



Le développement de la comptabilité analytique dans les hôpitaux et des indicateurs médico-économiques

*Hospital de La Ribera - Departament de
Salut de Alzira, Valencia: L'expérience d'un
réseau de santé public-privé*

Joan Barrubés. Antares Consulting



Paris, 27 février 2009

Valence, Espagne

- Communauté Autonome avec 5,5 hab.
- 22 Département de Santé, qui intègrent la médecine de famille et les hôpitaux.
- 18 Départements avec gestion public
- 4 Départements : modèle PFI-Valence
- Financement per capita

Hôpital La Ribera

- **Une concession administrative** : gestion intégrale de l'Assistance de soins et Spécialisée dans le Département de Santé d'Alzira de la Communauté de Valence.
- **Région de La Ribera** : 255.000 habitants
- **Séparation entre le financement et la mise à disposition des services**
- **Paiement per capita** : 571.90 €par habitant (2008)
- **Transfert de risques au concessionnaire** de construction, fluctuation de la demande et disponibilité (libre choix, compétences Commissariat et secours pour mauvais service).

Contexte

- Informatisation intégrale du Département : Histoire Clinique Electronique et Système Radiologique PACs.
- Beaucoup d'information de soins peu structurée et pas suffisamment mise en valeur.
- Les outils pour aborder le contexte ont été les suivants :
 - Data Warehouse pour mesurer et intégrer l'activité.
 - Cost Control qui nous permet de déterminer les coûts de l'activité (produits).

Objectifs du projet

- L'objectif principal que La Ribera s'est fixée pour le projet était l'évolution du **modèle de comptabilité analytique** vers un **modèle de comptabilité de coûts par acte et par processus de soins**:
 - Développement de la structure de comptabilité analytique.
 - Définition du catalogue d'actes de soins de l'hôpital.
 - Obtention du coût unitaire de chacun des actes de soins du catalogue.
 - Développement du modèle de coûts par processus de soins.
 - Définition de l'usage systématique du modèle.

Phases du projet

Développement et
implantation du
modèle de coûts
par acte

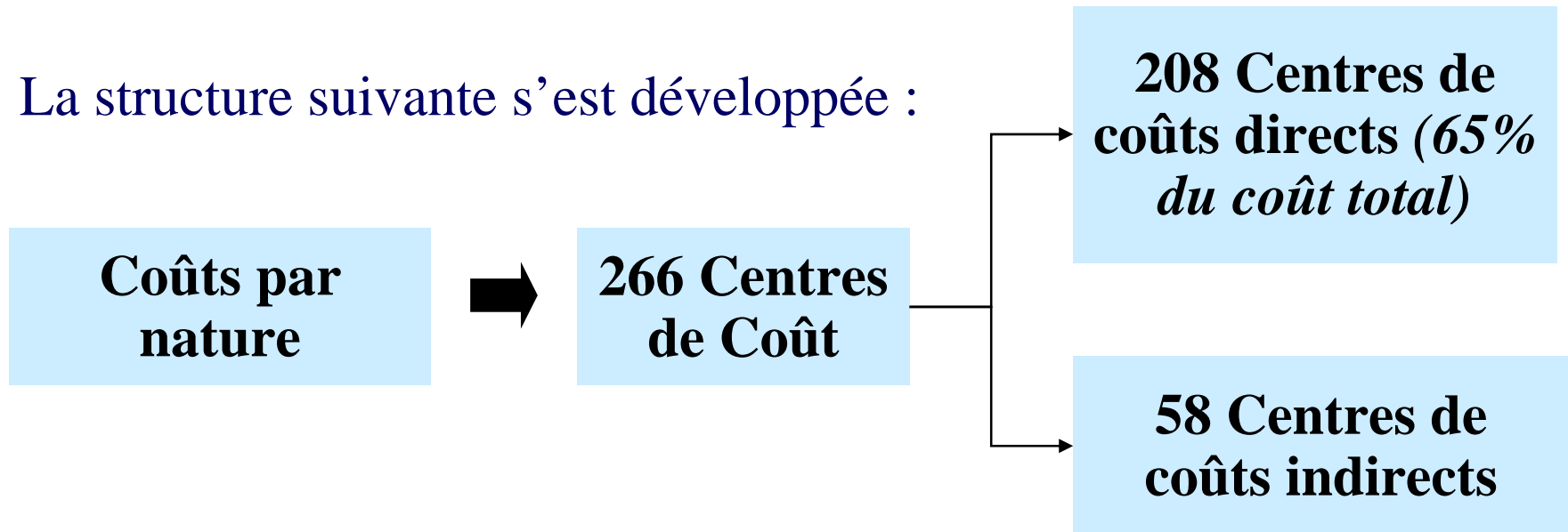
- Définition de la structure de comptabilité analytique.
- Définition du catalogue des actes.
- Obtention du coût unitaire des actes.

