

GERHNU

7 - 8 Octobre 2010

Mesurer l'impact économique d'une stratégie médicale

70èmes journées du GERHNU

Sophie Colasse, Ecole des Mines de Paris -
CNEH

CNEH
3 rue Danton
92240 MALAKOFF
01 41 17 15 15
www.cneh.fr



Objectif

❑ Objectif

Un outil qui mesure l'impact d'une variation d'activité sur

- L'activité
- L'occupation de la structure
- Les coûts et les recettes

Aider à la décision en répondant à la question « Qu'est ce qui se passe si ? »

Principes

❑ Modéliser puis simuler

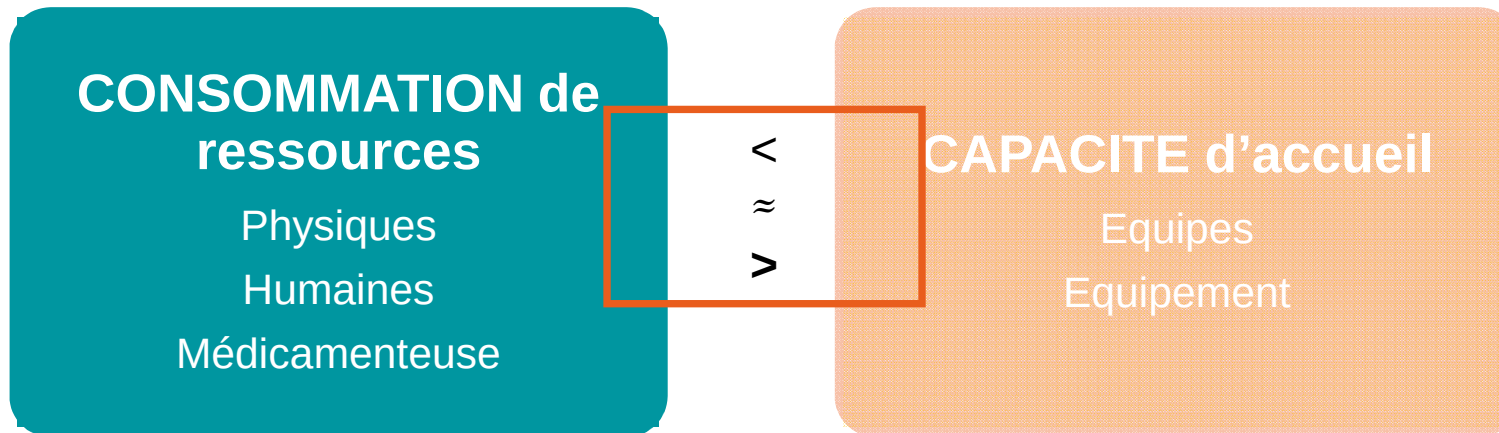
- En amont, une stratégie
- 1^{er} temps : Traduction de la stratégie en conséquences médicales
- 2^{ème} temps : Dialogue, choix et résultats

	INPUT	OUTPUT
Etape 1	Variation d'activité attendue	Traduction en métaGHM
Etape 2	Calcul des consommations de ressources	Mise en évidence des goulets d'étranglement

Principes

	INPUT	OUTPUT
Etape 3	Le dialogue de gestion	Les choix retenus
Etape 4	Calcul des coûts et des recettes	Le CREA marginal

Goulets d'étranglement et dialogue de gestion



Que faire en cas de goulet d'étranglement ?

- Réduire la voilure
- Discuter des gains de productivité encore accessible
- Investir pour accroître sa capacité d'accueil
- ...

