



**MútuaTerrassa**  
Logística Sanitària  
i Serveis Interns

# Comprar o produir serveis? L'experiència de MútuaTerrassa

**Jornada, Noves fórmules per prestar els  
Serveis de Suport - 16 d'abril de 2015 -**

Comitè Organitzador: **Consell Tècnic Assessor d'Infraestructures i Equipaments**

**Joan López**





## ***LOGÍSTICA SANITÀRIA: activitats***

- ⇒ ***APROVISIONAMENT***: compra, recepció i gestió d'inventaris
- ⇒ ***PRODUCCIÓ***: activitats de transformació (cuina, neteja, bugaderia, esterilització, manteniment,....)
- ⇒ ***DISTRIBUCIÓ***: subministrament als punts de consum dels bens i serveis



**Mútua**Terrassa  
Logística Sanitària  
i Serveis Interns

## ***LOGÍSTICA SANITÀRIA: abast***

*⇒ Agrupa totes les activitats de transformació,  
així com el flux de recursos i pacients de  
l'hospital*

*Beaulieu i Landry*



- **PRIMER NIVELL**

L'alta direcció **no considera** la LS com un **factor d'èxit** de l'organització i només tracta de **minimitzar els impactes negatius** provinents d'aquesta àrea. Es realitzen millores a **c/p**, **poca formació** i si els problemes creixen, es recorre a **experts externs**.



- **SEGON NIVELL**

*L'alta direcció busca que les seves activitats logístiques estiguin **a la par amb les d'altres centres hospitalaris**. Es permeten inversions per **incorporar tecnologies** (SI, carrusels, etc.) No obstant això, aquest increment en inversions tecnològiques **no ve complementat amb inversions en recursos humans** el que impedeix extreure tot el potencial d'aquestes noves tecnologies. Igualment les innovacions són materialitzades majoritàriament per **consultors externs que són els que acaben tenint el coneixement**.*



- **TERCER NIVELL**

*L'alta direcció considera les AL (activitats logístiques) com un **mitjà per millorar significativament les activitats globals** del centre, no només mitjançant una major eficiència de les AL, sinó també pel seu **impacte en els procediments clínics**. Les **inversions** s'inscriuen en una perspectiva a **I/p** i van dirigides a **millorar la capacitat interna de suport als processos clínics** (selecció de personal, formalització de procediments, formació, etc.)*



- **QUART NIVELL:**

Constitueix un **canvi radical** a nivell de l'organització de l'establiment sanitari. **Totes les àrees de l'entitat prenen consciència de la utilitat de la LH** i aquesta passa a ser un **interlocutor de primer nivell** en les discussions de la direcció. Es busca **anticipar els propers avenços logístics** i adquirir o desenvolupar els recursos per implementar les **innovacions** que es consideren necessàries. Les inversions integren dimensions **tecnològiques i organitzacionals** però, contràriament als estats precedents, **la logística es desenvolupa sense anar a buscar consultors externs; s'intenta potenciar el coneixement intern i es reconeix com un actiu estratègic.**



## **COST ASSOCIAT A LES ACTIVITATS LOGÍSTIQUES** **I SERVEIS DE SUPORT EN USA**

• <b>COSTOS SALARIALS:</b>	<b>60%</b>		
✓ <i>Personal clínic:</i>	<b>40%</b>	10%	<b>4%</b>
• <i>Especialitats, BQ, Urg., UCI, RX, Lab.,...</i>			
✓ <i>Personal auxiliar:</i>	<b>20%</b>	75%	<b>15%</b>
• <i>Esterilitz., Compres, Finances, Adm., RRHH, Magatzem, ...</i>			
• <b>COSTOS NO SALARIALS:</b>	<b>40%</b>		
✓ <i>Subministraments i equipaments:</i>	<b>27%</b>	100%	<b>27%</b>
• <i>Mat. Fungible, Fàrmacs, Aliments, Equips,...</i>			
✓ <i>Altres:</i>	<b>13%</b>	0%	<b>0%</b>
• <i>Assegurances,.....</i>			
	<b>TOTAL:</b>		<b>46%</b>





