

'96. 3

청주의료원 경영부실에 관한 행정사무조사결과보고서

기획경제위원회

행정사무조사결과보고서

1996. 3

기획경제위원회

지방자치법 제36조 동법시행령 제16조 및 충청북도의회 행정사무감사 및 조사에 관한 조례 제13조의 규정에 의하여 충청북도의회 기획경제위원회가 실시한 청주의료원 경영부실에 대한 행정사무조사 결과를 아래와 같이 보고함.

1. 조사의 목적

지방공기업법 제49조 및 의료법 제30조의 규정에 의하여 지역주민의 보건위생에 필요한 의료의 제공 및 운영을 담당하기 위하여 설립된 지방공사 청주의료원의 운영과 관련하여 해마다 적자가 발생하고 내분이 끊이지 않고 있으며, 미지급금이 20여억원에 달하는등 경영에 문제가 있는 것으로 판단돼 주민의 대표기관인 의회가 의료원 경영에 대한 전반적인 사항을 규명함으로써 주민의 불신을 해소하고 공익법인에 대한 신뢰회복을 통하여 주민의 보건향상에 기여하고 지역의료발전과 주민복리를 도모코자 하는데 조사의 목적이 있음.

2. 조사기간

1995년 12월 11일 ~ 1996년 2월 29일 (81일간)

3. 조사실시 대상 기관

가. 지방공사 충청북도 청주의료원

나. 출석요구 대상 증인

- 원장이하 소속 직원

4. 조사실시 경과

가. 조사반 편성 : 기획경제위원회 위원 8명, 직원 3명, 사무처 및 감사실

- 총괄반장 : 송재주
- 반 원 : 임헌용, 박용인, 박만순, 김재근, 이병두, 김대호, 신완섭
- 사무보조직원 : 전문위원 : 김재평
사무직원 : 김창호, 신정수, 김영환, 정환진, 김연조

나. 조사반 운용

1) 제1반 : 박용인, 박만순, 신완섭, 정환진

- 재무회계에 관한 사항
- 예산과 결산에 관한 사항

2) 제2반 : 임헌용, 김재근, 김영환

- 의약품 관리에 관한 사항
- 의료장비 관리에 관한 사항
- 노조에 관한 사항

3) 제3반 : 김대호, 이병두, 신정수

- 인사관리에 관한 사항
- 영안실 운영에 관한 사항
- 기타 경영부실 규명에 필요한 사항

다. 조사일정

- 1) '95. 12. 11 ~ 12. 30 자료요구 및 검토
- 2) '96. 1. 3 ~ 1. 17 구매처등 현지확인, 타병원 비교견학
현대병원경영연구소와의 업무협의
- 3) '96. 1. 18 ~ 1. 27 의료원 현지조사
- 4) '96. 1. 29 ~ 2. 16 관계규정 대비 및 담당자 확인서 징구
- 5) '96. 2. 17 ~ 2. 29 자료취합 및 결과보고서 작성

5. 주요조사 실시내용

가. 회계관리부문 ('93, '94, '95년도분)

- 의약품 구매방법 및 절차의 적정성 여부
- 초청의사에 대한 보상금 지급의 적정성 여부
- 도비 보조금의 관리
- 세출예산 집행절차 적정성 여부
- 업무추진비 집행실태
- 일용인부에 대한 퇴직금 지급실태

- 대가지급시 채권자 계좌 입금제도 이행실태
- 증빙서류의 구비상태
- 예산편성지침의 준용상태
- 수입업무
- 이사회 운영 실태 (예산집행 포함)

나. 물품관리부

- 물품관리규정 이행상태
- 물품관리규정상 장부비치 여부 및 관리상태
- 물품종감 및 현재 액 계산서의 작성여부
- 물품관리 상태
- 기증품 관리 장부 비치 및 관리상태
- 물품구입의 적정성 여부

다. 원무관리 부문

- 약품수불상황
 - 일일재고대장 검증
 - 월말 약품 수불대장 검증

- 의약품 심의위원회의 운용상태
- 과별 환자진료 실적 ('93 ~ '95)
- 영안실 운용실태
- 요금수납
- 청주의료원 경영성과 분석 ('83 ~ '94)
- 진료재료비 현황
 - 임상검사재료(시약등)와 방사선재료(필름등)의 구입, 사용, 재고현황 파악
 - 임상병리과의 일별, 월별, 검사 종류별 통계자료
 - 저장품 대장(시약)의 기록상태 확인
 - 재고자산(저장품)명세포의 기록상태 확인
 - '94년도 시약 총 불출량과 총사용량 확인

라. 인사관리 부문

- 직원의 채용, 퇴직, 상벌등과 관련된 규정의 적합여부와 규정대로 지켜지는지의 여부

마. 서비스 및 제도개선

- 진료권내의 주민 및 병원의 마케팅 부문의 추진여부
 - 진료서비스의 질 (검사, 투약, 처방, 회진등 환자들의 만족도)
 - 대기시간 (진찰, 투약, 검사, 촬영, 입원수속등을 위해 소요되는 시간)
 - 직원들의 태도 (접수 및 수납, 안내 의료시간등)
 - 기타 환자들이 불만족스럽게 느끼는 사항

6. 청주의료원 부실운영 현황 (총평)

가. 경영수지 악화

청주의료원이 지방공사로 바뀐 83년 이후 13년 동안 9년이 적자운영이었으며 적자폭이 94년부터 10억대 이상이 되었다.

92년 567백만, 93년 455백만, 94년 1,098백만, 95년 1,098이 각각 적자가 되었다.

