Οικονομική Διαχείριση των Δημόσιων Μονάδων Υγείας – Εμπλοκή των Νοσηλευτών

12ο Πανελλήνιο Επιστημονικό & Επαγγελματικό Νοσηλευτικό Συνέδριο

Εισηγητής:

Θωμάς Χ. Λάζαρης
Οικονομολόγος Υγείας
Αντιπρόεδρος της Ε.Ε.Μ.Υ.Υ.
Επιχειρησιακός Διευθυντής της Εταιρείας

KAINOTOMIA
ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ Α.Ε.

Δομή διάλεξης

Η δομή της διάλεξης περιλαμβάνει τις παρακάτω ενότητες:

- Λογιστική & κοστολογική οργάνωση των Δ.Μ.Υ.
- Θεσμικό πλαίσιο δημόσιου λογιστικού – Μειονεκτήματα
- Εφαρμογή του διπλογραφικού λογιστικού συστήματος
- Ο ασθενής ως η ελάχιστη υποδιαίρεση από λογιστική άποψη
- Κλινική διακυβέρνηση – κατά τμήμα προϋπολογισμός – εμπλοκή νοσηλευτών

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

Τα Δημόσια Νοσοκομεία πέραν του κοινωνικού έργου που επιτελούν, αποτελούν ταυτόχρονα διακριτές οικονομικές και παραγωγικές οντότητες και μάλιστα από τις μεγαλύτερες της χώρας μας.

Είναι πολυσύνθετοι οργανισμοί με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται δυσκολίες στην λογιστική τους οργάνωση. Στην λειτουργία τους συναντώνται όλοι οι επιμέρους κλάδοι της λογιστικής (π.χ. ξενοδοχειακή λοιγστική κλπ)

Για την επίτευξη του σκοπού τους, χρησιμοποιούν υλικά μέσα (π.χ πάγια) αποθέματα (π.χ φαρμακευτικό υλικό) και δικαιώματα (π.χ απαιτήσεις από ασφαλιστικά ταμεία).

Τα μέσα αυτά κυρίως τα αποκτούν από τα έσοδα τους που κατά κανόνα προέρχονται από τα Ασφαλιστικά Ταμεία (ΕΟΠΥΥ) και από επιχορηγήσεις του Κρατικού Προϋπολογισμού (π.χ. μισθοδοσία).

Καθίσταται συνεπώς αναγκαίο η παρακολούθηση των παραπάνω μέσων που χρησιμοποιούν τα Δημόσια Νοσοκομεία όταν αυτά παραλαμβάνονται, αναλώνονται, διακινούνται ή καταστρέφονται.

Περαιτέρω, τα Δημόσια Νοσοκομεία για την επίτευξη του σκοπού τους, συναλλάσσονται με τρίτους όπως Προμηθευτές, Ασφαλιστικά ταμεία, Δημόσιο, Προσωπικό κ.λ.π.

Απαιτείται, συνεπώς η παρακολούθηση των πάσης φύσεως συναλλαγών με τους τρίτους.

Ο σκοπός της λογιστικής παρακολούθησης των συναλλαγών αυτών με τους τρίτους, είναι για να γνωρίζει η Διοίκηση τους σε κάθε στιγμή **τι** ποσά οφείλει, **σε ποιους** τα οφείλει, **από πότε** τα οφείλει ή **τι** ποσά της οφείλουν, **ποιοι** της τα οφείλουν και **από πότε** τα οφείλουν.

Το σύστημα που περιλαμβάνει όλες τις πληροφορίες για την βελτίωση της απόδοσης των Δημόσιων Νοσοκομείων, την περιστολή των δαπανών, την εξοικονόμηση πόρων και την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ονομάζεται Πληροφοριακό Σύστημα.

Η λειτουργία του Πληροφοριακού αυτού Συστήματος στηρίζεται στο έγκυρο εργαλείο που εισήχθη με το Κλαδικό Λογιστικό Σχέδιο των ΔΜΥ (ΠΔ 146/03) και ονομάζεται Διπλογραφική Λογιστική Μέθοδος.

Επιτυγχάνεται ομοιόμορφος λογιστικός χειρισμός των λογιστικών γεγονότων από όλες τις Δημόσιες Μονάδες Υγείας και τηρούνται οι ίδιοι λογαριασμοί για τα ίδια γεγονότα.

