



KVALITA

PŘÍRUČKA

NÁKUP SZM

2020



INSTITUT KVALITY NÁKUPU VE ZDRAVOTNICTVÍ

WWW.IKNZ.CZ

INSTITUT KVALITY NÁKUPU VE ZDRAVOTNICTVÍ (IKNZ) usiluje o zavádění kvalitativních prvků do výběrových řízení při nákupu zdravotnických prostředků a technologií. Informační platforma IKNZ poskytuje veškeré know-how, které jsme formulovali za podpory Ministerstva zdravotnictví ČR, asociace CzechMed a za laskavé pomoci evropské asociace MedTech Europe a expertní skupiny Value-Based Procurement.





Vážené kolegyně a kolegové,

zahraniční praxe zadávání veřejných zakázek na základě hodnoty ukazuje, že může pomoci řešit některé z hlavních výzev, kterým čelí současné systémy zdravotnictví - demografická situace, rostoucí počet chronických pacientů nebo tlak na náklady. Neúčinné vynakládání finančních prostředků vede ke zvyšování výdajů ve zdravotnictví, zatímco výsledky, výkon a kvalita péče se mohou zhoršovat. To je neudržitelný trend, který vyžaduje nový přístup.

Předkládáme Vám materiál, který chce povýšit nákupní taktiky na strategický nástroj rozvoje kvality zdravotní péče. Zadávání veřejných zakázek v tomto směru může hrát ústřední roli díky strategii, která bude odměňovat výslednou hodnotu, přínos péče a kvalitu. V tomto případě získává zadávání veřejných zakázek strategickou roli v podpoře inovací a nastavení kvality péče. Value-Based Procurement je přístup upřednostňující dialog a výběr na základě předem definované hodnoty.

Úspěšné zavedení přístupu orientovaného na hodnotu vyžaduje podporu na vysoké úrovni. Klíčové je nalezení společného zájmu a podpory mezi managementem nemocnice, týmem pro zadávání zakázek i zdravotnickými specialisty. Vytvořili jsme pro Vás prostor, kde se můžete podělit o své poznatky, volně se inspirovat zahraniční praxí a účastnit se seminářů, kde budeme sdílet nástroje, které pomáhají v realizaci.

Představujeme Vám Institut kvality nákupu ve zdravotnictví (IKNZ), který chce pomoci vytvářet dialog mezi všemi účastníky zdravotního systému, kteří se spolupodílejí na nákupu a realizaci zdravotní péče. Ať už jde o pacienty, poskytovatele péče, plátce, výrobce a distributory, či zástupce Ministerstva zdravotnictví ČR.

Jak poznamenal prof. Rifat Atun z Harvardské univerzity: "Není otázkou zda, ale jak rychle jsme schopni přejít na hodnotový přístup k nákupu."

Věříme, že díky zahraničním zkušenostem může být česká cesta ke kvalitě efektivní.

MUDr. Miroslav Palát, MBA
prezident CzechMed

01

Nákupní strategie orientovaná na inovaci a hodnotu – principy VBP
Jak může VBP pohánět inovativní praxi
Revoluce v myšlení, evoluce v praxi

02

Anketa
Rozhovory s českými odborníky na téma zkušenosti s nákupem kvality a definicí kvalitativních kritérií

03

Zkušenosti se zaváděním VBP
Úspěšně realizované pilotní projekty v EU
Úspěšně realizované pilotní projekty v ČR

04

Vytvoření podmínek pro zavedení VBP do praxe – metodická podpora pro realizaci pilotního projektu

05

Tržní dialog jako klíčový faktor pro definici hodnoty a hledání optimálního řešení
Kontrolní list: předběžná tržní konzultace

06

Institut kvality nákupu ve zdravotnictví (IKNZ)
Metodická podpora, sdílení know-how, semináře, členství v expertní skupině IKNZ



01



Nákupní strategie podporující inovační proces a skutečnou hodnotu
Koncept Value-Based Procurement, přínosy
Jak může VBP pohánět inovativní praxi?
Revoluce v myšlení, evoluce v praxi

INSTITUT KVALITY NÁKUPU VE ZDRAVOTNICTVÍ
WWW.IKNZ.CZ

NÁKUP KVALITY

Koncept Value-Based Procurement (VBP)

Koncept Value-Based Procurement (VBP) je o dialogu, multidisciplinárním přístupu, partnerství pro pacienta, o kvalitnější a finančně udržitelnější zdravotní péči. VBP upřednostňuje dosažení lepších výsledků pro pacienty a další účastníky zdravotní péče při současné optimalizaci nákladů na poskytování péče. Představuje posun od tradičního zaměření na cenu dodávek (vstupů) směrem k novému přístupu, který zdůrazňuje celkovou hodnotu a kvalitu (výstupy). Spíše než vybírat produkty pouze na základě jednotkové ceny nákupu, upřednostňuje VBP sofistikovanější přístup, který odměňuje celkovou přidanou hodnotu, zaměřuje se na výstupy, a tím pozitivně ovlivňuje celkové výsledky a náklady na poskytovanou péči. Z takového konceptu benefitují všichni účastníci systému – pacienti, zdravotní systém jako celek, poskytovatelé péče, plátcí i výrobci a distributoři.

Value-Based Procurement (VBP), koncept zaměřený na celkovou hodnotu a kvalitu (výstupy) má široký pozitivní dopad. Benefituje celý systém zdravotnictví – pacienti, poskytovatelé péče, plátcí i výrobci a distributoři. Tento jedinečný přístup podporuje inovační proces, udržitelnost systému zdravotnictví a má socioekonomický dopad na ekonomiku.





Pohledem světového odborníka

Dr. Rifat Atun je profesorem na Harvardské univerzitě. Dlouhodobě se věnuje studiu globálních zdravotnických systémů. Upozorňuje, že transformace zdravotních systémů směrem k hodnotově založené zdravotní péči již není otázkou zda, ale spíše, jak rychle jsme schopni změny dosáhnout. Poukazuje na skutečnost, že výzvy, kterým čelí systémy zdravotní péče, jsou ve všech zemích velmi podobné: epidemiologický přechod od akutních k chronickým onemocněním s více chorobami; tento trend se zhoršuje vlivem stárnoucí populace.

Zdůrazňuje, že jsou potřeba nové modely poskytování péče, které zabrání masivní neefektivnosti, která v současné době představuje 20 - 40 % výdajů ve zdravotnictví. Prof. Atun vyzývá ke změně strategie a začlenění hodnoty do rozhodování v oblasti zdraví – změna v přístupu plátců a poskytovatelů péče, kteří budou strategicky nakupovat hodnotu.

Jak může VBP pohánět inovativní zdravotní péči?

Zadávání zakázek na základě hodnoty může pomoci řešit některé z hlavních výzev, kterým čelí současné systémy zdravotnictví – demografická situace, rostoucí počet chronických pacientů, tlak na náklady. Neúčinnost vynakládaných prostředků vysvětluje, proč výdaje ve zdravotnictví rostou, zatímco výsledky a kvalita péče se v některých zemích zhoršují. To je neudržitelný trend, který vyžaduje nový přístup. Cílem by mělo být urychlit přechod k placení za to, co má hodnotu.

Zadávání veřejných zakázek v tomto směru může hrát ústřední roli. Změny lze dosáhnout prostřednictvím nákupní strategie, která bude odměňovat výslednou hodnotu, přínos a kvalitu. Zadávání veřejných zakázek by tak mělo přímý dopad na podporu inovací a řízení kvality poskytované péče.

Hodnota může mít pro jednotlivé zúčastněné strany různé významy. Hodnota pro pacienty a jednotlivé občany by měla být hlavním měřítkem pro měření úspěchu. Abychom sloužili zájmům uživatelů služeb, je nezbytné začlenit perspektivy pacientů do politiky nákupu. Sběr dat, jejich analýza a následná interpretace jsou základním zdrojem pro správné nastavení nákupní strategie orientované na hodnotu.

VBP: revoluce v myšlení, evoluce v praxi

Právní a technické aspekty zavádění hodnotového přístupu do praxe mohou na počátku vykazovat určité nesnáze. To je přirozená součást změny. Nákupčí v několika evropských zemích již otestovali a prokázali funkčnost a udržitelnost VBP přístupu. Našli optimální cesty pro spolupráci s dodavateli na poskytování inovativních řešení.

Směrnice EU, o zadávání veřejných zakázek, vyžaduje, aby zadavatelé při zadávání zakázek vycházeli z ekonomicky nejvíce výhodné nabídky (MEAT). To podporuje nákup zaměřený na kvalitu a hodnotu. Otázkou pro zadavatele je vyřešit způsob, jak definovat hodnotu a vybrat kritéria kvality nebo jak cílit na výsledky poskytované péče.

Včasná spolupráce s dodavateli může významně pomoci upřesnit výběrová řízení, aby lépe vyhovovala oběma stranám. Obě strany se spolupodílejí na navrhování hodnotových schémat zadávání zakázek. Při tomto dialogu je důležité zajistit rovné podmínky pro společnosti všech velikostí – dialog s dodavateli by neměl upřednostňovat žádného dodavatele.

Evropská komise

Evropská komise spolupracuje s OECD na vývoji ukazatelů relevantních pro pacienty, aby usnadnila definování hodnoty a hodnotové zdravotní péče v Evropě. Tato iniciativa zohledňuje evropská specifika a bude mít přímý dopad na eliminaci rizik spojených s vývojem inovativních řešení.

Partnerství je základem úsilí o zlepšení výkonu zdravotního systému

Významná zdravotní pojišťovna v Nizozemsku se rozhodla přepracovat podmínky, za kterých platí poskytovatelům péče. Namísto placení za objem, odměňují zvýšení kvality péče a podporují inovace. Tento přístup slibuje snížení plýtvání nákladů, aniž by bylo nutné zásadně restrukturalizovat systém. K realizaci plného potenciálu hodnotově orientovaného přístupu je třeba ještě vyřešit fragmentaci zdravotnických systémů, zlepšit sdílení dat a nedostatek pracovních sil.



