



EXP. CBA 24/343

ACM 23/387

PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES DEL CONTRACTE BASAT (CBA 24/343) PEL SERVEI DE CONSULTORIA ESTRATÈGICA PER L'IMPULS DE LA TRANSFORMACIÓ EN EL MARC DEL DESPLEGAMENT DEL PLA ESTRATÈGIC, AMB DESTÍ A LA FUNDACIÓ DE GESTIÓ SANITÀRIA HOSPITAL DE LA SANTA CREU I SANT PAU (ACM 23/387)

1 INTRODUCCIÓ

La Fundació de Gestió Sanitària de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau (en endavant, 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, que és: 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 FGS 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

Durant el primer semestre de l'any 2022 es va definir el nou Pla Estratègic Més Sant Pau, amb un doble horitzó a 2025 i 2030. La Missió del Pla Estratègic és **assolir els millors resultats en salut amb la millor experiència de pacient, aportant de forma rellevant a l'avenç de la medicina**. En la definició del Pla Estratègic, a través de sessions participatives de l'equip directiu i els comandaments de l'Hospital, s'identifiquen **tres eixos principals de contribució** a la millora del sistema de salut: Més Comunitat, Més Empatia i Més Avantguarda. Aquests eixos aspiracionals es serveixen de **dues palanques de transformació**: Més Talent i Més Innovació, essent que tot el conjunt es recolza sobre un eix vertebrador que és la Ètica.



MÉS Sant Pau



MÉS èmpatia



MÉS talent



MÉS innovació



MÉS comunitat



MÉS avantguarda

Per a cadascun d'aquests eixos estratègics, s'han identificat una sèrie de **reptes** que ajuden a aterrar els objectius estratègics.





SANT PAU
Campus Salut
Barcelona



**Hospital de
la Santa Creu i
Sant Pau**

Unitat de Contractació

Hospital de la Santa Creu i Sant Pau

Tel. 93 291.90.00

contractacions@santpau.cat

EXP. CBA 24/343

ACM 23/387



El millor company de viatge de la nostra població i el millor aliat d'altres dispositius sanitaris



Obtenir els millors resultats en salut de la població de referència



Reforçar col·laboracions i aliances amb l'Atenció Primària i l'Atenció Intermedia



Impulsar la perspectiva de gènere per evitar el biaix diagnòstic i terapèutic



Dispositiu específic d'atenció a la Fragilitat (Qcare)

- Dispositiu d'urgències per la gent gran
- Codi Medicament
- Resposta quirúrgica ràpida
- Laboratori d'idees per al tractament



L'assistència més complexa, amb el tracte més humà



Assegurar la millor experiència de pacient: el millor tracte possible



Garantir el tractament més adequat per a cada problema de salut



Millora del contacte amb els usuaris (físic i telemàtic)
La importància del temps per a l'usuari



Desplegament del nou model organitzatiu basat en la intensitat de les cures i en les unitats funcionals



Refermem la posició de lideratge de Sant Pau en allò que som excel·lents i singulars



Identificar i desenvolupar les àrees d'excel·lència de cada servei



Incrementar la recerca d'impacte



Crèixer en el mapa de l'alta complexitat de Catalunya



Contribuir al sistema de les àrees de gran excel·lència:

- Neurociències
- Cardiovascular
- Teràpies gèniques i Hematologia
- Cirurgies complexes



**Hospital de
la Santa Creu i
Sant Pau**



**Institut
de Recerca
Sant Pau**



**Campus
d'Aprenentatge
Sant Pau**



**Fundació
Privada Hospital
de la Santa Creu i
Sant Pau**



SANT PAU
Campus Salut
Barcelona



**Hospital de
la Santa Creu i
Sant Pau**

Unitat de Contractació

Hospital de la Santa Creu i Sant Pau

Tel. 93 291.90.00

contractacions@santpau.cat

EXP. CBA 24/343

ACM 23/387



MÉS talent

Volem ser l'Hospital preferit dels professionals



Captar, formar i desenvolupar els millors professionals (pedrera i opció preferida dels millors experts)



Generar un ecosistema nutritiu per al sentiment Sant Pau



Innovar en fórmules organitzatives en un entorn altament feminitzat i amb valors canviants



