



STATUTÁRNÍ MĚSTO LIBEREC

2. zasedání zastupitelstva města dne: 25. 2. 2016

Bod pořadu jednání: Dodatek ke Smlouvě mezi akcionáři Krajské nemocnice Liberec, a. s.

Stručný obsah: Dodatek ke Smlouvě mezi akcionáři Krajské nemocnice Liberec, a. s. o struktuře financování projektu „Modernizace KNL – Etapa č. 1“

Zpracovala:

Krajská nemocnice Liberec a.s.,

Jana Sedláčková, referent sekretariátu primátora

odbor, oddělení:

Kancelář primátora

telefon:

485 243 146

Schválil: vedoucí oddělení

vedoucí odboru

Petr Neuhäuser, vedoucí odboru kancelář primátora

Projednáno:

v RM 16. 2. 2016

Poznámka:

Předkládá:

p. Tibor Batthyány, v.r.

primátor statutárního města Liberec

Návrh usnesení

Zastupitelstvo města po projednání

b e r e n a v ě d o m í

text předloženého Manažerského souhrnu - Shrnutí dokumentu „Analýza realizovatelnosti projektu Modernizace KNL - Etapa č. 1“ (verze 050216)

r o z h o d u j e

- a) o poskytnutí příplatku mimo základní kapitál Krajské nemocnici Liberec, a. s., se sídlem Husova 357/10, Liberec I - Staré Město, 460 01 Liberec, IČ 27283933 v celkové výši 212.447.797,- Kč poskytnutých v období 2017 – 2035 a to v devatenácti pravidelně se opakujících splátkách splatných vždy do 30. 6. jednotlivého kalendářního roku, přičemž první splátka je splatná 30. 6. 2017 ve výši 5.447.797,- Kč a zbylých osmnáct splátek je splatných ve výši 11.500.000 Kč, na financování projektu „Modernizace KNL – Etapa č. 1“,

s c h v a l u j e

- b) znění Dodatku č. 1 ke Smlouvě mezi akcionáři z 6. 11. 2013 uzavřené mezi Libereckým krajem se sídlem U Jezu 642/2a, 461 80 Liberec, IČ: 70891508, statutárním městem Liberec se sídlem nám. Dr. E. Beneše 1, 460 01 Liberec, IČ: 00262978 a městem Turnov, se sídlem Antonína Dvořáka 335, 511 01 Turnov, IČ: 00276227, dle přílohy č. 2
- c) znění Smlouvy o poskytnutí příplatku mimo základní kapitál z rozpočtu statutárního města Liberec, mezi statutárním městem Liberec a Krajskou nemocnicí Liberec, a. s. se sídlem Husova 357/10, Liberec I - Staré Město, 460 01 Liberec, IČ 27283933 na financování projektu „Modernizace KNL – Etapa č. 1“ dle přílohy č. 3

a u k l á d á

Tiborovi Batthyánymu, primátorovi statutárního města Liberec, na základě schválení Dodatku č. 1 ke Smlouvě mezi akcionáři, smlouvy o poskytnutí příplatku mimo základní kapitál a kladného rozhodnutí zastupitelstva SML, zastupitelstva LK a zastupitelstva města Turnov o poskytnutí příplatku mimo základní kapitál, podepsat Dodatek č. 1 ke Smlouvě mezi akcionáři a Smlouvu o poskytnutí příplatku mimo základní kapitál.

T : 30. 4. 2016

Důvodová zpráva

Stručný obsah: Dodatek ke Smlouvě mezi akcionáři Krajské nemocnice Liberec, a. s. o struktuře financování projektu „Modernizace KNL – Etapa č. 1“

Dne 29. května 2014 byl na zasedání zastupitelstva Statutárního města Liberec schválen usnesením č. 116/2014 záměr modernizace Krajské nemocnice Liberec, a.s. ve stávajícím areálu za podmínky rozpracování variantních řešení a za podmínky zpracování ekonomického posouzení a porovnání variant a vyjádření návratnosti investice.

Dne 26. března 2015 schválilo Zastupitelstvo Statutárního města Liberec usnesením č. 65/2015 výstupy generelu a návrh finančního modelu v rámci aktualizovaného projektového záměru modernizace Krajské nemocnice Liberec, nemocnice s vysokoškolským pracovištěm. Tento materiál byl projednáván také na Zastupitelstvu Libereckého kraje dne 31. 3. 2015 s usnesením č. 97/15/ZK a na Zastupitelstvu Města Turnov dne 26. 3. 2015 s usnesením č. 135/2015.

Dne 24. září 2015 Zastupitelstvo Statutárního města Liberec vzalo na vědomí usnesením č. 218/2015 optimalizaci a schválilo harmonogram dalšího postupu projektového záměru modernizace Krajské nemocnice Liberec, a. s. Tento materiál byl projednáván také na Zastupitelstvu Libereckého kraje dne 29. 9. 2015 s usnesením č.405/15/ZK a na Zastupitelstvu Města Turnov dne 24. 9. 2015 s usnesením č. 329/2015.

V současné době se projekt „Modernizace KNL – Etapa č. 1“ nachází ve stadiu konečné fáze přípravy, která ověřila technickou i finanční realizovatelnost (viz dokument „Manažerský souhrn“). Projekt tak stojí před důležitým milníkem, tedy vyhlášením Soutěže o návrh, jejímž výsledkem bude výběr nejvhodnějších návrhů věcného řešení první etapy projektu. V navazujícím jednání pak dojde k výběru dodavatele projektové dokumentace. Tyto kroky jsou již spojeny s nemalými finančními náklady a k jejich efektivní realizaci je zapotřebí zajištění dostatečných finančních prostředků. Stejně tak i vlastní zadávací podmínky pro Soutěž o návrh nutně potřebují relevantní a podloženou informaci o finančním rámci pro předmětnou investici. Z výše uvedených důvodů je nutné, aby prostřednictvím rozhodnutí akcionářů o výši příspěvků byl tento finanční rámec potvrzen. Dohodou mezi akcionáři vznikl návrh dvou dokumentů - Dodatek č. 1 ke Smlouvě mezi akcionáři a Smlouva o poskytnutí příplatku mimo základní kapitál, která bude podepsána mezi jednotlivými akcionáři a Společností KNL, a.s. a která bude určovat výši příspěvku.

Předpokladem financování je závazek všech tří akcionářů poskytnout KNL (dále jen „Společnost) **dobrovolný peněžitý příplatek do vlastního kapitálu Společnosti mimo základní kapitál**. Původním předpokladem byla alokace částky 87,3 mil. Kč ročně po dobu dvaceti let (2016 -2035), kdy LK by poskytoval pravidelně roční částku 50 mil. Kč, Město Liberec 10,623 mil. Kč, město Turnov 6,736 mil. Kč a KNL 20 mil. Kč.

Na základě požadavku Statutárního města Liberec byl tento původní plán pozměněn a akcionáři se v lednu 2016 dohodli na následujícím modelu novém: **Město Liberec se smlouvou zavazuje poskytnout Společnosti dobrovolný peněžitý příspěvek ve výši 212.447.797 Kč v období let 2017 až 2035 a to v devatenácti pravidelně se opakujících splátkách splatných vždy do 30. 6. každého jednotlivého kalendářního roku, přičemž první splátka je ve výši 5.447.797 Kč a zbylých osmnáct splátek je ve výši 11.500.000 Kč.** Podle vyjádření vedení KNL tento odklad první splátky na rok 2017 nijak neohrozí realizaci projektu, neboť v letošním roce se předpokládají přípravné práce, na které KNL finanční prostředky má.

Liberecký kraj se smlouvou zavazuje poskytnout Společnosti dobrovolný peněžitý příspěvek ve výši 1.000.000.000 Kč, přičemž první splátka je splatná 30. 6. 2017 ve výši 49.999.996 Kč a zbylých osmnáct splátek je splatných ve výši 52.777.778 Kč. Město Turnov poskytne 134.716.422 Kč, přičemž první splátka je ve výši 3.496.422 Kč a zbylých osmnáct splátek ve výši 7.290.000 Kč.

KNL bude na účet alokovat ročně, počínaje rokem 2016, částku 20.000.000 Kč, a to v případě, bude-li dosaženo kladného hospodářského výsledku převyšujícího částku 20.000.000 Kč. V případě, že Společnost v jednotlivém účetním období nedosáhne hospodářského výsledku alespoň 20.000.000 Kč, zavazují se Společníci rozhodnout o rozdělení zisku minulých období tak, aby celková alokace finančních zdrojů na 1. etapu modernizace činila v jednotlivých 20-ti účetních období vždy kumulativně 20.000.000 Kč. To je podmíněno splněním zákonných požadavků pro rozhodování o zisku a stanovami Společnosti. V případě, že Společník bude kdykoli během jednotlivých 20-ti účetních období hlasovat v rozporu s tímto, zavazuje se uhradit každému ze Společníků smluvní pokutu ve výši 3.000.000 Kč za každé jednotlivé hlasování v rozporu s uvedeným.

Celkově tak bude na účtu alokována 2016 částka 20.000.000 Kč, v roce 2017 částka 78.944.215 Kč, v období dalších 18-ti let pak částka 91.567.778 Kč ročně, čímž bude zaručeno dostatečné finanční zajištění realizace projektu „Modernizace KNL – Etapa č. 1.

Dle tohoto vzorce jsou pro jednání ZK zaktualizovány přílohy č. 1: Manažerský souhrn - Shrnutí dokumentu „Analýza realizovatelnosti projektového záměru „Modernizace KNL – Etapa č. 1“ (verze 050216) a příloha č. 4: Analýza realizovatelnosti projektového záměru „Modernizace KNL – Etapa č. 1“, VERZE: 050216.

Příplatek bude shromažďován na samostatném transparentním účtu, z kterého bude možné čerpat prostředky pouze na účely modernizace KNL – 1. etapy. Dobrovolný příspěvek poskytnutý akcionářem Společnosti není dotací a Akcionář může za splnění podmínek stanovených ve smlouvě a v souladu s příslušnými právními předpisy požadovat jeho vrácení. **Kontrolu použití finančních prostředků bude v souladu se stanovami a smlouvami o poskytnutí příspěvku provádět dozorčí rada KNL.**

Formulace usnesení byla konzultována s právníkem zařazeným do MML před projednáním v radě města.

Přílohy

Příloha č. 1 – Manažerský souhrn – Shrnutí dokumentu „Analýza realizovatelnosti projektu Modernizace KNL - Etapa č. 1“ (verze 050216)

Příloha č. 2 – Dodatek č. 1 ke Smlouvě mezi akcionáři

Příloha č. 3 – Smlouva o poskytnutí příplatku mimo základní kapitál

Příloha č. 4 – Analýza realizovatelnosti projektového záměru: Modernizace KNL – Etapa č. 1 (verze 050216) - **jedná se o přílohu č. 1 ke smlouvě o poskytnutí příplatku**

Manažerský souhrn

Shrnutí dokumentu „Analýza realizovatelnosti projektového záměru Modernizace KNL - Etapa č. 1“ (verze 050216)

Dokument ve stručnosti odpovídá na otázku, co se má stát, aby za daných podmínek (ekonomických, finančních, politických, společenských i medicínských) byla v Libereckém kraji zajištěna dostupnost specializované i super-specializované „centrové“ zdravotní péče i v budoucnosti, zejména v oblasti urgentní medicíny, jež je za současných podmínek ohrožena nevyhovujícími prostorovými podmínkami a stavem již velmi starých a dosluhujících budov. Dále pak, aby byl zajištěn co nejefektivnější chod krajské nemocnice v Liberci, odstranily se největší provozní problémy a byl zahájen proces postupné revitalizace areálu nemocnice.

Ekonomická oprávněnost projektu vyplývá ze skutečnosti, že by neřešením zmíněných problémů byla snížena atraktivita a funkční způsobilost krajského zdravotnictví Libereckého kraje. Krajská nemocnice by klesla na úroveň nemocnice okresní a občané by museli dojíždět a vyhledávat vysoce specializovanou péči v Ústí n. Labem, v Hradci Králové, či v Praze. Následně by utrpěla kvalita života v Libereckém kraji a rovněž i jeho atraktivita. S tím by byl jistě spojen i pokles produkční funkce regionu s významnými ekonomickými dopady. Dokonce samotný pokles výkonnosti nemocnice by přinesl ekonomické ztráty pro Kraj v takové výši, že by tyto ztráty v průběhu životnosti dané investice vysoce převýšily plánované náklady Libereckého kraje (50 mil Kč/rok). Ziskovost tohoto projektu je zaručena stále rostoucí poptávkou po vysoce specializované lékařské péči. Ekonomická hodnota zachráněných životů pacientů, které i několikrát denně dopravuje vrtulník Záchrané služby k záchraně života v traumacentru, kardiocentru a dalších odděleních nemocnice, se dá jen těžko vyjádřit v korunách a vložená investice tak vysoce převyšuje přínosy v porovnání s případnými jinými investičními záměry Libereckého kraje.

Příprava projektu vychází z respektování současných světových standardů a manuálů pro zdravotnická zařízení, sloužící urgentní medicíně. Na přípravě se podílejí odborníci se zkušeností s projektováním současných moderních nemocničních zařízení – např. urgentní pavilon v ÚVN v Praze a dalších. Projekt integruje procesy výkonů na operačních sálech urgentních případů s vyšetřovacími, zobrazovacími diagnostickými systémy a laboratorními kapacitami podle nejnovějších procesních modelů a systémově navazuje na dopravu pacienta jak na heliport, tak i na pozemní urgentní příjem s výraznými úsporami času nutného k záchraně životů.

Projekt poskytne variabilní řešení s cílem umožnit i v dalších letech přizpůsobovat prostory inovacím v lékařských procesech. Variabilita prostor s operačními sály, návaznými provozy i laboratořemi je součástí seznamu požadavků při zadávání Soutěže o návrh.

Východiskem pro přípravu projektového záměru i pro přípravu Soutěže o návrh je hluboká procesní analýza současného stavu provedená kolegiem primářů KNL. Přednostové a primáři dotčených lékařských oborů se zapojili i do přípravy malého generelu a podmínek prostorového a procesního řešení a jejich dohled ve specializované pracovní skupině lékařů je zaručen i v dalších krocích přípravy projektu. Záměr je zároveň opakovaně diskutován i se zástupci akcionářů a vedení KNL, a.s. prostřednictvím pracovních skupin a Řídícího výboru. Vybraná prostorová varianta představuje snahu o maximalizaci naplnění zvolených cílů a zároveň zohledňuje limitované finanční prostředky.

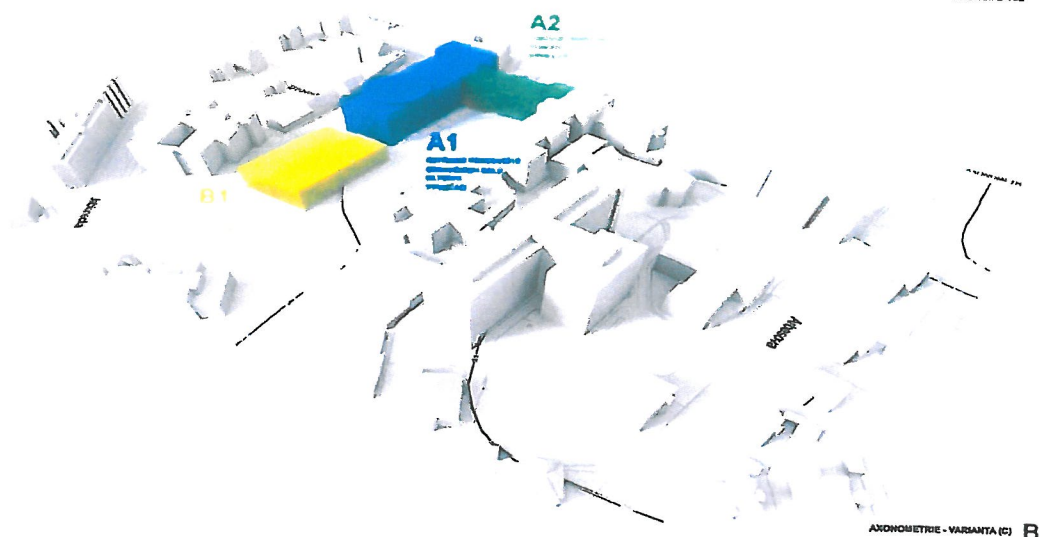
Plánovaná výstavba představuje první etapu případné revitalizace celého areálu, přičemž tato i další etapy budou řešeny ve vzájemné návaznosti jako dílčí, systémově integrované, funkční celky. Následné etapy budou zahrnovat výstavbu (či rekonstrukce) dalších budov, jež se stanou integrovanou součástí budovy CULP a spolu vytvoří jednotný provozní systém. Etapy zahrnují i dobudování integrujících ploch nemocnice a dokončení propojení s dopravní infrastrukturou města. Detailní koncept umístění konkrétních provozů v dalších etapách bude součástí tzv. Strukturálního plánu KNL, jenž obsahově naplní koncept tzv. Malého generelu.

V současnosti již byla práce na strukturálním plánu zahájena analýzou využívaných prostor, na kterou naváží činnosti spojené s výhledem infrastrukturních potřeb jednotlivých zdravotnických oddělení, která nebudou umístěna do nového zařízení vybudovaného v první etapě. Následně bude navržen postup pro realizaci dalších etap tak, aby byla zaručena technická realizovatelnost při minimálním omezení výkonu nemocnice. Plán bude zahrnovat objemový odhad jednotlivých etap, jejich věcnou náplň a odhad nutných finančních zdrojů pro jejich realizaci. Vzhledem k tomu, že připravovaná soutěž o návrh bude řešit i koncept modernizace celého areálu, je možné, že se strukturální plán přizpůsobí vhodným návrhům a následné etapy budou dle návrhů upraveny z hlediska času i provozního uspořádání.

Z pohledu revitalizace celého areálu v současnosti odhadujeme, že ukončení projektu ve všech etapách můžeme očekávat kolem roku 2035. Odhad rozměrů zastavěných ploch vychází z předpokladu, že optimalizací areálu (dnes cca 80.000 m²) lze při současné výkonnosti nemocnice dosáhnout úspory až cca 10.000 m² a „nová“ nemocnice by tak v budoucnu mohla fungovat na cca 70.000 m² zastavěných ploch. Ve finančním vyjádření by kompletní revitalizace areálu přišla hrubým odhadem na 4 – 4,5 mld. Kč.

Současný návrh stavebního programu první etapy zahrnuje tyto provozy: Urgentní příjem, lékárna, sdílené ambulance, laboratorní komplex, centrální zobrazovací metody, centrální sterilizace, centrální odběry, centrální operační sály, ARO, JIP chirurgie, JIP interna, traumacentrum, kardiocentrum, oddělení chirurgie, úsek jednodenní operativy, lůžkové stanice, energocentrum, sklady a pomocné provozy.

Umístění výše vyjmenovaných provozů do nové nemovitosti způsobí změnu ve skladbě provozů v celém areálu. Některé provozy uvolní prostor v budovách, které i do budoucna budou sloužit medicínským účelům, takže se do nich přesunou provozy jiné, které dnes fungují v nevyhovujících podmínkách (např. oddělení ORL dnes umístěné v budově D - ONP se přesune do chirurgického objektu A). Další provozy umístěné do nového zařízení uvolní některé satelitní budovy uvnitř i vně areálu. Některé z těchto budov budou následně zbourány nebo odprodány, jiné budou sloužit jako zázemí pro pomocné (nezdravotnické) provozy. Ve výsledku počítáme s tím, že se KNL, a.s. realizací první etapy projektu zbaví celkem cca 15.000 m² nevyhovujících podlahových ploch (demolicí, či prodejem) a zároveň vybuduje cca 20.000 – 24 000 m² ploch nových. Teprve soutěž o návrh a následné projektové práce však určí přesnou velikost, technické i technologické řešení stavby/staveb a s tím spojený rozpočet, který by každopádně neměl překročit částku 1,4 mld. Kč.



Obrázek znázorňuje aktuální objemový náčrt zahrnující objekty A1, A2, B1.

