Τα Κρίσιμα Σημεία Ανάπτυξης Προϋπολογισμού κατά Τμήμα, οι Απαντήσεις της Λογιστικής και η Πλευρά της Λήψης Αποφάσεων

Εισηγητής:

Θωμάς Χ. Λάζαρης
Οικονομολόγος Υγείας
Διευθύνων Σύμβουλος της Εταιρείας

KAINOTOMIA
ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.

Κλινική Διακυβέρνηση

Στα Ιατρικά Τμήματα, που αποτελούν τα τμήματα **«παραγωγής»** των Νοσοκομείων και χαρακτηρίζονται ΚΕΝΤΡΑ ΚΟΣΤΟΥΣ, έχουν δε ως σκοπό τους την παροχή ιατρονοσηλευτικής φροντίδας υγείας, παραγόμενο «προϊόν», **εργάζεται** προσωπικό διαφορετικών ειδικοτήτων και βαθμίδων.

Η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων κάθε ιατρικού τμήματος γίνεται σε συγκεκριμένο **χώρο**, με χρήση **εξοπλισμού** και το απαραίτητο **ανθρώπινο δυναμικό**.

Κλινική Διακυβέρνηση

Έτσι έχουμε:

- **Ιατρικό** προσωπικό, διαφόρων ειδικοτήτων, εξειδικεύσεων και βαθμίδων (Διευθυντής, Αναπληρωτής Διευθυντής, Επιμελητές, Ειδικευόμενοι κ.λ.π.).
- **Νοσηλευτικό** προσωπικό (Προϊσταμένη Τμήματος, Αναπληρώτρια της, Νοσηλεύτριες ΠΕ/ΤΕ/ΔΕ, Βοηθοί Θαλάμου, Τραυματιοφορείς).
- **Τραπεζοκόμες** (μόνιμο προσωπικό ή εξωτερικό συνεργείο).
- **Καθαρίστριες** (εξωτερικό συνεργείο).
- **Διοικητικοί υπάλληλοι.**

Κλινική Διακυβέρνηση

Το **πλήθος** του υπηρετούντος προσωπικού, εξαρτάται από την δυναμικότητα των κλινών κάθε τμήματος και την φύση του Νοσοκομείου. Σε κάθε περίπτωση όμως είναι σημαντικός ο αριθμός του εμπλεκόμενου προσωπικού και βέβαια υπάρχουν και οι ασθενείς. Είναι προφανές ότι η διαφορετικότητα του προσωπικού πολλές φορές οδηγεί σε συγκρούσεις συμφερόντων.

Στο επίπεδο λοιπόν του Ιατρικού Τμήματος η **διαχείριση** των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών που αυτό παρέχει και η αποτελεσματικότητα του, με αποδοτική χρήση των πόρων του, αποτελεί το **αντικείμενο** της Κλινικής Διακυβέρνησης.

Λειτουργίες Κλινικής Διακυβέρνησης

- Κλινικός έλεγχος (απουσιάζει από τα Δημόσια Νοσοκομεία).
- Κλινική Αποτελεσματικότητα (κλινικά πρωτόκολλα-κλινικές οδηγίες).
- Διαχείριση κινδύνων (ασφάλεια ασθενή, παρακολούθηση και διαχείριση ιατρικών λαθών).
- Ηλεκτρονική κλινική διαχείριση (ηλεκτρονικός φάκελος ασθενούς, αρχειοθέτηση – αποθήκευση ιατρικών αρχείων κ.λ.π.).
- Πρότυπα διασφάλισης ποιότητας (δείκτες ποιότητας και αξιολόγησης της απόδοσης του κλινικού έργου).
- Συνεχής εκπαίδευση προσωπικού κ.λ.π.

Οι ανωτέρω λειτουργίες είναι **αναγκαίες μεταρρυθμίσεις**, που πρέπει να ενσωματωθούν στο Σύστημα Υγείας της χώρας μας, με στόχο την συγκράτηση των δαπανών και ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Κλινική Διακυβέρνηση – Τμηματικός Προϋπολογισμός

Η συμμετοχή ιατρών, νοσηλευτριών, διοικητικών κ.λ.π. εργαζομένων στην διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού του τμήματός τους (**συμμετοχικό management**), έχει σαν αποτέλεσμα την ευαισθητοποίησή τους για το κόστος των δραστηριοτήτων τους και σαν κίνητρο ότι το αποτέλεσμα του τμήματος, όταν βεβαίως είναι θετικό, παραμένει στο τμήμα για περαιτέρω ανάπτυξή του (αγορά ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού, διενέργεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων κ.λ.π.).