Des choix méthodologiques

- ❑ **Le découpage organisationnel**
 - Zones cliniques et plateaux techniques

- ❑ **Le découpage de l'activité**
 - GHM / MétaGHM

- ❑ **Le choix d'indices de productivité**
 - Exemple de la charge en malades

L'idée et sa traduction en métaGHM

Développer la chirurgie digestive

Transférer des tumorectomies du sein vers l'ambulatoire

Services impactés	MétaGHM	Nb de séjours
Chirurgie Hospitalisation complète	MétaGHM 15 - Interventions sur l'appareil digestif MétaGHM 16 – Tumorectomies du sein et biopsies	+ 200 séjours - 660 séjours
Hospitalisation ambulatoire chirurgie	MétaGHM 8 - Endoscopies digestives MétaGHM 20 - Poses de cathéter MétaGHM 162 - Interventions sur le sein en ambulatoire	+ 250 séjours + 100 séjours + 660 séjours
Hôpital de jour de médecine adulte	MétaGHM 22 - Séances de chimiothérapie	+ 1 500 séjours
Plateau technique de Radiothérapie	MétaGHM 21 - Préparations de radiothérapie MétaGHM 23 - Séances de radiothérapie	+ 40 séjours + 1 000 séjours

Le calcul et le dialogue de gestion

MétaGHM 15		15	Interventions sur l'appareil digestif								
case-mix N-1		188					initial	DMS	DMS cible	DMS clinique	DMS réa
Volume cible prévu initialement		188					retenue	14,2	14,2	9,9	4,2
Variation retenue in fine		200							14,2	9,9	4,2
Médecins							Nombre de journées				
équipe		digestif					Type d'hospitalisation		HC		
charge en séjours différente?		0					j supplémentaires		1 987		
ETP nécessaires		1,33									
Personnel non médical							Urgences				
		IDE	AS	pers nuit	autre pers			urgence passages		56	
charge en malades différente?											
ETP payés nécessaires		2,86	1,18	1,72	1,93						
Bloc		Bloc central					Imagerie		imagerie		
Nombre d'ICR		133 863					Nombre d'ICR		39 608		
Nombre d'heures		600									
Réa		SI chir					Laboratoires		Labos		
Type		SC					Nombre de B		892 860		
Journées réa		844,7									
Consommables							Explos fonctionnelles		explo		
Facturables en sus		26 283					Nombre d'ICR		5 145		
Autres consommables		414 645									
Radiothérapie		Ulm					Consultations		Consults		
Nombre d'ICR		132					Nombre CS		800		
séances		2									
Recettes		GHS	2 236 279				Dialyse		dialyse		
		Supplément	110 616				Nombre d'ICR		216		
		CS	18 851				séances		4		

Consommation de journées de réanimation

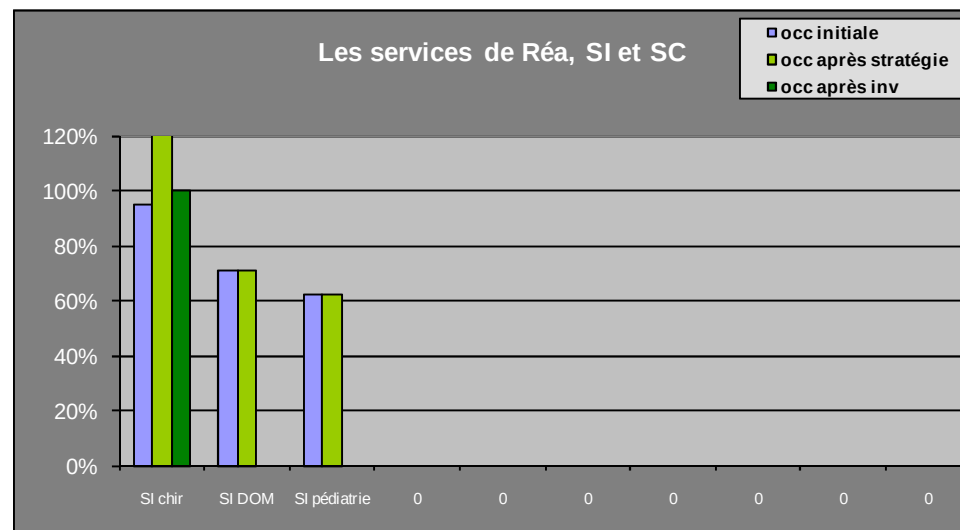
	DMS	DMS cible	DMS clinique	DMS réa
initial	14,2	14,2	9,9	4,2
retenue		14,2	9,9	4,2

