**Masarykova městská nemocnice a. s., Jilemnice (MMN, a. s.)**

**Evaluace SC 2.3 IROP**

**Případová studie – návazná péče**

1. **Způsob přípravy případové studie**

Tato případová studie se zaměřuje na vyhodnocení dopadu finanční podpory z Integrovaného regionálního operačního programu (IROP), konkrétně v rámci specifického cíle 2.3, na rozvoj návazné péče v Masarykově městské nemocnici v Jilemnici (MMN, a.s.). Projekt „Zvýšení kvality návazné péče v Masarykově městské nemocnici v Jilemnici“ byl zaměřen na obnovu   
a modernizaci přístrojového vybavení v klíčových oborech: traumatologii, kardiologii, cerebrovaskulární a iktové péči, perinatologii a onkologii včetně onkogynekologie. Realizace projektu přispěla ke zvýšení kvality a bezpečnosti poskytovaných služeb a současně k posílení návaznosti zdravotní péče v rámci celého léčebného procesu.

Návazná péče představuje významný prvek zdravotního systému, který zajišťuje kontinuitu mezi akutními a následnými službami. Její efektivní fungování závisí na dostatečných personálních kapacitách i na odpovídajícím technickém a organizačním zázemí. Modernizace vybavení v jilemnické nemocnici proto nepředstavovala pouze zvýšení komfortu a kvality vyšetření, ale také upevnila roli této nemocnice jakožto regionálního poskytovatele komplexní péče pro spádovou populaci Krkonoš a Podkrkonoší.

Zpracování studie bylo zahájeno v červenci 2025 a prvním krokem byla analýza projektové dokumentace a dostupných informací o realizovaných investicích. Důležitým zdrojem byly rovněž aktuální materiály zveřejněné nemocnicí.

Klíčovým vstupem pro přípravu případové studie byl polostrukturovaný rozhovor vedený   
s představiteli vedení nemocnice a technického úseku, konkrétně odpovídali:

* **MUDr. Jiří Kalenský**, předseda představenstva,
* **Ing. et Ing. Imrich Kohút**, člen představenstva a vedoucí ekonomického úseku,
* **Ing. Pavel Simandl**, zástupce technického oddělení.

Obsah rozhovoru se soustředil na tyto tematické okruhy:

* dopad podpory na čekací doby a časovou dostupnost vyšetření a hospitalizace,
* dopad na rozsah a kvalitu poskytovaných výkonů, včetně ambulantních vyšetření,
* vliv na efektivitu využívání lůžkových kapacit a organizační procesy návazné péče,
* přínosy modernizace pro pacienty i zdravotnický personál,
* bariéry a limity, které nadále ovlivňují efektivitu návazné péče.

Smyslem této případové studie je ukázat, jak finanční prostředky z Integrovaného regionálního operačního programu přispěly k modernizaci a zkvalitnění návazné péče v Nemocnici Jilemnice. Studie shrnuje nejvýznamnější dopady a přínosy projektu a současně upozorňuje na systémové limity, které mohou ovlivňovat další rozvoj návazné péče v regionu.

1. **Základní informace o MMN, a. s.**

Masarykova městská nemocnice v Jilemnici (MMN, a. s.) je akciovou společností založenou městy Jilemnice a Semily a Libereckým krajem. Vznikla v roce 2016 a od roku 2017 poskytuje zdravotní péči ve dvou areálech – v Jilemnici a v Semilech. Jejím mottem je „nemocnice   
s budoucností“, které odráží dlouhodobou strategii modernizace, investic do technologií   
a posilování kvality péče. Nemocnice je hlavním poskytovatelem komplexní zdravotní péče pro oblast západních Krkonoš a Podkrkonoší, přičemž svou roli plní jak v akutní medicíně, tak v oblasti následné péče.

Areál nemocnice v Jilemnici zajišťuje především akutní lůžkovou péči. V roce 2024 zde bylo   
k dispozici 180 lůžek a bylo hospitalizováno více než 6 600 pacientů, celkový počet ošetřovacích dnů přesáhl 31 000. Oddělení zahrnují anesteziologicko-resuscitační, dětské   
a novorozenecké, gynekologicko-porodnické, chirurgické, interní a neurologické. Významnou součástí jsou rovněž hemodialyzační oddělení, oddělení nukleární medicíny, radiodiagnostika, rehabilitace, centrální laboratoře a centrální operační sály. V Semilech je kapacita 99 lůžek, přičemž zde se nemocnice profiluje především jako zařízení následné péče a rehabilitace.   
V roce 2024 zde bylo hospitalizováno téměř 1 800 pacientů a průměrná ošetřovací doba na oddělení následné ústavní péče dosahovala více než 40 dnů. To dokládá význam semilského pracoviště pro dlouhodobou a rehabilitační péči, která je nezbytnou součástí systému návazné péče.

