

PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES QUE REGIRAN LA CONTRACTACIÓ,
MITJANÇANT PROCEDIMENT OBERT I TRÀMIT ORDINARI, DEL SERVEI
D'ELABORACIÓ I IMPLANTACIÓ D'UN PROJECTE DE MILLORA DE PROCESSOS A
L'HOSPITAL DE TERRASSA, CONSORCI SANITARI DE TERRASSA

Expedient CST/23-31

PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES QUE REGIRAN LA CONTRACTACIÓ, MITJANÇANT PROCEDIMENT OBERT I TRÀMIT ORDINARI, DEL SERVEI D'ELABORACIÓ I IMPLANTACIÓ D'UN PROJECTE DE MILLORA DE PROCESSOS A L'HOSPITAL DE TERRASSA, CONSORCI SANITARI DE TERRASSA

1. OBJECTE DEL CONTRACTE

L'objecte del contracte és un servei d'elaboració i implantació d'un projecte de millora del procés d'hospitalització al Consorci Sanitari de Terrassa (CST, en endavant), en concret a l'Hospital de Terrassa, amb la finalitat de promoure els canvis necessaris per millorar la qualitat de l'atenció, l'experiència de les persones i reduir-ne les ineficiències (estades, ingressos i d'altres activitats assistencials evitables o que no aporten valor a la pràctica clínica).

L'abast del procés d'hospitalització de pacients mèdics aguts (medicina interna i especialitats, Unitat Geriàtrica d'Aguts i Subaguts) comença en el moment que es decideix l'ingrés i acaba amb l'alta hospitalària. D'aquesta manera, el tram inicial del procés que es produeix al Servei d'Urgències Hospitalàries també en forma part.

2. ANTECEDENTS: FASE PRÈVIA AL PROJECTE

La Direcció del CST, en línia amb els 9 eixos estratègics que es van establir en el seu Pla Estratègic 2021-2024, està compromesa amb la prestació d'un servei assistencial de qualitat, humà i participatiu, basat en l'evidència i orientat a obtenir resultats de valor per a les persones.

Els objectius de la prestació del servei i la qualitat assistencial passen irrenunciablement per gestionar de forma eficient els processos clau de l'activitat assistencial.

En aquest context, la Direcció va identificar que l'activitat del Servei d'Urgències de l'Hospital de Terrassa era susceptible de millora i, dins d'aquest plantejament d'optimització de processos, ho va prioritzar per l'alt impacte que aquest Servei té en el funcionament del centre, així com en l'atenció a la població de referència de l'entitat.

A finals de 2022 es va fer una primera actuació mitjançant la contractació externa d'una consultoria especialitzada en la implantació de metodologies de millora continua i experta en el desenvolupament de projectes de millora de gestió operativa en l'àmbit assistencial.

Aquesta consultoria va realitzar una anàlisi en profunditat del procés i de la gestió associada elaborant, com a resultat, un informe amb la proposta d'un pla d'acció al Servei d'Urgències de l'Hospital de Terrassa, que es va implantar mitjançant la licitació de l'expedient CST/22-06.

La implantació d'aquest pla va evidenciar que, per incrementar l'eficiència del procés, s'hauria de considerar també la millora del drenatge de pacients amb criteri d'ingrés cap a la Unitat d'Hospitalització.

3. DEFINICIÓ DEL SERVEI

Actualment, el CST segueix amb la millora continua dels seus processos clau i estableix el seu seguiment en la gestió dels processos d'hospitalització.

El servei consistirà en l'elaboració i posada en marxa d'un projecte de millora del procés d'hospitalització a l'Hospital de Terrassa. L'objectiu del servei haurà de ser el de provocar i promoure canvis en la manera de fer i actuar mitjançant una metodologia que s'adapti a la cultura i als professionals del CST.

Es considera que el projecte de millora del procés urgent es troba realitzat i el licitador no podrà contemplar a la seva oferta actuacions (ni costos) dirigits a repetir (total o parcialment) treballs executats en aquesta fase prèvia.

Tot i així, donat que el procés d'hospitalització (que està condicionat a l'ingrés del pacient) s'inicia en major part al procés urgent, el licitador podrà plantejar a la seva proposta l'adaptació dels processos establerts. Per a tal fi, el CST proporcionarà accés a l'empresa adjudicatària a tota la informació i documentació utilitzada i generada en la implantació d'aquest projecte, respectant sempre els compromisos de confidencialitat establerts.

Les principals línies d'actuació del projecte de millora hauran de contemplar els següents aspectes:

- Es concretarà en els processos d'hospitalització de l'àmbit de medicina interna i especialitats, i les Unitats Geriàtrica d'Aguts (UGA) i Subaguts.
- Aplicació de metodologies Lean o similars per a la Gestió de Processos: a partir de l'estudi dels diferents processos assistencials i no assistencials del CST es promourà un pla de millora que repercuteixi en la gestió operativa necessària per obtenir resultats esperats en qualitat assistencial, experiència de les persones i indicadors d'eficiència assistencial (TRIPLE AIM).
- Incentivarà la planificació, el treball en equip i la comunicació dels professionals dins dels processos d'hospitalització del pacient mèdic.
- Com a suport per a la implantació dels canvis necessaris, incorporarà eines tecnològiques de transferència estructurada d'informació entre professionals en els diferents moments de traspass de responsabilitat i d'informació clínica.
- El projecte contemplarà el treball en co-creació amb els pacients i l'avaluació de l'experiència de les persones.
- Definició, seguiment i avaluació del Quadre de Comandament del procés d'hospitalització per a la correcta presa de decisions, considerant els aspectes del contracte i la contraprestació

per resultats definida pel CatSalut.

- Millorar els resultats d'eficiència esperats:
 1. Assolir l'Estada Mitjana (EM) esperada per complexitat a l'Hospital de Terrassa, segons el criteri establert amb les eines de benchmark (Iametrics, BS3,...), amb l'objectiu d'assolir el benchmark value.
 2. Adequar els criteris d'ingressos d'urgències a l'àmbit mèdic.
 3. Millorar la gestió de llits d'hospitalització, reduint les estades fora de planta dels pacients i la dispersió dels pacients per especialitats en diferents plantes d'hospitalització.
 4. Millorar l'indicador que fa referència a l'alta del pacient abans de les 12:00 pm.

4. EQUIP DE PROJECTE

Els licitadors hauran d'identificar els recursos assignats al projecte (equip de projecte) i nomenar la figura d'un Director de Projecte, que serà el referent de l'empresa adjudicatària i l'únic interlocutor vàlid davant de la Direcció del CST.

El Director de Projecte haurà de ser un **consultor estratègic sènior** en la gestió de processos assistencials i haurà d'exercir de responsable del contracte per part de l'adjudicatari i donar resposta a les incidències que puguin aparèixer durant l'execució del mateix (desviacions, dificultats, problemes, conflictes...).

El referent operatiu, tant de les actuacions contemplades com de totes les activitats que se'n derivin de la implantació del projecte, serà el Director de Projecte. Haurà de disposar d'una monitorització permanent de l'estat d'execució i, de manera preventiva, haurà d'identificar els possibles problemes, proposar les solucions o alternatives adequades per a la seva resolució i corregir les desviacions que es detectin. Tanmateix, podrà treballar de forma col·laborativa o integrar un/s consultor/s junior/s al seu equip de treball.

Les tasques concretes de la figura del Director de Projecte seran:

- Planificació detallada del projecte: cronograma, estructura i continguts, recursos tècnics i humans necessaris.
- Assessorament del sistema, procediments, eines d'administració i control del projecte
- Establiment d'una metodologia de treball.
- Administració i control del projecte: qualitat, compliment de les tasques i del calendari de treball, control de canvis, etc.
- Lliurament d'informació periòdica al CST de l'estat del projecte: control, seguiment, desviació de costos, seguiment de la implantació, etc.
- Elaboració del Pla de Gestió del Canvi.
- Disseny del Pla de Millora Continua dels Processos.

- Proposta de mesures correctores en cas de desviació.

Els membres de l'Equip de Projecte s'integraran amb els equips assistencials i el Departament de Qualitat Assistencial del CST durant tota l'execució del projecte.

En cas de disconformitat, a petició raonada i per escrit de la Direcció del CST, l'empresa adjudicatària estarà obligada a substituir qualsevol membre de l'Equip de Projecte.

Els treballs contemplats en el contracte es duran a terme presencialment a les instal·lacions del CST, mitjançant reunions grupals, entrevistes personalitzades amb el personal implicat, treball de camp in situ a l'Hospital de Terrassa, etc.

En aquest sentit, l'empresa adjudicatària podrà utilitzar la infraestructura del CST (xarxa, equipament i/o programari) exclusivament per a l'ús o benefici del CST en el marc de l'execució del contracte. Per motius de garantia de seguretat, qualsevol voluntat d'utilitzar aquests recursos tècnics (infraestructures, sistemes d'informació, etc.) serà prèviament notificada i justificada al CST amb un informe de necessitats i anàlisi de beneficis i riscos per a l'entitat. L'autorització haurà de ser expressa i no tàcita per part del CST.

Així mateix, el CST i l'empresa adjudicatària crearan un Comitè d'Implantació i Seguiment del Projecte. Aquest Comitè, en el que haurà de participar inexcusablement el Director de Projecte, haurà de disposar de tota la informació necessària per efectuar, de manera eficaç i eficient, les tasques que li siguin atribuïdes que, com a mínim, seran:

- Establiment de les línies estratègiques del projecte, segons la política del CST.
- Aprovació de la planificació i de les fases del projecte.
- Actes i anàlisi del progrés del projecte.
- Seguiment mensual i avaluació global del projecte.
- Control de les desviacions del projecte.
- Aprovació, seguiment i avaluació dels plans d'actuació.
- Acceptació formal de la finalització de cadascuna de les fases del projecte.

5. ESTRUCTURA I FASES DEL PROJECTE

El projecte per a la millora de processos d'hospitalització del CST haurà d'estar estructurat segons les següents fases:

- Fase 1. Diagnòstic del procés d'hospitalització del pacient mèdic als serveis de medicina interna i especialitats, UGA i subaguts.
- Fase 2. Proposta d'un model organitzatiu de treball en equip per al procés d'hospitalització

amb la implicació dels professionals i pacients.

- Fase 3. Implantació de la proposta de Medicina amb sessions formatives i de treball amb els professionals del servei implicats en hospitalització i de co-creació amb pacients.
- Fase 4. Seguiment i avaluació del projecte.

L'adjudicatari haurà de consensuar amb el CST els processos reorganitzatius que siguin necessaris per a la implantació de les actuacions contemplades al projecte. El resultat d'aquest consens es recollirà a les actes de les reunions del Comitè d'implantació i Seguiment del projecte (veure apartat 4 d'aquest PPT).

Així mateix, en el cas de la formació en habilitats, l'empresa adjudicatària haurà d'elaborar el pertinent Pla de formació.

Cadascuna de les fases es donarà per conclosa amb el vistiplau explícit del CST i amb el lliurament obligatori, per part de l'empresa adjudicatària, d'un document de resum del contingut de cada fase. El termini màxim d'execució per a la totalitat del projecte serà de 40 setmanes.

6. CONDICIONS DE FACTURACIÓ

La facturació de l'objecte del contracte es dividirà en una part fixa i una de variable (corresponent al 10% de l'import total d'adjudicació), segons es detalla a l'apartat 8 de la Memòria Descriptiva:

La **part fixa** es facturarà de manera mensual, ajustada a la durada del projecte, sempre que es compleixin les condicions establertes en aquest PPT.

La **part variable** quedarà supeditada al compliment dels indicadors definits segons els resultats d'eficiència esperats, especificats a l'apartat 3 d'aquest PPT.

El punt de referència serà la data d'inici efectiva de la prestació del servei i els valors dels indicadors que proporcionarà el Departament de Control de Gestió i anàlisi d'informació del CST, segons els registres de l'activitat assistencial.

Durant les 4 últimes setmanes del projecte es realitzaran auditories de la implantació i s'agafaran els valors d'aquests indicadors. A partir de la suma dels indicadors de cada setmana, es farà una mitjana de les 4 per comparar-la amb els valors inicials.

La part variable s'abonarà proporcionalment a partir de l'assoliment d'una reducció mínima d'un 35% de la diferència entre els valors dels indicadors de l'estada real i l'esperada, segons benchmark desembre 2023. L'assoliment d'una reducció del 50% de la diferència suposarà l'obtenció del 100% de la part variable.

7. OFERTES

Les empreses licitadores presentaran, en el **sobre B**, una memòria tècnica que contindrà, de manera específica i desenvolupada, els següents punts:

- 1.- Pla de projecte, d'acord amb les fases establertes a l'apartat 5 d'aquest PPT.
- 2.- Metodologia de treball.
- 3.- Equip de Projecte, detallant la relació de mitjans personals assignats a l'execució del contracte:
 - 3.1.- Descripció breu i esquemàtica de l'organització general de l'empresa.
 - 3.2.- Descripció de l'Equip de Projecte proposat per a cadascuna de les fases del projecte, incloent nombre de persones, dedicació horària i perfil professional. Es tindrà especial cura de no incloure dades dels membres de l'equip (rol dins l'equip, projectes en els que hagin participat...) que es valoraran mitjançant l'obertura del sobre C.
- 4.- Cronograma del projecte, detallat per fases i subfases (tenint present que el termini màxim per a l'execució completa del projecte serà de 40 setmanes).
- 5.- Descripció dels documents a entregar a la finalització de cadascuna de les fases del projecte.
- 6.- Pla de Formació (incloent calendari, recursos i material per a la formació).
- 7.- Pla de comunicació i gestió del canvi.
- 8.- Millores (potestatives, no obligatòries).

La inclusió d'aspectes tècnics avaluable mitjançant criteris quantificables automàticament dins l'oferta del **sobre B** (que inclou aspectes subjectes a valoració sota un judici de valor), suposarà l'exclusió automàtica del licitador en el procediment i, en conseqüència, ja no s'obrirà el **sobre C** (documentació sotmesa a criteris quantificables automàticament).

En el **sobre C**, l'empresa licitadora haurà d'incloure informació de l'experiència professional i formació dels membres de l'Equip de Projecte, mitjançant:

- CV del Director de Projecte proposat, que inclogui titulacions acadèmiques i trajectòria professional.
- CV dels consultors assignats a l'Equip de Projecte, que inclogui titulacions acadèmiques i trajectòria professional.

L'empresa licitadora haurà d'emplenar obligatòriament l'**Annex econòmic (OE)** i l'**Annex C1 de Criteris d'Avaluació Automàtics**, i que els inclogui al sobre C.

8. MILLORES

Quedaran excloses totes aquelles millores que alterin la base principal de la prestació del servei que és objecte del contracte i tots aquells elements que són obligatoris per normativa o per al desenvolupament del servei.

9. SANCIONS I PENALITATS TÈCNIQUES PER INCOMPLIMENT

- a) El CST podrà imposar una penalització de 2.000 € per cada setmana (set dies) de retard quan, per causes imputables al contractista, es produeixi una demora respecte dels següents terminis:
- La data d'inici efectiva del servei.
 - Les dates de finalització de cadascuna de les etapes del projecte establertes a la seva oferta.
 - La data límit de finalització del projecte, establerta en 40 setmanes des de la signatura del contracte.
- b) El CST també imposarà una penalització en el cas d'execució defectuosa del servei objecte d'aquest contracte segons es detalla a continuació:
- En cas de no assoliment de l'objectiu mínim establert en una reducció del 10% de l'estada mitjana del pacient, per causes imputables al contractista, el CST aplicarà una sanció d'un 5% de l'import d'adjudicació.