Η κατάρτιση λοιπόν του προϋπολογισμού των Δημόσιων Μονάδων Υγείας σε **δεδουλευμένη βάση** μέσω των τμηματικών προϋπολογισμών, αποβλέπει στην αποκεντρωμένη νοσοκομειακή διαχείριση, η οποία επιτυγχάνεται με την **κοινή** δράση όλων των υπευθύνων στην διαδικασία κατάρτισης του νοσοκομειακού προϋπολογισμού.

Κλινική Διακυβέρνηση – Τμηματικός Προϋπολογισμός

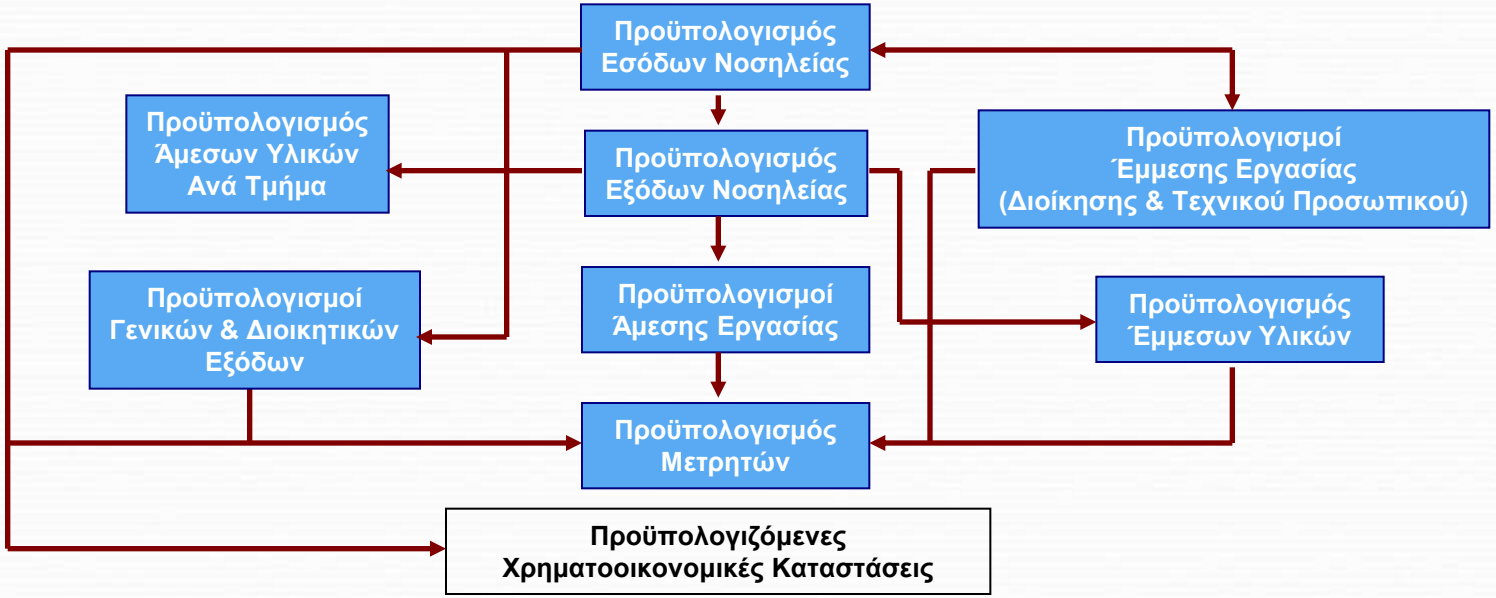
Η λειτουργία των τμηματικών προϋπολογισμών είναι μια **συνεχής** διαδικασία καθ' όλη την διάρκεια του έτους που περιλαμβάνει:

- Το **αρχικό** στάδιο της κατάρτισής του από κάθε τμήμα.
- Το **διαπραγματευτικό** στάδιο των υπεύθυνων κάθε τμήματος με τον αρμόδιο υπεύθυνο του Νοσοκομείου.
- Το **στάδιο του ελέγχου** ανά τμήμα, για την πορεία εκτέλεσης του προϋπολογισμού του, μέσα στο έτος.

