



STRATEGIE

Fakultní nemocnice Brno pro období 2025 - 2030

Leden 2025

OBSAH

ÚVODNÍ SLOVO ŘEDITELE	3
1. ÚVOD	5
2. MISE (POSLÁNÍ) FN BRNO	6
3. VIZE FN BRNO.....	6
4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	9
5. STRATEGICKÉ CÍLE FN BRNO	14
5.1 ZEFEKTIVNĚNÍ ŘÍDICÍ STRUKTURY A OPTIMALIZACE PROCESŮ ŘÍZENÍ FN BRNO	14
5.2 EKONOMICKÁ A FINANČNÍ STABILIZACE FN BRNO.....	15
5.3 ORGANIZACE MEDICÍNSKÝCH PROVOZŮ A ZDRAVOTNÍ PÉČE, ROZVOJ KOMPLEXNÍ PÉČE VE VŠECH MEDICÍNSKÝCH OBORECH.....	17
5.4 ZLEPŠENÍ KVALITY PRODUKTŮ A SLUŽEB KLIENTŮM FN BRNO – DOSTUPNOST, KVALITA A STANDARDIZACE PÉČE.....	20
5.5 ELEKTRONIZACE FN BRNO	22
5.6 PODPORA VĚDY A VÝZKUMU	23
5.7 PERSONÁLNÍ POLITIKA	24
5.8 STAVEBNĚ TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ ZÁZEMÍ.....	26
5.9 PREVENCE A VEŘEJNÉ ZDRAVÍ.....	27
6. ZDROJE PRO ZAJIŠTĚNÍ REALIZACE STRATEGICKÝCH CÍLŮ	28
7. ZÁVĚR.....	28
POUŽITÉ ZKRATKY	30

ÚVODNÍ SLOVO ŘEDITELE

Fakultní nemocnice Brno (dále jen FN Brno) představuje poměrně unikátní seskupení několika zdravotnických zařízení ve specifickém prostředí druhého největšího města v České republice. Jedná se v mnoha směrech o druhou největší nemocnici v ČR a v některých oblastech má dokonce primát co do spektra činností, či objemu poskytované specializované péče.

FN Brno se sestává ze tří velkých zdravotnických zařízení v městě Brně a jednoho detašovaného pracoviště v Třebíči – Odběrového centra Transfuzního a tkáňového oddělení FN Brno.

Areál Bohunice představuje velké komplexní zdravotnické zařízení. Je zde poskytována zdravotní péče především dospělým pacientům, ale jsou zde i zdravotnické útvary, kde jsou zdravotní služby poskytovány dětem do 18 let.

Areál Dětská nemocnice na ul. Černopolní je komplexní zdravotnické zařízení, kde je poskytována péče dětem do 18 let a některé, především diagnostické provozy, zajišťují služby pro celou populaci.

Areál Porodnice na Obilním trhu je zaměřen především na klientky a partnery v souvislosti s gynekologickou péčí, porodnictvím, novorozeneckou péčí, ale i asistovanou reprodukcí. Společně s detašovaným pracovištěm v areálu Bohunic představuje největší porodnici v ČR.

Obecně řečeno - FN Brno poskytuje zdravotní služby od asistované reprodukce, přes prenatální diagnostiku, péči o těhotné, porodnictví, novorozeneckou péči, jak o zdravé děti, tak vysoce specializovanou péči o patologické novorozence, pokračuje péčí o děti a adolescenty, pacienty dospělého věku, až do péče o seniory, geriatrické pacienty a pacienty s terminálními stavy závažných fyzických a duševních onemocnění. Součástí naší péče je podpora rodin našich klientů, ať již při dlouhodobé nemoci nebo závažných či nevyléčitelných onemocněních, včetně paliativní péče v oblasti novorozenecké, dětské a samozřejmě i dospělé.

S ohledem na skutečnost, že pracoviště Dětská nemocnice představuje v ČR unikát v takto rozsáhlé a věkově omezené péči, snažíme se na tomto pracovišti uplatňovat a systematicky rozvíjet principy zdravotní péče zaměřené na rodinu.

FN Brno je především multidisciplinární, komplexní centrum, pro pacienty všech věkových kategorií, poskytující specializovanou, vysoce specializovanou, centrovou a mnohdy ojedinělou péči v oblasti preventivních programů, diagnostiky, s možností téměř kompletního

léčebného přístupu, často postaveného na individualizované či personifikované medicíně. Do péče o pacienty jsou zapojeny multidisciplinární týmy, které představují základní východisko pro včasnou diagnostiku a efektivní léčbu.

Komplexnost FN Brno představuje základní předpoklad poskytování péče v režimu 24/7/365, a to jak pro komunitní, regionální, ale i centrovou a specializovanou péči. Velkou část naší činnosti představuje péče v režimu akutním a neodkladném. Představujeme klíčové nadregionální zařízení v oblasti traumatologie dospělých a dětí, včetně popáleninové medicíny, zajišťujeme akutní péči kardiovaskulární, neurologickou, resuscitační, péči o polymorbidní a centrové pacienty. V neposlední řadě je součástí naší péče i péče o duševní zdraví dětí a dospělých, včetně Krizového centra s 24 hodinovým režimem a návaznost na akutní hospitalizační péči, včetně unikátní jednotky intenzivní péče pro psychiatrické pacienty.

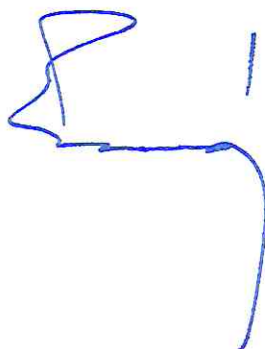
Výše popsaná fakta dokládají nezbytnou nutnost plánování rozvoje celé nemocnice na delší období. Proto vzniká dokument Strategie FN Brno pro období 2025 - 2030, který do značné míry popisuje současný stav nemocnice, analyzuje výchozí podmínky a aktuálně známé nebo předvídatelné vlivy a trendy prostředí zdravotnictví a ostatních klíčových oblastí, jak na úrovni republikové, tak regionální.

Naším cílem je definovat další směry rozvoje zdravotnických činností, zajištění finančních zdrojů pro provoz a rozvoj, udržení provozuschopnosti FN Brno jako celku s ambicí optimalizace provozních podmínek, efektivity vynakládaných prostředků, jak na poskytování zdravotních služeb, tak zajištění podmínek pro tuto základní činnost.

Ruku v ruce s činnostmi a zabezpečením zdravotních služeb, musí jít i rozvoj v oblasti pregraduálního a postgraduálního vzdělávání nejen s mnoha partnery z oblasti školství, ale i snaha o poskytování možnosti vzdělávání naší organizací jako takovou.

Standardním třetím pilířem činností nemocnic univerzitního typu, mezi něž FN Brno jednoznačně řadíme, je vědeckovýzkumná činnost, uplatňování moderních prvků vědy, inovace, studijní, grantová činnost, participace na projektech spolupracujících institucí. V této oblasti zcela jistě FN Brno má co nabídnout.