Développement et
implantation du modèle
de coûts
par processus

- Formalisation des processus standards (70% de l'activité).
- Obtention du coût unitaire des processus.
- Définition de la systématique d'usage

Définition de la structure de comptabilité analytique

- La structure suivante s'est développée :



- Le développement de la structure de comptabilité analytique comportait également la définition des critères de répartition des coûts indirects aux centres de coûts directs.

Définition du catalogue d'actes de soins

- Les types de produits utilisés sont les suivants :

Actes inclus dans la Loi de Taux du Conseil Sanitaire.

- *On dispose du prix de chacun d'entre eux*

306
produits

Médicaments de patients externes

- *On dispose du prix de chacun d'entre eux au niveau du patient*

138
produits

Procédure que réconfortent les GRD

- *Nous ne disposons pas du prix au niveau des procédures, mais des GRD*

233
produits

Actes et produits créés expressément pour le projet, nécessaires pour le développement du modèle de coût par processus de soins

- *Nous disposons d'aucune information de prix*

40 produits

717 produits

Obtention du coût unitaire des actes de soins du catalogue

- **Obtention du coût unitaire.** Analyse individuelle des 717 actes du catalogue : temps de RH, consommables, équipements....
- **L'outil QPR CostPerform** facilite l'obtention des coûts unitaires et la caractérisation de ces derniers :

C3400- BIOPSIA DE PIEL Y TEJIDO SUBCUTANEO	Coste Unitario
MEDICO	13,95
FAR-86.11	5,81
MS-86.11	8,13
	13,94
Coste directo	27,89
AMORTIZACIÓN DERMATOLOGÍA	1,46
SERVICIOS GENERALES DERMATOLOGÍA	0,43
SUMINISTROS DERMATOLOGÍA	0,08
	1,97
AREA GESTIÓN DERMATOLOGÍA	2,62
COSTES COMUNES DERMATOLOGÍA	0,73
PERSONAL COMUN DERMATOLOGÍA	6,14
	9,49
ESTERILIZACIÓN DERMATOLOGÍA	1,52
Coste indirecto	12,98
Coste total	40,87

