

Kórházépítés- és orvostechnikai berendezések finanszírozása Európában: modellek, előnyök és kockázatok

*Objektív gondolatok
35 év igazgatói munkatapasztalat alapján*

Andrew Cserey
Siófok 17.09.2026

Államilag finanszírozott kórházépítések

Modell

- Országos, regionális vagy vegyes finanszírozás
- Az állam működteti a tulajdonában lévő intézményt
- Finanszírozás: állami költségvetésből vagy államkötvényekkel vagy kereskedelmi banki hitelekkel, kombinációjukkal
- Az Európai Beruházási Bank (EIB) aktív szereplő a szektorban
- Egyes nem klinikai szolgáltatások kiszervezése
- Példák: Skandinávia, Benelux, Franciaország és Németország állami kórházai

Előnyök

- ✓ A kormányok általában alacsonyabb kamatláb mellett jutnak finanszírozáshoz, mint a magánvállalatok
- ✓ Az ellenőrzés állami kézben marad a tervezés, a szolgáltatások, a személyzet és a jövőbeli befektetési döntések felett
- ✓ A létesítmények könnyebben bővíthetők vagy módosíthatók összetett szerződések újra tárgyalása nélkül
- ✓ Közbeszerzési-, ellenőrzési- és politikai felügyeleti szabályok érvényesek
- ✓ Nem fizetnek jutalékot befektetőknek, minden finanszírozás az infrastruktúrára fordítódik



**Hogy lesz egy 650 millió eurós költségvetésű projektből
2,25 milliárd eurós elkésett beruházás?**

Állami gyermekkórház Dublin

Közvetlen állami finanszírozású gyermekkórház, Dublin

- Eredeti költségvetés: **650 millió €**
- Jelenlegi becsült költség: **2,25 milliárd €**
- 245%-os növekedés, az eredeti költség 3,4-szerese
- A tervezett 2022-es átadás többször elhalasztva, várhatóan 2027-ben
- A beszerzett berendezések 3 évig kihasználatlanul állnak



Problémák

- Hiányos eredeti tervek (pld. utólag betervezett steril osztály)
- Alul-finanszírozás
- Túlzottan optimista kivitelezési időterv
- A Covid lassító hatása



Tipikus negatív következmények

- A nagy tőkeberuházások növelik a költségvetési terheket és az államadósságot
- A költségtúllépések és késések az adófizetőket terhelik
- A közprojektekre jellemző lehet a bürokrácia, a politikai ciklusok hatása és a lassabb döntéshozatal

- Többszöri jogi viták a fővállalkozóval



PPP (Public-Private Partnership): Magánszféra partnerség

Jellemző azokban az országokban, ahol az állam vagy a régiók nem rendelkeznek elegendő forrással új kórházak építéséhez.

A PPP működése

- A magánkonzorcium finanszírozza, tervezi, építi és üzemelteti a kórházat, valamint meghatározott nem klinikai szolgáltatásokat nyújt
- Az állam 20-30 évre köt szerződést, amelytől függően az intézmény végül állami kézbe kerülhet
- A közsféra éves díjat fizet a rendelkezésre állás és a módosítási igények alapján
- A klinikai szolgáltatások általában állami kézben maradnak

Előnyök

- ✓ A beruházási forrást a magánszektor biztosítja
- ✓ Az építési-, ütemezési- és teljesítménykockázatok átruházhatók a privát konzorciumra
- ✓ Az integrált tervezés-építés-finanszírozás-karbantartás modell gyorsíthatja a projektet
- ✓ A konzorcium köteles biztosítani a szolgáltatásokat és fenntartani az épületet
- ✓ Kiszámítható fizetési ütemezés. Gyenge teljesítmény esetén kötbér alkalmazható
- ✓ A PPP korszerű projektmenedzsmentet és technológiákat hozhat a rendszerbe