MUDr. Ivo Rovný, MBA
ředitel

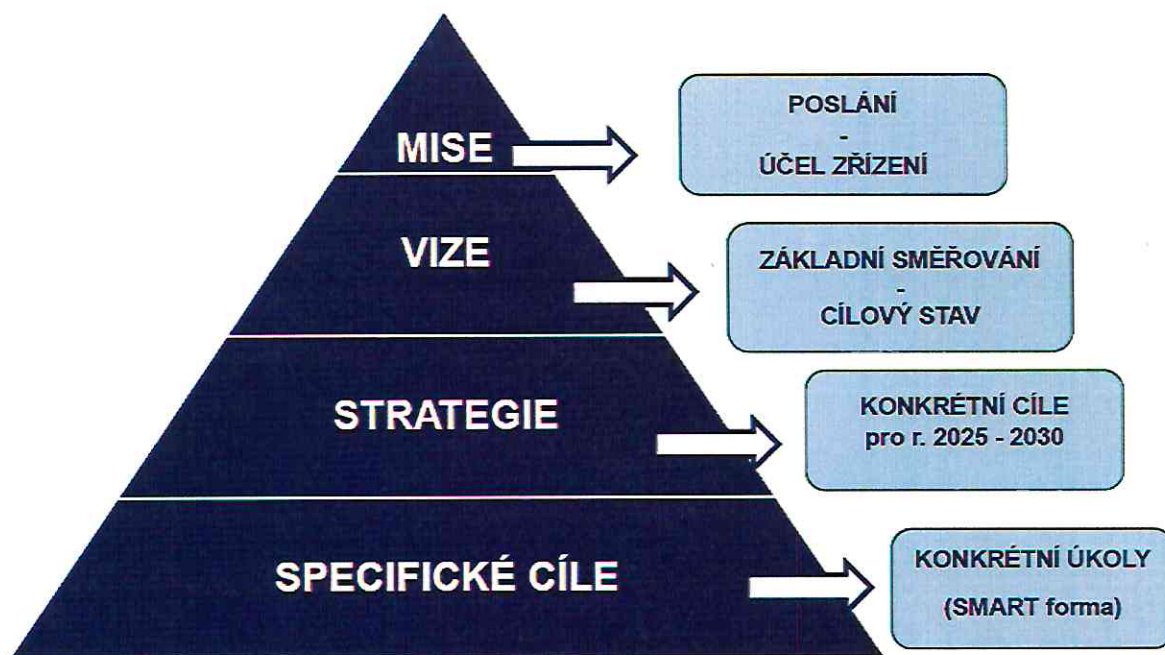


1. ÚVOD

Pro prosperitu každé organizace, a tak i pro FN Brno, je nezbytné formulovat procesní pravidla, priority a směr, kterým by se měla v dlouhodobém horizontu ubírat. Nástrojem je strategické řízení, které zajišťuje, že vývoj směřuje podle předem naplánovaných záměrů, a ne náhodných jevů.

Formulaci strategie předchází vytýčení VIZE, která navazuje na MISI stanovenou zřizovatelem FN Brno, tj. Ministerstvem zdravotnictví ČR, vyjádřenou ve Zřizovací listině FN Brno a upřesněnou ve Statutu FN Brno. Naplnění STRATEGIE a její cíle konkretizují IMPLEMENTAČNÍ ÚKOLY. Pro jejich stanovení zvolila FN Brno SMART metodu – úkoly jsou konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a termínované. Je stanovena jmenovitá odpovědnost za každý i dílčí úkol. Implementační úkoly mohou být průběžně doplňovány a upřesňovány s ohledem na aktuální vývoj a podmínky. Předpokladem úspěšnosti je průběžné sledování jejich postupného plnění až do konečného zhodnocení jejich dosažení.

Strategické řízení je vyjádřeno následujícím diagramem:



2. MISE (poslání) FN Brno

Poslání FN Brno je poskytování specializované a vysoce specializované péče v širokém spektru druhu zdravotní péče od preventivní, přes diagnostickou, dispenzární, léčebnou, léčebně-rehabilitační, ošetrovatelskou až po paliativní péči, včetně lékárenské a klinicko-farmaceutické péče.

FN Brno je státní příspěvkovou organizací se samostatnou právní subjektivitou, zřízenou Ministerstvem zdravotnictví ČR. Účelem jejího zřízení je poskytování zdravotních služeb ve formě lůžkové, ambulantní, jednodenní péče a péče ve vlastním sociálním prostředí pacienta. K dalším činnostem vymezeným zřizovatelem patří provádění základního a aplikovaného výzkumu (v oblasti rozvíjení vědy a výzkumu), zavádění a ověřování nových metod, klinického hodnocení léčiv a ověřování prostředků zdravotnické techniky. Nedílnou součástí činnosti je vzdělávání zdravotnických pracovníků, medicínských i nemedicínských oborů, zajišťování odborné praxe žáků a studentů zdravotnických oborů.

Nezbytné pro efektivní chod nemocnice jsou i její podpůrné provozy, které neposkytují zdravotní péči, ale přímo či nepřímo ovlivňují kvalitu poskytovaných zdravotních služeb. Patří mezi ně administrativní, technickohospodářské, obchodní, investiční, informačně technologické a další činnosti, označované v celku jako nezdravotnické provozy.

3. VIZE FN BRNO

Na MISI FN Brno navazuje její VIZE, která představuje žádoucí budoucí stav, kterého by měla dosáhnout v horizontu přibližně 10 – 15ti let. Reflektuje směřování zdravotnictví vyjádřené v dokumentech přijatých výkonnou složkou státu, reprezentovanou Vládou ČR a Ministerstvem zdravotnictví ČR. Výchozími a strategickými dokumenty MZ zásadního významu pro určení VIZE FN Brno jako státní organizace jsou „Strategický rámec rozvoje péče o zdraví v České republice do roku 2030 - Zdraví 2030“ a „Strategické analýzy potřeb resortu zdravotnictví: Koncepce podložená dostupnými daty“, publikované v roce 2024.

VIZE FN Brno se opírá o již přijaté hodnoty, na kterých FN Brno staví a jsou vyjádřeny v interní řídicí dokumentaci, kterými jsou:

- Pacient/klient je vždy na prvním místě.

- FN Brno a její zaměstnanci vykonávají veškerou svou činnost s ohledem na zájmy a dobré jméno nemocnice a pacienta.
- FN Brno jedná ve shodě s obecně uznávanými mravními principy.
- FN Brno chce být otevřená a přátelská vůči klientům, pacientům a jejich blízkým.
- Usilujeme o vysokou kvalitu a ekonomickou efektivitu veškerých činností a aktivit realizovaných ve FN Brno při dodržení zásad transparentnosti.
- Chováme se navzájem korektně a rozvíjíme týmovou spolupráci.

VIZE FN Brno je formulována do následujících klíčových oblastí:

I. Zefektivnění řídicí struktury a optimalizace procesů řízení FN Brno

II. Ekonomická a finanční stabilizace FN Brno

- optimalizace ekonomiky a finanční stability,
- struktura příjmů a výdajů zajišťující stabilitu zdravotní péče,
- využívání systému CZ-DRG,
- léková politika,
- veřejné zakázky v oblasti léčivých přípravků, zdravotnických prostředků a zdravotnické techniky.

III. Organizace provozu a zdravotní péče, rozvoj komplexní péče ve všech medicínských oborech

- klíčové oblasti poskytování péče,
- optimalizace rozsahu poskytovaných zdravotních služeb s ohledem na další poskytovatele, zejména jihomoravského regionu,
- spolupráce s jinými poskytovateli zdravotních služeb, zejména jihomoravského regionu,
- efektivita řídicí struktury,
- optimalizace lůžkového fondu,
- podpora dlouhodobé péče,

- podpora paliativní péče a sociálně zdravotní služby, zajištění péče o dlouhodobě nemocné pacienty a pacienty v závěru života,
- centra vysoce specializované péče.

IV. Zlepšení kvality produktů a služeb klientům FN Brno – dostupnost, kvalita a standardizace péče

- rozsah a dostupnost péče pro pacienty, posilování principu „patient centredness“,
- systémy hodnocení a posilování kvality péče a bezpečí pacientů,
- způsob a formy kontroly dodržování diagnostických a léčebných postupů,
- zajištění péče o dlouhodobě nemocné pacienty a pacienty v závěru života,
- zajišťování respektu k právům pacientů.