Caractérisation des centres de coûts directs

Centro de Coste	Código	Descripción	Cantidad	Coste Unitario	Coste Unitario Directo	Coste Unitario Indirecto	Coste Total	Coste Directo Total	Coste Indirecto Total
URGENCIAS-HOSP	01-02-01.4	URGENCIA HOSPI. CON OBSERVACIÓN	35.446	69,03 €	48,92 €	20,12 €	2.446.873,64 €	1.733.818,69 €	713.054,95 €
	01-02-01.3	URGENCIA HOSPI. CON COMPLICACIÓN	17.896	120,81 €	85,60 €	35,20 €	2.161.933,17 €	1.531.914,07 €	630.019,11 €
	01-02-01.5	URGENCIA HOSPI. LLEVE	53.351	34,52 €	24,46 €	10,06 €	1.841.485,67 €	1.304.849,67 €	536.635,99 €
	01-02-01.2	URGENCIA HOSPI. SEMI CRITICOS	5.752	138,07 €	97,83 €	40,23 €	794.169,43 €	562.736,78 €	231.432,65 €
	01-02-01.1	URGENCIA HOSPI. CRITICOS	3.568	172,58 €	122,29 €	50,29 €	615.714,72 €	436.286,40 €	179.428,32 €
Total URGENCIAS-HOSP							7.860.176,63 €	5.569.605,61 €	2.290.571,02 €
UVI - HOSP	01-01-06	ESTANCIA UCI	7.694	712,19 €	462,69 €	259,50 €	5.479.595,81 €	3.482.989,70 €	1.996.606,10 €
Total UVI - HOSP							5.479.595,81 €	3.482.989,70 €	1.996.606,10 €
HEMODIALISIS - HDD	01-01-09	SESION DE HEMODIALISIS	17.211	192,75 €	133,45 €	59,30 €	3.317.471,42 €	2.236.781,21 €	1.020.690,21 €
Total HEMODIALISIS - HDD							3.317.471,42 €	2.236.781,21 €	1.020.690,21 €
BIOQUIMICA	02-05-01	PERFIL ANALÍTICO DE BIOQUÍMICA	153.292	21,64 €	15,93 €	5,71 €	3.316.922,61 €	2.442.342,88 €	874.579,74 €
Total BIOQUIMICA							3.316.922,61 €	2.442.342,88 €	874.579,74 €
ANESTESIA - QUIROFANO	A16	MINUTO ANESTESISTA	3.323.981	0,82 €	0,61 €	0,21 €	2.727.115,25 €	2.034.849,63 €	692.265,61 €
Total ANESTESIA - QUIROFANO							2.727.115,25 €	2.034.849,63 €	692.265,61 €
GINECOLOGIA-CCEE	01-02-04	CONSULTA SUCESIVA	27.203	48,74 €	31,07 €	17,67 €	1.325.778,68 €	845.160,64 €	480.618,04 €
	01-02-02	PRIMERA CONSULTA	11.896	48,74 €	31,07 €	17,67 €	579.720,52 €	369.561,66 €	210.158,86 €
	01-02-06	INTERVENCION QUIRURGICA MENOR	384	97,47 €	62,14 €	35,34 €	37.429,62 €	23.860,73 €	13.568,90 €
	02-16-07	DIAGNOSTICO PRENATAL SIN AMNIOCENTESIS	300	48,74 €	31,07 €	17,67 €	14.620,95 €	9.320,60 €	5.300,35 €
	02-01-12	ECOGRAFIA	8	97,47 €	62,14 €	35,34 €	779,78 €	497,10 €	282,69 €
Total GINECOLOGIA-CCEE							1.958.329,56 €	1.248.400,73 €	709.928,83 €
HEMATOLOGIA-ADB	02-06-02	PERFIL DE COAGULACIÓN	58.648	14,49 €	10,61 €	3,89 €	850.040,44 €	622.177,24 €	227.863,20 €
	02-06-01	PERFIL HEMATOLÓGICO	115.308	6,51 €	4,76 €	1,74 €	750.217,73 €	549.113,17 €	201.104,56 €
	02-06-14	PRUEBAS DE CITOGÉNÉTICA	1.239	109,04 €	79,81 €	29,23 €	135.105,11 €	98.888,62 €	36.216,49 €
	02-06-04	PERFIL ANALÍTICO DE BANCO DE SANGRE HOSPITALAR	4.250	18,09 €	13,24 €	4,85 €	76.885,25 €	56.275,27 €	20.609,98 €
	02-06-11	CITOMETRIA DE FLUJO	780	48,49 €	35,49 €	13,00 €	37.821,14 €	27.682,75 €	10.138,40 €
	02-06-12	ESTUDIO DE SÍNDROME LINFOPROLIFERATIVO CRÓNICO	11	120,16 €	87,95 €	32,21 €	1.321,80 €	967,48 €	354,32 €
	02-06-10	CITOLOGIA DE IMPRONTA GANGLIONAR Y/O BAZO Y LÍMFO	75	6,59 €	4,82 €	1,77 €	493,99 €	361,57 €	132,42 €
	02-06-07	MÉDULA ÓSEA, ASPIRADO	11	12,67 €	9,28 €	3,40 €	139,41 €	102,04 €	37,37 €
Total HEMATOLOGIA-ADB							1.852.024,88 €	1.355.568,13 €	496.456,75 €
HOSP. 1ª DERECHA	01-01-01	ESTANCIA SIN INTERVENCIÓN QUIRURGICA	16.117	109,72 €	69,16 €	40,56 €	1.768.366,99 €	1.114.728,70 €	653.638,29 €
	01-01-02	ESTANCIA POR INTERVENCIÓN QUIRURGICA	414	109,72 €	69,16 €	40,56 €	45.437,95 €	28.642,80 €	16.795,15 €
Total HOSP. 1ª DERECHA							1.813.804,94 €	1.143.371,50 €	670.433,44 €
PSIQUIATRIA-CCEE	01-02-04	CONSULTA SUCESIVA	24.842	53,15 €	32,12 €	21,03 €	1.320.371,20 €	798.034,92 €	522.336,28 €
	01-02-02	PRIMERA CONSULTA	4.287	106,30 €	64,25 €	42,05 €	455.714,62 €	275.434,81 €	180.279,82 €
Total PSIQUIATRIA-CCEE							1.776.085,82 €	1.073.469,73 €	702.616,09 €
HOSP. 3ª DERECHA (PED/NEO)	01-01-03	ESTANCIA PED. Y NEONATOS SIN IQ	6.803	190,24 €	114,96 €	75,27 €	1.294.155,25 €	782.084,21 €	512.071,04 €
	01-01-04	ESTANCIA PED. Y NEONATOS CON IQ	2.371	190,24 €	114,96 €	75,27 €	451.147,44 €	272.637,53 €	178.509,91 €
Total HOSP. 3ª DERECHA (PED/NEO.)							1.745.302,69 €	1.054.721,74 €	690.580,95 €