Strategickým krokem posledních let je koncentrace akutní péče do Jilemnice, včetně přesunu lůžkového ortopedického oddělení, a rozvoj Semil jako zařízení návazné péče. Tím je posílena kontinuita celého léčebného procesu. Pacienti po akutních výkonech jsou stabilizováni   
a následně překládáni k doléčení a rehabilitaci do Semil. Tento model podporuje efektivnější využití kapacit a zajišťuje, že péče na sebe plynule navazuje.

MMN, a. s. zaměstnává více než 530 pracovníků a disponuje akreditacemi pro všechny hlavní lůžkové obory. Nemocnice se podílí na vzdělávání studentů zdravotnických škol a univerzit   
a aktivně se zapojuje i do vědy a výzkumu. Významné postavení má zejména v oblasti neurorehabilitace, kde spolupracuje s renomovanými českými i zahraničními institucemi   
a rozvíjí specializovanou péči pro pacienty po mozkových příhodách či s poruchami vědomí.

Důraz na modernizaci je patrný i v oblasti investic. V posledních letech proběhla rekonstrukce Bílého pavilonu v Semilech, modernizace interního oddělení v Jilemnici a zprovoznění rentgenového pracoviště v Lomnici nad Popelkou. Připravuje se výstavba Pavilonu X   
v Jilemnici, který zahrne urgentní příjem s heliportem, moderní operační sály a jednotky intenzivní péče. Tyto investice reagují na potřeby regionu a dále posílí roli nemocnice   
v zajištění akutní i návazné péče.

Projekt „Zvýšení kvality návazné péče v Masarykově městské nemocnici v Jilemnici“, podpořený z Integrovaného regionálního operačního programu, se zaměřil na klíčové obory: traumatologii, kardiologii, cerebrovaskulární a iktovou péči, perinatologii, onkologii   
a onkogynekologii. Modernizace přístrojového vybavení umožnila nejen zvýšení kvality diagnostiky a léčby, ale také efektivnější koordinaci celého léčebného procesu a tím i posílení návaznosti péče.

Díky své kapacitě, odbornému zázemí a systematickým investicím představuje MMN, a. s. stabilní a perspektivní instituci, která zajišťuje komplexní zdravotní služby pro region a plní nezastupitelnou roli v návazné péči. Nemocnice tak spojuje akutní a návaznou medicínu   
v jeden funkční celek a zajišťuje, že pacienti mají dostupnou kvalitní péči ve všech fázích léčebného procesu.

1. **Hodnocení projektu ze strany respondentů**

Finanční podpora z Integrovaného regionálního operačního programu v rámci specifického cíle 2.3 umožnila nemocnici obnovit a modernizovat přístrojové vybavení v klíčových oborech návazné péče. Podle oslovených respondentů **vedl projekt k významnému zvýšení kvality poskytované péče, především díky přesnějším a rychlejším diagnostickým metodám, vyšší bezpečnosti vyšetření i operačních výkonů a celkovému zefektivnění léčebných procesů.** Nové vybavení, jako například modernizované přístroje v oblasti radiodiagnostiky, přenosné EEG či vybavení operačních sálů, **přispělo nejen ke zkvalitnění diagnostiky, ale také k rozšíření spektra výkonů a rychlejšímu zotavení pacientů.**

Respondenti zdůraznili, že **podpora měla zásadní vliv na kvalitu návazné péče i na celkové fungování nemocnice.** Významné je zejména to, že díky novým přístrojům se podařilo **zkrátit průměrnou dobu hospitalizace a více případů lze řešit ambulantně nebo formou jednodenní péče.** Tím se nejen zvyšuje komfort pacientů, kteří se rychleji vracejí do domácího prostředí, ale také se efektivněji využívají lůžkové kapacity. Přestože projekt nebyl přímo zaměřen na rozšíření počtu lůžek nebo personálních kapacit, nemocnice dokázala díky modernímu vybavení zvládnout více výkonů v kratším čase a při vyšší úrovni bezpečnosti.