V. Elektronizace FN Brno

- rozvoj informační infrastruktury, elektronizace a digitalizace procesů,
- interoperabilita s jinými poskytovateli zdravotních služeb,
- standardizace e-dokumentace pacientů,
- zvyšování kybernetické bezpečnosti.

VI. Podpora vědy a výzkumu

VII. Personální politika

- zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců a personální zabezpečení FN Brno,
- optimalizace kapacit lékařů a opatření pro personální stabilizaci lékařů,
- transparentní podmínky výkonu specializačního vzdělávání,
- optimalizace kapacit NLZP a opatření pro personální stabilizaci NLZP,
- spolupráce s LF, jinými VŠ, IPVZ, NCO NZO a dalšími vzdělávacími institucemi.

VIII. Stavebně technické a technologické zázemí

IX. Prevence a veřejné zdraví

- podpora stávajících populačních preventivních programů ČR ve FN Brno,
- podpora primární i sekundární prevence ochrany zdraví zaměstnanců FN Brno,
- projekty vědy a výzkumu, inovativní projekty zaměřené na prevenci ve FN Brno.

4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pro vytvoření strategického plánu byla provedena detailní analýza současného stavu, a to:

- analýza obecného okolí (sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory),
- analýza oborového okolí (zákazníci, konkurenti, dodavatelé),
- analýza očekávání klíčových stakeholders,
- analýza vnitřního prostředí (zdravotní služby, věda a výzkum, marketing, lidské zdroje, finanční zdroje, technické zdroje).

Sofistikovanými analýzami byl proveden rozbor současného stavu a predikce pro budoucí vývoj. Zmapovány byly významné faktory a trendy, a to jak vnitřního, tak vnějšího prostředí, ovlivňující chod FN Brno. Každá analýza byla shrnuta do dílčí SWOT analýzy tak, aby vlivy zásadní míry byly zohledněny při vytvoření závěrečné SWOT analýzy, která je podkladem pro tvorbu strategie FN Brno a implementačních úkolů.

Analytická část sloužila pro vytvoření tzv. SWOT analýzy s definováním silných a slabých stránek interního prostředí a dále příležitostí a hrozeb externího prostředí; za zásadní pro vytvoření strategie jsou považovány:

S - silné stránky

- významné postavení v regionu a ČR,
- multioborová péče – komplex služeb, spolupráce medicínských pracovišť,
- poskytování specializované a superspecializované péče,

- nově zřízená Rehabilitační klinika FN Brno,
- rozvinutá vědecko-výzkumná činnost, certifikace pro klinická hodnocení léčiv fáze I,
- národní i zahraniční prestiž medicínských odborníků,
- provázanost s akademickým prostředím a vzdělávacími institucemi,
- vysoká kvalita ošetrovatelských zdravotních služeb,
- významné postavení v pregraduálním a postgraduálním vzdělávacím procesu zajišťované akreditovanými medicínskými pracovišti,
- silný potenciál v pregraduálním i postgraduálním vzdělávání,
- vysoká erudovanost zaměstnanců se schopností zavádění nových znalostí a procesů,
- management interního a externího hodnocení kvality péče, certifikovaný systém, nastavený systém řízení rizik,
- zavedený komplexní systém bezpečnosti a krizové připravenosti,
- osvědčený CZERT EMT 1,
- potenciál pro digitalizaci interních i externích procesů,
- výhodná geografická poloha pro dostupnost zaměstnanci,
- realizace programu prevence negativních dopadů psychické a fyzické zátěže zdravotnických pracovníků (supervize, SPIS).

W - slabé stránky

- vysoká míra konkurenčního prostředí,
- neefektivní nastavení procesů řízení, složitá podoba řídicí struktury znesnadňující přenos informací, nedostatečná interní koordinace v předávání informací mezi útvary,
- deficit elektronizace procesů a oběhu dokumentů,
- vysoká nákladovost některých zdravotních služeb,
- nerovnoměrná hospodářská bilance jednotlivých pracovišť,
- nárůst ambulantních pacientů, přetížení bagatelními diagnózami,

- neaktuální nástroj pro controlling,
- nízká průchodnost operačních sálů,
- fyzická fragmentace laboratorních provozů,
- finančně limitovaný proces obnovy přístrojové techniky,
- finanční ohodnocení zaměstnanců, nedostatečná motivace zaměstnanců,
- nadměrná administrativa zatěžující zdravotnický personál,
- nedostatečné prostorové zázemí administrativních nezdravotnických útvarů,
- vysoký věkový průměr zaměstnanců některých oborů a útvarů,
- nedostatek kvalifikovaného personálu,
- nedostatečná stabilizace kvalifikovaných pracovníků,
- nedostatek zdravotnických a kvalifikovaných nezdravotnických zaměstnanců některých oborů a odborností,
- nedostatečná integrace systémů, zastaralé klíčové systémy, nevyhovující nemocniční informační systém,
- vnitřní investiční dluh, podfinancování investic, oprav a údržby,
- nemocnice jako vyhledávaný měkký bezpečnostní cíl.

O - příležitosti

- naplňování cílů programů „Zdraví 2030“ a „Strategické analýzy potřeb resortu zdravotnictví“ na úrovni vlády a MZ ČR,
- centrální nastavení systému datových auditů prováděných na základě indikátorů výkonnosti a kvality péče,
- využití národních a nadnárodních dotačních titulů,
- pozitivní změny v systému úhrad poskytované zdravotní péče superspecializovaných poskytovatelů zdravotních služeb,
- potenciál navýšení výkonů nehrazených z veřejného zdravotního pojištění,
- úhradová podpora centralizace a specializace zdravotní péče (centra koncentrace a centra excellence),
- vstup nových technologií a léčivých přípravků snižujících nákladnou péči s potenciálem nahradit dosavadní méně účinnou či finančně nákladnější léčbu,

- vytvoření nových kapacit pro následnou péči mimo FN Brno,
- tlak státní správy na zvýšení efektivnosti primární péče,
- podpora komunitní ošetrovatelské péče a sociálně zdravotních služeb z úrovně státu,
- stanovení nové koncepce geriatrické péče a rozšíření paliativní péče s motivačním systémem úhrady,
- bonifikace výkonů za práci v noci, o víkendy a ve svátek, podpora LPS z centrální úrovně řízení zdravotnictví,
- realizace významných investičních projektů podporovaných státem a správou regionu (GPK, CKTCH, Parkovací dům a další),
- zavádění inovací ve zdravotnictví, technologický pokrok zdravotnických i podpůrných činností, nové diagnostické, léčebné metody a zavádění nových technologií a optimalizace jejich využití,
- rozvoj nových technologií ve zdravotnictví, včetně telemedicíny a umělé inteligence,
- rozšíření spolupráce s akademickými institucemi v oblasti zdravotnictví, procesního řízení, kyberbezpečnosti a další,
- mezioborová spolupráce s dalšími zdravotnickými subjekty a vzdělávacími institucemi,
- rozvoj legislativně ukotvené datové a informační základny, využívání výstupů z kvalitních dat ÚZIS pro řízení zdravotnictví, zvyšování kvality péče, včetně sledování indikátorů kvality na národní úrovni,
- elektronizace zdravotnictví, interních i externích komunikačních kanálů, finanční podpora elektronizace a kyberbezpečnosti z veřejných zdrojů,
- legislativní zakotvení podmínek poskytování zdravotních služeb telemedicínskou formou a zjednodušení podmínek vedení elektronické zdravotnické dokumentace,
- vydání standardů elektronického zdravotnictví, usnadňující přenos dat mezi poskytovateli a mezi poskytovatelem a pacientem,
- změny v pracovněprávních vztazích státních organizací ve prospěch zaměstnanců, včetně navyšování odměňování práce ve zdravotnictví provázané se zajištěním potřebných zdrojů,