VBP: přínosy

Hodnotový přístup k nákupu zdravotnických prostředků v porovnání s tradičním přístupem orientovaným primárně na jednotkovou cenu přináší výhody pro všechny účastníky systému:

Pacient – neustále ve středu zájmu, lepší výsledky péče, stabilní kvalita poskytované péče;

Poskytovatel – efektivita vynakládaných finančních prostředků, spokojenost interních zákazníků, podpora inovace, nástroj pro stimulaci kvality péče, podpora interní spolupráce zaměřené na společný cíl;

Nákupčí – strategická role, větší vliv, holistický přístup orientovaný na kvalitu;

Klinický pracovník – větší vliv na nákupní proces, pracují s kvalitou, porozumění kritickým tématům;

Dodavatel – zlepšení spolupráce s odběrateli, podpora dialogu, kvalita a inovace jsou oceněny;

Plátce – strategický nástroj pro řízení a podporu kvality péče, inovace a pokroku;

Systém zdravotnictví – podpora zdraví populace, efektivní vynakládání prostředků, lepší integrace péče napříč sektory.

Hodnotově orientovaný nákupní proces umožňuje pružně reagovat na aktuální situaci a stimulovat jednání jednotlivých aktérů systému dle stanovených priorit. Umožňuje realizovat filozofii "dobrého hospodáře."



02



Anketa

Rozhovory s českými odborníky na téma zkušenosti s nákupem kvality a definicí kvalitativních kritérií

INSTITUT KVALITY NÁKUPU VE ZDRAVOTNICTVÍ

WWW.IKNZ.CZ

ANKETA

Hodnotově orientovaný nákup = přínosy/náklady

Koncept VBP (Value Based Procurement) se zaměřuje nejen na cenu konkrétního produktu nebo služby, ale také na celkovou hodnotu řešení, které může vytvořit, pokud jde o lepší výsledky pro pacienty, snížení celkových nákladů na péči a výhody pro zdravotnické pracovníky. Nákup se stává důležitou pákou pro zlepšení kvality péče či finanční udržitelnosti poskytovatelů a systémů zdravotní péče. Zeptali jsme se odborníků z oblasti veřejných nákupů na jejich zkušenosti s nákupem maximální hodnoty.

Mgr. Tomáš Machurek, předsedou výkonného výboru Asociace pro veřejné zakázky (AVZ), zakládající člen MT Legal

V posledním období lze identifikovat významnější snahu zadavatelů o návrat k posílení kvality při pořizování výrobků a služeb, v oblasti zdravotnictví nevyjímaje. Osobně označuji toto období posledních cca 2 let za renesanci kvality. Uplynulé období dominantního hodnocení pouze „na cenu“ v určitých oblastech totiž plně obnažilo jeho negativa. Trefně by se negativní zkušenosti daly vystihnout Rothschildovým „Nejsem dost bohatý na to, abych kupoval levné věci“. Zadavatelé si uvědomili, že o co více ušetřili času při přípravě zadávacích podmínek s hodnocením pouze „na cenu“, o to více utratili času a peněz v rámci opakovaných řízení, disputací s dodavatelem (sice nejlevnějšího, zato nekvalitního plnění), popř. reklamací vedoucích nezřídka až k soudním řízením. Důraz na kvalitu znamená sice větší náročnost při přípravě zadání. Úsilí se však vyplácí násobně. Zadavatel si musí uvědomit, o co mu jde, stanovit si priority a očekávání od budoucího plnění, identifikovat rizika z nekvalitního plnění. To vše pak zohlednit do podmínek daného tendru vč. smlouvy. A neméně důležité je nebát se a nepodlehout pohodlnosti. I při využití daných zákonných institutů lze realizovat hodnotově orientované nákupy. Nástroje pro to jsou - např. předběžné tržní konzultace a průzkumy trhu (Meet the Seller) umožňující diskusi obou stran před vlastním tendrováním o nejširší škále podmínek budoucího plnění, využití „jednacích“ druhů zadávacích řízení (jednací řízení s uveřejněním, soutěžní dialog popř. inovační partnerství), v rámci nichž lze s účastníky jednat a/nebo jež umožňují zohlednit inovativní prvky, využití vzorků a jejich testování zadavatelem i v rámci předem daných kritérií hodnocení, a samozřejmě další kvalitativní kritéria hodnocení, která odráží právě úvahy, cíle a záměry zadavatele promyšlené při přípravě tendru.

ANKETA

Hodnotově orientovaný nákup = přínosy/náklady

Mgr. Kateřina Kolářková, ředitelka společnosti OTIDEA

Přínos Value Based Procurement vidím jednoznačně ve snaze nakoupit služby, produkty a zařízení s kvalitními užitnými vlastnostmi, zohledňující potřeby zadavatelů, nikoliv řešení pouze na základě nejnížší nabídkové ceny, což nemusí být vždy ve výsledku správnou cestou. Formulace necenových kritérií přesouvá důraz na přípravu samotné zakázky a zohlednění všech možností – například předběžné tržní konzultace. Praxe nám však ukazuje, že zadavatelé často přípravu podcení či uspíší kvůli dodržení interních termínů, což je přesně pravý opak promyšleného přístupu k tendru a málo času na přípravu se ve výsledku projeví v samotném nákupu.

Zadavatelům doporučuji nepodceňovat přípravu. Příprava zakázky je vždy 80 % úspěchu. Veškerý čas, který věnujete přípravě se vám vyplatí nejen v samotném procesu zadávání, ale hlavně při plnění zakázky. Využívejte všech možností, které nám dává zákon – právě předběžná tržní konzultace, kvalitní průzkum trhu, různé metody hodnocení atd. A v neposlední řadě, pokud si nejste jistí, nebo vás čeká velký a náročný projekt, nechte si poradit. Většina problémů je už vyřešená, není potřeba vymýšlet kolo.

Mgr. Matěj Novák, FN Plzeň

Jedním z principů zadávání veřejných zakázek je účelné vynakládání veřejných prostředků. Hodnocení nabídek pouze na nejnížší nabídkovou cenu vede zdánlivě ke snížení nákladů a úsporám. Ve skutečnosti ale nemusí automaticky vést k efektivnímu nákupu, i když jistě vede k nákupu nejlevnějšímu. Value Based Procurement oproti tomu nabízí nástroje získání řešení s nejlepším poměrem „cena / výkon“, nejvyšší hodnoty za adekvátní peníze (best value for money). Kvalita a její případné přínosy jsou vnímány různě, vychází z konkrétního předmětu i konkrétní situace konkrétního zadavatele, jeho potřeb, preferencí a možností. Definice kvality a její zohlednění v hodnocení není exaktní disciplína. Neexistuje jednoduchý a obecně využitelný návod hodnocení kvality ve veřejných zakázkách. Přesto existují společné rysy, základní principy a inspirace v podobě „správné praxe“, ze kterých lze vycházet. Value Based Procurement není nejjednodušší cesta, ale dává zadavateli možnost poměřit náklady s možnými přínosy. Pokud nedáme kvalitě šanci, nemůžeme zjistit ani její cenu.



03



Zkušenosti se zaváděním VBP
Úspěšně realizované pilotní projekty v EU
Úspěšně realizované pilotní projekty v ČR



INSTITUT KVALITY NÁKUPU VE ZDRAVOTNICTVÍ
WWW.IKNZ.CZ

ÚSPĚŠNĚ REALIZOVANÉ PILOTNÍ PROJEKTY V EU

Postoje zemí EU k hodnotově orientovanému nákupu

Anglie

Zkušenosti v oblasti zadávání zakázek na základě hodnoty mohou usnadnit práci těm, kdo se nacházejí na začátku cesty k přechodu na hodnotově orientovaný systém. Sdílením „obchodních triků“ mohou podporovat ostatní a pomáhat jim urychlit přechod. NHS Wales, průkopník v oblasti hodnotové zdravotní péče, zjistil, že podněcování změny kultury a myšlení je zásadní pro společný postup vpřed. Propojování klíčových hráčů, sběr a analýza dat jsou nezbytné pro dosažení společné definice hodnoty. Zadávání zakázek na základě VBP je jednou z klíčových hnacích sil pro dosažení kvalitní zdravotní péče.

Norsko

V Norsku byla důležitým poznatkem potřeba navázat partnerství, vytvořit společné vize a používat stejnou terminologii. Jako příklad uveďme zapojení klinických pracovníků do řešení klinických a servisních vylepšení. Společná diskuse byla přínosnější než zaměření se na úsporu nákladů nebo optimalizaci správy. Včasná spolupráce s dodavateli umožnila dialog, který přinesl nový pohled na problematiku a rozšířil zvažované alternativy řešení.

Dánsko

Pro přesvědčování skeptických partnerů je zásadní ilustrovat dopad: Dánsko provedlo „stínové“ kontraktační cvičení, což umožnilo srovnání mezi stávající metodou zadávání veřejných zakázek a novým přístupem založeným na hodnotách.

Španělsko

Úspěch zadávání veřejných zakázek založený na hodnotách v Katalánsku lze přičíst umístění hodnoty jako ústředního bodu udržitelné zdravotní péče. Protože se k této vizi mohou přihlásit všechny zúčastněné strany, je to společný začátek, na kterém lze stavět. Poskytovatelé péče, plátcí i partneři ze soukromého sektoru podporují společně realizaci strategie postavené na hodnotově orientovaném nákupu.

Francie

Odborníci na veřejné zakázky hrají důležitou roli při vytváření cílů a hodnotových metrik, které mohou nahradit cenu jako klíčové kritérium veřejných zakázek. Ve Francii přicházejí přední nemocniční skupiny s novými náměty, jak získat výhodu např. lepší kvalita poskytované péče, zkrácení doby pobytu v nemocnici nebo nižší míra reoperací. Zadáváme veřejné zakázky, kde již nejde o „funkci zákulisí“, ale o hodnotu a zásadní inovace v systému.

Hodnotově zaměřené zakázky v zemích EU

Připojená lůžka: Erasmus MC v Nizozemsku použil soutěžní dialog jako součást výběrového řízení pro připojená nemocniční lůžka. Nemocnice uzavřela s vítězem nabídky 15letou servisní smlouvu. Očekává se podstatná úspora nákladů díky lepšímu pracovnímu toku spolu se zvýšenou bezpečností pacientů a jejich mobilizací. "Klíčovým poučením pro nás bylo: nečekejte na dotaz nebo na změnu systému či pravidel a nehledej povolení. Rozhodněte se, že to uděláte, a prostě začněte – učte se tím, že to uděláte," uvedla Eva de Boer, MSc, vedoucí projektu, a Maarten Timmerman, strategický nákupčí, Erasmus MC.

