**Zastupitelstvo Jihomoravského kraje**

31. zasedání konané dne 18. 06. 2020

Materiál k bodu č. programu:

***Zadání studie proveditelnosti transformace zdravotnických zařízení zřizovaných Jihomoravským krajem***

(důvodová zpráva je uvnitř materiálu).

**Projednáno:**

Rada Jihomoravského kraje projednala materiál na své 153. schůzi konané dne 15. 06. 2020

**Návrh na usnesení**:

Zastupitelstvo Jihomoravského kraje v souladu s ustanovením § 35 odst. 1 zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů,

**schvaluje** Zadání studie proveditelnosti transformace zdravotnických zařízení zřizovaných Jihomoravským krajem, které tvoří přílohu č. … zápisu (příloha č. 1 materiálu).

K materiálu: „Zadání studie proveditelnosti transformace zdravotnických zařízení zřizovaných Jihomoravským krajem“

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Zpracovatel* | *Vedoucí odboru:* | *Právní garance:* | *Předkládá:* |
| **Bc. Tomáš Limberg, v. r.**  odbor zdravotnictví | **Mgr. Luboš Císař, v. r.**  pověřen vedením odboru zdravotnictví | **Mgr. Veronika Šušlíková, v. r.**  odbor zdravotnictví | **Rada Jihomoravského kraje**  **Milan Vojta, MBA, M.A., v. r.**  člen Rady Jihomoravského kraje |

Důvodová zpráva

Zastupitelstvu Jihomoravského kraje je navrhováno schválit Zadání studie proveditelnosti transformace zdravotnických zařízení zřizovaných Jihomoravským krajem do jedné příspěvkové organizace, které tvoří přílohu č. 1 tohoto materiálu.

Zastupitelstvo si usnesením č. 2482/20/Z28 na svém 28. zasedání Zastupitelstva Jihomoravského kraje vyhradilo schválení zadání studie Optimalizace a racionalizace lůžkového fondu poskytovatelů zdravotních služeb zřizovaných Jihomoravským krajem. Na základě toho Rada Jihomoravského kraje navrhuje doporučit Zastupitelstvu Jihomoravského kraje schválit Zadání studie proveditelnosti transformace zdravotnických zařízení zřizovaných Jihomoravským krajem do jedné příspěvkové organizace, které tvoří přílohu č. 1 tohoto materiálu, jehož součástí je taktéž studie optimalizace a racionalizace lůžkového fondu poskytovatelů zdravotnických služeb zřizovaných Jihomoravským krajem.

Zadání studie proveditelnosti transformace zdravotnických zařízení zřizovaných Jihomoravským krajem do jedné příspěvkové organizace se zachováním současných identifikačních čísel poskytovatele zdravotních služeb (IČZ) vyplynulo ze schválení Koncepce zdravotnictví Jihomoravského kraje 2020-2025 (dále jen „Koncepce“) na 28. zasedání Zastupitelstva Jihomoravského usnesením č. 2483/20/Z28 a uložením odboru zdravotnictví Krajského úřadu Jihomoravského kraje zadat vypracování studie proveditelnosti, dle varianty scénáře dalšího vývoje zdravotnictví č. 4 – krajská soustava zdravotnictví, uvedeného v Koncepci.

Zadání studie proveditelnosti transformace zdravotnických zařízení zřizovaných Jihomoravským krajem do jedné příspěvkové organizace spočívá v detailizaci jednotlivých hlavních činností a popsání způsobu, jak se dopracovat k jednotlivým aktivitám, zejména příprava jednotné entity (mateřské společnosti) v rámci projektu, analýza sloučení jednotlivých aktivit do jedné entity, analýza a návrh restrukturalizace poskytované zdravotní péče, definovat jednotlivé role projektového týmu, způsob řízení projektu, finanční a ekonomická analýza projektu, analýza a řízení rizik, SWOT analýza, návrh harmonogramu realizace projektu a zhodnocení projektu na základě studie (Zadání studie tvoří přílohu č. 1 tohoto materiálu).

Finanční prostředky na provedení Studie proveditelnosti jsou alokovány v rozpočtu Odboru zdravotnictví na rok 2020, akce č.1814 – Koncepce zdravotnictví v JMK.