- navýšení studijních kapacit medicínských a zdravotnických vysokých, středních a vyšších odborných škol,
- revize a následná účelná optimalizace nastavení stávajících kapacit a kompetencí lékařských a nelékařských profesí – novela personální vyhlášky,
- podpora státu v prohlubování a zvyšování kvalifikace ve zdravotnictví, zavádění nových vzdělávacích plánů a kompetencí pracovníků ve zdravotnictví,
- optimalizace specializačního vzdělávání lékařů a NLZP,
- podpora vzdělávání a rozvoje personálu,
- využití fundraisingu pro vzdělávání a zvýšení komfortu prostředí zaměstnanců,
- podpora bezpečnosti nemocnice jako měkkého cíle státu,
- využití strategického partnerství s MU na vývoji a implementaci inovativních IT,
- zvýšení ochrany osobních údajů elektronizací procesů,
- zapojení se do zahraničních dotačních projektů, meziinstitucionální a mezioborová spolupráce v oblasti vědy a výzkumu,
- stabilní a zvyšující se zájem zadavatelů o provádění KH,
- efektivní outsourcing vybraných procesů.

T – hrozby

- centrální fixace stávajícího složitého vzdělávacího procesu zdravotnických pracovníků,
- časté legislativní změny v resortu zdravotnictví s dopadem do náhlých změn v systému a zvyšování nákladovosti,
- politická a hospodářská nestabilita ve společnosti s nekonsistencí v nastavení koncepce rozvoje zdravotnictví,
- demografický vývoj obyvatelstva, stárnutí populace s důsledkem náročnosti zdravotní péče,
- institucionální a systémové změny nereflktující finanční potřeby zajištění péče ze strany zdravotních pojišťoven,
- zvyšování požadavků na objem zajišťovaných služeb,

- centrální nekoncepční investiční politika do státních zdravotnických zařízení, nejasně definovaná pravidla pro čerpání dotací,
- vstup nových technologií a léčivých přípravků s vyšší finanční nákladovostí,
- nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce a nežádoucí fluktuace zdravotnického personálu,
- centrálně určené navýšení odměňování za práci ve zdravotnictví bez zajištění zdrojů,
- kybernetické útoky, rizikové chování zaměstnanců v procesu kyberbezpečnosti, nedostatečné externí zajištění vnitřní bezpečnosti zdravotnických zařízení,
- přetrvávání povinné administrativní zátěže,
- zvyšování regionální konkurence ve vědě a výzkumu,
- přetrvávající negativní veřejné mínění na zdravotnictví,
- odklon stakeholderů na regionální a národní úrovni v řízení zdravotnictví.

5. STRATEGICKÉ CÍLE FN BRNO

VIZE FN Brno je rozpracována do následujících strategických cílů, na které navazují specifické úkoly. Strategické cíle definují pouze zásadní směřování, což však nepředpokládá naprostou stagnaci či útlum oblastí, které jsou k datu vytváření strategie funkční a jejich další běžný rozvoj je předpokladem naplňování poslání, tj. účelu zřízení FN Brno.

Uvedené termíny plnění jsou časově určeny nejzazším datem, přičemž se předpokládá jejich průběžné naplňování.

Jednotlivé strategické cíle jsou podrobně rozpracovány ve formě SMART v příloze tohoto dokumentu.

5.1 Zefektivnění řídicí struktury a optimalizace procesů řízení FN Brno

Efektivní systém řízení je založen na strukturovaných a optimalizovaných procesech. Naopak neefektivní nastavení procesů řízení znesnadňuje přenos informací a interní koordinaci mezi jednotlivými útvary FN Brno.

Strategické cíle:

1. Digitalizace procesů – agendový informační systém.
T: 12/2026
2. Zefektivnění řízení facility managementu.
T: 12/2025
3. Zefektivnění řízení všech, zejména nezdravotnických provozů.
T: 12/2025
4. Elektronizace a provázanost administrativních procesů mezi jednotlivými útvary k zajištění přenosu informací.
T: 12/2025

5.2 Ekonomická a finanční stabilizace FN Brno

Do roku 2020 FN Brno nebyla schopna vygenerovat výnosy v takové výši, aby pokryly provozní náklady na její činnost. Znamenal to velký problém v řízení likvidity nemocnice a postupné zhoršení platební schopnosti vůči dodavatelům. Nejhorší situace nastala v roce 2019, kdy při ztrátě 418 mil. Kč nemocnice dlužila již téměř 1 mld. Kč za dodávky zboží a služeb.

Kladné hospodářské výsledky v roce 2020 a 2021 nemocnice docílila tím, že obdržela významný finanční příspěvek od zřizovatele na krytí závazků po splatnosti (v roce 2020) a následně na krytí daně z příjmů (v roce 2021). Za kladný výsledek realizovaný čistě vlastní činností tedy můžeme považovat pouze výsledky za poslední tři roky, tedy za roky 2022 až 2024.

Strategické cíle z pohledu ekonomiky mají dlouhodobě stabilizovat ekonomiku nemocnice, což znamená:

- udržet ziskovost nemocnice i v dalších letech - výnosy plně pokryjí provozní náklady a k tomu,
- mít schopnost generovat dostatek finančních zdrojů na realizaci investičních plánů nemocnice.

Náklady na poskytování zdravotní péče každým rokem rostou, jak osobní náklady, tak i ceny léků a zdravotnického materiálu a zároveň i ceny služeb. Jen dlouhodobá stabilita umožní FN Brno zajistit nejen dostatek zdrojů na tyto rostoucí náklady, ale i možnost plánovat rozvoj své činnosti.

Strategické cíle:

a) optimalizace ekonomiky a finanční stability

1. Zvýšení ekonomické efektivity FN Brno.
T: 12/2025
2. Posílení vícezdrojového financování výkonů, produktů a služeb mimo příjmy z veřejného zdravotního pojištění.
T: 12/2026

b) struktura příjmů a výdajů zajišťující stabilitu zdravotní péče

1. Spolupráce na optimalizaci úhrad centrové péče.
T: 06/2025, 2026, 2027, 2028, 2029
2. Optimalizace vykazování hospitalizační a ambulantní zdravotní péče.
T: trvale, KT: pololetně
3. Rozvoj poskytování zdravotní péče – zavedení inovativních ZUP u léčby pacientů.
T: 12/2025
4. Ekonomická optimalizace struktury ambulantní péče ve FN Brno.
T: 12/2025
5. Ekonomická optimalizace lůžkového fondu FN Brno.
T: 12/2025

c) využívání systému CZ-DRG

1. Zajištění efektivity poskytování akutní lůžkové péče pomocí klasifikace CZ-DRG srovnáváním nákladů na léčbu pacientů s obdobnými poskytovateli.
T: trvale, KT: pololetně
2. Spolupráce s ÚZIS na vývoji klasifikace hospitalizačních případů.
T: 12/2025
3. Spolupráce s ÚZIS na optimalizaci výpočtů relativních vah DRG skupin.
T: trvale, KT: ročně

d) politika léčiv a zdravotnického materiálu

1. Aplikace pozitivních listů, jejich dodržování, pravidelná aktualizace, racionální preskripce v rámci hospitalizace, včetně naplňování legislativy MDR.
T: 06/2025
2. Úspora spotřeby léků a zdravotnického materiálu při zachování kvality poskytované zdravotní péče.
T: 12/2025
3. V návaznosti na vybudování nové NL příprava cytostatických léčiv, včetně premedikací a postmedikací.
T: 06/2028

e) veřejné zakázky v oblasti léčivých přípravků, zdravotnických prostředků a zdravotnické techniky