Projekt měl přímý dopad na obory, které tvoří páteř návazné péče v jilemnické nemocnici: traumatologii, kardiologii, cerebrovaskulární a iktovou péči, perinatologii, onkologii   
a onkogynekologii. Modernizace přístrojového vybavení posílila roli nemocnice jako významného regionálního centra, které zajišťuje návaznost zdravotních služeb pro obyvatele širokého spádového území.

Z pohledu pacientů se změny projevily především **v bezpečnějším a komfortnějším průběhu vyšetření i hospitalizace,** ať už díky moderním zobrazovacím metodám, lepší anesteziologické technice, nebo vybavení umožňujícímu rychlejší rehabilitaci. **Pro zdravotnický personál představuje modernizace ulehčení každodenní práce, snížení fyzické i psychické zátěže a zároveň vyšší jistotu díky opakovatelnosti a spolehlivosti výsledků.**

Celkově je projekt v Jilemnici hodnocen jako velmi přínosný krok k systematické modernizaci regionální nemocnice. **Posílil kvalitu a spolehlivost poskytované návazné péče, vytvořil lepší podmínky pro pacienty i zaměstnance a upevnil roli nemocnice jakožto klíčového poskytovatele zdravotní péče v regionu.**

1. **Dopad na čekací doby a časovou dostupnost**

Realizace projektu v Jilemnici přispěla **k citelnému zlepšení časové dostupnosti péče,** a to především díky modernizaci a obnově přístrojového vybavení. Podle oslovených respondentů nové technologie umožnily **přesnější a rychlejší vyšetření, čímž se zlepšila plynulost diagnostických procesů.** Významně se to projevilo například v oblasti zobrazovacích metod, kde moderní CT přístroj přináší nejen kvalitnější obraz, ale i rychlejší interpretaci výsledků. Pacienti se tak dostávají k diagnóze a samotné léčbě dříve, což má přímý dopad na celkovou efektivitu zdravotní péče.

Projekt měl dopad i na operační výkony. Kvalitnější vybavení operačních sálů **umožňuje kratší dobu zákroků a zároveň vede k rychlejšímu zotavení pacientů, a to se promítá do snížení průměrné délky hospitalizace.** Významným trendem, který projekt podpořil, je přesun části výkonů do ambulantní sféry a využívání stacionářů, kde může pacient absolvovat zákrok   
a tentýž den odejít domů. Tím se nejen zvyšuje komfort pacientů, ale zároveň se efektivněji využívají kapacity lůžkového fondu.

**Nové vybavení se pozitivně odrazilo i v rehabilitační péči.** Přístroje, jako například zařízení pro terapii rázovou vlnou nebo laser, rozšířily možnosti ambulantní léčby a zkrátily dobu čekání na vyšetření i samotnou terapii. Pacienti se mohou dříve zapojit do rehabilitačního procesu, což urychluje jejich zotavení a umožňuje rychlejší návrat k běžnému životu.

Přestože projekt nebyl primárně zaměřen na rozšiřování lůžkového fondu ani na přímé navyšování personálních kapacit, nepřímo se projevil i v této oblasti. Moderní přístroje zkracují čas potřebný pro jednotlivé úkony a ulehčují práci zdravotnickému personálu. To následně **vytváří prostor pro obsloužení většího počtu pacientů ve stejném časovém rámci. Zkrácení hospitalizace a možnost realizovat část výkonů ambulantně pak přispívají   
k lepší dostupnosti péče bez potřeby navyšovat počet lůžek.**

Je třeba dodat, že v případě Jilemnice nejsou čekací doby v současné době považovány za zásadní problém. S ohledem na demografický vývoj, zejména pokles porodnosti, jsou kapacity v některých oborech více než dostatečné a pacienti se k potřebné péči dostávají včas. **Význam projektu proto spočívá především ve zkvalitnění péče, zvýšení její efektivity   
a bezpečnosti a ve schopnosti nemocnice pružně reagovat na potřeby pacientů.**

Lze shrnout, že podpora přinesla **jasný posun v efektivitě diagnostických a léčebných procesů. Modernizace přístrojového vybavení umožnila nemocnici zkrátit dobu vyšetření i hospitalizace, podpořila rozvoj ambulantní péče a přispěla k vyšší dostupnosti služeb.** Ačkoli systémové limity, jako je tlak na administrativu či omezené možnosti následné péče, přetrvávají, projekt vytvořil pevný základ pro plynulejší chod nemocnice a efektivnější využívání jejích kapacit.

