2018년 지역거점 공공병원

운영진단

서산의료원



국립중앙의료원
공공보건의료지원센터

1. 개선 방향

▪ 지역책임의료기관으로서 서산의료원 육성

– 서산태안 진료권의 배경인구는 약 23만이며, 종합병원이 2개소 존재함

– 지역책임의료기관으로서 서산의료원이 역할을 수행할 분야는 필수중증의료 분야인 **응급, 심뇌혈관 환자의 2차 병원으로서 역할과 이후 오픈할 재활센터를 활용하여 재활기능을 강화해야함**

구 분	현 재	개 선
정 의	시장실패로 인해 보건의료서비스 제공이 취약한 분야	국민의 생명·안전 및 기본적 삶의 질을 보장하는 필수의료
	보완적	선제적 · 기본적
제공기관	지역 내 분절적 의료수행 권역-지역-기초 협력체계 부재	권역 · 지역 책임의료기관 지정 권역-지역-기초 전달체계 수립
대 상	취약계층 중심	모든 국민
분야	① 취약지 ② 취약계층 ③ 취약분야 : 응급, 분만 ④ 신종감염병 등	① 필수중증의료 (응급·외상·심뇌혈관 등) ② 산모(모성·분만), 어린이 의료 ③ 장애인, 재활 ④ 지역사회 건강관리 ⑤ 감염 및 환자 안전

2. 진료서비스

▪ 개선방향

- 서산태안의 진료권 측면 및 의료수요 측면을 고려할 때, 필수 중증의료에 대한 진료공백을 막고 지역민에게 양질의 적정진료서비스를 제공하기 위해서는 서산의료원의 급성기 기능이 대폭 향상되어야 함
- 그러나 현재 **서산의료원의 지역응급의료센터의 기능을 수행하기에는 의료인력이 부족하며, 그에 수반해 의료시설 및 장비도 매우 부족**한 상황임
- 서산의료원은 특히, 필수중증의료(응급, 심뇌혈관질환), 산모, 어린이, 장애인 재활, 감염 및 환자안전 등 기능 수행에 필요한 인력 및 시설장비의 확보가 매우 필요함. 무엇보다 **응급, 심뇌혈관질환 대응력을 확보하기 위한 노력이 우선되고, 다음으로 장애인 재활, 산모, 환자안전 및 감염에서의 역할확대**를 위한 계획이 필요함

2. 진료서비스

- **지역응급의료센터의 역량 강화**
  - 서산의료원이 담당하는 진료권의 수요에 기반해 **응급의학 전문의 수를 보강**해야 함
  - 지역 응급의료센터로 온 환자들에 대한 응급수술이 가능하도록 수술실을 확대하고 응급의료 시설 및 장비를 보강할 수 있도록 해야 함
  - 지역 응급의료센터에서의 응급처치 후 응급수술 및 시술을 담당할 수 있는 전문의를 보강하되 특히 **외과, 순환기내과, 신경과, 신경외과, 신경외과, 흉부외과의 전문의 보강이 시급**

- **거점 심뇌혈관질환 관리 기관으로서 역량 강화**
  - 현재 서산의료원은 순환기내과 전문의가 한 명도 없으며 **허혈성 심장질환, 부정맥, 뇌혈관 질환, 신경계 질환과 관련된 치료 점유율이 낮음**
  - 기본적으로 **순환기 내과 전문의를 2인 이상 채용하고 신경과도 복수전문의로 구성**할 필요가 있음. 과거 시도했다가 무산된 적 있는 심혈관센터 구축계획도 병원 차원에서 다시 재고할 필요가 있음

2. 진료서비스

▪ 지역재활센터로서의 역량 강화

- 재활은 필수의료에 해당하는 공공성이 강한 분야이고 지역의 심뇌혈관질환 치료 뿐만 아니라 응급 및 외상의 진료권 내 거점기관을 지향해야 한다는 측면에서 **심뇌재활을 비롯한 재활영역의 강화는 필수적인 영역**이라고 판단됨. 이에 곧 개원할 예정인 재활센터를 활용하여 재활기능을 강화하기 위한 노력이 필요함
- 심뇌혈관질환자의 급성기 치료 후 아급성기 재활기능을 위해서도 재활역량의 강화는 필수적
- 서산의료원이 지역 재활센터로서의 위상과 역할을 하기 위한 인력, 시설, 장비의 보강이 필요

▪ 의료 인력 및 시설 확충

- 우선적으로 **응급의학과, 외과, 순환기내과, 신경과, 신경외과, 신경외과, 흉부외과 등 중증응급의료서비스와 관련이 높은 전문과목 인력을 확보**할 필요가 있음
- 동시에 **소아과, 산부인과와 같이 응급진료가 동반되는 질환에 대해서도 복수전문의**를 두고 전문인력을 안정적으로 유지해야 함
- 다음으로 자체충족률이 낮은 전문과목 중에서 전문의가 1인 밖에 없거나 전문의가 아예 없는 진료과목의 전문의 확충이 필요함. 이에 해당하는 **진료과는 재활의학과, 정신건강의학과, 안과, 피부과**임

3. 공익적 보건의료서비스

- 필수의료서비스 강화를 목표로 **현재 진행 중인 사업에 대한 우선순위 재설정**
  - 서산의료원의 지역책임의료기관으로서의 역할을 강화하기 위해 간호간병통합서비스, 지역장애인 보건의료 거점기관 및 호스피스 완화의료 제공사업, 만성질환 관리사업의 우선순위를 높여 진행할 필요가 있음. 특히, 서산의료원의 진료권 내에 반도, 섬 등 의료취약지역이 많은 점을 고려한 특화사업도 중장기 계획을 수립해 진행해야 할 것임