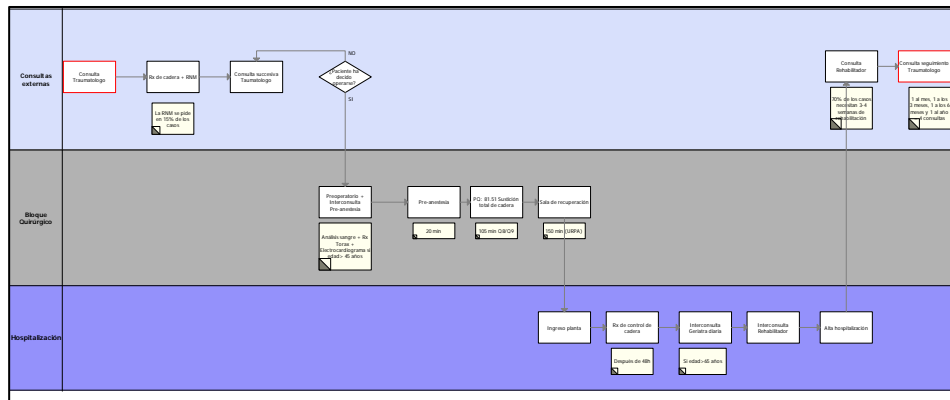
Le développement du modèle par processus a demandé l'analyse de 31 processus de soins, représentant ainsi 70% de l'activité. Exemple :

N1	Nombre	N2	Nombre	N3	Nombre
7	Atención Mujer Embarazada	7.1	Parto	7.1.1	Parto sin complicaciones (con epidural)
				7.1.2	Parto sin complicaciones (sin epidural)
				7.1.3	Parto con complicaciones (PQ:73.59)
				7.1.4	Parto con complicaciones (PQ:72.8)
		7.2	Cesárea	7.2.1	Cesárea urgente sin cc
				7.2.2	Cesárea urgente con cc
		7.3	Legrado	7.3.1.1	Legrado ginecologico urgente
					7.3.1.2
				7.3.2.1	Legrado obstétrico por aborto incompleto
					7.3.2.2
7.4	Aborto	7.4.1	Aborto sin dilatación / aborto incompleto		
		7.4.2	Amenaza de aborto		
		7.4.3	Aborto con dilatación y legrado		
7.5	Embarazo ectopico	7.5	Embarazo ectopico		
8	Insuficiencia respiratoria	8.1	Edema pulmonar e insuficiencia respiratoria	8.1	Edema pulmonar e insuficiencia respiratoria
9	EPOC	9.1	EPOC	9.1	EPOC
10	Apendicitis	10.1	Apendicitis: abierta con cc	10.1	Apendicitis: abierta con cc
		10.2	Apendicitis: abierta sin cc	10.2	Apendicitis: abierta sin cc
		10.3	Apendicitis: laparoscopia con cc	10.3	Apendicitis: laparoscopia con cc
		10.4	Apendicitis: laparoscopia sin cc	10.4	Apendicitis: laparoscopia sin cc
11	Cirugía de cadera	11.1	Fractura de cadera	11.1	Fractura de cadera
		11.2	Prótesis de cadera	11.2	Prótesis de cadera
		11.3	Luxación de cadera	11.3	Luxación de cadera
		11.4	Infección protésica (complic.)	11.4	Infección protésica (complic.)
		11.5	Fractura de pelvis - Politraumatizados	11.5	Fractura de pelvis - Politraumatizados
12	Cirugía de vesícula	12.1	Colelitiasis	12.1.2	Colecolitiasis
				12.1.1.1	Colelitiasis - Colectectomía laparoscópica
				12.1.1.2	Colelitiasis - Colectectomía abierta
		12.2	Colecistitis	12.2.1.1	Colelitiasis - Colectectomía laparoscópica
				12.2.1.2	Colelitiasis - Colectectomía abierta
				12.2.2	Colecolitiasis
		12.3	Colecistitis aguda	12.3	Colecistitis aguda

Pour chaque processus s'est développée une double tâche...

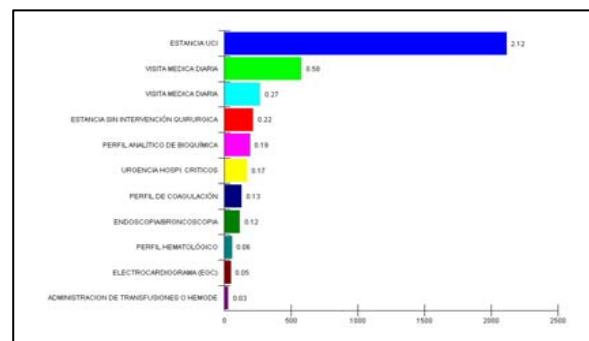
1
Formalisation du processus analysé

Total de processus analysés : 126



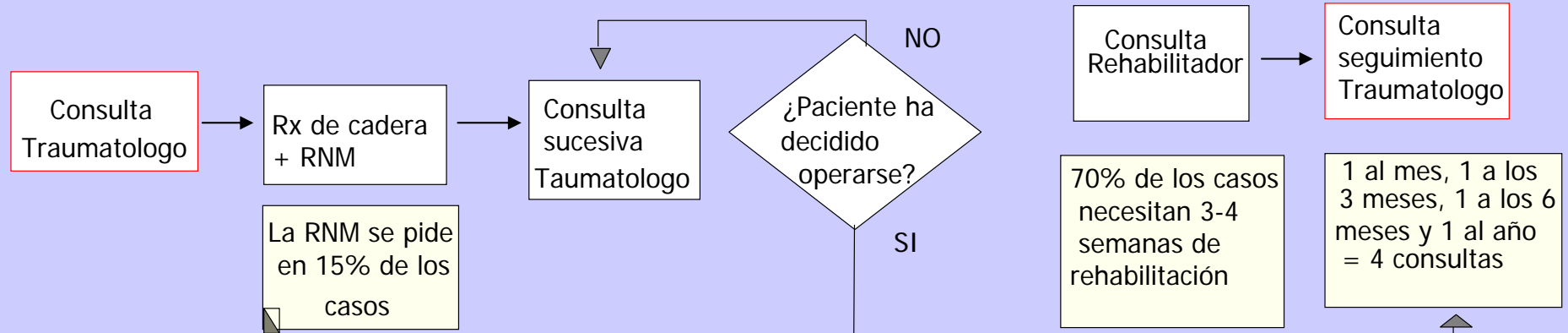
2
Obtention du coût du processus et de ses variantes avec QPR CostPerform

Total de processus calculés : 261

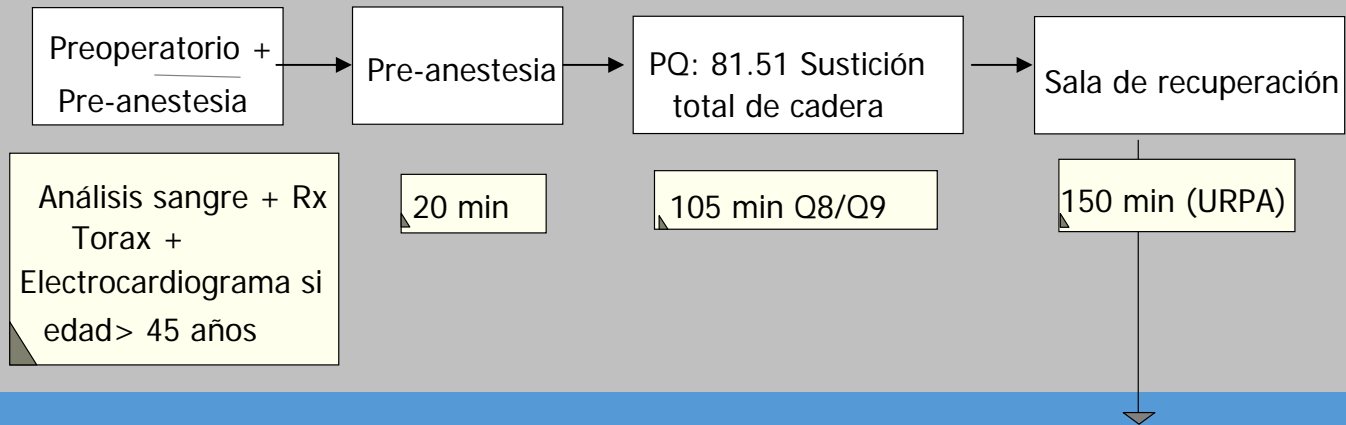


A chaque processus de soins analysés a été analysé un GRD, avec l'objectif de comparer le coût avec le tarif