1. Revidovat nastavený proces řízení a realizace veřejných zakázek za účelem dosažení vyšší úrovně uspokojení potřeb FN Brno (časová souslednost, administrativní a odborná náročnost, kvalitativní hledisko, ekonomická efektivita) při plném respektování základních zákonných zásad.
T: 09/2025

5.3 Organizace medicínských provozů a zdravotní péče, rozvoj komplexní péče ve všech medicínských oborech

Zajištění poskytování zdravotní péče na odborné úrovni je zásadním úkolem FN Brno. Rozsah poskytované péče, ale i její kvalita a dostupnost je přímo závislá na finančních a navazujících personálních zdrojích. Pozitivním přínosem pro FN Brno v této oblasti může být do budoucna úhradová podpora centralizace a specializace zdravotní péče z veřejného zdravotního pojištění. Přínosem bude bezesporu analýza stávajícího stavu organizace medicínských činností a jejich vzájemné provázanosti a návazností a následná optimalizace provozu. Prioritně budou muset být řešeny ty obory a činnosti, které navazují na priority vyhlášené zřizovatelem, tj. Ministerstvem zdravotnictví ČR. Cílem však není omezit efektivní rozvoj ostatních prosperujících medicínských oborů.

Strategické cíle:

a) klíčové oblasti poskytování péče

1. Rozvoj reprodukční medicíny.
T: 12/2030
2. Optimalizace a rozvoj medicíny dětského věku.
T: 12/2026
3. Zvýšení odbornosti a mezioborové spolupráce v oboru traumatologie.
T: 12/2025
4. Růst onkologické péče, zejména personalizované a precizní medicíny.
T: 12/2030
5. Péče o duševní zdraví všech věkových segmentů pacientů.
T: 12/2027
6. Multidisciplinární přístup k medicínským oborům.
T: 12/2028
7. Důraz na komplexní a speciální diagnostiku.
T: 12/2026
8. Vývoj personalizované a precizní medicíny i mimo onkologickou péči.
T: 12/2030

b) optimalizace rozsahu poskytovaných zdravotních služeb s ohledem na další poskytovatele, zejména jihomoravského regionu

1. Optimalizace laboratorní a obrazové diagnostiky (eliminace zbytných duplicit).
T: 12/2025
2. Standardizace patientské cesty podle diagnostické skupiny.
T: 12/2025
3. Obnova a rozvoj přístrojové techniky se zdroji ionizujícího záření dle dlouhodobého plánu.
T: 12/2030

4. Optimalizace péče v medicíně dětského věku jejím poskytováním na území města Brna výhradně ve FN Brno, jako jediným poskytovatelem s možností zajištění komplexní péče o pacienta, včetně lékařské pohotovostní služby.
T: 12/2025
 5. Optimalizace péče v oboru gynekologie a porodnictví a onkogynekologie jejím poskytováním ve FN Brno, jako jediném poskytovateli v regionu s možností zajištění komplexní péče v celém spektru diagnóz u pacientek i novorozenců.
T: 12/2025
- c) spolupráce s jinými poskytovateli zdravotních služeb, zejména jihomoravského regionu
1. Vytvoření elektronických žádanek o laboratorní vyšetření umožňující elektronický reporting žádanek a výsledků mimo FN Brno.
T: 12/2026
 2. Využití elektronizace při předávání zpráv o poskytnutých zdravotních službách oprávněným poskytovatelům zdravotních služeb.
T: 12/2026
 3. Implementace eZprávy pro sdílení dat s ambulantním sektorem zapojeným do stejné sítě.
T: 12/2025
 4. Spolupráce na péči o pacienty v rámci Národního onkologického centra - Centra vysoce specializované onkologické péče pro dospělé ve spolupráci s Masarykovým onkologickým ústavem a Fakultní nemocnicí u sv. Anny v Brně.
T: trvale, KT: 12/2025
 5. Spolupráce na péči o pacienty v rámci Centra vysoce specializované péče pro farmakorezistentní epilepsie pro dospělé a děti ve spolupráci s Fakultní nemocnicí u sv. Anny v Brně.
T: trvale, KT: 12/2025
 6. Spolupráce na péči o pacienty v rámci Centra vysoce specializované komplexní kardiovaskulární péče pro dospělé, které provádí transplantace srdce ve spolupráci s Fakultní nemocnicí u sv. Anny v Brně a Centrem kardiovaskulární a transplantační chirurgie.
T: trvale, KT: 12/2025
 7. Spolupráce na péči o pacienty v rámci nově vytvořených společných center vysoce specializované péče.
T: trvale, KT: ročně
 8. Spolupráce při zajištění provozu a služeb po zahájení činnosti Centra kardiovaskulární a transplantační chirurgie v areálu Bohunice.
T: 06/2026
- d) efektivita řídicí struktury
1. Optimalizace provozu Centrálních operačních sálů.
T: 12/2025
 2. Vytvoření a rozvoj Centra inovací FN Brno.
T: 06/2025
 3. Vytvoření banky biologického materiálu v součinnosti s LF MU, včetně akreditace dle příslušné normy.
T: 12/2026

4. Vytvoření infrastrukturálního zázemí pro racionálně uspořádaný provoz laboratoří odpovídající aktuálním požadavkům a procesním postupům v laboratorní diagnostice.
T: 12/2030
5. Rozvoj jednodenní a stacionární péče.
T: 12/2025
6. Implementace nového nemocničního informačního systému (NIS).
T: 12/2030
7. Implementace centrálního lékárenského informačního systému (LEIS).
T: 6/2026
8. Implementace centrálního laboratorního informačního systému (LIS).
T: 12/2029
9. Vytvoření funkčního modulu CZERT EMT 1 dle podmínek WHO na jednotku EMT 1.
T: 12/2025
10. Vytvoření efektivního krizového komunikačního plánu, za účelem zajištění rychlé a koordinované reakce v případě nečekaných událostí nebo krizových situací.
T: 12/2029
11. Monitoring médií a sociálních médií s cílem rychlé identifikace potenciální krizové situace.
T: trvale, KT: pololetně

e) optimalizace lůžkového fondu

1. Restrukturalizace lůžkové péče pracoviště NBP, včetně podpory krátkodobé zdravotní péče v návaznosti na dostavbu „Nové porodnice“.
T: 12/2026
2. Stanovení potřebného rozsahu a vyhovující struktury lůžkového fondu pro kliniky interních a chirurgických oborů pracoviště Dětská nemocnice, určeného k poskytování lůžkové péče, včetně kapacit pro doprovázející osoby.
T: 12/2027

f) podpora dlouhodobé péči

1. Zajištění potřebné dlouhodobé péče pro pacienty FN Brno v zařízeních s odborností dlouhodobé péče.
T: trvale, KT: ročně
2. Spolupráce s poskytovateli dlouhodobé péče
 - zajištění akutní péče jejich pacientům,
 - praktické vzdělávání a edukace personálu zařízení dlouhodobé péče ve FN Brno.
 T: trvale, KT: ročně

g) podpora paliativní péče a sociálně zdravotní služby, zajištění péče o dlouhodobě nemocné pacienty a pacienty v závěru života