Desplegar al màxim l'autonomia de gestió i assegurar els rols centrats en l'aportació de valor



MÉS innovació

Sant Pau, porta d'entrada a la innovació



Big data i intel·ligència artificial com a gran palanca de transformació



Digitalització al màxim nivell



Aposta per les iniciatives d'innovació dels professionals (Unitat Clínica d'impressió 3D, mHeart)



Una gran plataforma d'introducció d'innovació en el sistema



ètica

Fem les coses correctes i les fem correctament



Assegurar l'exemplaritat ètica en la conducta de l'organització i dels seus professionals



Posar la sostenibilitat en l'eix de totes les actuacions

- Aliances
- Consciència del consum de recursos
- Mecanatge i col·laboració públic-privada



Connectar l'Hospital amb els reptes de la societat i les aspiracions de la humanitat



**Hospital de
la Santa Creu i
Sant Pau**



**Institut
de Recerca
Sant Pau**



**Campus
d'Aprenentatge
Sant Pau**



**Fundació
Privada Hospital
de la Santa Creu i
Sant Pau**



Durant l'etapa de desplegament del Pla Estratègic 2025 – 2030, s'han recollit més de 300 iniciatives, resultat del procés participatiu realitzat entre els professionals de l'Hospital i de la continua escolta activa que es manté actualment, i que es mantindrà fins a l'horitzó del Pla.

D'aquesta manera, el Pla Estratègic 2025-2030 es nodreix de dos tipus d'actuacions o projectes. D'una banda, aquells que han sorgit del procés participatiu dels professionals, escollits a través d'un procés d'avaluació i prioritització i, d'altra banda, aquells projectes que s'identifiquin des de les Direccions i els òrgans de gestió de la FGS, com poden ser el Pla de Sistemes, el Pla d'Infraestructures o el Pla de Desenvolupament de Professionals.

D'altra banda, a nivell organitzatiu, dins del marc de la definició i desplegament del Pla Estratègic Més Sant Pau 2025-2030, la FGS ha adaptat també la seva estructura per tal d'ajustar-se a les necessitats actuals. En aquest ajust, s'ha creat una nova àrea, **l'Àrea d'Impuls Estratègic i Transformació – Oficina Més Sant Pau**, la missió de la qual és **l'impuls del procés de transformació que ha d'ajudar a l'organització a assolir els reptes estratègics plantejats**.

Aquesta nova àrea organitzativa es troba en la necessitat de contractar un servei de consultoria estratègica per estructurar, planificar i implantar el procés de transformació de l'Hospital.

Per a tot això, l'objecte d'aquesta licitació derivada és la contractació d'un servei de consultoria estratègica, la missió de la qual serà assessorar a l'organització a fer efectiva la transformació a través de la materialització del Pla Estratègic.

2.2 Abast dels treballs

Davant la necessitat plantejada, l'abast dels treballs es divideix en diferents activitats que es descriuen a continuació:

2.2.1 Definició i disseny del full de ruta de la transformació.

2.2.1.1 *Identificació dels blocs i projectes estratègics.*

En aquest punt, l'empresa adjudicatària serà responsable de definir el full de ruta o pla d'acció del procés de transformació que busca l'Hospital. Per fer-ho, es realitzaran sessions amb les





diferents direccions i àrees de governança de l'Hospital per tal de conèixer el punt de situació actual de cada àrea. L'objectiu d'aquest full de ruta és, d'una banda, identificar els diferents blocs o àmbits estratègics en què es dividirà el full de ruta i, d'altra banda, identificar i establir els projectes estratègics que formaran part de cada bloc.

A mode d'exemple, un dels blocs que la FGS ja té identificat i està en fase de desenvolupament, és el de Sistemes d'Informació. D'altres blocs poden ser el de Gestió de Professionals o el d'Infraestructures.

