se dá očekávat další růst provozních nákladů např. provádění BTK na elektricky polohovatelných lůžkách (u manuálních být BTK nemuselo), dále přechod z resterilizovatelných zdravotních pomůcek na pomůcky na jedno použití, zdražování úklidu v důsledku navýšení minimální mzdy, nutné opravy, atd

Dále v roce 2026 dojde vzhledem k nedostatku lékařů k růstu hodinových výdělků z důvodu přesčasů. Dle dostupných informací z médií ohledně jednání odborů a státní správy se dá také předpokládat zvýšení tarifních platů o 3 – 10%, které ale nebude finančně kryto

Vzhledem k nedostatku zdravotníků (lékařů i NLZP) a nutnosti zachování provozu v požadovaném rozsahu nárůst přesčasů u stávajících zdravotníků – nutno vyplácet formou přesčasových hodin v hodnotě cca 8,5 mil. Kč

Aktuální stav personálu v Nemocnici Třebíč – chybějící personál:

- Lékaři 47
- Nelékařští pracovníci 73

Z této personální situace plyne větší počet přesčasových hodin (vyšší hodinové průměry) u stávajících zaměstnanců a vyplacení odměn za „chybějící zaměstnance“.

Vnitřní dluh organizace:

- chybějící zaměstnanci (lékaři) – úspora proplacených přesčasů – cca 8,5 mil. Kč
- pozastavené nákupy (služby+DDHM) – cca 3 mil. Kč
- výrazné riziko nenaplněné produkce ve všech segmentech, například v segmentu „A“, kde se dá dle výkonnosti 1-8 měsíc 2025 vyčíslit – cca 35 mil. Kč a to z důvodu nedostatku personálu
- nezrealizované opravy, atd. – cca 7 mil. Kč

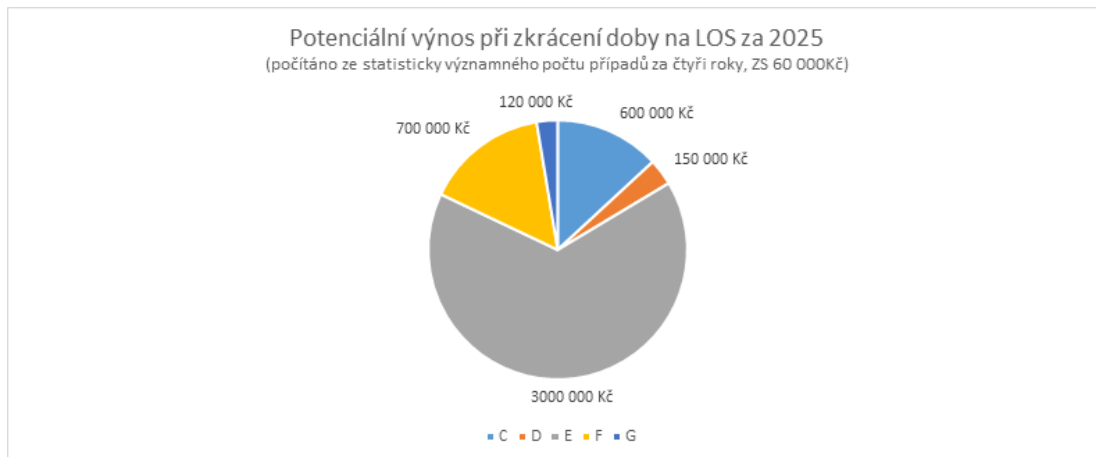
Vnější dluh organizace:

- kontokorentní úvěr – 30 mil. Kč
- závazky – cca 123 mil. Kč
- vratka VZP – cca 30 mil. Kč

Celkový dluh: cca 236,5 mil. Kč

Postupně zaváděná opatření ke zlepšení finanční situace nemocnice pro roky 2026 - 2029:

- 1) **Optimalizace péče** – snížení ošetrovací doby u stávajícího portfolia pacientů. Sledování a korekce ošetrovací doby. Využití volných kapacit pro segment B-F.