유의할 사항별로 살펴보면

① 의업수지 : 95년도 의료수입 7,078백만원, 의료비용은 8,457백만원으로 의료수지 적자는 1,370백만원이다.

② 미지급(의약품 구입비, 진료재료비등)총액은 95. 12. 31 합계 2,331백만원이다.

③ 미수금 : 95년 미수금은 1,821백만원이다.

④ 퇴직적립금 : 퇴직금관리는 의료원연합회에서 대행하고 있으며, 월보수액의 6%를 적립금으로 연합회에 송부하고 있다.

월평균 퇴직금에 대한 적립금은 13백만원이나 경영악화로 적립이 되지 않았으며, 95년 12월 31 합계 2,207백만원의 퇴직충당금이 부족하였다.

나. 과산분원의 만성적자 운영

86년 11월 의료취약지 병원으로 개원한 과산분원은 의료여건의 악화로 91년 10월부터 입원환자가 없으며, 1일 평균 진료환자는 38명으로 년 총수입(170백만원)으로도 인건비 306백만원을 충당할 수 없다.

94년 120백만원원, 95년 215백만원의 적자를 내었다.

다. 도비 보조금 관리소홀

'95년 6. 7 의료장비 구입비 200백만원, 구병동 개수 250백만원, 소각로 설치비 50백만원 3개분야 사업비로 500백만원을 교부받아 당초 목적대로 집행하지 않고 병원운영자금이 부족하다 하여 경상비와 공과금으로 자금을 임시 전용하여 사용하였으며, '96. 1. 19일 현재 4백만원의 잔액이 있음.

라. 의료장비 관리소홀

물품관리규정에서 정한대로 물품을 관리, 운영하여야 하나 물품관리의 기본이 되는 장부조차 없었으며, 불필요한 장비를 구입하여 사장시키고 있었고, 기증품, 대여장비의 경우는 아예 근거조차 없이 관리되고 있었음.

마. 가용자원의 미활용

의료장비중 CT(단층촬영기)와 US(초음파기)의 활용실적을 전국 540개 병원중 160,200병상 규모의 병원과 비교하면 CT는 연평균 27,184건에 272,914천원, US는 연평균 1,836건에 53,880천원이나 청주의료원은 CT가 1,008건에 170,245천원, US는 2,241건에 34,870천원으로 합계 186,000천원의 상대적 손실이 있었다.

신축한 200병상의 건물중에서 145병상만을 활용하고 있으며, 활용가능한 구병동 150병상중 35병상만을 활용하고 있다.

바. 비합리적인 의약품 구매

보건복지부의 지침으로 보험약가 대비 40% 싸게 살수 있는 민간병원에 비하여 25% 싸게 사는 의약품 구매에 있어서 의약품의 제품을 지정하여 개별단가 계약을 체결하는

것보다 성분을 지정하여 구매하게 되면 95년의 경우 약품비 1,053백만원중 18.6%에 해당하는 196백만원을 절감할 수 있다.

사. 비효율적인 영안실 운영

상당한 자금을 투입한 부설식당의 운영과 장의용품 판매를 방치하여 소수 특정인의 영업장으로 활용되었으며, 이용자의 불만이 많았다.

아. 불합리한 원장의 선출

원장선임은 상당한 퇴직금과 명예, 인사권이 수반되므로 원장선임을 둘러싼 분열상이 거듭되었다.

정관에 명시한 원장의 자격조건을 원내의사로 규정하여 전문적인 경영인을 추대하지 못하였으며, 원장의 전횡을 제어할 수 없었다.

의료원연합회에서 시행하는 평가에 의해서 원장의 책임을 묻게 되어 있는 조례는 원장이 연합회의 이사이기 때문에 정당한 평가에 의문이 가며, 부실경영에 대한 책임을 추궁하기에 역부족이었다.

자. 인사위원회와 인사규정

인사규정에 근거한 인사위원회와 인사규정이 유명무실하여 인사잡음이 발생하였고 내재된 불만이 법적소송, 노동쟁의로 비화되었다.

직원의 사기를 저하시키고, 환자에 대한 불친절과 부조리 발생의 근거가 되었다.

차. 형식적인 이사회 운영

이사회는 선임된 이사가 업무를 파악하지 못하고 전문성이 없는 당연직 이사를 규정하여 의사결정의 주체가 되지 못하고 원장의 의견을 추인하는 사례가 빈번하였으며, 직원이 방문하여 의사를 호도할 수 있는 서면이사회가 대부분이었다.

또한 감사는 형식적으로만 존재하였다.

이사회와 감사조차 원장의 전횡에 재동을 걸지 못하므로 잘못된 것을 알지도 못하고 방지할 수 밖에 없고, 대책수립은 사실상 불가능하였다.

카. 불건전한 노조의 육성

임금협상에서는 노사의 신뢰속에 상호협조가 전제되지 못하고 청주의료원 노조 대신 병원노조연합회가 실무협상자가 되었으며 청주의료원 노조는 의료원 발전에 충실한 동반자가 되지 못하고, 비판적인 티당성만을 갖게 하였다.

타. 과도한 퇴직급여

퇴직금의 지급율은 원장이 근속기간의 3배이며, 일반직원은 5년 이상 10년 미만이 1.4~1.5배, 11년 이상 30년 미만이 1.7~2.4배로 차등 규정하였다. 원장은 임용과 동시에 이전경력 퇴직금을 지급받는다.

원장의 특례전용은 직원화합을 해치며, 급격한 누진률의 부담이 크다.