A PPP veszélyei



- A magánfinanszírozás drágább, mint az állami hitelfelvétel. A PPP-szerződések kidolgozása és felügyelete hosszadalmas és költséges
- Kérdéses lehet a konzorcium szakmai képessége, (pld. tapasztalathiány, funkcionális hibák)
- Alacsonyabb minőségben építkeznek, ha a létesítmény a szerződés lejártakor visszakerül az államhoz

- A magánpartnerek profitérdekei nem mindig egyeznek a közegészségügyi célokkal (pld. Durham, UK - gyenge teljesítményű műtőlámpák beszerzése)
- Nehéz alkalmazkodni a technológiai vagy tervezési változtatásokhoz, mert a rendszer rugalmatlan
- Az állam évtizedekre fizetési kötelezettséget vállal
- Korlátozott lehet az eszközválasztás és a technológiai fejlesztések lehetősége.



Hibrid modell – a sikeres működés



Karolinska Solna Kórház, Stockholm

Hibrid építési- és üzemeltetési modell



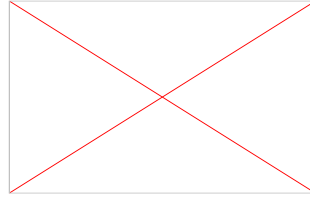
- Európa egyik vezető egyetemi kórháza, 36 műtővel
- Nemzeti referencia-központ komplex betegségek kezelésére
- 500 egyágyas szoba saját fürdőszobával
- Építés és megnyitás között kb. 6 év (2010-2016)
- PPP-koncesszió: 25 év

Karolinska Solna Kórház, Stockholm

Hibrid építési- és üzemeltetési modell

Magánkonzorcium tevékenysége

- Finanszírozás
- Tervezés
- Felépítés
- Épület- és infrastruktúra karbantartása – hosszútávú szerződés keretében



A siker tényezői

- ✓ Magas színvonalú betegellátás
- ✓ Optimális munkahelyi környezet
- ✓ A kórház időben és a 2 milliárd eurós költségkereten belül készült el
- ✓ Kombinált finanszírozási módszer:
 - ✓ Európai Beruházási Bank
 - ✓ Kereskedelmi projektfinanszírozási hitelek
 - ✓ Állami tőkebefektetés és magántőke

Stockholm Megyei Tanács tevékenysége

- Üzemelteti az összes klinikai szolgáltatást
- Tulajdonában van az orvostechikai berendezés
- Foglalkoztatja az egészségügyi személyzetet
- A létesítmény végső tulajdonosa
- Felelős a betegellátásért és az alapvető működésért



Szolgáltatások kiszervezése állami kórházakban különböző országokban

Ország	Takarítás	Étkeztetés	Mosoda	Karbantartás	IT	Klinikai szolg*
Egyesült Kir.	50-70%	50-70%	70-90%	40-60%	40-60%	5-10%
Kanada	60-80%	60-80%	80-90%	50-70%	50-70%	<10%
Ausztrália	50-70%	50-70%	70-90%	40-60%	40-60%	<10%
Svédország	40-60%	40-60%	60-80%	30-50%	40-60%	<10%
Olaszország	60-80%	60-80%	80-90%	40-60%	30-50%	10-20%
Hollandia	60-80%	60-80%	80-90%	50-70%	50-70%	10-20%
Németország	70-90%	70-90%	80-95%	60-80%	50-70%	20-40%

Jellemzően:

- diagnosztika
- képalkotás
- laboratóriumi szolgáltatások,
- dialízis,
- elektív sebészeti kapacitások,

Személyes tapasztalatok Olaszországból

■ Attività Libero Professionale

- A betegek kiválaszthatják az orvost és az időpontot.
- Többnyire diagnosztikai szolgáltatásokat érint, de műtétekre is kiterjedhet.
- Az orvos normál munkaidején kívül történik, állami kórházban.
- A díj egy része az orvost, másik része az intézményt illeti.