Η συγκέντρωση των πληροφοριών γίνεται με συστηματικό τρόπο, μέθοδο και τεχνική, διέπεται από αρχές και διακρίνεται από θεσμοθετημένη δομή.

Η άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης και η λήψη ορθολογικών αποφάσεων σε επίπεδο Νοσοκομείου, Υ.ΠΕ. ή Υπουργείου Υγείας στηρίζεται στις πληροφορίες που προκύπτουν από τα λογιστικά βιβλία και τους λογαριασμούς που τηρούνται σ’ αυτό με τη Διπλογραφική Μέθοδο.

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ
(Ν.Δ. 496/74 & Ν. 4270/2014)

-

Μειονεκτήματα

Η Οικονομική Διαχείριση των Δημόσιων Νοσοκομείων διενεργείται, παρακολουθείται και ελέγχεται με βάση την ισχύουσα για το **Δημόσιο Λογιστικό** νομοθεσία.

Τα οικονομικά μεγέθη αποτυπώνονται με την απλογραφική – **ταμειακή** μέθοδο στον προϋπολογισμό – απολογισμό εσόδων και εξόδων.

Έτσι, **έξοδο** είναι ότι **πληρώνεται** και **έσοδο** ότι **εισπράττεται**.

Οι συναλλαγές των εξόδων εμφανίζονται κατά την πληρωμή τους και των εσόδων κατά την είσπραξή τους.

Δεν παρακολουθούνται οι **υποχρεώσεις** και οι **απαιτήσεις** με ιδιαίτερο κωδικό.

Η οικονομική λειτουργία των ιατρικών τμημάτων, εργαστηρίων κ.λ.π. δεν απεικονίζεται γιατί δεν προβλέπεται η παρακολούθησή της.

Δεν παρακολουθείται το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών, το κόστος των επιμέρους τμημάτων του Νοσοκομείου και αγνοείται παντελώς ο τρόπος σχηματισμού του.

Δεν υπάρχει υποχρέωση παρακολούθησης της πάγιας περιουσίας, της διάρθρωσης της και της αξίας της.

Με το θεσμικό πλαίσιο του δημόσιου λογιστικού δεν υπάρχει τελικό αποτέλεσμα για την ετήσια δραστηριότητα των Δημόσιων Νοσοκομείων.

Δεν υπάρχει δηλαδή υποχρέωση σύνταξης οικονομικών καταστάσεων τέλους χρήσεως.

Σημαντικές δαπάνες όπως π.χ. οι αποσβέσεις (π.χ. κτιρίων, μηχανημάτων, ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού και λοιπού εξοπλισμού) δεν εμφανίζονται γιατί δεν προβλέπεται η παρακολούθησή τους από το Δημόσιο Λογιστικό.

Αδυναμία προσδιορισμού της προέλευσης και της διάρθρωσης των ελλειμμάτων.

Τα Δημόσια Νοσοκομεία αγνοούν το ύψος των ίδιων κεφαλαίων τους καθώς και το ποια είναι η σύνθεση τους, γιατί δεν έχουν υποχρέωση να τα παρακολουθούν.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Το νομοθετικό πλαίσιο, του Δημόσιου Λογιστικού, **αδυνατεί** να παρακολουθήσει την **πραγματική οικονομική κατάσταση** των Δημόσιων Μονάδων Υγείας και συνεπώς να είναι εργαλείο άσκησης αποτελεσματικής διοίκησης των.

Ανάγκη λοιπόν για ένα άλλο **ενιαίο, ολοκληρωμένο, σύγχρονο** λογιστικό σύστημα παρακολούθησης της οικονομικής διαχείρισης των Δημόσιων Μονάδων Υγείας.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΔΙΠΛΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΔ 146/03

ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Πιλοτικό πρόγραμμα από το 1997 με συμμετοχή Νοσοκομείων (Τζάνειο, Νίκαιας, Ιπποκράτειο Αθηνών, Λαϊκό και Αγλαΐα Κυριακού) με εκπόνηση λογιστικού οδηγού από το ΓΛΚ.