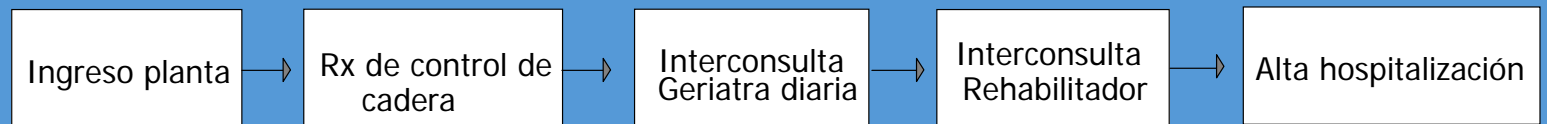
Consultas Externas



Bloque Quirúrgico



Hospitalización



...ce qui a permis de caractériser complètement chaque processus de soins

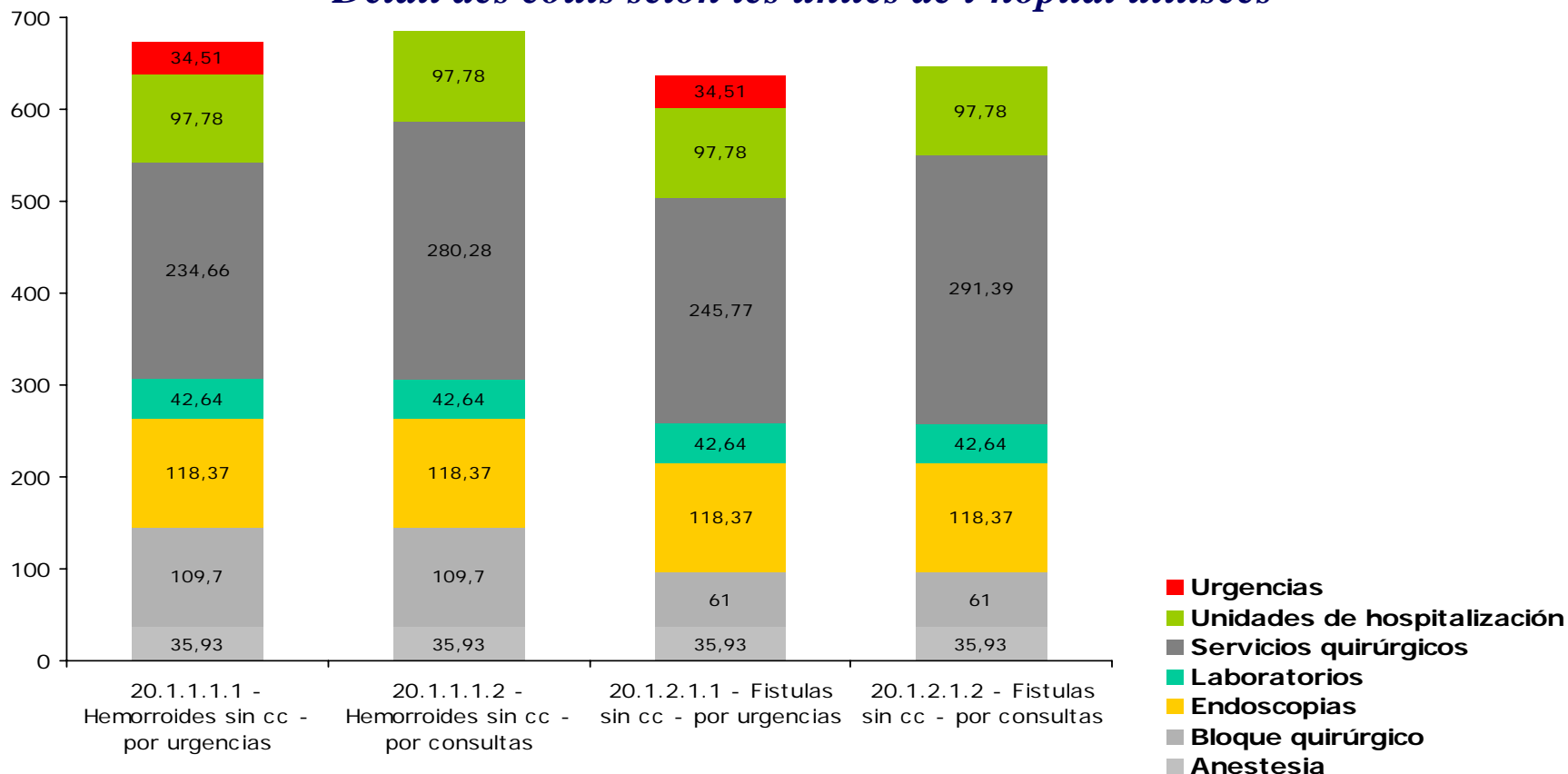
Código proceso	Descripción proceso	Costes actividad hospitalaria	Costes actividad ambulatoria	Total Costes	Ingresos	Resultados	Código GRD
		Total	Total		Total	Total	
22.2.3.1.1	22.2.3.1.1 - Hernias de pared abdominal - CMA - Otras hernias compleja - PQ: 53.41	-	632,54	632,54	3.161,33	2.528,79	159
22.2.3.1.2	22.2.3.1.2 - Hernias de pared abdominal - CMA - Otras hernias compleja - PQ: 53.4	-	579,31	579,31	3.206,09	2.626,78	159
27.2	27.2 - Cirugía plástica del ojo - PQ: 08.44	-	577,17	577,17	1.606,31	1.029,14	40
07.4.2	07.4.2 - Amenaza de aborto	563,56	-	563,56	357,40	-206,16	379
07.3.2.2.4	07.3.2.2.4 - Legrado obstétrico por aborto diferido - Por urgencias - PQ:69.5	292,10	261,86	553,96	256,52	-297,44	377
07.3.1.1.1	07.3.1.1.1 - Legrado ginecológico urgente - PQ:69.5	502,93	48,74	551,67	920,36	368,69	364
07.3.2.1.1	07.3.2.1.1 - Legrado obstétrico por aborto incompleto - PQ:69.5	502,93	48,74	551,67	935,58	383,91	381