1. **Dopady podpory na návaznost péče**

Podpora z Integrovaného regionálního operačního programu významně přispěla k posílení kvality a efektivity návazné péče. **Investice v klíčových oborech umožnily nemocnici poskytovat vyšší standard diagnostiky i léčby a zajistit plynulou kontinuitu zdravotních služeb od prvního vyšetření přes hospitalizaci až po následnou rehabilitaci a doléčování.**

Respondenti se shodli, že **modernizace měla zásadní dopad na kvalitu celého léčebného procesu.** **V oblasti diagnostiky umožnily nové přístroje rychlejší a přesnější záchyt onemocnění. To je klíčové zejména u pacientů s akutními stavy, jako jsou cévní mozkové příhody či závažné úrazy. Přesnější diagnostika vede k cílenějšímu terapeutickému postupu a následně i k efektivnější rehabilitaci. V traumatologii se díky novým operačním sadám a přístrojům zvýšila kvalita výkonů a zkrátila doba nutná pro jejich provedení, díky čemuž se mohou pacienti rychleji navrátit k soběstačnosti.**

Významné přínosy jsou patrné i v rehabilitaci. Nově pořízené vybavení, například laserové přístroje či zařízení pro terapii rázovou vlnou, umožňuje **dřívější a intenzivnější zapojení pacientů do léčby.** To vede nejen ke zkrácení doby hospitalizace, ale také k plynulejšímu přechodu do ambulantní či domácí péče. Tento efekt je obzvlášť důležitý v situaci, kdy nemocnice souběžně restrukturalizuje své kapacity a více se zaměřuje na efektivní využívání lůžek v Jilemnici a na posílení následné péče v Semilech.

**Projekt rovněž přispěl k lepšímu propojení jednotlivých kroků léčebného procesu.** Typickým příkladem je cesta pacienta po úrazu či cévní mozkové příhodě: moderní diagnostické přístroje umožňují rychlé a přesné stanovení diagnózy, následuje operační či intervenční výkon, poté intenzivní péče a plynulé zapojení do rehabilitačního programu. Tato návaznost mezi diagnostikou, léčbou a rehabilitací je díky modernizaci přístrojového vybavení efektivnější a snižuje riziko komplikací či prodlužování hospitalizace.

**Pozitivní dopad modernizace se projevuje také ve spolupráci mezi odděleními   
a koordinaci pacientů.** Například v onkologii a onkogynekologii nové vybavení podporuje kvalitnější záchyt nálezů a umožňuje efektivnější předávání pacientů do specializovaných center. Zároveň se tito pacienti vracejí zpět do Jilemnice k pokračující péči a rehabilitaci. **Nemocnice tak plní roli nejen lokálního poskytovatele, ale i důležitého partnera v rámci širší sítě zdravotnických zařízení.**

Projekt nepřinesl zásadní změny v organizačních procesech, jako je systém příjmu nebo propouštění pacientů, jeho přínosy se projevily především v kvalitě poskytované péče a ve vytvoření lepšího technického zázemí. Současně je zřejmé, že **investice posílila integrační funkci nemocnice, která je díky svým dvěma areálům schopna pružněji reagovat na různé potřeby pacientů – v Jilemnici poskytovat komplexní akutní péči a v Semilech zajistit následnou a rehabilitační složku.**

**Za přetrvávající bariéru lze označit omezené kapacity následné a dlouhodobé péče, zejména v situacích, kdy pacienti po operacích nebo úrazech potřebují včasné navázání rehabilitační péče.** Pokud není možné zajistit termín ihned, dochází ke komplikacím při ukončování hospitalizace a k prodlužování doby pobytu na akutních lůžkách. Tyto limity samotná modernizace přístrojů vyřešit nedokáže, ukazuje však směr, jakým je třeba pokračovat, tedy vedle investic do technologií také posilovat kapacity a organizaci následné péče.

**Celkově projekt přinesl výrazné zkvalitnění podmínek, v nichž je návazná péče   
v Nemocnici Jilemnice poskytována. Zlepšil kvalitu diagnostických, léčebných   
i rehabilitačních procesů, posílil komfort pacientů a podpořil lepší pracovní prostředí zdravotnického personálu.** Současně ukázal, že **modernizace je nezbytným předpokladem pro efektivní fungování návazné péče, ale k plnému využití jejího potenciálu je třeba řešit i systémové otázky,** jako jsou kapacity následné péče a zajištění plynulých přechodů mezi jednotlivými složkami zdravotnického systému.

