

STRATEGIE NEMOCNICE KADAŇ

2027–2036

**Rozhodovací materiál pro vlastníka • výchozí stav do
konce roku 2026**

Současný stav • tři varianty • investice • provoz • hospodářský výsledek



Kontrolní slovník pro jednotné čtení kapacit, ekonomiky, techniky a rozhodovacích bran.

Ekonomika a řízení

HV	hospodářský výsledek
CF	peněžní tok – příjmy a výdaje peněžních prostředků
ZP	zdravotní pojišťovny
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
FTE	přepočtené pracovní úvazky
ALOS	průměrná délka hospitalizace
DRG / CM / CMI	klasifikace případů / součet relativních vah / průměrná váha případu
PHZ / PD / VV	předpokládaná hodnota zakázky / projektová dokumentace / výkaz výměr
DPS / DSPS	dokumentace pro provádění stavby / dokumentace skutečného provedení stavby
IROP	Integrovaný regionální operační program
CAPEX	investiční výdaje

Klinika, provoz a technika

LČ	lůžková část
NKP	následná komplexní péče
RHB / NRP	rehabilitace / následná rehabilitační péče
JZP	jednodenní zdravotní péče; režim mimo standardní lůžka
JIP / MJIP	jednotka intenzivní péče / multioborová JIP
6N	šestinedělí
INT / ORTO	interna / ortopedie
COS / CS	centrální operační sály / centrální sterilizace
PBŘ / EPS	požárně bezpečnostní řešení / elektrická požární signalizace
ZTI / ÚT	zdravotně technické instalace / ústřední topení
TUV / MaR / VZT	teplá užitková voda / měření a regulace / vzduchotechnika
DA / UPS	dieselagregát / nepřerušitelný zdroj napájení

DALŠÍ ZKRATKY

NP = nadzemní podlaží (5. NP = 4. patro) • DPH = daň z přidané hodnoty • TIČR = Technická inspekce České republiky • SV = studená voda • KAN = kanalizace • CHL = chlazení • POKRAČOVAT / POZASTAVIT / ZASTAVIT = stav rozhodovací brány

Pravidlo: vždy uvést, zda jde o účetní skutečnost, doložený vstup, pracovní model, údaj k ověření nebo rozhodovací podmínku.



CO JE SPOLEČNÉ VŠEM VARIANTÁM

Bezpečnost, technická páteř, dokončení běžících závazků, ověřená a metodicky sjednocená data, smlouvy se zdravotními pojišťovnami a kontinuita péče.



CO JE PŘEDMĚTEM VOLBY

Rozsah akutní, ambulantní a jednodenní péče, podoba osy DÍTĚ + ŽENA, rozsah NKP, role objektů areálu a tempo jednotlivých etap.



CO VYŽADUJE SAMOSTATNÉ PODKLADY A ROZHODNUTÍ

Komplexní modernizace operačních sálů, přeměna dalších objektů, nový lůžkový fond a trvalé personální závazky bez studie, smluv, technického programu a financování.

ROZHODNUTÍ PRO ROK 2027



vzít na vědomí variantní rámec



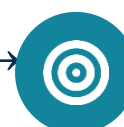
uložit dopracování dat a studií



oddělit provozní podporu a investice



projednat návrh rámce do 70 mil. Kč



rozhodovat po splnění bran



Rozhodnutí města se připravují postupně: nejprve ověřená data a finanční plán, poté samostatné investiční a realizační kroky.

Pro rok 2027 se navrhuje k projednání maximální provozní a likviditní rámec podpory vlastníka 70 mil. Kč: 25 mil. Kč navržená základní provozní podpora a až 45 mil. Kč podmíněná finanční rezerva vlastníka. Investiční a dotační akce vyžadují samostatná rozhodnutí.



A | UDRŽITELNOST SOUČASNÉHO MODELU

Částečně splněno. Péče, rok 2025 a hlavní limity jsou popsány. Úplný víceletý model HV a peněžních toků doplní ekonomický úsek.



B | TRANSFORMAČNÍ OPATŘENÍ

Strategicky zpracováno. V1–V3 pokrývají akutní, následnou, ambulantní a jednodenní péči. Realizace zůstává podmíněna.



C | EKONOMIKA VARIANT

Částečně splněno. Dílčí modely jsou uvedeny. Chybějí tři srovnatelné výsledovky, rozvahy a měsíční peněžní plány.



D | DOPAD NA ROZPOČET MĚSTA

Opatření jsou popsána. Finanční účinek musí doložit finanční plán 2027 a jmenovitý plán opatření.



E | VÍCEZDROJOVÉ FINANCOVÁNÍ

Možnosti jsou popsány. Konkrétní zdroje, podmínky, refundace a dluhová služba dosud nejsou uzavřeny.



F | RIZIKA VARIANT

Předběžně vyhodnocena. Doplnit registr rizik, opatření, odpovědnosti, termíny a rozhodné doklady.

STAV PLNĚNÍ | DOPRACOVAT PŘED SAMOSTATNÝMI ROZHODNUTÍMI



PODKLADY



DOPRACOVÁNÍ



FINANČNÍ
PLÁN



RIZIKA



NÁVRHY



ROZHODNUTÍ



Materiál lze vzít na vědomí jako variantní strategický podklad. Vzetí na vědomí nepředstavuje výběr varianty, schválení podpory, investice, úvěru ani změny rozsahu zdravotní péče.

Pracovní spádové ukazatele k potvrzení • aktualizace 09/2026

16,4 %

13,3 %



KARLOVARSKÝ KRAJ

16,4 % hospitalizací •
aktualizovaný údaj



LOUNSKO

13,3 % hospitalizací



OKRES CHOMUTOV

61,5 %



FUNKČNÍ SPÁD

Nemocnici nelze hodnotit pouze hranicí města. Pro strategii je rozhodující skutečný zdroj pacientů, dostupnost a návaznost péče.



CO DOPLNIT

Aktualizovat bydliště hospitalizovaných i ambulantních pacientů a potvrdit období, jmenovatel, metodiku a úplný regionální rozpad před rozhodnutím s dlouhodobým dopadem.



CO TO ZNAMENÁ PRO STRATEGII

- spádové oblasti uvedené na webu nemocnice: Kadaň, Klášterec nad Ohří, Radonice a Vejprty
- interní ambulance: Klášterec nad Ohří a Vejprty; ortopedie: Vejprty
- gynekologie a rehabilitace: Klášterec nad Ohří; praktičtí lékaři: Klášterec nad Ohří, Vejprty a Tušimice
- před změnou oboru ověřit patientská data, smlouvy, dojezd a návaznost



Rozhodující není jen počet obyvatel Kadaně. Rozhoduje funkční spád, dojezdová doba a schopnost nemocnice nabídnout navazující péči.



AKUTNÍ PÉČE

- interna a intenzivní péče
- chirurgie a operační sály
- ortopedie
- gynekologie a porodnictví
- pediatrie a novorozenci



NÁSLEDNÁ PÉČE

- následná komplexní péče
- následná rehabilitace
- péče po ortopedických výkonech
- geriatrická návaznost
- IROP 31 – 5. NP (4. patro)



AMBULANTNÍ PÉČE

- 22 položek v seznamu ambulancí, poraden a služeb
- interna • kardio • diabetologie gastro • neuro • EMG
- chirurgie • cévní • ortopedie rehabilitace • hojení ran
- gynekologie • pediatrie dětská neuro/kardio • ORL
- kožní • urologie • praktici pohotovost • výživa • estetika



PODPŮRNÉ PROVOZY

- sterilizace a operační provoz
- stravování, úklid, doprava
- sklady a zásobování
- IT a kybernetická bezpečnost
- technická infrastruktura

LŮŽKOVÝ FOND | TŘI SOUČASNÉ ÚDAJE A JEDEN PROJEKTOVÝ PARAMETR



EVIDENČNÍ STAV

254

evidenční fond k 31. 12. 2025



FYZICKÝ PŘEPOČET

241

součet míst v pokojích 08/2026



SMLUVNÍ LŮŽKA ZP

234

187 VZP + 47 ostatní pojišťovny



IROP 31

22 / 20

plán 22 • minimum 20 lůžek

254 = dřívější evidenční údaj k potvrzení • 241 = fyzický soupis 08/2026 • 234 = smluvní lůžka podle podkladů ZP • IROP 31 = nejméně 20 / prostorový návrh 22; budoucí projektová kapacita, která se nepřičítá automaticky.



HOSPITALIZACE 2025

8 287

–18 % proti 2019



OPERACE 2025

2 906

+39 % proti 2019



AMBULANTNÍ VYŠETŘENÍ

114 682

+25 % proti 2019



PORODY 2025

469

–49 % proti 2019 (921)



CO PODPORUJE ROZVOJ

- ortopedie a plánovaná operativa mají doložený výkonový základ
- ambulance jsou hlavním nástrojem spádu a vstupu do nemocnice
- rehabilitace a následná péče navazují na operativu a stárnutí populace
- jednodenní režim může růst bez stejného růstu akutních lůžek



CO VYŽADUJE SAMOSTATNÉ ROZHODNUTÍ

- DÍTĚ + ŽENA jako propojená veřejná služba, nikoli izolované oddělení
- rozsah akutní chirurgie a služeb 24/7
- kapacita operačních sálů podle skutečného využití a personálu
- rozsah následných lůžek podle poptávky, smluv a obložnosti



Výkon nemocnice se přesouvá; není jednotně v útlumu. Strategie musí rozlišit růstové produkty, veřejnou službu a nevyužitou kapacitu.

Účetní výsledek, provozní dotace a pro forma přepočet jsou tři odlišné informace



VÝNOSY CELKEM

666,770 mil. Kč

z toho pojišťovny 612,7 mil. Kč



NÁKLADY CELKEM

712,908 mil. Kč

meziročně +24,590 mil. Kč / +3,57 %



PROVOZNÍ DOTACE

24,296 mil. Kč

již zahrnuté ve výsledku 2025



HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

-46,139 mil. Kč

2024: -17,5 mil. Kč

PRO FORMA HV PO ZDANĚNÍ BEZ PROVOZNÍCH DOTACÍ

-70,435 mil. Kč

prostý přepočet bez změny daňového dopadu

Provozní výsledek 2025: -42,488 mil. Kč. Bez provozních dotací: -66,784 mil. Kč. Pro forma HV po zdanění bez dotací: -70,435 mil. Kč. Nejde o peněžní tok ani automatickou potřebu podpory pro rok 2027.



PROVOZNÍ DOTACE | DOLOŽENÝ ROZPAD

Město Kadaň 20,000 mil. Kč

Obce na lékařskou pohotovostní službu 0,370 mil. Kč

Ústecký kraj 1,882 mil. Kč Město Klášterec nad Ohří 0,680 mil. Kč
Jmenovitě doloženo 22,932 mil. Kč; rozdíl 1,364 mil. Kč do vykázaných 24,296 mil. Kč musí doložit účetní analytika. Investiční dotace města 50,000 mil. Kč je samostatný kapitálový zdroj.



Rok 2025: HV po zdanění -46,139 mil. Kč již zahrnuje provozní dotace 24,296 mil. Kč. Pro forma -70,435 mil. Kč není peněžní tok ani automatický požadavek na vlastníka.

Osobní náklady jsou největší nákladovou skupinou a rozhodující položkou modelování variant

Položka	mil. Kč 2025	podíl na nákladech
Osobní náklady	491,6	69,0 %
Materiál a energie	142,8	20,0 %
Služby	53,0	7,4 %
Odpisy, rezervy a opravné položky	14,9	2,1 %
Ostatní	10,6	1,5 %

STRUKTURA NÁKLADŮ



MANAŽERSKÝ DŮSLEDEK

Úspora vzniká až skutečnou změnou směn, služeb, FTE nebo provozů. Pouhé zrušení lůžka bez změny personálního a technického modelu hospodářský výsledek nezlepší.

 Opravy a údržba 2025: 9,022 mil. Kč. Položka 14,886 mil. Kč zahrnuje odpisy, změny rezerv a opravných položek; nejde o investice.



CELKOVÁ POPULACE DO 2035

-1,2 %

pracovní demografický scénář okresu Chomutov



DĚTI 0–14 LET

-19,6 %

pracovní scénář změny věkové struktury



POPULACE 65+

+13,7 %

pracovní scénář; tlak na interní a následnou péči



SENIORI V ÚSTECKÉM KRAJI

20,9 %

stav 2025



PORODNOST

pokles porodů nutí optimalizovat model DÍTĚ + ŽENA a vyčíslit cenu veřejné služby



STÁRNUTÍ

vyšší potřeba interní, geriatrické, rehabilitační a následné péče



CENTRALIZACE

nejvyšší chirurgická komplexita se soustřeďuje do větších center



AMBULANTIZACE

více výkonů v ambulantním a jednodenním režimu



NÁKLADY

růst mezd, energií, materiálu a servisních nároků technologií



TECHNICKÁ KONDICE A POTŘEBA OBNOVY

Opravy a údržba 2025: 9,022 mil. Kč. havarijní zásahy, běžné opravy a plánovanou obnovu. Položka 14,886 mil. Kč zahrnuje odpisy, rezervy a opravné položky; sama nedokládá uskutečněné investice.



Odpovědí není automatické zmenšení nemocnice. Odpovědí je změna portfolia, výkonu a způsobu poskytování péče.



Navržená základní provozní podpora

25 mil. Kč

řídící návrh pro rok 2027; účel, právní titul a účetní zachycení potvrdí finanční plán



Podmíněná finanční rezerva vlastníka

až 45 mil. Kč

nejde o účetní rezervu nemocnice; uvolnění jen podle schválených pravidel a doložené likvidity



Možný účel rezervy

likvidita

krytí doloženého časového nesouladu provozních peněžních toků; nikoli automatické financování investice



Investice a dotační akce

**mimo 70 mil.
Kč**

samostatně schvaluje vlastník



Kontrolní režim

GO / HOLD / STOP

finanční plán, měsíční výhled peněžních toků, účel, právní a účetní forma

MAXIMÁLNÍ RÁMEC 2027

70 mil. Kč

Nejvyšší navržený rámec; nikoli automatický nárok ani schválený závazek města

- 25 mil. Kč • navržená základní provozní podpora
- až 45 mil. Kč • podmíněná finanční rezerva vlastníka
- uvolnění • podle schválených pravidel a doložené potřeby
- celkový strop se použitím rezervy nezvyšuje



Investice, IROP 31 a překlenovací financování dotačních projektů nejsou součástí rámce 70 mil. Kč a vyžadují samostatné rozhodnutí vlastníka.

V1

STABILIZACE A PŘESUNY

stabilizace regionální nemocnice

Kapacita 225 lůžek: Ž25 • D47 • CH10 • RHB20
ORT27 • NKP50 • JIP11 • INT35

Investice pracovní dlouhodobý investiční
rámec ≈430 mil. Kč
240 společný základ + 190 V1;
před PHZ

HV k přepočtu po úplných provozních
nákladech

Rámec 2027 návrh nejvýše 70 mil. Kč
25 provoz + až 45 podmíněná
rezerva

Podmínka výkon, úhrady a cena veřejné
služby

Riziko fixní a směnová složitost

**V1 stabilizuje rozsah; ekonomický dopad potvrdí
výsledovky.**

V2

KRAJSKÝ PRACOVNÍ SÍŤOVÝ SCÉNÁŘ

107 lůžek je pracovní modelový předpoklad; nejde o
schválený ani dohodnutý stav

Kapacita 107 lůžek
INT 49 • ORT 18 • NKP 40

Pavilon D není součástí V2

Amb. / JZP mimo fond; provoz dopočítat

HV úplný HV a potřeba podpory zatím
nejsou určeny

24/7 provoz ověřit zrušené směny, FTE a fixní
náklady

Síťová náhrada dopracovat návazný provoz,
spád a náhradní dostupnost

**Modelový předpoklad V2 je 107 lůžek;
podkladový součet 116 musí zpracovatel studie
písemně sjednotit.**

V3

KOMBINOVANÝ MODEL

selektivní akutní jádro • růst ORT–RHB–NKP • D po
bráně

Kapacita 248 míst: 232 zdravotních
+ 6 sociálních + 10 JZP

Pavilon D +60 zdravotních NKP
úplný model 308 míst

Investice základ k přepočtu; D ≈232,6 mil.
Kč před PHZ

HV úplný HV a potřeba podpory
zatím nejsou určeny

Podmínka obložnost, smlouvy ZP, personál,
PHZ a CF

Riziko kapacita D a složitost řízení

**V3 se uvolňuje po etapách; sociální místa
zůstávají samostatně.**



SDĚLENÍ: Pro účely srovnání se používá stejný návrh maximálního provozního a likviditního rámce. Skutečná potřeba jednotlivých variant není doložena; investice se schvalují samostatně.

1



PÉČE A DOSTUPNOST

lokální dostupnost, dojezd, čekací doby a transfery

2



VÝKON A SPÁD

hospitalizace, operace, ambulance, obložnost a návaznost

3



LIDÉ

směnové minimum, FTE, odbornosti a náklady

4



PROSTOR A TECHNIKA

PBŘ, rozvody, logistika, odstávky a provizoria

5



INVESTICE A ČERPÁNÍ

účel, PHZ, zdroj, roční fakturace a hotovost

6



PROVOZ A HV

výnosy, provozní a finanční náklady, HV, peněžní tok a potřeba podpory vlastníka



Rozhodnutí vlastníka vzniká až po spojení všech šesti kroků. Samotný počet lůžek nebo samotná investice nestačí.

Desetiletý směr se realizuje po etapách a každoročně se přezkoumává podle výsledků a rizik



2027 | ROZHODOVACÍ A INICIAČNÍ ROK

finanční plán • lůžkový a smluvní pasport •
ověření personálu • pouze připravené projekty



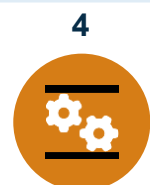
2028–2030 | ROZVOJ PÉČE

JZP • interna • ortopedie • rehabilitace
•ARP/NRP • systematická technická obnova



2031–2033 | KAPACITY A VĚTŠÍ PROJEKTY

NKP podle doložené poptávky • příprava a
případná realizace větších staveb



2034–2036 | VYHODNOCENÍ A DOKONČENÍ

dokončení hlavních etap • nové posouzení
lůžek, demografie, personálu a sítě péče



KAŽDOROČNÍ AKTUALIZACE

výkon • HV • peněžní toky • smlouvy • technická
kondice • rizika



PRAVIDLO REALIZACE

každá investice a změna péče až po doložení
brány a samostatném rozhodnutí



Strategie určuje směr do roku 2036. Neurčuje automatické čerpání ani nevratné závazky na celé období.

V1



SKLADBA V1 | 225 LŮŽEK

ŽENA 25 • dětské 47 • chirurgie 10 •
RHB/NRP 20 • ortopedie 27 • NKP 50 • JIP 11
• interna 35

Součet: 25 + 47 + 10 + 20 + 27 + 50 + 11 +
35 = 225



CO SE PROVĚŘUJE

- integrace osy DÍTĚ + ŽENA v 6. NP
- chirurgie 10 lůžek zůstává ve stávajícím umístění
- RHB/NRP 20 aktivních lůžek v návaznosti na IROP 31
- přesun ortopedie 27 lůžek do části 5. NP
- NKP 50, JIP 11 a interna 35



RŮSTOVÁ LOGIKA

- mírný růst ortopedie
- IROP 31: prostorový návrh 22, minimum 20; kapacitní model používá 20 aktivních RHB uvnitř reorganizace
- návazná rehabilitace a kratší akutní pobyt
- rozvoj jednodenní operativy a ambulancí
- technická stabilizace jako podmínka

PRACOVNÍ PROGRAM V1



ŽENA
25 • 6. NP



CHIRURGIE
10 • bez přesunu



ORTOPEDIE
27 • 5. NP LČ



RHB / NRP | 20
aktivních • návrh
22 / min. 20



UVOLNĚNÝ
PROSTOR
provozní
rezerva • bez
lůžek



SDĚLENÍ: V1 má 225 lůžek. Uvedené přesuny a integrace jsou k prověření; chirurgie 10 lůžek zůstává ve stávajícím umístění. IROP 31 má prostorový návrh 22 lůžek při požadovaném minimu 20.

Matematický součet 225 je uzavřen; vstupní evidence a pracovní ekonomický model vyžadují ověření

V1



**KAPACITA V1
225 lůžek**

bez univerzální rezervy



**PŘÍRŮSTKOVÉ DÍLČÍ
SALDO**

+6,7 mil. Kč

ročně; RHB/NRP 5,548 + ORT
1,178



**PRACOVNÍ CAPEX V1
≈430 mil. Kč**

zaokrouhlený odhad před
projektovou přípravou a PHZ



SKLADBA V1 | 225 LŮŽEK

K OVĚŘENÍ

ŽENA 25 • dětské 47 • chirurgie 10 • RHB/NRP 20 • ortopedie 27 • NKP 50 • JIP
11 • interna 35.

IROP 31 = návrh 22 / minimum 20; kapacitní model používá 20 aktivních
RHB/NRP uvnitř fondu.



HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

ODHAD

Kladný HV nelze závazně uvést. Potvrdit po měsíčních výsledkách a zahrnutí
úplných provozních a finančních nákladů; výsledek bez dotací vykázat samostatně.



RÁMEC 2027

max. 70 mil. Kč

25 mil. Kč provoz + až 45 mil. Kč rezerva



**NÁVRH PROVOZNÍ
PODPORY
25 mil. Kč**

zajištění provozu a kontinuity péče



PODMÍNĚNÁ REZERVA

až 45 mil. Kč

jen podle finančního plánu a likvidity



**DOPRACOVÁNÍ MODELU
do 31. 3. 2027**

výsledovka • rozvaha • měsíční peněžní
plán • úvazky



SDĚLENÍ: V1 = 225 lůžek. Částka +6,726 mil. Kč je pracovní přírůstkové dílčí produktové saldo, nikoli hospodářský výsledek. Rámec ≈430 mil. Kč je zaokrouhlený plánovací odhad a schvaluje se po etapách.

V2



PRACOVNÍ MODELOVÝ FOND 107 LŮŽEK

- pracovní rozpis pro citlivost: interna 49
- ortopedie 18
- NKP 40
- ambulance, JZP a komplement samostatně
- podklad $49 + 49 + 18 = 116$ vyžaduje písemné sjednocení



ZMĚNA ROZSAHU LŮŽKOVÉ PÉČE

Model V2 pro účely citlivosti uvažuje ukončení:

- porodnice a šestinedělí
- samostatné lůžkové gynekologie
- lůžkové pediatrie
- standardního chirurgického lůžkového oddělení

Náhradní dostupnost musí být předem provozně a smluvně zajištěna.

Pracovně uvažovaný profil



INTERNA

akutní stabilizace a
geriatrická návaznost



ORTOPEDIE

plánované výkony a JZP



RHB / NRP

zařazení do fondu 107 není v
podkladech uzavřeno



NKP

součást cílového fondu 107



AMBULANCE

hlavní vstup pacientů do
nemocniční péče



SDĚLENÍ: V2 používá 107 lůžek jako pracovní modelový předpoklad. Podkladový součet 116 a zařazení RHB/NRP, IROP 31, JIP a standardní chirurgie musí být před dalším postupem písemně sjednoceny.

234 → 107 lůžek mění kapacitní strukturu. Návazný místní provozní model je samostatný implementační krok

234

pracovní smluvní základ k
potvrzení
pracovní členění: 200 lůžek
modelovaných výkonově + 34

107

pracovní modelový fond V2
modelový předpoklad

-127

lůžek celkem
-54,3 % proti 234

-66,5 %

výkonová kapacita
200 → 67 výkonových lůžek

+6

lůžek NKP
34 → 40

KAPACITNÍ DOPAD V2

- pracovní smluvní základ k potvrzení: 234 lůžek
- pracovní modelový fond V2: 107 lůžek
- pokles celkem: 127 lůžek, tedy 54,3 %
- citlivost: INT 49 + ORT 18 + NKP 40
- podkladový součet 116 vyžaduje písemné sjednocení

NÁVAZNÝ PROVOZ PO ZMĚNĚ

- kdo zajistí pacienty a za jakých dojezdových podmínek
- které služby, směny a úvazky 24/7 skutečně skončí
- ambulance, JIP, operační sály, laboratoře a zobrazovací metody
- dopad na spád, smlouvy ZP, fixní náklady a využití prostor
- zařazení RHB/NRP a IROP 31 do modelu 107

ZÁVĚR: V2 je pracovní síťový scénář. Kapacita 107 lůžek slouží k porovnání variant; případný další postup vyžaduje samostatné rozhodnutí vlastníka.

V2



V2 / 107 | VÝNOSY
224,605 mil. Kč

vybrané lůžkové produkty



V2 / 107 | PŘÍRAZENÉ
NÁKLADY
172,678 mil. Kč

bez centrální reže



V2 / 107 | DÍLČÍ SALDO
51,927 mil. Kč

výnosy – přímo přiřazené
náklady; není HV



ZMĚNA DÍLČÍHO SALDA
≈ -23,7 mil. Kč/rok

proti vybranému současnému základu



CO PRACOVNÍ MODEL UKAZUJE

PRACOVNÍ
MODEL

Vybraný současný produktový základ: výnosy 427,489 mil. Kč, modelově přímo přiřazené náklady 351,850 mil. Kč a dílčí produktové saldo 75,640 mil. Kč.

Model není úplnou výsledovkou nemocnice a pracovní základ 50 NKP musí být sladěn s evidencí.



CO MUSÍ DOPLNIT MODEL PROVOZU PO ZMĚNĚ

DOLOŽIT

Doplnit propojenou výsledovku, rozvahu a měsíční peněžní plán; personální model směn a úvazků; smlouvy ZP a případový mix; ambulance a komplement; fixní režii; odpisy, financování, spád a náklady nevyužitých prostor.



VÝNOSY | ZMĚNA
-202,884 mil. Kč

-47,5 % proti vybranému základu



NÁKLADY | ZMĚNA
-179,172 mil. Kč

-50,9 % proti vybranému základu



DÍLČÍ SALDO | ZMĚNA
-23,713 mil. Kč

-31,4 %; nejde o HV



ÚPLNÝ HV V2
nelze určit

bez výsledovky, rozvahy a peněžního plánu



SDĚLENÍ: Dílčí model ukazuje pokles vybraného produktového salda, nikoli úplný hospodářský výsledek. Potřebu podpory vlastníka ve V2 nelze určit bez účetně odsouhlaseného úplného modelu provozu.



AKUTNÍ JÁDRO

interna 70 • ortopedie 27 • JIP 11 • selektivní chirurgie / 10 JZP • diagnostická podpora



ŽENA + DÍTĚ

ŽENA 25 + pediatrie 20 jsou součástí základního modelu; cenu dostupnosti / veřejné služby transparentně vyčíslit



ORTO → RHB/NRP → NKP

ortopedie 27 → RHB/NRP 20 → zdravotní NKP 59 v základu; +60 NKP v pavilonu D po bráně. Sociálních 6 míst se vykazuje odděleně.



INTERNA + GERIATRIE

interna 70 jako stabilizační pilíř a řízený tok do rehabilitace a následné péče



AMBULANCE A SPÁD

regionální vstupní síť v Kadani, Klášterci, Vejprtech a dalších místech



PAVILON D | +60 NKP

samostatná brána; úplný cíl 119 zdravotních lůžek NKP



SDĚLENÍ: V3 bez pavilonu D = 232 zdravotních lůžek + 6 sociálních míst + 10 JZP = 248 míst; pavilon D přidává +60 zdravotních NKP. Model nevyčleňuje samostatnou standardní chirurgickou stanici a 10 JZP ji automaticky nenahrazuje.

ZÁKLAD BEZ D

248 míst

232 zdravotních lůžek
+ 6 sociálních míst + 10 JZP

ÚPLNÝ MODEL

308 míst

292 zdravotních lůžek
+ 6 sociálních míst + 10 JZP

ZDRAVOTNÍ NKP | CÍL

119 lůžek

34 stávajících + 25 v LČ + 60 v pavilonu D

SOCIÁLNÍ KAPACITA

6 míst

samostatná kategorie mimo fond
zdravotních lůžek NKP

SKLADBA ZÁKLADU: 232 ZDRAVOTNÍCH LŮŽEK



Interna 70

Zdravotní NKP 59 = 34 + 25 LČ

Ortopedie 27

ŽENA 25

Pediatric 20

RHB/NRP 20

JIP 11

+ samostatně: 6 sociálních míst a 10 JZP

ETAPY A ROZHODOVACÍ BRÁNY

1. dnešní stav: 34 NKP + 6 sociálních míst

2. lůžková část: +25 zdravotních NKP

3. pavilon D: +60 zdravotních NKP

Před každou etapou: poptávka, obložnost, smlouvy
ZP, personál, technika, PHZ a financování.

V3: 232 zdravotních lůžek + 6 sociálních míst + 10 JZP = 248 míst. Po samostatné bráně pavilonu D celkem 308 míst. Standardní chirurgická hospitalizace musí být provozně určena; 10 JZP ji automaticky nenahrazuje.

VÝCHOZÍ STAV

34 NKP + 6 sociálních míst

34 zdravotních lůžek NKP
6 sociálních míst
CELKEM 40 MÍST



1. ETAPA | LŮŽKOVÁ ČÁST

+25 zdravotních NKP

59 zdravotních NKP + 6 sociálních
CELKEM 65 MÍST



2. ETAPA | PAVILON D

+60 zdravotních NKP

119 zdravotních NKP + 6 sociálních
CELKEM 125 MÍST

PRACOVNÍ EKONOMICKÁ CITLIVOST +85 NKP

NENÍ HV

+25 NKP v lůžkové části: výnosy 19,548 mil. Kč • přiřazené náklady 15,141 mil. Kč • dílčí saldo 4,407 mil. Kč

+60 NKP v pavilonu D: výnosy 46,916 mil. Kč • přiřazené náklady 36,340 mil. Kč • dílčí saldo 10,576 mil. Kč

+85 NKP celkem: výnosy 66,464 mil. Kč • přiřazené náklady 51,481 mil. Kč • dílčí saldo 14,983 mil. Kč

Nejde o HV; model nezahrnuje úplnou režii, úvazky, odpisy, financování ani náběh obloženosti.

INVESTICE A PODMÍNKY ROZHODNUTÍ

K DOLOŽENÍ

Pavilon D: pracovní CAPEX ≈232,6 mil. Kč před PHZ.

Doložit poptávku, obloženost, smlouvy ZP, směny a úvazky, úplné provozní náklady, odpisy a financování.

Jednotkový model používá 50 NKP, aktuální V3 uvádí 34 Zdravotních NKP + 6 sociálních míst; rozdíl musí odsouhlasit ekonomický a zdravotnický úsek.

Rozvoj zdravotní NKP: +25 v lůžkové části + 60 v pavilonu D = +85. Cílově 119 zdravotních lůžek NKP + 6 sociálních míst.



PORODY V NEMOCNICI 2025

469

výkon porodnice



NAROZENÍ OBYVATELŮM KADANĚ

111

demografický údaj podle bydliště



DŮLEŽITÉ ROZLIŠENÍ

469 porodů a 111 narozených dětí nejsou stejná statistika. Přesný průnik rodiček z Kadaně popř. dodá nemocniční registr.

OBLAST	V1	V2	V3
Porodnice / šestinedělí	součást ŽENA 25 • integrace v 6. NP	model uvažuje ukončení lůžkové části	integrovaná stanice 25
Lůžková pediatrie	dětské oddělení 47 • konzervativní přístup	model uvažuje ukončení; ambulantní péči zachovat	20 provozních lůžek
Gynekologie	součást ŽENA 25 + ambulance	ambulance / externí návaznost	součást ŽENA 25 + ambulance
Dětské ambulance	Konzervativní přístup + koncentrace	ambulance smluvně zajistit a posílit	Konzervativní přístup k regionální síti
Ekonomický dopad zachování dostupnosti péče	transparentně vyčíslit každoročně	dopočítat po určení náhradní péče, personálu a úhrad	transparentně vyčíslit každoročně



SDĚLENÍ: V1 = ŽENA 25 + dětské 47. V3 = ŽENA 25 + pediatrie 20. Jde o rozdílné kapacitní modely; V2 vyžaduje předem zajištěnou náhradu.



IROP 31 | SAMOSTATNÁ PŘIPRAVOVANÁ ETAPA K POTVRZENÍ

Prostorový návrh 22 lůžek; zadání DPS požaduje nejméně 20. Pracovní čerpání 2027: 32 mil. Kč = 19 mil. Kč stavební část + 13 mil. Kč přístroje. Pracovní celkový rámec 72,358 mil. Kč. Potvrdit schválený rozpočet, DPH, způsobilé výdaje, smlouvy, přístroje a fakturaci. Projekt není součástí rámce 70 mil. Kč.



CO MĚŘIT JAKO JEDEN PRODUKT

operační výkony a čekací doba • podíl JZP • komplikace a opětovná přijetí • čas do RHB/NRP • obložnost a délka pobytu • návrat domů • smluvní úhrada • dílčí produktové saldo • úplný dopad osy do HV • smluvní zajištění akutní rehabilitační péče



Cílem je bezpečná a účelná cesta pacienta k soběstačnosti a návratu domů.



FYZICKÉ CENTRÁLNÍ SÁLY

4

fyzický počet místností sám neurčuje
provozní kapacitu



SOUBĚH SÁLŮ

K OVĚŘENÍ

souběh 3 sálů ověří audit



ORTOPEDICKÝ SÁL

1 aseptický

chráněný čistý režim



KOMPLEXNÍ PROJEKT

k přepočtu

mimo základní obálku, před novou PHZ



PROVOZNÍ A TECHNICKÝ AUDIT

- výkony a operační hodiny po sálech
- souběh a personální limit
- obraty, zrušené výkony a čekací doby
- VZT, tlakové poměry, elektro a zálohy
- medi plyny, sterilizace a čisté / nečisté toky
- PBŘ, provizoria a etapizace s minimalizací výpadku produkce



ROLE VE VARIANTÁCH

V1: chirurgie 10 lůžek zůstává ve stávajícím umístění; RHB/NRP 20 je samostatně v kapacitním modelu.

V2: model bez standardního chirurgického lůžkového oddělení; ambulance a vybrané JZP.

V3: selektivní akutní a jednodenní model; standardní chirurgická hospitalizace musí být provozně určena a 10 JZP ji automaticky nenahrazuje.

Konečné řešení musí navázat na model jednodenní chirurgické a gynekologické operativy.



SDĚLENÍ: Fyzický počet čtyř sálů sám neurčuje provozní kapacitu. Rozhoduje skutečný souběh, operační hodiny, personál a technické limity; teprve potom lze určit rozsah investice COS a sterilizace.

GENEREL ROZVOJE NEMOCNICE KADAŇ | TECHNICKO-PROSTOROVÝ POTENCIÁL

NEMOCNICE KADAŇ | PROSTOR, PROVOZ A TECHNICKÝ POTENCIÁL

Současný prostorový obraz nemocnice, hlavní provozní vazby, technické podmínky a oblasti dalšího rozvoje.

01



SMYSL GENERELU: PROPOJIT POTŘEBY ODDĚLENÍ S REÁLNÝM PROSTOREM, PROVOZNÍMI VAZBAMI A TECHNICKÝMI MOŽNOSTMI NEMOCNICE

Výsledkem je podklad pro varianty dalšího rozvoje, jejich technické prověření, etapizaci a následný hrubý investiční rámec.

2018/2019 | VÝSTUPY studie 2018 | PBR 06-2023 | prognóza a technické podmínky 2023-2026 | Lůžkový fond 2025



PĚT VRSTEV JEDNOHO ROZHODNUTÍ

1. ekonomika a výkon
2. klinické a provozní plány
3. prostor a technika
4. personální proveditelnost
5. investiční rámec a etapizace



LOGISTICKÉ TOKY

pacienti • zaměstnanci • zásobování • čisté a nečisté toky • odpady • návštěvy • transporty • evakuace



PŘESUNY A DOČASNÉ DOPADY

Stěhování, provozní souběhy, provizorní ambulance a lékařské zázemí, přepojení a odstávky, výpadek produkce, přesčasy, nábor a školení. U každé etapy je nutné stanovit věcný rozsah, dobu trvání, účetní klasifikaci a cenu; souhrnný paušál se nepoužívá.



Generel je technicko-prostorový test strategie. Dočasné dopady stěhování, souběhů a provizorií se oceňují jmenovitě po etapách; nepoužívá se nedoložená paušální částka.

TECHNICKÁ PŘÍLOHA | ORIENTAČNÍ MATICE K OVĚŘENÍ

Pracovní stupně připravenosti oddělují páteřní infrastrukturu a rozvody v podlažích; nejde o revizní závěr ani procento opotřebení

MATICE PŘIPRAVENOSTI | VERTIKÁLA × PATRA

připravenost společné páteře / stoupaček přes objekt

stav rozvodů a koncové infrastruktury v patrech

PATRO	FUNKCE / OSA	ELEKTRO	EPS / PBŘ	SV	TUV	KAN	MEDIPLYNY	TOPENÍ	VZT / CHL.	VÝTAHY	IT / DATA
VERTIKÁL	páteř / stoupačky	25 %	25 %	100 %	100 %	100 %	100 %	25 %	25 %	50 %	50 %*
7. patro	technické zázemí	25 %	25 %	50 %	50 %	50 %	25 %	25 %	50 %	50 %	50 %*
6. patro	porodnice + šestinedělí	50 %	50 %	50 %	75 %	75 %	50 %	75 %	50 %	50 %	50 %*
5. patro	chirurgie + rekonstrukce	25 %	25 %	50 %	75 %	75 %	50 %	25 %	25 %	50 %	75 %*
4. patro	IROP 31 / následná RHB	25 %	25 %	50 %	75 %	75 %	50 %	25 %	25 %	50 %	50 %*
3. patro	ortopedie + intenzivní péče	35 %	25 %	50 %	25 %	25 %	25 %	25 %	25 %	50 %	50 %*
2. patro	interna + dialýza	50 %	25 %	50 %	75 %	75 %	50 %	25 %	25 %	50 %	50 %*
1. patro	gynekologie + ředitelství	35 %	25 %	50 %	75 %	75 %	75 %	25 %	25 %	50 %	50 %*
Přízemí	centrální příjem + pediatrie	35 %	25 %	50 %	25 %	25 %	25 %	25 %	25 %	50 %	50 %*
1. suterén	šatny / sklady / servis	25 %	25 %	50 %	50 %	50 %	50 %	25 %	25 %	50 %	50 %*
2. suterén	technika / sklady / archiv	25 %	25 %	50 %	50 %	50 %	75 %	25 %	25 %	50 %	50 %*

Stav páteře přes objekt posuzujeme odděleně od rozvodů v patrech.