Projekt Modernizace KNL je mimo jiné vymezen celkovým objemem finančních prostředků, které je možné k investici použít. Vzhledem k předběžné struktuře financování (průměrně cca 87 mil. Kč ročně) lze konstatovat, že celková částka investic, kterou je projekt schopen pokrýt, se pohybuje ve výši cca 1,4 mld. Kč. Tento objem finančních prostředků musí pokrýt jak investici do objektu/ů jako takového, tak i další vyvolané náklady. Vedle samostatných položek výdajů je nutné v investici kalkulovat i s DPH, kterou si KNL, a.s. může uplatnit pouze v omezené míře (cca 2%), a tudíž její větší část se stane výdajem projektu. Současný odhad výdajů projektu (vč. DPH) uvádí tabulka níže:

Výdaj	Cena (v tis. vč. DPH - 19%)
Soutěž o návrh	10 000
Projektová dokumentace (všechny stupně)	50 000
Demolice (budovy V a H)	32 000
Hrubé terénní úpravy a inženýrské sítě	50 000
Budova(y) CULP (cca 80 000 m ³)	1 050 000
Úprava Kristiánovy ulice a křižovatek	23 000
Mobiliář	60 000
Sanace opuštěných objektů	60 000
Rezerva (cca 5%)	65 000
CELKEM	1 400 000

Vedle přímých investic projektu můžeme identifikovat i další výdaje, které jsou z časových a finančních důvodů odděleny. Důvody pro vyčlenění těchto výdajů spočívají

jednak v čase uskutečnění daného výdaje a za druhé ve zdrojích financování. Některé přípravné aktivity, především pak administrace soutěže o návrh a plánované demolice v ulici Kristiánova, jsou částečně plánovány už na roky 2015/16 a předchází tak dohodnuté strukturu financování. Tyto výdaje budou hrazeny z vlastních zdrojů KNL, a.s. Další „nepřímé“ výdaje se týkají výstavby parkovacího domu a pořízení lékařských technologií, kde se předpokládají jiné zdroje financování. U parkovacího domu se předběžně počítá s možnou dotací z programu IROP (IPRÚ), lékařské technologie se oproti tomu budou financovat z vlastních zdrojů nemocnice v rámci odpisů.

Přehled výdajů mimo rozpočet projektu uvádí následující tabulka:

VÝDAJ	CENA (v tis. vč. DPH - 19%)	ZDROJ
Administrace soutěže o návrh a JŘBU	1 400	KNL
Demolice	15 000	KNL
Parkovací dům	63 000	Dotace IPRÚ
Zdravotnické technologie	150 000	KNL

V současné době plánujeme financování projektu jako kombinaci vlastních zdrojů a komerčního úvěru. Dnešní stav úrokových sazeb je pro tuto formu financování příznivý, protože úvěrové prostředky jsou dnes levnější, než kdy před tím. Kalkulace případného úvěru, respektive jeho splátek, vychází z předpokladu, že v prvních letech investice budou výdaje financovány přímo z vlastních zdrojů (příspěvků) a úvěr bude použit až ve chvíli, kdy roční výdaje investice převyšují plánované roční zdroje.

Současný návrh struktury financování projektu vychází z dohody akcionářů a KNL, a.s. Liberecký kraj (LK) jako největší akcionář se opakovaně zavázal přispět do projektu částkou 1 mld. Kč ročně v průběhu příštích 20 let (2016 – 2035). Příspěvek dalších dvou akcionářů by dle dohody měl být ve výši odpovídající poměru akciového podílu vůči příspěvku LK. Jestliže LK disponuje 74,23% akcií KNL, a.s., vychází příspěvek Statutárního města Liberec (SML) v celkové výši cca 212,5 mil. Kč (15,77% akcií) a příspěvek města Turnov (MT) ve výši cca 134,7 mil. Kč (10% akcií). Krajská nemocnice Liberec bude dle této dohody přispívat do projektu částkou na úrovni minimálně 20 mil. Kč ročně (celkem 400 mil. Kč) od roku 2016. Zahájení příspěvků ze strany akcionářů je v současnosti plánováno od roku 2017 s tím, že se akcionáři dohodli na možnosti snížené splátky v roce 2017, čehož využije statutární město Liberec a pravděpodobně i město Turnov. Výdaje, které budou předcházet (2016), budou financovány z vlastních zdrojů nemocnice. Konečná podoba struktury, formy financování a harmonogramu bude předmětem dodatku akcionářské dohody a smluv mezi KNL a akcionáři. Tyto dokumenty budou před jejich podpisem schvalovány zastupitelstvy všech akcionářů i orgánů KNL.

Předběžná struktura financování projektu v tis. Kč

Subjekt	2016	2017	2018-2035
KNL	20 000	20 000	20 000
LK	0	50 000	52 800
SML	0	5 400	11 500

MT	0	3 500	7 300
CELKEM	20 000	78 900	91 600

Pro lepší představu o nákladovosti projektu byla zpracována kalkulace porovnání nákladů budovy v životním cyklu (30 let) s průměrnými výnosy KNL a.s.

NÁZEV	KALKULACE	HODNOTA
Náklady životního cyklu (30 let)		14,85 mld. Kč
Roční náklady	14,85 / 30	0,495 mld. Kč
Výnosy KNL, a.s. (celkem za 2014)		2,946 mld. Kč
Výnosy nemocnice Turnov a mimoareálových stravovacích služeb (2014)		0,384 mld. Kč
Výnosy nemocnice Liberec (2014)	2,946 - 0,384	2,562 mld. Kč
Celková odhadovaná výměra podlahových ploch po realizaci projektu (nemocnice Liberec)		87.000 m ²
Výnosy nemocnice Liberec na 1 m ²	2,562 / 87.000	29.448 Kč/m ²
Výnosy nového zařízení CULP (rok)	29.448 x 20.000	0,589 mld. Kč
Průměrné výnosy nového zařízení CULP (30 let)	0,589 x 30	17,67 mld. Kč
Bilance ročních výnosů a nákladů (v mil. Kč)	589 - 495	94 mil. Kč/rok
Bilance výnosů a nákladů v životním cyklu (30 let)	17,67 - 14,85	2,82 mld. Kč
Poměr ročních výnosů a nákladů nového zařízení	0,589 / 0,495	1,19
Doba, za kterou se náklady životního cyklu a průměrné výnosy budou rovnat „0“	14,85 / 0,589	25,2 let

Závěr souhrnu:

Výše uvedené základní bilance nákladů a výnosů, při současné úrovni znalostí vstupů potvrzují skutečnost, že je projekt modernizace efektivní, protože celkové průměrné výnosy převyšují sumu celkových nákladů investice v životním cyklu. Za období 30 let převýší výnosy náklady o cca 2,8 mld. Kč (cca 95 mil. Kč/rok).

Jak vyplývá z předchozích analýz, tak z pohledu výsledků hospodaření je patrné, že díky zajištěným externím zdrojům financování a schopností KNL generovat provozní zisk, bude celkové hospodaření společnosti kladné pro celé období výhledu a to i přesto, že pracujeme s minimálním navyšováním výnosů z vlastní činnosti (cca 0,5% ročně). Přitom predikujeme relevantní růst mzdových nákladů (cca 3% ročně). V analýze je také uvedena skutečnost, že

samozřejmým dopadem projektu je výrazné zvýšení dlouhodobého majetku společnosti, který se v období zpracovaných výhledů zvedá o více jak 50%.

Při hodnocení financovatelnosti projektu docházíme k závěru, že při celkovém ročním příspěvku do projektu v částce cca 91,6 mil. Kč od 2018 je možné uskutečnit investici ve výši až 1,4 mld. Kč primárně hrazenou úvěrem s úrokem až 3,6% ročně. To při dnešní míře úrokování velkých úvěrových akcí kolem 1% představuje solidní rezervu pro případ zvyšování ceny peněz.

Z analýzy dále vyplývá varující skutečnost, že při uvažovaných reálných hodnotách výnosů, ziskovosti a odhadované ztráty výkonnosti lze odhadnout, že tzv. „nulová“ varianta, při které by se nerealizoval projekt modernizace, přinese ve střednědobém horizontu 5 – 7 let ztrátu výnosů v přibližné hodnotě 327 mil. Kč za rok, což představuje cca 11% všech výnosů nemocnice (včetně nemocnice Turnov).

Z výše uvedeného vyplývá, že realizace předloženého projektu nejen zlepší podmínky pro výkon medicíny, či komfort pro zaměstnance i pacienty, ale zároveň je předpokladem pro ziskové hospodaření celé nemocnice. Oddalování realizace první etapy přináší nemalé ztráty. Zároveň tato varianta umožňuje zahájit celkovou revitalizaci areálu, protože její věcné řešení neomezuje provoz nemocnice, uvolní část areálu pro další etapy a v současnosti je finančně i technicky realizovatelná.

DODATEK Č. 1. KE SMLouvĚ MEZI AKCIONÁŘI

uzavřený dle ustanovení zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech a zákona
č.89/2012 Občanského zákoníku
(„**Dodatek ke Smlouvě**“)

SMLUVNÍ STRANY

1.

Liberecký Kraj

Zastoupený hejtnanem panem Bc. Martinem Půtou

U Jezu 642/2a

461 80 Liberec

IČ: 708 91 508

„**Akcionář 1**“

2.

Statutární město Liberec

zastoupeno primátorem panem Tiborem Batthyánym

nám. Dr. E. Beneše 1

460 01 Liberec

IČ: 00262978

„**Akcionář 2**“

3.

Město Turnov

zastoupeno starostou panem Ing. Tomášem Hockem

Antonína Dvořáka 335

511 01 Turnov

IČ: 00276227

„**Akcionář 3**“

(Akcionáři 1 až 3 jsou dále označeni společně jako „**Společníci**“; „**Společník**“ znamená kteréhokoli ze Společníků)

PREAMBULE

VZHLEDEM K TOMU, ŽE:

- (A) Společníci dne 6. 11. 2013 uzavřeli spolu smlouvu o způsobu vykonávání svých akcionářských práv vůči společnosti i třetím stranám, kde definovali své vzájemné práva a povinnosti
a
- (B) Společníci chtějí ve střednědobém horizontu ze svých prostředků financovat investiční výstavbu a přejí si, aby jejich příspěvky byly přesně definované a určené na konkrétní účely.

VZHLEDEM K VÝŠE UVEDENÉMU SE SMLUVNÍ STRANY NÍŽE UVEDENÉHO DNE, MĚSÍCE A ROKU ROZHODLY UZAVŘÍT TENTO DODATEK KE SMLouvĚ.

1. DEFINICE

1.1 Pro účely tohoto Dodatku ke Smlouvě mají následující výrazy psané s velkým počátečním písmenem níže uvedený význam:

- (a) „**Dnem podpisu**“ se rozumí den podpisu tohoto dodatku Smlouvy smluvními stranami.
- (b) „**Minimální cena**“ znamená reálnou cenu, kdy se 100% Akcií Společnosti ocení ve výši vlastního kapitálu. Minimální cena pouze části Akcií se určí násobkem Minimální ceny pro 100% Akcií a poměru jmenovité hodnoty převáděných akcií ke jmenovité hodnotě všech Akcií.
- (c) „**Akcie**“ znamenají jakékoliv akcie emitované Společností.
- (d) „**ZOK**“ znamená zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.
- (e) „**Vlastní kapitál**“ znamená auditovaný vlastní kapitál Společnosti dle českých účetních standardů za poslední uzavřené účetní období společnosti.
- (f) „**Propojená osoba**“ znamená jakýkoli subjekt touto osobou ovládaný, tuto osobu ovládající nebo pod společným ovládním s touto osobou, resp. subjekt propojený s touto osobou (ve smyslu §74 až 77 ZOK) nebo subjekt této osobě blízký (ve smyslu občanskoprávních předpisů).
- (g) „**Ovládní**“ znamená přímé či nepřímé ovládní nebo řízení osoby ve smyslu §74 až §77 ZOK
- (h) „**Smlouva**“ znamená akcionářskou smlouvu podepsanou smluvními stranami dne 6. 11. 2013.
- (i) „**Společník**“ znamená jednotlivé společníky a jakoukoli další osobu, která se v souladu se zákonem, Stanovami a touto Smlouvou stane společníkem Společnosti.
- (j) „**Stanovy**“ znamená stanovy Společnosti reflektující ustanovení tohoto dodatku, které budou schváleny ke Dni podpisu.
- (k) „**Společnost**“ má význam uvedený v části (A) preambule.
- (l) „**Spor**“ znamená jakýkoliv spor mezi Společníky vzešlý z tohoto Dodatku nebo v souvislosti s ním.
- (m) „**Liberecká Nemocnice**“ znamená územní pracoviště v Liberci v rámci Společnosti.
- (n) „**Turnovská Nemocnice**“ znamená územní pracoviště v Turnově v rámci Společnosti.

1.2 Jestliže kontext nevyžaduje jinak, pak v tomto Dodatku ke Smlouvě:

- (a) odkazy na „**články**“, „**ustanovení**“, „**odstavce**“ a „**přílohy**“ budou vykládány jako odkazy na články, ustanovení, odstavce a přílohy tohoto Dodatku ke Smlouvě;

- (b) odkazy na jakýkoli zákon, právní předpis, nebo ustanovení právního předpisu budou vykládány jako odkaz na tentýž zákon, právní předpis nebo ustanovení právního předpisu tak, jak případně tyto byly nebo budou průběžně doplněny, změněny, rozšířeny nebo znovu přijaty;
 - (c) odkazy na „osobu” nebo „stranu” a jejich výklad budou zahrnovat jakoukoli fyzickou osobu, společnost, vládu, stát, státní úřad, společný podnik, sdružení nebo konsorcium (ať již tyto mají, či nemají samostatnou právní subjektivitu);
 - (d) odkazy na „dny“ znamenají odkazy na kalendářní dny;
 - (e) odkazy na „pracovní dny“ znamenají odkazy na kterýkoli den kromě soboty a neděle a dnů, na něž připadá státní svátek podle platných právních předpisů České republiky;
 - (f) pojmy definované v tomto Dodatku ke Smlouvě v množném čísle mají shodný význam i v jednotném čísle a naopak.
- 1.3 Nadpisy užívané v tomto Dodatku ke Smlouvě se vkládají pouze pro přehlednost a při výkladu Dodatku ke Smlouvě či Smlouvy nebudou brány v úvahu.

2. INVESTIČNÍ ČINNOST Z ÚČELOVÝCH PROSTŘEDKŮ AKCIONÁŘŮ

- 2.1 Společníci se dohodli, že každý Společník je oprávněn učinit dobrovolnou příplatkovou povinnost společnosti za účelem poskytnutí finančních prostředků, či spoluúčasti finančních prostředků v případě vícesložkového financování, a to s určením předmětu investice a lokace investice v rámci Společnosti.
- 2.2 V rámci příplatkové povinnosti bude vždy Společnost povinna takovéto prostředky evidovat a uchovat na samostatném transparentním bankovním účtu a je povinna je vždy využít dle předem jasně stanoveného investičního záměru akcionáře v rámci projektu „Modernizace KNL – Etapač.1“, který bude stanoven v rámci účelu příplatkové povinnosti.
- 2.3 V případě, že se tento investiční záměr nebude realizovat v dohodnutém termínu, bude mít Společník, který investiční prostředky formou příplatkové povinnosti Společnosti poskytl, právo požádat o jejich vrácení, a to do výše, ve které prostředky poskytl po odečtení již vynaložených prostředků Společností na realizaci takového záměru a za podmínek stanovených právními předpisy, stanovami Společnosti a smlouvou o poskytnutí příplatku.
- 2.4 Společník bude mít právo požádat o vrácení poskytnutých investičních prostředků formou příplatkové povinnosti společnosti, také v případě že projekt „Modernizace KNL – Etapa č. 1“ bude dokončen, ale na transparentním účtu bude stále zůstatek finančních prostředků. Zůstatek prostředků se rozdělí mezi Společníky dle procentuálního poměru jejich poskytnutých příplatkových povinností s tím, že příplatky budou vyplaceny za podmínek stanovených právními předpisy, stanovami Společnosti a smlouvou o poskytnutí příplatku.
- 2.5 Společníci se zavazují, že budou společně spolupracovat a společně hlasovat na každé valné hromadě Společnosti, kterou Společnost uskuteční a která bude rozhodovat:
- (a) O dobrovolném příplatku mimo základní kapitál učiněným Společníkem, či několika Společníky za účelem poskytnutí finančních prostředků dle článku 2. 2. a 2. 3. tohoto Dodatku ke Smlouvě.
 - (b) O zpětném vyplacení účelově vázaného příplatku na investici mimo základní kapitál Společníka, či Společníků v případě její neuskutečnění v dohodnutém termínu a to ve výši poskytnuté Společníkem či Společníky po odečtení již vynaložených prostředků Společností v rámci tohoto investičního záměru, či o zpětném vyplacení dle článku 2. 4. tohoto Dodatku ke Smlouvě.

(c) O schválení řádné účetní závěrky Společnosti po dobu 20-ti účetních období následujících po podpisu tohoto Dodatku ke Smlouvě tak, že bude-li dosaženo kladného hospodářského výsledku převyšujícího částku 20.000.000 Kč (slovy: dvacetmilionůkorunčeských), bude vždy 20.000.000 Kč (slovy: dvacetmilionůkorunčeských) alokováno na investiční záměr „Modernizace KNL – Etapa č. 1“. Pro případ, že Společnost v jednotlivém účetním období nedosáhne hospodářského výsledku alespoň 20.000.000 Kč (slovy: dvacetmilionůkorunčeských) zavazují se Společníci rozhodnout o rozdělení zisku minulých období tak, aby celková alokace finančních zdrojů na projekt „Modernizace KNL – Etapa č. 1“, v jednotlivých 20-ti účetních období činila vždy kumulativně 20.000.000 Kč (slovy: dvacetmilionůkorunčeských). Aplikace tohoto článku je vždy podmíněna splněním zákonných požadavků pro rozhodování o zisku, jakož i stanovami Společnosti.

2.6 (a) V případě, že Společník bude hlasovat v rozporu s tímto Dodatkem ke Smlouvě o zpětné výplatě prostředků ve smyslu článku 2. 5. písm. (b) Dodatku ke Smlouvě, ačkoli byly splněny zákonné předpoklady pro příslušnou výplatu, zavazuje se tento Společník zaplatit ostatním Společníkům smluvní pokutu ve výši, která odpovídá částce, jež by byla jednotlivým Společníkům vyplacena na základě kladného rozhodnutí valné hromady Společnosti.

(b) V případě, že Společník bude kdykoli během jednotlivých 20-ti účetních období hlasovat v rozporu s tímto Dodatkem ke Smlouvě o schválení řádné účetní závěrky a rozdělení zisku ve smyslu článku 2.5 písm. (c) tohoto Dodatku ke Smlouvě, ačkoli byly splněny zákonné předpoklady pro toto rozhodnutí, zavazuje se tento Společník uhradit každému ze Společníků smluvní pokutu ve výši 3.000.000 Kč (slovy: třímiliónykorunčeských) za každé jednotlivé hlasování v rozporu s tímto Dodatkem ke Smlouvě.

2.7 Společníci Společnosti se dohodli, že jejich zástupci ve společnosti vždy vypracují samostatný investiční plán pro Turnovskou Nemocnici a to v minimální výši rovné odpisům uvedeným v účetnictví Turnovské nemocnice navýšené o 3.000.000 Kč (slovy: třímiliónykorunčeských) pro každý kalendářní rok. Tento investiční plán bude vždy schválen zástupci Společníků v dozorčí radě s tím, že zástupci Akcionáře 3 mají právo veta u jednotlivých investic v rámci investičního plánu pro Turnovskou nemocnici nad 3.000.000 Kč (slovy: třímiliónykorunčeských) pro každou jednotlivou investici.

3. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

3.1 Účelem žádného ze závazků vyplývajících z tohoto Dodatku ke Smlouvě nebo jeho kteréhokoli ustanovení není udělit práva osobě, která není smluvní stranou tohoto Dodatku ke Smlouvě ve smyslu tohoto Dodatku ke Smlouvě, pokud není výslovně uvedeno jinak.

Tento Dodatek ke Smlouvě byl vyhotoven ve třech (3) stejnopisech, z nichž každý má platnost originálu, kdy každý společník obdrží jeden stejnopis.

3.2 Tento Dodatek ke Smlouvě upravuje pouze skutečnosti v něm výslovně uvedené s tím, že ostatní ustanovení Smlouvy zůstávají beze změn.

PODPISOVÁ STRANA

Strany tímto výslovně prohlašují, že tento Dodatek ke Smlouvě vyjadřuje jejich pravou a svobodnou vůli, na důkaz čehož připojují níže své podpisy.