Appliquée aux 200 séjours de chirurgie digestive supplémentaires

Réa	Type	SI chr
	Journées réa	SC
		844,7

Goulets d'étranglement et décision

OCCUPATION	SI chir	SI DOM	SI pédiatrie
Nb lits	7	3	3
Nb de J N-1	2 431	776	684
J d'ouverture	365	365	365
occ initiale	95%	71%	62%
J dispos	124	319	411
Reste	-721	319	411
occ après stratégie	128%	71%	62%
Inv ? (nombre de lits supp)	2		
occ après inv	100%	0%	0%



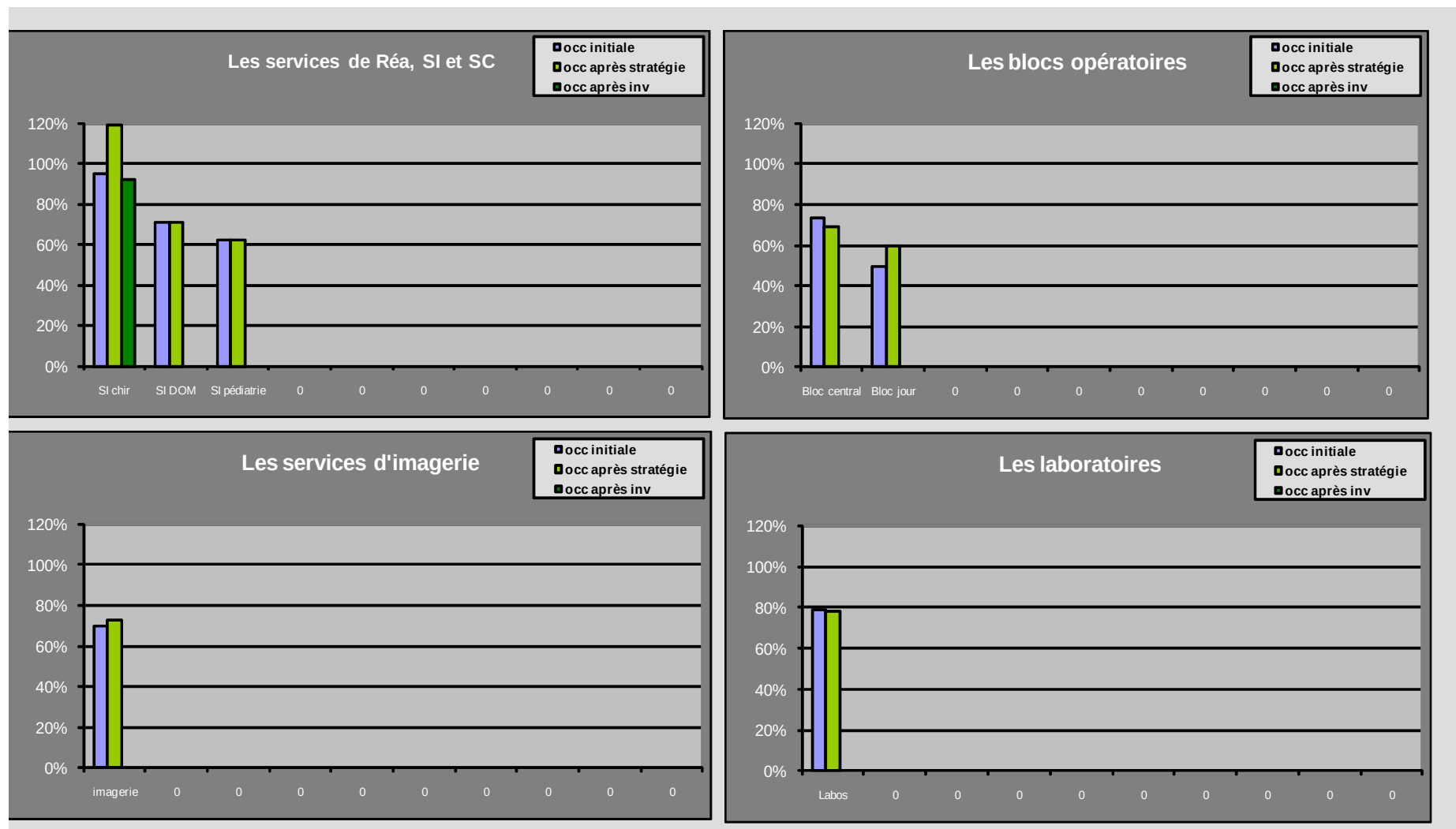
Impact sur l'occupation des équipes et équipements