Chirurgické rukavice: GIP Resah, velký veřejný centrální nákupní orgán ve Francii, chtěl zjistit, zda by přechod na citlivé rukavice by snížil alergické reakce a poskytl lepší hodnotu z hlediska pacientů a zdravotníků. Založili multidisciplinární tým, který tuto problematiku prostudoval. "Zatímco projekt sám o sobě nemusí vést k výběrovému řízení, metodika, kterou jsme díky němu definovali, nám pomohla vytvořit šablonu, kterou budeme schopni využít v budoucnu pro zadání zakázek založených na hodnotách," uvedl François Capitain, zástupce distributora a senior konzultant pro veřejné zakázky, Resah Conseil.

Kolenní implantáty: Region jižního Dánska pro nemocnici ve Vejle souhlasil s uzavřením risk-sharingové smlouvy v případě nákupu kolenních implantátů. Klíčovým kritériem výběru dodavatele byla každodenní kvalita života pacientů po jednom roce od uskutečněné operace. Po otevřeném výběrovém řízení byli vybráni dva dodavatelé, kteří byli odměněni nebo penalizováni na základě výsledků po 12 a 36 měsících. "Dosahujeme lepších výsledků, což je dobré nejen pro pacienty, ale i pro výrobce, kteří mohou pomocí výsledků prokázat vyšší kvalitu svých produktů," uvedl Per Wagner Kristensen, vedoucí ortopedického oddělení nemocnice Vejle a Karsten Kirkegaard, senior Manažer kategorie strategické zadávání zakázek, Region jižního Dánska.

Infuzní pumpy: Univerzita Karolinska University Hospital ve Švédsku deklarovala „ochotu platit“ za kvalitu u výběrového řízení na infuzní pumpy. Bezpečnost pacientů byla klíčovým kritériem výběru, vedle snadné použitelnosti a technických vlastností. "Vždy porovnávejte náklady s kvalitou; jinak si jen myslíte, že nakupujete dle přístupu založeného na hodnotách, ale ve skutečnosti nakupujete dle cenu," řekl bývalý vedoucí Gunnar Goblirsch, konzultant nákupu, Univerzitní nemocnice Karolinska.

Rakovina ledvin: Region hlavního města Dánska využil přístup založený na hodnotách, aby si pořídil nový personalizovaný léčebný režim pro pacienty s renálním karcinomem bez čirých buněk. Nákupní proces vedl k rozvoji nového modelu partnerství s vybraným prodejcem. „Zadavatelé by měli zvážit možnosti spolupráce s dodavateli na vývoji produktů tak, aby nemocnice v EU měly k dispozici řešení s vyšší přidanou hodnotou a nákladově efektivnější řešení do budoucna. Známe své budoucí potřeby a výzvy, takže můžeme dodavatele směřovat tak, aby tyto problémy řešili a zároveň se rozdělilo riziko a náklady na obě strany," uvedla Louise Brink Thomsen, projektová manažerka, Procurement Development & Strategická partnerství, hlavní město Dánska.

Operace katarakty: Zilveren Kruis, Nizozemsko, obstarala plně integrované řešení pro péči o kataraktu, zaměřila se na výsledky péče, celkové náklady na péči a zkušenosti pacientů. Tento přístup snížil míru komplikací. "Chceme pracovat jen s těmi lékaři, kteří jsou ochotni zlepšovat kvalitu péče a inovovat. Takové lékaře zvýhodňujeme a postupně rozšiřujeme síť o další odborníky, kteří jsou ochotni nastavené parametry plnit," řekl Peter J.G. Dohmen, konzultant v oblasti nákupu zdravotní péče, skupina s nejlepší hodnotou, bývalý BVG-Zilveren Kruis.

Perioperační prevence hypotermie: UniHA, národní nákupní organizace ve Francii, pilotně ověřila zadávání zakázek na základě hodnoty prostřednictvím tržního dialogu při nákupu řešení, které mělo zabránit podchlazení. Bylo zakoupeno kompletní řešení, které zahrnovalo aktivní systém varování pacienta, monitorování teploty pacienta a podporu optimalizace procesu péče. Byla to výhra pro všechny – pacienty, nemocnici i dodavatele. Bruno Carriere, generální ředitel UniHA, shrnul nový přístup k veřejné zakázce: „Hodnota vyhrála nad objemem.“

Pilotní projekt nákupu orientovaného na hodnotu: Dodavatelský řetězec NHS zavedl hodnotově orientovaný pilotní projekt nákupu v oblastech péče o rány a spotřebního materiálu pro oddělení endoskopie, endourologie a kardiologie. Byly zahájeny práce na zkoumání kontraktů ohledně hodnoty a vývoje sady nástrojů pro zajištění dodávky požadovaného materiálu. "Jsem věrný zastánce hodnotově orientovaného nákupu již řadu let. Bylo skvělé zúčastnit se vynikající akce pořádané a organizované společností MedTech Europe," uvedl Brian Mangan, vedoucí projektu Supply Based Procurement (SBP), Supply Chain Coordination Limited, řídící funkce NHS Supply Chain. "Organizace předvedly pokrok v rozvoji skutečného partnerství mezi průmyslem a poskytovateli zdravotní péče. Přijetím hodnotového zadávání veřejných zakázek bylo prokázáno, že je možné vytvořit udržitelná řešení, která naplní hlavní výzvy systému zdravotnictví spočívající v poskytování lepší péče o pacienty za současného tlaku na snižování finančních zdrojů."

(Zdroj: MedTech Europe)

Analýzou výsledků realizovaných pilotních projektů zadávaných hodnotovým konceptem VBP bylo prokázáno, že k žádoucímu cíli vedou různé cesty. Je nutné respektovat rozdíly mezi institucemi a nechat plně v jejich kompetenci, pro kterou cestu se rozhodnou, které produkty a intervence z nabízených vyhodnotí jako ty s nejvyšší návratností – ať už to v praxi znamená investici do technologií, nebo změnu způsobu poskytování péče. Panuje všeobecná shoda, že dialog a partnerství mezi poskytovateli zdravotní péče a průmyslem zůstává zásadní podmínkou pro úspěšnou realizaci hodnotového zadávání veřejných zakázek.

Pro bližší informace o výše jmenovaných projektech a použitých hodnotových kritériích kontaktujte Institut kvality nákupu ve zdravotnictví (www.iknz.cz).

ÚSPĚŠNĚ REALIZOVANÉ PROJEKTY V ČR

Zkušenosti s hodnotově orientovaným nákupem

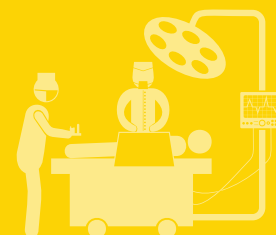
Dodávky lineárních a cirkulárních staplerů

Pracoviště: Vojenská fakultní nemocnice Praha, 12/2019

Velikost zakázky: 13 mil. Kč (lineární staplery)/ 2 mil. Kč (cirkulárních staplery)

Zadání dodavatele:

- Hodnocení cena/kvalita – 50:50;
- Hodnocení kvality rozděleno na objektivní a subjektivní parametry;
- Objektivní parametry:
 - parametry nad rámec minimálních technických vlastností zvyšující bezpečnost použití nástroje (technické parametry použity jako zvýhodňující, nikoli jako eliminující – diskriminační),
 - uvedeny v tabulce, kterou vyplňuje uchazeč – pro zadavatele snadná a rychlá kontrola hodnotících kritérií.
- Subjektivní parametry:
 - předem známé a konkrétně vymezené sledované parametry,
 - jasná a nekomplikovaná hodnotící škála,
 - hodnotící škála s definicí toho, co má nástroj splňovat pro dosažení určité bodové hodnoty (snadnější přezkoumatelnost přiděleného bodového hodnocení).



Výsledek, dodatečný přínos, poučení, komentář:

- Zakázka, kde je kvalita zohledněna v takové míře, že může mít opravdu vliv na výsledné hodnocení veřejné zakázky – a zadavatel je za tuto kvalitu ochoten zaplatit (model willingness to pay);
- Nastavení hodnotících parametrů odráží skutečnou potřebu/cíl zadavatele - hodnocené parametry mají bezprostřední vliv při klinickém použití;
- Hodnocené parametry nejsou omezující, pouze zvýhodňují kvalitativně lepší produkt (není neúměrně zúžen okruh možných uchazečů);
- Stanovení hodnotících kritérií je transparentní (předem jasně stanoveno, co a jak bude hodnoceno).

ÚSPĚŠNĚ REALIZOVANÉ PROJEKTY V ČR

Zkušenosti s hodnotově orientovaným nákupem

Dodávky inkontinenčních pomůcek pro dospělé

Pracoviště: Krajská nemocnice T. Bati, 8/2020

Velikost zakázky: 4,7 mil. Kč

Zadání dodavatele:



- Hodnocení cena/kvalita – 70:30;
- Dílčí hodnotící kritérium, u něhož je nejvýhodnější minimální hodnota (nabídková cena bez DPH) se hodnotí tak, že nejnižší hodnotě je přiřazeno 100 bodů. Ostatní hodnocené nabídky získají bodovou hodnotu, která vznikne násobkem 100 a poměru hodnoty nejvýhodnější nabídky k hodnotě hodnocené nabídky. Výsledek je vynásoben vahou příslušného kritéria (70);
- Kvalita hodnocena dle dodaných vzorků bodovací metodou – po vyzkoušení vzorků na vybraných pracovištích bude jednotlivým hodnoceným parametrům přiřazeno bodové hodnocení 1–5, přičemž 5 vyjadřuje nejvhodnější nabídku (vzorek), 1 vyjadřuje nabídku (vzorek) nejhorší. Bodové ohodnocení za všechny parametry bude rámcově slovně odůvodněno a sečteno a nabídce, která získá v tomto dílčím kritériu nejvyšší celkový počet bodů, buď přiděleno bodové hodnocení 100 bodů a další nabídky obdrží počet bodů vypočtený poměrně k nejlépe hodnocené nabídce. Výsledek bude vynásoben vahou příslušného kritéria (30);
- Hodnocené parametry:
 - plenkové kalhotky pro dospělé – savost a protékání, reakce pokožky, opakované použití lepítek, komfort použití (přílnavost k tělu, indikátor vlhkosti, neutralizér zápachu),
 - podložky pro pacienty – savost, kvalita savého jádra (nesmí se drobit a rolovat), reakce pokožky, protiskluzná spodní vrstva,
 - zalepovací kalhotky s pásem – savost a protékání, reakce pokožky, opakované použití lepítek, komfort použití (přílnavost k tělu, indikátor vlhkosti, neutralizér zápachu).