Místo: Liberec

Datum:

Místo: Liberec

Datum:

Jméno: Bc. Martin Půta

Jméno: Ing. Tomáš Hocke

Místo: Liberec

Datum:

Jméno: Tibor Batthyány

SMLOUVA MEZI AKCIONÁŘI

uzavřená podle ustanovení § 262 odst. 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění
pozdějších předpisů
(„Smlouva“)

O LP / 2391 / 2013

SMLUVNÍ STRANY

1.

Liberecký Kraj

Zastoupený hejmanem panem Bc. Martinem Půtou

U Jezu 642/2a

461 80 Liberec

IČ: 708 91 508

„Akcionář 1“

2.

Statutární město Liberec

~~*zastoupeno primátorkou paní Mgr. Martinou Rosenbergovou*~~

nám. Dr. E. Beneše 1

460 01 Liberec

IČ: 002 62 978

„Akcionář 2“

Mgr. Jiří ŠOLC
náměstek primátorky

3.

Město Turnov

zastoupeno starostou panem Ing. Tomášem Hockem

Antonína Dvořáka 335

511 01 Turnov

IČ: 002 76 227

„Akcionář 3“

(Akcionáři 1 až 3 jsou dále označeni společně jako „Akcionáři“; „Akcionář“ znamená kteréhokoli z Akcionářů)

PREAMBULE

VZHLEDEM K TOMU, ŽE:

- (A) Ke dni uzavření této Smlouvy jsou Akcionáři vlastníky níže uvedených akcií společnosti **Krajská nemocnice Liberec, a.s.**, se sídlem Liberec I – Staré Město, Husova 10, PSČ 460 63, identifikační číslo: 272 83 933, zapsané v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 1651 („Společnost“):
- (a) Akcionář 1 vlastní (i) sedmdesát dva (72) kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě 10.000.000 Kč (slovy: deset milionů korun českých), (ii) tři (3) kusy kmenových akcií na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě 1.000.000 Kč (slovy: jeden milion korun českých), a (iii) jeden (1) kus akcie na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě 11.729.812 (slovy: jedenáct milionů sedm set dvacet devět tisíc osm set dvanáct korun českých); Akcionář 1 tedy vlastní akcie Společnosti v celkové jmenovité hodnotě 734.729.812 Kč (slovy: sedm set třicet čtyři milionů sedm set dvacet devět tisíc osm set dvanáct korun českých), tj. akcie představující 74,23% základního kapitálu Společnosti;
 - (b) Akcionář 2 vlastní (i) jeden (1) kus kmenové akcie na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě 54.632.100 Kč (slovy: padesát čtyři milionů šest set třicet dva tisíc jedno sto korun českých), (ii) devět (9) kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě 10.000.000 Kč (slovy: deset milionů korun českých), a (iii) jeden (1) kus kmenové akcie na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě 11.516.312 Kč (slovy: jedenáct milionů pět set šestnáct tisíc tři sta dvanáct korun českých); Akcionář 2 tedy vlastní akcie Společnosti v celkové jmenovité hodnotě 156.148.412 Kč (slovy: jedno sto padesát šest milionů jedno sto čtyřicet osm tisíc čtyři sta dvanáct korun českých), tj. akcie představující 15,77 % základního kapitálu Společnosti;
 - (c) Akcionář 3 vlastní (i) devět (9) kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě 10.000.000 Kč (slovy: deset milionů korun českých), (ii) jeden (1) kus kmenové akcie na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě 1.634.141 Kč (slovy: jeden milion šest set třicet čtyři tisíc jedno sto čtyřicet jedna korun českých), a (iii) jeden (1) kus kmenové akcie na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě 7.352.328 Kč (slovy: sedm milionů tři sta padesát dva tisíc tři sta dvacet osm korun českých); Akcionář 3 tedy vlastní akcie Společnosti v celkové jmenovité hodnotě 98.986.469 Kč (slovy: devadesát osm milionů devět set osmdesát šest tisíc čtyři sta šedesát devět korun českých), tj. akcie představující 10 % základního kapitálu Společnosti.
- (B) Akcionáři jsou si vědomi ekonomických výhod společné strategie řízení Společnosti a prohlašují, že mají zájem společně usilovat o optimalizaci obchodní činnosti a schopnosti Společnosti generovat zisk a společně koordinovat ochranu svých práv a hodnotu jednotlivých akcií; a
- (C) Akcionáři touto Smlouvou zamýšlí upravit svá vzájemná práva při výkonu práv Akcionářů ve Společnosti a správě Společnosti.

UZAVÍRAJÍ SMLUVNÍ STRANY NÍŽE UVEDENÉHO DNE, MĚSÍCE A ROKU TUTO SMLOUVU.

1. DEFINICE

1.1 Pro účel této Smlouvy mají následující výrazy psané s velkým počátečním písmenem níže uvedený význam:

- (a) „Akcie“ znamenají jakékoliv akcie emitované Společností.
- (b) „Akcionář“ znamená kteréhokoli Akcionáře 1 až 3, tak jak je uvedeno výše, a jakoukoli další osobu, která se v souladu se zákonem, Stanovami a touto Smlouvou stane akcionářem Společnosti.
- (c) „Dnem podpisu“ se rozumí den podpisu této Smlouvy smluvními stranami.
- (d) „Liberecká Nemocnice“ znamená územní pracoviště Společnosti v Liberci.
- (e) „Obchodní zákoník“ znamená zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- (f) „Propojená osoba“ znamená jakýkoli subjekt touto osobou ovládaný, tuto osobu ovládající nebo pod společným ovládním s touto osobou, resp. subjekt propojený s touto osobou (ve smyslu § 66a Obchodního zákoníku) nebo subjekt této osobě blízký (ve smyslu občanskoprávních předpisů).
- (g) „Smlouva“ znamená tuto smlouvu tak, jak tato případně bude později doplněna dalšími písemnými dohodami mezi smluvními stranami.
- (h) „Společnost“ má význam uvedený v části (A) preambule této Smlouvy.
- (i) „Spor“ znamená jakýkoliv spor mezi Akcionáři vzešlý z této Smlouvy nebo v souvislosti s ní.
- (j) „Stanovy“ znamená stanovy Společnosti reflektující ustanovení této Smlouvy, které budou schváleny ke Dni podpisu.
- (k) „Turnovská Nemocnice“ znamená územní pracoviště Společnosti v Turnově.
- (l) „Vlastní kapitál“ znamená auditovaný vlastní kapitál Společnosti dle českých účetních standardů za poslední uzavřené účetní období Společnosti.

1.2 Jestliže kontext nevyžaduje jinak, pak v této Smlouvě:

- (a) odkazy na „články“, „ustanovení“, „odstavce“ a „přílohy“ budou vykládány jako odkazy na články, ustanovení, odstavce a přílohy této Smlouvy;
- (b) odkazy na jakýkoli zákon, právní předpis, nebo ustanovení právního předpisu budou vykládány jako odkaz na tentýž zákon, právní předpis nebo ustanovení právního předpisu tak, jak případně tyto byly nebo budou průběžně doplněny, změněny, rozšířeny nebo znovu přijaty;
- (c) odkazy na „osobu“ nebo „stranu“ a jejich výklad budou zahrnovat jakoukoli fyzickou osobu, společnost, vládu, stát, státní úřad, společný podnik, sdružení nebo konsorcium (ať již tyto mají, či nemají samostatnou právní subjektivitu);
- (d) odkazy na „dny“ znamenají odkazy na kalendářní dny;
- (e) odkazy na „pracovní dny“ znamenají odkazy na kterýkoli den kromě soboty a neděle a dnů, na něž připadá státní svátek podle platných právních předpisů České republiky;
- (f) pojmy definované v této Smlouvě v množném čísle mají shodný význam i v jednotném čísle a naopak.

1.3 Nadpisy užívané v této Smlouvě se vkládají pouze pro přehlednost a při výkladu této Smlouvy nebudou brány v úvahu.

2. VŠEOBECNÁ USTANOVENÍ

- 2.1 Akcionáři se dohodli, že tato Smlouva se vztahuje vždy na všechny Akcionáře a jejich přímé či nepřímé podíly ve Společnosti. Akcionáři se proto zavazují zajistit, aby jakýkoliv nabyvatel Akcií, kterému Akcie převedou (s výjimkou převodů mezi Akcionáři samotnými), přistoupil k této Smlouvě před jejich nabytím a stal se tak osobou, na níž se tato Smlouva bude vztahovat od okamžiku nabytí Akcií. V případě porušení tohoto ustanovení je Akcionář, který tuto povinnost porušil povinen zaplatit druhému Akcionáři smluvní pokutu ve výši 2 000 000 Kč (slovy: dva milióny korun českých). Kromě smluvní pokuty má oprávněný Akcionář nárok na náhradu škody v plné výši, a to i ve výši převyšující smluvní pokutu.
- 2.2 Akcionáři se zavazují vykonávat svá akcionářská práva a jinými způsoby přímo nebo nepřímo vykonávat a ovlivňovat řízení Společnosti výhradně v souladu s ustanoveními příslušných právních předpisů a ustanoveními a zásadami této Smlouvy. Akcionáři budou spolupracovat při řízení Společnosti tak, aby optimalizovali obchodní činnost a schopnost Společnosti generovat zisk.
- 2.3 Akcionáři tímto deklarují svůj zájem a zavazují se dále rozvíjet obchodní činnost Společnosti tak, aby bylo dosaženo co nejlepších hospodářských výsledků.
- 2.4 Akcionáři nebudou, přímo ani nepřímo činit žádná rozhodnutí, která by mohla významně zhoršit ziskovost podnikání Společnosti nebo hodnotu Společnosti.
- 2.5 Každý z Akcionářů může kdykoli požadovat změny Stanov za účelem zajištění práv a povinností Akcionářů podle této Smlouvy. Akcionáři se zavazují přijmout veškerá potřebná rozhodnutí a opatření k zajištění souladu Stanov s touto Smlouvou. Pro vyloučení pochybností Akcionáři sjednávají, že v případě rozporů mají ustanovení této Smlouvy, pokud nejsou v rozporu s obecně závaznými právními předpisy, přednost před ustanoveními Stanov.

3. ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

- 3.1 Společnost má dvanáct (12) členů dozorčí rady
- 3.2 Čtyři (4) členové dozorčí rady Společnosti budou zástupci navržení Akcionářem 1, dva (2) členové dozorčí rady Společnosti budou zástupci navržení Akcionářem 2 a dva (2) členové dozorčí rady Společnosti budou zástupci navržení Akcionářem 3.
- 3.3 Dalšími čtyřmi (4) členy dozorčí rady Společnosti budou zástupci zaměstnanců, kdy vždy tři (3) členové budou nominováni z řad zaměstnanců Liberecké nemocnice a jeden (1) člen z řad zaměstnanců Turnovské nemocnice.
- 3.4 Akcionáři se dohodli, že v průběhu roku 2014 změní Stanovy v souvislosti s nabytím účinnosti zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) tak, aby počet členů dozorčí rady klesl na jedenáct (11) členů s tím, že poklesne počet členů dozorčí rady nominovaných z řad zaměstnanců Liberecké nemocnice ze tří (3) na dva (2).
- 3.5 Pro jmenování každého člena představenstva je potřeba souhlas alespoň dvou třetin hlasů členů dozorčí rady.
- 3.6 Akcionář 3 má právo obsadit 50% počtu členů komise, která bude organizovat výběrové řízení na ředitele Turnovské nemocnice, osoba vybraná touto komisí bude zvolena zástupci Akcionářů v dozorčí radě do představenstva Společnosti.
- 3.7 Členové dozorčí rady mají právo se účastnit schůzí představenstva bez omezení.

4. ZVLÁŠTNÍ PRÁVA A POVINNOSTI AKCIONÁŘE 2 A AKCIONÁŘE 3

- 4.1 Akcionáři se dohodli, že pro zcizení nemovitého majetku v katastrálním území Turnov, který Společnost nabyla fúzí, se vyžaduje vždy souhlas Akcionáře 3.
- 4.2 Akcionáři se dohodli, že pro zcizení nemovitého majetku v katastrálním území Liberec, který

Společnost nabyla vkladem do základního kapitálu Společnosti od Akcionáře 2, se vyžaduje vždy souhlas Akcionáře 2.

- 4.3 Akcionáři se dohodli, že ke změně rozsahu zdravotní péče v Turnovské nemocnici, která by byla učiněna z vlastní vůle Společnosti, se vždy vyžaduje souhlas Akcionáře 3.

5. DIVIDENDA

- 5.1 Rozdělování podílu na zisku Společnosti bude realizováno dle následujících pravidel:

(a) Akcionáři se zavazují zajistit, aby představenstvo společnosti veškerý zisk vytvořený Společností reinvestovalo do Společnosti, a to nejpozději do deseti (10) kalendářních let ode dne podpisu této Smlouvy. Jestliže se Akcionáři jednomyslně nedohodnou po marném uplynutí této lhůty jinak, prodlužuje se lhůta pro reinvestování vždy o dalších deset (10) kalendářních let.

(b) K výplatě dividendy nebo tantiém je třeba souhlasu všech Akcionářů.

6. PŘEDKUPNÍ PRÁVO AKCIONÁŘŮ

- 6.1 Každý z Akcionářů má předkupní právo k Akciím ostatních Akcionářů. Předkupní právo Akcionářů k Akciím se realizuje v souladu s ustanoveními tohoto článku 6, není-li dále v této Smlouvě stanoveno jinak.

- 6.2 Pokud si některý z Akcionářů bude přát prodat své Akcie nebo část z nich, vždy písemně oznámí ostatním Akcionářům svůj záměr prodat Akcie („Nabídka 1“) spolu s bližší specifikací počtu kusů a jmenovité hodnoty Akcií nabízených k prodeji („Nabídnuté Akcie“).

(a) Pokud Akcionáři spolu neuzavřou příslušnou smlouvu o převodu Nabídnutých Akcií nejpozději do sto dvaceti (120) dnů od předložení Nabídky 1 ostatním Akcionářům, je nabízející Akcionář oprávněn nabídnout Nabídnuté Akcie třetí osobě, to však zásadně způsobem neohrožujícím či neomezujícím fungování Společnosti. Nabízející Akcionář je při vyjednávání podmínek prodeje Nabídnutých Akcií povinen postupovat tak, aby chránil veškerá práva a oprávněné zájmy Společnosti, jakož i jemu známá práva a zájmy ostatních Akcionářů; kromě jiného je povinen zachovávat mlčenlivost o veškerých důvěrných informacích vztahujících se ke Společnosti a případným zájemcům poskytovat informace jen v nezbytně nutném rozsahu a vždy teprve poté, co s nimi uzavře smlouvu o mlčenlivosti.

(b) Jakmile bude mít nabízející Akcionář níže uvedené informace k dispozici, je povinen písemně oznámit („Nabídka 2“) ostatním Akcionářům totožnost navrhovaného nabyvatele Akcií („Navrhovaný nabyvatel“), specifikovat počet kusů a jmenovitou hodnotu Nabídnutých Akcií, cenu a další podmínky převodu Akcií na Navrhovaného nabyvatele, jakož i dostupné informace o finančním a ekonomickém stavu Navrhovaného nabyvatele („Nabídnuté podmínky“).

- 6.3 Akcionáři jsou oprávněni se na základě Nabídky 2 rozhodnout, zda Nabídnuté Akcie odkoupí za Nabídnutých podmínek nebo lepších podmínek, nebo odmítnou své předkupní právo využít, a to písemně do devadesáti (90) dnů od doručení Nabídky 2 (dále jen „Odpověď“).

(a) Pokud se některý z oslovených Akcionářů rozhodne Nabídnuté Akcie odkoupit, nabízející Akcionář mu Nabídnuté Akcie prodá za Nabídnutých podmínek nebo lepších podmínek do třiceti (30) dnů od data doručení Odpovědi (nebo v takové delší lhůtě, jež bude součástí Nabídnutých podmínek nebo jež bude nutná k dodržení příslušných právních předpisů).

(b) Pokud žádný z Akcionářů nedoručí Odpověď nabízejícímu Akcionáři ve shora uvedené lhůtě devadesáti (90) dnů nebo všichni oslovení Akcionáři odmítnou využít své předkupní právo na koupi Nabídnutých Akcií, je nabízející Akcionář oprávněn ve lhůtě dvou (2) měsíců od doručení Nabídky 2 všem Akcionářům převést Nabídnuté Akcie na Navrhovaného nabyvatele za Nabídnutých podmínek s tím, že pokud nabízející Akcionář Nabídnuté Akcie v uvedené lhůtě dvou (2) měsíců nepřevede, bude se na Nabídnuté Akcie znovu vztahovat ustanovení tohoto článku 6.

(c) V případě, že Akcionáři nevyužijí své předkupní právo, jsou povinni poskytnout nezbytně nutnou součinnost k převodu Nabídnutých Akcií (včetně, nikoliv však výlučně, udělení příslušného souhlasu orgánů Společnosti schvalujícího převod Nabídnutých Akcií).

6.4 Kupní cena za převod Akcií mezi Akcionáři podle článku 6.2 (a) této Smlouvy se určí jako výše Vlastního kapitálu připadající poměrně na prodávané Akcie.

6.5 Pro vyloučení pochybností platí, že každý Akcionář je oprávněn uplatnit své předkupní právo vždy v poměru svých Akcií na celkovém základním kapitálu Společnosti vůči celkovému počtu Nabídnutých Akcií.

6.6 Pokud Akcionář poruší ustanovení článku 6.2, 6.3 nebo 6.1. této Smlouvy, je Akcionář, jehož právo bylo porušeno, oprávněn požadovat uhrazení smluvní pokuty ve výši 5 000 000 Kč (slovy: pět miliónů korun českých). Zaplacením smluvní pokuty není dotčeno právo oprávněného Akcionáře požadovat náhradu škody převyšující částku smluvní pokuty. Smluvní pokuta je splatná do třiceti (30) dnů ode dne doručení písemného oznámení o porušení příslušné smluvní povinnosti Akcionáři, který se porušení dopustil, a to ve prospěch bankovního účtu uvedeného v oznámení.

7. PRÁVO POŽADOVAT ODKUP AKCIÍ (TAG-ALONG RIGHT)

7.1 V případě, že Akcionář, či Akcionáři vlastníci alespoň 10% Akcií („Dotčený Akcionář“) obdrží v rámci poctivého obchodního styku od třetí osoby (s výjimkou Propojené osoby) jakoukoli nabídku na odkup veškerých jeho Akcií („Prodávané Akcie“) a přeje-li si tuto nabídku přijmout, zavazuje se Dotčený Akcionář bez zbytečného odkladu informovat ostatní Akcionáře („Oprávněný Akcionář“) o veškerých podstatných podmínkách nabídky třetí osoby, zejména o identifikaci třetí osoby, která nabídku učinila, identifikaci Prodávaných Akcií a o ceně za Prodávané Akcie. Do devadesáti (90) dnů od okamžiku, kdy Oprávněný Akcionář obdrží informaci o nabídce v souladu s tímto článkem 7.1, je oprávněn požadovat, aby mu Dotčený Akcionář zajistil možnost prodat všechny své Akcie této třetí osobě současně s převodem Prodávaných Akcií za stejných podmínek, za jakých tento převod realizuje Dotčený Akcionář.

8. ZMĚNY

8.1 Tato Smlouva nahrazuje jakékoli dřívější dohody mezi Akcionáři. Jakékoli doplnění nebo změna této Smlouvy podléhá písemné dohodě Akcionářů.

9. POSTOUPENÍ

9.1 Žádná ze smluvních stran nemá právo postoupit tuto Smlouvu, ať již v plném rozsahu či částečně, bez předchozího písemného souhlasu zbývajících smluvních stran, přičemž jakékoli takové postoupení v rozporu s podmínkami této Smlouvy je neplatné a neúčinné.

10. ODDĚLITELNOST

10.1 Bude-li jakékoliv ustanovení této Smlouvy shledáno příslušným soudem, rozhodčím soudem nebo jiným orgánem neplatným nebo nevymahatelným, bude takové ustanovení považováno za vypuštěné ze Smlouvy a ostatní ustanovení této Smlouvy zůstanou v platnosti a účinnosti, pokud z povahy takového ustanovení nebo z jeho obsahu anebo z okolností, za nichž bylo uzavřeno, nevyplývá, že je nelze oddělit od ostatního obsahu této Smlouvy. Smluvní strany

v takovém případě uzavřou takové dodatky k této Smlouvě, které umožní dosažení výsledku stejného, a pokud to není možné, pak co nejbližšího tomu, jakého mělo být dosaženo neplatným nebo nevymahatelným ustanovením.