Pôle1 Chirurgie (hors SC)										
Initialiser	Calcul MétaGHM 1à 25					Calcul MétaGHM 26 à 50				
SAS médecin	séno	gynéco	ORL	digestif	ophtalmo	0	0	0	0	0
ETP médecins	7,0	1,5	3,8	2,6	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nombre de séjours N-1	2 729	284	820	332	172	0	0	0	0	0
Séjours par médecin	390	189	215	126	172	0	0	0	0	0
Productivité si DMS cible	390	189	215	126	172	0	0	0	0	0
Séjours par médecin cible	390	189	215	150	172	0	0	0	0	0
ETP résiduels disponibles	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Besoin	0,0	0,0	0,0	-0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Excédent	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

SAS PNM	IDE	AS	pers nuit	Autre pers
ETP	31,0	12,7	18,7	20,9
Nombre de journées N-1	21 524	21 524	21 524	21 524
Charge en malades par ETP présent	7,6	10,5	6,3	3,2
Charge en malades par ETP présent ci	7,6	10,5	6,3	3,2
Journées de travail disponibles				
ETP payés résiduels disponibles	0,0	0,0	0,0	0,0
Besoin	-1,0	-0,4	-0,6	-0,6
Excédent	0,0	0,0	0,0	0,0

Journées	HC	HdJ med	HdJ chir
Nb lits/places	81		
séjours/J	1	3	2
Nb de J N-1	21524		0
J d'ouverture	365	312	260
Taux d'occ	73%	0%	0%
J dispos	8 041	0	0
Reste	7 374	0	0
occupation	75%		
Lits supp?			
note			
Nelle occ			

Onglets de restitution - Occupation



Onglets de restitution - Investissement

						Chirurgie (hors SC)	Dom hospi (hors SI)	Pédiatrie (hors SI)	Radiothérapie 2ème	HdJ DISSPO	HdJ chir
						Investissement	pas d'inv prévu	pas d'inv prévu	pas d'inv prévu	pas d'inv prévu	pas d'inv prévu
						Description		HdJ med			
						Montant		1 000 000 €			
						Tx d'impact en fonct		8%			
						Coût induit	0 €	80 000 €	0 €	0 €	0 €
PLATEAUX TECHNIQUES											
Plateau technique	Investissement	Description	Montant	Tx d'impact	Coût induit						
Bloc central	pas d'inv prévu				0 €	Bloc central					
Bloc jour	pas d'inv prévu	travaux	1 000 000 €	8%	80 000 €	Bloc jour					80 000 €
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
SI chir	inv prévu	2 lits	500 000 €	10%	50 000 €	SI chir	50 000 €				
SI DOM	pas d'inv prévu				0 €	SI DOM					
SI pédiatrie	pas d'inv prévu				0 €	SI pédiatrie					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					
0	pas d'inv prévu				0 €	0					

Onglets de restitution - Recrutements

LES EQUIPES MEDICALES GHS

Equipes médicales	ETP manquants	ETP en excédent	ETP recrutés	Coûts	Chirurgie (hors SC)	Dom hospi (hors SI)	Pédiatrie (hors SI)	Radiothérapi e 2ème	HdJ DISSPO	HdJ chir	radiothérapie externe	CPO
séno	1,3	1,7	0,0	0 €	-	1,7	-	-	-	1,3	-	-
gynéco			0,0	0 €	-	-	-	-	-	-	-	-
ORL			0,0	0 €	-	-	-	-	-	-	-	-
digestif	1,6		1,5	217 500 €	0,9	-	-	-	-	0,6	-	-
ophtalmo			0,0	0 €	-	-	-	-	-	-	-	-
pédiatre			0,0	0 €	-	-	-	-	-	-	-	-
radio	0,3		0,0	0 €	-	-	-	-	-	-	0,3	-
UMA			0,0	0 €	-		-	-	-	-	-	-
onco adulte	0,5		0,5	72 500 €	-	0,5	-	-	-	-	-	-
hémato			0,0	0 €	-	-	-	-	-	-	-	-
curie prostate			0,0	0 €	-	-	-	-	-	-	-	-
anesth	0,2		0,0	0 €	-	-	-	-	-	0,2	-	-
pneumo			0,0	0 €	-	-	-	-	-	-	-	-
Radio CPO			0,0	0 €	-	-	-	-	-	-	-	-
			0,0	0 €	-	-	-	-	-	-	-	-
			0,0	0 €	-	-	-	-	-	-	-	-
			0,0	0 €	-	-	-	-	-	-	-	-
			0,0	0 €	-	-	-	-	-	-	-	-
			0,0	0 €	-	-	-	-	-	-	-	-
			0,0	0 €	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	3,9	1,7	2,0	290 000 €	-0,8	0,5	0,0	0,0	0,0	2,2	0,3	0,0
					1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5		

