

Recettes d'activité & Tableaux de bord hospitaliers

La ventilation par Centres de Responsabilité :
objectifs, moyens & méthodes



Dr BALLIET J.M.

1

Réflexion stratégique & Réseau de tableaux de bord

2

Réflexion stratégique...

- Système d'information permanent permettant de mesurer et de suivre l'activité de l'établissement hospitalier dans le cadre de ses objectifs.

Tableaux de bord ≠ Statistiques

- **Contexte stratégique** => Ne **PAS** privilégier le nombre des informations mais leur **pertinence à un moment donné.**

3

Nature des informations

- Apprécier le *degré d'accomplissement*.
- Montrer comment les actions convergent pour obtenir les résultats escomptés.

Exploitation...

=> Synthèse dans un tableau de bord

=> Réseau de tableaux de bords

=> À terme : Recettes vs dépenses

4

Tableaux de bord	Statistiques
Évaluation des performances	Bilan de situation
Données opérationnelles (quantitatives & qualitatives)	Données analytiques (consolidées, délais)
Que les indicateurs qui découlent des objectifs stratégiques	Ensemble des indicateurs

5

Objectifs opérationnels...

Comprendre — Expliquer

Piloter — Contrôler

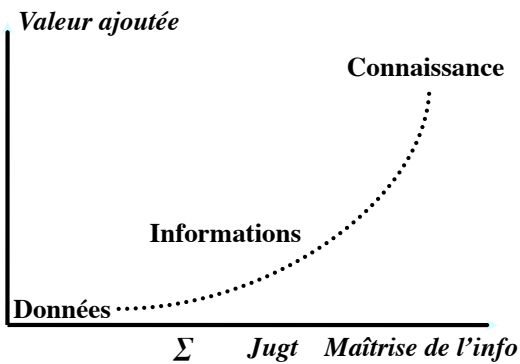
Constituer un réseau de tableaux de bord permettant l'analyse de l'activité et des recettes d'activité de manière standardisée

Mise à disposition dans un laps de temps réduit compris entre J+30 & J+45 avec une fréquence mensuelle

Destinataires : Direction Générale et de ses services — Personnels du SIM [DIM] — Chefs & cadres de départements

6

Rappel...



7

COMMENT ?

8

Moyens...

- Pas de logiciel « clé en main » sur le marché, sinon à des tarifs prohibitifs, et difficilement paramétrable
- Les extractions, requêtes, etc. : utiles pour des enquêtes ponctuelles **mais** chronophages & souvent peu fiables lorsque de nombreux paramètres sont susceptibles de varier

=> Création d'un système expert dédié à l'analyse de l'activité hospitalière

9

Sources...

1/2

- [Groupeur] Résumés de séjours cliniques [RSS]
- [Groupeur] Résumés d'unités Médicales [RUM]
- [SIH] Données administratives
- [SIH] Fichier structure
- [SIA] Données de facturation (Hosp. & Cs)
- [SIA] Fichier Vid-Hosp
- [SIA] Fichiers à destination de GenRSA : LPP & MO
- [Magic] Fichier Ano-Hosp

10

Sources...

2/2

- [GenRSA] Résumés de séjours anonymisés
- [GenRSA] Fichier « trace »
- [Ministère] Règles régissant la T2a
- [Ministère] Arrêtés tarifaires, notices & instructions
- [Groupeur] CIM 10
- [CNAMTS] C.C.A.M.

11

Prérequis...

- Qualité du recueil tant administratif que médical
- Exhaustivité
- Maîtrise du PMSI
- Maîtrise des éléments clés la chaîne admission - facturation
- Maîtrise des données du SIH (tables & extraction des informations)
- Tous les mécanismes clés doivent être lisibles & expliqués : cahier des charges détaillé si prestataire externe — code documenté si développement interne

12

Paramètres de base

- *Approche décisionnelle* => Constitution de **Centres de Responsabilité axés sur les disciplines**
- Cette logique doit être applicable & appliquée à tous les pans d'activités... Hospitalisations & Cs
- Délais de production réduits
- Seuils d'incertitudes à déterminer en fonction du degré de criticité
- Déterminer le seuil de granularité requis

13

Réseau de TdB... En pratique

1. Caractéristiques générales...

- a. Période n
- b. Période $n-1$

2. Tableau de bord – Hospitalisations...

- a. Ventilation des séjours par centres de responsabilité — Période n vs $n-1$
- b. Ventilation des séjours par centres de responsabilité : Séjours, Dispositifs médicaux implantables et Molécules onéreuses — Période n vs $n-1$
- c. Valorisation par centres de responsabilité — Graphe, période n vs $n-1$
- d. Delta des valorisations par centres de responsabilité — Période n vs $n-1$
- e. Affectation des Unités Fonctionnelles aux Centres de responsabilité