11. VZDÁNÍ SE PRÁVA

11.1 Žádné nevyužití nebo opomenutí nároku nebo práva vyplývajícího z této Smlouvy nebude představovat ani se nebude vykládat jako vzdání se nároku nebo práva, pokud tak nebude učiněno písemně smluvní stranou. Vzdání se některého nároku nebo práva vyplývajícího z této Smlouvy nebude vykládáno jako vzdání se jakéhokoliv jiného nároku nebo práva. Žádné prodloužení lhůty ke splnění povinnosti nebo jiného úkonu předpokládaného touto Smlouvou nebude vykládáno jako prodloužení lhůty ke splnění jakékoliv jiné povinnosti nebo jiného úkonu předpokládaného touto Smlouvou.

12. OZNÁMENÍ

12.1 Není-li v této Smlouvě výslovně uvedeno jinak, vzájemná komunikace smluvní stran, zejména jakákoli oznámení či sdělení vyžadovaná podle této Smlouvy, bude činěna v písemné a emailové formě a doručena ostatním smluvním stranám na níže uvedené adresy a čísla výlučně (i) osobním doručením, (ii) zasláním uznávanou poštou doporučeným dopisem, (iii) zasláním kurýrní službou, která umožňuje ověření doručení. Za emailovou formu komunikace se považuje odeslání shodného obsahu informace odeslané písemně na níže uvedenou emailovou adresu, aniž by odesílatel ověřoval doručení emailové komunikace. Oznámení nebo sdělení učiněné výše uvedeným způsobem bude považováno za řádně doručené příslušným smluvním stranám okamžikem:

- (a) v případě osobního doručení, převzetím oznámení nebo sdělení smluvní stranou nebo osobou pověřenou k převzetí oznámení nebo sdělení příslušnou smluvní stranou;
- (b) v případě doručení poštou převzetím smluvní stranou nebo, pokud smluvní strana písemnost nepřevzme, (i) uplynutím pátého (5.) pracovního dne po dni odeslání oznámení nebo sdělení, nebo (ii) v den, kdy smluvní strana převzetí odmítla, s tím, že za doklad odeslání se považuje potvrzený podací lístek;
- (c) v případě doručení kurýrní službou převzetím smluvní stranou nebo, pokud smluvní strana písemnost nepřevzme, uplynutím třetího (3.) pracovního dne po odevzdání oznámení nebo sdělení ke kurýrní přepravě.

12.2 Jestliže dotčená smluvní strana nesdělí ostatním písemně jinak, doručovací adresy smluvních stran jsou stejné jako jejich adresy uvedené v identifikaci v této smlouvě.

12.3 Smluvní strany oznámí bez zbytečného odkladu ostatním smluvním stranám jakékoliv změny údajů uvedených v článku 12.2 a jakoukoliv jinou změnu své doručovací adresy formou doporučeného dopisu a zasláního na adresu uvedenou v článku 12.2 (ve znění případných pozdějších řádných změn). Řádným doručením tohoto oznámení dojde ke změně doručovací adresy Akcionáře bez nutnosti uzavření dodatku k této Smlouvě.

13. ROZHODNÉ PRÁVO

13.1 Smluvní strany se dohodly, že jejich právní vztahy, závazky, práva a povinnosti vyplývající z této Smlouvy se budou řídit právním řádem České republiky, zejména pak Obchodním zákoníkem.

14. ŘEŠENÍ SPORŮ

14.1 Smluvní strany se tímto zavazují, že vynaloží veškeré úsilí k urovnání všech Sporů smírnou cestou.

14.2 Pokud Smluvní strany nevyřeší jakýkoliv Spor smírnou cestou, bude takový Spor řešen obecnými soudy České republiky.

15. DOBA TRVÁNÍ A PLATNOST

- 15.1** Tato Smlouva nabývá platnosti a účinnosti jejím uzavřením. Tato Smlouva je závazná také pro právní nástupce smluvních stran.
- 15.2** Tato Smlouva bude trvat po celou dobu trvání účasti alespoň dvou Akcionářů, popř. jejich právních nástupců, kteří k této Smlouvě přistoupili.
- 15.3** Pro vyloučení pochybností Smluvní strany sjednávají, že ustanovení § 345 odst. 1 a 3, § 346, § 347, § 348, § 349 odst. 3, a § 350 Obchodního zákoníku se na právní vztahy založené touto Smlouvou nepoužijí.
- 15.4** Odpovědnost za porušení této Smlouvy nezaniká v důsledku jakéhokoli převodu Akcií a Akcionář, který převedl svoje Akcie způsobem, který představuje porušení této Smlouvy, není v důsledku jejich převodu zbaven svých závazků vyplývajících z této Smlouvy.

16. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

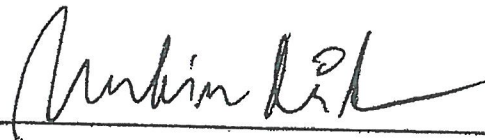
- 16.1** Účelem žádného ze závazků vyplývajících z této Smlouvy nebo kteréhokoli ustanovení této Smlouvy není udělit práva osobě, která není smluvní stranou této Smlouvy ve smyslu této Smlouvy, pokud není výslovně uvedeno jinak.
- Tato Smlouva byla vyhotovena ve třech (3) stejnopisech, z nichž každý má platnost originálu.
- 16.2** Tato smlouva byla schválena Zastupitelstvem Libereckého kraje, Zastupitelstvem Města Turnov a Zastupitelstvem Města Liberec.

podpisová strana

Strany tímto výslovně prohlašují, že tato Smlouva vyjadřuje jejich pravou a svobodnou vůli, na důkaz čehož připojují níže své podpisy.

Místo: Liberec

Datum: 24-10-2013



Jméno: Bc. Martin Půta



Místo: Liberec

Datum: 6.11.2013



Jméno: Mgr. Martina Rosenbergová



Mgr. Jiří ŠOLC
náměstek primátorky

Místo: LIBEREC

Datum: 6.11.2013



Jméno: Ing. Tomáš Hocke



Níže uvedeného dne, měsíce a roku uzavřeli

Statutární město Liberec

se sídlem Nám. Dr. E. Beneše 1, 460 01 Liberec

IČ 00262978,

zastoupené panem Tiborem Batthyánym, primátorem města

na straně jedné (dále jen „Akcionář“)

a

obchodní společnost

Krajská nemocnice Liberec, a.s., se sídlem Husova 357/10, Liberec I-Staré Město, 460 01 Liberec, Doručovací číslo: 46063, IČ: 27283933, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem – pobočka v Liberci, oddíl B, číslo vložky B 1651, zastoupená MUDr. Luděkem Nečesaným, MBA, předsedou představenstva

na straně druhé (dále jen „Společnost“)

tuto

**Smlouvu o poskytnutí příplatku mimo základní kapitál
(dále jen „Smlouva“)**

I.

Předmět a účel smlouvy

1. Předmětem této Smlouvy je závazek Akcionáře poskytnout Společnosti dobrovolný peněžitý příspěvek Akcionáře do vlastního kapitálu Společnosti mimo základní kapitál a souhlas Společnosti tento příspěvek přijmout.
2. Dobrovolný peněžitý příspěvek poskytovaný Akcionářem Společnosti na základě této smlouvy je poskytován v souladu s usnesením Rady města Liberec č. _____ ze dne _____ a usnesením Zastupitelstva města Liberec č. _____ ze dne _____.
3. Účelem poskytnutí dobrovolného příspětku Akcionářem je poskytnutí nových finančních zdrojů Společnosti tak, aby mohla být financována výstavba nového areálu nemocnice označovaná jako projekt „Modernizace KNL – Etapa č.1“ – záměr této modernizace včetně časového harmonogramu je přílohou č. 1 a nedílnou součástí této smlouvy.
4. Smluvní strany společně prohlašují, že jsou srozuměny s tím, že dobrovolný příspěvek poskytnutý Akcionářem Společnosti na základě této smlouvy není dotací. Nebude-li to v rozporu s obecně závaznými právními předpisy, může Akcionář za splnění podmínek stanovených touto smlouvou a příslušnými právními předpisy požadovat jeho vrácení.

II. Projevy vůle smluvních stran

1. Akcionář se touto Smlouvou zavazuje poskytnout Společnosti dobrovolný peněžitý příspěvek Akcionáře ve výši 212 447 797,- Kč (slovy: **dvěstědvánáctmilionůčtyřistačtyřicetsedmtisícsemsetdevadesátšedmkorunčeských**).
2. Společnost dobrovolný příspěvek od Akcionáře přijímá a zavazuje se jej využívat v souladu s podmínkami dále stanovenými touto smlouvou.
3. Společnost se zavazuje zřídit samostatný transparentní účet, na který bude příspěvek poskytnut a z tohoto účtu čerpat prostředky pouze na účely dle článku I. odst 3 této smlouvy a to vždy na základě rozhodnutí dozorčí rady společnosti.

III. Úhrada příplatku

1. Akcionář se zavazuje poskytnout dobrovolný příspěvek Společnosti v 19-ti pravidelně se opakujících splátkách splatných vždy do 30. 6. každého jednotlivého kalendářního roku, přičemž první splátka je splatná 30. 6. 2017 ve výši ~~5 444 797 Kč~~ **5 447 797 Kč** (slovy: **pětmiliónůčtyřistačtyřicetsedmtisícsemsetdevadesátšedmkorunčeských**) a zbylých osmnáct splátek je splatných ve výši 11 500 000 Kč (slovy: **jedenáctmilionůpětsettisickorunčeských**).
2. Smluvní strany se dohodly, že dobrovolný příspěvek bude Akcionářem poskytnut Společnosti bezhotovostním převodem poukázaným na účet Společnosti vedený u

IV. Nakládání s příplatkem

1. Společnost se zavazuje dobrovolný příspěvek poskytnutý Akcionářem používat účelně a hospodárně, a to pouze k účelu stanovenému touto Smlouvou.

V. Vrácení příplatku akcionáři

1. Akcionář je oprávněn žádat po Společnosti vrácení dobrovolného příplatku a to i po částech, nebude-li to v rozporu s obecně závaznými právními předpisy a budou-li splněny všechny právními předpisy, stanovami či touto Smlouvou stanovené podmínky.
2. Akcionář může požadovat vrátit část poskytnutého příplatku mimo základní kapitál a to v následujících případech:
 - a) Projekt „Modernizace KNL – Etapa č. 1“ bude zastaven a na transparentním účtu bude zůstatek finančních prostředků, který nebyl na tento účel využit nebo

- b) Projekt „Modernizace KNL – Etapa č. 1“ byl úspěšně dokončen a na transparentním účtu bude zůstatek finančních prostředků, který se ne tento projekt nevyužil.

. VI.
Závěrečná ustanovení

1. Uzavření této smlouvy bylo schváleno zastupitelstvem města dne _____
2. Veškeré písemnosti adresované jednou smluvní stranou druhé smluvní straně budou doručovány na adresu sídla dané smluvní strany. Za doručenu se považuje i taková písemnost, která se vrátí odesílateli jako nedoručená, neboť si ji adresát odmítl převzít nebo protože adresát nebyl na doručovací adrese zastížen nebo se na ní nezdržuje.
3. Tato smlouva je vyhotovena ve čtyřech (4) stejnopisech s platností originálu, přičemž po podpisu Smlouvy obdrží dva (2) stejnopisy Akcionář a dva (2) stejnopisy Společnost.
4. Smluvní strany souhlasí, že tato smlouva může být zveřejněna na webových stránkách statutárního města Liberec (www.liberec.cz), s výjimkou osobních údajů fyzických osob uvedených v této smlouvě.

V Liberci dne _____

V Liberci dne _____

za Statutární město Liberec
Tibor Batthyány
primátor

za Krajskou nemocnici Liberec, a.s.
MUDr. Luděk Nečesaný, MBA
předseda představenstva

Příloha č. 1 - Analýza realizovatelnosti projektového záměru „Modernizace KNL – Etapa č. 1“ (verze 050216)

**ANALÝZA REALIZOVATELNOSTI
PROJEKTOVÉHO ZÁMĚRU:**

**MODERNIZACE KNL –
ETAPA Č. 1**

VERZE: 050216

VYPRACOVAL: PROJEKTOVÝ TÝM KNL

ÚNOR 2016

Obsah

1.	Úvod	3
2.	Výchozí stav, zdůvodnění projektového záměru, analýza jeho potřebnosti..	3
3.	Popis projektu, jeho aktivit a etap	4
4.	Management projektu a projektový tým.....	7
5.	Výběr lokality, technické a technologické řešení projektu	8
6.	Zajištění investičního majetku projektu	12
7.	Finanční plán projektu.....	14
8.	Hodnocení efektivity projektu.....	18
9.	Analýza rizik.....	32
10.	Dopady „nulové“ varianty	34
11.	Závěr.....	39

Tento dokument slouží jako podklad pro zastupitele akcionářů KNL, a.s. při rozhodování o financování předkládaného projektu.

1. Úvod

Krajská nemocnice Liberec, a.s. (KNL) formálně vznikla v r. 2007 na půdorysu tehdejší okresní nemocnice. Následně začal její dynamický rozvoj především v oblasti specializované péče, kdy postupně vznikala centra akreditovaná Ministerstvem zdravotnictví České republiky. V letech 2008 – 2011 tak došlo k výraznému rozšíření medicínských činností, kterému však přestaly vyhovovat dostupné prostory z hlediska kapacity, technických vlastností budov i logistických procesů. Veškeré nově zřizované provozy byly umístěny do stávajících objektů, obvykle za cenu přestaveb, přístaveb a omezení ostatních oborů. Analýza provedená kolegiem primářů (viz příloha č. 1 – „Zpráva o stavu KNL a.s.“) a SWOT analýza z roku 2012 (viz příloha č. 2) konstatuje, že bylo ve stávající infrastruktuře, která využívá cca 82.000 m² podlahových ploch (areál liberecké nemocnice a následná péče v Jablonném v Podještědí), dosaženo limitů tohoto typu nemocnice s vysoce specializovanou zdravotní péčí a bez uskutečnění projektu „Modernizace Krajské nemocnice Liberec“ není možné dále držet krok s trendy soudobé medicíny. Varující skutečností je to, že chybí prostory pro umístění nových technologií a rozvíjejících se oborů, na kterých je nemocnice závislá. (Počet zdravotnické techniky, laboratorní techniky a metrologie vzrostl mezi lety 2007 až 2013 o cca 60 %). I když se nepočítá již s tak enormním nárůstem počtu zařízení, obnova přístrojové techniky vyžaduje nová prostorová řešení. Nedostatek prostoru a zastaralost budov je řešena stavebně – technickými improvizacemi, které snižují efektivitu procesů. Struktura stavebního fondu stávajícího areálu disponuje budovami, jejichž průměrné stáří je cca 95 roků. Současně je třeba provést zefektivnění procesů tak, aby byl zaručen optimální provoz a provázanost relevantních úseků nemocnice.

2. Výchozí stav, zdůvodnění projektového záměru, analýza jeho potřeby

Diskuse nad novou podobou a umístěním Krajské nemocnice Liberec se na různých úrovních vedou již léta, nicméně konkrétní obrysy projekt modernizace začal dostávat v roce 2012, kdy byla provedena výše zmíněná analýza problémů jednotlivých pracovišť a SWOT analýza stávajícího stavu. Dalším výrazným impulzem bylo prohlášení Kolegia primářů z roku 2013, které jasně deklarovalo urgentní potřebu vhodné infrastruktury pro další rozvoj nemocnice (viz příloha č. 3). Následně byla začátkem roku 2014 vypracována analýza možností umístění nového areálu (viz příloha č. 4). Výsledkem bylo rozhodnutí o ponechání areálu na stávajícím území KNL. Projektový tým již v roce 2013 zahájil konzultace s akcionáři o možnostech výstavby nové nemocnice. Záměr vybudovat novou nemocnici byl však z pohledu vedení Kraje i SML nereálný z důvodů vysoké finanční náročnosti. Stanovisko akcionářů bylo nutno respektovat a tak následně vznikl Projektový záměr

modernizace KNL v systémově provázaných etapách výstavby. Poté začaly práce na prostorovém řešení, stavebním programu a možných formách financování. Jedním z výstupů těchto činností je tzv. Malý generel KNL, ze kterého vychází ideová představa o projektu modernizace nemocnice. Modernizace je zde navržena komplexně a řeší celý areál nemocnice.

Vizí Libereckého kraje pro období 2014 – 2020 je zajištění a udržení kvalitní dostupné péče v kraji v souladu s potřebami obyvatel kraje a s maximální efektivitou poskytovaných služeb. Nicméně z provedené SWOT analýzy a komentářů primářů vyplývá, že současný stav objektů Krajské nemocnice je pro mnoho oborů omezující. Situace v mnoha (především specializovaných) oborech je na hranici hrozby pro jejich další existenci. Pro řadu problémů se v současném areálu řešení vůbec nenabízí.

V souladu s cíli Libereckého kraje a v rámci koncepce zdravotní péče Ministerstva zdravotnictví, kdy je nemocniční péče v krajích rozdělena do systémových vazeb centralizované specializované a návazné lékařské péče, je ta specializovaná soustředěna do fakultních, či krajských nemocnic. Návazná péče se pak zajišťuje prostřednictvím sítě dalších oblastních a městských nemocnic v regionu. V Libereckém kraji je tento model naplněn vazbou Krajské nemocnice v Liberci, jako centrem specializované péče v kraji, na ostatní regionální nemocniční zařízení v Turnově (součást dnešní KNL a.s.), České Lípě, Jablonci nad Nisou, Semilech, Frýdlantu a v Jilemnici. Nemocnice v České Lípě a Jablonci nad Nisou navíc disponují některými obory specializované péče a s Krajskou nemocnicí v Liberci se vhodně doplňují.

Vytvoření dobrých prostorových podmínek pro rozvoj super-specializovaných pracovišť KNL, jako je kardiocentrum nebo a traumacentrum a integrovaný systém urgentní medicíny s modernizovaným pracovištěm ARO, umožní zefektivnit a systémově zkvalitnit sdílení odborných i provozních činností. Dojde tak k optimalizaci provozu KNL a k odstranění roztříštěnosti činností po malých, nevyhovujících a dosluhujících objektech v areálu stávající nemocnice.

Pro úspěšnou implementaci projektu modernizace KNL je podstatné, aby angažované subjekty (Liberecký Kraj, Statutární město Liberec, Město Turnov i KNL, a.s.) přijaly projekt jako jednu ze svých priorit a deklarovaly tak zájem o rozvoj zdravotnictví v regionu.

3. Popis projektu, jeho aktivit a etap

Cílem projektu je moderní zdravotnické zařízení celokrajského typu, které v dlouhodobém horizontu zajistí rozvoj kvalitní medicíny pro potřeby obyvatel Libereckého kraje s akcentem na specializovaná centra a kvalitní intenzivní medicínu. Podmínkou nového objektu je dostatečná variabilita pro případné budoucí potřeby nutných změn a úprav. Kromě prostorového zázemí je cílem i kvalitní a bezpečný léčebný proces s důrazem na jeho efektivitu a hospodárnost.

Prioritním cílem projektu je vytvoření prostor pro Centrum urgentní lékařské péče – CULP, které zefektivní a zkoncentruje provoz intenzivní medicíny, včetně zázemí pro klíčové laboratoře a zařízení zobrazovacích metod (tzv. komplementárních pracovišť). Naplnění těchto cílů je zaručeno kvalitním stavebním programem CULPu, který je detailně diskutován s lékaři a vychází z jejich požadavků.

Vznik nových prostor pro některá super-specializovaná pracoviště KNL navíc umožní jejich budoucí bezproblémové reakreditace. Vzhledem k tomu, že podmínky pro akreditace center se postupem času mění, respektive jsou náročnější např. na technologické vybavení, představuje současný stav infrastruktury riziko případného neudělení těchto akreditací z důvodu nesplnění nových požadavků. Neúspěšná reakreditace některého ze specializovaných pracovišť by měla za následek jednak propad výnosů z výkonů hrazených pojišťovnami a na druhé straně i pravděpodobný odchod specializovaných i mladých lékařů, kteří spojují svou kariéru s centrovou medicínou. Realizace projektu toto riziko ve střednědobém horizontu výrazně snižuje, protože vytváří podmínky pro fungování i rozvoj dvou center specializované péče, konkrétně kardiocentra a traumacentra. Pro další dvě existující centra v rámci KNL (neurocentrum a onkocentrum) jsou momentálně zajištěny podmínky fungování ve stávajících prostorech, které byly zainvestovány v nedávné minulosti. Projekt též přispěje k zefektivnění a systémovému propojení odborných i provozních činností intenzivní medicíny, které jsou dosud rozptýleny po areálu nemocnice i mimo něj.