1. Naplnění zpracované koncepce paliativní a podpůrné péče FN Brno.
T: 06/2026

2. V rámci Centra duševního zdraví zajišťovat komplexní, koordinovanou a včasnou péči pro lidi se závažným duševním onemocněním ve spádových oblastech na území Brna - města v jejich běžném prostředí.
T: trvale, KT: ročně

h) centra vysoce specializované péče

1. Rozšiřování specializované a superspecializované medicíny.
T: trvale, KT: ročně
2. Rozvoj stávající centrové péče s využitím možnosti vzniku dalších center vysoce specializované péče.
T: trvale, KT: ročně
3. Rozvoj časně a specializované péče v oblasti rehabilitace a fyzioterapie, jak u hospitalizovaných, tak ambulantních pacientů; transformací akutních lůžek na lůžka časně rehabilitační péče posílení lůžkového fondu na některých pracovištích, navazující na primární léčbu.
T: 12/2026

5.4 Zlepšení kvality produktů a služeb klientům FN Brno – dostupnost, kvalita a standardizace péče

Vysoká úroveň kvality produktů a služeb zlepšuje pozici pro dosažení účinnějších a efektivnějších výsledků a současně snižuje nežádoucí rizika související s činností. Snižování úrovně rizik a nežádoucích jevů dopadajících na externí i interní klienty je nejen zákonnou povinností, ale i vlastním zájmem FN Brno. Úroveň kvality je přímo úměrná konkurenceschopnosti, kterou pozitivně ovlivňuje vhodně zvolená propagace poskytovaných zdravotních služeb.

Strategické cíle:

- a) rozsah a dostupnost péče pro pacienty, posilování principu „patient centredness“
 1. Koordinovat a rozvíjet segment zdravotní péče a výzkumu implementující principy individualizované medicíny ve FN Brno.
T: trvale, KT: ročně
 2. Zvýšení úrovně ochrany osobních údajů zpracovávaných FN Brno.
T: 12/2025
 3. Zvýšení vědomí veřejnosti o specializovaných léčebných úkonech a inovativních lékařských postupech ve FN Brno prostřednictvím efektivních komunikačních kanálů.
T: trvale, KT: pololetně
 4. Posílení interní komunikace se zaměstnanci s cílem zvýšit jejich angažovanost na zvyšování zdravotní gramotnosti pacientů a podpořit komunikaci o dosahovaných medicínských výsledcích FN Brno široké veřejnosti.
T: trvale, KT: pololetně

5. Úprava mimolaboratorní a laboratorní preanalytické fáze odběru krve a ambulantního vyšetření za účelem zkrácení časové odezvy a možnosti jedné návštěvy pacientem.
T: 12/2029
 6. Optimalizace marketingových / komunikačních kanálů, rozvíjení a efektivní využívání různorodých sociálních médií s ohledem na personalizovaná sdělení specifickému publiku jednotlivých sociálních sítí.
T: 12/2029
 7. Ve spolupráci marketingového týmu se zdravotnickými pracovníky vytvořit vizuální materiály z běžného provozu nemocnice na sociální síť.
T: 12/2026
- b) systémy hodnocení a posilování kvality péče a bezpečí pacientů
1. Nastavení kontrolních mechanismů na základě katalogu rizik.
T: 12/2025
 2. Nastavení vzdělávání zaměstnanců zdravotnických útvarů v problematice lékárenství.
T: 12/2025
 3. Externí hodnocení kvality a bezpečí poskytovaných zdravotních služeb dle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách.
T: 02/2025, 02/2028
 4. Reakreditace standardu dle ISO 15189 - IHOK CMBG.
T: 11/2025, 11/2030
 5. Reakreditace standardu dle ISO 15189 – ÚPA.
T: 12/2025, 12/2030
 6. Reakreditace standardu dle ISO 15189 – ÚLM.
T: 02/2026
 7. Reakreditace standardu dle ISO 15189 – OKH.
T: 11/2025, 11/2030
 8. Reakreditace standardu dle ISO 15189 – TTO.
T: 07/2026
 9. Reakreditace standardu dle ISO 15189 – ODHB.
T: 11/2025, 11/2030
 10. Reakreditace standardu dle ISO/IEC 17025 – KL OZT.
T: 10/2027
 11. Reakreditace standardu dle JACIE Accreditation - IHOK CMBG.
T: 07/2027
- c) způsob a formy kontroly dodržování diagnostických a léčebných postupů
1. Za využití software na hodnocení efektivních dávek pacientů optimalizovat systém radiační ochrany pacientů.
T: 12/2025
 2. Pravidelné audity farmakoterapeutických postupů.
T: trvale, KT: pololetně
 3. Využívání jednotné on-line platformy centrální evidence doporučených postupů a operativních doporučení NIKEZ a publikovaných MZ.
T: trvale, KT: ročně

d) zajišťování respektu k právům pacientů

1. Aktualizace prezentace klinik, oddělení formou krátkých videí se zveřejněním na webových stránkách FN Brno.
T: trvale, KT: pololetně
2. Vytvoření prezentací zaměřených na vybrané medicínské a ošetrovatelské postupy se zveřejněním na webových stránkách FN Brno za účelem edukace a zvýšení zdravotního vědomí pacientů.
T: trvale, KT: pololetně
3. Nastavení procesu e-L školení zaměstnanců FN Brno v ochraně osobních údajů.
T: 06/2025

5.5 Elektronizace FN Brno

Stávající situace v elektronizaci, i přes realizaci některých projektů v této oblasti, nenaplnuje potřeby FN Brno, jak ve zdravotnických, tak i nezdravotnických provozech.

Podporou se může stát centrálně řízená elektronizace zdravotnictví, interních i externích komunikačních kanálů a v neposlední řadě finanční podpora elektronizace a kyberbezpečnosti z veřejných zdrojů.

Rizikovým prvkem, a tak nepodkročitelným úkolem, zůstává zajištění vnitřní bezpečnosti FN Brno proti možným kybernetickým útokům i rizikovému chování zaměstnanců v procesu kyberbezpečnosti.

Strategické cíle:

a) rozvoj informační infrastruktury, elektronizace a digitalizace procesů

1. Modernizace síťové infrastruktury za využití elektronizace.
T: 12/2029
2. Elektronizace ekonomického řízení FN Brno.
T: 12/2026
3. Digitalizace podpůrných procesů (skladového hospodářství).
T: 12/2028
4. Náhrada databáze Řízená dokumentace firmy, její převedení na novodobou platformu.
T: 12/2025

b) interoperabilita s jinými poskytovateli zdravotních služeb

1. Přejít na digitální zdravotní dokumentaci, výměna NIS.
T: 12/2029
2. Napojení ke kmenovým registrům.
T: 12/2025
3. Napojení k národní afinitní doméně v návaznosti na její zřízení.
T: 12/2026

c) standardizace e-dokumentace pacientů

1. Zvyšování kvality, optimalizace a efektivní redukce ošetrovatelské dokumentace za využití elektronizace.
T: 12/2025
2. Digitalizace zdravotnických procesů.
T: 12/2029

d) zvyšování kybernetické bezpečnosti

1. Nasazování nových bezpečnostních opatření a zvyšování účinnosti existujících bezpečnostních opatření.
T: 12/2029
2. Zvýšení bezpečnostního povědomí zaměstnanců nastavením vzdělávacího systému v kybernetické bezpečnosti.
T: 12/2025

5.6 Podpora vědy a výzkumu

Medicínský výzkum a věda představuje jednu z nejdůležitějších cest ke zvyšování úrovně zdravotní péče, modernizaci diagnostických a terapeutických postupů i preventivních opatření. Výhodná výchozí pozice FN Brno je v jejím úzkém propojení a spolupráci jednak s LF MU, ale i dalšími akademickými institucemi. Základnou je vysoký personální potenciál v této oblasti, zejména lékařů. Dostatečně nevyužité schopnosti zůstávají u zaměstnanců nelékařských zdravotnických povolání.