ΠΔ 205/98 (ΦΕΚ 163/Α΄/15.7.98) «περί ορισμού του περιεχομένου και του χρόνου έναρξης της εφαρμογής του κλαδικού λογιστικού σχεδίου ΝΠΔΔ».

ΠΔ 146/03 (ΦΕΚ 122Α/Α21-5-2003) «περί ορισμού του περιεχομένου και του χρόνου έναρξης της εφαρμογής του Κλαδικού Λογιστικού Σχεδίου Δημόσιων Μονάδων Υγείας».

Υποχρεωτική Εφαρμογή της Γενικής Λογιστικής:	**1/1/2004**
Αναλυτικής Λογιστικής:	**1/1/2005**
Μηνιαία (Βραχυχρόνα) Αποτελέσματα:	**1/1/2006**

ΚΛΑΔΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Δ.Μ.Υ. (ΠΔ 146/03)

Οι πληροφορίες που αντλούνται, από το πληροφοριακό υλικό που αποθηκεύεται στους λογαριασμούς του ΠΔ 146/03, μετά τις αναγκαίες κατά περίπτωση επεξεργασίες είναι:

Πληροφορίες για τα Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία (ΟΜΑΔΑ 1 του ΠΔ 146/03) όπως: Στοιχεία κτήσεως, Αποσβέσεις, Τόπος Εγκατάστασης, Βελτιώσεις – Προσθήκες, ύπαρξη βαρών κ.λ.π.

Οι παραπάνω πληροφορίες είναι διαθέσιμες άμεσα, γιατί η παρακολούθηση των μεταβολών καταστάσεων ή ιδιοτήτων των πάγιων στοιχείων, γίνεται μέσω του τηρούμενου υποχρεωτικά με βάση το ΠΔ 146/03, βιβλίου ΜΗΤΡΩΟΥ ΠΑΓΙΩΝ.

ΚΛΑΔΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Δ.Μ.Υ. (ΠΔ 146/03)

Πληροφορίες για τα Αποθέματα (ΟΜΑΔΑ 2 ΠΔ 146/03). Τα υλικά των Νοσοκομείων παρακολουθούνται σε μερίδες αποθήκης κατά ποσότητα και αξία. Η εισαγωγή τους και η εν συνεχεία ανάλωσή τους παρακολουθούνται λογιστικά κατ' είδος στην Γενική Λογιστική και κατά προορισμό στην Αναλυτική Λογιστική.

Έτσι, η διοίκηση των Δημόσιων Νοσοκομείων έχει σαφή εικόνα της παραλαβής, διακίνησης και ανάλωσης των πάσης φύσεως υλικών, ασκεί έλεγχο και είναι σε θέση να προγραμματίζει τις μελλοντικές προμήθειες για την κάλυψη των αναγκών της.

ΚΛΑΔΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Δ.Μ.Υ. (ΠΔ 146/03)

Πληροφορίες για τις Απαιτήσεις και τα Χρηματικά Διαθέσιμα (ΟΜΑΔΑ 3 του ΠΔ 146/03). Αναλυτική παρακολούθηση των βραχυπρόθεσμων απαιτήσεων ανά ασφαλιστικό ταμείο, των χρεογράφων και των χρηματικών διαθεσίμων.

Πληροφορίες για την Καθαρή Περιουσία και τις τυχόν μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις (ΟΜΑΔΑ 4). Η σύνθεση και το ύψος των ίδιων κεφαλαίων, οι ληφθείσες επιχορηγήσεις επενδύσεων αναλυτικά ανά προέλευση, ο σχηματισμός προβλέψεων για κάλυψη μελλοντικών ζημιών είναι σημαντικές πληροφορίες που εισάγονται με το ΠΔ 146/03 και αποβλέπουν στη σωστή απεικόνιση της οικονομικής κατάστασης των Δημόσιων Νοσοκομείων .

ΚΛΑΔΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Δ.Μ.Υ. (ΠΔ 146/03)

Πληροφορίες για τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (ΟΜΑΔΑ 5 του ΠΔ 146/03). Οι συναλλαγές των Δημόσιων Νοσοκομείων είναι χιλιάδες και η αξία τους ανέρχεται σε πολλά εκατομμύρια ευρώ. Συνεπώς, η Διοίκηση θέλει να γνωρίζει σε κάθε στιγμή **τι, πόσο, σε ποιους** και **από ποια αιτία** οφείλει. Η τόσο κεφαλαιώδης αυτή πληροφορία δίνεται εύκολα, γρήγορα και σωστή από τους λογαριασμούς της ΟΜΑΔΑΣ 5 του ΠΔ 146/03.