Výsledek, dodatečný přínos, poučení, komentář:

- Nastavení hodnotících parametrů odráží skutečnou potřebu/cíl zadavatele - hodnocené parametry mají bezprostřední vliv při klinickém použití;
- Hodnocené parametry nejsou omezující, pouze zvýhodňují kvalitativně lepší produkt (není neúměrně zúžen okruh možných uchazečů);
- Stanovení hodnotících kritérií je transparentní (předem jasně stanoveno, co a jak bude hodnoceno).

ÚSPĚŠNĚ REALIZOVANÉ PROJEKTY V ČR

Zkušenosti s hodnotově orientovaným nákupem

Dodávky operačních rukavic

Pracoviště: Městská nemocnice Ostrava, 2020

Velikost zakázky: 817 tis. Kč

Zadání dodavatele:



- Hodnocení cena/kvalita – 60:40;
- Kritéria hodnocení – a) Zadavatel bude jednotlivé části veřejné zakázky posuzovat samostatně. Pokud dodavatel předkládá nabídku na více částí nebo všechny části veřejné zakázky, je povinen v nabídce uvést nabídkovou cenu jednotlivých částí. b) Základním kritériem hodnocení pro zadání každé části veřejné zakázky je ekonomická výhodnost nabídky dle § 114 odst. 1 zákona. c) Celková ekonomická výhodnost nabídky bude hodnocena bodovým systémem podle kritérií celková nabídková cena (60) a kvalita nabízených ZP (40), stanovených v sestupném pořadí s váhou určenou v procentuálním vyjádření. d) Hodnocení nabídek bude pro každou část veřejné zakázky prováděno samostatně.
- Celková nabídková cena – pro danou část bude hodnocení provedeno podle následujícího vzorce
Výsledek hodnocení nabídkové ceny = $\text{nejnižší nabídková cena} \times 60 / \text{cena hodnoceného dodavatele}$.
- Kvalita nabízených ZP – kritérium není jednoduše číselně vyjádřitelné a není hodnotovým parametrem nabídek. V rámci tohoto kritéria se budou hodnotit subkritéria uvedená v příloze č.3 zadávací dokumentace. Pro hodnocení nabídek bude použito bodové hodnocení pro každé podkritérium včetně krátkého slovního odůvodnění. Funkční vlastnosti vzorků budou prověřovány na pracovišti, při činnostech, pro které je předmět veřejné zakázky určen. Při hodnocení jednotlivých subjektivních subkritérií (parametrů) bude hodnotitel postupovat tak, že každé snížení bodů písemně zdůvodní. V případě, kdy hodnotitel uvede plný počet bodů, zdravotnické prostředky plně vyhovují. Výsledek hodnocení u hodnoceného účastníka bude poměřován k nejlepšímu výsledku hodnocení v rámci daného parametru. Výsledek hodnocení kvality = $\text{součet bodů hodnocené nabídky} \times 40 / \text{maximální počet získaných bodů}$.

Celkové hodnocení nabídek:

- Na základě součtu výsledných hodnot hodnotících kritérií bude stanoveno pořadí úspěšnosti nabídek tak, že jako nejúspěšnější bude stanovena nabídka, která dosáhla nejvyšší číselné hodnoty. V případě rovnosti číselné hodnoty výsledného bodového hodnocení bude jako nejvýhodnější vybrána nabídka uchazeče s vyšším počtem bodů v kritériu č. 2 – kvalita nabízených zdravotnických prostředků.

ÚSPĚŠNĚ REALIZOVANÉ PROJEKTY V ČR

Zkušenosti s hodnotově orientovaným nákupem

Dodávky gázy a jejích výrobků

Pracoviště: Krajská nemocnice T. Bati, 1/2019

Zadání dodavatele:



- Hodnocení cena/kvalita – 70:30;
- Nabídky účastníků budou hodnoceny podle jejich ekonomické výhodnosti. Ekonomická výhodnost nabídek bude hodnocena na základě nejvýhodnějšího poměru nabídkové ceny a kvality.
- Dílčí hodnotící kritérium, u něhož je nejvýhodnější minimální hodnota (nabídková cena bez DPH) se hodnotí tak, že nejnižší hodnotě je přiřazeno 100 bodů. Ostatní hodnocené nabídky získají bodovou hodnotu, která vznikne násobkem 100 a poměru hodnoty nejvýhodnější nabídky k hodnotě hodnocené nabídky. Výsledek je vynásoben vahou příslušného kritéria (70);
- Kvalita hodnocena dle dodaných vzorků bodovací metodou – po vyzkoušení vzorků na vybraných pracovištích bude jednotlivým hodnoceným parametrům přiřazeno bodové hodnocení 1–5, přičemž 5 vyjadřuje nejvhodnější nabídku (vzorek), 1 vyjadřuje nabídku (vzorek) nejhorší. Bodové ohodnocení za všechny parametry bude rámcově slovně odůvodněno a sečteno a nabídce, která získá v tomto dílčím kritériu nejvyšší celkový počet bodů, buď přiděleno bodové hodnocení 100 bodů a další nabídky obdrží počet bodů vypočtený poměrně k nejlépe hodnocené nabídce. Výsledek bude vynásoben vahou příslušného kritéria (30);

Výsledek, dodatečný přínos, poučení, komentář:

- Nastavení hodnotících parametrů odráží skutečnou potřebu/cíl zadavatele - hodnocené parametry mají bezprostřední vliv při klinickém použití;
- Hodnocené parametry nejsou omezující, pouze zvýhodňují kvalitativně lepší produkt (není neúměrně zúžen okruh možných uchazečů);
- Stanovení hodnotících kritérií je transparentní (předem jasně stanoveno, co a jak bude hodnoceno).

ÚSPĚŠNĚ REALIZOVANÉ PROJEKTY V ČR

Zkušenosti s hodnotově orientovaným nákupem

Dodávky rouškování

Pracoviště: Ústřední vojenská nemocnice, 2/2020

Velikost zakázky: 8,9 mil. Kč

Zadání dodavatele:



- Hodnocení cena/kvalita – 70:30;
- Výše nabídkové ceny v Kč bez DPH Předmětem hodnocení bude celková nabídková cena veřejné zakázky. Nabídková cena, získá hodnocená nabídka bodovou hodnotu, která vznikne násobkem 100 a poměru hodnoty nejvhodnější nabídky k hodnocené nabídce. Při hodnocení nabídkové ceny bude rozhodná její výše bez DPH. Po přepočtu může účastník za dané kritérium získat max. 70% váhy.
- Technické, jakostní a funkční vlastnosti nabízeného zboží - subjektivní Jedná se o subjektivní hodnotící kritérium, které nelze odečíst z předložených nabídek a jejich předložené dokumentace. Číselné hodnoty daných parametrů tohoto hodnotícího kritéria bude posuzovat zdravotnický personál, který bude do budoucna s těmito výrobky pracovat, a to na základě praktické zkušenosti použití předložených vzorků. Při praktické zkoušce předložených vzorků zdravotnický personál přiřadí zkoušené vzorky k popisu, který nejlépe vystihuje posuzované parametry, a danému vzorku bude a jeho parametru bude přiřazen stanovený počet bodů. Každému posuzovanému vzorku, pro každý popsany parametr na základě praktické zkušenosti přiřazen odpovídající počet bodů. Body za jednotlivé technické parametry pro daný vzorek budou sečteny. Vzorky budou seřazeny dle celkového počtu dosažených bodů. Nejvýhodnější vzorek je vzorek s nejvyšším dosaženým celkovým počtem bodů. Kritérium bude hodnoceno jako číselně vyjádřitelné kritérium způsobem, kdy hodnocená nabídka získá bodovou hodnotu dle uvedeného vzorce: $\text{hodnocená hodnota} / \text{nejvýhodnější hodnota} * 100 = \text{váha kritéria (x0,30)}$.

Hodnocené technické parametry – subjektivní „parametr hodnocení“		Maximální bodové ohodnocení za parametr
		Počet bodů
1.	Spolehlivost fixace incizní fólie (nejlépe budou hodnoceny všechny incizní fólie, které budou nejlépe držet, a to po celou dobu operačního výkonu) a) Vysoká fixace fólie b) Mírná fixace incizní fólie c) Špatná fixace incizní fólie	20 10 0
2.	Jemnost incizní fólie (nejlépe budou hodnoceny všechny incizní fólie, které budou komfortní pro pacienta) a) Vysoký komfort pro pacienta b) Střední komfort pro pacienta c) Nízký komfort pro pacienta	20 10 0
3.	Schéma zabalení všech předložených setů (v rámci tohoto parametru bude hodnoceno schéma zabalení všech předložených setů (vhodnost pořadí jednotlivých komponentů setů z pohledu kroků během operačního zákroku) a) Rychle a jednoduše použitelné (intuitivní) b) Použitelné s obtížemi c) Komplikované, zdlouhavé – velmi špatné zabalení setů	20 10 0
4.	Způsob složení / poskládání roušek (v rámci tohoto parametru bude hodnocený způsob poskládání všech roušek, manipulace s nimi, jednoduchost při rouškování instrumentálních stolků a pacienta) a) Jednoduché rouškování b) Obtížné rouškování c) Komplikované, zdlouhavé - velmi špatné řešení	20 10 0

ÚSPĚŠNĚ REALIZOVANÉ PROJEKTY V ČR

Zkušenosti s hodnotově orientovaným nákupem

Dodávky zdravotnických prostředků ústenky

Pracoviště: Thomayerova nemocnice, 8/2020

Zadání dodavatele:

- Hodnocení cena/kvalita – 70:30;
- Kritéria hodnocení – ekonomická výhodnost, nabídková cena bez DPH s vahou 70%, počet vrstev 8%, pevnost gumiček/úvazků 8%, tvarování u nosu 8%, uživatelský komfort 6%.
- Požadovaný obsah nabídky:
 - vyplněná příloha č. 1 a č. 2,
 - prohlášení o shodě nebo doklad o CE značce,
 - specifikace, příbalový leták nejlépe v českém jazyce,
 - prohlášení o akceptaci KS,
 - zaslání min 50 ks vzorků v originálním balení společně s nabídkou.