파. 의료원 경영평가 위탁기간 범위확대

지방공사 충청북도 청주의료원설치조례 제28조의 2항의 규정에 의거 매년 1회 사단법인 전국지방공시의료원연합회에 위탁(기관당 8백만원)하여 경영평가를 실시하고 경영

평가결과에 따라 필요한 조치를 강구하도록 되어 있으나 지금까지 합리적인 감영이 이루어 지지 않은 것은 경영평가 방법등 문제점이 있는 것으로 생각되는바 향후 조래 개정을 통하여 현대병원경영연구소등 기타 병원경영에 관한 연구를 전문적으로 취급하는 기관에 위탁할 수 있는 근거가 마련되어야 하겠음.

하. 불성실한 통계지표의 산출

생산하는 각종 통계자료가 불성실하여 4회에 걸친 장비목록, 경영성과, 국도비지원내역이 제출시기마다 차이가 나며, 의회 및 공기업과에 제출한 통계 조차 일정하지 않아 경영지표 작성 또는 계획수립에 차질이 있다.

거. 진료재료비(검사시약)의 관리소홀

'94년도 청주의료원의 시약 불출량과 총사용량을 비교한 결과 불출량이 검사수보다 적은 경우와 불출량이 검사수보다 많은 경우등 시약의 불출과 검사수의 기록누락으로 추측된다.

7. 조사결과 및 처리의견

< 지적사항 >

가. 회계관리 부문

- 현행 예산회계법 시행령과 등법시행규칙, 재무회계규칙, 감사원계산증명규칙등이 수차례 개정되어 왔는데도, 청주의료원 회계규정은 1983. 7. 1 규정 제32호로 제정된 이래 한번도 개정되지 않았으며 상위법인 예산회계법시행령, 등법시행규칙등에 위배되는 내용이 많았음.

- 세부 지적사항 -

1) 의약품 구매 방법 및 절차 불합리 (별표 1)

- '95년도중 959백만원의 의약품을 구매 하면서 연간 소요량을 단가입찰 구매하거나 일괄구매입찰 등으로 구매함이 바람직 함에도 매월마다 분할하여 입찰구매하고 있고 입찰공고시 관보 또는 신문공고로 하여야 할 것을 게시공고로 가름하여 집행
- 다수업체가 입찰에 참가케하여 실질적인 경쟁이 이루어 지도록 유도하지 않아 매회마다 2개업체만 참가함으로서 실질적인 경쟁이 희박
 - 실제가격의 평균 86%정도 낙찰

2) 초청의사에 대한 보상금지급 부적정 (별표 2)

- 일시 공석중인 의사를 16회에 걸쳐 초청, 진료케 하면서 보상금 지급을 초청일수에 따라 지급하지 않고 진료회수에 따라 지급함으로서 2,280천원의 보상금을 지급하였고

○ 보상금을 지급할 때에는 소정의 초청의진료확인서등 관계서류를 갖추어 지출해야 함에도 관계증빙자료를 갖추지 않은 채 지출 하였음은 물론 지급액을 본인의 예금계좌로 입금시켜 주지 않고, 경리과장이 현금으로 인출하여 전달하는 것으로 집행

3) 도비보조금의 관리소홀 (자금일시 전용) (별표 3)

○ '95. 6. 7 자본보조금(병원개수비외 2) 500백만원을 교부받아 병원운영 자금이 부족하다는 이유로 '95. 10. 20 ~ 11. 23 사이에 3회에 걸쳐 125백만원을 경상비 및 공과금 등으로 일시 전용하여 사용하는등 보조금 관리 소홀

4) 세출예산집행 절차 부적정 (별표 4)

○ 각 부서별로 세출예산안을 집행하면서 위임전결규정의 마련도 없이 주임전결이나 과장전결, 부장전결등으로 집행품의하고 원장은 계약을 체결하거나 지출하는 과정에 회계적으로 결재를 하고 있는등 기준이나 형평성이 결여

5) 업무추진비 집행 소홀 (별표 5)

○ 업무추진비를 집행할 때에는 집행목적, 대상, 인원등 사용처를 명백히 하여야 하고 접대비를 사용할 때에는 신용카드를 이용하여 집행토록 하고

· '95년도 예산액 23,000천원중 10월말 현재 22,635천원을 집행하였는바, 98회에 걸쳐 18,307천원을 접대비로 지출하면서 집행목적이나 참석범위 등을 명시하지 않은 채 음식점의 간이세금계산서만 첨부하여 현금으로 지출하였고

· 6회에 걸쳐 직원의 송별회 식비등에 2,015천원을 낭비적으로 사용

6) 일용인부에 대한 퇴직금 과다지급 (별표 6)

- 국민연금 가입자의 각출료로, 월보수액의 60/1000(본인 1/3, 사용자 1/3, 퇴직금 전환금 1/3)을 납부하고 있는바
전환금분은 퇴직금적립을 하지 않고 있어 예산에서 대납하여 주고 있음으로 퇴직금 지급시 매월 퇴직금 전환금으로 대납하여 준 금액을 공제한 차감액을 지급해야 함에도 전액지급(4인 1,202천원)

7) 대가지급시 채권자계좌입금제도 미이행 (별표 7)

- 각종 계약시 상대방으로 부터 금융기관의 예금계좌를 명시 받은 후, 대가지급시 그 계좌로 입금조치 해주어야 함에도 '95년도 중 124건, 57,850천원의 대가를 지급하면서 금융기관의 계좌를 이용하지 않고 현금으로 지급하였음.