Ανάπτυξη Υποδείγματος Προϋπολογισμού κατά τμήμα σε δεδουλευμένη βάση

Στο παρακάτω διάγραμμα παρατίθεται η διαδικασία κατάρτισης του συνολικού και των επιμέρους προϋπολογισμών.

<u>Ο προϋπολογισμός εσόδων νοσηλείας είναι η βάση πάνω στην οποία αναπτύσσονται όλοι οι προϋπολογισμοί.</u>



Προϋπολογισμός Εσόδων Νοσηλείας

(προϋπολογισμός πωλήσεων)

Ο προϋπολογισμός εσόδων νοσηλείας, **καταρτίζεται** από τους αρμόδιους διευθυντές **κάθε τμήματος** και αποτελεί το σημείο εκκίνησης για την κατάρτιση ενός συνολικού προϋπολογισμού, αφού όλα τα επιμέρους στοιχεία του, μεταξύ των οποίων, προϋπολογισμός άμεσων υλικών, έμμεσων υλικών, αποθεμάτων, διοικητικών εξόδων εξαρτώνται και συνδέονται με αυτόν.

Προϋπολογισμός Εσόδων Νοσηλείας Έτους - Περίοδος: ΜΜ

Προϋπολογισθέντα ΚΕΝ ανά Τμήμα σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο	**Αριθμός Περιστατικών**	**Αποκλίσεις**
Έσοδα ανά ΚΕΝ - DRGs	Αξία σε €	
Συνολικά Έσοδα σε Ευρώ (€)	**XXXXXX σε €**	

Καθορισμένη αμοιβή ΚΕΝ Χ προβλεπόμενο αριθμό περιστατικών ανά ιατρικό τμήμα (ΚΚΚ).

Προϋπολογισμός Αγορών Άμεσων Υλικών

(πρώτες & βοηθητικές ύλες παροχής υγειονομικών υπηρεσιών: υγειονομικό & φαρμακευτικό υλικό, υλικό αιμοδοσίας, ακτινολογικό υλικό, τρόφιμα – ποτά)

Προϋπολογισμός Άμεσων Υλικών Τρέχοντος Έτους - Περίοδος: ΜΜ

Άμεσα υλικά που απαιτούνται ανά Τμήμα (ανάλυση ανά κατηγορία νοσοκομειακού υλικού)	**Μονάδες Χ Αξία σε €**	**Αποκλίσεις**
(+) Επιθυμητό τελικό απόθεμα άμεσων υλικών ανά Τμήμα για το χρονικό διάστημα που επιλέγουμε (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)	Μονάδες Χ Αξία σε €	
Συνολικές ανάγκες σε πρώτες ύλες της περιόδου για το Τμήμα	**Μονάδες Χ Αξία σε €**	
(-) Αρχικό απόθεμα άμεσων υλικών ανά Τμήμα προηγούμενου χρονικού διαστήματος που επιλέγουμε (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)	Μονάδες Χ Αξία σε €	
Άμεσα υλικά που απαιτούνται να αγορασθούν για το χρονικό διάστημα που συντάσσεται ο προϋπολογισμός άμεσων υλικών για το Τμήμα	**Μονάδες Χ Αξία σε €**	

Αφήνουμε πάντα ένα επιθυμητό απόθεμα ασφαλείας, ενώ αφαιρούμε το αρχικό καθώς το έχουμε ήδη, οπότε δεν χρειάζεται να το προϋπολογίσουμε.

Προϋπολογισμός Κόστους Άμεσων Υλικών

(προϋπολογισμός αγορών άμεσων υλικών Χ κόστος αγοράς ανά μονάδα άμεσων υλικών)

Προϋπολογισμός Χρησιμοποιούμενων άμεσων Υλικών Τρέχοντος Έτους - Περίοδος: ΜΜ

Απαιτούμενες ποσότητες άμεσων υλικών που απαιτούνται ανά Τμήμα (ανάλυση ανά κατηγορία νοσοκομειακού υλικού) και συγκεκριμένη χρονική περίοδο (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος).	**Μονάδες**	**Αποκλίσεις**
Χ Κόστος άμεσων υλικών που απαιτούνται ανά Τμήμα και χρονική περίοδο (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος)	XXXXX €	
Κόστος χρησιμοποίησης άμεσων υλικών Τμήματος για συγκεκριμένη χρονική περίοδο	**XXXXX €**	

Για το ιατρικό τμήμα η ανάγκη για επάρκεια π.χ. Φαρμάκων είναι μείζονος σημασίας γιατί συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (π.χ. είναι πολύ σημαντικές οι συνέπειες από έλλειψη ενός συγκεκριμένου φαρμάκου).

