

PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES DEL CONTRACTE (CBA 23/886) PEL SERVEI DE CONSULTORIA ESTRATÈGICA DE REENGINYERIA DE PROCESSOS PER AL DISSENY I IMPLEMENTACIÓ DEL MODEL DE PREVISIÓ I PLANIFICACIÓ PER A L'OPTIMITZACIÓ DE LES COBERTURES DE L'ÀREA INFERMERA, BASAT EN L'ACORD MARC PEL SERVEI DE CONSULTORIA ESTRATÈGICA PEL DESPLEGAMENT DEL PLA ESTRATÈGIC 2025-2030 DE L'HOSPITAL, AMB DESTÍ A LA FUNDACIÓ DE GESTIÓ SANITÀRIA HOSPITAL DE LA SANTA CREU I SANT PAU (ACM 23/387).

1 INTRODUCCIÓ

La FGS ha dut a terme un procés de reflexió estratègica en el marc del seu nou Pla Estratègic, Més Sant Pau 2025-2030, redefinint la seva missió i, en conseqüència, fixant com a objectiu fonamental de la Fundació l'assoliment dels millors resultats de salut amb la millor experiència pel pacient, aportant de forma rellevant a l'avenç de la medicina.

Per a dur a terme aquesta missió, la FGS necessita promoure els instruments, processos i mecanismes corresponents per a donar resposta a les necessitats reals d'atenció centrades en la persona, al llarg de tot el procés assistencial, amb altres col·laboradors, com assistència primària. En aquest sentit i, a fi fer realitat el nou Pla estratègic, esdevé imprescindible que la Fundació impulsi la implementació efectiva de les línies estratègiques establertes al Més Sant Pau, en col·laboració amb múltiples agents.

L'anterior necessitat respon a la voluntat d'assolir un model de relació amb els professionals i la comunitat de la FGS que sigui més flexible, multicanal, proactiu, cooperatiu, transformador i sostenible. Per tal d'implementar aquest enfocament transformador, resulta convenient comptar amb aquest assessorament i acompanyament expert i especialitzat, per a convergir cap al Pla Estratègic 2025-2030.

Així doncs, la FGS vol adaptar la seva cultura organitzativa, els seus processos i circuits interns, el seu sistema de treball i el seu funcionament actual, a un model basat en el talent i en el valor, mitjançant diversos projectes de redefinició interna i innovació necessaris per a assolir aquest objectiu.

És per aquest motiu que, per tal d'assolir el desplegament del Pla Estratègic 2025-2030, definint, implementant i executant diferents projectes estratègics i de transformació organitzacional, la FGS ha homologat un conjunt d'empreses mitjançant l'acord marc d'homologació d'empreses pels serveis de consultoria estratègica pel desplegament del pla estratègic de l'Hospital (ACM 23/387).



2 DESCRIPCIÓ DELS SERVEIS

2.1 Necessitat

La FGS es troba en la necessitat concreta de revisar i millorar el procés de planificació de cobertures i des-cobertures de l'àrea infermera, assegurant una assistència de qualitat pels pacients, satisfacció dels empleats i disposant dels recursos humans necessaris de forma eficaç i eficient.

En aquest sentit, la FGS ha realitzat un diagnòstic d'identificació dels punts de millora en el funcionament de l'àrea i, en particular, en la seva àrea de Gestió de Professionals, i que es poden resumir en els següents punts:

1. El conjunt de processos de planificació de cobertures del personal infermer presenta una certa manca d'estandardització, tant en la seva definició com en la seva implementació.
2. No es fa un ús optimitzat de la informació que serveix de base per a la planificació.
3. L'Àrea de Gestió de Professionals requereix d'una gestió amb visió global, fixant objectius i mesurant el seu funcionament en base a indicadors.
4. Cal una estandardització i unificació de les eines informàtiques utilitzades per tal d'optimitzar-ne el seu resultat.

El detall d'aquest diagnòstic es posarà a disposició del licitador adjudicatari, una vegada iniciat el Contracte.