Utilisation du modèle : vision financière

- *Analyse des coûts des actes et processus de soins :*
 - **Coût des GRD** associés au processus de soins.
 - **Coût des actes de soins** et produits intermédiaires utilisés dans le processus de soins, réalisant ainsi une analyse multidimensionnelle selon différentes classifications de coûts :
 - **Coûts par modalité de soins** : soin de santé, soin ambulatoire spécialisé, urgences.
 - **Coût par type d'acte** : soin médicale (ambulatoire ou en hospitalisation), séjours, occupation du bloc opératoire ou d'accouchement, temps d'anesthésie, visite des urgences, examens et essais diagnostics.
 - **Coûts directs/indirects**, fixes/variables, nature du coût (RH, consommables, amortissement de l'équipement).
 - **Analyse des résultats et de la marge obtenue.**

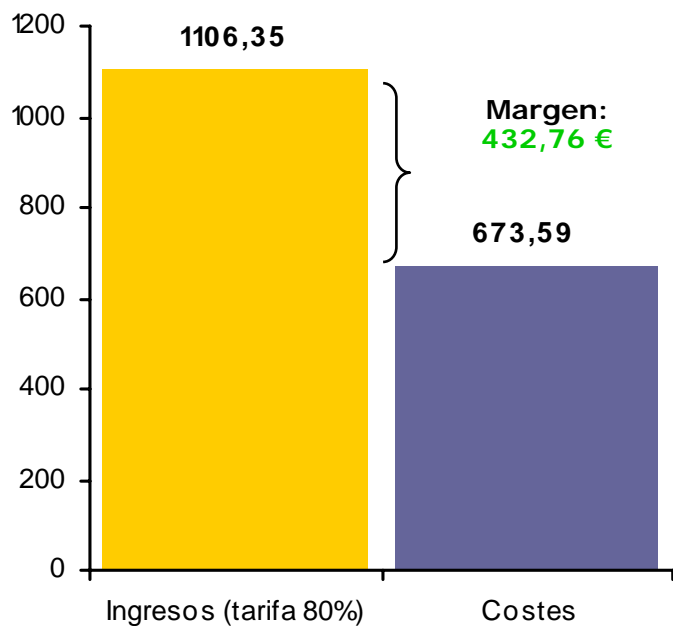
Utilisation du modèle : Analyse des coûts d'un processus de soins