Προϋπολογισμός Αγορών Έμμεσων Υλικών

(αντιδραστήρια, είδη καθαριότητας, καύσιμα, ιματισμός, στολές προσωπικού, γραφική ύλη κλπ)

Προϋπολογισμός Έμμεσων Υλικών Τρέχοντος Έτους - Περίοδος: ΜΜ

Έμμεσα υλικά που απαιτούνται (ανάλυση ανά κατηγορία υλικού) για το Τμήμα	**Αξία (€)**	**Αποκλίσεις**
(+)Επιθυμητό τελικό απόθεμα έμμεσων υλικών για το χρονικό διάστημα που επιλέγουμε (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος) για το Τμήμα.	XXXXX €	
Συνολικές ανάγκες σε έμμεσα υλικά Τμήματος	**XXXXX €**	
(-) Αρχικό απόθεμα έμμεσων υλικών προηγούμενου χρονικού διαστήματος που επιλέγουμε (μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο, έτος) για το Τμήμα.	XXXXX €	
Έμμεσα υλικά που απαιτούνται να αγορασθούν για το χρονικό διάστημα που συντάσσεται ο προϋπολογισμός έμμεσων υλικών του Τμήματος	**XXXXX €**	

Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας

Προϋπολογισμός Άμεσης Εργασίας (Ιατρικού Προσωπικού) Τρέχοντος Έτους - Περίοδος: ΜΜ

	Διευθυντές Τμημάτων	Παν/κό Ιατρικό Προσωπικό	Επιμελητές Α'	Επιμελητές Β'	Αποκλίσεις
Μισθοί προσωπικού (αρ. x μηνιαίο κόστος)					
Επιδόματα (σύμφωνα με την κείμενη εργατική νομοθεσία)					
Εφημερίες (ημέρες x ημερήσιο κόστος)					
Λοιπές αποδοχές και επιδόματα					
Συνολικό κόστος άμεσης εργασίας					

Προϋπολογισμός Έμμεσης Εργασίας

Προϋπολογισμός Έμμεσης Εργασίας (Διοικητικού Προσωπικού)
Τρέχοντος Έτους - Περίοδος: ΜΜ

	Προϊστάμενοι Τμημάτων	Διοικητικό προσωπικό ανά κατηγορία			Αποκλίσεις
		ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ	
Μισθοί προσωπικού (αριθμός προσωπικού x μηνιαίο κόστος)					
Επιδόματα (όπως προβλέπονται)					
Συνολικό κόστος έμμεσης εργασίας					

Προϋπολογισμός Γενικών Εξόδων

Προϋπολογισμός Γενικών Εξόδων Τρέχοντος Έτους - Περίοδος: ΜΜ

Είδος Εξόδου	Αξία σε €	Αποκλίσεις
Έμμεσα υλικά		
Έμμεση εργασία		
Συντήρηση		
Θέρμανση και Φωτισμός		
Ασφάλιστρα		
Αποσβέσεις		
Φόροι ακίνητης περιουσίας		
ΦΜΥ		
Λοιπά γενικά έξοδα		

Προϋπολογιζόμενα Αποτελέσματα Χρήσεως

Προϋπολογισμός Χρηματοοικονομικής Επίδοσης

	Πίνακας Προϋπολογισμού (από όπου προέρχονται τα δεδομένα)	Χρονική περίοδος			Αποκλίσεις
		Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	
Έσοδα νοσηλείας	1				
(-) Έξοδα νοσηλείας:					
Άμεσα υλικά	3,4				
Άμεση εργασία	6,7				
Έμμεσα υλικά	5				
Γενικά έξοδα	10				
Διοικητικά έξοδα	11				
Πλεόνασμα ή (Έλλειμμα) Νοσηλευτικής Λειτουργίας					
Λοιπά Έσοδα					
Λοιπά Έξοδα					
Πλεόνασμα ή Έλλειμμα Χρήσεως					

Ευχαριστώ πολύ
για την προσοχή σας