## **EVOLUCIÓ DESPESES HOSPITALS A CATALUNYA**

Agregat atenció especialitzada 59 c. hospitalaris milions €	ANY 2003	ANY 2010	ANY 2011	ANY 2012	VARIACIÓ 2003/2010	VARIACIÓ 2011/2012	pes rel 2003	pes rel 2010	pes rel 2011	pes rel 2011
<b>Aprovisionaments</b>	<b>1075</b>	<b>1992</b>	<b>1854</b>	<b>1892</b>	<b>917</b>	<b>38</b>	<b>33%</b>	<b>34%</b>	<b>33%</b>	<b>35%</b>
Consum de farmacs	405	812	759	763	407	4	12%	14%	14%	14%
Consum de material sanitari	290	521	477	489	231	12	9%	9%	9%	9%
Consum d'altres aprovisionaments	68	74	65	62	6	-3	2%	1%	1%	1%
Treballs realitzats per altres empreses										
Restauració	36	61	56	53	25	-3	1%	1%	1%	1%
Bugaderia	18	29	26	25	11	-1	1%	0%	0%	0%
Neteja	70	105	102	103	35	1	2%	2%	2%	2%
Seguretat	11	22	22	21	11	-1	0%	0%	0%	0%
Altres Treballs o serveis	177	367	347	376	190	29	5%	6%	6%	7%
<b>Despeses de personal</b>	<b>1928</b>	<b>3363</b>	<b>3175</b>	<b>3013</b>	<b>1435</b>	<b>-162</b>	<b>59%</b>	<b>57%</b>	<b>57%</b>	<b>55%</b>
<b>Altres despeses d'explotació</b>	<b>176</b>	<b>340</b>	<b>364</b>	<b>380</b>	<b>164</b>	<b>16</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>
<b>Amortitzacions</b>	<b>99</b>	<b>174</b>	<b>189</b>	<b>190</b>	<b>75</b>	<b>1</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>
<b>TOTAL DESPESES EXPLOT.</b>	<b>3278</b>	<b>5869</b>	<b>5582</b>	<b>5475</b>	<b>2591</b>	<b>-287</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

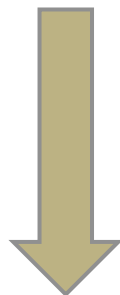


**Mútua Terrassa**  
Logística Sanitària  
i Serveis Interns

*¿ Produir serveis ?*

*o*

*¿ Comprar serveis ?*



***PRODUIR***

*... i no només per a nosaltres*



**Mútua**Terrassa  
Logística Sanitària  
i Serveis Interns

## **ELEMENTS CLAU**

- *Comunicacions TIC*
- *Sistemes d'informació*
- *Sistemes de traçabilitat*
- *Sistemes de qualitat*
- *Automatització*
- *Organització industrial*
- *Coneixement*
- *Planificació*
- *Centrat totalment en el professional sanitari:*
  - ***solucions*** -



## **MARC RELACIONAL**

- **Soci extern**, es comparteix visió, nivell de servei, coneixement i risc
- **Definició conjunta** del procés eliminant tot allò que no aporti valor real
- Anàlisi, **planificació** i treball conjunt com a claus de l'èxit i de minimització del risc.
- Les **responsabilitats** no es traspassen: s'identifiquen i assumeixen conjuntament
- La **qualitat** del servei **no és subjectiva**: es defineixen indicadors i es certifiquen els resultats
- L'objectiu final és el **benefici mutu**
- **Relacions estables**, no a curt termini



**Mútua Terrassa**  
Logística Sanitària  
i Serveis Interns

**SERVEIS MODEL  
OUT IN HOUSE**



- *Bugaderia*
- *Arxiu HC*
- *Manteniment*
- *Magatzem producte sanitari*
- *Logística de producte*
- *Esterilització*
  
- *TIC*
- *Neteja*
- *Atenció telefònica*

**HOSPITAL**



**SOCIOSANITARI**



**CAP**



**ACTIVITAT SANITÀRIA  
I SOCIOSANITÀRIA**

**SERVEIS  
SUBCONTRACTATS**



*RESTAURACIÓ*

*MANTENIMENT  
(PART)*

*SEGURETAT*



**Mútua Terrassa**  
Logística Sanitària  
i Serveis Interns

## **CONSEQÜÈNCIES / RESULTATS (I)**

- **ORGANITZATIUS:**

- ✓ *Permet gestionar de forma diferencial el que és assistencial per un costat i la logística sanitària per l'altre: entitats diferents*
- ✓ *Respon bé a entitats multihospital/multiservei*

- **ECONÒMICS:**

- ✓ *Automatització , volum, organització "industrial", aplicació de "best practices", economies d'escala*

- **RECURSOS HUMANS:**

- ✓ *Model incentivador para los professionals no sanitaris*
- ✓ *Relaciones laborals simplificades*
- ✓ *Convenis col·lectius corresponents a cada activitat*
- ✓ *Sistemes retributius més flexibles*



**Mútua Terrassa**  
Logística Sanitària  
i Serveis Interns

## **CONSEQÜÈNCIES / RESULTATS (II)**

- **SECTOR / ALIANCES**

- ✓ *Projectes compartits: estrènyer llaços*
- ✓ *Benchmarking*
- ✓ *Les cultures no poden ser molt diferents*

- **CONEIXEMENT**

- ✓ *Es manté en l'organització*
- ✓ *Incentiva la innovació: competència, eficiència*
- ✓ *Volum → facilita projectes I + D*



**Mútua**Terrassa  
Logística Sanitària  
i Serveis Interns