1. **Dopad na regionální dostupnost**

Z hlediska regionální dostupnosti zdravotní péče v podhůří Krkonoš a přilehlých regionech měl projekt jednoznačně pozitivní dopad. Nemocnice v Jilemnici představuje klíčového poskytovatele komplexní akutní a návazné péče pro zhruba 60 000 obyvatel Jilemnicka, Semilska, Vrchlabska a částečně i Turnovska a Jičínska. V rámci tohoto území neexistuje jiné zařízení srovnatelné úrovně, které by bylo schopno nabídnout tak široké spektrum oborů, moderní technické zázemí a zároveň zajišťovat propojení akutní a následné složky zdravotní péče. **Modernizace přístrojového vybavení proto neznamenala pouze zvýšení komfortu či kvality výkonů, ale především stabilizaci dostupnosti péče v místě, čímž se významně snížila nutnost odkazovat pacienty do vzdálenějších krajských či fakultních nemocnic.**

Podle oslovených respondentů **byla obnova zdravotnické techniky zásadní zejména proto, že řada přístrojů byla před realizací projektu zastaralá, v některých případech i více než deset let. Bez této obnovy by byla péče v určitých oborech vážně ohrožena a nemocnice by musela pacienty mnohem častěji odesílat mimo region.** Moderní CT a další radiodiagnostické vybavení umožňují rychlejší a kvalitnější vyšetření, která jsou nezbytná nejen   
v akutních stavech, jako jsou úrazy či cévní mozkové příhody, ale i v preventivní a onkologické diagnostice. Podobně nové vybavení pro rehabilitaci umožňuje dřívější a účinnější zapojení pacientů do léčby, čímž se zkracuje doba hospitalizace a zlepšuje kontinuita péče.

Významným specifikem MMN je rozdělení rolí mezi oba areály. Jilemnice je profilována jako centrum akutní medicíny, zatímco Semily jsou koncipovány především jako zařízení následné a rehabilitační péče. Projekt IROP tuto restrukturalizaci nepřímo podpořil, protože umožnil posílení kvality akutní péče v Jilemnici a současně rozvoj kapacit následné péče v Semilech. Díky tomu je možné pacienty plynule převádět z akutních lůžek do zařízení následné péče   
v rámci jedné organizace, bez nutnosti složité koordinace s externími poskytovateli. To je významná výhoda pro pacienty i jejich rodiny, protože snižuje potřebu dojíždění a usnadňuje kontinuitu léčby.

Projekt tak nepřinesl geografické rozšíření sítě pracovišť, ale **přispěl k posílení a stabilizaci pozice nemocnice jako klíčového poskytovatele regionální péče. Díky modernizaci dnes může MMN poskytovat péči v řadě oborů na úrovni srovnatelné s krajskými nemocnicemi. Dochází tak ke snižování rozdílů v dostupnosti mezi centry a periferními oblastmi. Obyvatelé regionu tak mají dostupné moderní diagnostické a terapeutické postupy přímo ve své spádové nemocnici, a nemusí proto ve stejné míře cestovat do Liberce, Hradce Králové nebo Prahy.**

Z rozhovorů zároveň vyplynulo, že i přes modernizaci přetrvávají určité systémové bariéry, především v oblasti kapacit následné a dlouhodobé péče. V situacích, kdy není možné pacienta včas převést z akutního lůžka na následné, dochází ke zpomalení plynulosti celého systému   
a k omezení plného využití investic. Tyto limity je však nutné řešit na úrovni celého regionálního zdravotnického systému a nelze je odstranit pouze prostřednictvím přístrojového vybavení.