14

Réseau de TdB... En pratique

3. Tableau de bord – Hospitalisations, évolution sur 3 années...

- a. Ventilation des séjours par C.R. — Périodes n , $n-1$ et $n-2$
- b. Valorisation par C.R. — Graphe, périodes n , $n-1$ et $n-2$

4. Tableau de bord – Consultations externes

- a. Activité par unités fonctionnelles — Période n
- b. Ventilation par centres de responsabilité - Période n
- c. Ventilation par centres de responsabilité - Graphe, période n
- d. Ventilation par C.R. et U.F. — Différents types de Cs, période n
- e. Ventilation par centres de responsabilité - Période n vs $n-1$
- f. Ventilation par C.R. - Graphes (type des Cs), période n vs $n-1$
- g. Activité par unités fonctionnelles — Période n vs $n-1$
- h. Affectation des Unités Fonctionnelles aux Centres de responsabilité

15

Réseau de TdB... En pratique

5. **Tableaux de bord type « administratifs »** : nombre de séjours par C.R. et par Unités fonctionnelles

6. **Arrêté de versement** (direction générale)

16

Lire & comprendre un TdB...

PMSI

- Hospitalisation (critère std : **date de sortie d'hosp.**)
 - 1 RSS & n RUM
 - 1 GHM
 - 1 GHS ± Ex_b ou h ± Suppléments ± DMI ± MO

17

Lire & comprendre un TdB...

PMSI

- GHS ± Ex_b ou h ± Suppléments ± DMI ± MO = *valorisation « standardisée »*...
 - Tarif en fonction d'une période
 - Mécanismes de calcul complexes (Ex_b, Ex_h) voire opaques (Suppléments)
 - Ne tiennent **pas compte des données de facturation** (rapprochement fait par Magic — GenRSA)

18

Que choisir ?
Faut-il choisir ?

Valorisation « standardisée »

vs

Recettes « réelles »

19

Valorisation d'un séjour **hospitalier**...

Taux de prise en charge	PMSI	Recettes complémentaires					R. annexes	
	GHS (val. std)	FJ Forfait Journalier	PJ Prix de journée	ESTH	Proth	PA Participation assuré = 18 €	RP Rég. Partic.	AC
100 %	X (100 %)	± X					X	X
80 %	X (80 %)	X	X				X	X
0 %		X	X	X	X	X	X	X

20

Convergence !

- Utilisation du fichier **Vid-Hosp** pour déterminer le taux de pec (rapprochement) ou d'un fichier factures (utilisation ± délicate suivant les SIA)
- Ce fichier est déterminant pour la valorisation sur ePMSI
- ! Exhaustivité export Vid-Hosp — Facturation
- ! Données de facturation sont labiles
- ! Les données de facturation ne sont pas exemptes d'erreurs (cf. Maîtrise chaîne de facturation)

21

Calcul des suppléments...

- Ex_h & Ex_b déterminés par les tables et/ou la fonction groupage
- ! Actuellement la FG v11b diffusée aux industriels retourne des valeurs erronées pour les suppléments de type Réa - SI & USC => Utiliser fichiers GenRSA (programmation d'un algorithme de rapprochement RSA vs RSS)

22

Les DMI & MO...

- DMI & MO facturables en sus : Imposent une surveillance particulière (tendance à la réintégration dans les tarifs des GHS)
- ! Dans quelques cas, en fonction de la valeur d'acquisition, un reversement peut être réalisé au profit de l'établissement : Recettes supplémentaires mais hors champ du PMSI
- ! DMI & MO **non facturables en sus** devraient également être surveillés même s'ils sont inclus dans les tarifs

23

Unités Fonctionnelles & Centres de Responsabilités

- **UF d'hébergement ou UF de type « discipline »**... Choix déterminant dans le cadre d'une approche décisionnelle
- Conserver une granularité relativement fine
- La logique doit primer sur le reste !
- Que faire des UF des disciplines de type indifférenciées (Réa ou USC « polyvalentes ») ?