- **지역 장애인 보건의료 관리 거점기관**으로서 위상 정립
  - 장애인 아급성기 재활치료, 정신건강의학과, 이비인후과 전문의를 확충하여 장애인들의 해당 과목 진료의 양과 질을 높여야 함
  - 거점 공공형 산모보건의료센터에서 여성 장애인 임신 · 출산을 지원할 수 있는 시스템 마련
  - 동시에 장애인 검진을 위한 특화된 시설, 장비를 갖추고 지역사회 내 재활체계 속에서 역할을 담당하기 위하여 보건소 지역사회중심재활체계에 밀접히 결합할 필요가 있음

- 보건의료복지통합지원체계의 활성화로 인한 **취약계층 의료안전망 역할 강화**
  - 관내 읍면동과 지역사회 복지관 및 복지시설, 직업재활시설 등과의 연계를 통하여 취약계층들이 의료서비스 이용의 사각지대에서 벗어나고 퇴원 후 지역사회 내에서 보호 및 관리될 수 있는 체계를 구축해야 함.

4. 병원 운영

- **병원 운영계획 조정**
  - 공공의료기관으로서 의료원의 비전과 미션을 실현할 수 있는 중장기 계획으로서 전략목표와 추진과제가 보완될 필요가 있음. 현재 제시하고 있는 전략목표에 추가하여 공공의료기관으로서의 기능과 역할을 강화한다는 차원에서 의료의 공공성 강화, 의료서비스 질 향상, 윤리경영 등을 추가할 필요가 있다고 판단됨

- **의사결정 구조 개선**
  - 의료원의 주요 의사결정 및 운영을 위한 회의들이 너무 많이 너무 자주 개최되고 있다고 판단됨. 따라서 논의 내용 및 의결사항에 큰 차이가 없는 것으로 판단되는 실 · 과장회의(주1회), 간부회의(주1회), 확대간부회의(주1회)를 통합하여 개최할 필요가 있음. 그리고 회의도 1회 보다는 다른 의료원들의 경우를 참조하여 월1회 개최 등으로 변경할 필요가 있다고 생각됨

- **협력관계 강화**
  - 모자병원 보다는 협약을 체결한 타 대학병원과의 응급실 전원이 더 활발하게 이루어지고 있음. **모자병원인 충남대병원에서 전임의 2명을 파견받고 있으나, 앞으로도 지속적으로 인력 교류와 전원체계가 이루어지도록 노력이 필요**함

4. 병원 운영

- 조직관리 개선
  - **의사직 인건비가 높은 이유를 파악하고 직원이 동의할 수 있는 기준 마련과 실시**가 필요
  - 간호직 인건비가 전국 의료원 평균보다 높은데도 불구하고 이직률이 높은 현상에 대한 원인을 다각도로 분석해서 체계적으로 접근할 필요가 있음. 이를 위해 **간호사들과 지속적인 의사소통을 통해 애로사항을 파악하고 해결해 주고자 하는 노력**이 필요함
- 외과 강화
  - 서산의료원을 대표하는 진료과는 내과와 정형외과인데 내과의 수익이 점점 늘고 있고, 정형외과의 수익은 줄고 있음. 또한 **외과, 신경과가 단일과로 운영되면서 수술을 통한 의료수익을 낼 수 있는 구조가 아닌 것으로 판단됨**. 내과 위주의 진료가 아니라 지역의 응급의료센터로서 중증환자를 치료할 수 있는 인력, 시설, 장비를 갖추기 위한 노력이 필요하며 그에 따라 정부나 지자체의 지원이 필요함
- 입원환자 1인 1일당 평균진료비 분석
  - **입원환자 1인 1일당 평균진료비가 전국 의료원 평균 보다 매우 낮은 원인은 내과 위주의 진료를 하고 있기 때문**으로 생각되지만 정확한 원인을 파악하기 위해 입원환자 진료비 세부 내역을 진료과별, 환자별, 중증도별 등으로 분석할 필요가 있음. 분석 결과에 따라 경영계획 및 진료행태 변화 등을 모색할 필요가 있음

5. 정부 및 지자체 관리

- 지방의료원의 기능 및 역할 통일
  - 중앙정부는 지방의료원을 지역 내 필수의료를 책임지는 기관으로서 육성하고자 함. 지방의료원은 국가 보건의료정책의 중요한 자원이기 때문에 정부의 육성방향을 지방자치단체에서 적극적으로 수용해야함
- 중앙정부 지원방식의 변화 및 연속성 확보
  - 공공보건의료 발전대책 이후 정부의 지원방향은 필수의료 중심으로 지원이 확대되어야 하고, 지원 분야도 시설 및 장비비에서 의료인력에 대한 지원이 동반 추진되어야 함
- 중앙정부 및 지방정부의 관리체계의 일원화
  - 중앙정부 및 지방정부의 평가는 평가목적, 평가내용, 평가 가중치 등을 일치시키거나 혹은 중앙정부에서 수행하고 있는 운영평가로 관련 평가를 대체함으로써 피평가 기관의 평가수행에 따른 불필요한 업무수행을 줄이고 하나의 평가에 집중할 수 있는 제도적 개선이 필요함
- 공공의료기관 의료인력 확보를 위한 정부 및 지자체 지원 강화
  - 지방자치단체는 산하 공공의료기관이 제 기능을 수행하기 위하여 의료인력에 대한 추계가 필요하며, 지역 내 국립대병원과 지방의료원간 인력교류가 될 수 있는 제도적 지원이 필요
  - 중앙정부는 공공의료기관에 우수한 의료인력이 유입될 수 있는 구조로 개편하기 위한 정책개발이 필요함