Per a tot això, l'objecte d'aquesta licitació derivada és la contractació d'un servei de consultoria de reenginyeria de processos en l'Àrea Infermera i, en particular en l'Àrea de Gestió de Professionals, per tal de garantir les cobertures del personal de l'àrea d'infermera de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, assegurant una assistència de qualitat pels pacients, satisfacció dels empleats i disposant dels recursos humans necessaris de forma eficaç i eficient.

Aquesta situació s'emmarca en un context on l'àrea de Gestió de Professionals, dins l'organigrama de la Direcció Infermera, està format per un total de 17 professionals encarregats de gestionar les cobertures del personal infermer de l'Hospital. Aquest conjunt de professionals representen més de la meitat de la plantilla de l'Hospital, organitzats en 4 Àrees que, a la seva vegada, estan formades per 25 Unitats, aglutinant més de 2.100 professionals.

2.2 Abast dels treballs

A partir de la necessitat detectada, es requereix d'un desplegament de projectes de millora organitzativa i la definició de nous processos. També es necessita la millora de l'ús de les eines tecnològiques per tal d'assegurar que tota la informació està informatitzada, compartida entre els usuaris clau i disponible pel seu posterior anàlisi. Finalment, és necessària una acció formativa dels professionals per a la millora de la gestió de l'àrea de Gestió de Professionals i consolidar el canvi implementat.

En particular, els serveis a executar es resumeixen en les següents línies d'acció:

- Definició i implementació del Model de Planificació en base a l'anàlisi dels processos actuals i la definició de les accions de millora per tal de millorar la tasca de planificació de les cobertures i descobertures. Aquest model ha de ser un:
 - Model de previsió, que permeti preveure les necessitats de recursos tant a curt com a mig termini.
 - Model de planificació i programació dels recursos, que efectivament contingui les dades i efectui les assignacions en el curt termini.
- Definició i implementació d'un Sistema de Seguiment que:
 - Doni visibilitat de l'estat de cobertures i des-cobertures de l'Àrea de Gestió de Professionals, per a cada Àrea de la Direcció Infermera, així com dels indicadors que siguin necessaris per tal de conèixer l'estat de situació en cada moment.
 - Garanteixi la continuïtat del nou sistema implementat per tal d'assegurar que les noves accions i processos definits, així com les eines de treball establertes, quedin completament implementats i assumits pels professionals, una vegada finalitzada la fase d'implementació.
 - Sigui personalitzat segons el rol o la responsabilitat de cadascun dels membres de l'equip.
- Analitzar i establir les eines informàtiques més adequades per al nou model de gestió, assegurant que tota la informació, tant base per la planificació como de resultat, estigui informatitzada, compartida entre els usuaris clau i disponible pel seu posterior anàlisi. És necessari també, una vegada establerta l'eina o les eines adequades, acompanyar tot el procés d'implementació, verificar la idoneïtat de l'eina i realitzar els ajustos que siguin necessaris. Cal mencionar que l'eina que actualment s'utilitza en l'Àrea de Gestió de Professionals és el **WORKPLANNER**.
- Analitzar i revisar el model organitzatiu en dues línies principals:
 - Dimensionar l'estructura i definir els rols de l'Àrea de Gestió de Persones de la Direcció Infermera, tant a nivell de volum total de persones i rols, com a nivell de formació, capacitats i competències. És a dir, definir l'organigrama més adequat de l'àrea i realitzar les descripcions dels llocs de treball (DLT): funcions i responsabilitats de cada rol.
 - Analitzar les necessitats de personal de l'equip de l'Àrea Infermera, tant a nivell de volum total de persones i rols, com a nivell de formació, capacitats i competències. És a dir, definir l'organigrama més adequat de l'àrea i realitzar les descripcions dels llocs de treball (DLT): funcions i responsabilitats de cada rol.
 - En cada cas, es definiran els mecanismes i els criteris per tal de que la FGS pugui determinar les necessitats de personal en funció de noves condicions de contorn que es puguin donar en un futur.
- Dur a terme la formació necessària per la millora de la gestió de l'Àrea de Gestió de Professionals, especialment per aquelles persones que tenen un equip al seu càrrec. A més, identificar i dimensionar les necessitats de formació de coneixements i elaborar propostes per dur-les a terme.