Az alapfokú betegellátás általában állami kézben marad.
sources including the Lancet, BMA , Mayhew Associates

- A diagnosztikai képalkotás gyakran kiszervezett a korai daganatfelismerés érdekében.

Orvostechnikai eszközök beszerzési modelljeinek fő típusai

1

**Központosított
országos
beszerzés**

3

**Hosszú távú
keretmegállapodások
központi
adminisztrációval**

2

**Regionális vagy
helyi
beszerzés**

4

**Használat alapú
fizetés üzleti modell**

1.Központosított orvostechnikai eszköz beszerzés



Előnyök

- ✓ Alacsonyabb árak
- ✓ Méretgazdaságosság
- ✓ Egységes ellátás
- ✓ A korrupció visszaszorításának lehetősége

Hátrányok

- Központosított korrupció lehetősége
- Nem minden kórház azt kapja, amire szüksége van
- Nem kívánatos következmények:
 - Kórházak szükségtelen eszközökhöz jutnak
 - Kórházak kimaradnak
 - Elégtelen költségvetés fogyóanyagokra és szervizre
- hiányzó helyi infrastruktúra



2.Decentralizált orvostechnikai eszköz beszerzés



Előnyök

- ✓ Helyi igényekhez igazodó
- ✓ Gyorsabb folyamatok
- ✓ Régiós, megbízható vállalatok részvétele

Hátrányok

- Ismert beszállítók előnyben részesítése
- Beszerzési szakértelem hiánya (kevesebb tapasztalat, kevésbé up to date szakmai felkészültség, információhiány)
- Helyi korrupció kockázata

3. Hosszú távú keretmegállapodásokra alapuló beszerzési modell

Széles körben alkalmazott minta világszerte

- NHS (Egyesült Királyság)
- GPO és IDN rendszerek (USA)
- UGAP (Franciaország)
- Skandináv regionális tenderek



rházi csoportok



3. Hosszú távú keretmegállapodásokra alapuló beszerzési modellek

Központi adminisztráció

- Előminősítés és pályáztatás
- 3-5 beszállító kiválasztása
- 3-5 éves szerződések rögzített árakon



Előnyök a központi adminisztráció számára

- ✓ Magas szintű szakmai tudás
- ✓ Versenyképes árak
- ✓ Megbízható beszállítók
- ✓ Korrupciós kockázatok csökkentése
- ✓ Technikai és kereskedelmi hibák minimalizálása

Helyi kórház

- Több gyártó közül választhat előre meghatározott feltételekkel
- A helyi igények és az értékesítés utáni támogatás alapján dönt



Előnyök a helyi kórház számára

- ✓ Ellenőrzött beszállítói kör
- ✓ Nem szükséges saját tender lebonyolítása
- ✓ Mini tenderek indítása jóváhagyott beszállítók között
- ✓ Központi támogatás problémák esetén



Keretmegállapodás
egyszer
használatos
orvosi kesztyűk
NHS számára
történő
ellátására

NHS FRAMEWORK AGREEMENT
Supply of Disposable Medical Examination Gloves



This Framework Agreement sets out the terms and conditions under which the Supplier will supply Disposable Medical Examination Gloves to the Buyer and Participating NHS Organisations.



1. PARTIES

Buyer:
NHS Supply Chain /
Participating NHS Trusts

Supplier:
ABC Medical Supplies Ltd.



2. SCOPE

The Supplier agrees to supply the following goods:

- Nitrile examination gloves
- Latex examination gloves
- Sterile surgical gloves



3. CONTRACT TERM

Initial Term:
3 years

Optional Extension:
1 year



4. PRICING (EXAMPLE)

Item	Unit Price (ex VAT)
Nitrile Gloves (box of 100)	£4.50
Latex Gloves (box of 100)	£3.90
Surgical Gloves (pair)	£0.75



5. QUALITY REQUIREMENTS

- Products must comply with UK medical device regulations.
- Products must meet relevant NHS standards.
- Supplier must maintain ISO 13485 certification.