Z hlediska stavu celého areálu je aktuálně v přípravě první etapa, která řeší nejpalčivější problémy a zahrnuje především výstavbu zmíněného CULP a bezprostředně navazujících provozů (ARO, JIP, operační sály, lůžkové stanice, atd.), prostor pro specializovaná centra, diagnostiku, laboratoře, zázemí, energocentrum, a přístupové komunikace pro pěší i automobilovou dopravu s odhadovanou celkovou investicí cca 1,4 mld. Kč. Součástí etapy je i výstavba parkovacího domu, který bude řešit problém parkovacích míst pro zaměstnance i klienty nemocnice. Vzhledem k možnému financování této části investice z dotačního programu IROP je výstavba parkovacího domu finančně oddělena od zbytku projektu a bude se řešit samostatně. Nebude-li dotace přidělena, bude KNL investici řešit z vlastních prostředků. Vzhledem k poptávce po parkování v areálu a skutečnosti, že parkovací dům, bude provozován na komerční bázi, jeví se jako reálné, že návratnost této investice bude spolehlivá a poměrně rychlá. Ekonomice projektu parkovacího domu se bude věnovat samostatný dokument. Podobně jako parkovací dům se kalkulují samostatně výdaje i do zdravotnických technologií, které budou hrazeny z vlastních zdrojů KNL a.s. prostřednictvím generovaných odpisů (cca 120 mil. Kč ročně), případně z dotací.

Především z finančních a časových důvodů je první etapa koncipována tak, aby v případě nedostatku investičních prostředků pro etapy další bylo možné projekt ukončit nebo pozastavit, ale zároveň aby nově vystavěná infrastruktura byla plně funkční a schopná efektivního provozu. Týmem lékařů byl dokončen rámcový návrh umístění jednotlivých provozů do nové budovy, který je v současné době zpracováván do podoby tzv. stavebního programu, základního materiálu zadávací

dokumentace na další projektové činnosti. Zároveň proběhla analýza současných i budoucích finančních nástrojů vhodných pro předmětný projekt, jejímž výsledkem je předběžný návrh struktury financování projektu uvedený níže.

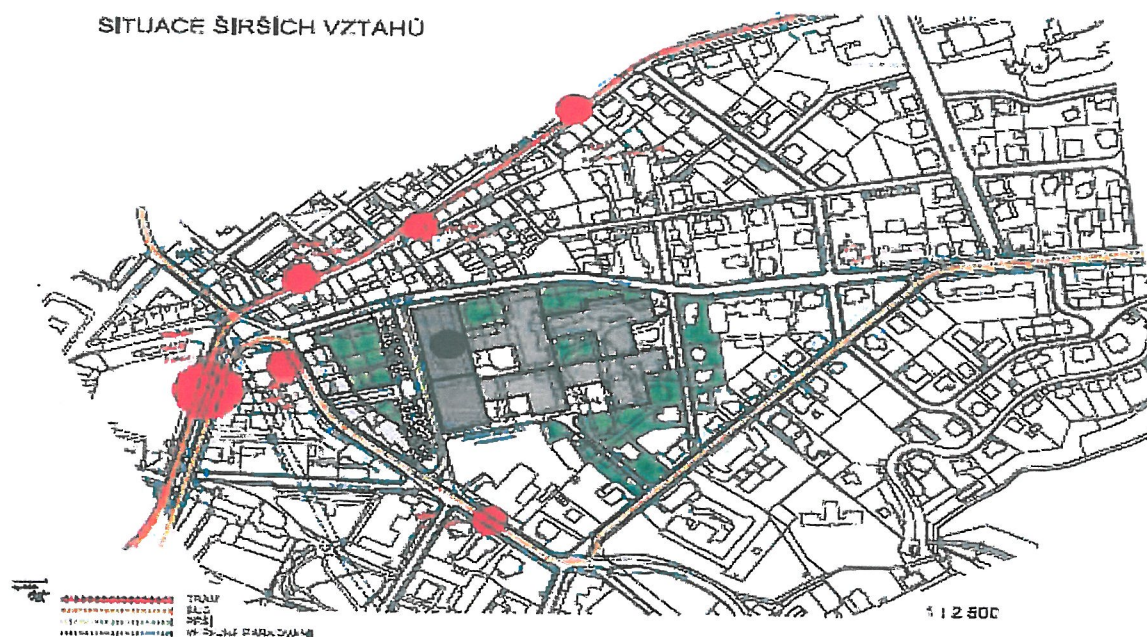
Projekt je procesně rozdělen do několika fází, především z technickoprovozního důvodu. Vzhledem k tomu, že se počítá s demolicí stávajícího energocentra (dnes umístěného do budovy H), bude nutné v první fázi projektu postavit energocentrum nové (podzemní podlaží nového objektu) a až následně po přepojení lze stávající energocentrum odstranit. Vzhledem k prostoru určenému pro novou výstavbu počítáme s tím, že tedy nejprve vznikne budova CULP s novým energocentrem a poté se bude likvidovat budova H, na jejímž místě by mohl vyrůst zmiňovaný parkovací dům. Konkrétní řešení přinese nicméně až výsledek soutěže o návrh, který může přinést další dosud nepromyšlené varianty prostorového uspořádání. Projekt bude řešit i další omezující faktory vyplývající z charakteru výstavby CULPu tak, aby nedošlo k omezení výkonů nemocnice.

Plánovaná výstavba představuje první etapu případné revitalizace celého areálu, přičemž tato i další etapy budou řešeny ve vzájemné návaznosti jako dílčí, systémově integrované, funkční celky. Další etapy budou zahrnovat výstavbu (či rekonstrukce) dalších budov, jež se stanou integrovanou součástí budovy CULP a spolu vytvoří jednotný provozní systém. Etapy zahrnují i dobudování integrujících ploch nemocnice a dokončení propojení s dopravní infrastrukturou města. Detailní koncept umístění konkrétních provozů v dalších etapách bude součástí tzv. Strukturálního plánu KNL, jenž obsahově naplní koncept tzv. Malého generelu.

V současnosti již byla práce na strukturálním plánu zahájena analýzou využívaných prostor, na kterou navází činnosti spojené s výhledem infrastrukturních potřeb jednotlivých zdravotnických oddělení, které nebudou umístěny do nového zařízení vybudovaného v první etapě. Následně bude navržen postup pro realizaci dalších etap tak, aby byla zaručena technická realizovatelnost při minimálním omezení výkonu nemocnice. Plán bude zahrnovat objemový odhad jednotlivých etap, jejich věcnou náplň a odhad nutných finančních zdrojů pro jejich realizaci. Vzhledem k tomu, že připravovaná soutěž o návrh bude částečně řešit i koncept modernizace celého areálu, je možné, že se strukturální plán přizpůsobí vhodným návrhům a následné etapy budou dle návrhů upraveny z hlediska času i provozního uspořádání.

Z pohledu finančních nároků na revitalizaci celého areálu v současnosti odhadujeme investici ve výši cca 4 – 4,5 mld. Kč a ukončení projektu ve všech etapách můžeme očekávat kolem roku 2035. Odhad vychází z předpokladu, že optimalizací ploch (dnes cca 80.000 m²) areálu lze při současné výkonnosti nemocnice dosáhnout úspory až cca 10.000 m² a „nová“ nemocnice by tak v budoucnu mohla fungovat na cca 70.000 m² zastavěných ploch. Při současných cenách (v průměru cca 36.800 Kč/m² bez DPH) a odhadované ploše tak odhadujeme cenu za investici do zdravotnické infrastruktury ve výši cca 2,6 mld. Kč. K tomu je nutné přidat další nutné vedlejší výdaje (demolice, sítě, dopravní infrastruktura, parking, mobiliář, atd.), které v současnosti odhadujeme poměrem k investicím do

budov na úrovni cca 30%. K celkové sumě výdajů je pak zapotřebí dopočítat DPH (cca 19% v případě KNL, a.s.).



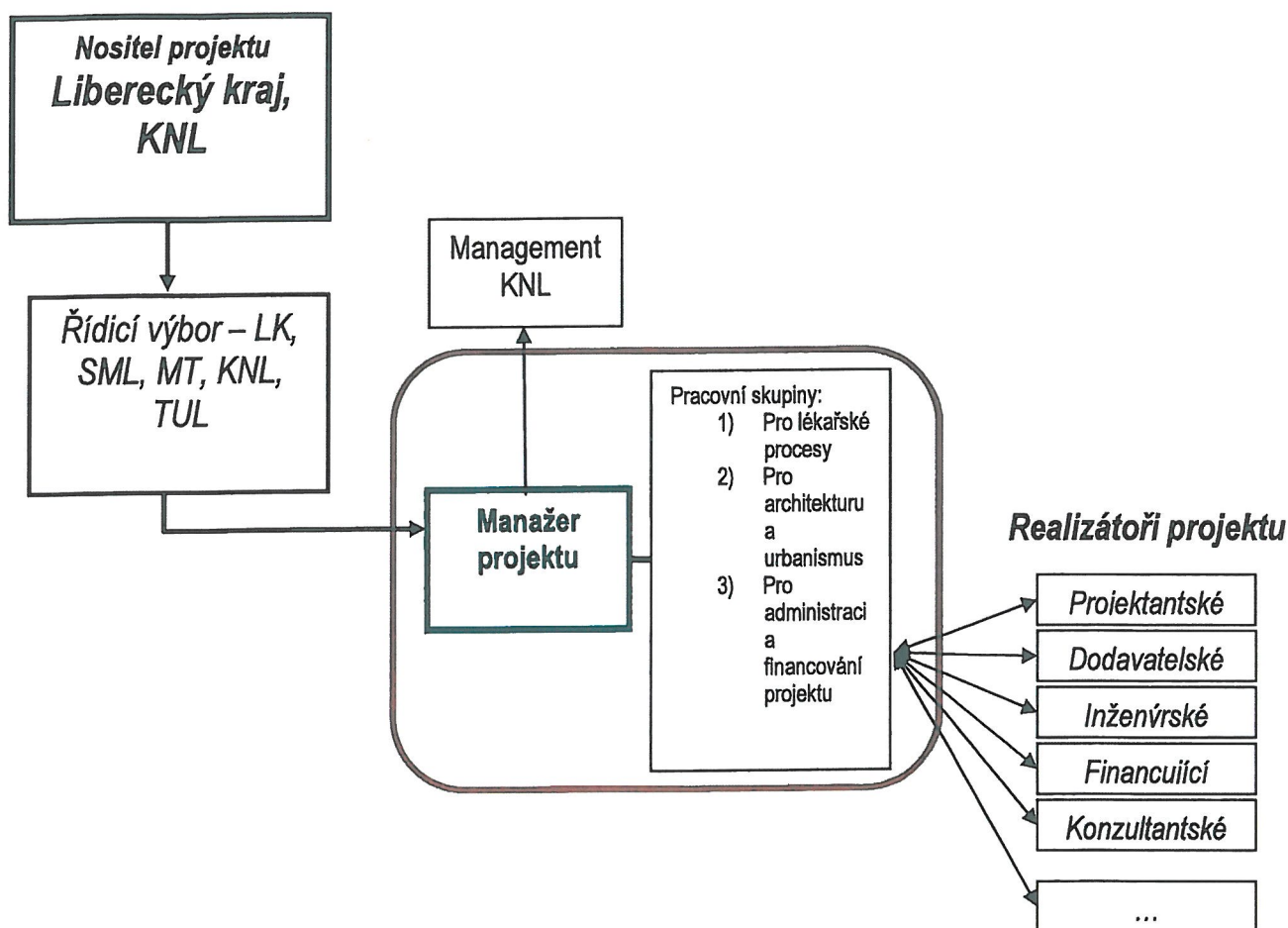
Obr: řešení revitalizace areálu v rámci širších vztahů dle Malého generelu

4. Management projektu a projektový tým

Řízení projektu vychází z obvyklé projektové řídicí struktury, tj. vrcholovým orgánem je řídicí výbor, kde jsou zastoupeni akcionáři – reprezentanti Libereckého kraje, Statutárního města Liberce, města Turnova a vedení KNL. Projekt je koordinován projektovým manažerem, který komunikuje na jedné straně s řídicím výborem a managementem nemocnice a na straně druhé s vlastními realizátory projektu.

Pro řešení odborných otázek projektu byly vytvořeny pracovní skupiny: a) skupina lékařská, b) skupina architektů a urbanistů, c) skupina pro financování a administraci projektu. Tyto skupiny na svých jednáních analyzují jednotlivé aspekty projektu a navrhují postupy, které jsou následně realizovány věcnými aktéry projektu. Nad rámec pracovních skupin byli do projektu přizváni odborníci v oboru projekce zdravotnických staveb, aby zajistili technickou adekvátnost připravovaných návrhů.

Řídící struktura projektu je uvedena na následujícím schématu:



5. Výběr lokality, technické a technologické řešení projektu

Z hlediska technického řešení projektu bylo zapotřebí nejprve určit lokalitu, kde bude investice umístěna. Jak již bylo zmíněno výše, k tomuto účelu byla vypracována vícekriteriální analýza, která srovnávala tři navržené lokality:

- 1) stávající areál v území u Husovy ulice
- 2) areál bývalé Textilany
- 3) plochu u letiště v ulici Ostašovská

Na základě výsledku této analýzy bylo Řídícím výborem projektu rozhodnuto o umístění projektu do současného areálu nemocnice na Husově třídě. Přestože realizace projektu ve stávajícím areálu nepřevyšuje ostatní alternativy ve všech aspektech, v souhrnu vychází jako nejlevnější a časově nejméně náročná. Výsledky analýzy jsou uvedeny v příloze.

Modernizace v areálu umožňuje etapovité řešení s postupným financováním bez nutnosti výstavby celé nové nemocnice. Využití stávajícího areálu navíc eliminuje riziko vzniku rozlehlého brownfieldu se značnými finančními nároky na jeho sanace.

Výběr lokality tak činí projekt realizovatelným bez nepřiměřených nároků na veřejné rozpočty akcionářů a samotné KNL, a.s. Pozitivním synergickým efektem může být smysluplná kultivace prostředí mezi nemocnicí a náměstím F. X. Šaldy.

Vzhledem k finanční i technické náročnosti modernizace celé nemocnice se přistoupilo k etapovitému řešení projektu tak, aby bylo možné realizaci zahájit i při současném stavu rozpočtů akcionářů. Dalším důvodem pro toto rozhodnutí byla negativní stanoviska Ministerstva zdravotnictví a Ministerstva pro místní rozvoj k výstavbě nové nemocnice na zelené louce.

Rozhodnutí realizovat projekt ve stávajícím areálu po etapách přineslo otázku technického řešení. Z tohoto důvodu byla v roce 2014 zahájena práce na tzv. Malém generelu (ke stažení zde: http://www.nemlib.cz/web/soubory/web/872_1243.pdf), který dává základní odpověď na otázku, jakým způsobem modernizaci realizovat. Základním požadavkem na věcné řešení byla, kromě finanční a technické realizovatelnosti, především nutnost zachování plného provozu nemocnice během výstavby. I z tohoto důvodu řeší generel postup modernizace, respektive jeho 1. etapu v jižní části areálu (v okolí ulice Kristiánova), kde se nenachází žádné zdravotnické provozy, ale pouze technicko administrativní. Na konci roku 2014 byla z vlastních zdrojů KNL, a.s. za účelem uvolnění této části areálu zakoupena budova VZP, kam se momentálně tyto provozy stěhují.

Plánovaná realizace předpokládá přípravu volné plochy, která vznikne demolicí budov tzv. staré interny (budova V) a hospodářské budovy (H) a technického skladu. Plocha určená pro realizaci projektu bude po uvolnění činit cca 8.000 m², což představuje dostatečný prostor pro výstavbu. Krom toho se plánuje demolice budov i na jižní straně Kristiánovy ulice, konkrétně ekonomického provozu (M), zdravotnické techniky (Z), sousedního bytového domu a přilehlé autodílny, které časově výstavbě budovy CULP předcházejí a vytvoří volné plochy jako zázemí pro realizaci stavby a následně mohou sloužit jako parkovací plochy nebo místo pro zeleň. Vzhledem k umístění těchto budov v památkové zóně města je plánovaná demolice v tuto chvíli nejistá a je možné, že se bude hledat jiné řešení, které umožní budovy zachovat. Z pohledu KNL, a.s. se však tyto budovy jeví jako zdravotnický nevyužitelné a předpokládá se, že budou nabídnuty k odkupu.

V návaznosti na Malý generel vznikl prvotní návrh objemu budovy a ploch CULPu. Do rastrové struktury objektu bylo započato se zakreslováním jednotlivých zdravotnických a pomocných provozů (tzv. stavební program), pro které je výstavba určena. Tento prvotní návrh řešil primárně medicínsko-provozní pohled a nebyl limitován finančními možnostmi, protože v době vzniku ještě nebyly detailně ověřeny možnosti dotačního spolufinancování. Výsledkem byl objemový návrh budovy o dvou podzemních a šesti nadzemních podlažích. Tento návrh obsahoval kromě medicínských a pomocných provozů i část pro univerzitní pracoviště a podzemní parkoviště (celé 2. PP), nicméně překročil možnosti financování a musel být následně redukován.

Na základě zjištění finanční i technické náročnosti prvotního návrhu přistoupil projektový tým k nutné redukci tak, aby byly primárně zachovány cíle projektu a zároveň byl projekt financovatelný. Primární aktivitou bylo vyhodnotit prostorové možnosti nové budovy. Za tímto účelem byla vytvořena analýza plošných variant s ohledem na disponibilní zdroje. Pro její tvorbu bylo nutné si předem definovat průměrnou konstrukční výšku podlaží a cenu za jeden metr obestavěného prostoru. Na základě mapování dostupných informací o realizovaných zdravotnických stavbách v ČR v posledních letech a konzultací s odborníky v oboru byla průměrná konstrukční výška stanovena na 4 m a průměrná cena m³ na úroveň 9 200 Kč bez DPH. Limitujícím prvkem analýzy byla i maximální výška objektu, která byla v souladu s návrhem územního plánu stanovena na úrovni 27 m.

Analýza zahrnovala posouzení možných variant z hlediska rozměrů rastru stavebních modulů, jejich počtu a z toho plynoucích investičních nákladů budovy. Celkový investiční náklad zahrnuje náklady na budovu vč. dalších vyvolaných nákladů (mimo parkoviště a zdrav. technologie) a DPH (19%). Výstupy zmiňované analýzy shrnuje následující tabulka.

Varianta projektu	Modul v rastru	Rozměr budovy (m)	Celk. objem (m ³)	Celkový investiční náklad (v mil. Kč vč. DPH)
A bez redukce	8100	139 x 42	118 881	1 827
B redukce rastru 7500	7500	127,5 x 37,5	97 537	1 593
C redukce rastru 7000	7000	120,4 x 36,4	89 413	1 504
D redukce 2 moduly	7500	112,5 x 37,5	86 062	1 467
E redukce 3 moduly	7500	105 x 37,5	80 325	1 400
F redukce 4 moduly	7500	97,5 x 37,5	74 587	1 341
G redukce 6 modulů	7500	90 x 37,5	67 932	1 269

Analýza ukázala, že financovatelnému objemu budovy odpovídají varianty E, F a G. Při následném ověření prostorové adekvátnosti vůči požadavkům medicínských provozů se ukázala jako nejvhodnější varianta E. Na tuto objemovou variantu se následně začal aktualizovat i stavební program. Nejdříve byly redukovány ty části, které přímo nesouvisí s medicínskými provozy, tedy především 2. podzemní podlaží, kde bylo umístěno podzemní parkoviště a vysokoškolské pracoviště. Následně se začalo s redukcí pomocných a veřejných prostor (sklady, čekárny, admin. zázemí, atd.). Naposledy se přistoupilo k redukcí vlastních prostor určených pro výkon zdravotnických činností. Výsledné velikosti jednotlivých ploch odpovídají současným standardům zdravotnických pracovišť v ČR. Ve výsledku se podařilo díky standardizaci velikostí ploch, vedle redukcí nezdravotnických prostor, snížit i plochy pro medicínu při zachování veškerých plánovaných provozů. Redukce se tak primárně dotkla velikostí prostor pro plánované provozy, nikoliv snižování počtu provozů jako takových. V tomto ohledu nicméně došlo ke snížení plánované lůžkové kapacity cca o 25 % (původně cca 130, dnes cca 100 lůžek). Zároveň s optimalizací prostoru vyšlo najevo, že vzhledem k různým technickým nárokům na akutní medicínu oproti lůžkovým stanicím se jako efektivní a hospodárné řešení ukazuje oddělení těchto provozů do dvou vzájemně propojených samostatných sekcí budovy.