Πληροφορίες για τα Οργανικά Έξοδα κατ' είδος (ΟΜΑΔΑ 6 του ΠΔ 146/03). Οι πληροφορίες που είναι άμεσα διαθέσιμες και σημαντικές για την Διοίκηση αφορούν: το **είδος** των εξόδων, το **ποσό** των εξόδων και το **προορισμό** των εξόδων.

ΚΛΑΔΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Δ.Μ.Υ. (ΠΔ 146/03)

Πληροφορίες για τα Οργανικά Έσοδα κατ' είδος (ΟΜΑΔΑ 7 του ΠΔ 146/03). Η παρακολούθηση των εσόδων ανάλογα με το **είδος** και την **προέλευσή** τους είναι σημαντικές πληροφορίες που μέχρι σήμερα η διοίκηση στερούνταν. Η πληροφορία για τα έσοδα κάθε τομέα, ιατρικού τμήματος ανά μήνα ή ανά ασφαλιστικό ταμείο ή ανά ιδιώτη είναι τώρα διαθέσιμη.

Πληροφορίες για το κόστος κατά λειτουργική υποδιαίρεση (τομέα, ιατρικό τμήμα, εργαστήριο) και το κόστος ανά ασθενή (ΟΜΑΔΑ 9 του ΠΔ 146/03). Σχεδιάστηκε και εισάγεται η λειτουργία ολοκληρωμένου συστήματος εσωλογιστικής κοστολόγησης λειτουργιών και υπηρεσιών.

ΚΛΑΔΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Δ.Μ.Υ. (ΠΔ 146/03)

Πληροφορίες σχετικές με την εκτέλεση του Προϋπολογισμού – Απολογισμού (ΟΜΑΔΑ 10 του ΠΔ 146/03). Παρακολουθείται πλέον με Διπλογραφικό τρόπο η εκτέλεση του Προϋπολογισμού – Απολογισμού των Δημόσιων Νοσοκομείων και ανά πάσα στιγμή πληροφορούμαστε την πορεία εκτέλεσης των, μέσω συστήματος λογαριασμών τάξεως.

Πληροφορίες για το Αποτέλεσμα της Δραστηριότητας. Τα Δημόσια Νοσοκομεία αποκτούν την δυνατότητα παρακολούθησης του αποτελέσματος της δραστηριότητας τους είτε σε **μηνιαία** είτε σε **ετήσια** βάση. Συντάσσουν και δημοσιεύουν πλέον **Ισολογισμό** και **Αποτελέσματα Χρήσεως**.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η εισαγωγή του Θεσμού της λογιστικής τυποποίησης και λογιστικού σχεδιασμού στις Δημόσιες Μονάδες Υγείας της χώρας μας με την υποχρεωτική εφαρμογή του ΠΔ 146/03, αποτέλεσε **τομή** και **αποφασιστικό βήμα** εκσυγχρονισμού της οικονομικής διαχείρισης των.

Η εφαρμογή του ΠΔ 146/03 εξασφαλίζει στην Διοίκηση (Νοσοκομείου, Υ.ΠΕ. ,Υ.Υ.) αποφασιστική βοήθεια για αποτελεσματικότερη διαχείριση των χρησιμοποιούμενων πόρων, μεγαλύτερη διαφάνεια, μικρότερο κόστος παραγωγής των υπηρεσιών τους, με **τελικό σκοπό** την **αναβάθμιση** των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

ΤΟ ΠΔ 146/03 ΚΑΙ Ο ΑΣΘΕΝΗΣ

Ο ΑΣΘΕΝΗΣ, Η ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΥΠΟΔΙΑΙΡΕΣΗ

Ο ασθενής είναι η ελάχιστη υποδιαίρεση από λογιστική άποψη.

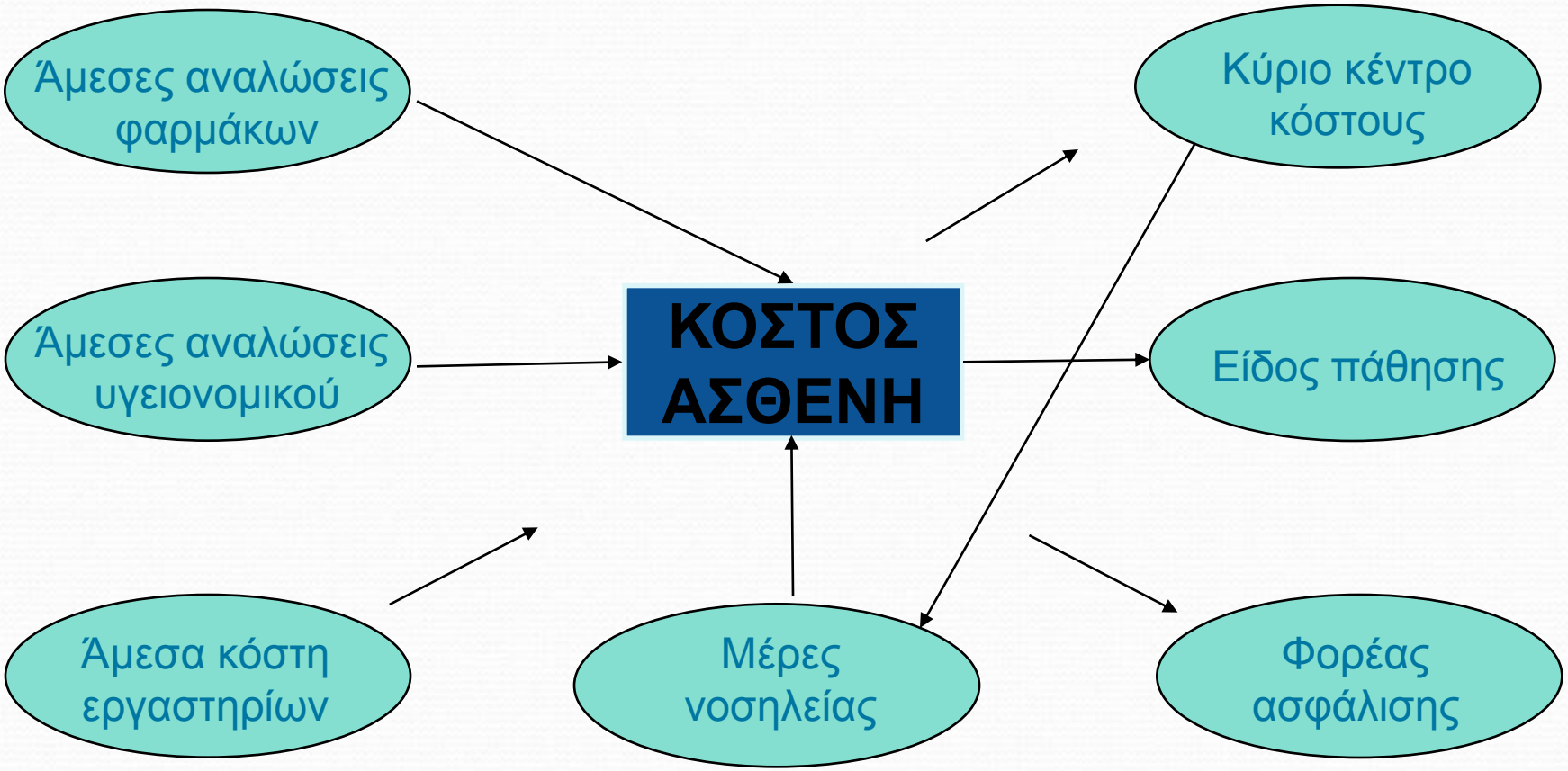
Με την εισαγωγή του στο Νοσοκομείο, παίρνει αριθμό μητρώου.

Η ασθένεια για την οποία εισάγεται καταγράφεται επίσης, καθώς και το ταμείο στο οποίο είναι ασφαλισμένος (ΚΕΝ – DRGs).

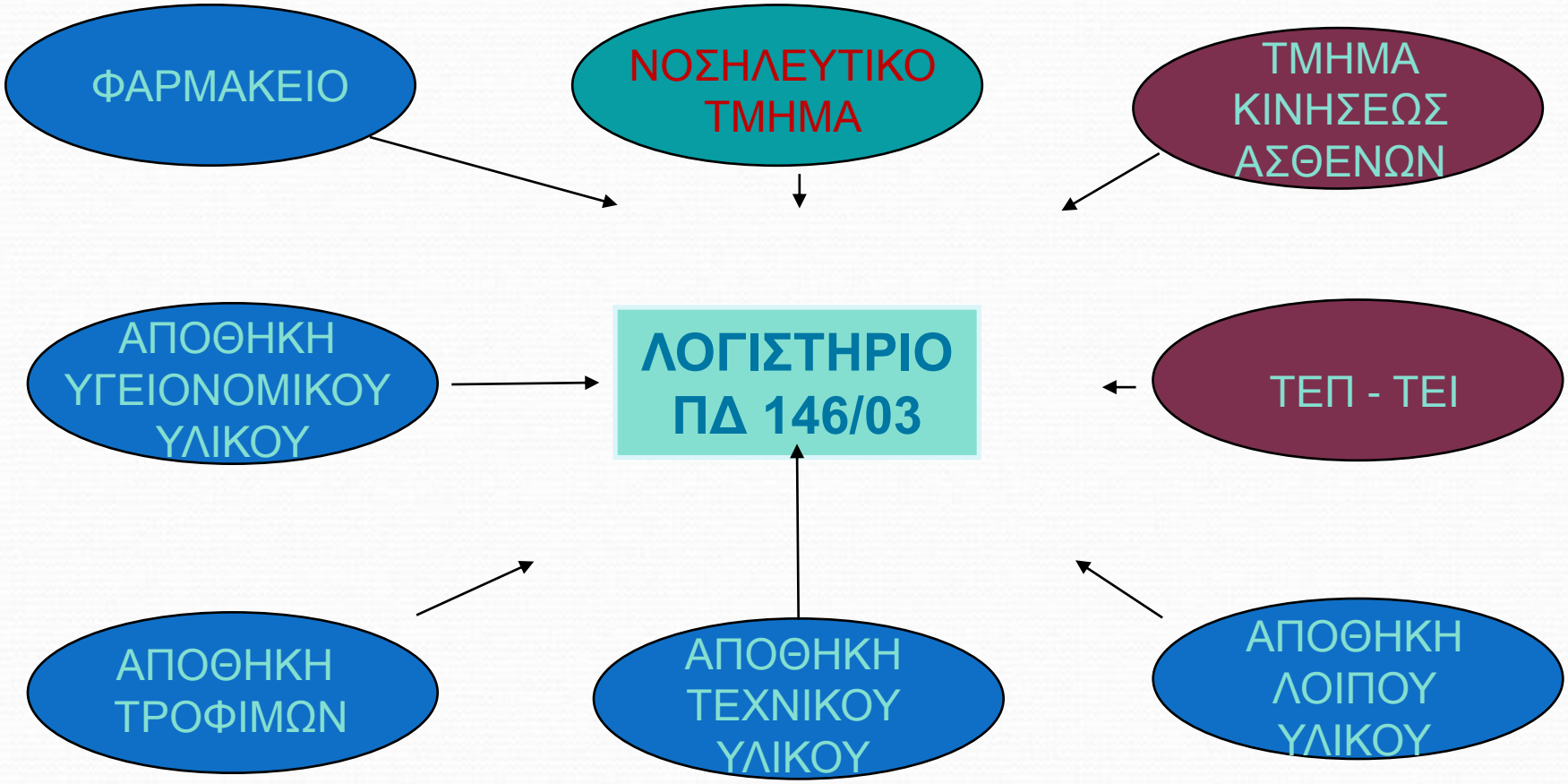
Τα άμεσα κόστη αναλώσεων (φάρμακα, υγειονομικό υλικό) και οι ειδικές εργαστηριακές εξετάσεις, επιβαρύνουν το λογαριασμό του.

Το λοιπό κόστος νοσηλείας (έμμεσο) υπολογίζεται κατά κύριο λόγο με τις μέρες νοσηλείας και το λοιπό ιστορικό κόστος του Κύριου Κέντρου Κόστους από το οποίο παρακολουθείται.

ΤΥΠΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΣΘΕΝΟΥΣ



ΔΙΑΤΑΞΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ



ΚΛΙΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – ΚΑΤΑ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

- ΕΜΠΛΟΚΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ

ΚΛΙΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

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**.

ΚΛΙΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

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.**

ΚΛΙΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

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.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΛΙΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

- 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.

ΚΛΙΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – ΤΜΗΜΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

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.

ΚΛΙΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – ΤΜΗΜΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

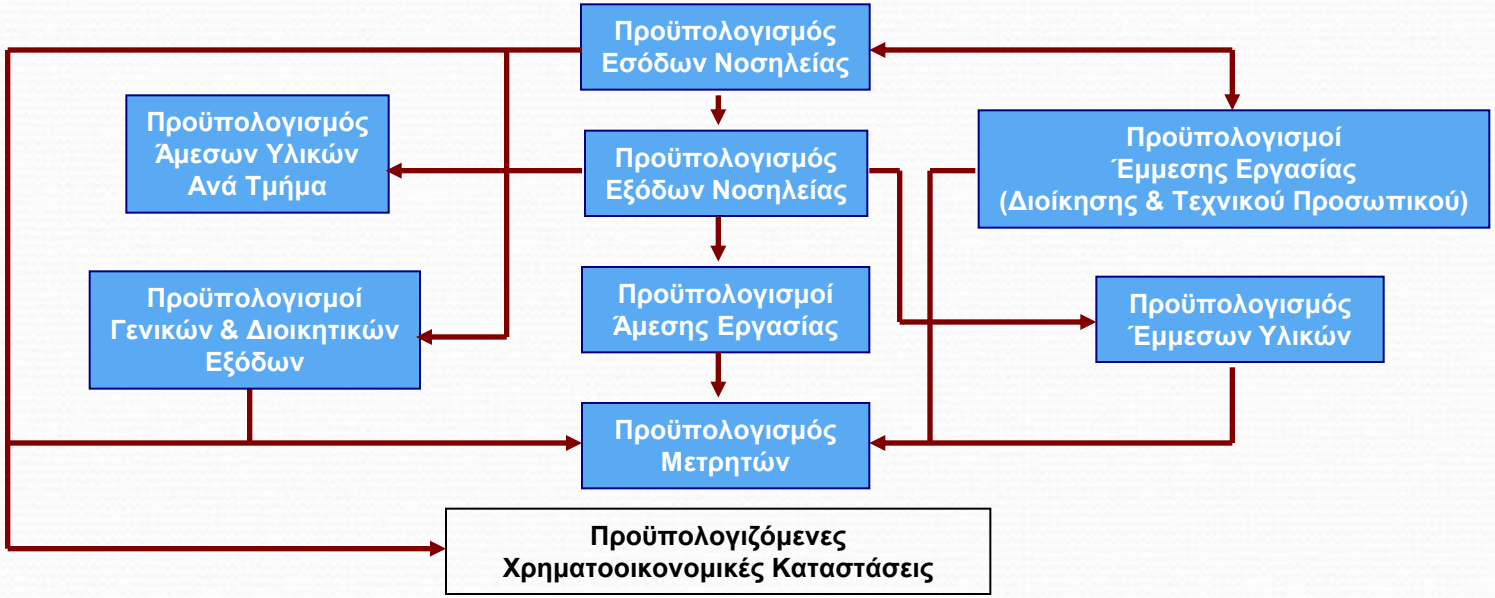
Η λειτουργία των τμηματικών προϋπολογισμών είναι μια **συνεχής** διαδικασία καθ' όλη την διάρκεια του έτους που περιλαμβάνει:

- 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.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΤΆ ΤΜΗΜΑ ΣΕ ΔΕΔΟΥΛΕΥΜΕΝΗ ΒΑΣΗ

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>



ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΣΟΔΩΝ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ

(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).

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΩΝ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ

(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.

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ

(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).

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΩΝ ΕΜΜΕΣΩΝ ΥΛΙΚΩΝ

(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 €**	

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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					

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΜΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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					

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

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		

ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΖΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ

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