L'outil calcule les recrutements nécessaires ; pour autant le décideur garde la possibilité de recruter ou non les ETP médecins et / ou de redistribuer le personnel soignant entre pôles cliniques en fonction des excédents et besoins.

LES EQUIPES NON MEDICALES DES ZONES CLINIQUES

Equipes médicales	ETP manquants	ETP en excédent	ETP recrutés	Coûts	Chirurgie (hors SC)	Dom hospi (hors SI)	Pédiatrie (hors SI)	Radiothérapi e 2ème	HdJ DISSPO	HdJ chir	radiothérapie externe	CPO
IDE	4,2	0,0	3,0	150 000 €	1,0	1,5	0,0	0,0	0,0	1,7	0,0	0,0
AS	1,6	0,0	0,0	0 €	0,4	0,8	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0
pers nuit	0,6	0,0	0,0	0 €	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autre pers	1,8	0,0	0,0	0 €	0,6	0,3	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0
Total	8,2	0,0	3,0	150 000 €	2,6	2,6	0,0	0,0	0,0	3,1	0,0	0,0
					1,0	1,0	14			1,0		

Onglets de restitution - Objectifs

Chirurgie (hors SC)								
MétaGHM	Libellé	Qté N-1	Cible retenue	%	DMS N-1	DMS cible	dont DMS réa	%
16	Tum sein et biopsie	1 410	750	-47%	3,1	3,1	0,0	0%
161	Mammectomies et reconstruction	631	631	0%	7,2	7,2	0,0	0%
14	Interventions sur la peau et les tissus sous-cu	328	328	0%	4,1	4,1	0,1	0%
3	Autres séjours médicaux HC	276	276	0%	5,4	5,4	1,0	0%
12	Interventions gynécologiques	212	212	0%	6,8	6,8	1,3	0%
15	Interventions sur l'appareil digestif	188	388	106%	14,2	14,2	4,2	0%
11	Intervention pour affection maligne ganglionna	184	184	0%	4,3	4,3	0,1	0%
17	Interventions sur l'oeil	168	168	0%	2,1	2,1	0,0	0%
13	Interventions ORL	146	146	0%	12,0	12,0	2,7	0%
25	Séjours médicaux digestifs	144	144	0%	2,6	2,6	0,1	0%
29	Séjours médicaux ORL	144	144	0%	2,1	2,1	0,0	0%
1	Autres interventions	134	134	0%	4,5	4,5	0,8	0%
4	Chimiothérapie en HC	120	120	0%	2,7	2,7	0,0	0%
26	Séjours médicaux gynécologiques	72	72	0%	3,8	3,8	1,4	0%
27	Séjours médicaux hématologiques	64	64	0%	4,8	4,8	0,5	0%
31	séjours médicaux sein	36	36	0%	5,4	5,4	0,1	0%
19	Irradiations en HC	20	20	0%	9,2	9,2	0,0	0%
30	séjours médicaux peau	20	20	0%	4,4	4,4	0,0	0%
32	Séjours médicaux urologie	16	16	0%	2,8	2,8	0,5	0%
7	Endoscopies autres	12	12	0%	0,7	0,7	0,0	0%
162	Interventions sur le sein ambulatoire	8	8	0%	1,0	1,0	0,0	0%
28	Séjours médicaux ophtalmo	4	4	0%	1,0	1,0	0,0	0%
2	Autres séjours ambulatoires	0	0	0%	0,0	0,0	0,0	0%
5	Curiethérapie	0	0	0%	0,0	0,0	0,0	0%
6	Curiethérapie de prostate	0	0	0%	0,0	0,0	0,0	0%
8	Endoscopies digestives	0	0	0%	0,0	0,0	0,0	0%
9	Fonds d'yeux	0	0	0%	0,0	0,0	0,0	0%
10	Greffes	0	0	0%	0,0	0,0	0,0	0%
18	Interventions sur l'œil ambulatoire	0	0	0%	0,0	0,0	0,0	0%
20	Poses de cathéters	0	0	0%	0,0	0,0	0,0	0%
21	Préparations de radiothérapie	0	0	0%	0,0	0,0	0,0	0%
22	Séances de chimiothérapie	0	0	0%	0,0	0,0	0,0	0%
23	Séances de radiothérapie	0	0	0%	0,0	0,0	0,0	0%
24	Séances de transfusion	0	0	0%	0,0	0,0	0,0	0%
33	Soins palliatifs	0	0	0%	0,0	0,0	0,0	0%
		4 337	3 877	-11%	5,0	5,7	0,8	16%