6. DELIVERY REQUIREMENTS

- Standard delivery within 48 hours.
- Emergency orders within 24 hours.
- Deliveries to NHS hospitals and clinics across England.



7. PERFORMANCE MEASURES

- 98% on-time delivery target.
- Product defect rate below 0.5%.
- Monthly performance reporting.



8. CALL-OFF PROCESS

Participating NHS Organisations can place orders ("call-off" contracts") under this Framework without running a new tender each time.



9. SUSTAINABILITY REQUIREMENTS

- ✓ Reduced packaging waste
- ✓ Carbon reduction reporting
- ✓ Ethical sourcing of raw materials



10. GOVERNING LAW

This Framework Agreement shall be governed by and construed in accordance with the laws of England and Wales.



IMPORTANT

This is a Framework Agreement. No obligation is placed on the Buyer or Participating Organisations to purchase goods. Call-off contracts will be issued as and when required.

Framework Reference: FSCXXX
Effective from: 01/04/2024

4. Használat-alapú fizetés üzleti modell

Fogyókeszközök és szerviz esetén

- **Havi egyszeri fizetés**, minimális ciklusszámok
- **3-7 év időtartam**, a szerződés végén a berendezések vagy a kórház tulajdonába mennek át vagy visszakerülnek a beszállítóhoz
- Tartalmazhat technológiai fejlesztési lehetőségeket vagy berendezés működési idő KPI-i stb.
- Népszerű azoknál a kórházaknál, akiknek **korlátozott tőkeköltségvetésük** van, pld. Spanyolországban és Olaszországban.



4. Használat alapú fizetés üzleti modell



**PAY-PER-USE
ENDOSCOPE REPROCESSING**

No upfront capital investment.
Predictable cost per procedure.

- EQUIPMENT INCLUDED
- CONSUMABLES INCLUDED
- SERVICE & MAINTENANCE INCLUDED
- VALIDATION INCLUDED
- SOFTWARE & CONNECTIVITY INCLUDED
- TRAINING INCLUDED