Nenaplnění produkce v segmentu „B-I“ v letech v Kč

2022	2023	2024
-5 000 000	-8 000 000	-12 000 000

Zavedení: ihned + po vydání úhradové vyhlášky pro rok 2026

Předpokládaný finanční dopad: cca 9,5 mil. Kč

- 2) **JPL** – vytipování zákroku z úhradové vyhlášky, která je možné v NTR provádět a to s ohledem na ekonomiku případu a příznivý poměr obrátkovosti pacientů s porovnáním s CZ-DRG.

Zavedení: po vydání úhradové vyhlášky pro rok 2026

Předpokládaný finanční dopad: cca 4 mil. Kč

- 3) **Detailní analýza vykazování v ambulantní a hospitalizační péči** zaměřená na úplnost vykazování péče (výkony, materiál, diagnózy)

Zavedení: ihned

Předpokládaný finanční dopad: ujištění o správnosti a úplnosti, dopad nelze vyčíslit

- 4) **Stabilizace personálu** – odstranění nadměrných přesčasových hodin lékařů, náborové aktivity, motivační ohodnocení, zapojení do krajských aktivit (Vysočínská medicinská akademie), spolupráce s ostatními nemocnicemi (vzdělávání, stáže, výpomoc)

Zavedení: od roku 2026 - 2029

Předpokládaný finanční dopad: – v součtu za 4 roky – 8,5 mil. Kč

5) Komplexní restrukturalizace péče s ohledem na trendy vývoje ve zdravotnictví a populaci, v nezanedbatelné míře s ohledem na koordinaci restrukturalizace Kraje Vysočina.

- Stárnutí obyvatelstva – následná péče, péče spojená s polymorbidními pacienty, návazné sociální služby
- Produkční část – zrychlování léčebné procesu – přesun péče do ambulancí, zkracování ošetrovací doby, využití moderních technologií, AI, robotika, cílená léčba.

Zavedení: ihned s výhledem na 5 let

Předpokládaný dopad: vyrovnané hospodaření nemocnice

6) Analýza centrálních operačních sálů – možnosti rozšíření kapacity, snížení neproduktivního času, zlepšení logistiky před a po zákroku, vyčlenění sálu se specifickým provozem (odpolední / víkendový režim) – monitoring a analýza, zavedení pozice „Dispečer centrálních operačních sálů“

Zavedení: konec roku 2025 – 2027

Předpokládaný finanční dopad: viz návaznost na optimalizaci péče

7) Analýza centrální sterilizace – zavádění zdravotnických prostředků alokovaných na pacienta – operační plata přizpůsobená na konkrétní operaci bez zbytečných nástrojů, zavádění konsignačních skladů i na jiný než ortopedický materiál.

Zavedení: konec roku 2025 – 2026

Předpokládaný dopad: upřesněn po proběhlé analýze

8) Analýza jednotlivých složek nákladů

- zavádění a trvalá aktualizace pozitivních listů SZM a léků. Inventura skladových zásob na všech skladech – zabránění nákupu cenově nevýhodných léků a materiálu. Slučování skupin léků a materiálů do větších celků s cílem snížení nákupní ceny. Zavedení meziskladů a hlídání toku léků a zdravotnického materiálu s cílem lokalizace „až na pacienta“

Zavedení: ihned

Předpokládaný finanční dopad: cca 7 mil. Kč

- přehodnocování veřejných zakázek

Zavedení: ihned (v současné době se zpracovává VZ na úklid, VZ na odvoz nebezpečného odpadu je již vyhlášena, další VZ jsou v přípravě).

Předpokládaný finanční dopad: cca 1 mil. Kč

- Analýza potenciálu zapojení do nákupních aliancí – připojení k nemocnicím s již vysoutěženou a výhodnou cenou určitých komodit.
- Zavedení dynamického nákupního systému pro sklad SZM a všeobecný sklad – zavedení v roce 2026.

- 9) **Zavedení časového plánování investic v návaznosti na stav a doby upotřebitelnosti (technické a věcné stáří)** zaměřená na řízení a plánování investiční činnosti včetně reprodukce

Zavedení: 2026

Předpokládaný finanční dopad: řízení a optimalizace cash-flow

- 10) **Detailní analýza a přehodnocení všech kalkulací** (sledování skutečných nákladů na pacienta), maximalizovat alokaci přímých nákladů – viz bod 6. zdravotnický materiál a léky a následně i objem práce měřený v čase

Zavedení: 2 fáze – 2026 a 2027

Předpokládaný dopad: maximalizace produkce ekonomicky výhodných případů a minimalizace počtu ztrátových s ohledem na nutnost poskytování komplexní péče.