24

Ventiler chiffres d'activité & recettes par UF & CR

- La ventilation se fera **au prorata du nombre de journées consommées**
- *Trois situations...*
 - **Séjour mono-unité**
 - **Séjour multi-unités « vrai »** : collaboration entre UF de nature distinctes
 - **Séjour multi-unités type « pseudo »** : Intègre la problématique des UF de type ressource telles que les Réa, NN₁₋₃, SI ou USC qui sont imparfaitement valorisées par le PMSI. **Dans une approche décisionnelle, par disciplines, il faut absolument en tenir compte surtout lorsqu'il existe des unités polyvalentes** (non affectées à une discipline)

*Ventilation
entre UF*

25

Ventiler chiffres d'activité & recettes par UF & CR

Séjour mono-unité

Toutes les recettes (val. Std ou « réelle ») sont affectées à l'UF

	UF _a
Nb de journées consommées	
Valorisation (en %)	100 %

*Ventilation
entre UF*

26

Ventiler chiffres d'activité & recettes par UF & CR

Séjour multi-unités « vrai »

Toutes les recettes (val. Std ou « réelle ») sont affectées aux UF au prorata du nb de journées consommées

	UF _a	UF _b
Nb de journées consommées	6 j.	4 j.
Valorisation (en %)	60 %	40 %

27

Ventiler chiffres d'activité & recettes par UF & CR

Séjour multi-unités type « pseudo »

Toutes les recettes (val. Std ou « réelle ») sont affectées aux UF au prorata du nb de journées consommées **mais...**

Classiquement	Chir _a	USC polyvalente	Chir _a
Nb de journées consommées 10 j.	2 j.	1 j.	7 j.
Valorisation (en %)	20 %	10 %	70 %

Dans ce schéma très classique où l'USC ne fait que de la surveillance est-il légitime d'affecter une part du GHS comme recette d'activité propre aux Réa, SI, USC, &c. alors qu'elles ne correspondent souvent pas à une discipline et qu'elles ne sont pas correctement valorisées par le PMSI (d'où les suppléments) ?

28

Ventiler chiffres d'activité & recettes par UF & CR

Séjour multi-unités type « pseudo »

Toutes les recettes (val. Std ou « réelle ») sont affectées aux UF au prorata du nb de journées consommées **mais...**

Neutralisation des UF de type Réa, SI, USC	Chir _a	USC polyvalente	Chir _a
Nb de journées consommées 9 j.	2 j.	1 j.	7 j.
Valorisation (en %)	100 % des recettes affectées à l'UF_a		

29

Ventiler chiffres d'activité & recettes par UF & CR

Séjour multi-unités type « pseudo »

Toutes les recettes (val. Std ou « réelle ») sont affectées aux UF au prorata du nb de journées consommées **mais...**

Neutralisation des UF de type Réa, SI, USC	Chir _a	USC polyvalente	Med _e
Nb de journées consommées 9 j.	2 j.	1 j.	7 j.
Valorisation (en %)	22,2 %		77,8 %

Ventilation juste ou injuste ? ... Si ce cas de figure est exceptionnel, il sera noyé dans la masse sinon, il faudra en vérifier la pertinence

30

Ventiler chiffres d'activité & recettes par UF & CR

Séjour multi-unités type « pseudo » **Q & R**

- **Q. : Ce système est-il juste ?**
 - Dans une approche décisionnelle basée sur des CR par activités ou disciplines, il est indéniablement performant !
Chaque établissement nécessite une analyse spécifique !
 - Les tests réalisés sur des établissements de taille moyenne, privés ou publics, démontrent que les CR par disciplines utilisant ce type de ventilation donnent une représentation plus proche de la réalité et indéniablement opérationnelle lorsqu'il s'agit de comparer des disciplines utilisant un secteur de Réa, SI, USC et celles qui n'en utilisent pas !

31

Ventiler chiffres d'activité & recettes par UF & CR

Séjour multi-unités type « pseudo » **Q & R**

- **Q. : Utilisé sur toutes les UF de type Réa, SI, USC, ce système est-il robuste ?**
 - Oui car dans tous les cas les CR de type discipline qui sont la base de réflexion vont absorber les impacts... Les UF de type Réa, SI ou USC spécialisées sont affectées à un CR spécialisé : rien n'est perdu pour le CR !
- **Q. : Doit-il être utilisé dans tous les établissements ?**
 - **Non** (cf. Q&R 1). Il est important d'apprécier la part des séjours mono-unité et des primo admissions dans les US dites polyvalentes. Dans tous les cas, un CR ad hoc doit être constitué pour recueillir ces séjours « orphelins »

32

Ventiler chiffres d'activité & recettes par UF & CR

Journées consommées... Mode de calcul

- [PMSI std] $DS_{RSS\ std} = D_{sortie} - D_{entrée}$
 - Inadapté à la réalisation de calculs financiers puisque, pour les séjours en ambulatoire, la $DS = 0$ j.
- [Ancien mode de calcul type AM]
 $DS_{RSS\ AM} = D_{sortie} - D_{entrée} + 1$
 - Mieux mais comment traiter les DS_{RUM} pour les séjours de type multi-unités ?