Détail des coûts selon les unités de l'hôpital utilisées

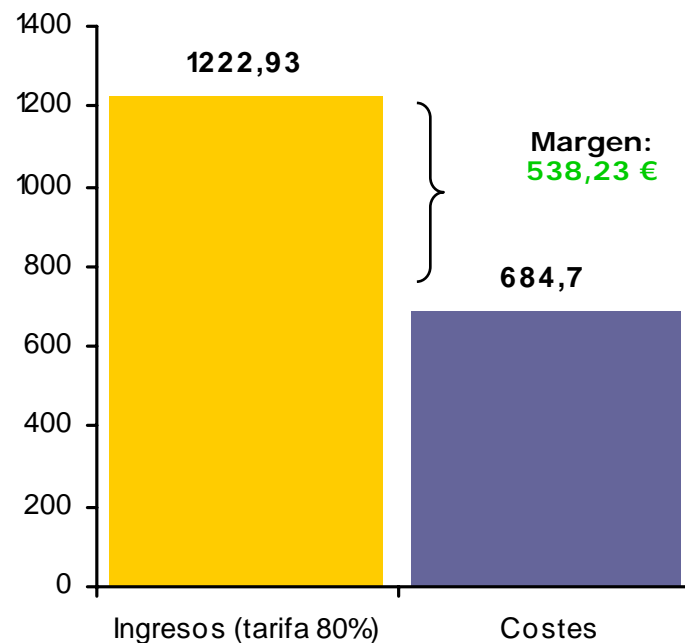


Utilisation du modèle : Analyse de la marge

"Hemorroides sin cc – por urgencias"



"Hemorroides sin cc – por consultas"



Utilisation du modèle : Vision clinique

- Amélioration des processus de soins :
 - **Pertinence des prestations** (et de leur volume) utilisées dans les processus de soins.
 - **Variabilité dans la réalisation réelle d'un processus** : analyse des prestations menées à bien réellement sur la base des prestations considérées dans le processus standard.
 - **Impact des différentes alternatives cliniques** pour la réalisation d'un processus de soins.
 - **Impact économique** de l'introduction d'une nouvelle technique ou procédure.
 - **Réalisation du budget** des unités médicales selon l'activité prévue dans chaque processus de soins.

Utilisation du modèle : Analyse de la variabilité des processus réels contre le processus standard

	Coste estándar	Coste paciente <i>i</i>
Cesárea programada (hospitalización)	1.290,79 €	1.581,72 € (+ 22,54%)

Acto	Cantidad	Coste unitario	Coste total
Estancia en Planta 2a derecha	1,40	171,09	239,53
Procedimiento 74.9: Cesarea de tipo no especificado	1,00	122,14	122,14
Minuto de quirófano 5	40,00	4,05	162,00
Minuto de anestesista	45,72	0,82	37,49
Estancia en Planta 2a derecha	2,00	171,09	342,18
Pase médico diario (Servicio Obstetricia)	4,00	59,09	236,36
Interconsultas (Servicio de Pediatría)	1,00	151,09	151,09
			1.290,79 €

Acto	Cantidad	Coste unitario	Coste total
Estancia en Planta 2a derecha	1,40	171,09	239,53
Procedimiento 74.9: Cesarea de tipo no especificado	1,00	122,14	122,14
Minuto de quirófano 5	55,00	4,05	222,75
Minuto de anestesista	45,72	0,82	37,49
Estancia en Planta 2a derecha	3	171,09	513,27
Pase médico diario (Servicio Obstetricia)	5	59,09	295,45
Interconsultas (Servicio de Pediatría)	1,00	151,09	151,09
			1.581,72

Utilisation du modèle : Simulation de l'incorporation d'une nouvelle technique ou procédure

- Pour simuler l'impact de réaliser un processus avec une nouvelle procédure ou technique, il est nécessaire de construire le processus et aussi d'identifier les actes nécessaires pour la réalisation de ce dernier.

Proceso original			
Acto	Cantidad	Coste unitario	Coste total
Estancia en Planta 2a derecha	3,00	171,09	342,18
Procedimiento A	1,00	122,14	122,14
Minuto de quirófano 5	40,00	4,05	162,00
Minuto de anestesista	45,72	0,82	37,49
Pase médico diario	3,00	59,09	118,18
Interconsultas	1,00	151,09	151,09
			1.163,26 €



Nuevo proceso			
Acto	Cantidad	Coste unitario	Coste total
Estancia en Planta 2a derecha	1,5	171,09	256,6
Procedimiento B	1,00	300	300
Minuto de quirófano 5	25	4,05	101,25
Minuto de anestesista	30	0,82	24,6
Pase médico diario	2	59,09	118,08
Interconsultas	1,00	151,09	151,09
			951,76 (-18,8%)

Evolution du projet, nécessités futures....

- Variabilité de coûts entre professionnels
- Budgéter à partir de l'activité prévue
- Création de nouveaux produits pour mieux ajuster le coût de l'activité
- Négociation de tarifs avec notre principal client (Conselleria de Sanidad)