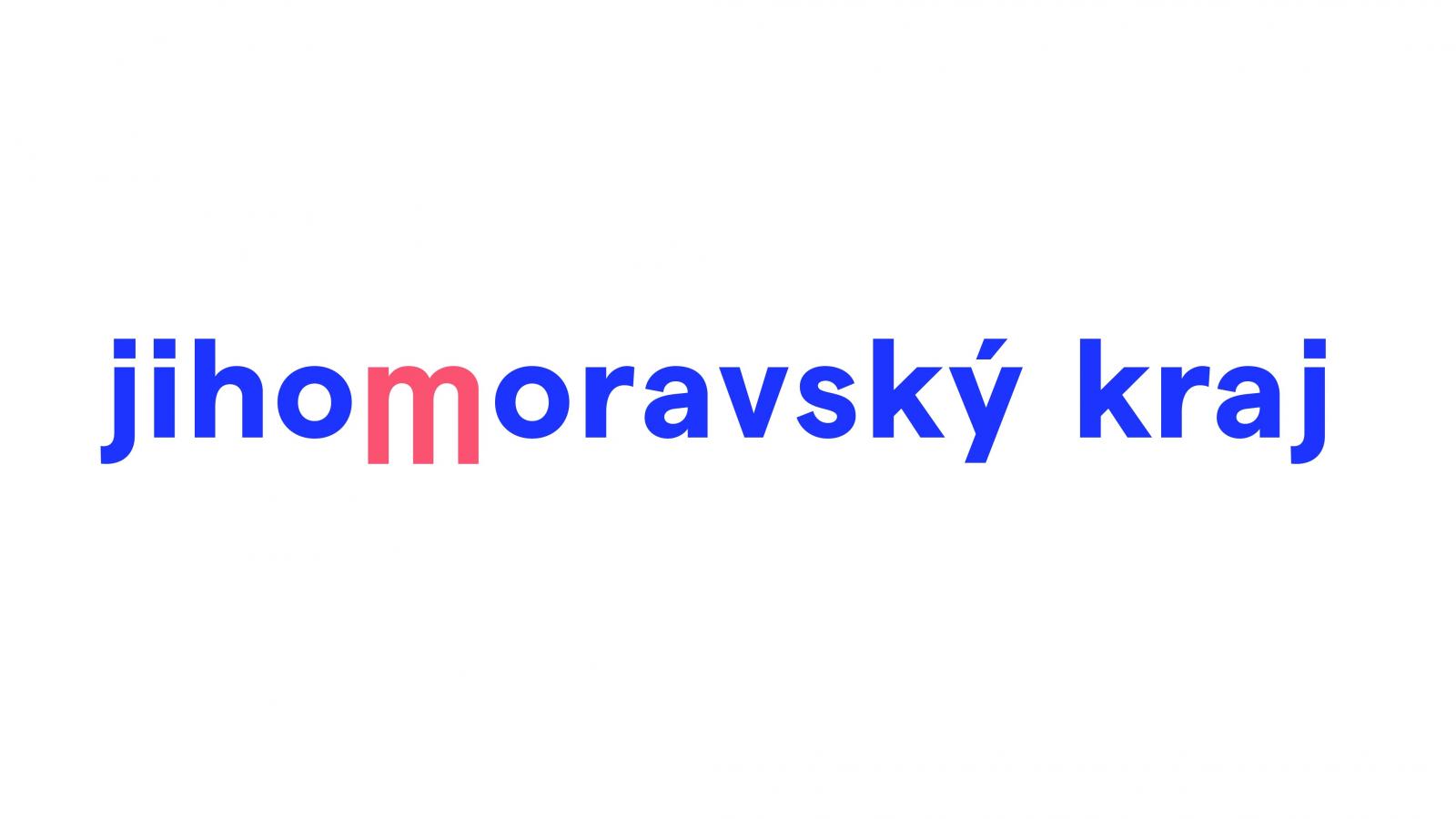
Stanovisko odboru zdravotnictví

Odbor zdravotnictví doporučuje materiál ke kladnému vyřízení.

K materiálu je přiloženo:

Příloha č. 1: Zadání studie proveditelnosti – Transformace zdravotnických zařízení zřizovaných Jihomoravským krajem do jedné příspěvkové organizace

Příloha č. 1:



**Zadání studie proveditelnosti**

**Transformace zdravotnických zařízení zřizovaných Jihomoravským krajem do jedné příspěvkové organizace**

OBSAH

[**1)** **VÝCHOZÍ STAV PROJEKTU** 6](#_Toc40893359)

[**2)** **POPIS PROJEKTU, AKTIVITY, KRAJSKÁ SOUSTAVA ZDRAVOTNICTVÍ** 6](#_Toc40893360)

[**3)** **MANAGEMENT PROJEKTU/PROJEKTOVÝ TÝM** 8](#_Toc40893361)

[**4)** **FINANČNÍ A EKONOMICKÁ ANALÝZA PROJEKTU** 8](#_Toc40893362)

[**5)** **HARMONOGRAM REALIZACE PROJEKTU, ROZPOČTOVÝ HARMNOGRAM, NÁVRH STEPLISTU** 9](#_Toc40893363)

[**6)** **ANALÝA A ŘÍZENÍ RIZIK, SWOT ANALÝZA** 9](#_Toc40893364)

[**7)** **ZHODNOCENÍ PROJEKTU NA ZÁKLADĚ STUDIE** 10](#_Toc40893365)

# **DEFINICE VÝCHOZÍHO STAVU PROJEKTU**

1. Popis stávající struktury poskytované péče v Jihomoravském kraji (dále jen „**JMK“**)
2. Definice problémů a nedostatků, které jsou podnětem k samotné studii, následně k realizaci předmětného projektu (*ekonomické, personální, zdravotnické/profesní/odborné, právní, akreditační důvody atd*.)
3. Obecná definice poptávky/důvody, které vedou zadavatele k realizaci projektu/této analýzy a popis historie fungování nemocnic JMK v návaznosti na výše uvedenou poptávku (*myšleno: existovala, ale nemocnice neměly možnost ji uspokojit…např. nová lůžka LDN, MR, CT, nová specializovaná odd., poptávka po specializovaném lékaři/odbornosti atd. – obecná charakteristika*)
4. Obecná definice přínosů a potřebnosti celého projektu pro infrastrukturu zdravotnictví v JMK (*obecná charakteristika*)
5. Cílové skupiny, na které bude mít realizace projektu vliv (*obyvatelstvo JMK, zaměstnanci, pacienti, samosprávy, konkurenční poskytovatelé zdravotní péče, státní instituce, veřejnosprávní instituce, zájmová sdružení, profesní komory, výzkumná a vědecká centra/instituce, vysoké školy, střední odborné školy*), celé posouzení by mělo být z pohledu profesního/segmentového, ale i z pohledu regionálního (*JMK + sousedící kraje, kde je přirozená spádovost JMK péče i pro obyvatele jiných krajů*), posouzení se týká i případné přeshraniční spolupráce *(SK, AUT*)
6. Vymezení a definice návaznosti projektu na schválenou Koncepci zdravotnictví Jihomoravského kraje 2020-2025 (dále jen „**Koncepce JMK**“)
7. Vymezení a definice případné návaznosti projektu dovnitř zadavatele a na jiné příspěvkové organizace a společnosti JMK (*obecná charakteristika*)

# **POPIS PROJEKTU, AKTIVITY, KRAJSKÁ SOUSTAVA ZDRAVOTNICTVÍ**

1. Detailní popis projektu „Optimalizace a racionalizace lůžkového fondu poskytovatelů zdravotnických služeb zřizovaných Jihomoravským krajem“ (dále jen „**projekt**“) jako celku, upřesnění jednotlivých hlavních činností, detailní popis způsobu, jak se dopracovat k jednotlivým aktivitám

a1) Příprava jednotné entity/mateřské společnosti v rámci projektu

* definovat výhody/nevýhody
* definovat rizika, kritické části
* definovat přínosy a příležitosti
* porovnat právní struktury příspěvkové organizace (dále jen „**p. o. JMK**“) vs. akciová společnost (dále jen „**a. s. JMK**“)
* definovat výhody a nevýhody p. o. JMK v návaznosti na procesy a legislativní možnosti zřizovatele
* definovat výhody a nevýhody a. s. JMK v návaznosti na procesy a legislativní možnosti zřizovatele
* definovat obecně právní odpovědnost statutárních orgánů p. o. JMK a a. s. JMK vůči zřizovateli a navenek
* vymezit a definovat způsoby financování p. o. JMK a a. s. JMK ze strany zřizovatele
* vymezit a definovat přínosy jednoho IČ v návaznosti na 9 IČZ, alternativně porovnat s verzí jednoho IČ v návaznosti na jedno IČZ

a2) Analýza sloučení jednotlivých aktivit do jedné entity

* centralizovaný nákup, definovat a upřesnit, co všechno lze centralizovat v rámci stávajícího fungování nemocnic JMK (*léky, zdravotnický materiál, zdravotní služby, IT, technickohospodářské služby, dopravní zdravotní služby atd*.)
* potenciál výše uvedených centralizovaných nákupů v návaznosti na další společnosti/organizace JMK (léčebny, domovy seniorů atd.)
* potenciál výše uvedených centralizovaných nákupů v návaznosti na organizace a společnosti v regionu JMK *(FN USA, FN Brno, Úrazová nemocnice Brno, NMB Brno, atd.*) soukromé společnosti v regionu, státní organizace fungující v segmentu (Krajská hygienická stanice JMK atd.)
* otázka centralizované personalistiky a HR (*přínosy, rizika*)
* problematika akreditace jednotlivých pracovišť nemocnic JMK k získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta v návaznosti na centralizaci/mateřskou společnost jako celek
* posouzení klastrového zřízení akreditačních aktivit mateřské společnosti (*3+1, tzn.Vyškov/Kyjov; Letovice/Tišnov/Ivančice; Břeclav/Hustopeče/Hodonín; Znojmo*)
* posouzení přínosů/rizik centralizace ekonomického řízení nemocnic JMK
* posouzení přínosů/rizik medicínského centralizovaného řízení nemocnic (*myšleno jako důraz na stávající trendy ve zdravotnictví atd.)*
* posouzení centralizovaného vzdělávání
* posouzení centralizovaného řízení lékárenského/farmaceutického segmentu
* posouzení centralizovaného řízení distribuční divize/společnosti na léky a zdravotnický materiál
* posouzení centralizovaného řízení laboratorního segmentu (*obecně potenciál, doprava, obchodní aktivity mimo nemocnic JMK, personál, odbornosti, centralizovaný garant atd.)*
* vymezení a upřesnění přínosů centralizovaného vyjednávání se zdravotními pojišťovnami (dále jen **„ZP“**)
* centralizace obchodních aktivit obecně
* posouzení přínosů/rizik centralizace správy nemovitostí
* posouzení modelů nemovitost/JMK vs. provozovatel autonomní (*v této souvislosti vydefinovat přínosy/rizika platby nájmu nemocnic JMK mateřské společnosti atd.*)
* posouzení přínosů/rizik centralizace přístrojové techniky
* posouzení přínosů/rizik centralizovaného marketingu/PR/reklamního potenciálu jako celku pro zájemce
* návrh základní organizační struktury jedné společnosti a odpovědnosti jednotlivých pozic, ve více variantách
* mezi posuzované organizace ke sloučení do jedné společnosti budou zahrnuty organizace zřizované Jihomoravským krajem:
  + Nemocnice Znojmo, p. o.
  + Nemocnice Kyjov, p. o.
  + Nemocnice Vyškov, p. o.
  + Nemocnice Břeclav, p. o.
  + Nemocnice TGM Hodonín, p. o.
  + Nemocnice Ivančice, p. o.
  + Nemocnice Tišnov, p. o.
  + Nemocnice Letovice, p. o.
  + Nemocnice Hustopeče, p. o.
* variantní prověření začlenění organizace JMK Jihomoravské dětské léčebny, p.o.
* posouzení možnosti zapojení zdravotnického zařízení s jiným majitelem do struktury jednotné krajské společnosti s posouzením modelů pro tuto variantu (pronájem, odkup, bezúplatný převod atd.)

a3) Stručná analýza a návrh restrukturalizace poskytované zdravotní péče

(téma bude předmětem jiné, samostatné analýzy a návrhu)

* analyzovat stávající stav poskytované péče v jednotlivých nemocnicích JMK
* definovat aktuální a potenciální budoucí rizika poskytované péče
* vypracovat základní návrh nového rozložení zdravotní péče v rámci jednotné společnosti s důrazem na efektivitu, personální stabilitu, regionální potřebnost, vyšší míru specializace jednotlivých nemocnic, definovat přínosy a rizika

# **MANAGEMENT PROJEKTU/PROJEKTOVÝ TÝM**

1. Definice jednotlivých rolí v projektovém týmu (dále jen „**projektový tým**“) v návaznosti na jednotlivé etapy projektu až po rozhodný den 1. 1. 2022 (dále jen „**rozhodný den**“)
2. Návrh způsobu řízení projektu od začátku až po konec projektu, definovat procesy, odpovědnosti, zařazení, odbornosti
3. Vymezení projektového týmu v rámci vnitřní soustavy Krajského úřadu pro JMK (dále jen „**KÚ**“)
4. Návrh včlenění projektového týmu do budoucí infrastruktury soustavy krajského zdravotnictví
5. Návrh horizontální a vertikální odpovědností a procesů. Kompetenční vymezení v návaznosti na jednotlivé ředitelé nemocnic JMK.