Technická specifikace:

- Musí splňovat ČSN EN 14683, jednorázové použití, minimálně třívrstvé, z netkané textilie, hypoalergenní, neparfemované, bez latexu, pevnost gumiček/úvazků, se zavedeným drátkem/pružinkou – umožní tvarování roušky u nosu, balení v papírových krabičkách po 50 ks s možností jednoduchého vyjímání ústenek jednotlivě.

ÚSPĚŠNĚ REALIZOVANÉ PROJEKTY V ČR

Zkušenosti s hodnotově orientovaným nákupem

Dodávky zdravotnických prostředků porodnické vložky

Pracoviště: Thomayerova nemocnice, 7/2020

Zadání dodavatele:

- Hodnocení cena/kvalita – 70:30;
- Kritéria hodnocení – ekonomická výhodnost, nabídková cena bez DPH s vahou 70%, savost a savost po sterilizaci 14%, uživatelský komfort 8%, rozměr 4%, klasifikace ZP 4%.



Technická specifikace:

- Porodnické vložky pro ženy po porodu;
- Rozměry 7x 23-25;
- Materiál – netkaná textilie;
- Savé;
- Možnost sterilizace;
- Sterilizace parou při teplotě 134°C;
- Schopnost savosti i po sterilizaci;
- Bez neprodyšné fólie a lepícího proužku;
- Dermatologicky testované, jemné, nedráždivé;
- Neparfémované;
- Balení: á 20 ks, i nebalené v kartonu.

ÚSPĚŠNĚ REALIZOVANÉ PROJEKTY V ČR

Zkušenosti s hodnotově orientovaným nákupem

Dodávky lůžka a lehátka

Pracoviště: Krajská nemocnice Liberec, 7/2020

Velikost zakázky: 2,5 mil. Kč

Hodnocené parametry:

- Hodnocený parametr typu A je parametr maximální, tedy takový, který musí nabízené zdravotnické lůžko splnit v zadavatelem stanovené maximální hodnotě, přičemž nabídnutí nižší hodnoty bude zadavatelem bonifikováno při hodnocení nabídek způsobem uvedeným v čl. 10 těchto ZP.
- Hodnocený parametr typu B je parametr nepovinný (fakultativní, volitelný), kterým nabízený výrobek disponovat nemusí, nicméně jeho splnění bude zadavatelem bonifikováno při hodnocení nabídek způsobem uvedeným v čl. 10 těchto ZP.



Lůžko typ A (16 ks)			
Obchodní název a typové označení:			
Výrobce:			
Parametry	Požadovaná hodnota	Typ parametru	Nabízená hodnota*
Lůžko v provedení salon – pokročilé bezpečnostní prvky pro oddělení s vysokou potřebou ochrany pacienta	400	Absolutní	
Bez odnímatelných prvků, jenž mohou vést k ohrožení zdraví pacientů	400	Absolutní	
Stabilní konstrukce lůžka, ložná plocha	min. 200 x 90 cm	Absolutní	
Bezpečná pracovní zátěž	min. 230 kg	Absolutní	
Pro bezpečnou práci personálu a bezpečnou mobilizaci pacienta požadujeme zdvih ložné plochy pomocí elektromotoru v rozsahu	min. <u>40 – 70</u> cm	Absolutní	
Nejnižší dosažitelná výška ložné plochy od plochy podlahy – méně než 40 cm	max. 40 cm	Hodnocený, typ A	
Čtyřdílná ložná plocha z fixovaných segmentů nebo segmentů chráněných kryty, minimálně záďový a stehenní díl polohovatelný nezávisle pomocí elektromotorů	Ano	Absolutní	
Záďový a stehenní díl s automatickým odsunem při polohování pro eliminaci tlaku a střížných sil (prevenci dekubitů) – v horizontálním i vertikálním směru	Ano	Absolutní	
Integrované prodloužení/zkrácení lůžka a jednoduchá a bezpečná aretace	Ano	Absolutní	
Prodloužení/zkrácení lůžka o	min. 15 cm	Absolutní	
Náklon do zadolepovacího 40° zadolepovací polohy minimálně 12° pomocí elektromotoru pro včasnou postupnou vertikalizaci a mobilizaci pacienta	Ano	Absolutní	
Mechanické rychlostupné 40° záďového dílu (CPR)	Ano	Absolutní	
Kompaktní plastová nebo kombinovaná (HPL, kov) čela s aretací (zámky) proti samovolnému vytažení. Možnost výběru barevných dekorů shodných s patientskými stoly	Ano	Absolutní	
Dělené ¼ (nerestriktivní) kompaktní plastové sklopné nebo otočné postranice s blokadou sklápění/otáčení při zatížení postranice pacientem zevnitř a s dostatečnou ochranou před pádem či zaklíněním a možností výběru	Ano	Absolutní	

barevných dekorů			
Integrovaný centrální sesterský ovládací panel s ochranou proti nechtěnému polohování, možností blokáce jednotlivých funkcí a s plně automatickým důležitými polohami (minimálně resuscitační poloha CPR, ortopoeické křeslo, zadolepovací poloha, případně další)	Ano	Absolutní	
Možnost připojení kabelového patientského ovladače – lůžko musí být vybaveno konektorem pro připojení ovladače	Ano	Absolutní	
Kolečka s centrálním ovládáním brzd o průměru	min. 120 mm	Absolutní	
Oboustranné univerzální lišty a držáky na příslušenství na bocích lůžka, držáky fixačních kurtů na ložné ploše	Ano	Absolutní	
Výsuvná polička na lůžkoviny u nožního čela	Ano	Absolutní	
Ochranná nárazová kolečka v rozích lůžka	Ano	Absolutní	
Zálohová baterie s autodiagnostikou kapacity na sesterském ovladači	Ano	Absolutní	
Systém pro minimalizaci rizika pádu kvůli oboustrannému lůžku – alarm oboustranného lůžka nebo automatická brzda	Ano	Absolutní	
Automatická ochrana proti mechanickému přetížení motoru	Ano/Ne	Hodnocený, typ B	
Možnost rychlé diagnostiky závad a exportu servisních dat z paměti řídicí jednotky lůžka	400/Ne	Hodnocený, typ B	
Svod elektrického potenciálu, bezpečnostní barevně zvýrazněný/kroucený přívodní kabel – v salon provedení	Ano	Absolutní	
Veškeré kabely tažené lůžkem musí být z bezpečnostních důvodů zakrytované	Ano	Absolutní	
Infuzní stojan výškové slavitelný – chrom (nerez) 8 ks	Ano	Absolutní	
Prodlužovací ¼-ní postranice pro případ nutnosti zamezení samovolného opuštění lůžka (celkem 8 ks / párů)	Ano	Absolutní	
Veškeré další příslušenství nutné k zahájení provozu	Ano	Absolutní	

ÚSPĚŠNĚ REALIZOVANÉ PROJEKTY V ČR

Zkušenosti s hodnotově orientovaným nákupem

Dodávky patientských polohovacích lůžek

Pracoviště: Institut klinické a experimentální medicíny (IKEM), 12/2020

Velikost zakázky: 1,4 mil. Kč

Zadání dodavatele:

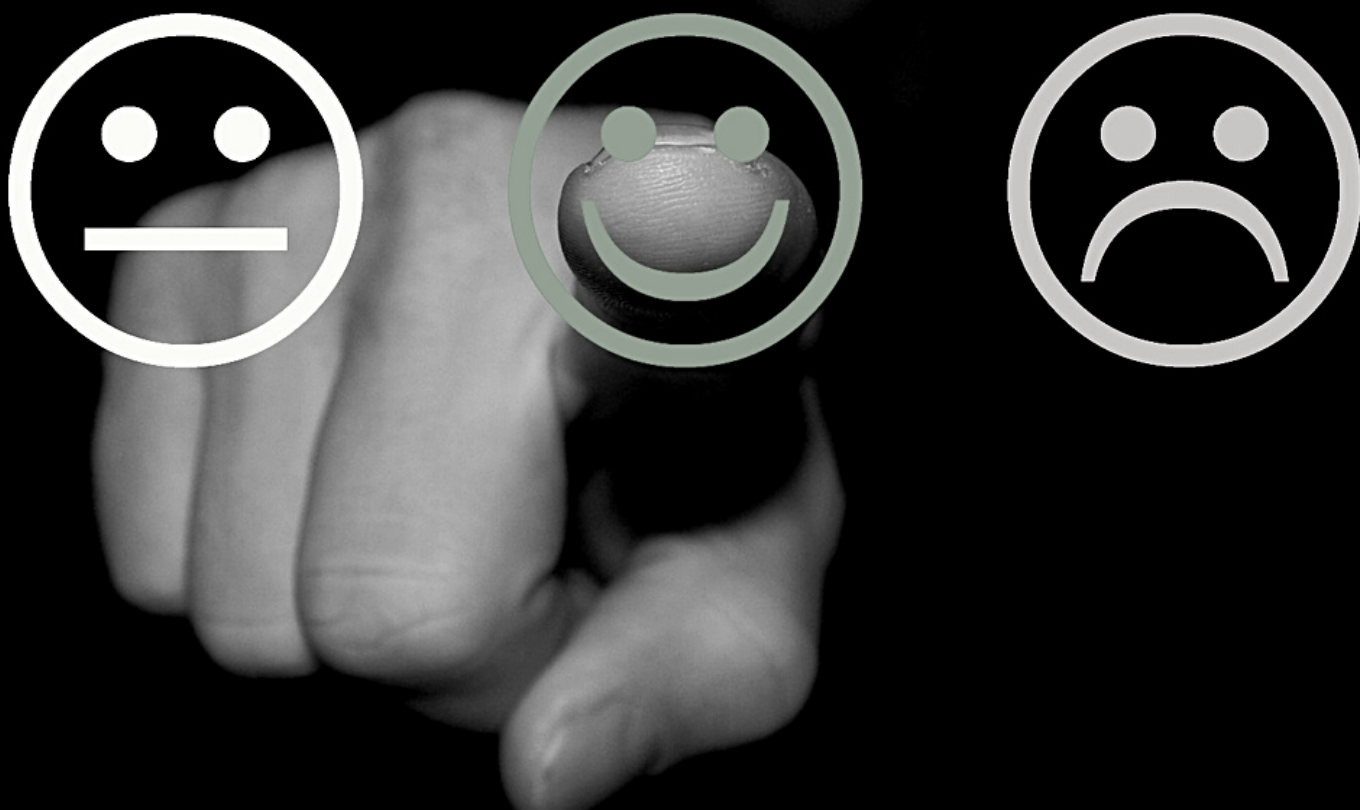


- Hodnocení cena/technické parametry/kvalita – 60:20:20;
- Nabídková cena bude vyjádřena bodovou hodnotou. Hodnocená cena získá budovou hodnotu, jako násobek 100 a poměru hodnoty nejvhodnější nabídky k nabídce hodnocené. Získaný počet bodů bude převážen vahou dílčího hodnotícího kritéria (60);
- Technické parametry lůžka – pro každý typ lůžka bude každý parametr posuzován samostatně a to tak, že bude-li zařízení (lůžko) nabízené uchazečem mít požadovanou vlastnost, bude nabídce pro daný parametr přidělené 100 dílčích bodů. Pokud požadovanou vlastnost mít nebude, bude jí přiděleno 0 dílčích bodů. Získaný počet bodů bude převážen vyhou dílčího hodnotícího kritéria (20);
- Kvalitativní vlastnosti – Hodnoceny budou parametry uvedené zadavatelem v technické specifikaci a to na základě předložených vzorků jednotlivých typů lůžek. O hodnocení bude sepsán písemný protokol.
- Body získané v rámci jednotlivých dílčích hodnotících kritériích budou sečteny. Nabídka s nejvyšším počtem získaných bodů bude vyhodnocena jako nejvýhodnější.

Výsledek, dodatečný přínos, poučení, komentář:

- Nastavení hodnotících parametrů odráží skutečnou potřebu/cíl zadavatele - hodnocené parametry mají bezprostřední vliv při klinickém použití;
- Hodnocené parametry nejsou omezující, pouze zvýhodňují kvalitativně lepší produkt (není neúměrně zúžen okruh možných uchazečů);
- Stanovení hodnotících kritérií je transparentní (předem jasně stanoveno, co a jak bude hodnoceno).

Více informací: www.iknz.cz/knihovna



04

Vytvoření podmínek pro zavedení VBP do praxe,
metodická podpora pro realizaci pilotního projektu



ZAVÁDĚNÍ VBP DO PRAXE

Dosavadní zkušenosti z pilotních projektů realizovaných v EU

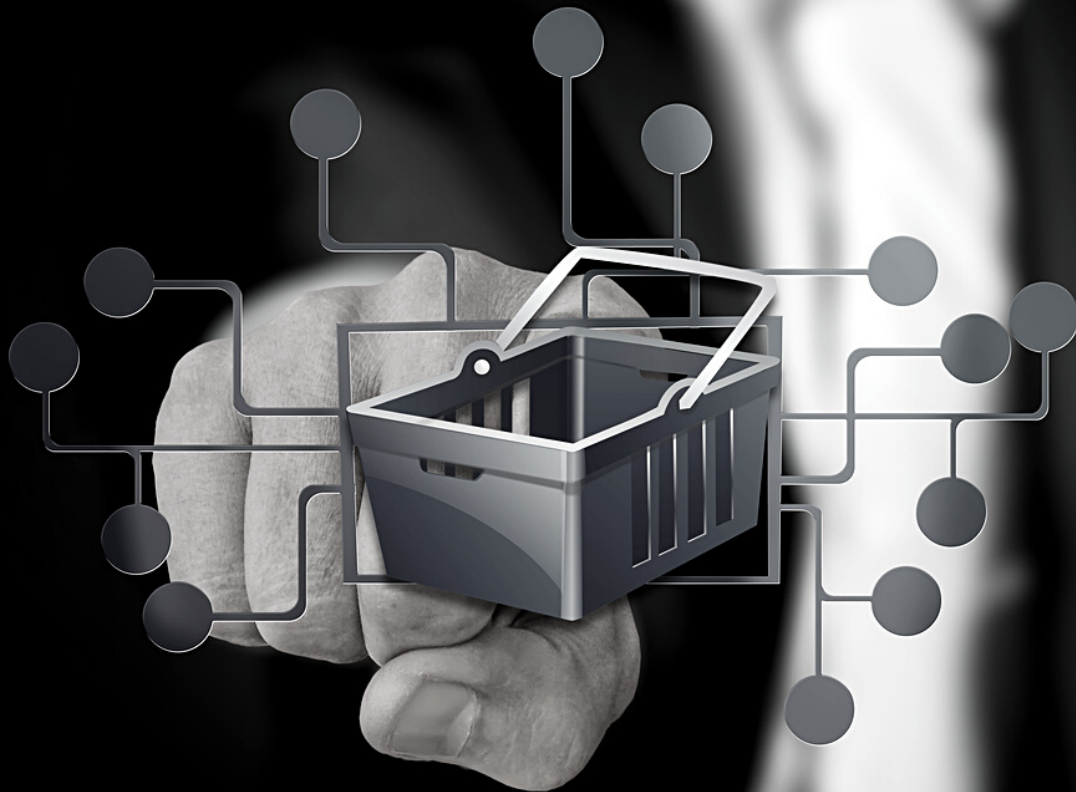
Cílem zadávání veřejných zakázek dle konceptu VBP

by mělo být vybrat z mnoha dostupných zdravotnických prostředků, technologií či nově vyvinutých řešení takové, které poskytuje nejlepší kvalitu, je ekonomicky nejvýhodnější a přináší nejvyšší "hodnotu". Podstatou zadávání zakázek založených na hodnotách je použití multidisciplinární diskuse s jednoznačným cílem – dosažení kvalitnější a udržitelnější zdravotní péče zaměřené na pacienta.

Zadávání zakázek na základě hodnoty se zaměřuje na to, co pacienti, aktéři zdravotní péče či systémy zdravotní péče skutečně potřebují, čeho si společnost opravdu váží. Zohledňuje celkové náklady na péči, nejen cenu produktu.

Definujte kvalitativní kritéria a dejte jim dostatečnou váhu, aby měla možnost ovlivnit celkový výsledek veřejné zakázky – jen tak získáte největší hodnotu!

Existuje několik přístupů ke spuštění a implementaci zadávání zakázek na základě hodnot. Jedním z nich je vyvážit kvalitativní kritéria výběru tak, aby měla skutečný dopad na výsledky výběrového řízení. V důsledku takového přístupu je vybrán produkt nebo technologie, která generuje zadavateli nejvyšší hodnotu.



Při praktickém uplatňování zadávání veřejných zakázek na základě hodnoty můžete dosáhnout:

- lepších výsledků pro pacienty a/nebo jiné zúčastněné strany ve zdravotnictví,
- finanční výhody pro poskytovatele zdravotní péče nebo pro systém zdravotnictví,
- zlepšení účinnosti procesu poskytování péče,
- zlepšení kvality (klinické) péče a zdraví občanů,
- podpoření jedinečného inovativního řešení pro řešení klinické praxe,
- odpovídající odměny dodavatelům zakotvené ve smlouvách založených na hodnotách.

Uplatňování zadávání veřejných zakázek založených na hodnotě je cestou od tradiční orientace pouze na cenu produktu či technologie směrem k řešení, které má významný dopad na celkovou kvalitu a způsob poskytované péče. Aby bylo možné úspěšně spustit hodnoticí pilotní projekt, doporučujeme použít následující kroky.

7 kroků

pro úspěšnou realizaci pilotního projektu



1. Postupujte krok za krokem

Aplikace zadávání zakázek na základě hodnoty vyžaduje "buy-in" od různých interních oddělení, jako jsou kliničtí lékaři, ošetřující personál a manažeři nemocnice. Navíc lze očekávat, že úspěšná realizace procesu zadávání veřejné zakázky si vyžádá jejich čas, což může být pro zúčastněné výzvou.

Přemýšlejte o tom: „Co z toho vyplývá pro různé interní zúčastněné strany?“

Nejprve vyberte několik produktů z celkového seznamu položek, které potřebujete nakoupit a definujte ty, které by mohly být použity jako pilotní projekt. Pokuste se formulovat soubor hodnotových kritérií. Jak zkušenosti s realizací VBP porostou, lze rozšířit nákup i na jiné produkty a technologie. Podobně může být postupně rozšiřována i paleta hodnotových kritérií. Postupem času lze tradiční kritéria týkající se produktu úplně nahradit výběrovým řízením plně založeným na hodnotových kritériích požadovaného řešení.

2. Určete si priority

Navrhujeme nejprve vybrat jeden pilotní projekt. Doporučujeme dát přednost takové oblasti péče nebo skupině produktů, pro které je charakteristické, že mohou potenciálně významně přispět, například:

- ke zlepšení výsledků péče,
- ke zvýšení kvality poskytování péče,
- přinést výhody pro účastníky zdravotní péče (lékaře, zdravotní sestry, ostatní zaměstnance nemocnice),
- pozitivně ovlivnit celkové náklady na poskytování péče.

3. Zvyšte interní povědomí a získejte si příznivce vyššího managementu

U zadávání zakázek na základě hodnoty jde o to, abyste co nejvíce rozšířili kritéria hodnocení nad rámec technické specifikace a ceny. Mějte na paměti, že chcete dosáhnout co největšího dopadu na zdravotní péči a ovlivnit výsledky poskytované péče ve Vašem zařízení. Nejde tedy jen o definování kritérií orientovaných na výsledky péče, jde o nový pohled na poskytovanou péči. Pro úspěšnou implementaci zamýšlené změny je klíčové integrovat požadavky jak lékařských pracovníků (lékařů, zdravotních sester), tak nelékařských vedoucích pracovníků.

Vidíme, že přístup k nákupu způsobem orientovaným na hodnotu přebírá ústřednější roli při prosazování péče zaměřené na pacienta. Výměna zkušeností nebo navázání užší spolupráce s pracovníky z podobných institucí může být v tomto ohledu velmi užitečná. Nabízíme klub expertů, který v České republice provozuje Institut kvality nákupu ve zdravotnictví (www.iknz.cz).