PAY ONLY FOR WHAT YOU USE

- £ Cost per procedure
- No capital investment
- Predictable monthly spend

**ONE MONTHLY FEE.
EQUIPMENT, CONSUMABLES AND SUPPORT INCLUDED.**

Előnyök az ügyfél számára

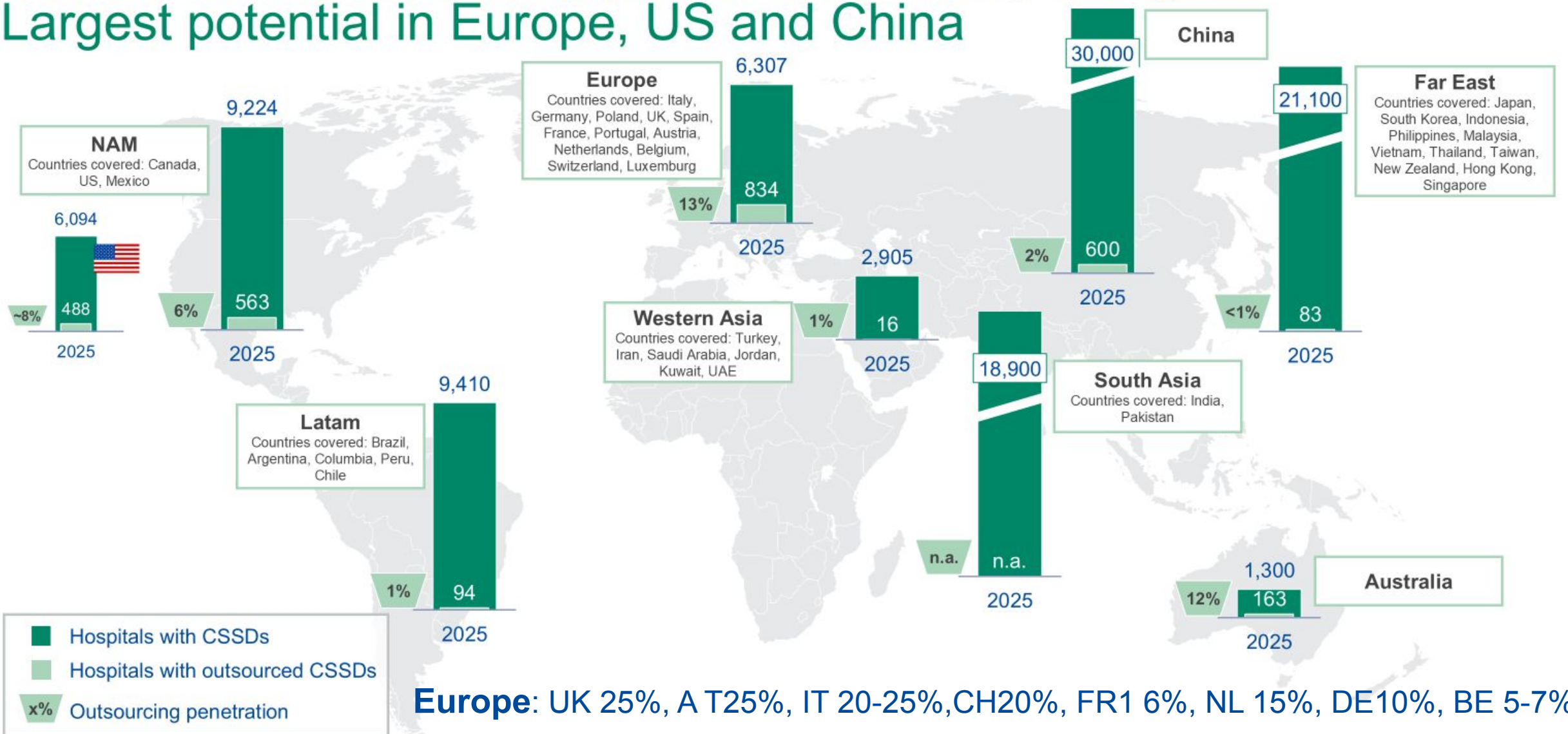
- ✓ Fix havi költségek az orvosi műszerkezeléshez kapcsolódóan
- ✓ Újabb technológiákra való frissítés, aacsonyabb közüzemi költségek
Egyetlen beszállítóval való kapcsolat

Figyelembe vett szempontok

- A beszállító hosszú távú stabilitása
Szerződésből való kilépés lehetősége, ha a KPI-k nem érhetők el
Fizetési következmények, ha a minimális ciklusokat nem teljesítik
Szerződés nehezen módosítható

CSSDs and outsourcing penetration rate per region

Largest potential in Europe, US and China



Europe: UK 25%, A T25%, IT 20-25%,CH20%, FR1 6%, NL 15%, DE10%, BE 5-7%

Ousourcing központ működtetése

- Off-site vagy on-site CSSD
- A sterilizáló központ vagy kórházi tulajdon, vagy egy külső partneré
- A sterilizálandó eszközök a kórház vagy egy külső cég tulajdonában vannak
- Rövid vagy hosszú távú szerződések
- Műszer nyomkövetés
- Elegendő orvosi műszerpark



BUILT WITH INTEGRITY. DELIVERED FOR OUR COMMUNITY.



BUILT WITHOUT CORRUPTION

Transparency. Accountability.
Ethics in every decision.



DELIVERED ON TIME

Planned well.
Delivered as promised.



DELIVERED WITHIN BUDGET

Responsible financial management.
No waste. No overruns.



OUR COMMITMENT. OUR COMMUNITY.

Built on trust. Delivered with pride.
Here for today and for generations to come.



**Better healthcare.
Built the right way.**

Köszönöm a figyelmet!

SteelcoBelimed  Group Member

Innovate with confidence