33

Ventiler chiffres d'activité & recettes par UF & CR
Journées consommées... Mode de calcul

- [Ancien mode de calcul type SS]
 - $DS_{RUM\ AM} = D_{RUM\ sortie} - D_{RUM\ entrée} + 1$
 - Élimine le problème des $DS_{RUM} = 0\ j.$
- Séjours de type multi-unités ?
 - ! $\sum DS_{RUM\ AM} \neq DS_{RSS\ AM}$
 - La base de calcul de la DS_{RSS} est donc modifiée => *Analyse d'impacts*

34

Ventiler chiffres d'activité & recettes par UF & CR
Journées consommées... Mode de calcul
Séjour multi-unités « vrai »

- Entrée le 1^{er} juin - Sortie le 7 juin
- $DS_{RSS\ std} = 6\ j.$
- $DS_{RSS\ AM} = 7\ j.$
- $DS_{RSS\ \sum\ RUM\ AM} = 8\ j.$

	UF _a – 1 ^{er} au 3 juin	UF _b – 3 au 7 juin
Nb de journées consommées DS-DE+1	3 j.	5 j.
Valorisation (en %)	38 %	62 %

35

Ventiler chiffres d'activité & recettes par UF & CR
Journées consommées... Mode de calcul
Séjour multi-unités « vrai »

- La base de calcul de la DS est modifiée par rapport à celle des séjours de type mono-unité, **mais ...**
 - Ne sert qu'à la ventilation de recettes forfaitaires
 - Effet est peu sensible sur des DS_{RSS} plus longues qui sont typiquement celles d'une collaboration entre disciplines
 - CR de type pseudo amortissent très largement les impacts
- À vérifier : Son impact financier doit être négligeable (< 0,5 % des journées établissement, < 0,05 % en valeur)

36

Ventiler chiffres d'activité & recettes par UF & CR

En pratique...

- **Toutes les recettes d'activité ne sont pas couvertes par le PMSI** (Migac, &c.)
- Savoir se projeter dans l'avenir : importance de la veille technologique & réglementaire, tarification au fil de l'eau, &c.
- Maîtriser TOUS les pans du système d'analyse.
- Donner une information pertinente & au bon moment

37

Quelles valorisations appliquer ?

- **Q. : Valorisation « standardisée » ou Valeur « réelle » ?**
 - **Valorisation « standardisée »** : Indépendante des taux de pec AM => Toute l'activité est couverte et les comparaisons interpériodes sont plus aisées (une variable a fortiori aléatoire en moins) — Évolutions vers une T2a au « fil de l'eau » (suppression PJ, &c.) — Privilégie une vision stratégique (TdB)
 - **Valeur « réelle »** : Indispensable dans une vision purement analytique (recettes vs dépenses) — Biais importants dans une vision stratégique (tendance optimiste) — Temps de latence parfois important pour obtenir une situation stable — Mise en œuvre plus délicate (maîtrise du SIH)

38

Quelles valorisations appliquer ?

- **Q. : Tableaux de Bord & Type de valorisation ?**
 - **TdB mensuel par disciplines à destination des opérationnels** : Privilégier la **valorisation standardisée**
 - **TdB mensuel par disciplines à destination des financiers** : **les deux** car les valeurs explicatives sont différentes !
 - **Bilan financier - Analytique pur : Valeur réelle à privilégier** mais mise en œuvre délicate car beaucoup de recettes d'activité ne sont pas liées au PMSI (R. Annexes), font l'objet de MIGAC, &c. **Un cahier des charges établi d'une manière rigoureuse et parfaitement documenté est indispensable !**

39

Conclusions...

- **Toutes les recettes d'activité ne sont pas couvertes par le PMSI** (Migac, &c.)
- **Savoir se projeter dans l'avenir** : veille technologique & réglementaire, tarification au fil de l'eau, &c.
- **Maîtriser** TOUS les pans du système d'analyse — Documenter ses choix
- **Choisir** une méthodologie bien définie, même si par essence elle est toujours imparfaite (biais) => constance et reproductibilité dans le temps
- **Dans tous les cas : privilégier la robustesse** vs une « finesse » d'analyse qui relève le plus souvent de l'illusoire !
 - ➡ **Information pertinente & au bon moment**

40