1. **FINANČNÍ A EKONOMICKÁ ANALÝZA PROJEKTU**
2. Finanční analýza stávajícího stavu hospodaření nemocnic JMK
3. Popis provozních příspěvků odboru zdravotnictví JMK/respektive zřizovatele nemocnic JMK, důvody, výše, následné použití takových finančních prostředků, celkový odhad udržitelnosti takových příspěvků
4. Popis udržitelnosti/neudržitelnosti stávajícího stavu financování nemocnic JMK, analýza prohlubování ztráty hospodaření v jednotlivých nemocnicích JMK v návaznosti na předpověď vývoje financování zdravotnictví v ČR
5. Finanční analýza přínosu projektu

* Rozpracování dle jednotlivých segmentů (centralizovaný nákup, optimalizace lůžkového fondu, centralizace HR, centralizace specializované zdravotní péče ve smyslu klastrů atd.)
* Rozpracování přínosu projektu na základní sazbu v případě centralizovaného vyjednávání (1xIČ + 9xIČZ), respektive alternativně (1xIČ + 1xIČZ)
* Plán průběhu C/F od rozhodného data + 3 roky (do 2024)
* Analýza udržitelnosti projektu
* Analýza efektivity projektu jako celku v návaznosti na stávající stav
* Plán C/L centralizované ekonomiky projektu/mateřské společnosti od rozhodného data + 3 roky (do 2024) – grafický návrh C/L
* Provedení citlivostní analýzy projektu/alternativně dílčí citlivostní analýzy

1. Finanční analýza průběhu projektu – realizační fáze do rozhodného data
2. Stávající analýza zdravotní produkce nemocnic JMK, následně modelace úhrad a produkce po realizaci projektu, přínos produkce, efektivita produkce, návrh opatření

# **HARMONOGRAM REALIZACE PROJEKTU, ROZPOČTOVÝ HARMONOGRAM, NÁVRH STEPLISTU**

1. Návrh časového plánu jednotlivých činností a fází realizace projektu

1. Upřesnění začátku jednotlivých činností a jejich konce, definovat případné vzájemně překrývané činnosti
2. Určení kritických milníků projektu, podmíněné aktivity a lhůty dle zákona (*graficky zpracováno*)
3. Návrh rozpočtového harmonogramu/položkového rozpočtu realizační etapy
4. Zdůvodnění jednotlivých činností a položek, popis jejich nevyhnutelnosti v rámci realizace projektu, případně definovat méně prioritní aktivity s možností posunutí harmonogramu
5. Návrh steplistu jednotlivých kroků – rozděleno do logických etap, souvisejících činností a celků

# **ANALÝA A ŘÍZENÍ RIZIK, SWOT ANALÝZA**

1. Identifikace rizik projektu – vymezení kritických zdrojů rizika v projektu (oblast organizační, procesní, právní, implementační, informační, marketingové, dopadové, politické atd.)
2. Odhad pravděpodobnosti realizace rizik na základě historických dat nebo ze simulačních modelů, ohodnocení rizik na základě jejich následků a pravděpodobnosti jejich realizace, návrh opatření na jejich snížení nebo eliminaci – procesní, právní, implementační, informační, marketingové, dopadové, politické atd.
3. Ohodnocení nákladů spojených s definovanými opatřeními
4. Grafické zpracování SWOT analýzy

# **ZHODNOCENÍ PROJEKTU NA ZÁKLADĚ STUDIE**

1. Vypracování popisu zásadních závěrů, které vyplývají ze zpracované studie proveditelnosti
2. Vypracování a zhodnocení finanční efektivity projektu, jeho realizovatelnost z hlediska všech prvků studie proveditelnosti a výsledků analýzy rizik
3. Doporučení k realizaci, implementační fáze, upozornění, návrhy činností přímo nesouvisejících se studií proveditelnosti