Současný návrh počítá se vznikem cca 20.000 – 24.000 m² nových podlahových ploch.

Současný návrh stavebního programu zahrnuje tyto provozy: Urgentní příjem, ARO, JIP chirurgie, JIP interna, traumacentrum, kardiocentrum, oddělení chirurgie, úsek jednodenní operativy, centrální zobrazovací metody, centrální operační sály, sdílené ambulance, laboratorní komplex, centrální sterilizace, centrální odběry, lůžkové stanice, lékárnu, energocentrum, sklady a pomocné provozy.

Umístění výše vyjmenovaných provozů do nové nemovitosti způsobí změnu ve skladbě provozů v celém areálu. Některé provozy uvolní prostory v budovách, které i do budoucna budou sloužit medicínským účelům, takže se do nich přesunou provozy jiné, které dnes fungují v nevyhovujících podmínkách (př. oddělení ORL dnes umístěné v budově D - LDN se přesune do chirurgického objektu A). Další provozy umístěné do nového zařízení uvolní některé satelitní budovy uvnitř i vně areálu. Některé z těchto budov budou následně zbourány nebo odprodány, jiné budou sloužit jako zázemí pro pomocné (nezdavotnické) provozy. Ve výsledku počítáme s tím, že se KNL, a.s. realizací projektu zbaví celkem cca 15.000 m² nevyhovujících podlahových ploch (demolicí, či prodejem) a zároveň vybuduje cca 20.000 m² ploch nových, čímž se celkové podlahové plochy rozrostou o cca 5.000 m² na celkových 87.000 m². Detailní popis nového umístění provozů celého areálu včetně nákresu a identifikace objektů, které přestane KNL využívat, bude součástí materiálu, který vznikne po finalizaci stavebního programu.

Optimalizovaný stavební program, bude základním materiálem zadávací dokumentace pro připravovanou soutěž o návrh (SoN), ze které vzejde vítězný projekt a následně i projektová dokumentace ve všech stupních. Teprve soutěž o návrh a následné projektové práce určí přesnou velikost, technické i technologické řešení stavby/staveb a s tím spojený rozpočet.

Obr.: aktuální objemový náčrt 1. etapy



6. Zajištění investičního majetku projektu

Projekt Modernizace KNL je mimo jiné vymezen celkovým objemem finančních prostředků, které je možné k investici použít. Vzhledem k předběžné struktuře financování lze konstatovat, že celková částka investic, kterou je projekt schopen pokrýt, se pohybuje ve výši cca 1,4 mld. Kč. Tento objem finančních prostředků musí být pokrýt jak investici do objektu/ů jako takového, tak i další vyvolané náklady. Vedle samostatných položek výdajů je nutné v investici kalkulovat i s DPH, kterou si KNL, a.s. může uplatnit pouze v omezené míře (cca 2%), a tudíž její větší část se stane výdajem projektu. Současný odhad výdajů projektu (vč. DPH) uvádí tabulka níže:

Výdaj	Cena (v tis. vč. DPH - 19%)
Soutěž o návrh	10 000
Projektová dokumentace (všechny stupně)	50 000
Demolice (budovy V a H)	32 000
Hrubé terénní úpravy a inženýrské sítě	50 000
Budova(y) CULP (cca 80 000 m ³)	1 050 000
z toho: vlastní budova	875 000
propojovací kordony	15 000
vybavení energocentra + další provozní technologie	95 000
podzemní podlaží	105 000
Úprava Kristiánovy ulice a křižovatek	23 000
Mobilář	60 000
Sanace opuštěných objektů	60 000
Rezerva (cca 5%)	65 000
CELKEM	1 400 000

Vedle přímých investic projektu můžeme identifikovat i další výdaje, které jsou z časových a finančních důvodů odděleny. Důvody pro vyčlenění těchto výdajů spočívají jednak v čase uskutečnění daného výdaje a za druhé ve zdrojích financování. Některé přípravné aktivity, především pak administrace soutěže o návrh a plánované demolice v ulici Kristiánova, jsou částečně plánovány už na rok 2015 a předchází tak dohodnuté struktuře financování. Tyto výdaje budou hrazeny z vlastních zdrojů KNL, a.s. Další „nepřímé“ výdaje se týkají výstavby parkovacího domu a pořízení lékařských technologií, kde se počítá s jinými zdroji financování. U parkovacího domu se předběžně počítá s možnou dotací z programu IROP (IPRÚ), lékařské technologie se oproti tomu budou financovat z vlastních zdrojů nemocnice v rámci odpisů. Přehled výdajů mimo rozpočet projektu uvádí následující tabulka:

VÝDAJ	CENA (v tis. vč. DPH - 19%)	ZDROJ
Administrace soutěže o návrh a JŘBU	1 400	KNL
Demolice	15 000	KNL
Parkovací dům	63 000	Dotace IPRÚ
Zdravotnické technologie	150 000	KNL

Kromě odhadu celkových investičních nákladů a jejich rozpadu do konkrétních položek je zapotřebí rozdělit tyto výdaje i z hlediska času, abychom byli schopni adekvátně naplánovat finanční krytí investice. Rozdělení „přímých i nepřímých“ výdajů do jednotlivých let, včetně předpokládaných zdrojů financování znázorňuje následující tabulka. Hlavní zdroj financování investice jsme pro potřeby odlišení pracovně nazvali „Sdružený fond/úvěr“

ROK	VÝDAJ (v tis. vč. DPH - 19%)	ZDROJ FINACOVÁNÍ
2015	2 400	KNL
2016	30 000	Sdružený fond/úvěr
	14 000	KNL
2017	46 000	Sdružený fond/úvěr
2018	352 000	Sdružený fond/úvěr
2019	416 000	Sdružený fond/úvěr
	63 000	IROP
2020	431 000	Sdružený fond/úvěr
	150 000	KNL
2021/22	125 000	Sdružený fond/úvěr

Výdaje roku 2016 představují náklady přípravné fáze, především pak ty související se soutěží o návrh a první částí projektové dokumentace (pro územní rozhodnutí). V roce 2017 se počítá s výdaji do projektové dokumentace pro stavební povolení, případně dokumentace pro realizaci stavby a náklady spojené s demolicí budovy V. Od roku 2018 pak počítáme s náběhem výdajů do vlastní výstavby a dalších vyvolaných nákladů. Časový harmonogram výdajů se bude s přibývajícimi informacemi nadále zpřesňovat a detailněji strukturovat.

Z tabulky výdajů v čase vyplývá, že v letech 2016 a 2017 je možné financovat přípravnou část projektu přímo z vlastních zdrojů, v roce 2018, kdy předpokládáme zahájení stavební části projektu, bude financování převedeno na zdroje cizí, respektive komerční úvěr. Konkrétnímu průběhu financování projektu (cash-flow) se věnuje část kapitoly finanční řízení (viz níže).

Vzhledem ke skutečnosti, že cílem projektu není navýšení výkonů nemocnice, ale jejich přemístění do nové vhodnější infrastruktury, realizace a následný provoz investice nebude mít dopad na oběžný majetek, respektive ho nebude navyšovat. Z provozního hlediska dokonce počítáme s tím, že po optimalizaci procesů v novém zařízení (cca od 2. roku provozu) se provozní náklady budou již snižovat. Kvantifikaci těchto úspor bude nicméně možné učinit až po projektové přípravě, která definitivně určí konstrukci budov (y) i procesní work-flow.

7. Finanční plán projektu

Předběžná struktura financování

Předběžný odhad investičních výdajů projektu vychází primárně z rámcového výpočtu nákladů v závislosti na zastavěné ploše. Tento odhad činí cca 1,4 mld. Kč (vč. DPH) a bude dále upřesňován společně s detailnějším rozpracováním podkladů. Odhad v sobě zahrnuje kromě samotné stavby (včetně projektové dokumentace) i technická zařízení nutná pro provoz budovy, základní mobiliář, vnitroareálové komunikace, nutné demolice a sanace opouštěných budov. Z důvodu jiného zdroje financování naopak neobsahuje investici na parkování (dotace IPRÚ) či medicínské technologie. Vzhledem k charakteru instituce je kalkulováno i DPH, protože tuto si nelze uplatnit a vstupuje tedy do projektu jako jeho výdaj. Do odhadu není započítána cena peněz (úrok z úvěru).

Současný návrh struktury financování projektu vychází z dohody akcionářů a KNL, a.s. Liberecký kraj (LK) jako největší akcionář se opakovaně zavázal přispět do projektu částkou 1 mld. Kč ročně v průběhu příštích 20 let (2016 – 2035). Příspěvek dalších dvou akcionářů by dle dohody měl být ve výši odpovídající poměru akciového podílu vůči příspěvku LK. Jestliže LK disponuje 74,23% akcií KNL, a.s., vychází příspěvek Statutárního města Liberec (SML) v celkové výši cca 212,5 mil. Kč (15,77% akcií) a příspěvek města Turnov (MT) ve výši cca 134,7 mil. Kč (10% akcií). Krajská nemocnice Liberec bude dle této dohody přispívat do projektu částkou na úrovni minimálně 20 mil. Kč ročně (celkem 400 mil. Kč) od roku 2016. Zahájení příspěvků ze strany akcionářů je v současnosti plánováno od roku 2017 s tím, že se akcionáři dohodli na možnosti snížené splátky v roce 2017, čehož využije statutární město Liberec a pravděpodobně i město Turnov. Výdaje, které budou předcházet (2016), budou financovány z vlastních zdrojů nemocnice. Konečná podoba struktury, formy financování a harmonogramu bude předmětem dodatku akcionářské dohody a smluv mezi KNL a akcionáři. Tyto dokumenty budou před jejich podpisem schvalovány zastupitelstvy všech akcionářů i orgánů KNL.

Předběžná struktura financování projektu v tis. Kč

Subjekt	2016	2017	2018-2035
KNL	20 000	20 000	20 000

LK	0	50 000	52 800
SML	0	5 400	11 500
MT	0	3 500	7 300
CELKEM	20 000	78 900	91 600

Z pohledu financování, respektive jeho možných zdrojů, je zásadní zjištění, které vyplynulo z analýzy možných finančních nástrojů, že nevratné prostředky (dotace), především ze strukturálních fondů EU, nelze využít v takovém rozsahu, který by zabezpečil zdroje na celou akci či její podstatnou část. V současnosti nebyl identifikován dotační titul, který by umožňoval výstavbu zdravotnického objektu v rozsahu definovaném projektem. Navíc, vzhledem ke skutečnosti, že některé dotační programy (resp. konkrétní výzvy) jsou stále v přípravné fázi, nejsou dostupné detailní informace, které by umožňovaly přesnější odhad možných dotačních peněz použitelných pro projekt. Stranou by neměl zůstat ani fakt, že dotace jsou nenárokové a není tedy předem zajištěn úspěch případných dotačních žádostí. Z výše uvedených důvodů bylo rozhodnuto navrhnout takovou strukturu financování projektu, která primárně s dotačními prostředky nepočítá. Předpokládáme však, že pro některé dílčí části projektu se vhodné dotační tituly najdou a následně o ně bude požádáno. Případné čerpání některého z dotačních titulů pak přirozeně sníží objem vlastních investičních prostředků. Mezi potenciálně vhodné dotační tituly momentálně počítáme program IROP či OPŽP (energocentrum), při vhodných podmínkách je možné uvažovat i o zvýhodněném úvěru ČMZRB.

V současné době tedy financování projektu plánujeme jako kombinaci vlastních zdrojů a komerčního úvěru. Současný stav úrokových sazeb je pro tuto formu financování přívētivý, protože úvěrové prostředky jsou dnes levnější, než kdy před tím. Kalkulace případného úvěru, respektive jeho splátek, vychází z předpokladu, že v prvních letech investice budou výdaje financovány přímo z vlastních zdrojů (příspěvků) a úvěr bude použit až ve chvíli, kdy roční výdaje investice převyšují plánované roční zdroje. Následující tabulka znázorňuje předpoklad výdajů v jednotlivých letech a jejich zdrojů (bilance pořizovaného majetku a zdrojů):

Bilance výdajů a zdrojů financování

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
investiční výdaje	30 000	46 000	352 000	416 000	431 000	125 000
<i>kumulace výdajů</i>	<i>30 000</i>	<i>76 000</i>	<i>428 000</i>	<i>844 000</i>	<i>1 275 000</i>	<i>1 400 000</i>
vlastní zdroje	30 000	78 900	91 600	91 600	91 600	91 600
<i>vlastní zdroje (kumulace)</i>	<i>30 000</i>	<i>108 900</i>	<i>200 500</i>	<i>292 100</i>	<i>383 700</i>	<i>475 300</i>
cizí zdroje	0	0	264 700	339 300	431 000	125 000
<i>kumulace úvěru</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>264 700</i>	<i>604 000</i>	<i>1 035 000</i>	<i>1 160 000</i>
saldo	0	32 900	37 200	52 100	143 700	235 300

Z uvedené tabulky vyplývá, že komerční úvěr na pokrytí investice se plánuje od roku 2018 v souhrnné částce cca 1,16 mld. Kč. Při modelování úvěru a jeho splácení jsme tedy vycházeli z předpokladu, že úvěr bude poskytnut na období 17 – 18 let. Z hlediska výše úrokových sazeb předpokládáme, že úvěr bude fixovat úrok na dobu 5 let, což znamená, že úroková míra se bude měnit během splácení úvěru čtyřikrát. Vzhledem k faktu, že dnešní úrokové míry jsou na historických minimech, při změnách úrokových sazeb předpokládáme jejich mírný růst. Dle informací z bankovního sektoru se dnešní velké investice s vysokou mírou zajištění, mezi které spadá i projekt Modernizace KNL, úvěrují s úrokovou sazbou okolo 1 %. Při tvorbě modelu úvěru a jeho splátek jsme si jako výchozí úrokovou míru určili 1,1 %, kterou jsme zvedali po ukončení fixace na 1,5%, respektive 2,5% a 3,5%. Výsledný model představuje tabulka níže.

Předběžný finanční model v časovém horizontu

rok splácení	úroková míra (%)	částka úvěru (v tis. Kč)	roční splátka (v tis. Kč)	zdroje (v tis. Kč)	saldo (kumulativně v tis. Kč)
1	1,1	1 160 000	74 845	91 600	16 755
2	1,1	1 097 601	74 845	91 600	33 510
3	1,1	1 034 512	74 845	91 600	50 265
4	1,1	970 725	74 845	91 600	67 020
5	1,1	906 234	74 845	91 600	83 775
6	1,5	841 029	76 626	91 600	98 749
7	1,5	776 576	76 626	91 600	113 723
8	1,5	711 150	76 626	91 600	128 697
9	1,5	644 736	76 626	91 600	143 671
10	1,5	577 318	76 626	91 600	158 645
11	2,5	508 883	79 319	91 600	170 926
12	2,5	441 517	79 319	91 600	183 207
13	2,5	372 447	79 319	91 600	195 488
14	2,5	301 631	79 319	91 600	207 769
15	2,5	229 024	79 319	91 600	220 050
16	3,5	154 581	80 140	91 600	231 510
17	3,5	78 641	78 641	91 600	244 469
		0			
celkem			1 312 731	1 557 200	244 469

Znázorněný finanční model (model úvěru a splátek) nám ukazuje, že při zvolených úrokových sazbách a zdrojích financování je realizovatelnost projektu po finanční stránce možná, přičemž se generuje finanční rezerva. Po zprůměrování modelové úrokové sazby úvěru dospějeme k závěru, že při daných finančních možnostech jsou zdroje schopny pokrýt náklady úvěru ve výši 1,16 mld. Kč při sazbě až 3,6 % (kalkulovaná roční splátka by činila cca 91,3 mil. Kč), což při současné

situaci na úvěrovém trhu představuje poměrně konzervativní přístup. Z hlediska minimalizace rizik je nicméně tento přístup adekvátní.

Náklady životního cyklu

Současná metodologie ekonomického hodnocení projektů výstavby velmi často využívá kalkulací nákladů a výnosů za celé období životnosti hodnocené nemovitosti. K těmto propočtům slouží kalkulace nákladů životního cyklu stavby, kam kromě přípravné a investiční fáze patří i fáze provozní a likvidační se započítáním veškerých nákladů spojených s provozem stavby, včetně nákladů na zdravotnickou činnost. Kalkulace vychází z předpokladu, že za určité časové období, dané životností investice, se nakumulují náklady, které odpovídají předem danému poměru k původní investici. K tomu je zapotřebí určit délku životního cyklu hodnocené budovy, kterou jsme stanovili shodně s dobou, po kterou bude budova předmětem odpisů, tedy 30 let. Pro hodnocení zdravotnické budovy se u 30 letého životního cyklu udává následující poměr:

Investice (1) : provozní náklady budovy (0,6) : náklady na činnost (11,9)

(Zdroj: Kolektiv autorů, *Investing in Hospitals of the Future*, vyd.: World Health Organization 2009, ISBN 978 92 890 4304 5)

Do první položky (investice - IN) patří zejména výdaje na investiční přípravu a vlastní náklady stavby. Provozními náklady budovy (tzv. MOM costs - PN) rozumíme kompletní náklady spojené s provozem a údržbou budovy, včetně výdajů na technické zhodnocení a likvidaci. Náklady na činnost (NČ) pak představují kompletní výdaje spojené s provozovanou činností, tedy především materiál a lidské zdroje.

Dle výše uvedeného poměru můžeme tedy vytvořit odhad veškerých nákladů spojených s výstavbou a provozem investice za 30 let. Jestliže do poměrového vzorce dosadíme odhad investice projektu Modernizace, tedy částku 1,1 mld. Kč (odhad ceny budovy bez „okolních“ investic), můžeme snadno dopočítat i ostatní náklady, kdy v našem případě budou provozní náklady budovy činit 0,66 mld. Kč ($1,1 \times 0,6$) a náklady na činnost částku 13,09 mld. Kč ($1,1 \times 11,9$). Celkově tedy odhadujeme, že náklady životního cyklu nového zdravotnického zařízení budou dosahovat celkové částky 14,85 mld. Kč za období 30 let.

Náklady životního cyklu budovy (v mld. Kč)			
	IN	PN	NČ
Poměr (30 let)	1	0,6	11,9
Náklady CULP	1,1	0,66	13,09
CELKEM	14,85		

Ze stejného poměrového vzorce můžeme zároveň odhadovat roční provozní náklady nového zařízení. Jestliže víme, že za 30 let životnosti budovy budou činit provozní náklady (MOM) cca 660 mil. Kč, roční výdaje budou průměrně dosahovat

cca 22 mil. Kč, tedy 2 % původní investice. Dále předpokládáme, že tyto náklady se budou rok od roku lišit. Rozdíly v nákladech jednotlivých let budou způsobeny jednak sezónními vlivy (teplotní výkyvy jednotlivých let), ale především náklady na údržbu, opravy a technická zhodnocení, které budou v prvních letech provozu poměrně nízké a porostou s postupným opotřebením budovy a případnou potřebou změny vnitřních procesů nebo funkce. Z výše uvedeného vyplývá, že na začátku provozu investice můžeme očekávat provozní náklady na úrovni nákladů za energii a provozních služeb. Postupem času pak přibudou náklady na běžnou údržbu a drobné opravy a cca po 8 -10 letech provozu počítáme se zvýšenými výdaji na technickou revitalizaci investice. Porovnáme-li současné celkové provozní výdaje libereckého areálu (cca 83 mil. Kč/rok při zastavěné ploše cca 80.300 m²) s odhadovanými provozními náklady nové budovy (22 mil. Kč/rok při zastavěné ploše cca 20.000 – 24.000 m²) zjišťujeme, že průměrné náklady provozu na 1 m² nové budovy jsou na přibližně stejné úrovni současných průměrných nákladů stávajícího areálu. Projektový tým nicméně předpokládá, že především v první dekádě provozu nové budovy, budou její průměrné provozní náklady na 1 m² oproti stávajícímu areálu nižší a nemocnice své provozní náklady mírně sníží.

8. Hodnocení efektivity projektu

Z hlediska hodnocení efektivity investice první etapy modernizace KNL je nejprve nutné zdůraznit, že ji nelze provozně oddělit od zbytku fungování společnosti, ale naopak bude tvořit její integrální součást. Vzhledem k tomu, že záměrem projektu nejsou nové výkony, které by provoz nového zařízení tvořil, ale jedná se o novou infrastrukturu pro část výkonů stávajících, je nutné posoudit efektivitu investice z pohledu celé nemocnice. Projektový záměr navíc počítá s tím, že se do nového zařízení nastěhují některá vysoce výkonná oddělení (např. kardiocentrum), díky nimž by sice analýza prokázala efektivitu i výnosnost samostatně hodnocené investice, nicméně by opomíjela ekonomiku provozu zbytku KNL a tím by celkový dopad investice zkreslovala. Abychom byli schopni zhodnotit efektivitu, která bude mít relevantní vypovídací hodnotu, je nutné si nejprve určit způsob tohoto hodnocení. Jedním typem hodnocení, běžně používaným při evaluaci neziskových projektů, tedy takových, které netvoří přímo zisk, ale vytváří k jeho tvorbě podmínky (např. nákup nevýrobních laboratorních technologií u high-tech průmyslových firem z programu Potenciál - OPPI), je výhled celkového hospodaření společnosti ve formě státních výkazů (rozhodnutí a výsledovka). Vedle ekonomických výhledů je možné zhodnotit efektivitu investice porovnáním odhadovaných nákladů životního cyklu budovy s odhadem výnosů za stejné období. Jak už bylo zmíněno výše, pro toto srovnání nelze použít výnosy provozů umístěných do nového zařízení z důvodu jejich značné výkonnosti (odhadované výnosy z provozů určených do nového zařízení se pohybují okolo 1,3 mld. Kč/rok, tedy na úrovni 50 % všech výnosů, přičemž prostorově zabírají cca ¼ ploch nemocnice) a tím i zkreslení výsledného hodnocení. Jako jednotku výkonu jsme proto zvolili průměrné výnosy na m² areálu KNL po realizaci projektu.

Tímto srovnáním odhadovaných nákladů a průměrných výkonů chceme jednoduše doložit efektivnost investice.

Pro stanovení průměrného výnosu KNL na m² po realizaci projektu je nedřívě zapotřebí definovat celkovou plochu a sumu ročních výnosů. Z hlediska velikosti plochy jsme do kalkulace započítali veškeré podlahové plochy budov v areálu KNL Liberec. Od této plochy jsme odečetli sumu podlahové plochy budov, kterých se realizací projektu nemocnice zbavuje (cca 15.000 m²), a následně přičetli odhadovanou plochu nové infrastruktury (cca 20.000 m²). Ve výsledku tedy kalkulujeme s celkovou zastavěnou plochou o velikosti cca 87.000 m² (viz kapitola 5). U výnosů jsme do kalkulace započítali pouze výnosy nemocnice Liberec za rok 2014 (bez výnosů nemocnice Turnov a výnosů stravovacích služeb mimo areál – př. Radniční sklípek). Následně jsme tyto výnosy podělili celkovým počtem m² užívaných ploch v libereckém areálu (vč. nové budovy), čímž jsme získali průměrný výnos na m² za rok. Tento jsme pak vynásobili plochou nového zařízení (20.000 m²) a počtem let životnosti investice (30 let). Pro tento výpočet jsme z důvodu konzervativního přístupu průměrné výnosy v budoucích letech nijak nenavyšovali a pracovali tedy s konstantní hodnotou výnosu roku 2014.

Kalkulace porovnání nákladů životního cyklu s průměrnými výnosy za stejné období vypadá následovně:

NÁZEV	KALKULACE	HODNOTA	POZNÁMKA
Náklady životního cyklu (30 let)		14,85 mld. Kč	Viz kapitola 7
Roční náklady	14,85 / 30	0,495 mld. Kč	
Výnosy KNL, a.s. (celkem za 2014)		2,946 mld. Kč	
Výnosy nemocnice Turnov a mimoareálových stravovacích služeb (2014)		0,384 mld. Kč	
Výnosy nemocnice Liberec (2014)	2,946 - 0,384	2,562 mld. Kč	
Celková odhadovaná výměra podlahových ploch po realizaci projektu (nemocnice Liberec)		87.000 m ²	Viz kapitola 5
Výnosy nemocnice Liberec na 1 m ²	2.562 / 87.000	29.448 Kč/m ²	
Výnosy nového zařízení CULP (rok)	29.448 x 20.000	0,589 mld. Kč	
Průměrné výnosy nového zařízení CULP (30 let)	0,589 x 30	17,67 mld. Kč	
Bilance ročních výnosů a nákladů (v mil. Kč)	589 – 495	94 mil. Kč/rok	
Bilance výnosů a nákladů v životním cyklu (30 let)	17,67 – 14,85	2,82 mld. Kč	
Poměr ročních výnosů a nákladů nového zařízení	0,589 / 0,495	1,19	

Doba, za kterou se náklady životního cyklu a průměrné výnosy budou rovnat „0“	14,85 / 0,589	25,2 let	
---	---------------	----------	--

Výše uvedené základní bilance nákladů a výnosů, při současné úrovni znalostí vstupů, se jeví jako efektivní, protože celkové průměrné výnosy převyšují sumu celkových nákladů investice v životním cyklu. Za období 30 let převyší výnosy náklady o cca 2,8 mld. Kč (cca 95 mil. Kč/rok). Jinými slovy, průměrné výnosy z plochy nového zařízení v tomto odhadu vyrovnají náklady životního cyklu tohoto zařízení za cca 25 let, tedy 5 let před ukončením uplatňování odpisů (konec životnosti investice). Na tomto místě je nutné znovu zopakovat, že veškeré kalkulace jsou pouze odhadem budoucího stavu, přičemž kalkulace nákladů se bude v průběhu tvorby projektové dokumentace neustále zpřesňovat. Strana výnosů bude vzhledem k situaci na trhu (silná regulace státu) odhadem vždy. Při interpretaci těchto i dalších výhledů je nutné vést tuto skutečnost neustále v patrnosti.

Jak už bylo řečeno výše, dalším možným způsobem, jak doložit ekonomickou realizovatelnost projektu, respektive jeho efektivitu, je výhled ve struktuře státních výkazů za celou společnost KNL, a.s. tak, aby bylo patrné, jaký vliv bude projekt mít na celé hospodaření společnosti. Vzhledem k povaze ekonomické činnosti (zdravotnictví) a situaci na trhu (regulace) jsou následující výhledy odborným odhadem, které se mohou rozcházet s realitou, nicméně je z nich patrné, že při navrhované výši investice a struktuře financování je projekt reálný a ve střednědobém horizontu zvyšuje celkovou hodnotu společnosti a zároveň nepředstavuje zvýšené riziko ztrátového hospodaření. Hodnoty v níže uváděných tabulkách, které jsou ovlivněny projektem, pro přehlednost odlišujeme barevně a jejich pohyby a trendy jsou vysvětleny v legendě.

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
2 153 196	2 189 461	2 291 202	3 568 475	3 621 377	3 660 902	3 714 476	3 727 591	3 746 814	3 755 637	3 761 588	3 766 449
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 440 980	1 446 247	1 482 757	1 813 457	2 209 967	2 601 377	2 691 297	2 628 207	2 555 117	2 482 027	2 418 937	2 355 847
15 603	10 605	15 605	20 605	15 605	10 605	15 605	20 605	15 605	10 605	15 605	20 605
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 000	10 000	15 000	20 000	15 000	10 000	15 000	20 000	15 000	10 000	15 000	20 000
118	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 405 377	1 415 642	1 447 152	1 772 852	2 174 362	2 570 772	2 655 692	2 587 602	2 519 512	2 451 422	2 383 332	2 315 242
116 285	115 795	115 305	114 815	114 325	113 835	113 345	112 855	112 365	111 875	111 385	110 895
1 000 200	980 955	966 955	938 455	924 455	897 455	2 193 455	2 137 855	2 082 255	2 026 655	1 971 055	1 915 455
250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	310 000	298 000	286 000	274 000	262 000	250 000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
38 743	68 743	114 743	469 433	885 433	1 309 333	38 743	38 743	38 743	38 743	38 743	38 743
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
696 216	721 714	786 945	1 733 518	1 389 910	1 038 025	1 001 679	1 077 884	1 170 197	1 252 110	1 321 151	1 389 102
45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
352 378	367 724	384 336	401 753	420 014	439 161	465 024	485 686	508 435	532 293	557 603	584 157
296 455	311 278	326 842	343 184	360 343	378 360	397 278	417 142	437 999	459 899	482 894	507 038
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 000	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
40 923	41 946	42 995	44 070	45 171	46 301	53 246	54 045	55 936	57 894	60 210	62 618
12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
298 838	308 990	357 609	1 286 765	924 896	553 865	491 655	547 197	616 761	674 817	718 548	759 945
45 100	74 811	104 522	151 927	198 231	230 725	257 831	295 037	358 234	410 621	449 384	486 613
253 738	234 179	253 087	1 134 838	726 665	323 140	233 824	252 160	258 527	264 196	269 164	273 332

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 000	21 500	21 500	21 500	21 500	21 500	21 500	21 500	21 500	21 500	21 500	21 500
6 000	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000

vou hodnotu budov M a Z (demolice) a roční odpis budov KNL (snížený o hodnotu odpisu M a Z); 2018 - snížení o odpis (ponížený o odpis budovy V); 2020 - snížení o hodnotu budovy H (demolice) a roční odpis (ponížený o odpis vy CULP; 2022 a dále snižování o odpis budov vč. CULP.

ení mobiliáře do majetku (60 mil. Kč) a dále snižování hodnoty o odpis (5 let).

tný majetek: od 2016 průběžné navyšování o investici v celkové hodnotě 1,3 mld.; 2018 + zůstatková cena budovy H.

sků KNL. Pozn.: Tato položka je fiktivní, protože předpokládáme, že generované zisky budou reinvestovány nebo přehlednost výstupní tabulky jsme tyto zisky nerozpouštěli, ale naopak kumulovaly na řádku Peníze.

1. prostředky (mínus) investice (nedokon.hm majetek); 2017 - zahájení příspěvků akcionářů; 2018 - čerpání celého z příspěvků.

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
2 153 196	2 189 461	2 291 202	3 588 475	3 621 377	3 660 902	3 714 476	3 727 591	3 746 814	3 755 637	3 761 588	3 766 449
1 666 895	1 696 606	1 800 170	1 919 143	2 035 915	2 139 977	2 258 652	2 337 426	2 422 863	2 498 451	2 571 712	2 644 524
989 865	989 865	989 865	989 865	989 865	989 865	989 865	989 865	989 865	989 865	989 865	989 865
989 865	989 865	989 865	989 865	989 865	989 865	989 865	989 865	989 865	989 865	989 865	989 865

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
794 939	794 939	853 883	925 451	997 019	1 068 587	1 140 155	1 211 723	1 283 291	1 354 859	1 426 427	1 497 995
588 739	588 739	588 739	588 739	588 739	588 739	588 739	588 739	588 739	588 739	588 739	588 739
0	0	58 944	130 512	202 080	273 648	345 216	416 784	488 352	559 920	631 488	703 056
1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
205 200	205 200	205 200	205 200	205 200	205 200	205 200	205 200	205 200	205 200	205 200	205 200
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-160 478	-117 909	-88 198	-43 578	2 727	49 031	81 525	128 632	135 838	149 707	153 727	155 420
86 503	0	0	0	2 727	49 031	81 525	128 632	135 838	149 707	153 727	155 420
-246 981	-117 909	-88 198	-43 578	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42 569	29 711	44 621	47 405	46 304	32 494	47 107	7 206	13 869	4 020	1 693	1 244
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
480 502	487 056	485 231	1 643 532	1 579 662	1 515 125	1 450 025	1 384 365	1 318 151	1 251 387	1 184 076	1 116 125
12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
102 688	96 688	90 688	84 688	78 688	72 688	66 688	60 688	54 688	48 688	42 688	36 688
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
102 688	96 688	90 688	84 688	78 688	72 688	66 688	60 688	54 688	48 688	42 688	36 688

365 814	378 368	382 543	386 844	391 274	395 837	400 537	405 377	410 363	415 499	420 788	426 237
200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
86 182	88 768	91 431	94 174	96 999	99 909	102 906	105 993	109 173	112 448	115 822	119 296
48 951	50 420	51 933	53 491	55 095	56 748	58 451	60 204	62 010	63 871	65 787	67 760
17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500
1 480	1 480	1 480	1 480	1 480	1 480	1 480	1 480	1 480	1 480	1 480	1 480
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 000	18 500	18 500	18 500	18 500	18 500	18 500	18 500	18 500	18 500	18 500	18 500
1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
0	0	0	1 160 000	1 097 700	1 034 600	970 800	906 300	841 100	775 200	708 600	641 200
0	0	0	1 160 000	1 097 700	1 034 600	970 800	906 300	841 100	775 200	708 600	641 200
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800
5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800

spěvek akcionářů cca 59 mil. Kč; od 2018 příspěvek akcionářů cca 71,5 mil. Kč/rok.

l-2026 - navyšování nerozděleného zisku výsledkem hospodaření.

6 - 2019 - snižování neuhrazené ztráty výsledkem hospodaření.

– načerpání celého úvěru; 2019 – 26 – snižování úvěru o splátku jistiny.

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
231 552	243 130	250 424	255 432	257 987	260 567	263 172	267 120	271 127	275 194	279 321	284 908
170 752	179 289	184 668	188 361	190 245	192 147	194 069	196 980	199 934	202 933	205 977	210 097
60 801	63 841	65 756	67 071	67 742	68 419	69 104	70 140	71 192	72 260	73 344	74 811
2 774 892	2 833 110	2 891 765	2 951 653	2 995 327	3 030 791	3 066 681	3 103 001	3 139 757	3 176 954	3 219 303	3 268 900
2 735 661	2 793 110	2 851 765	2 911 653	2 955 327	2 990 791	3 026 681	3 063 001	3 099 757	3 136 954	3 179 303	3 228 900
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39 230	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
1 274 994	1 285 994	1 277 243	1 289 938	1 279 327	1 300 032	1 281 442	1 277 866	1 272 929	1 273 659	1 268 758	1 269 495
1 139 452	1 139 452	1 138 313	1 138 313	1 138 313	1 138 313	1 138 313	1 132 621	1 126 958	1 126 958	1 121 323	1 121 323
135 542	146 542	138 931	151 625	141 015	161 720	143 130	145 245	145 971	146 701	147 435	148 172
1 560 698	1 610 957	1 680 278	1 728 786	1 783 742	1 799 178	1 854 342	1 895 275	1 938 020	1 975 555	2 023 889	2 074 216
1 372 224	1 426 260	1 482 454	1 528 243	1 572 057	1 606 062	1 665 208	1 681 104	1 716 323	1 766 716	1 818 621	1 870 302
1 003 848	1 038 564	1 079 021	1 113 191	1 145 887	1 171 264	1 215 402	1 227 264	1 253 545	1 291 152	1 329 886	1 368 453
12 363	12 363	12 363	12 363	12 363	12 363	12 363	12 363	12 363	12 363	12 363	12 363
337 995	357 315	371 070	382 688	393 805	402 433	417 440	421 473	430 409	443 195	456 365	469 477
18 018	18 018	20 000	20 001	20 002	20 003	20 004	20 005	20 006	20 007	20 008	20 009
29 674	29 674	29 674	29 674	29 674	29 674	29 674	29 674	29 674	29 674	29 674	29 674
127 430	132 178	127 178	126 458	126 458	125 738	122 890	179 410	179 410	179 410	179 410	179 410
28 374	28 374	28 374	28 374	28 374	28 374	81 340	28 374	28 374	28 374	28 374	28 374

134	134	134	134	134	134	53 100	134	134	134	134	134
28 240	28 240	28 240	28 240	28 240	28 240	28 240	28 240	28 240	28 240	28 240	28 240
18 253	18 253	18 253	18 253	18 253	18 253	52 743	18 253	18 253	18 253	18 253	18 253
154	154	154	154	154	154	34 644	154	154	154	154	154
18 099	18 099	18 099	18 099	18 099	18 099	18 099	18 099	18 099	18 099	18 099	18 099
-4 350	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18 207	18 207	18 207	18 207	18 207	18 207	18 207	18 207	18 207	18 207	18 207	18 207
15 628	15 628	15 628	15 628	15 628	15 628	15 628	15 628	15 628	15 628	15 628	15 628
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48 420	35 545	53 671	57 108	68 250	50 400	67 740	17 781	25 306	12 447	8 875	7 520
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 676	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300
4 676	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
120	400	120	120	12 620	11 820	11 120	10 420	9 720	9 020	8 320	7 520
33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
1 167	807	807	807	807	807	807	807	807	807	807	807
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 434	1 136	1 416	1 416	-11 084	-10 284	-9 584	-8 884	-8 184	-7 484	-6 784	-5 984
8 430	7 229	10 693	11 185	11 168	8 171	10 660	4 205	4 710	2 443	1 943	1 882
8 997	7 229	10 693	11 185	11 168	8 171	10 660	4 205	4 710	2 443	1 943	1 882
-567	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42 569	29 711	44 621	47 405	46 304	32 494	47 107	7 206	13 869	4 020	1 693	1 244
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

42 569	29 711	44 621	47 405	46 304	32 494	47 107	7 206	13 869	4 020	1 693	1 244
51 854	36 681	55 087	58 524	57 166	40 116	58 156	8 897	17 122	4 963	2 091	1 536

majetku a provoz CULP

z důvodu růstu prodeje v nové lékárně

5%

a energie o 0,5% každý druhý rok z důvodu provozu úspornější a efektivnější budovy

služby na služby - demolice objektů M, Z (2016), V (2018) a H (2020), v letech 2017 a 19 a 21 služby zvýšeny o 0,5%

náklady (+ soc. a zdrav poj) ve výši 50% předpokládaného hospodářského výsledku daného roku.

o roční odpis demolovaných budov; 2016 - zůstatková cena dem. Budov (M, Z) jednorázově do odpisu; 2018 a investice CULP; od 2021 zvýšení ročních odpisů o cca 55 mil. Kč z důvodu zahájení odpisů CULP a mobiliáře;

nemovitostí (T, K a Jablonné v. P.)

o nemovitostí

1,16 mld. Kč na 20 let)

9. Analýza rizik

Z výše uvedených kvalifikovaných odhadů, je zřejmé, že realizace projektu a jeho dopady do ekonomiky společnosti nepřinesou výrazná rizika pro stabilitu a fungování. Podíváme-li se na některé relevantní poměrové ukazatele, zjistíme, že jejich hodnoty nedosahují hranic, které jsou obecně považovány za rizikové. Přestože například výrazně stoupne zadluženost (cizí zdroje/celková aktiva*100) vlivem přijatého úvěru, pohybuje se maximálně na úrovni cca 45% (v roce 2018), což ve skutečnosti odpovídá doporučené hodnotě tohoto ukazatele. Podobně i další ukazatele jako například rentabilita (zisk/celková aktiva), či likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé závazky) vlivem projektu své hodnoty mění, nicméně během období, na které je výhled zpracován, se nikdy nedostávají k hodnotám, které by indikovaly zvýšené riziko. Z pohledu výsledků hospodaření je patrné, že díky zajištěným externím zdrojům financování a schopností KNL generovat provozní zisk, je celkové hospodaření společnosti kladné pro celé období výhledu a to i přesto, že pracujeme s minimálním navyšováním výnosů z vlastní činnosti (cca 0,5% ročně). Oproti tomu predikujeme výrazný růst mzdových nákladů (cca 3% ročně), což je zároveň hlavní faktor snižujícího se hospodářského výsledku v letech 2022 – 2026. Samozřejmým dopadem projektu je pak výrazné zvýšení dlouhodobého majetku společnosti, který se v období zpracovaných výhledů zvedá o více jak 50% a s tím spojený i růst odpisů.

Projekt Modernizace KNL však zahrnuje celou řadu aktivit a činností, ze kterých zákonitě plynou rizika různých charakterů intenzit i míry dopadu. Z hlediska možnosti výskytu i závažnosti dopadu je nutné už nyní brát v potaz dvě finanční rizika, která mohou výrazně ovlivnit realizaci projektu. Jedná se o riziko spojené s vyšší investičních nákladů a s úrokovou sazbou úvěru. V současné době kalkulujeme investiční náklady spojené s realizací projektu pomocí odborného odhadu ceny obestavěného prostoru. K těmto investicím za výstavbu přičítáme další nutné výdaje spojené s přípravou projektu i ploch a dále investice do movitého majetku energocentra a mobiliáře. Celková investice po započítání DPH činí cca 1,4 mld. Kč, z čehož 1,05 mld. Kč činí vlastní stavba. Tento odhad vyplývá z kalkulace ceny za 1m³ zdravotnické stavby (bez DPH), kterou jsme stanovili na úrovni 9 200 Kč.