8) 직원의 체력단련비 지급시기 부적정 (별표 8)

- 직원에게 지급되는 체력단련비는
연간 월봉금액의 15% 범위로 예산을 편성하여 4월과 12월에 나누어 지급하도록 되어 있음에도 매월 지급하는 것으로 운영

9) 퇴직충당금 적립에 문제점 내재 (별표 9)

- '94. 12. 31 기준으로 퇴직급여 충당금을 2,690백만원 적립해 두었어야 함에도 적립된 금액이 482백만원에 불과하여 2,207백만원이 부족한 실정임.
- 퇴직금지급 업무를 대행하고 있는 연합회에서 일시적 부족액은 지급해 주겠으나, 과부족 현상이 심할 경우 퇴직금 지급에 문제점이 야기될 것이 예상

○ 퇴직충당금 확보대책 강구 필요

10) 이사회 출석수당 집행 부적정 (별표 10)

○ '92. 4. 30(19차), '94. 5. 20(23차) 이사회시 출무수당 인출후 타용도로 사용

11) 마취과 초청의 보상금 지급 부적정 (별표 11)

○ 청주의료원에는 현재 마취의가 확보되어 있어 정상적인 의료활동을 하고 있는데 본인의 출장, 년가, 휴가기간외 불필요하게 외부 마취의를 초빙해서 보상금을 지급하여 막대한 예산 낭비를 초래

나. 물품관리 부문

1) 물품매입등의 요구 및 집행 부적정

◦ 물품관리규정 ('83. 7. 1 규정 제14호)

제5조 (물품매입등의 요구) ① 물품을 매입, 수리, 제조할 필요가 있을 때에는 주관과장은 경리관에게 물품의 매입(수리, 제조) 요구를(별첨 서식) 하여야 한다. 로 되어 있는데도 경리관의 사전 허가없이 집행된 예가 많았음.

• 증거자료는 회계관리 부문 증거자료에 있기에 생략함. (참고 별표 9)

2) 물품관리의 부적정

◦ 물품관리규정 제9조(출납명령) ① 물품관리관이 물품을 출납하고자 할 때에는 물품 출납원에게 출납하여야 할 물품의 분류를 명백히 하여 출납명령을 하여야 한다.

② 물품은 전항의 출납명령이 없으면 출납할 수 없다.

③ 전 각항의 명령은 물품청구서(별지 서식) 또는 물품, 비품, 소모품 출납부에 날인함으로써 행한다.

이렇게 ①②③항에 임의조항이 아닌 강제조항으로 규정되어 있음에도 물품인수시 물품 출납원의 검수가 전혀 이루어 지지 않고 있으며, 출납에 있어서도 위 규정대로 이루어 지지 않고 있음.

◦ 물품관리규정상 작성토록 되어 있는 물품관리대장이 비치되어 있지 않아 물품수불 및 현재 보유하고 있는 수량을 파악할 수 없고 관리되고 있는 부서를 정확히 파악할 수 없음.

○ 물품관리규정 제25조(물품증감 및 현재액 계산서)

본임 물품 출납원은 회계년도 중의 물품의 증감과 매 회계년도 말의 현재액 계산서를 주임 물품 출납원에게 제출하여야 한다.

물품 출납원은 자기의 계산서와 제1항의 계산서를 집계하여 물품 관리관을 거쳐 의료원장에게 보고 하여야 한다. 로 되어 있는데도 현재까지 본 물품 증감 및 현재액계산서를 작성하지 않고 있었음. 이로 인한 물품의 손실, 관리상태를 정확히 파악할 수 없었음.

3) 의료장비 사용실태 (별표 12)

○ 시장시키고 있는 의료장비 및 불필요한 장비의 구입으로 예산의 낭비 초래

4) 기증품 취득시 관리 부적정

○ 물품관리규정 제6조의 규정에 의거 기증품의 취득시에도 일반물품과 같이 관리를 하여야 함에도 불구하고 2조의 기증품에 대한 관리사항이 전혀 없고 방치된 상태로 관리되고 있었음.

또한 동조 제1항의 규정에 의하면 기증품조서(별첨서식)를 작성하여 원장의 승인을 받도록 되어 있으나 물품관리규정 어디에도 본 서식은 없었음.

다. 원무관리 부문

1) 약품 구매 부적정 (별표 13)

○ 약품구매 의뢰시 제품명을 지정하여 품의한 관계로 '95년 약품구매비 1,053백만원의 18.6%에 상당하는 196백만원 정도 비싸게 구매하는 결과를 초래

2) 진료재료의 관리부실 (별표 14)

- 현꺼번에 과다하게 구매하여 시약의 유효기간을 경과하게 하는등 불필요한 비용을 지불하게 함.

3) 뇨화학검사시약 수검자와 소모시약 불일치 (별표 15)

- 시약의 소모량이 수검자보다 많이 나타나는등 장부와 검사수가 불일치하였다.

4) 소변검사 및 간염검사 수검자와 소모시약 불일치 (별표 16)

- 소변검사 시약은 자연소모율(Loss)이 거의 없음을 감안하여 3,504명 분의 시약이 기록 착오되었다.

5) '94년도 시약 총불출량과 총사용량 불일치 (별표 17)

- 검사상의 관리를 소홀하게 하여 검사수와 불출량이 4,631명분의 기록 착오가 있었다.

6) 의료기기의 진료건수 및 진료수익 부실 (별표 18)

- 전국 540개 병원의 이용도 평균중 160-299 병상 규모의 종합병원에서는 C·T의 경우 연평균 1,718, U·S의 경우 연평균 1,836건 조영하는 것으로 나타났는데 반해 청주의료원에서는 '94년 기준 C·T 702건, U·S 674건으로 적게는 1/3 수준에도 못미치는 조영실적을 나타냄.