2.2.1.2 Desenvolupament del Procés de Transformació de cadascun dels Blocs Estratègics

Definits els diferents blocs estratègics i els projectes que en formen part, l'empresa adjudicatària serà responsable de planificar la seva implantació efectiva, de manera que es puguin optimitzar els recursos i que les accions s'adeqüin i adaptin a les necessitats de l'Hospital i dels equips. Així es demanarà que l'empresa adjudicatària realitzi les següents accions:

- Diagnòstic. Anàlisi i coneixement del punt de partida de cadascun dels Blocs Estratègics.
- Disseny del procés de transformació de cadascun dels Blocs Estratègics tenint en compte el punt de partida de cadascun d'ells.
- Definició dels equips de treball per a cada Bloc Estratègic: rols i responsabilitats.
- Identificació de les accions i recursos necessaris per a la transformació / millora del procés: adquisició de materials, contractació de serveis, contractació de professionals, desenvolupament intern d'accions, etc.
- Definició dels projectes que materialitzen l'estratègia de transformació de cadascun dels Blocs.
- Elaboració del pla de negoci de cada Bloc Estratègic
- Anàlisi de riscos i gestió dels mateixos.





2.2.2 Definició del full de ruta global de tots els blocs

La diversitat d'accions dels diferents blocs estratègics fa necessària la creació d'un Pla Global per a la visualització general del desplegament i avenç sincronitzat dels diferents blocs. Aquest full de ruta global ha de vetllar tant per la coherència com per la idoneïtat de les accions en cada moment, anticipant possibles conflictes, evitant duplicitats i dotant a l'equip de l'Àrea d'Impuls Estratègic i Transformació - Oficina Més Sant Pau dels elements necessaris pel seguiment òptim del procés de transformació.

A mode de quadre de comandament, aquest ha de permetre visualitzar i gestionar:

- La disponibilitat dels equips interns
- Les sinergies entre projectes
- La prioritització dels projectes necessària pel correcte desenvolupament del conjunt d'iniciatives
- Les inversions i els costos recurrents, en relació amb els pressupostos disponibles
- La temporalitat i els calendaris de desplegament

2.2.3 Definició i disseny del model de gestió dels projectes estratègics

En aquest punt, l'empresa adjudicatària serà responsable de la definició i el disseny del model que ha de permetre gestionar els projectes estratègics, dins de cada bloc identificat. Aquest model haurà de contemplar, com a mínim, les següents dimensions:

- a) Definició, contingut i estructuració dels projectes estratègics

L'empresa adjudicatària ajudarà a aterrar i definir els projectes estratègics, tant els que ja estiguin en marxa com els projectats a futur, per tal de que siguin executables. En aquesta línia, es requereix d'un model de definició que permeti:

- Identificar la necessitat a cobrir o la oportunitat a aprofitar: objectiu i finalitat del projecte
- Unificar el contingut i el nivell de detall del projecte estratègic





- Identificar els processos implicats, ja siguin els directament afectats per la implementació del projecte com els que poden ser impactats de forma indirecta.

En aquesta dimensió, el model ha de permetre estandarditzar la documentació i el grau de detall dels diferents projectes estratègics, definint les accions necessàries i la coordinació amb d'altres equips de l'organització.

b) Classificació dels projectes estratègics

A partir de la definició sistematitzada dels projectes estratègics a nivell de continguts, l'empresa adjudicatària haurà de definir un model de classificació que permeti ordenar-los, agrupar-los i identificar-los segons diferents criteris:

- L'àmbit estratègic: eix i repte del Pla Estratègic.
- Les àrees d'impacte.
- Magnitud o termini.
- Altres criteris.

En aquesta dimensió, el model ha de permetre sistematitzar i optimitzar la gestió dels projectes estratègics, identificant sinèrgies i recursos a activar, i també a fer-ne difusió en diferents etapes, tant a nivell intern de l'organització com cap a l'exterior, segons els diferents *stakeholders* del sistema. També ha de facilitar la planificació de les accions, la identificació de fites al llarg del temps i ajudar la gestió dels riscos de cadascun dels projectes.

c) Avaluació i priorització dels projectes estratègics

L'empresa adjudicatària ajudarà a definir el model d'avaluació que permeti prioritzar i seleccionar aquelles iniciatives sorgides dels professionals, per tal d'incloure-les en el Pla d'Acció o full de ruta de la transformació. Aquest model ha de permetre l'avaluació en les dues dimensions següents:

- Avaluació del nivell de contribució al Pla Estratègic
- Avaluació de la viabilitat





En aquesta fase, l'empresa adjudicatària dissenyarà una eina que permeti centralitzar i visualitzar les dades clau de cadascun dels projectes estratègics (temporalitat, inversions, altres indicadors, ...), juntament dades equivalents d'altres projectes i accions de l'Hospital, de manera que serveixi d'eina de presa de decisions per la Direcció de l'Hospital.