Doplnit vertikály a návazné provozy: polikliniku, operační sály, kuchyň a další objekty.

Detailní půdorysy jsou v technické příloze.

LEGENDA: 0 / 25 / 50 / 75 / 100 % = pracovní stupeň připravenosti pro rozvoj. Procenta nevyjadřují fyzické opotřebení, soulad s právními předpisy ani závěr revize.

POZN.: Podle dostupných podkladů byly části svislých rozvodů vody a kanalizace obnoveny; rozsah a datum obnovy je nutné ověřit. VZT/CHL rozlišuje systémové a lokální chlazení.

PŘÍLOHA: Detailní půdorysy zůstávají technickoupřílohou; tento snímek shrnuje hlavní provozní zóny.

V1

PRACOVNÍ DLOUHODOBÝ
RÁMEC

≈430 mil. Kč

zaokrouhleně: 240 společný základ + 190 V1

V2

ZÁKLADNÍ PROGRAM

k přepočtu

V3

ZÁKLADNÍ PROGRAM

k přepočtu

V1 | PRACOVNÍ VĚCNÝ ROZSAH 430 = 240 + 190 MIL. KČ



SPOLEČNÝ ZÁKLAD | 240 MIL. KČ

- IROP 31 – RHB/NRP, 5. NP
- technický audit, pasport a revize
- pátevní elektro, DA a UPS
- SV, TUV, ÚT, zdroj tepla a MaR
- VZT, chlazení, EPS, PBŘ a medicínální plyny
- výtahy, střechy, okna a obálka budov
- areálová voda, kanalizace, provizoria, přepojení a technická rezerva



VARIANTNÍ NADSTAVBA V1 | 190 MIL. KČ

- stavební integrace osy DÍTĚ + ŽENA v 6. NP monobloku
- rozvoj ORTO + RHB/NRP + NKP na uvolněné části 5. NP LČ; chirurgie se nestěhuje
- stabilizace interny a geriatrické návaznosti
- modernizace lůžkových pokojů monobloku
- modernizace polikliniky, komplementu a doplňkových staveb areálu
- IT, přístroje, ambulance a detašovaná pracoviště



PODMÍNĚNÉ MIMO 430 MIL. KČ

- pavilon D / +60 zdravotních lůžek NKP
- operační sály + centrální sterilizace
- fotovoltaika + řízení spotřeby



≈430 mil. Kč je zaokrouhlený pracovní rámec, nikoli schválená cena. Rozpad 240 mil. Kč musí vyloučit dvojí započtení IROP 31 a elektro. Pracovní limity 2027: elektro 11 mil. Kč a příprava projektů 5 mil. Kč; obě akce mimo rámec 70 mil. Kč a k samostatnému rozhodnutí.

Každá etapa pokračuje pouze tehdy, když je potvrzena výkonem, smlouvami, personálem a financováním



KLINIKA

operace • hospitalizace • obloženost • ALOS •
opětovná přijetí • návrat domů



AMBULANCE

ordinační hodiny • čekací doba • výnos na
ordinační hodinu • podíl pacientů pokračujících v
návazné péči



EKONOMIKA

výnosy a náklady po oborech • osobní náklady •
HV • likvidita • podpora vlastníka



PROVOZ

odstávky • stěhování • bezpečnost • servis •
spotřeby • provozní kontinuita



PERSONÁL

FTE • směnové minimum • fluktuace • přesčasy •
náklady • kritické odbornosti



INVESTICE

PHZ • smlouva • roční čerpání • zdroj • změny •
uvedení do provozu

ROZHODOVACÍ BRÁNA POKRAČOVAT / POZASTAVIT / ZASTAVIT



DATA



SMLOUVY



LIDÉ



TECHNIKA



FINANCE



ROZHODNUTÍ



Každá brána má měřitelnou podmínku, termín, odpovědný útvar, zdroj důkazu a stav rozhodnutí. Provozní podpora, finanční rezerva a investice se uvolňují pouze podle příslušných schválených pravidel.

FINANČNÍ MOST 2025–2027 | PODKLAD K PROJEDNÁNÍ VLASTNÍKA

Rok 2025 je účetní skutečnost; rok 2026 pracovní výhled likvidity; rok 2027 návrh provozního a likviditního rámce

- 1 ROK 2025** HV po zdanění –46,139 mil. Kč již zahrnuje provozní dotace 24,296 mil. Kč. Pro forma HV bez provozních dotací –70,435 mil. Kč není peněžní tok ani automatický požadavek.
- 2 ROK 2026** Předpokládaný bankovní zůstatek k 31. 12. 2026: 18,872 mil. Kč; Další podpora vlastníka se nepožaduje pouze při naplnění a potvrzení plánu.
- 3 ROK 2027** k projednání nejvýše 70 mil. Kč = 25 mil. Kč navržená základní provozní podpora + až 45 mil. Kč podmíněná finanční rezerva vlastníka; investice a IROP 31 samostatně
- 4 PRAVIDLO** 2028–2036: strategii každoročně aktualizovat podle výkonu, výsledku hospodaření, peněžních toků, technické kondice, smluv ZP, demografie, rizik a plnění rozhodovacích bran.

2025 doložit • 2026 uzavřít • návrh 2027 projednat s jasnými podmínkami. Investice a dotační akce zůstávají samostatným rozhodnutím.

2025: HV –46,139 PO DOTACÍCH → 2026: ZŮSTATEK ÚČTU 18,872 BEZ DALŠÍ PODPORY FINANCOVÁNÍ → 2027: NÁVRH 25 PROVOZ + AŽ 45 PODMÍNĚNÁ REZERVA