7) 영안실 및 식당관리의 부적정 (별표 19)

- 특정인에게 무상출입하여 천막대여, 음식물제공등 영업활동을 할 수 있도록 묵인하는등 시설관리에 허점을 드러냄.

라. 인사관리 부문

1) 인사발령시 관계규정 미이행

< 현 황 >

'95. 12. 29, '96. 1. 5 인사발령한 간호과장과 약제과장의 보직변경 인사시 관계규정 미이행으로 내부분제가 발생

- 간호과장 교체 이상숙 → 정성숙
- 약제과장 교체 박해자 →

< 위법부당내용 >

○ 청주의료원 인사규정 제9조 직원은 형의선고, 징계처분 또는 이 규정에서 정하는 정당한 사유에 의하지 아니 하고는 그 의사에 반하여 감봉, 휴직, 정직, 면직, 기타 차별대우를 하지 않는다.

또한 등법 제12조 위원회는 직원의 인사에 관한 다음 각호의 사항을 심의 의결한다.

1. 인사관리, 기본방침의 수립 및 시행에 관한 사항
2.
3.
4.
5.
6. 기타 원장이 부의한 사항

이렇게 인사규정에 명백히 있음에도 불구하고 본인들이 납득할 만한 정당한 사

< 문제점 >

인건비의 인상폭이 공무원, 국영기업체, 일반기업 수준에 3배까지 달하고 있는 것은 의료원의 현실을 망각한 노·사 임금협상으로 인정되며, 진료환자의 감소로 영업수입이 감소하고 있는데 반해서 임금인상율이 과도하기 때문에 적자폭이 커지는 결과를 초래함.

< 개선사항 >

노·사가 임금교섭에 의한 타협안이라고 하더라도 공익법인인 만큼 정부의 장려안을 최대한 수용하는 자세를 보여야 할 것이며, 감독기관에서도 이러한 부분이 발생할 시 그에 상응하는 조치, 즉 보조금을 지원치 않는다. 하는 방안을 강구하여야 할 것임.

3) 이사회 의결사항 미이행 (별표 20)

- '94. 5. 20, '94. 8, '95. 5. 12 이사회시 과산분원 경영개선특별대책 수립에 관한 건을 의결하였으나 지금까지 미이행 되었음.

4) 이사회 감사임무의 부적정 (별표 21)

- 이사회의 감사임무는 막중하기 때문에 규정에도 감사임무를 별도 규정하고 있는데 지금까지 감사임무를 제대로 수행치 못하는 것으로 나타났음.

5) 이사회 의결사항 처리 부적정 (별표 22)

- '94. 8월 서면이사회 의결로 장의용품 및 시설사용료 가격조정을 결정하였음에도 '94. 11월 시행함으로 3개월간 부담하게 지연처리 하여 세수결함을 야기시켰으며

○ '95. 5. 12 이사회 의결로 염사료를 30,000원 징수하던 것을 20,000원 인상하여 50,000원으로 결정 의결하였으나 '95. 5. 23까지 30,000원 징수함으로 525,000원의 수입손실을 초래하는등 직무를 태만히 하였음.

6) 임직원 퇴직금 지급율표 부적정

< 현 황 >

의료원보수규정 제30조, 임직원에 대한 퇴직금지급규정이 있으나, 이 규정에 의한 임직원 퇴직금 지급율표를 보면 원장의 경우 근속년수에 관계없이 (평균보수월액×근속년수)×3을 하고 원장을 제외한 일반직원의 경우를 보면, 5년 미만 근속자의 경우 평균보수월액×근속년수, 10년미만 근속자의 경우 평균보수월액×{(근속년수-5)×2+5}, 11년이상 근속자의 경우 월평균보수월액×{(근속년수-10)×3+14}로, 원장의 경우 년 3배의 퇴직금이 계상되지만 일반직원의 경우 5년 1.4배, 10년 1.7배, 20년 2.2배, 30년 2.4배로 계상되었음.

< 문제점 >

공무원, 국영기업체, 일반사기업체등 일반적으로 퇴직금을 산정하는 방식은 평균보수월액과 근속기간인바, 근속기간별 차등을 두는 경우는 인정이 가지만 원장이라고 하여 특별한 예외규정을 둔다는 것은 부당한 규정이라 인정되고,

또한 일반의사에서 원장으로 임용을 받을 경우 그전 의사경력은 퇴직으로 처리되어 퇴직금을 지급받고 있고 더 나아가서 연임이 되었을 경우 18배까지 퇴직금을 지급받을 수 있는 불합리한 면이 내재되어 있으며 이러한 부분들이 의료원 경영악화를 초래한 결과를 초래한 결과로 대두됨.

< 개선사항 >

가. 회계관리부문

- 예산회계법상에서 공정타당하고 일관성 있는 예산 및 회계업무를 달성하기 위해서 경리관과 지출관은 검직을 금하고 있는데도 본 의료원 회계규정(83. 7. 1 규정 제32호 제정) (별표 1)에 보면 경리관과 지출관을 검임하도록 하고 있는등 정비할 부분이 많이 나타남.