Celkově lze konstatovat, že **projekt zásadně přispěl k udržení a posílení regionální dostupnosti zdravotní péče v podhůří Krkonoš. Nemocnice se díky modernizaci vybavení a strategickému rozdělení rolí mezi Jilemnici a Semily stala stabilním pilířem regionální sítě. Pacienti mají k dispozici akutní, návaznou i rehabilitační péči v místním zařízení, což nejen zvyšuje dostupnost a kvalitu péče, ale také posiluje jistotu obyvatel, že i v menším regionu mají přístup k medicíně na odpovídající odborné úrovni.**

1. **Dopad podpory na výkony včetně ambulantních vyšetření**

**Investice do modernizace návazné péče měla výrazný dopad na objem i efektivitu realizovaných výkonů, a to jak v lůžkové, tak především v ambulantní složce péče. Podle oslovených respondentů nové přístroje umožnily nejen zkvalitnit diagnostiku a léčbu, ale také rozšířit spektrum výkonů a zrychlit průchod pacientů celým systémem.**

Nejviditelněji se přínosy projevily v oblasti zobrazovacích metod. **Nové CT přístroje   
a endoskopické vybavení posunuly kvalitu vyšetření o jednu až dvě generace vpřed.** Diagnostika je rychlejší, přesnější a šetrnější, a tak umožňuje **vyšší prostupnost oddělení   
a zkrácení čekacích dob na vyšetření.** Přesnější výsledky mají zásadní význam i pro návaznost péče, kdy se lékaři mohou rychleji a spolehlivěji rozhodnout o dalším postupu. Dochází tak ke zkrácení doby od vyšetření k léčbě. Pacienti tedy nejsou nuceni hledat specializovanou diagnostiku ve vzdálenějších centrech, a tím se posiluje dostupnost regionální péče.

Významný posun nastal také v chirurgii a gynekologické operativě, kde **nové přístroje umožnily rozšíření spektra výkonů.** Díky modernějším operačním technologiím **lze provádět zákroky efektivněji a s menší zátěží pro pacienty.** **Kratší doba výkonu a rychlejší rekonvalescence zároveň zkracují délku hospitalizace a umožňují častější využívání ambulantních forem péče nebo jednodenní chirurgie.** Tento trend je v Jilemnici posilován také využíváním denních stacionářů, kdy pacienti absolvují zákrok, a ještě téhož dne odcházejí domů.

Podpora měla také dopad na rehabilitaci a ambulantní fyzioterapii. **Pořízené přístroje, například laserové technologie či zařízení pro terapii rázovou vlnou, rozšířily spektrum výkonů a umožnily intenzivnější zapojení pacientů bezprostředně po operacích nebo cévních mozkových příhodách.** Díky nim lze zapojit více pacientů současně a dříve. To nejen zlepšuje výsledky léčby, ale také odlehčuje lůžkovým kapacitám, kdy pacienti mohou být propuštěni z hospitalizace dříve a pokračovat v léčbě ambulantně.

**Významným přínosem byla rovněž modernizace vybavení jednotky intenzivní péče, kde byla instalována bezpečnější anesteziologická technika a moderní lůžka.** Ačkoli se nejedná přímo o ambulantní složku, jejich dopad na celkovou efektivitu je zřejmý. Zvyšují komfort a bezpečnost pacientů, zjednodušují manipulaci a snižují fyzickou zátěž zdravotnického personálu. **To umožňuje rychlejší průběh intenzivní péče a zkracuje dobu potřebnou pro stabilizaci pacientů, a to opět přispívá k rychlejšímu přechodu do následné péče.**

Z hlediska výkonů je tedy patrné, že **kapacita nemocnice se zvýšila nikoli rozšiřováním počtu lůžek nebo nových oddělení, ale především díky efektivnějšímu využívání stávajících kapacit.** Moderní přístroje zkracují čas jednotlivých úkonů. Mohou tak obsloužit větší počet pacientů v kratším čase. V ambulantní složce, kde rychlost a prostupnost vyšetření hrají klíčovou roli, je tento efekt obzvlášť patrný.

**Projekt navíc umožnil zavést některé nové typy výkonů, které dříve nebyly v Jilemnici dostupné.** Patří sem například nové postupy v gynekologické operativě nebo širší využití moderních metod fyzikální terapie v rehabilitaci. Nemocnice se tak profiluje jako regionální centrum, které nejen obnovuje zastaralé technologie, ale také rozšiřuje nabídku péče.

Celkově lze konstatovat, že **podpora přinesla kvalitativní i kvantitativní posun v oblasti poskytovaných výkonů. Ambulantní péče získala vyšší flexibilitu a schopnost pružně reagovat na poptávku pacientů, zatímco lůžková péče se stala efektivnější a bezpečnější.** Pro zdravotnický personál znamená modernizace menší zátěž a vyšší bezpečnost práce, pro pacienty pak kratší čekání, větší komfort a rychlejší návrat k soběstačnosti. Projekt tak posílil nejen samotný objem výkonů, ale i kvalitu návazné péče v celém regionu.