4. Vytvořte multidisciplinární tým

Dalším krokem na cestě k realizaci vybraného pilotního projektu je identifikace všech hlavních zúčastněných stran, které by měly být do projektu zapojeny. Vytvořte multidisciplinární tým. Členové mohou být v rámci konkrétní nemocnice nebo v případě některých specializací může být užitečné sestavit reprezentativní panel z více spřátelených nemocnic. Tento tým provede pod vedením zástupců oddělení veřejných zakázek pilotní projekt. Je důležité mít v týmu zástupce koncového uživatele, klinického odborníka (lékaře, zdravotní sestry a další pečovatele), jakož i držitele rozpočtu a zástupce vedení nemocnice. Nemusí Vás znepokojovat, že zatímco v některých případech jsou lékaři koncovými zákazníky, v jiných případech nemusí být koncovými uživateli produktu či technologie.

Je důležité, aby zástupci multidisciplinárního týmu byli dobře obeznámeni s principy zadávání zakázek založených na hodnotách. Výměna zkušeností nebo navázání užší spolupráce s pracovníky z podobných institucí může být v tomto ohledu velmi užitečná. Nabízíme klub expertů, který v České republice provozuje Institut kvality nákupu ve zdravotnictví (www.iknz.cz).

5. Identifikujte potřeby a definujte hodnoticí kritéria

Vždy je třeba mít na paměti klíčovou otázku: „Co by měl produkt nebo technologie dodavatele ve výsledku ovlivnit?“ Tým by měl nejprve provést analýzu stávajících klinických, procedurálních nebo ekonomických potřeb. Definovat si kritické oblasti a identifikovat výkonnostní kritéria pro vybranou oblast nebo poskytovanou péči. Důležité budou v tomto ohledu i měřitelné výsledky relevantní pro pacienta a zvážení nákladové efektivity poskytované péče. Je důležité zohlednit potřeby zúčastněných stran v oblasti medicínského řešení a podpořit jejich důvěru a aktivní zapojení do realizace pilotního projektu. Následně doporučujeme snížit dlouhý seznam potřeb na přibližně 3–5 hlavních požadavků a určit přibližně 2–3 kritéria pro každý bod. Spolu se vstupy ze strany dodavatelů shromážděnými během předběžné tržní konzultace (viz. doporučení 6) lze hodnoticí kritéria nakonec sloučit a použít v zadávací dokumentaci.

Zadavatelé mohou využít nástroj Excel MEAT-VBP a související pokyny, který obsahuje komplexní klasifikaci více než 30 potenciálních hodnotových kritérií. Ten lze dále libovolně upravovat. S postupující důvěrou a zkušeností lze tradiční hodnoticí kritéria týkající se vlastností a kvality produktu nahrazovat hodnotově orientovanými kritérii, která budou postupně získávat v zadávací dokumentaci dominantní postavení.

6. Proveďte předběžnou tržní konzultaci

Směrnice EU o veřejných zakázkách z roku 2014 doporučuje, aby zadavatelé spolupracovali s dodavateli před zahájením výběrového řízení formou předběžné tržní konzultace. Cílem je získání aktuálních informací o tržních příležitostech, možnostech smluvních podmínek, konzultování přiměřenosti požadavků výběrového řízení nebo hledání existence řešení na poptávané potřeby. Dialog je veden způsobem, který v žádném případě nenarušuje konkurenci mezi uchazeči. Využití předběžných tržních konzultací má zásadní informační význam pro jakékoli zadávání zakázek. Umožňuje zadavatelům formálně spolupracovat se zástupci průmyslu a získat klíčové informace o stávajících výrobcích a technologiích, o možnosti přizpůsobení nabídky specifickým potřebám zdravotnické organizace či rozvinout diskusi o možnostech vyvinutí zcela nového technologického řešení.

Konzultace poskytuje cenné informace o tom, jaký postup zadávání veřejných zakázek je nejlepší použít. V neposlední řadě poskytuje vynikající příležitost pro diskusi a získání nových pohledů na řešení kritických oblastí péče a vytváří optimální prostor pro definování měřitelných kritérií ovlivňujících požadované hodnoty.

Předběžnou tržní konzultaci lze provést se všemi pozvanými zástupci společně nebo uspořádat jednotlivé schůzky s dodavateli samostatně. V tomto ohledu je pro zadavatele nutné zajistit transparentní, nediskriminační a spravedlivý proces a seznámit potenciální dodavatele s cíli realizované konzultace přesně dle regulí zákona o veřejných zakázkách. Zadavatel může využít služeb oborové organizace CzechMed, která zajistí předběžnou tržní konzultaci na klíč dle předem definovaných požadavků. Výhodou je nejen časová úspora, ale i dlouholetá specializace v oblasti zdravotnických prostředků. Více na www.czechmed.cz.

7. Sbírejte relevantní data

V tradičních nákupních strategiích zapojení dodavatele do procesu v zásadě končí podepsáním smlouvy a realizací dodávky produktů či technologií. Nemocnice pak nakoupené řešení spotřebuje dle zamýšleného použití.

Při zadávání zakázek založených na hodnotách je pro posouzení dopadu nakoupeného řešení důležité sledovat tzv. skutečný svět. Měřit dopad nakoupeného řešení a porovnat získaná data s očekávanými výstupy definovanými v podepsané dodavatelské smlouvě.

Data ze skutečného světa lze generovat z mnoha zdrojů, např. administrativní a klinická data, data generovaná lékařskou technologií, údaje o nákladech a využívání zdrojů nebo údaje nahlášené pacientem.

Pokud jsou data k dispozici, je užitečné poskytnout je již v průběhu výběrového řízení. V případě, že zatím nejsou k dispozici žádná data nebo jen v omezené formě, která by mohla zkreslit reálný stav, je nutné, aby zadavatel s dodavatelem úzce spolupracoval a umožnil měřit výsledky.

To lze provést několika způsoby, například:

- zavedením testu hodnocení produktu jako součást procesu hodnocení nabídky,
- mít předběžnou dohodu o nepřetržitém měření a následném měření stanovených kritérií po podpisu smlouvy,
- uzavřením smlouvy na základě hodnoty, která (finančně nebo jiným závazkem) zohlední skutečnou hodnotu produktu nebo technologie a tato bude doplněna sdílením rizika nebo jiných výhod.





05



Kontrolní list
Předběžná tržní konzultace (prezenční forma)



INSTITUT KVALITY NÁKUPU VE ZDRAVOTNICTVÍ
WWW.IKNZ.CZ

PŘEDBĚŽNÁ TRŽNÍ KONZULTACE

Kontrolní list

+ 1. Sestavte projektový tým

Sestavte projektový tým, který potřebujete pro úspěšnou realizaci zakázky. Nezapomeňte ani na zástupce klinických pracovníků, vedoucí klinik, finanční a právní oddělení. Všechny, pro které je daná zakázka relevantní a mohou být přínosem při nastavování zadání, kvality a finálního hodnocení kvalitativních parametrů.

+ 2. Analýza a popis aktuální situace

Sejděte se s projektovým týmem a diskutujte o následujících otázkách: Jaký je současný stav? (K popisu situace použijte měřitelná data, která máte k dispozici.) Jaká data byste potřebovali? Jak je možné je získat? Co funguje? Co nefunguje a chcete změnit? Jaké kvalitativní parametry sledujete? Definujte 3 – 5 priorit pro kvalitativní parametry, které požadujete.

+ 3. Formulujte předmět připravované zakázky

S projektovým týmem vezměte čistý papír a formulujte optimální stav bez limitů. Co je předmětem připravované zakázky? Množství? Předpokládaná hodnota zakázky? Termín realizace? Předpokládaná forma zadávacího řízení? Čeho chcete zakázkou dosáhnout? Co je pro Vás klíčové? Jaké kvantitativní a kvalitativní parametry požadujete? Způsob hodnocení nabídek – kvantitativní a kvalitativní parametry?

+ 4. Připravte seznam účastníků předběžné tržní konzultace

Projektový tým. Chcete pozvat další interní odborníky? Připravte seznam dodavatelů, které chcete pozvat. Pokud chcete seznam rozšířit, hledejte na internetu, v číselníku VZP nebo oslovte asociace sdružující výrobce a distributory ZP.

+ 5. Formální náležitosti

Připravte pozvánku a zveřejněte na webu. Můžete ji doplnit inzerátem v médiích nebo zveřejněním ve Věstníku veřejných zakázek. Informujte interní tým. Rezervujte dostatečně velkou místnost vybavenou technikou (promítání, ozvučení). Zajistěte audiozáznam, prezenční listinu, souhlas s pořízením audio záznamu. Písemný zápis o průběhu PTK uchovejte. Informaci o konání PTK uveďte v zadávací dokumentaci.



VALUE BASED

PROCUREMENT

NEMOCNICE

DODAVATEL

KLUB

FORUM

BLOG

KNIHOVNA

ČLENSKÁ SEKCE



Log In

INSTITUT KVALITY NÁKUPU VE ZDRAVOTNICTVÍ

SPOLEČNĚ MŮŽEME RŮST RYCHLEJI
INSPIRUJTE SE A SDÍLEJTE ZKUŠENOSTI
VYVARUJTE SE CHYB
POCHOPTE POTŘEBY PROTISTRANY

Nebud'te na to sami. Již ve dvou to jde lépe a nás je mnohem víc!

+ Výhody členství v Klubu expertů MEDTECH

06



Institut kvality nákupu ve zdravotnictví

INSTITUT KVALITY NÁKUPU VE ZDRAVOTNICTVÍ

WWW.IKNZ.CZ

KVALITA
UDRŽITELNOST
EFEKTIVITA
SPOKOJENOST



Promítněme společně kvalitu do nakupování zdravotnických prostředků!

NEMOCNICE

DODAVATEL

INSTITUT KVALITY NÁKUPU VE ZDRAVOTNICTVÍ (IKNZ) usiluje o zavádění kvalitativních prvků do výběrových řízení při nákupu zdravotnických prostředků a technologií. Informační platforma IKNZ vznikla za účelem shromažďovat a poskytovat veškeré know-how pro zavádění kvalitativních kritérií do výběrových řízení na nákup SZM. Myšlenky jsme formulovali společně za podpory Ministerstva zdravotnictví ČR, oborové asociace CzechMed a za laskavé pomoci evropské asociace MedTech Europe a její expertní skupiny pro Value-Based Procurement.