Jelikož ale bude stavba započata za několik let a dnešní situace na trhu vykazuje tendenci mírného růstu cen ve stavebnictví, je už nyní zapotřebí věnovat problematice případného růstu ceny stavby patřičnou pozornost. Obecně toto riziko vnímáme jako průměrné z hlediska možnosti výskytu a zároveň jako výrazné z hlediska možného dopadu. Jestliže toto riziko kvantifikujeme, zjistíme, že navýšení ceny vlastní budovy o jeden procentní bod zvýší celkovou investici o cca 8,75 mil. Kč. Vzhledem k projektované rezervě by projekt byl schopen absorbovat (bez nutnosti změn ve struktuře financování) zvýšení jednotkové ceny o cca 7,5 %.

Přestože tato finanční „flexibilita“ se jeví jako dostatečná, nelze na ni jednostranně spoléhat, protože tlak na využití rezervy může přijít i z jiných kapitol rozpočtu. I z tohoto důvodu je zapotřebí již nyní hledat možnosti eliminace, či snížení vlivu tohoto rizika. Jako jeden z možných způsobů eliminace výskytu daného rizika je omezení výše investičních nákladů v soutěži o návrh a následně i ve veřejné zakázce na tvorbu projektových dokumentací a vlastní provedení stavby. Přestože vlastní soutěž o návrh nechce být principiálně rozpočtem imitována (omezení kreativity architektů), bude výše disponibilních prostředků zahrnuta do podmínek soutěže. Nebude sice figurovat jako podmínka pro přijetí návrhu, nicméně bude jedním z důležitých kritérií při výběru.

Další opatření, které může výrazně omezit vliv zvýšené ceny na projekt je hledání možností, jak provést investici bez nutnosti zahrnout do investičních výdajů DPH. Jak už bylo výše popsáno, KNL jako zdravotnické zařízení nemůže uplatnit odpočet DPH (respektive pouze malou část okolo 2%) a daň z přidané hodnoty se tak stává součástí rozpočtu a cash-flow projektu. Při odhadovaných výdajích na úrovni 1,4 mld. Kč činí daň cca 220 mil. Kč. Uskuteční-li se však investice přes subjekt, který na odpočet DPH právo má, část rozpočtu kalkulovaná na pokrytí této daně, může být použita pro jiné účely, tedy i na případnou sanaci vícenákladů způsobených vyšší cenou stavby. Vlastní daň by byla následně kalkulována do ceny nájmu, který by KNL pravidelně hradila investujícímu subjektu. Tímto způsobem se částka DPH „rozředí“ do období placení nájemného (př. 40 let). Možným subjektem pro realizaci investice DPH je buď přímo Liberecký Kraj nebo nově založený subjekt ve vlastnictví KNL, a.s.

Dalším identifikovaným rizikem, které může mít výrazný vliv na realizaci projektu, respektive jeho financování, je úroková míra přijatého úvěru. Toto riziko vnímáme jako významné, co se týká možnosti výskytu i možného dopadu. Současná situace na trhu s úvěry je z pohledu úrokování velmi příznivá, protože nedávná finanční krize způsobila pokles úrokových sazeb na minimum. Velké investiční projekty se zajištěným financováním a menším rizikem neschopnosti v budoucnu splácet, mezi které řadíme i projekt Modernizace KNL, jsou schopny si zajistit úvěry s úrokovou mírou okolo 1% ročně. Při kalkulacích plánovaného úvěru (cca 1,16 mld. na období 17 – 18 let) jsme vycházeli ze současné situace na trhu, nicméně s vědomím skutečnosti, že úvěr bude dlouhodobý a bude se tedy u něj měnit úroková sazba vždy na konci fixačního období (5-8 let), je nutné počítat s tím, že se situace na úvěrovém trhu bude měnit a to pravděpodobně směrem k vyšším úrokovým sazbám. Při modelování úvěru a jeho splátek (viz kapitola 8) jsme vycházeli z výše uvedených předpokladů a došli k závěru, že při předpokládané výši úvěru 1,16 mld. Kč na období 17 let můžeme očekávat průměrný úrok cca 1,9 % ročně a tedy průměrnou roční splátku cca 77,3 mil. Kč. Celkový roční příspěvek do projektu je momentálně uvažován v celkové částce 91,5 mil. Kč (od 2018) a touto sumou je na stejné období možné financovat částku 1,16 mld. Kč s úrokem až 3,6% ročně. To znamená, že bez jakékoliv úpravy struktury financování je projekt schopen absorbovat navýšení průměrné úrokové sazby úvěru o cca 30%. Vedle toho se opět jako vhodné opatření

jeví investovat s možností odpočtu DPH (viz výše), které zamezí si půjčovat na DPH projektu a platit z této daně úrok. Vhodným opatřením bude samozřejmě i veřejná zakázka na dodavatele úvěru, která zajistí konkurenční prostředí při nabídce úvěrů. Dalším opatřením je v neposlední řadě i rychlost realizace, kdy nejspíše bude platit pravidlo, že čím dříve, tím levněji (z pohledu ceny peněz).

Příprava, realizace i provoz projektu Modernizace KNL v sobě ponese řadu dalších více, či méně závažných rizik, které budeme ovšem schopni lépe vydefinovat a přiřadit k nim opatření až ve chvíli, kdy bude mít projekt pevnější věcné kontury. V této fázi budeme schopni lépe rozeznat a analyzovat rizika spojená s provozem nového objektu. Níže přikládáme indikativní výčet rizik, jejichž výskytu jsme si vědomi a budeme se jimi i nadále zabývat, tak abychom jejich výskyt i dopad maximálně omezili.

Mezi hlavní rizika patří: vysoké provozní náklady nové budovy (opatření: provozní náklady jako jedna ze sledovaných oblastí připravované PD), možné zvyšující se výdaje projektu z důvodu časových prodlev (opatření: adekvátní projektový management, zastupitelnost, příprava jednotlivých činností), riziko spojené s personální nestabilitou KNL a případnými nekompetentními zásahy do vedení nemocnice (opatření: dobrá komunikace týmu uvnitř i vně nemocnice), riziko spojené s regulací trhu, respektive se změnami v úhradových vyhláškách (opatření: konzervativní přístup k budoucím výnosům), riziko spojené s dotací na parkovací dům (opatření: průběžný update informací o možné dotaci, včasné zachycení změn a příprava financování dílčího projektu z vlastních zdrojů), technické riziko spojené s výstavbou nového energocentra (opatření: kvalitní projektová příprava a časový harmonogram realizační části). Tento výčet nepovažujeme za finální, ale pro tuto chvíli nám poskytuje základní povědomí o výskytu i míře rizik, které projekt mohou ovlivnit.

10. Dopady „nulové“ varianty

Projekt Modernizace KNL vznikl částečně jako reakce na vývoj medicíny v posledních letech a zvětšující se rozdíl mezi požadavky a stavem infrastruktury. Z vyjádření lékařů (příloha č. 1) je patrné, že infrastruktura stávajícího areálu neodpovídá podmínkám pro moderní zdravotnictví a tento rozdíl se bude bez investic neustále zvětšovat. Je pravděpodobné, že deficit v infrastruktuře nemocnice dosáhne v určitém bodě takové míry, která může mít za následek omezení té nejnáročnější péče, jež je zároveň z hlediska výnosů i tou nejlukrativnější. V současnosti se jedná především o činnosti center specializované péče. V minulých letech bylo infrastrukturně i technologicky zainvestováno neurologické a onkologické centrum a je zde reálný předpoklad, že svými podmínkami budou ve střednědobém horizontu vyhovovat.

Jiná situace nastává u traumatologicko-ortopedického a kardiologického centra, která jsou vybavena technologicky na velmi dobré úrovni, z hlediska infrastruktury jsou však jejich podmínky neadekvátní a jejich rozvoj je tak výrazně limitován. Jelikož se kritéria pro akreditaci center v souladu s vývojem medicíny neustále zpřísňují,

existuje reálné riziko, že tato centra nebudou schopna kritéria do budoucna plnit a budou nucena svou působnost v KNL ukončit. Poskytovaná specializovaná péče center by pak byla dostupná pouze v jiných mimoregionálních nemocnicích (především fakultních) a zde by zůstala v daných oborech pouze základní péče. To by mělo za následek nutnost obyvatel kraje cestovat za specializovanou péčí do jiných regionů, pokles výkonnosti a konkurenceschopnosti nemocnice, odliv zkušených i mladých lékařů a další nesystémové investice do stávajícího areálu.

Po konzultacích s přednosty obou center vyplývá, že riziko nedodržení podmínek center bude aktuální, při nerealizování projektu Modernizace KNL, v horizontu cca 5 – 7 let. Při nutnosti centra zrušit je odhadovaná ztráta výnosů cca 40 – 50% v případě traumatologie a až 75% u kardiologie, přičemž průměrná ziskovost těchto výnosů je cca 20%. V roce 2014 vykázalo traumatologicko-ortopedické centrum výnosy na úrovni téměř 71,5 mil. Kč a centrum kardiologické dokonce přes 393 milionů Kč. Při těchto hodnotách výnosů, ziskovosti a odhadované ztráty výkonnosti lze odhadnout, že tzv. „nulová“ varianta, při které by se nerealizoval projekt modernizace, přinese ve střednědobém horizontu 5 – 7 let ztrátu výnosů v přibližné hodnotě 327 mil. Kč, což představuje cca 11% všech výnosů nemocnice (včetně nemocnice Turnov). Ztráta výnosů samozřejmě představuje i úbytek nákladů, nicméně při ziskovosti okolo 20% by tento úbytek nebyl schopen absencí výnosů vykompenzovat. V důsledku by se hospodaření nemocnice mohlo potýkat s problémy hospodařením a ztrátou kladného hospodářského výsledku. Odhad vývoje hospodaření KNL při „nulové“ variantě znázorňuje tabulka výhledu výsledovky na období 2014 – 26, kde jsme ztrátu center časovali do roku 2020, aby ve zbylém období byly patrné dopady této ztráty. V případě, že by se centra „udržela“ déle, kalkulovaná ztráta výnosů by se pouze posunula v časové rovině, nicméně dopady by následně zůstaly obdobné.

Tento výhled kromě jiného poukazuje na skutečnost, že výnosy z center tvoří významnou část výnosů celé nemocnice a jejich ztráta negativně ovlivní celkové hospodaření. Při naplnění našich odhadů se nemocnice dostává po ztrátě center do trvalé ztráty hospodaření od roku 2022. V porovnání variant tedy jasně vyplývá, že realizace projektu nejen zlepší podmínky pro výkon medicíny, či komfort pro zaměstnance i pacienty, ale zároveň je předpokladem pro ziskové hospodaření celé nemocnice.

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
231 552	243 130	250 424	255 432	257 987	260 567	263 172	265 804	268 462	271 147	273 858	276 597
170 752	179 289	184 668	188 361	190 245	192 147	194 069	196 009	197 969	199 949	201 949	203 968
60 801	63 841	65 756	67 071	67 742	68 419	69 104	69 795	70 493	71 197	71 909	72 629
2 774 892	2 833 110	2 891 765	2 951 653	2 995 327	2 703 784	2 735 750	2 768 099	2 800 836	2 833 966	2 867 493	2 901 423
2 735 661	2 793 110	2 851 765	2 911 653	2 955 327	2 663 784	2 695 750	2 728 099	2 760 836	2 793 966	2 827 493	2 861 423
39 230	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
1 274 994	1 274 994	1 275 210	1 275 895	1 276 583	1 078 412	1 079 149	1 080 834	1 086 306	1 091 806	1 093 514	1 095 227
1 139 452	1 139 452	1 138 313	1 138 313	1 138 313	944 451	944 451	945 395	950 122	954 873	955 828	956 784
135 542	135 542	136 897	137 582	138 270	133 961	134 698	135 439	136 184	136 933	137 686	138 443
1 560 698	1 621 957	1 682 311	1 742 829	1 786 487	1 693 791	1 725 704	1 757 059	1 785 022	1 813 358	1 845 889	1 878 825
1 378 224	1 431 727	1 482 457	1 532 669	1 577 151	1 532 785	1 573 921	1 615 352	1 658 429	1 702 261	1 747 007	1 787 869
1 009 848	1 042 644	1 079 023	1 116 494	1 149 689	1 116 579	1 147 277	1 178 195	1 210 341	1 243 051	1 276 443	1 306 936
12 363	12 363	12 363	12 363	12 363	12 363	12 363	12 363	12 363	12 363	12 363	12 363
337 995	358 702	371 071	383 811	395 097	383 840	394 277	404 790	415 719	426 841	438 194	448 561
18 018	18 018	20 000	20 001	20 002	20 003	20 004	20 005	20 006	20 007	20 008	20 009
29 674	29 674	29 674	29 674	29 674	29 674	29 674	29 674	29 674	29 674	29 674	29 674
127 430	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000
28 374	28 374	28 374	28 374	28 374	28 374	28 374	28 374	28 374	28 374	28 374	28 374

134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
28 240	28 240	28 240	28 240	28 240	28 240	28 240	28 240	28 240	28 240	28 240	28 240
18 253	18 253	18 253	18 253	18 253	18 253	18 253	18 253	18 253	18 253	18 253	18 253
154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154
18 099	18 099	18 099	18 099	18 099	18 099	18 099	18 099	18 099	18 099	18 099	18 099
-4 350	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18 207	18 207	18 207	18 207	18 207	18 207	18 207	18 207	18 207	18 207	18 207	18 207
15 628	15 628	15 628	15 628	15 628	15 628	15 628	15 628	15 628	15 628	15 628	15 628
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42 420	43 255	52 879	63 184	62 359	14 028	4 804	-5 274	-20 388	-35 886	-48 101	-56 028
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 676	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300
4 676	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300	2 300
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
120	400	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
1 167	807	807	807	807	807	807	807	807	807	807	807
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 434	1 136	1 416	1 416	1 416	1 416	1 416	1 416	1 416	1 416	1 416	1 416
8 145	8 434	10 316	12 274	12 117	2 934	1 182	-733	-3 605	-6 549	-8 870	-10 376
8 712	8 434	10 316	12 274	12 117	2 934	1 182	-733	-3 605	-6 549	-8 870	-10 376
-567											
37 709	35 957	43 979	52 326	51 657	12 509	5 038	-3 125	-15 367	-27 921	-37 815	-44 236
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

37 709	35 957	43 979	52 326	51 657	12 509	5 038	-3 125	-15 367	-27 921	-37 815	-44 236
45 854	44 391	54 295	64 600	63 775	15 444	6 220	-3 858	-18 972	-34 470	-46 685	-54 612

/ center, od 2021 průběžné zvyšování výnosů o 0,5% ročně
 /livem ztráty výnosů při započítání marže na úrovni 20%, od 2021 standartní trend vývoje

analýz, tak z pohledu výsledků hospodaření je patrné, že díky zajištěným externím zdrojům vyrovnat provozní zisk, bude celkové hospodaření společnosti kladné pro celé období výhledu a to i při navyšování výnosů z vlastní činnosti (cca 0,5% ročně). Přitom predikujeme relevantní růst. V analýze je také uvedena skutečnost, že samozřejmým dopadem projektu je výrazné zvýšení který se v období zpracovaných výhledů zvedá o více jak 50%.

z dostupných zdrojů docházíme k závěru, že celkový roční příspěvek do projektu je momentálně 1,5 mil. Kč (od 2018) a touto sumou je na stejné období možné financovat částku 1,16 mld. Kč. Předpokládá se, že bez jakékoliv úpravy struktury financování je projekt schopen absorbovat navýšení nákladů na 30%.

skutečnost, že při uvažovaných reálných hodnotách výnosů, ziskovosti a odhadované ztráty „nulová“ varianta, při které by se nerealizoval projekt modernizace, přinese ve střednědobém výhledu přibližně 327 mil. Kč za rok, což představuje cca 11% všech výnosů nemocnice (včetně

Tento výhled kromě jiného poukazuje na skutečnost, že výnosy z center integrovaných do CULP tvoří signifikantní část výnosů celé nemocnice a jejich ztráta negativně ovlivní celkové hospodaření. Při naplnění našich odhadů se nemocnice dostává po zániku center do ztráty hospodaření od roku 2022.

Varianta, při které by došlo k výstavbě celé nové nemocnice najednou, je spojena neúměrně vysokými okamžitými náklady, které i s vyvolanými dodatečnými investicemi a s respektováním nákladů změnových procesů by dosáhly úrovně 4 až 4,5 mld. Kč, což jsou investice přesahující možnosti samotné nemocnice i akcionářů. Důležitou skutečností je i to, že by s okamžitou výstavbou celé nemocnice v místě stávajících budov nebylo možné udržet požadovaný výkon pracovišť. Přitom je třeba respektovat udržitelnost současných investičních projektů s příspěvkem z fondů EU. V současnosti nicméně vzniká plán revitalizace celého areálu, ze kterého vzejdou možnosti realizace dalších etap (věcné, časové i finanční). Tento tzv. Strukturální plán bude následně předmětem dalších diskusí a ve výsledku vodítkem pro přípravu následující (i dalších) etapy. K její realizaci ovšem bude nejdříve nutné identifikovat patřičné finanční zdroje.

Z porovnání variant tedy jasně vyplývá, že realizace předloženého projektu nejen zlepší podmínky pro výkon medicíny, či komfort pro zaměstnance i pacienty, ale zároveň je předpokladem pro ziskové hospodaření celé nemocnice. Oddalování realizace první etapy přináší nemalé ztráty. Zároveň tato **varianta umožňuje zahájit celkovou revitalizaci areálu, protože její věcné řešení neomezuje provoz nemocnice, uvolní část areálu pro další etapy a v současnosti je finančně i technicky realizovatelná.**

Výstavba v etapách v rámci modernizace (revitalizace) areálu stávající nemocnice, počínaje výstavbou nových prostor určených pro centrum urgentní lékařské včetně nezbytné lůžkové části a parkovacích možností, představuje realizovatelnou a významně přínosnou variantu řešení rozvoje KNL. Benefitem této varianty je relevantnost nákladů výstavby i vyvolaných nákladů vzhledem k investičním možnostem Libereckého kraje, SML i samotné KNL. Důležitá je skutečnost, že první etapa výstavby byla připravována ve více variantách a následně byla vybrána varianta objemu budovy pro první etapu v objemu cca 80 tis. m³, což představuje cca 20 tis. m² nových ploch. Mezi benefity patří i to, že mohou být opuštěny prostory v nevyhovujících budovách. Benefitem je i to, že první etapa projektu dovolí návaznost další výstavby integrovaného celku v navazujících etapách. Rizika financování jsou minimalizována podmínkami v připravované soutěži o návrh pro navrhovaný projekt 1. etapy výstavby. Mezi benefity pro město patří i kultivace prostředí Kristiánovy ulice, která v současnosti představuje „brownfield“, znehodnocující kvalitu prostředí centra města.

Řídící výbor, vedení nemocnice i projektový tým zvažoval podrobně benefity i rizika uvedených tří variant a na základě rozhodnutí akcionářů i schválení projektového záměru zastupitelstvy Kraje i měst se rozhodl rozpracovat variantu ad c). Aktuálně je v řešení etapa první, která zahrnuje především výstavbu Centra

urgentní lékařské péče - CULP a bezprostředně navazujících provozů (operační sály, lůžkové stanice, atd.), prostor pro specializovaná centra, diagnostiku, laboratoře, zázemí, energocentrum, a přístupové komunikace pro pěší i automobilovou dopravu s celkovou investicí cca 1 400 mil. Kč. Věcnou součástí etapy (s jiným zdrojem financování – IROP) je i výstavba parkovacího domu, který bude řešit problém parkovacích míst pro zaměstnance i klienty nemocnice.

Závěrem lze konstatovat, že projektový tým našel řešení, které dovoluje do stavebního programu zahrnout nejakutnější prostorové potřeby, včetně nutné podpory lékařských procesů a zároveň představuje takové náklady pro realizaci, které je možno pokrýt plánovanými zdroji financování.

Přílohy:

1. Zpráva o stavu KNL, a.s.
2. SWOT analýza
3. Prohlášení kolegia primářů
4. Analýza umístění nového areálu