1. **Další poznatky**

V rámci rozhovoru se objevila řada postřehů, které přesahují samotné hodnocení přímých dopadů projektu a ukazují širší souvislosti fungování nemocnice i systému regionální péče. **Modernizace přístrojového vybavení znamenala nejen zkvalitnění diagnostických   
a léčebných postupů, ale také pozitivně ovlivnila pracovní prostředí a motivaci zaměstnanců.** Zdravotníci ocenili, že nové technologie jsou spolehlivější, přesnější a často   
i uživatelsky příjemnější. Celkově tak přispívají k větší bezpečnosti péče. **Přechod na digitalizované systémy byl pro část personálu náročnější, zejména pro starší zaměstnance, nicméně ochota osvojit si nové postupy byla vysoká a výsledný efekt je vnímán pozitivně.**

**Modernizace měla rovněž nepřímý vliv na stabilizaci personálních kapacit.** Pro mladé lékaře a zdravotníky představuje kvalitní technické zázemí významnou motivaci, protože jim umožňuje pracovat srovnatelně moderními metodami jako ve velkých krajských či fakultních nemocnicích. Zaznělo, že **možnost pracovat s novým vybavením zvyšuje atraktivitu nemocnice na trhu práce a usnadňuje její konkurenceschopnost v náboru specialistů.**

Specifickým tématem, které se v rozhovorech objevilo, je **rostoucí potřeba času věnovaného komunikaci s pacienty.** Díky moderním přístrojům je sice možné rychleji získat kvalitní diagnostické výsledky, ale současně se výrazně zvyšuje důraz na informovanost a zapojení pacientů do rozhodování o léčbě. Zdravotníci tak více času věnují vysvětlování výsledků, poskytování poučení a získávání informovaných souhlasů. Tento aspekt je vnímán jako společenská změna, která klade vyšší nároky na personál, ale přispívá k větší důvěře pacientů.

Respondenti také upozornili na otázku **dlouhodobé udržitelnosti vybavení.** **Díky dotaci se podařilo pořídit rozsáhlé množství techniky v relativně krátkém období, což by   
z vlastních zdrojů nebylo možné.** Současně to ale znamená, že přístroje budou v budoucnu stárnout a vyžadovat obnovu ve stejném čase. Bez další podpory tak může vzniknout riziko, že nemocnice nebude schopna obnovu zajistit v potřebném rozsahu. Otevírá se tak téma strategického plánování investic a jejich postupného rozkladu v čase.

Dalším významným zjištěním je **zkušenost nemocnice s administrativní náročností projektů financovaných z evropských zdrojů.** **Proces byl hodnocen jako složitý   
a v některých ohledech rigidní, zejména kvůli mechanismu, kdy rozhodujícím faktorem byla rychlost podání žádosti, nikoli kvalita a smysluplnost projektového záměru.** Zmíněna byla také **obtížná situace s dodavatelskými službami v oblasti dialýzy,** kde monopolní postavení několika firem vede k odlivu personálu i pacientů. Tento fakt následně oslabuje celkové možnosti nemocnice. Tyto faktory ukazují na systémové limity, které nelze řešit pouze v rámci jednoho projektu, ale vyžadují širší změny na úrovni zdravotnické politiky.

Zazněl rovněž **význam investic do PR a komunikace s veřejností.** Nemocnice se snaží aktivně informovat o realizovaných projektech a posilovat svou image moderního regionálního poskytovatele. Prezentace nového vybavení prostřednictvím médií nebo webových stránek zvyšuje důvěru pacientů a podporuje pozitivní vnímání nemocnice v očích veřejnosti.

Celkově lze říci, že **projekt nepřinesl jen modernizaci přístrojového vybavení, ale také podpořil motivaci zaměstnanců, posílil atraktivitu nemocnice jako zaměstnavatele, zvýšil nároky na komunikaci s pacienty a poukázal na potřebu strategického plánování do budoucna.** Potvrdil tak význam MMN jako stabilního a důvěryhodného poskytovatele zdravotní péče v regionu, přičemž odhalil i oblasti, které si žádají dlouhodobější systémová řešení.