Strategické cíle:

1. Zvyšování kvality a kvantity výzkumné a vědecké činnosti.
T: 12/2029
2. Podpora činností zaměřených na excelentní, multicentrický a mezinárodní výzkum.
T: trvale
3. Posílení kvality klinického výzkumu (klinických hodnocení) cestou přesunu infrastruktury pro zpracování vzorků pro KH z jednotlivých klinických pracovišť do laboratorního provozu, tj. směrem do technologicky a personálně kompetentního prostředí.
T: 12/2030
4. Rozšíření vědy a výzkumu u NLZP.
T: 12/2028
5. Nastavení systému sdílení informací s uplatněním synergického efektu multidisciplinární spolupráce napříč FN Brno i s externími partnery s akcentem špičkové vědecké produkce.
T: 06/2026

5.7 Personální politika

Ministerstvem zdravotnictví ČR je deklarována potřeba reformy v plánování a distribuci kapacit lékařů, organizaci, kvalitě a efektivitě a shodný přístup je nutný i ve FN Brno. Stejně tak zajištění personální stabilizace zaměstnanců nelékařských zdravotnických povolání je nezbytným předpokladem k zajištění provozu. FN Brno se však potýká i se zajištěním některých povolání dělnických a odborných zaměstnanců v administrativě. Prvořadá motivace zaměstnanců je vždy postavena na jejich příjmech za práci, tj. mzdové politice, ale i pracovních podmínkách, spočívajících v organizaci, složitosti, psychické a fyzické náročnosti práce a pracovním prostředí. Rezervy jsou zaznamenány i ve vzdělávacích procesech, jak je vyžadují právní předpisy, ale i v potřebě zajištění prohlubování kvalifikace, zejména na vedoucích pracovních pozicích.

Strategické cíle:

a) Zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců a personální zajištění FN Brno

1. Personální zajištění chodu FN Brno – kvalita, kvantita a odbornost.
T: 12/2029
2. Rozvoj lidských zdrojů za účelem sladění znalostí, dovedností a motivace zaměstnanců.
T: 12/2029
3. Zvýšení úrovně vnitřní bezpečnosti FN Brno – ochrana osob a majetku.
T: 12/2025
4. Realizace programu PEER za účelem prevence snížení negativních dopadů psychické zátěže zaměstnanců.
T: 12/2029
5. Efektivní nastavení oblasti vzdělávání zaměstnanců všech kategorií a pracovního zařazení.
T: 12/2025
6. Realizace vzdělávacího manažerského programu „Master of Hospital Management“ (MHM) za účelem prohloubení kvalifikace zaměstnanců, jejich osobního rozvoje a kariérního růstu.
T: trvale, KT: ročně
7. Zlepšení podmínek stravování zaměstnanců formou doplňkových služeb.
T: 12/2025
8. Rozšíření benefitů pro zaměstnance - uplatňování pracovního volna, mimo jiné ke zdravotním účelům, tzv. „free hours“.
T: 12/2025

b) optimalizace kapacit lékařů a specifická opatření pro personální stabilizaci lékařů

1. Transparentní systém odměňování lékařů – výkon a motivace v závislosti na určených ukazatelích výkonnosti.
T: 12/2027

2. Nastavení systému podpory celoživotního vzdělávání lékařů z finančních prostředků FN Brno.
T: 01/2026
 3. Vzdělávací program vedoucích lékařů v personálním řízení a Soft skills.
T: trvale, KT: ročně
- c) transparentní podmínky výkonu specializačního vzdělávání
1. Organizace náborové akce studentů LF s edukací práv a povinností lékařů specializačního vzdělávání a pracovněprávních podmínek FN Brno.
T: 05/2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030
 2. Organizace pravidelného setkávání vedení nemocnice s lékaři specializačního vzdělávání za účelem informovanosti o jejich právech a povinnostech.
T: ročně
 3. Provádění kontrol správnosti a úplnosti evidence specializačního vzdělávání na klinikách a odděleních.
T: trvale, KT: ročně
 4. Provádění kontrol stavu a průběhu specializačního vzdělávání na místě výkonu praxe klinik a oddělení.
T: trvale, KT: ročně
 5. Opakované provádění dotazníkové akce spokojenosti lékařů specializačního vzdělávání s jejich následnou informovaností o výsledcích a přijatých opatřeních.
T: trvale, KT: ročně
- d) optimalizace kapacit NLZP a specifická opatření pro personální stabilizaci NLZP
1. Transparentní systém odměňování NLZP – výkon a motivace v závislosti na určení ukazatelů výkonnosti.
T: 12/2027
 2. Nastavení systému podpory celoživotního vzdělávání NLZP z finančních prostředků FN Brno.
T: 01/2026
 3. Vzdělávací program vedoucích zaměstnanců NLZP v personálním řízení a Soft skills.
T: trvale, KT: ročně
 4. Bezpečná úroveň personálního obsazení NLZP ve FN Brno, změna organizace, systemizace a restrukturalizace.
T: 12/2027
 5. Zvýšení efektivity náboru nových zaměstnanců za využití vlastní pracovní pozice headhuntera FN Brno.
T: trvale, KT: pololetně
 6. Vytvoření metodiky pro rotaci personálu NLZP a jeho maximálního využití v praxi.
T: 12/2025
- e) spolupráce s LF, jinými VŠ, IPVZ, NCO NZO a dalšími vzdělávacími institucemi
1. Pokračování ve smluvní spolupráci na vzdělávání studentů zdravotnických oborů:
 - Masarykova univerzita v Brně – LF, PřF, FSS, VET a FAR, FAF, FSPS, PdF,
 - Univerzita Palackého v Olomouci – FZV,
 - Univerzita Pardubice – FZS,

- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
- VŠ polytechnická Jihlava – Katedra zdravotnických studií,
- Západočeská univerzita v Plzni – FZS,
- SZŠ a VOŠZ Zlín,
- SZŠ A VOŠZ Znojmo,
- SŠ a ZŠ Tišnov,
- VOŠEZ A SŠ Boskovice,
- VOŠZ Brno,
- SZŠ Brno,
- Církevní SZŠ Brno,
- SZŠ Evangelické akademie Brno,
- NCO NZO,
- IPVZ v Praze.

T: trvale, KT ročně

2. Rozšiřování smluvní spolupráce s dalšími vzdělávacími institucemi na vzdělávání studentů zdravotnických oborů.

T: trvale: KT: ročně

5.8 Stavebně technické a technologické zázemí

Dlouhodobý nepříznivý vývoj ekonomické situace měl velmi negativní dopad i na krytí investičních potřeb, nemocnice řešila pouze havarijní záležitosti. Odsunuty byly plány na postupnou obměnu zdravotnické techniky či rekonstrukce budov.