- 11) **Zavedení benchmarkingu při využití stávajících dostupných nástrojů** – cílem bude nákladové a výkonové porovnání napříč nemocnicemi v ČR za využití dostupných zdrojů jako jsou: Open data NZIP, Metodiky oceňování DRG Restart a zdrojů ze zdravotních pojišťoven.

Zavedení: ihned – porovnávání uzavřených let

Předpokládaný dopad: využití pro aktivity uvedené v ostatních bodech

- 12) **Lepší vyjednávací pozici při jednáních s dodavateli** díky splacení části závazků z Vámi poskytnuté půjčky.

Zavedení: ihned po poskytnutí půjčky

Předpokládaný finanční dopad: vyčísleno po jednáních s dodavateli

- 13) **Detailní analýza a přehodnocení všech komerčních kalkulací** – výkony placené pacientem, pronájem prostor, prodej zboží

Zavedení: ihned

Předpokládaný finanční dopad: zjiitelný po přehodnocení kalkulací

- 14) **Výstavba EDU II** a z toho plynoucí nárůst ošetřovaných pacientů i potřebný nárůst kapacit. Řádné a efektivní využití dotací z krajské a státní úrovně na zajištění dostatečných kapacit – jak personálních tak prostorových.

Zavedení: řešení situace ihned, dále do výstavby i při výstavbě EDU II

Předpokládaný dopad: dostatek personálu pro poskytování potřebné péče

- 15) **Vybudování a zprovoznění všech plánovaných FVE elektráren**

Zavedení: po zprovoznění a vybudování FVE na všech budovách

Předpokládaný finanční dopad: Nemocnice soběstačná ze 17% (4% se realizují – probíhá veřejná zakázka, 13% studie FVE). Úspora za 4 roky: 8 – 10 mil. Kč

16) Podpora kreativity, zlepšení firemní kultury a vnitřní komunikace, zlepšení péče o vnitřního i vnějšího zákazníka, přehodnocení zodpovědností a pravomocí, stabilizační příspěvky, stanovení jasných cílů a jejich kontroly s navázáním motivačních bonusů a malusů (navyšování odměn na základě jasně daných parametrů).

Zavedení: ihned

Předpokládaný dopad: zdravé firemní prostředí s jasnými parametry odměňování

17) Posílení role controllingu, vykazování, nákupu, IT a kyberbezpečnosti

Zavedení: ihned – zvážení personálního posílení

Předpokládaný dopad: reálná a jasná data potřebná pro rozhodování managementu nemocnice

18) Vícenástrojové hlídání peněžního toku – zvýšit pozornost při sledování cash-flow a aktuálních nákladů až na denní bázi

Zavedení: ihned

Předpokládaný dopad: reálná a jasná data potřebná pro rozhodování managementu nemocnice

U dlouhodobých cílů bude pracováno v rámci projektového řízení – rozfázování s dílčími cíli a termíny.

Cílem všech těchto aktivit a opatření je připravit, co se týče rozsahu a struktury péče, nemocnici na výzvy, které ji čekají a to zejména s ohledem na trendy vývoje ve zdravotnictví a populaci - stárnutí obyvatelstva, zrychlování léčebného procesu, přesun péče do ambulancí, zkracování ošetrovací doby, dále výstavba EDU II a celkový nedostatek zdravotnického personálu.

Cílem všech těchto aktivit a opatření je docílit nejenom vyrovnaného hospodaření organizace, ale i zajištění stabilního cash-flow.

V Třebíči, dne 30. 9. 2025

MUDr. Lukáš Kettner,
MBA, MHA
Digitálně podepsal
MUDr. Lukáš Kettner,
MBA, MHA
Datum: 2025.09.30
11:07:12 +02'00'

Zpracovali:

MUDr. Lukáš Kettner, MBA, MHA
Ing. Milan Havlík
Ing. Luděk Šedivý