1. **Závěr**

Projekt modernizace návazné péče v Masarykově městské nemocnici v Jilemnici, realizovaný s podporou Integrovaného regionálního operačního programu, představoval pro regionální zdravotnictví **klíčovou investici, která nemocnici umožnila navázat na technologický vývoj a upevnit její roli hlavního poskytovatele péče v západní části Krkonoš   
a Podkrkonoší.** V prostředí regionální nemocnice se potvrdilo, že **obnova a doplnění přístrojového vybavení má zásadní význam pro to, aby obyvatelé menších měst a obcí měli k dispozici služby srovnatelné s velkými krajskými nebo fakultními nemocnicemi, aniž by museli za diagnostikou a léčbou cestovat do vzdálenějších center.**

Hlavní přínosy projektu se projevily **v přesnější a rychlejší diagnostice, rozšíření spektra výkonů a v lepší návaznosti celého léčebného procesu.** Moderní CT a další radiodiagnostické přístroje umožňují rychlejší vyšetření s vyšší kvalitou obrazu. To pak zlepšuje nejen dostupnost, ale i spolehlivost výsledků a usnadňuje lékařům rozhodování o dalším postupu léčby. **Nové technologie v operačních sálech a v gynekologické operativě umožňují efektivnější a šetrnější zákroky, které lze častěji provádět ambulantně nebo formou jednodenní péče.** Rehabilitace posílila díky přístrojům, které umožňují dřívější   
a intenzivnější zapojení pacientů do cvičení a tím zkracují dobu hospitalizace a podporují rychlejší návrat k soběstačnosti.

Modernizace přinesla i nepřímé efekty v podobě **lepšího využívání lůžkových kapacit a větší plynulosti celého systému.** Díky přesnějším vyšetřením a kratší době potřebné pro stabilizaci pacientů lze rychleji zahájit léčbu a následně navázat rehabilitací, přičemž Semily se profilují jako zařízení následné a rehabilitační péče a Jilemnice jako centrum akutní medicíny. Tento model vytváří funkční řetězec, který pacientům poskytuje ucelenou péči v rámci jedné organizace.

Projekt měl **pozitivní dopad také na pracovní prostředí zdravotníků.** Nové přístroje usnadnily obsluhu a snížily fyzickou zátěž, moderní lůžka a vybavení na jednotce intenzivní péče zvýšila bezpečnost personálu i pacientů. Z pohledu zaměstnanců byl projekt vnímán nejen jako praktické zlepšení každodenní práce, ale také jako důkaz, že do nemocnice proudí investice a že vedení i zřizovatelé mají zájem o její rozvoj. To přispělo k vyšší motivaci a posílení loajality pracovníků.

Pokud jde o **dostupnost péče, modernizace umožnila efektivnější zvládání poptávky   
a snížení organizační zátěže. Pacienti se dostávají k vyšetření rychleji, ambulance jsou schopny zvládnout vyšší počet výkonů a rehabilitace obslouží více pacientů současně.** Čekací doby však nejsou v regionu zásadním problémem, zejména s ohledem na demografický vývoj a pokles porodnosti. Bariérou zůstávají spíše omezené kapacity následné a dlouhodobé péče, které komplikují včasný přesun pacientů z akutních lůžek, a také některé systémové otázky, například monopolní postavení dodavatelů v určitých oblastech. Tyto faktory ukazují, že **technická modernizace je nutnou, nikoli však postačující podmínkou pro plně funkční návaznou péči.**

Zkušenosti z realizace projektu ukázaly rovněž jeho organizační limity. Administrativní náročnost spojená s přípravou, realizací a administrací veřejných zakázek byla pro nemocnici určitou zátěží. Přesto se podařilo projekt dokončit bez zásadních dopadů na běžný provoz,   
a to lze hodnotit jako významný úspěch. Dlouhodobou výzvou zůstává otázka udržitelnosti.

Celkově lze uzavřít, že **projekt v Jilemnici nepřinesl dramatické rozšíření portfolia výkonů, ale významně zkvalitnil stávající péči, posílil kontinuitu mezi jednotlivými fázemi léčby   
a vytvořil podmínky pro efektivnější a bezpečnější provoz. Pro regionální nemocnici je tento efekt zcela zásadní.** Modernizace zajistila, že obyvatelé Jilemnicka, Semilska   
a přilehlých oblastí mají ve své spádové nemocnici dostupnou návaznou péči na odpovídající úrovni, a nemocnice se mohla stabilizovat jako důvěryhodný a klíčový článek zdravotnické sítě Libereckého kraje.