2.2.4 Definició i disseny del model de governança del Pla Estratègic

Dins d'aquest apartat, l'empresa adjudicatària haurà de identificar els diferents espais de governança del Pla Estratègic, la seva formació en quant a participants, els seus rols i responsabilitats, els instruments de govern i la seva periodicitat al llarg del desplegament del Pla Estratègic.

Així mateix, en aquesta etapa es definiran, d'acord amb la Direcció de la FGS, els objectius del Pla Estratègic, en base als eixos i reptes prèviament descrits, i es dissenyarà el model d'indicadors clau (KPI) i els indicadors tàctics, per tal de mesurar l'avenç en el desplegament del Pla.

També dins d'aquest bloc l'empresa adjudicatària haurà d'ajudar a la FGS a dissenyar un model de mesura l'impacte de la transformació efectivament assolida a través del desplegament del Pla Estratègic en les dimensions següents:

- Impacte en l'activitat i els serveis oferts a l'usuari durant les diferents fases de la implementació.
- Impacte en el dia a dia dels diferents perfils interns de l'Hospital a nivell anual.
- Impacte en la sostenibilitat.

Caldrà tenir en compte el volum de projectes a portar per cada equip, la complexitat tècnica o organitzativa i el volum de persones impactades en cada fase del desplegament del procés de transformació.

Finalment, l'empresa adjudicatària serà responsable de dissenyar la metodologia de seguiment d'assoliment dels objectius, mesura de KPIs i impacte al llarg del temps.





2.3 Coordinació dels treballs

El desenvolupament dels treballs estarà coordinat per l'equip de l'Àrea d'Impuls Estratègic i Transformació – Oficina Més Sant Pau, amb l'objectiu de guiar i consensuar amb l'empresa adjudicatària 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.

2.4 Lliurables de seguiment dels treballs

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

- Assegurar la conceptualització i disseny dels diferents models definits.
- Mesurar l'impacte del desplegament del Pla Estratègic.
- Verificar l'avenç dels treballs per permetre la facturació del projecte segons la realització d'etapes.

Així, l'empresa adjudicatària haurà de lliurar amb una periodicitat mensual, com a mínim, els següents lliurables de seguiment de projecte:

- **Calendari del projecte**, amb avenç de les tasques realitzades, justificació i camí crític.
- **Informe d'avenç dels treballs**, amb informació detallada de l'activitat realitzada per part de l'empresa Consultora durant el mes anterior.
- **Informes qualitatius de l'activitat realitzada**, amb descripció detallada de les accions de definides i/o implementades.
- **Planificació d'activitats pel següent període**, incloent tasques concretes, dates objectiu, agents implicats, etc.





3 LLOC D'EXECUCIÓ

L'execució dels contractes basats en el present acord marc 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 on els professionals que liderin aquest projecte acreditin experiència prèvia projectes d'alta transformació efectiva en organitzacions complexes, en gestió i acompanyament de projectes estratègics i en el desplegament i acompanyament a la gestió del canvi en organitzacions complexes.

Es demana un equip mínim de 3 professionals (un director de projecte i dos consultors) amb les següents característiques:

- Llicenciatura, grau o màster universitari
- Experiència mínima de 15 anys en consultoria estratègica i transformació

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 del projecte. 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 Directora de l'Àmbit d'Impuls Estratègic i Transformació - 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.

En els contractes basats, 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 23 d'abril del 2024

Patricia Pesudo Fortes

Cap de l'Oficina Més Sant Pau

Responsable del Contracte

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

NOTA 1: A tots els efectes, es considera que la data d'aquest document és la que figura al final del mateix.

NOTA 2: Amb la signatura del present document, el/s/la sotasinat/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.