Le CREA marginal

Nature	TOTAL	Chirurgie hospi	HdJ méd	HdJ chir	radiothérapie externe
variation de séjours et séances		-460	1 500	1010	1040
Personnel Médical pôle	290 000	145 000	72 500	72 500	0
Personnel non médical pôle	150 000	50 000	50 000	50 000	0
Personnel réa	50 000	50 000	0	0	0
Personnel de bloc	325 000	0	0	325 000	0
ICR d'imagerie	12 991	-33 299	6 377	39 625	288
Personnel d'imagerie	0	0	0	0	0
B de labos	-95 364	-448 675	109 065	243 342	904
Personnel de labos	0	0	0	0	0
séances de radiothérapie	1 067	2	25	1	1 040
Personnel de Radiothérapie	0	0	0	0	0
Passages urgences	56	53	0	3	0
Personnel urgences	0	0	0	0	0
consultations	2 835	-1 840	375	4 040	260
Personnel consultations	0	0	0	0	0
Consommables	386 079	91 567	74 117	217 777	2 618
Facturables en sus	954 007	2 145	926 520	24 402	940
Blanchisserie	8 209	2 669	1 500	4 040	0
Restauration	14 366	4 671	2 625	7 070	0
Autre Logistique	40 000	0	40 000	0	0
Impact investissements	210 000	50 000	80 000	80 000	0
TOTAL CHARGES	2 427 661 €	396 052 €	1 247 262 €	780 789 €	3 558 €
Recette GHS	2 094 251	-136 804	658 847	1 342 598	229 610
Suppléments	111 525	108 088	3 235	202	0
MO et DMI	1 020 787	2 296	991 376	26 110	1 006
Consultations	51 840	-43 357	0	95 197	0
TOTAL PRODUITS	3 278 404 €	-69 777 €	1 653 459 €	1 464 106 €	230 616 €
RESULTAT	850 743 €	-465 830 €	406 197 €	683 317 €	227 058 €

Analyse du résultat

RESULTAT ECONOMIQUE

Nature	TOTAL	Chirurgie hospi	HdJ méd	HdJ chir	radiothérapie externe
RESULTAT	850 743 €	-465 830 €	406 197 €	683 317 €	227 058 €

Conclusion

❑ Valider des orientations stratégiques

➤ Au niveau de l'hôpital

- ✓ Réflexion stratégique dans le cadre d'un projet d'établissement ou d'un EPRD
- ✓ Recherche de solutions permettant un retour à l'équilibre

➤ Au niveau d'une coopération de plusieurs établissements

- ✓ Redistribution de l'activité par segments
- ✓ Mutualisation des plateaux techniques
- ✓ Dimensionnement la CHT

La nécessaire prise en compte du risque économique

Conclusion

- ❑ Une étude médico-économique support au dialogue de gestion