1) 회계규정 정비대상 내용

- 가) 회계담당관직 지정보완 (별표 23)
- 나) 지출증빙서류로 영수증 첨부 확행 (별표 24)
- 다) 예산집행품의의 위임조항 마련 (별표 25)
- 라) 회계직 담당사무의 위임조항 마련 (별표 26)
- 마) 공사의 분할계약금지조항 보완 (별표 27)
- 바) 계약보증금 납부조항 보완 (별표 28)

2) 현실에 맞지 않거나 관련 법규개정예 따라 정비대상 (별표 29)

3) 마취과 초청의 보상금 지급 부적정에 따른 개선대책 (별표 11)

- 임용에 의한 고정배치보다는 수시 초청의로 이용함으로 예산절감 효과를 기대할 수 있고
- 전 의료진을 대상으로 일한 만큼 받는 과감한 성과급제도로 전환하여야 하겠음.

4) 의료원 경영평가 위탁기관 범위확대

- 지방공사 충청북도 청주의료원설치조례 제28조의2항의 규정에 의거 매년 1회 사단법인 전국지방공사의료원연합회에 위탁(기관당 7백만원)하여 경영평가를 실시하고 경영평가결과에 따라 필요한 조치를 강구하도록 되어 있으나, 지금까지 합리적인 경영이 이루어 지지 않은 것은 경영평가방법등 문제점이 있는 것으로 생각되는 바, 향후 조례개정을 통하여 현대병원경영연구소등 기타 병원경영에 관한 연구를 전문적으로 취급하는 기관에 위탁할 수 있는 근거를 마련하여야 하겠음.

5) 규정의 전면적 검토보완 방안강구

- 청주의료원과 타 시·도 의료원의 규정을 비교할때 대등소이하게 나타났지만 순위가 높게 나타난 의료원의 경우 진료평가위원회규정, 진료사고배상규정, 의료직계약제운영규정등 소신과 책임을 지는 의료행위, 최상의 진료서비스를 제공하기 위한 방안, 적기에 진료의의 확보를 위한 대책등 하고자 하는 흔적이 나타났으며, 청주의료원에서는 향후 규정제정 및 개정시에는 이러한 부분들이 포함되어야 할 것임.

나. 물품관리부문

1) 의료기기의 진료건수 및 진료수익 부실에 따른 개선대책 (별표 18)

- 감독기관의 정확한 실태파악으로 이러한 진료행위가 재발하지 않도록 제도적 장치를 마련하여야 하겠으며, 또한 공인의 신분을 망각하고 청주의료원의 경영악화에 적극 가담한 동행위는 일벌백계하여 복무기강확립에 만전을 기할 수 있는 방안 강구

다. 인사관리부문

1) 청주의료원 감사임무의 부적정에 따른 개선대책 (별표 21)

- 무보수 감사의 기능은 유명무실한 상태로 앞으로 의료원 정관에 규정된 감사의 업무를 적극 수행하게 하기 위하여는 일정금액의 보상금을 책정 지급하고 업무전반에 대한 점검과 수시로 문제점을 파악, 즉시 개선케 하는 등 적극적인 방안이 검토되어야 하겠음.

2) 청주의료원 정기이사회 운영 미흡에 따른 개선대책

- 이사회 운영은 조례와 이사회운영규정에 정한 바로 성실히 이행하여 병원운영에 적극 참여하고 문제점을 과감히 처리할 수 있도록 병원운영을 잘 아는 인사로 이사진을 개편 보강하여야 하겠음.

3) 인건비 지나치게 높게 책정함에 따른 개선대책

- 노.시간 임금교섭에 의한 타협인이라고 하더라도 공인법인인 만큼 정부의 장려안을 최대한 수용하는 자세를 보여야 할 것이며, 감독기관에서도 이러한 부분이 발생할 시 그에 상응하는 조치, 즉 보조금을 지원치 않는다면지 하는 방안을 강구

라. 원무관리부문

1) 치과의 임대전환 방안 강구

- 의료수익이 적은 치과는 치과재료의 관리가 어려우므로 임대로 전환하는 방안이 강구되어야 하겠음.

참고자료 : 치과의 임대전환시 계약조건예 (뒷면 참조)

치과의 임대전환시 계약조건에

< A병원의 예 - 250병상 규모 >

- 임대보증금 6,000,000원
- 월임대료 300,000원
- 치과장비 치과의사가 투자
- 치과수입의 수납과 병원원무과에서 대행청구등
- 수입배분비율

행 위 별		배 분 비 율		비 고
		갑	을	
입 원 료		80	20	
치 과 용 X - 선 료		20	80	
병동투약, 주사, 처치료(입원)		90	10	
수 술 료	외 래		100	
	입 원	30	70	
마 취 료	외 래		100	
	입 원	100		
X - 선 료		90	10	갑의 방사선과에서 촬영
진 찰 료		20	80	
진 단 서		30	70	
검 사 료		90	10	특수검사 포함
투 약 료 (외 래)		90	10	
주 사 료 (외 래)		90	10	
마 취 료 (외 래)		10	90	
마 약 (외 래)		90	10	의료소모품은 을이 구입
보 험 료			100	

* 각종 보험환자의 경우 삭감분에 대해서는 치료비 수령시 소급하여 차감한다.