Expertní tým na Ministerstvu zdravotnictví ČR



Cílem je vytvoření jednotné metodiky pro efektivní nákup SZM se zohledněním kvality. Vytvoření platformy pro sdílení „Best practice“. Diskutované priority:

1. Příprava tendru – stanovení potřeby, určení způsobu nákupu, nákupní metody, testování vzorků produktů – kdy zvolit jakou metodu, jak provést hodnocení vzorků, diskuse se stakeholdery
2. PTK – jak správně realizovat, zákonné náležitosti, možnosti
3. Efektivní stanovení kvalitativních parametrů – kolik % by měla být kvalita v daném případě? – case studies
4. Zadávací dokumentace – unifikace, konzistence
5. Contract management – jak správně nastavit smlouvu, závazky z ní plynoucí, penále, risk sharing, změna závazku po uzavření smlouvy
6. Nahodilé nákupy, nákupy opakující se/trvalého charakteru, sdružené nákupy
7. Přístrojová technika a její specifika
8. Příklady dobré praxe (lokální i zahraniční)



VÍCE VÝHOD PRO NEMOCNICE SNÍŽENÍ CELKOVÝCH NÁKLADŮ PÉČE KOMPLEXNĚJŠÍ ŘEŠENÍ KLINICKÝCH A EKONOMICKÝCH TÉMAT

Nekupujte součástky za nejnižší cenu. Dopřejte si komplexní a kvalitní řešení Vašich potřeb.

+ Pomůžeme Vám identifikovat skutečné nákupní potřeby a rozvíjet úvahy o kvalitě nákupu



KONZULTACE/MENTORING
PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ
MEDIACE A KOMUNIKACE



PŘEDBĚŽNÁ TRŽNÍ
KONZULTACE



DOPORUČENÉ
POSTUPY
SEMINÁŘE



KLUB EXPERTŮ

VALUE BASED PROCUREMENT je jedinečné řešení nákupu se zohledněním kvality. Poskytovatelům péče přináší VBP nejen kvalitní zdravotnické prostředky, ale především novou hodnotu a komplexní řešení péče při současném zajištění efektivity vynakládaných prostředků.

Kategorie zdravotnických prostředků a technologií čítá více než 500 000 položek a je časově velmi náročné udržovat si přehled o aktuální nabídce trhu. Řešením je využití tržního dialogu (PTK). Při svých úvahách mohou poskytovatelé péče přesunout část odpovědnosti za řešení konkrétní problematiky na výrobce a dodavatele zdravotnických prostředků a společně usilovat o nalezení optimálního řešení. Poskytovatelům péče se prostřednictvím PTK otevírá dodatečná časová kapacita a přístup k vysoce specializovanému know-how dodavatelů. Vynaložené úsilí se vrátí v podobě řešení, které je přesně šito na míru poskytovateli. Dialog je klíčovou esencí pro dosažení kvality.

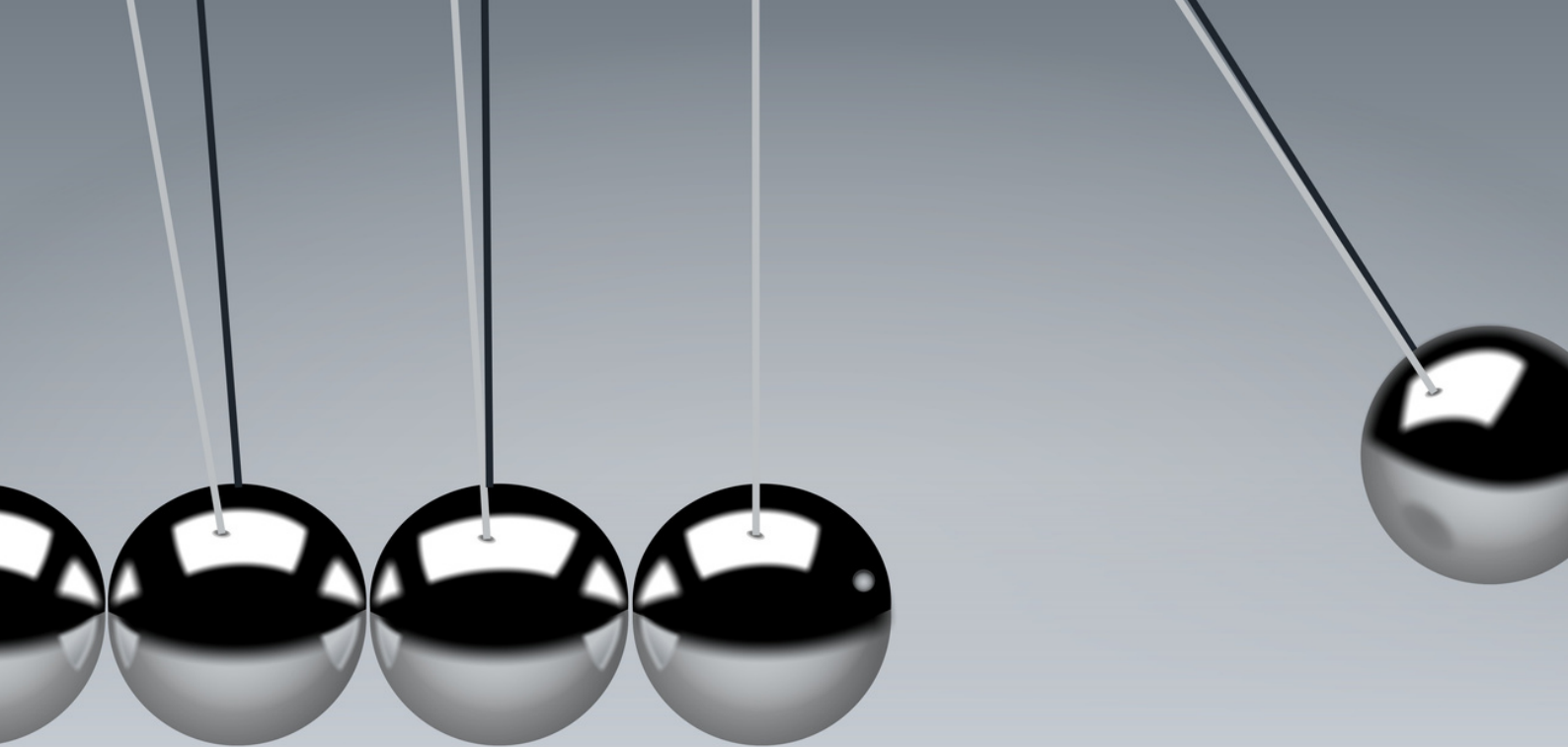
1 PŘÍPRAVA	2 REALIZACE	3 VYHODNOCENÍ
Potřeba nakoupit (<i>cíl, kdo, co, kolik, základní parametry</i>) Sestavení nákupního týmu (<i>nákup, ekonomika, legislativa, kliničtí pracovníci, sklad, ...</i>) <u>Identifikace skutečných potřeb nákupu</u> (<i>hledání širších souvislostí, prostor pro změnu a zlepšení</i>) Mapování aktuálního stavu - sběr interních dat (<i>co funguje, co nefunguje, dostupná data, počet reoperací, vznik nežádoucích událostí, dodatečné náklady péče, efektivita práce, logistika, specifické požadavky, ...</i>) Vytvoření představy optimálního stavu (<i>definování měřitelných kritérií - jak poznám, že funguje</i>) <u>Dialog s dodavateli = hledání optimálního řešení klinického problému</u> Co je na trhu? PTK (předběžná tržní konzultace) Formulace hodnotících kritérií (<i>kvantitativní, kvalitativní, nastavení váhy</i>) Definování způsobu hodnocení <u>Interní komunikační podpora a motivace interního týmu</u> Předání podkladů pro přípravu zadávací dokumentace	<u>Zadávací dokumentace</u> Výběr nákupní metody Oslovení dodavatelů <u>Vyhlášení výběrového řízení</u> Zveřejnění ve věstníku Vypořádání dotazů Převzetí nabídek <u>Uzavření podávání nabídek</u>	Stanovení hodnotící komise <u>Hodnocení dle předem stanovených kritérií a postupů</u> Výběr vítěze výběrového řízení (možno i více dodavatelů) <u>Odůvodnění výběru</u> Vyrozumění dodavatelů <u>Uzavření smlouvy</u> Vyhodnocení procesu nákupu (co se povedlo, co můžeme příště udělat jinak)

INSTITUT KVALITY NÁKUPU VE ZDRAVOTNICTVÍ

Posláním Institutu kvality nákupu ve zdravotnictví je pomoci českým profesionálům v oblasti zdravotnictví s praktickou implementací nákupní strategie orientované na kvalitu. Nemusíme být průkopníky, přinášíme zkušenosti zdravotnických profesionálů ze zemí EU, kteří v uplynulých letech realizovali pilotní projekty.

Institut kvality nákupu zajišťuje

- metodickou podporu při zavádění hodnotové strategie do praxe,
- podporu s realizací pilotního projektu,
- metodickou podporu a realizaci Předběžné tržní konzultace na klíč prostřednictvím našeho odborného partnera CzechMed dle Vašich specifických požadavků,
- provozujeme Klub expertů – zde máte možnost navázat kontakty se zástupci nemocnic, kteří řeší podobné otázky jako Vy, získat inspiraci z realizovaných pilotních projektů (zpracované případové studie včetně hodnocených kvalitativních kritérií), získáte přístup k metodice a know-how. Pravidelně pořádáme inspirativní on-line setkání orientované na praktické aspekty zavádění hodnotově orientované nákupní strategie pomocí VBP,
- sdílejte s námi své zkušenosti na platformě IKNZ, které získáte při zavádění hodnotové nákupní strategie. Kontaktujte nás na www.iknz.cz.



JAK NASTARTUJETE PŘÍSTUP ORIENTOVANÝ NA HODNOTU VY?

01

02

03





#KVALITA

**ZAPOJTE SE DO
PROJEKTU.**

WWW.IKNZ.CZ



INSTITUT KVALITY NÁKUPU VE ZDRAVOTNICTVÍ
WWW.IKNZ.CZ