- Analitzar i revisar els models de contractació dels professionals de la Direcció Infermera: identificar necessitats i proposar nous models de contractació més ajustats a les necessitats, tant de l'Hospital com del col·lectiu professional. A més, revisar els tipus de contractes actuals i veure'n l'encaix amb els nous models de contractació, y analitzar la seva idoneïtat a curt/ mig termini.

2.3 Coordinació dels treballs

El desenvolupament dels treballs estarà coordinat per l'equip de la Direcció Infermera a través dels principals rols de l'àrea amb l'objectiu de guiar i consensuar amb l'empresa Consultora les accions a prendre en cada etapa segons les necessitats.

Per aquest motiu, és necessari reportar de forma sistemàtica dels avanços i el progrés del projecte per poder tenir constància de l'estat del projecte i fer-ne el seguiment oportú. Es revisarà la consistència dels treballs, els documents realitzats, els terminis d'execució, la comunicació interna i la implantació realitzada per a cada una de les línies d'acció.

Finalment, cal tenir en compte que les accions de millora a implementar durant la realització del projecte tenen com a destinatari un servei al pacient en el sector sanitari, per tant, en cap cas la realització dels treballs ha d'afectar de forma negativa a l'atenció dels pacients i usuaris de l'Hospital. Així mateix, el projecte tampoc ha d'afectar negativament a l'activitat diària dels professionals implicats.

2.4 Lliurables

Per tal de garantir el bon desenvolupament dels treballs, l'empresa Consultora reportarà l'avenç del projecte a través d'un conjunt de lliurables que han de permetre:

- Verificar i validar la idoneïtat del procés redissenyat i la possibilitat d'introduir modificacions en cas de necessitat.
- Oferir als professionals la visibilitat de l'efecte de la reenginyeria durant el procés, sense esperar al final del projecte.
- Verificar l'avenç dels treballs per permetre la facturació del projecte segons la realització d'etapes.

L'empresa Consultora haurà de lliurar amb una periodicitat no major de 2 mesos, com a mínim, els següents lliurables:

- a) **Calendari del projecte**, amb avenç de les tasques realitzades, justificació i camí crític.
- b) **Informe d'avenç dels treballs**, amb informació detallada de l'activitat realitzada per part de l'empresa Consultora durant els mesos anteriors.
- c) **Informe quantitatiu (indicadors)** del funcionament de l'Àrea de Gestió de Professionals.
- d) **Informes qualitatius de l'activitat realitzada**, amb descripció detallada de les accions de millora definides i/o implementades.
- e) **Planificació d'activitats pel següent període**, incloent tasques concretes, dates objectiu, agents implicats, etc.

3 LLOC D'EXECUCIÓ

L'execució del present contracte basat es realitzarà, majoritàriament, a la seu del contractista. No obstant això, per aquest projecte en particular, el propi desenvolupament del projecte fa necessària l'assistència presencial de la totalitat o part de l'equip a la seu de la Fundació, especialment per a les reunions de coordinació i en les etapes d'implementació d'accions.

4 EQUIP DE TREBALL

Per a la realització d'aquest projecte, l'adjudicatari haurà de constituir un equip de treball que, com a mínim, haurà de complir amb les següents característiques:

▪ **Lot 2: Projectes d'alta especialització**

Per a la realització d'aquest projecte, l'adjudicatari haurà de constituir un equip de treball on els professionals que liderin aquest projecte acreditin experiència prèvia en la reenginyeria de processos, en la gestió del canvi i en formació de professionals, en el sector sanitari i/o farmacèutic.