<B병원의 예 - 350병상 규모>

- 임대보증금 30,000,000원(무이자 예치)
- 월임대료 440,000원(임대료 400,000원+부가가치세 40,000원)
- 치과장비 치과의사가 투자
- 치과수입의 수납과 청구는 병원원무과에서 대행등
- 수입배분비율

행 위 별		입원배분율		외래배분율		비 고
		갑	을	갑	을	
입 원 료 (관리료포함)	일 반	80	20			
	보 험	80	20			
투 약 료	일 반	80	20	80	20	
	보 험	100	0	100	0	
주 사 료	일 반	80	20	80	20	
	보 험	100	0	100	0	
입 원 료	일 반	25	75	0	100	
	보 험	25	75	0	100	
검 사 료 (특수검사포함)	일 반	90	10	90	10	
	보 험	90	10	90	10	
엑 스 선 료 (치과엑스선제외)	일 반	90	10	90	10	
	보 험	90	10	90	10	
수 술 료	일 반	25	75	0	100	
	보 험	25	75	0	100	
마 취 료	일 반	100	0	0	100	
	보 험	100	0	0	100	
진 찰 료	일반초진	100	0	0	100	
	일반재진	0	100	0	100	
	보험초진	50	50	50	50	
	보험재진	0	100	0	100	

행 위 별		입원배분율		외래배분율		비 고
		갑	을	갑	을	
진 단 서	일 반	20	80	20	80	
	보 험	20	80	20	80	
보 철 료	일 반	10	90	0	100	
	보 험	10	90	0	100	
CONSULT	일 반	25	20	0	100	
	보 험	25	0	0	100	

마. 서비스 및 제도개선

1) 경영방침

○ 의료원은 완전자립을 전제로 영세환자(과군보군환자, 행려환자, 전경 애국지사)의 진료, 민간병원이 기피하는 수익성 낮은 진료 및 고가의 장비를 요하거나 우수한 의료진을 요하는 진료등에 대한 공공의료서비스 제고를 경영방침으로 하고 다음 사항을 고려한다.

① 의료수익중 의료보호환자등의 의료수익은 입원환자 1인당 1일 평균 진료비를 의료보험환자의 예를 적용하여 환산한 것으로 간주한다.

② 건물과 구축물의 감가상각비는 결손액에서 차감하여 자립도를 계산한다.

2) 경영전략

민간병원이 진출하지 않은 분야를 특화하여 전문화된 병원을 목표로 전략 수립이 필요하다.

- ① 과산분원 증풍센터, 치매센터 또는 기타 노인성진환에 대한 센터로 전환
- ② 건강관리센터의 강화 및 산업의학과 신설 - 기업체의 안전사고 환자에 대한 질 좋은 의료서비스 제공, 특수검진 및 일반검진을 강화하여 건강진단을 전문화
- ③ 임상의학연구비를 환자진료실적을 근거로 지급하여 의사등의 진료의욕을 고취시킨다.
- ④ 원장에게도 성과급을 지급하여 경영합리화를 유도한다.
- ⑤ 의사를 제외한 일반직원들의 제안제도를 활성화한다.

3) 전산화

급여인상부분과 재료비의 인상은 의료원의 수지악화의 주요인이다. 의료비용의 억제는 전산시스템의 확충 및 업무절차 개선으로 적극 대처해야 하며, 원무, 회계, 자산관리의 영역까지 확대되어져야 한다.

4) 대기시간의 단축

진찰, 투약, 검사, 촬영, 입원수속등을 위해 1~2시간을 대기하며 개선해야할 세부적인 것은

- 진찰 및 투약시의 대기시간이 길다.
- 외래진료실의 진료개시시각이 늦다.
- 의사들이 진찰을 너무 늦게 한다.
- 진료 마감시간이 너무 빠르다. (15:00)
- 지정진료와 일반진료를 차별하여 일반질요의 대기시간이 길다.
- 의무기록이 너무 늦게 배달된다.
- 점심시간을 줄여 환자의 대기시간을 줄여 주었으면 한다.

- 검사결과를 당일에 알려달라.
- 응급실에서 환자에 대한 신속한 치료가 시행되어야 한다.
- 수술을 받기 위해 대기하는 기일이 너무 길다.
- 퇴원수속이 지연되어 보내기도 힘들다.

5) 직원들의 태도

직원의 불친절에 대하여 접수 및 수납, 안내, 의료기사, 간호사, 의사의 순으로 불만족하고 있다.

의사는 환자의 설명을 충분히 듣고 질병과 진료에 대하여 상세한 설명을 해 주기를 바라며, 특히 수속 및 절차가 복잡하다고 느낀다.

원무과의 접수창구는 폐쇄형에서 개방형으로 바뀌어 보다 진취적인 친절함을 제공하여야 할 것이다.

- 직원들이 불친절하다. (간호사, 의사, 창구직원, 청소원, 안내등)
- 너무 사무적이다.
- 안내원의 자질향상이 필요하다. (외래진료과 선택안내 오류)
- 병원이 잘못된 일에 대해서도 해명 또는 설명이 부족하다.
- 치료계획을 충분히 알려주었으면 한다.

(주사 한대 놓고 무조건 내일 오라고 함.)

- 환자상태에 대한 의사나 간호사의 자세한 설명이 필요하다.
- 환자에게 진료에 대한 자세한 설명이 요구된다.
- 진료후 질병에 대한 최선의 설명을 해주었으면 한다.
- 의사들이 반말 쓰는 태도는 버려야 한다.
- 의사들은 일반인과 다르다는 의식 버려야 한다.
- 의사들이 권위적이고 냉정하다.
- 의사가 환자를 인간으로 대접하지 않는다. (무뚝뚝하고 대답없음.)

- 의사들의 친절과 인간적인 자세가 요구된다.
- 의사와 환자는 상하관계가 아니다.
- 의사와의 면담시간이 짧다.
- 진료시간이 너무 짧고 무성의하다.

6) 기타 불만족 사항

- 건물내부의 분위기가 삭막하다.
(벽색깔 변화 및 그림의 부착등 환경미화)
- 실내 청결상태가 불량하다. (특히 병실, 화자실 및 취사장)
- 지저분하고 불쾌한 냄새가 심하다. (특히 화장실 및 취사장)
- 산과병동은 난방의 조절 및 충분한 공급이 요구된다.
- 난방이 미흡하고 시간대도 적정치 않다.
- 병원버스의 운행회수, 운행시간 준수 및 운행시간 게시
(최소한 시내버스 정류장 ↔ 의료원)
- 엘리베이터의 댓수가 부족하다.
- 외부에서 전화연락을 받을 수 없다.
- 의사들의 가운이 더럽다.
- 린넨(환의와 침대보)의 교체기간이 너무 길어서 더럽다. (주1회)
- 병원에서 제공하는 식사(반찬 밥)의 개선이 필요하다.
- 환자용 식사의 질이 좋지 않다. (특히 쌀의 질이 나쁨)
- 식수의 공급량이 부족하다.
- 식수(끓인물)를 공급해 주지 않는다.
- 약 복용 또는 유아의 우유급식을 위한 온수공급이 필요하다. (외래)
- 병원내에 환자의 제언이나 불만을 해결해 주는 창구가 마련되어야 한다.
- 타진료권 환자의 보험적용절차등 의료보험에 대한 안내를 받을 수 있으면 좋겠다.
(적정한 기회를 부여받지 못하고 일반화자로 처리되는 경우가 있다.)

- 계속 투약의 경우 예약없이 약을 받을 수 있게 하자.
- 계속 투약의 경우 장시간(4주)의 투약이 요망된다.
- 지방의 환자에게는 가능한 한 장기간(15일이상)의 투약을 바란다.
- 병원의 시설 및 이용에 대한 안내판이 부족하다.
- 안내표지판의 내용이 미흡하고 설치된 갯수도 부족하다.
- 소아과의 검사.활여시는 병원직원의 도움이 필요하다.
- 환자의 외출통제가 너무 심하다.
- 입원환자가 샤워나 목욕을 위하여 외출하는 경우 원무과의 승인을 받아야 하는 등의 절차가 복잡하다.
- 주치의나 수간호사의 승인으로 가능케 했으면 좋겠다.
- 진찰, 투약등 장시간 대기하는 곳에 잡지, 신문등이 비치되었으면 좋겠다.
- 세면을 위한 온수공급시간의 연장 또는 조정이 요망된다.
- 입원환자의 검체시간이 너무 일러서 수면이 지장을 준다.
- 수면을 위한 배려가 요구된다. (면회객 통제, 소동, 청소, 검체등)
- 치료결과 발생하는 오물을 별도로 버리지 않아서 감염등이 우려된다.
- 식사시간의 여유가 없다. (배식원의 식사 독촉)
- 식사의 질 및 배식시 위생상태의 개선이 요구된다.
- 저녁식사 시간이 너무 이르다.
- 보호자대기(휴게)실 및 환자 휴게실이 없다.
- 휴식공간과 대기의자가 보족하고 어린이 놀이시설이 없다.
- 환자와 보호자들이 휴식할 공간이 부족하다.
- 병동에 출입을 제한받는 어린이의 대기실이나 보호실이 없다.
- 산모를 위한 수유실이 필요하다.
- 외래환자등이 이용할 수 있는 구내식당이 필요하다.
- 환자와 보호자들이 휴식할 공간이 부족하다.
- 병동이 출입을 제한받는 어린이의 대기실이나 보호실이 없다.

- 산모를 위한 수유실이 없다.
- 외래환자등이 이용할 수 있는 구내식당이 필요하다.
- 장애인용 화장실이 없다.
- 병실내의 보호자의 편의시설이 부족하다.
- 병실내의 사물함, 의자 및 탁자등 편의시설이 부족하다.
- 병실이 너무 협소하여 환자 및 간병인이 활동하기에 불편하다.
- 병원 내부(특히 화장실)가 더럽고, 소음이 심하며 환기가 안된다.
- 세면장을 증설하고 남녀용이 구분되어야 한다.
- 수납이나 진찰접수창구가 너무 협소하다.
- 수술실이 너무 노출되어 감염의 우려가 있고, 개인의 Privacy 보장되지 않는다.
- 응급실의 공기가 탁하고 소아의 별도 격리시설이 없다.
- 병실이 건조하여 가습기가 필요하다.
- 주차장시설이 좁아서 불편하다.
- 취사장이 너무 좁아서 붐비고, 취사시 많은 시간이 소모된다.
- 각층에는 공중전화기, 각 병실에는 구내전화기 필요하다.
- 병실에 간호사 호출기가 필요하다.
- 병원마감시간이 너무 빠르다.
- 정형외과 진료실과 기브스실이 완전분리되지 않아 소음이 크다.
- 진료실의 입구가 작아 휠체어가 들어오기 힘들다. (정형외과 내과)
- 복도나 병실에 시계가 설치되면 좋겠다.
- 세면장과 화장실에 수액병걸이의 설치가 요구된다.
- 위생설비가 부족하고 불량하다.(산부인과의 좌변기 및 좌욕시설의 설치)
- 의료기기가 부족하여 타병원으로 가는 경우가 있다.
- 휠체어, 병실, 냉장고 및 호보자용 간이 침대등의 비품이 부족하다.

이와 같은 불만족 사항중에서 가능한 자원의 추가 투입을 최소화 하면서 환자의 기대를 충족시켜 줄 방안을 모색하여 수익성을 제고시켜야 할 것이다.