Strategické cíle:

1. Zahájení provozu strategické investice FN Brno – výstavba gynekologicko-porodnické kliniky, včetně vyvolaných investic.
T: 12/2028
2. Dokončení technické revitalizace objektů s realizací energeticky úsporných opatření.
T: 12/2030
3. Spolupráce s VUT v Brně – aktualizace urbanistického návrhu dostavby areálu v návaznosti na strategické cíle zdravotnických provozů.
T: 12/2025
4. Standardizace materiálových a technických parametrů a parametrů vybavení jednotlivých provozů pro rekonstrukce a výstavbu.
T: 12/2025
5. Implementace SW nástrojů k elektronizaci procesů a sběru digitalizovaných dat v oblasti technické infrastruktury (URBIDO a jiné vhodné nástroje).
T: 12/2025
6. Zavedení elektronického oběhu dokumentů investičních činností.
T: 06/2025

7. Naplňování plánu oprav, údržby, rekonstrukcí, včetně obnovy a rozvoje přístrojové techniky dle aktuálních potřeb odsouhlasených na rozpočtech pro každý kalendářní rok.
T: 12/2030
8. Nastavení procesu včasného plánování investičních akcí včetně systematické obnovy a rozvoje zdravotnické přístrojové techniky.
T: 06/2025
9. Ukotvení principů projektového řízení a standardizace procesů mezioborové spolupráce při plánování a realizaci investiční činnosti.
T: 12/2025

5.9 Prevence a veřejné zdraví

Aktivitám směřujícím k předcházení vzniku nemocí a zdravotních problémů, screeningu za účelem včasného zachycení vytypovaných onemocnění, ale i zapojení se do kampaní zaměřených na prevenci rizikových faktorů a podpory zlepšení veřejného zdraví je věnována patřičná pozornost, a to jak směrem k externí populaci, tak i vůči zaměstnancům FN Brno.

Podílet se i nadále na efektivní prevenci nemocí a podpory zdraví zůstává jedním ze zásadních úkolů FN Brno.

Strategické cíle:

a) podpora stávajících populačních preventivních programů ČR ve FN Brno

1. Sledování aktuálních trendů výskytu infekčních onemocnění s potenciálem šíření v komunitní i nemocniční populaci a nesoucí negativní dopady na zdraví jedinců, dále i na provozní a ekonomickou situaci FN Brno.
T: trvale, KT: pololetně
2. Populační screening abdominálního aneurysmatu v mezioborové spolupráci.
T: 12/2025

b) podpora primární i sekundární prevence ochrany zdraví zaměstnanců FN Brno

1. Implementace SW HAIDi na útvary lůžkové péče za účelem prospektivní surveillance infekcí spojených se zdravotní péčí.
T: 12/2025
2. Sledování a hodnocení trendu výskytu HAI dle systémů a patogenů s pravidelným ročním vyhodnocením.
T: trvale, KT: ročně
3. Optimalizace systému radiační ochrany pracovníků i pacientů ve FN Brno.
T: 03/2029
4. Elektronizace sledování termínů platnosti pracovnělékařský prohlídek zaměstnanců s avízem v dostatečně časovém předstihu pro zajištění prohlídky v nastavené periodě.
T: 05/2025

5. Surveillance infekcí preventabilních očkováním a hodnocení rizik pro vznik profesionálních infekcí.
T: trvale, KT: ročně
 6. Navýšení rozsahu očkování proti vybraným infekčním nemocem pro zaměstnance FN Brno.
T: 12/2029
- c) projekty vědy a výzkumu, inovativní projekty zaměřené na prevenci ve FN Brno
1. Finanční podpora akademického výzkumu zaměřeného na prevenci z komerčních klinických hodnocení.
T: trvale, KT: ročně
 2. Určování infekčních hrozeb v reálném čase ze surových nanoporových signálů pomocí technik strojového učení (GAČR).
T: 12/2025
 3. ROR1-pozitivní b-buňky v periferní krvi zdravých dárců a jejich souvislost s rozvojem chronické lymfocytární leukémie (GAČR).
T: 12/2025
 4. Optimalizace monitoringu celiakie a nové možnosti její prevence (AZV).
T: 12/2026
 5. Vývoj nové efektivní strategie umožňující identifikaci žen se zvýšeným rizikem vzniku karcinomu endometria (AZV).
T: 12/2025
 6. Analýza velkých dat pro záchranu životů pacientů s akutním infarktem myokardu a cévní mozkovou příhodou v ČR (AZV).
T: 12/2027

6. ZDROJE PRO ZAJIŠTĚNÍ REALIZACE STRATEGICKÝCH CÍLŮ

Způsob získání zdrojů pro realizaci strategických cílů je součástí každého rozpracovaného strategického cíle ve specifických úkolech, pokud se nepředpokládá, že zdrojem bude výhradně úhrada poskytovaných zdravotních služeb zdravotními pojišťovnami. Pokud jde o stavební investice a pořízování nákladné přístrojové zdravotnické techniky, tak je zdrojové zajištění součástí investičních plánů. Nákladově náročné pořízování zařízení, oprav apod., stejně tak jako budování nových finančně náročných procesů, bude nutné čerpat z dotačních programů a externích donátorů.

7. ZÁVĚR

Přijatá strategie FN Brno na léta 2025 – 2030 byla zpracovávána na podkladě všech dosažitelných informací o stávajícím stavu nejen FN Brno, ale celého odvětví zdravotnictví v ČR a jeho předpokládaném vývoji. Na jejím zpracování se podíleli všichni zaměstnanci

vedení FN Brno a byla podrobena předchozí široké diskusi vedoucích zaměstnanců zdravotnických i nezdravotnických útvarů, Klinické rady i zástupců všech odborových organizací působících ve FN Brno.

Její naplňování bude průběžně monitorováno, aby byla schopna i pružně reagovat na případné změny okolí, neovlivnitelné vnitřním řízením. I při vědomí závislosti na vnějších finančních zdrojích mimo příjmy od zdravotních pojišťoven, zvláště z dotačních programů, je strategie postavena na reálném základě.

Pro úspěch zvolené strategie je naprosto zásadní, aby vedoucí zaměstnanci FN Brno na všech stupních řízení směřovali své jednání k jejímu dosažení a stejně tak pozitivně ovlivňovali jednání svých podřízených zaměstnanců.

Příloha:

- Vize, strategie a implementační úkoly ve formě SMART

Použité zkratky

AZV	Agentura pro zdravotnický výzkum ČR
CKTCH	Centrum kardiovaskulární a transplantační chirurgie Brno
CZ-DRG	pacientský klasifikační systém
CZERT EMT 1	Czech Emergency Response Team Emergency Medical Team
FAF	Farmaceutická fakulta
FSPS	Fakulta sportovních studií
FSS	Fakulta sociálních studií
FZV	Fakulta zdravotnických věd
GAČR	Grantová agentura České republiky
GPK	Gynekologicko-porodnická klinika
HAI	nozokomiální infekce
IHOK CMBG	Interní a hematologická klinika, Centrum molekulární biologie a genetiky
IPVZ	Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
KH	Klinické hodnocení
KL OZT	Kalibrační laboratoř Oddělení zdravotnické techniky
KT:	Kontrolní termín
LF	Lékařská fakulta
LPS	Lékařská pohotovostní služba
MU	Masarykova univerzita
MZ ČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
NCO NZO	Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů
NIKEZ	Národní institut kvality a excelence zdravotnictví
NLZP	Nelékařský zdravotnický pracovník
ODHB	Oddělení dětské hematologie a biochemie
OKH	Oddělení klinické hematologie
PdF	Pedagogická fakulta
PEER	Program péče a podpory zdravotnickým pracovníkům
PřF	Přírodovědecká fakulta
SMART	Specific – Measurable – Achievable – Realistic - Time-bound
SPIS	Systém psychosociální intervenční služby
SW	Software

SW HAIDi	Aplikace využívající datové analýzy a umělé inteligence pro prevenci a kontrolu infekcí spojených se zdravotní péčí
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats
SZŠ	Střední zdravotnická škola
T:	Termín
ÚLM	Ústav laboratorní medicíny
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky
VET a FAR	Veterinární univerzita Brno
VOŠZ	Vyšší odborná škola zdravotnická
VŠ	Vysoká škola
ZŠ	Zdravotnická škola