Es demana un equip mínim de 3 professionals (consultors sènior, consultors júnior) amb les següents característiques.

- Llicenciatura, grau o màster universitari (Medicina, Infermeria o Enginyeria)
- Experiència contrastada en la reenginyeria de processos, nous models d'organització i en la gestió del canvi en les organitzacions (amb referències explícites), de:
 - Un consultor sènior: 15 anys d'experiència.
 - Un consultor júnior: 5 anys d'experiència
 - Un consultor júnior: 3 anys d'experiència.
- Es valorarà l'experiència en la gestió de contractes de personal en el sector sanitari públic català (SISCAT).
- Es valorarà l'experiència en eines informàtiques de planificació i gestió de professionals.
- Es valorarà l'experiència formativa en gestió de persones per a la implementació i sostenibilitat del canvi.

Les condicions descrites anteriorment s'acreditaran mitjançant el CV dels proposats, així com els documents que resultin necessaris.

L'equip de treball proposat pel contractista haurà de garantir la comunicació fluïda en català, castellà i anglès, tant parlat com escrit.

La FGS podrà exigir en qualsevol moment la substitució que estimi convenient respecte dels components de l'equip de treball proposat, sempre que segons el seu criteri sigui necessari pel correcte compliment de l'objectiu dels treballs.

El personal adscrit a l'execució de cada contracte basat no podrà ser canviat sense el consentiment del responsable de l'acord marc. I, cas de ser necessària la seva substitució, sempre caldrà respectar els requisits d'experiència i formació de la persona substituïda.

5 COORDINACIÓ, CONTROL I SEGUIMENT

La coordinació del servei en cada contracte basat es realitzarà per part de la Cap de l'Oficina Més Sant Pau de la FGS, o la persona en la que aquesta delegui, la qual estarà degudament informada de la tramitació de tots els assumptes i podrà impartir instruccions sobre l'exercici de les accions.

El contractista nomenarà, pel seu contracte basat, un coordinador del servei, que serà el sènior amb més experiència.

Les reunions entre el coordinador de la FGS i el coordinador del contractista tindran caràcter mensual. Tanmateix, en qualsevol moment i sense previ avís, el coordinador de la FGS podrà obtenir del coordinador del contractista tota la informació que consideri necessària per al seguiment de les activitats derivades d'aquest contracte. També es podran acordar altres periodicitats per a les reunions, en funció del desenvolupament del contracte basat concret.

6 IMATGE CORPORATIVA

Amb caràcter general, els escrits elaborats pel contractista es lliuraran amb el logotip del propi contractista, a través del qual es donarà certesa respecte l'origen i elaboració del document. No obstant això, quan l'objecte de la sol·licitud d'assessorament o intervenció ho requereixi, els documents elaborats per l'adjudicatari hauran de comptar amb el logotip de la FGS i cenyir-se a les directius pròpies dels serveis de comunicació corporativa de l'entitat.

7 CONFIDENCIALITAT I PROPIETAT INTEL·LECTUAL

El contractista de cada contracte basat està obligat a guardar secret respecte les dades o informació que estigui relacionada amb l'objecte del contracte. Tota la documentació que es generi al llarg del servei és propietat exclusiva de la FGS i no es podrà utilitzar aquesta per altres finalitats sense el consentiment de la FGS.

Barcelona, a 11 de desembre del 2023.

Vist-i-plau

Maria Lacueva

Directora Àrea Infermera

Responsable del Contracte

NOTA 1: El present document es troba incorporat a l'expedient de contractació amb la signatura electrònica emesa per les persones competents.

NOTA 2: A tots els efectes, es considera que la data d'aquest document és la que figura al final del mateix.

NOTA 3: Amb la signatura del present document, el/s la sotasignat/s declara/en que no existeix conflicte d'interès en la pròpia actuació professional. Així mateix, declara que coneix les seves obligacions, segons el que consta al Protocol en relació als Conflictes d'interès aprovat per la Fundació de Gestió Sanitària de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau.