

# **Servei de Gestió del Canvi per a la Transformació Digital de l'ACA**

## **Plec de prescripcions tècniques**

**Abril 2023**



## Contingut

|       |                                                                                |    |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Introducció i context.....                                                     | 3  |
| 1.1   | L'Agència Catalana de l'Aigua .....                                            | 3  |
| 1.2   | La Transformació Digital de l'ACA i la necessitat de la Gestió del Canvi ..... | 4  |
| 1.3   | Descripció general del Pla de Transformació .....                              | 6  |
| 1.3.1 | Abast del pla .....                                                            | 6  |
| 1.3.2 | Principals conclusions del pla.....                                            | 7  |
| 1.3.3 | Comunicació del pla.....                                                       | 9  |
| 1.4   | La Divisió de Sistemes d'Informació .....                                      | 9  |
| 2     | Objecte del plec.....                                                          | 10 |
| 3     | Durada del contracte .....                                                     | 11 |
| 4     | Pressupost.....                                                                | 11 |
| 5     | Objectius del servei a contractar .....                                        | 11 |
| 6     | Abast i model del servei .....                                                 | 12 |
| 6.1   | Estructuració i fases del servei.....                                          | 12 |
| 6.2   | Model i accions a realitzar .....                                              | 13 |
| 6.2.1 | Fase 1: Definició del pla de gestió del canvi.....                             | 13 |
| 6.2.2 | Fase 2: L'execució del pla de gestió del canvi.....                            | 17 |
| 6.2.3 | Fase 3: El tancament del servei .....                                          | 19 |
| 7     | Organització dels treballs .....                                               | 20 |
| 7.1   | Equip del servei.....                                                          | 20 |
| 7.2   | No conformitats .....                                                          | 21 |
| 8     | Model de relació .....                                                         | 22 |
| 9     | Forma de pagament .....                                                        | 23 |
| 10    | Confidencialitat i protecció de dades de caràcter personal.....                | 24 |

# 1 Introducció i context

## 1.1 L'Agència Catalana de l'Aigua

L'Agència Catalana de l'Aigua (ACA) és l'empresa pública de la Generalitat de Catalunya que s'encarrega de la planificació i la gestió de l'aigua d'acord amb els principis bàsics de la Directiva Marc de l'Aigua. Creada l'any 2000, l'ACA impulsa el seu pla d'acció per garantir, ara i en el futur, l'abastament, la disponibilitat d'aigua i la seva qualitat en origen (aigües subterrànies i superficials). Aquest pla d'acció també impulsa el sanejament de les aigües residuals i la protecció i conservació de les masses d'aigua i dels ecosistemes associats.

L'Agència Catalana de l'Aigua (ACA), adscrita al Departament d'Acció Climàtica, Alimentació i Agenda Rural, va sorgir de la fusió de la Junta de Sanejament i la Junta d'Aigües.

L'ACA és una organització que gestiona importants recursos humans i materials, i que s'encarrega de la gestió, recaptació i administració del Cànon de l'Aigua, un impost de naturalesa ecològica sobre l'ús del recurs o de la càrrega contaminant vessada.

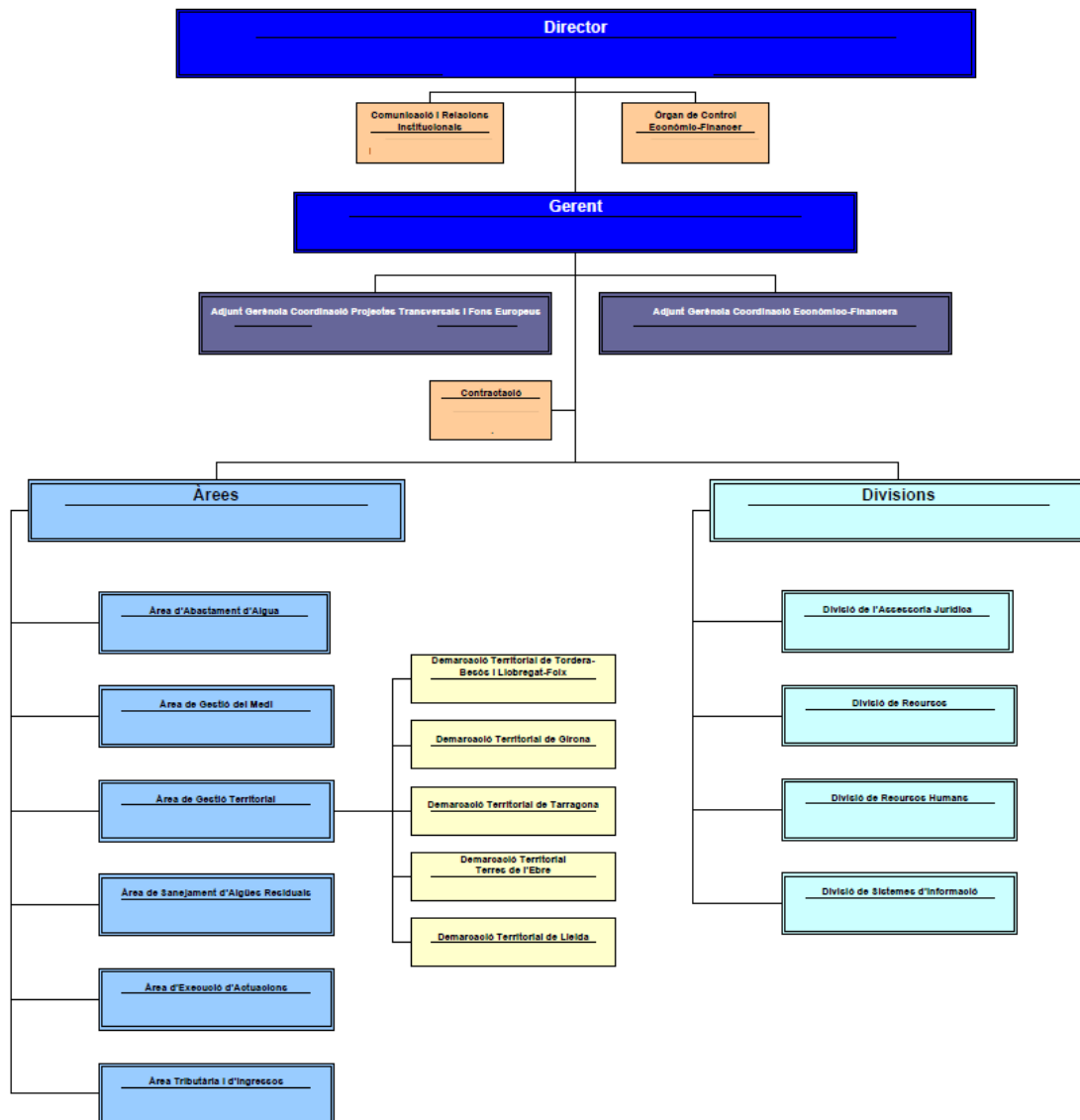
L'ACA està organitzada principalment en Àrees, Divisions i Demarcacions Territorials, així com també el Departament de Comunicació i relacions Institucionals i l'Òrgan de Control Econòmic-Financer, que depenen del Director i el Departament de Contractació, l'Adjunt a Gerència Coordinació Econòmic-Financera i l'Adjunt a Gerència Coordinació de Projectes Transversals i Fons Europeus, que depenen de Gerència. Consta de sis Àrees diferents que són les responsables de planificar i executar la funció de l'Agència. Aquestes Àrees són:

- Àrea d'Abastament d'Aigua
- Àrea de Gestió del Medi
- Àrea de Gestió Territorial (de la qual depenen cinc demarcacions territorials ubicades en diferents indrets de Catalunya)
- Àrea de Sanejament d'Aigües Residuals
- Àrea d'Execució d'Actuacions
- Àrea Tributària i d'Ingressos

Les quatre Divisions són les responsables de donar servei a l'organització:

- Divisió de l'Assessoria Jurídica
- Divisió de Recursos
- Divisió de Recursos Humans
- Divisió de Sistemes d'Informació (DSI)

Actualment, la plantilla de l'ACA és d'aproximadament 555 empleats.

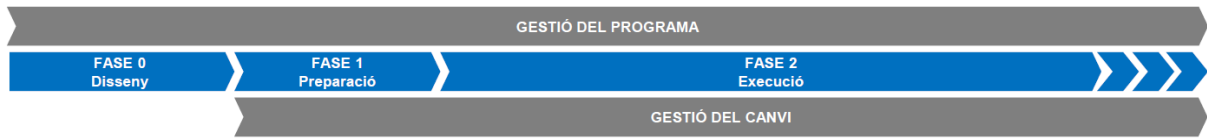


## 1.2 La Transformació Digital de l'ACA i la necessitat de la Gestió del Canvi

L'ACA es troba actualment a l'inici d'un Pla de Transformació Digital que li ha de permetre tenir plenament actualitzats els seus sistemes d'informació, i a la vegada tenir el millor optimitzats els seus processos de negoci en base a tot el que aporten les noves eines digitals que ofereix el mercat.

Les fases definides d'aquesta transformació digital són les següents:

#### FASES DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL



Actualment, ja s'ha realitzat la part de definició d'aquest Pla (Fase 0 – Disseny) i el qual s'anomenarà en endavant com el “Pla de Transformació”. En aquesta fase 0, i partir d'una anàlisi de la situació actual (AS-IS), aquest disseny ha determinat el model objectiu (TO-BE) al qual cal arribar, i el pla de projectes (un ROADMAP a sis anys vista) que ha de permetre arribar-hi amb èxit a dit model. Aquesta informació està disponible a consultar dins del procés de licitació.

Així doncs, ara tot just ja s'ha posat en marxa la Fase 1 – Preparació, que consisteix en detallar acuradament i licitar els projectes definits en la fase anterior per tal que, en posterioritat, comenci la Fase 2 – Execució, en la qual s'abordarà la corresponent implementació i posada en marxa de tots els projectes per arribar al model objectiu.

Val a dir que la Transformació Digital de l'ACA, a més de ser del tot estratègica per a la Direcció, és, sens dubte, un repte molt ambiciós, ja que:

- Afecta a tota l'empresa, i a tots els sistemes associats (tant els que existeixen actualment i que cal transformar, com els nous sistemes que convindrà incorporar).
- S'ha d'executar d'una manera endreçada per tal que en cap moment decaiguin els nivells de servei oferts als usuaris.
- Va molt més enllà d'una pura transformació de sistemes d'informació, ja que dita transformació es fonamenta, i afecta, als següents quatre eixos clau:
  - o Organització
  - o Processos
  - o Sistemes
  - o Dades

Aquests fets, juntament amb el fet que els sistemes actuals fa molts anys que existeixen i el seu ús està molt arrelat a l'organització (així com els costums i les formes de fer que comporten), fa que, en paral·lel a la definició i execució de tots els projectes identificats en el Pla de Transformació, sigui del tot imprescindible definir i implementar una **gestió del canvi** plenament eficaç, i a la mida de les necessitats de l'ACA, que permeti portar a bon port aquesta transformació.

I és que quan una organització es planteja un repte tan important com l'execució d'un Pla de Transformació Digital, com és el cas de l'ACA, el procés de gestió del canvi apareix indefectiblement amb l'objectiu de facilitar que aquesta transformació es realitzi de manera exitosa, i principalment en base a anar conscienciant i preparant el millor possible a les persones que formen part de l'organització, de tal manera que a mesura que els canvis es vagin aplicant, les persones es sentin el més còmodes i segures possible per adaptar-se i assumir els nous reptes que se'ls plantegi.

Cal tenir molt present que l'equip humà que ha de treballar amb les noves eines implantades desenvolupen un paper fonamental en els resultats finals del procés de transformació digital i, si aquests no estan ben preparats, el procés de transformació podria posar-se en perill i inclús fracassar.

Cal doncs **comunicar**, **orientar** i **capacitar** a les persones en cada pas de la posada en marxa de les noves tecnologies implantades, **estimular-los** per a la seva acceptació, i mantenir aquest nivell durant tot el temps que duri la implantació, ja que això és clau per aconseguir que tot el procés de Transformació Digital de l'ACA es desenvolupi de manera adequada. A la fi, el gran repte és no només que l'organització estigui preparada pels canvis, sinó que l'adaptació als canvis acabi formant part de la cultura de l'ACA.

## 1.3 Descripció general del Pla de Transformació

### 1.3.1 Abast del pla

Tal com s'ha avançat en el capítol anterior, l'enfocament d'aquest pla ha anat més enllà purament de la transformació en l'àmbit de sistemes, i s'ha basat en els següents eixos de treball:



- **Organització.** S'ha analitzat l'estructura organitzativa actual de l'ACA, identificant funcions, dimensionament, necessitats no cobertes, etc., i s'han determinat línies de millores. Aquestes principalment han estat enfocades a la necessitat de creació de nous rols en les àrees de negoci que participin activament i donin suport a la transformació digital de l'organització.

- **Processos:** S'ha analitzat els processos associats a cada una de les funcions, i orientat principalment a la recerca de "pain points" a resoldre, així com la seva optimització. A la pràctica, els processos s'executaran en base a noves eines tecnològiques i en alguns casos inclús caldrà fer-ho diferent a com es feien fins ara.
- **Dades:** S'ha analitzat el nivell de maduresa de la dada i s'han definit noves iniciatives de govern de la dada per tal d'assolir que l'ACA esdevingui una organització "Data Driven", és a dir, que totes les decisions que es prenguin estiguin basades en dades. Això obliga necessàriament a disposar de dades de qualitat, i a la vegada comporta haver de fer un ús molt més intensiu de les dades respecte al que es fa actualment, i també d'una manera diferent.
- **Sistemes:** S'ha analitzat tots els sistemes i el nivell de cobertura actual que donen als processos, i s'ha realitzat un nou model de sistemes, que substitueix als anteriors i implanta d'altres allà on no estaven aquests coberts. Per tant, el canvi de sistemes, encara que de manera esglaonada en el temps, afectarà a la totalitat dels sistemes que hi ha en l'actualitat.

### 1.3.2 Principals conclusions del pla

Alguns dels aspectes més rellevants del pla, en el sentit que poden ajudar a entendre l'afectació en quant a estratègia, esforç i complexitat de la gestió del canvi a caldrà realitzar, són els que es descriuen a continuació.

#### 1.3.2.1 Reptes estratègics a assolir

S'han identificat 6 reptes estratègics a l'organització que el pla de transformació ha de poder donar resposta d'una manera satisfactòria. Aquest són:

- **One ACA:** Obtenir una visió global de l'organització, maximitzant sinèrgies entre àrees i divisions, trobant solucions comunes a problemes comuns.
- **Usuari i ciutadà al centre:** Definir i orientar el model de servei a les necessitats reals dels usuaris i ciutadans que interactuen amb l'ACA.
- **Operacions digitals eficients:** Optimitzar l'operativa de l'organització i dels seus actius, amb focus en la eficiència i qualitat, i traient el màxim partit de les tecnologies i sistemes digitals.
- **Organització orientada a la dada:** Fomentar la presa de decisions basada en dades, a partir d'un govern i gestió adequada d'aquestes que assegurin la qualitat i fomentin el seu ús.
- **Organització i cultura saludable:** Crear una organització flexible i funcional, on els pilars siguin la cultura de col·laboració, la millora contínua, l'empoderament digital i l'orientació al canvi.

- **Innovació i col·laboració externa:** Establir un entorn col·laborador amb agents clau per fomentar la innovació i el disseny de solucions transversals.

Per assolir aquests reptes, el pla ha identificat de l'ordre **de 60 grans iniciatives**, on cada una d'elles pot correspondre a un o més projectes.

### 1.3.2.2 Necessitats organitzatives

S'ha identificat de manera molt clara la necessitat d'implantar dins la DSI noves oficines de gestió que donin suport a que la transformació sigui exitosa. Aquestes són:

- **Oficina de govern i gestió de dades:** Aquesta oficina centralitza la responsabilitat de que la dada sigui un actiu molt valuós a l'organització, i s'organitza en base a un model híbrid amb especialistes de la DSI en els àmbits tecnològics i experts de les àrees i divisions en l'àmbit de les dades del negoci (data owners). A grans trets, la composició és la següent:
  - o **Govern de la dada:** Li correspon definir el que cal fer en l'àmbit de la dada, i assegurar-se que es fa i bé. Determina doncs les polítiques, les normes a seguir i fa el seguiment en base a auditories.
  - o **Gestió de la dada:** Li correspon executar tots els procediments necessaris per assolir la millor qualitat i seguretat de les dades corporatives, i sempre seguint les normes marcades des del govern. Inclou:
    - Especialistes en qualitat i seguretat que implementen les regles a aplicar a les dades.
    - Responsables de les dades en els seus diferents àmbits de negoci.
- **Oficina Projectes:** Aquesta oficina té com a missió la de coordinar l'execució de totes les iniciatives definides al Pla de Transformació, amb una visió global i integradora que assegurí que el pla s'executa de manera endreçada i de manera satisfactòria.
- **Oficina Gestió Canvi:** Aquesta oficina té com a missió la de liderar la gestió del canvi en l'organització, gestió del tot necessària com ja s'ha dit, per a que la transformació digital de l'ACA sigui exitosa. Ha de fer-se càrrec de:
  - o Comunicar i impulsar la motivació que requereix l'ACA en la seva transformació digital, la qual suposa, entre altres, el sorgiment de nous serveis digitals i la millora dels processos actuals.
  - o Facilitar la transició en el present, mitjançant la convivència dels models actual i, sobre tot, ajudar a consolidar les noves tecnologies i noves formes de fer.
  - o Ajudar a gestionar l'acceptació del canvi per a aconseguir la plena implicació de tota l'organització.
  - o Garantir el desplegament i l'adopció dels valors i principis de la transformació digital mitjançant un enfocament global que vagi més enllà del que és estrictament tecnològic.

### 1.3.3 Comunicació del pla

Una vegada tancat el pla, aquest ha estat primerament presentat a la Direcció de l'ACA, que ha interioritzat la necessitat de portar-ho a terme i, el que és més important, ha assumit del tot el paper de sponsor del pla, i així ho ha comunicat ja a tot el personal de l'ACA. Per tant, la comunicació de la importància del pla a tota l'organització ja s'ha realitzat i es seguirà realitzant, i a més des de la cúpula directiva de l'ACA.

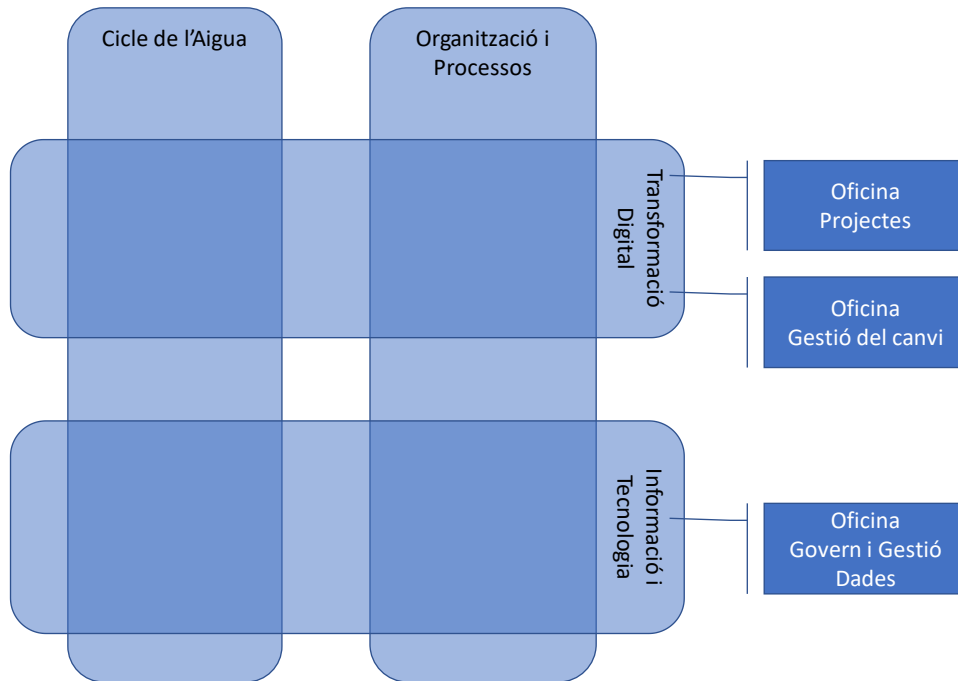
A més a més, s'han realitzat tota una sèrie de reunions en forma de presentació dels resultats del pla a les diferents àrees i divisions de l'ACA, i molt orientades a les necessitats particulars de cada una d'elles. D'aquesta manera, les àrees i divisions han vist traduïdes les seves necessitats i punts de dolor identificades en la fase d'AS-IS del pla, en proposta de solucions en base a un nou model de sistemes que transforma els actuals (TO-BE) i a unes iniciatives (ROADMAP) que permeten arribar al destí desitjat.

## 1.4 La Divisió de Sistemes d'Informació

La Divisió de Sistemes d'Informació (en endavant, DSI), és la divisió que lidera la Transformació Digital de l'ACA, i està organitzada de manera matricial amb 4 departaments, 2 d'ells orientats als processos de l'organització, i els altres 2 els hi donen suport plenament transversal. Més concretament:

- **Departament del Cicle de l'Aigua:** Lidera els sistemes que donen suport als processos del cicle de l'aigua, és a dir, als processos específics del negoci de l'ACA.
- **Departament d'Organització i Processos:** Lidera els sistemes que donen suport als processos associats als àmbits econòmic – financers, tributaris i de recursos humans de l'ACA.
- **Departament d'Informació i Tecnologia:** Dona suport a tots els processos de negoci de l'organització, a partir del lideratge i coordinació en els àmbits del govern i gestió de les dades, les infraestructures digitals i la gestió documental. En ell recau l'oficina de govern i gestió de dades abans descrita.
- **Departament de Transformació Digital:** Lidera i coordina tots els projectes transversals i vinculats a la transformació digital de l'ACA, involucrant a la resta de departaments de la DSI, així com la resta d'àrees i divisions de l'ACA. En ell recauen l'oficina de projectes i l'oficina de gestió del canvi abans descrits.

Aquesta organització matricial i on recauen les oficines abans descrites es mostra a la següent figura:



## 2 Objecte del plec

Al llarg del capítol introductori s'ha parlat de manera repetida de la necessitat d'aplicar una eficaç gestió del canvi que acompanyi a l'execució del Pla de Transformació per garantir que la transformació digital de l'ACA sigui exitosa, i que aquesta gestió del canvi ha d'estar liderada per una nova oficina, l'anomenada Oficina de Gestió del Canvi (en endavant, OGC).

Per altra banda, el Departament de Transformació Digital de la DSI, que és el departament que ha de materialitzar aquesta oficina, no disposa dels recursos interns necessaris per constituir-la.

L'objecte d'aquest plec es correspon doncs a la definició i licitació del **servei extern** que requereix contractar aquest departament per dotar-li de tots els recursos (materials i humans) necessaris per que l'ACA disposi de l'**Oficina de Gestió del Canvi** mentre duri tota la Transformació Digital.

### 3 Durada del contracte

El termini d'execució del contracte serà de **2'5 anys** a partir de l'endemà de la signatura del contracte. Tanmateix, el contracte és **prorrogable fins un màxim de 2'5 anys més en cinc períodes de 6 mesos**, si l'ACA així ho requereix.

### 4 Pressupost

L'import màxim previst en aquesta licitació pel servei requerit és de és **570.373,26 €, IVA no inclòs**, pel total dels 2,5 anys de durada inicial prevista.

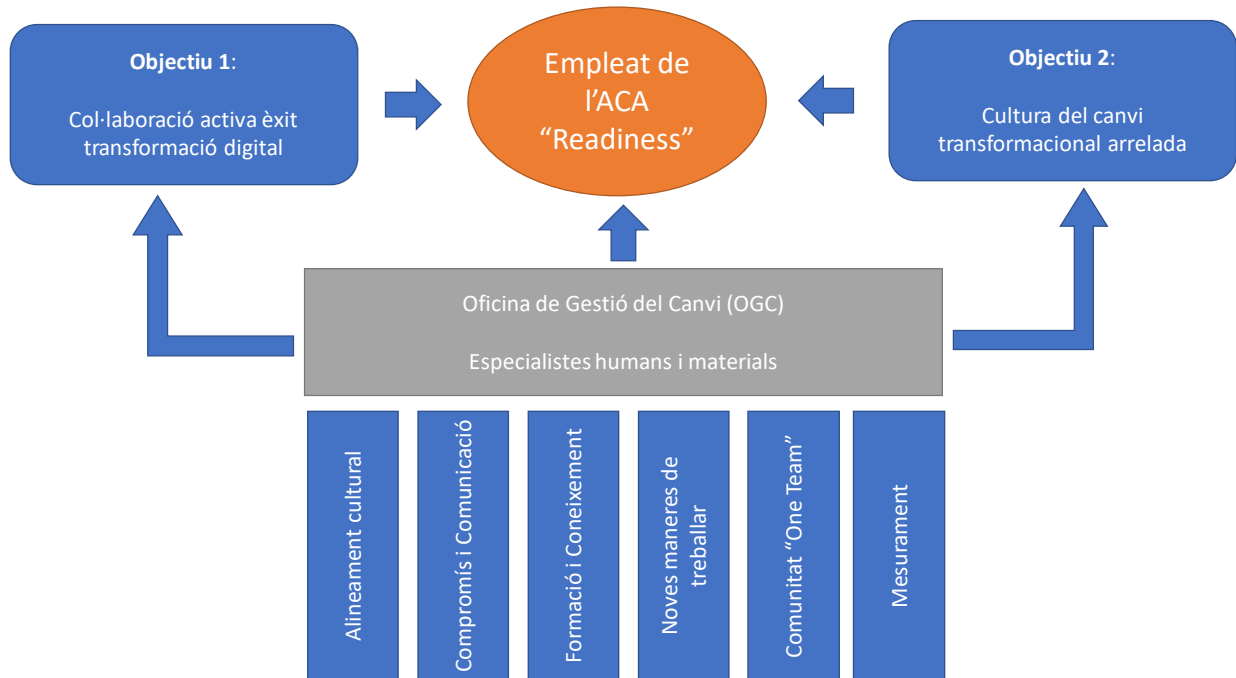
### 5 Objectius del servei a contractar

Els grans objectius a assolir per l'OGC a partir dels serveis que ha de realitzar a l'ACA són:

1. Ajudar a que la **transformació digital sigui realment exitosa** a partir de dotar dels recursos i competències necessaris a tot el conjunt dels recursos humans de l'organització, arribant a tenir empleats "READINESS" que es sentin plenament segurs i capacitats per assumir els canvis.
2. Assentar les bases per a que la **cultura de l'adaptació al canvi quedi arrelada al conjunt de l'organització**, i més enllà del procés de transformació digital previst, ja que la transformació en realitat no acabarà amb aquest Pla, ans al contrari, ha d'esdevenir en quelcom normal i habitual en el futur de l'ACA. En definitiva, el que s'espera aconseguir és modelar l'actual cultura de l'ACA a una cultura en que la vessant transformacional formi part d'ella.

Els serveis a realitzar per l'OGC cal que es recolzi en les següents palanques bàsiques:

- **Alineació cultural**, en el sentit que tots els missatges que es transmetin i accions que es realitzin, encaixin amb la cultura i valors de l'ACA.
- **Compromís i Comunicació**, que asseguri la comprensió, l'alineació, el compromís i la motivació de totes les parts implicades en el procés de transformació.
- **Formació i Coneixement**, per tal de proporcionar tots els coneixements adequats en termes d'habilitats tècniques i no tècniques als diferents empleats.
- **Noves maneres de treballar**, que abordi els canvis significatius en la "manera de treballar" (assumpció de nous rols, en la gestió i el mesurament (kpi's) o en l'ús de les dades per a la presa de decisions, entre d'altres).
- **Un únic equip**, promovent una xarxa d'ambaixadors de gestió del canvi de caràcter multidisciplinar, dotant-la d'eines digitals i realitzant accions transversals que aconseguixin un model "OneTeam".
- **Mesurament**, per poder anar valorant, de la manera més objectiva possible, el grau d'èxit en l'organització de la gestió del canvi i de la transformació digital en si mateixa.



## 6 Abast i model del servei

Una vegada descrits, en els capítols anteriors, la necessitat d'implantar una Oficina Gestió del Canvi per acompanyar a la Transformació Digital de l'ACA, i tal com ho defineix el propi Pla de Transformació, en aquest capítol es descriu l'abast de les feines a realitzar per l'OGC en els serveis que ha d'oferir a l'ACA.

### 6.1 Estructuració i fases del servei

Les fases en que caldrà estructurar el servei i els principals objectius de cada una d'aquestes són les següents:

- **FASE 1: La definició del pla de la gestió del canvi.** A partir del coneixement i de l'abast i objectius del Pla de Transformació i, sobre tot, de l'anàlisi de la situació actual de l'organització i dels recursos humans que la componen, es definirà la millor estratègia a seguir, en forma de plans de comunicació, plans de formació i plans de seguiment de mètriques per avaluar l'assoliment dels objectius requerits als serveis.
- **FASE 2: L'execució del pla.** Aquesta fase parteix d'una planificació inicial de les accions concretes que deriven de la definició de la fase anterior, calendaritzades en el temps (en detall pel primer any i en blocs més generals per la resta) i plenament coordinades amb el Roadmap definit en el Pla de Transformació. A continuació es començaran a executar totes les accions planificades, amb la seva corresponent revisió periòdica per avaluar i reforçar el canvi allà on sigui necessari, així com l'actualització de la planificació en funció de les problemàtiques i necessitats canviants que vagin apareixent al llarg de la transformació digital.

- **FASE 3: El tancament del servei.** Una vegada finalitzat amb èxit l'execució del pla, cal fer balanç de com ha evolucionat la cultura de l'ACA en vers al canvi i la millora continua, i aportar recomanacions cara al futur.

I tot això, segons el següent model iteratiu:



## 6.2 Model i accions a realitzar

A continuació es descriu amb més detall les principals accions que es requereix que realitzi el servei de l'OGC en cada una de les fases abans descrites.

### 6.2.1 Fase 1: Definició del pla de gestió del canvi

#### 6.2.1.1 Anàlisi del Pla de Transformació

Amb la idea que l'adjudicatari es posi plenament en context de l'ACA i el que es pretén fer, cal primer de tot recollir tota la informació rellevant del Pla de Transformació que sigui clau per començar a definir la gestió del canvi. Juntament amb entendre la situació actual de partida (AS-IS), i al model objectiu que ens dirigim (TO-BE), cal especialment:

- **Conèixer totes les iniciatives** que es plantegen i la seva planificació (Roadmap), els així com els objectius de cada projecte, el seu abast, la seva estratègia i la seva planificació, per tal de tenir una primera idea de l'impacte que poden arribar a tenir dites iniciatives en els diferents col·lectius de l'organització.
- **Definir l'OGC i el seu model de govern**, i establir les relacions amb l'Oficina de Projectes per començar a treballar de manera coordinada en la implantació del Pla de Transformació, i en base a la participació i seguiment de les iniciatives a nivell individual (projectes en curs) i a nivell general (Pla). En aquest aspecte, l'OGC ha d'assumir que, dins del consens, tindrà les següents capacitats:
  - o En cada projecte, i en funció de la realitat de cada moment, ha de determinar des de l'inici quines accions associades a la gestió del canvi cal aplicar. Això inclou també la capacitat decisòria en la posada en producció dels projectes, en el sentit que per molt preparat que estigui un projecte, sempre serà l'OGC qui

determini la viabilitat (des de la òptica de la gestió del canvi), de la seva posada en producció, i més concretament en funció de la valoració que en faci de la capacitat dels usuaris en particular i de l'organització en general per assumir-lo. Òbviament, l'OGC haurà de fer un seguiment continu de cada projecte i anticipar els riscos i les accions necessàries per prendre en temps i forma les accions oportunes i fer possible l'èxit de cada projecte.

- Malgrat que lògicament no entri dins del seu àmbit de responsabilitat ni el generar la documentació ni el realitzar les formacions associades a cada projecte (donat que això és competència de cada projecte i dels seus responsables), sí que ha d'orientar com s'ha d'elaborar la documentació (en forma de guies d'estil i imatge de marca, així com proporcionar plantilles per la documentació del projecte), i determinar les línies mestres de la formació de manera general per a tots els projectes, així com de manera particular en cada un d'ells en funció de les necessitats reals dels col·lectius en cada moment.

La durada estimada d'aquest anàlisi és de **1 mes** i com a resultat esperat cal lliurar el document "Anàlisi Preliminar".

#### **6.2.1.2 Diagnosi de l'entorn**

Cal analitzar de forma àgil l'entorn i les característiques de l'ACA, identificant les motivacions, pors, conflictes, forteses i febleses dins l'organització que cal gestionar per assegurar que la gestió del canvi s'executi de manera satisfactòria. Inclou:

- Anàlisi de la **maduresa digital de l'organització**, i molt focalitzat en els següents aspectes clau de la transformació:
  - Alineació estratègica de tota l'organització en base a objectius comuns.
  - Nivell col·laboratiu dins la pròpia organització.
  - Orientació a la dada (organització data-driven, en el sentit que les decisions es prenen en base a dades i de qualitat).
  - Mentalitat digital, en quant a habilitats i predisposició al canvi.
- Coneixement de la **situació de partida de les persones i departaments** de l'organització:
  - Identificació i anàlisi del posicionament dels diferents individus segons la seva capacitat d'influència i alineament en l'adopció del canvi (matriu d'ambaixadors, simpatitzants, contraris i escèptics).
  - Identificació de les necessitats grupals i/o individuals de capacitat (tant pel que fa a habilitats tècniques i habilitats tipus "soft skills") i en forma de cursos de formació o suport, que cal satisfer abans de la implantació dels projectes.

La durada estimada d'aquesta diagnosi també és de **1 mes** i es farà en paral·lel a l'anàlisi del pla de transformació.

### 6.2.1.3 Definició del pla

Amb el coneixement adquirit en l'anàlisi preliminar i en la diagnosi de l'entorn, l'OGC ha de definir la millor estratègia per aplicar la gestió del canvi a l'ACA. L'enfocament del pla de gestió del canvi ha de garantir, sens dubte, una visió holística de l'organització i basar-se en el següent conjunt de principis rectors:

- **Experiència de l'empleat:** Cal donar-li molta rellevància a la part humana de la transformació digital.
- **Visió compartida:** Cal aconseguir un sentiment general en que el conjunt de l'organització treballi com un únic equip i en la mateixa direcció cap a uns objectius comuns.
- **Implicació complerta:** Cal aconseguir trobar la implicació de totes les capes de l'organització, des de la direcció fins als empleats operatius.
- **Visió temporal:** Cal treballar amb la visió a llarg i mitjà termini, per tal d'anticipar-se als riscos i garantir una transició fluida.
- **Parlar amb l'individu:** Considerar l'execució d'accions personalitzades per tal de transmetre seguretat i reduir l'estrès.
- **Flexibilitat i adaptació contínua:** Cal una revisió continua de pla i de la planificació associada, i implantar els ajustos progressius per garantir un ritme d'implementació correcte.
- **Escolta bidireccional:** Cal rebre i donar el feedback adient per mesurar si les estratègies tenen l'efecte previst.
- **Orientació a l'apoderament:** Cal centrar-se en els resultats i reforçar la confiança de les persones a mesura que avança la transformació.

Aquests principis rectors han d'estar presents al llarg de tot el servei de gestió del canvi, i ja des de la definició del pla. Aquest pla cal que s'estructuri i es desenvolupi en base a les següents palanques:

- **Alineació cultural**, en el sentit que tots els missatges que es transmetin, les accions que es realitzin, i les formes de fer, encaixin amb la cultura de l'ACA, així com els seus valors i principis. Sobre aquests, cal buscar una imatge de la transformació específica que identifiqui molt clarament el que es vol aconseguir, traduïda a logotipus i que, juntament amb noves plantilles de documents dissenyades per a tal fi, ha de ser la base sobre la que s'han de sustentar les accions de comunicació i formació.
- **Compromís i Comunicació**, que asseguri la comprensió, l'alineació, el compromís i la motivació de totes les parts implicades en el procés. Com a mínim, ha d'incloure:
  - o Juntament amb la imatge de marca abans descrita, cal incorporar els recursos materials del "merchandising" i les sessions de "team building" que es considerin interessants proporcionar als empleats per ajudar en la cerca del sentiment d'equip i compromís de tots ells (es requereix una acció a l'any, com a mínim, i el material necessari per les sessions de treball i les de "team building").
  - o Les accions de comunicació necessàries per tenir en tot moment al personal informat i involucrat en la transformació digital. Com a mínim, ha d'incloure:

- Vídeo de presentació, explicant els objectius i beneficis de la transformació, calendaris i tots els aspectes destacats d'aquesta (mínim una a l'any).
  - Butlletins i infografies dinàmiques, a generar de manera periòdica i compartir i publicar en diferents escenaris:
    - A nivell de tallers amb personal de les àrees i divisions per explicar objectius més específics i gestionar expectatives.
    - A nivell Intranet, informant sobre l'avanç del projecte en general, així com les fites assolides i el seu estat. Cal a més fomentar els casos d'èxit que es vagin produint durant la transformació, i inclús explicats pels propis usuaris de l'ACA en base a les seves experiències.
  - Les reunions necessàries amb els responsables de les iniciatives per transmetre les línies mestres que han de compartir totes i cada una d'elles des del punt de vista de la gestió del canvi, per tal que aquestes quedin integrades en cada una d'elles, i per que la gestió del canvi es pugui executar de la manera el millor coordinada possible amb el desplegament particular de cada iniciativa.
  - Dissenyar i explotar un canal de comunicació ( bé sigui una bústia de correu, una aplicació i/o un portal web) en el que la comunicació sigui bi-direccional i és transmeti que la participació de tots és vital i que la transformació digital és de tots i per tots.
- **Formació i Coneixement**, per tal de proporcionar tots els coneixements adequats en termes tant d'habilitats tècniques com d'habilitats no tècniques ("soft skills"). Com a mínim, ha d'incloure:
- La definició de la guia d'estil de la formació en que cada projecte s'ha de basar per assolir els seus objectius, la monitorització de l'evolució de la capacitació dels treballadors i la validació final que permeti desplegar el projecte sabent que els treballadors estan preparats.
  - Enquestes després de cada formació, per tal de recollir feedback i detectar llacunes de coneixement. Altrament, per que les posteriors formacions millorin en base a les "llicons apreses".
  - Les sessions de reforç necessàries tant a nivell grupal com individual si es considera imprescindible.
  - Opcionalment, eines de gamificació, en forma de qüestionaris per garantir que els empleats interioritzen els nous processos i sistemes. També es poden valorar mecanismes de reconeixement per fomentar tant la participació dels empleats, com la seva implicació en els processos de formació.
- **Noves maneres de treballar**, que abordi els canvis significatius en la "manera de treballar" com per exemple l'assumpció de nous rols, la gestió i el mesurament (kpi's) o l'ús de les dades en la presa de decisions. Com a mínim, ha d'incloure:
- Tallers de noves maneres de treballar, per explicar nous processos destacats, principals canvis i resolució de dubtes.
  - Jocs de rol amb els equips per simular i estimular en els empleats noves formes de fer.

- **Un únic equip**, promovent una xarxa d'ambaixadors entre els diferents stakeholders que formen part del procés global de la transformació digital, que ajudin a viralitzar el canvi dins l'organització. Ha d'incloure:
  - o La identificació dels ambaixadors, en els diferents nivells de l'organització (sponsors, comandaments intermedis i tècnics).
  - o L'acompanyament d'aquests ambaixadors, en forma de sessions de treball periòdiques i material necessari perquè comparteixin entre ells el progrés del projecte i les millors pràctiques.
  - o La planificació i seguiment de la resta de col·lectius per a convertir-los en ambaixadors o, si això no és possible, neutralitzar al màxim el seu efecte negatiu.
- **Mesurament**, per finalment poder valorar de la manera més objectiva possible el grau d'èxit en l'organització de la transformació digital. Ha d'incloure:
  - o La definició dels principals KPIs que representin el grau d'avanç de la transformació digital i l'acceptació d'aquesta, així com la manera en que aquests es mesuraran.
  - o La definició d'un Quadre de Comandament per a poder-ne fer el seguiment d'aquests indicadors.

La durada estimada és de **2 mesos** i com a resultat esperat cal lliurar els següents documents:

- "Pla gestió canvi".
- "Resum Executiu".

### 6.2.2 Fase 2: L'execució del pla de gestió del canvi

Correspon a la fase d'execució de totes les accions concretes que deriven de la definició del pla realitzada a la fase anterior, les quals estaran plenament coordinades amb el Pla de Transformació, i tipificades i calendaritzades en un cronograma. Lògicament, aquesta fase d'execució ha d'anar acompanyada d'una **avaluació i reforç** del canvi de manera continuada i que ha d'incloure:

- El mesurament dels indicadors i la comparativa amb els objectius previstos, i visualitzables en el Quadre de Comandament implantat per a tal fi.
- La definició de les mesures correctives i/o de reforçament necessaris als recursos humans de l'organització, que comportaran anar adaptant el pla a la realitat i necessitats quan calgui.
- L'actualització continua de la planificació de les tasques a realitzar, en funció d'aquestes mesures correctives o dels canvis que es vagin produint en l'execució del Pla de Transformació.

Al llarg d'aquesta fase, i per tal que l'execució del canvi es realitzi de la millor manera, és necessari que s'apliquin les següents "bones pràctiques":

- A nivell d'equips i comunicació:
  - o Començar amb una descripció i comunicació clara de les responsabilitats per a tots els membres de la xarxa d'ambaixadors.
  - o Empoderar les persones en funció de la seva responsabilitat per garantir que les decisions es prenguin al nivell correcte.
  - o Comunicar la metodologia, les regles del joc, els rols i les responsabilitats de l'equip d'ambaixadors, de manera clara i en diferents etapes del projecte. No fer només un kick-off inicial, sinó que pensar també en fer-ho en les diferents fases de la transformació, ja que tant els escenaris, els rols i les relacions entre les persones canvien al llarg del temps.
- Mètode:
  - o Ser molt rigorosos en el procés d'escalatge:
    - No cal escalar automàticament davant de qualsevol desacord, ans al contrari, cal promoure la presa de decisions a les persones o organització definides.
    - Si realment cal escalar al Responsable del Contracte, fer-ho de forma concisa i objectiva donant el context i la informació requerits (alternatives, pros/contres, argument de negoci per a llacunes, etc.) per facilitar la presa de decisions. Assegurar també que en aquest cas les decisions es prenguin ràpidament i no s'enquistin.
  - o Gestió eficient de riscos i punts oberts:
    - No limitar-se a identificar i enumerar riscos. Definir les accions necessàries per mitigar-les.
    - Diferenciar riscos i/o punts oberts versus activitats no realitzades.
  - o Els consultors de la gestió del canvi han d'apoderar als equips de l'ACA, però en cap cas substituir-los en les seves funcions. Li correspon als equips de l'ACA, indefectiblement, realitzar totes les accions associades a un projecte (validacions de dissenys, proves d'acceptació, formacions) i mai aquestes poden ser delegades.
- Model / àrees a focalitzar:
  - o Assegurar en tot moment la sostenibilitat del model de gestió del canvi, alineant sempre les capacitats de l'organització amb l'exigència requerida.

La tipologia de lliuraments és força variada i en funció de les accions que s'ha considerat més convenient realitzar en la fase de definició del pla de gestió del canvi. Com a mínim, cal lliurar en format editable:

- Els materials de "merchandising" presentats a l'oferta.
- El Quadre de Comandament per al seguiment del pla.
- Vídeos i píndoles formatives.
- Butlletins i infografies dinàmiques.
- Opcionalment, eines de gamificació i enquestes.

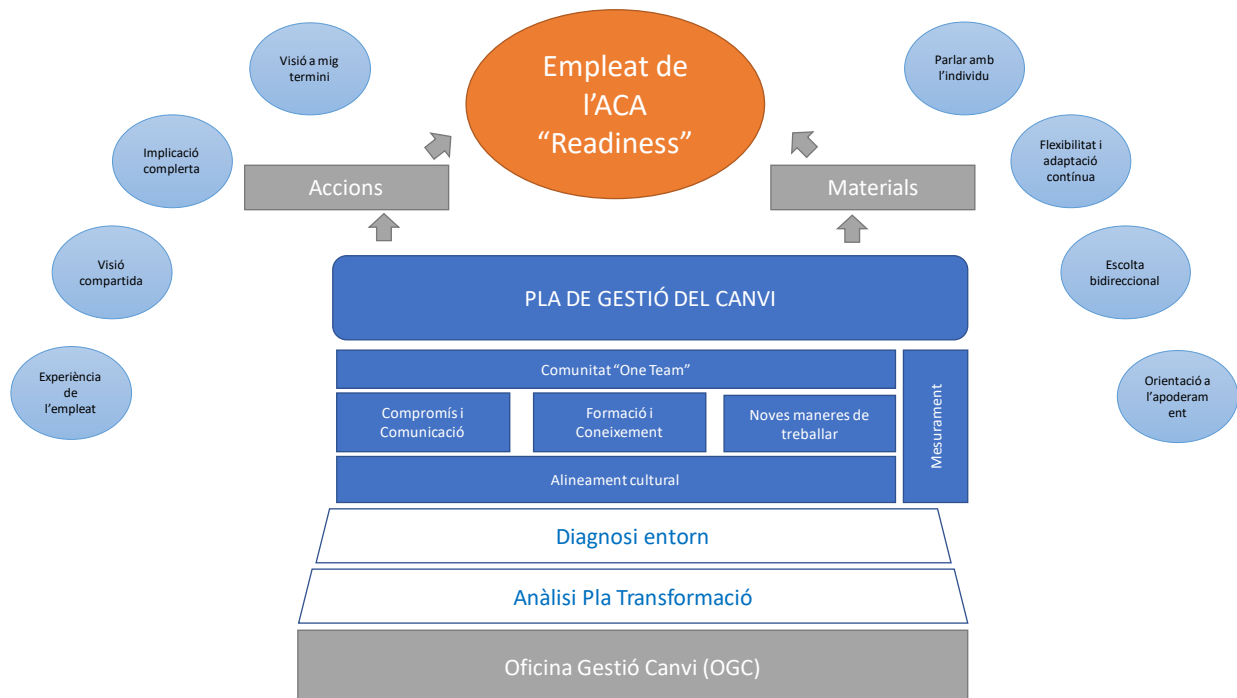
### 6.2.3 Fase 3: El tancament del servei

Una vegada finalitzada la transformació digital i la gestió del canvi associada a aquesta, és moment de tancar tots els serrells que poden haver quedat oberts, així com de fer balanç sobre com ha quedat instaurada la cultura del canvi i la millora contínua dins l'organització. Més concretament, inclou:

- L'anàlisi objectiu de la instauració d'aquesta "cultura del canvi" a l'organització i en base a indicadors objectius.
- Les recomanacions, en forma de futures accions a realitzar, per seguir mantenint i potenciant aquesta nova cultura a l'ACA.

Amb el tancament del servei, s'espera el lliurament del document "Recomanacions futures".

La següent figura mostra de manera sintètica el model de servei esperat.



## 7 Organització dels treballs

### 7.1 Equip del servei

L'equip que ha de donar el servei de la gestió del canvi requerit en aquest plec ha d'estar format pels següents perfils professionals:

- **Director** com a director del servei i que tindrà com a principals funcions:
  - o Orientació i presa de decisions per assegurar la qualitat del servei
  - o Suport a l'equip de la gestió del canvi en el desplegament d'estratègies de gestió adequades en cada pas del procés.
- **Gerent**, com el responsable de la definició i execució del servei, i que tindrà com a principals funcions:
  - o Definició de l'estratègia de la gestió, i responsable del desenvolupament del pla de gestió del canvi.
  - o Control i supervisió del progrés del servei (fites assolides, mesurament dels indicadors).
  - o Identificació i minimització dels riscos potencials del servei.
  - o Proporcionar l'experiència i el lideratge de l'equip de l'OGC.
  - o Participació activa en comissions, lideratge de tallers i realització d'entrevistes.
- **Consultors en gestió del canvi**, com a grup de consultors (sèniors i juniors) que executin totes les accions a realitzar al llarg del servei:
  - o Investigació i diagnosi de la situació organitzativa actual.
  - o Suport al desenvolupament del pla de la gestió del canvi
  - o Anàlisi de les necessitats de formació dels empleats.
  - o Disseny dels diferents materials de comunicació.
  - o Participació en tallers i reunions amb els usuaris implicats.
  - o Recollida i comprensió de dades en detall.

El **Director** serà l'interlocutor amb el **responsable del contracte (RC)** designat per l'ACA.

Les funcions organitzatives del servei inclouen, de forma no explícita, des d'un punt de vista de l'organització:

- Assistir a les reunions a l'Agència amb puntualitat i seguint un ordre del dia.
- Enviar l'orde del dia de les reunions, en coordinació amb el responsable el contracte, amb almenys 2 dies d'antelació
- Vetllar per recollir i entendre tot el coneixement que des de l'Agència se li proporioni i transmetre'l a l'equip tècnic per evitar les confusions o la repetició de les explicacions.

- Redactar les actes de reunions i enviar-les a l'Agència després de cada reunió incloent tota la informació rellevant tractada de forma clara i concisa en un termini inferior a dos dies.
- Validar tots els documents abans de ser enviats a l'Agència per evitar que aquests continguin errades de concepte, ortogràfiques o mancances de contingut.
- Esmenar els documents segons les indicacions del responsable de contracte en un termini inferior a 5 dies.

El canvi d'una persona de l'equip de servei donat per causes de força major o fortuïtes requerirà per part del servei de:

- Un informe amb l'impacte al desenvolupament dels treballs i al calendari.
- La correcta transferència de coneixement de l'estat del projecte dins de l'equip tècnic.
- L'autorització del responsable del contracte dels nous perfils que s'incorporin.

En cas que el canvi sigui per altres causes a petició del servei, el canvi haurà de ser notificat al responsable del contracte amb una antelació mínima de dues setmanes, a banda de complir els 3 punts anteriors associats a causa de força major o fortuïta.

La comunicació amb el Director serà majoritàriament per correu electrònic, encara que aquest haurà de facilitar un telèfon de contacte al que haurà de respondre en menys de 18h. Durant les vacances del Director, aquesta haurà d'avisar en dues setmana d'antelació i coordinar amb la persona a qui deixarà temporalment en el càrrec i amb el Responsable del Contracte. El Director no pot estar més de 30 dies laborals per any fora d'aquest projecte.

## 7.2 No conformitats

Les no conformitats seran entregades pel responsable del contracte al Director justificant detalladament aquells fets que no estan complint amb el plec de prescripcions tècniques o no tenen la qualitat suficient que la bona pràctica requereix.

El Director, que haurà de firmar una còpia en rebre la no conformitat i retornarà una segona còpia signada pel representat de l'empresa en un termini inferior a 10 dies, justificant de forma adequada la proposta de solució. El responsable del contracte valorarà la proposta amb caràcter previ a decidir, per escrit, si l'accepta, i sinó la no conformitat es mantindrà oberta.

En un termini inferior a 20 dies des de l'acceptació de la proposta de la solució el Director presentarà el resultat de l'execució de la solució. El responsable del contracte valorarà l'execució de la solució amb caràcter previ a l'acceptació i resolució per escrit de la no conformitat, i sinó la no conformitat es mantindrà oberta.

## 8 Model de relació

L'OGC interactuarà amb l'oficina de projectes (PMO), cadascun dels projectes que s'executaran dins del Pla de Sistemes i els diferents usuaris claus i col·lectius de l'Agència per vetllar per l'assoliment de la Transformació Digital.

L'OGC definirà i comandarà les relacions, funcions i responsabilitat de cada interessat i vetllarà per la coordinació i seguiment de les directius.

Com a mínim hi haurà d'haver la següent organització interna:

### **Comitè Estratègic**

Format pel responsable de l'empresa adjudicatària i la direcció de la DSI. Els assistents per part de l'adjudicatari a aquest comitè hauran de tenir capacitat decisòria sobre els compromisos de serveis.

La periodicitat mínima d'aquest comitè serà **trimestral**, de forma presencial, i les principals activitats d'aquest comitè seran:

- Marcar les directrius estratègiques del servei.
- Realitzar el seguiment de les activitats fent èmfasi en l'assoliment d'objectius estratègics i eficiències plantejades.
- Gestionar qualsevol aspecte relacionat amb el contracte.

### **Comitè Executiu**

Format pel responsable de l'empresa adjudicatària i els representants que la direcció de la DSI determini.

La periodicitat mínima d'aquest comitè serà **mensual**, de forma presencial, i les principals activitats d'aquest comitè seran:

- Traslladar les directrius estratègiques al nivell operatiu.
- Planificar, prioritzar i revisar les iniciatives en curs.
- Realitzar el seguiment i control global del servei.
- Elevar al comitè estratègic els canvis en l'abast del servei.
- Seguiment dels perfils de l'equip de l'adjudicatari i les seves dedicacions al projecte.
- Seguiment del model econòmic.

### **Comitè Operatiu**

Format pel responsable de l'empresa adjudicatària i els representants que la direcció de la DSI determini.

La periodicitat d'aquest comitè serà **setmanal**, o de forma presencial o virtual, i les principals activitats d'aquest comitè seran:

- Realitzar el seguiment del servei i verificar la correcta gestió de riscos, problemes, peticions i canvis.
- Desenvolupar i mantenir els procediments operatius necessaris per al funcionament òptim del servei.
- Anàlisi de peticions i/o situacions de canvi en el servei.
- Tractament de les problemàtiques específiques.

Altres aspectes a destacar en el model de relació són els següents:

- Tant l'adjudicatari com la DSI es comprometran a que les decisions preses en un nivell flueixin al nivell posterior o anterior.
- En tots els comitès es formalitzarà una acta que redactarà el responsable de l'empresa adjudicatària i que haurà de validar-se per ambdues parts en un termini no superior a 3 dies laborables.
- L'ACA es reserva el dret de canviar la freqüència de celebració dels comitès, així com la facultat de sol·licitar reunions extraordinàries (i les quals també es formalitzaran també amb una acta).
- Tota la relació de documentació emprada i generada s'haurà de compartir a la plataforma TEAMS, dins el canal que estableixi l'ACA per aquest servei. D'igual manera, les reunions que es facin de manera virtual es faran amb aquesta mateixa eina.
- La llengua vehicular del servei serà el català.

## **9 Forma de pagament**

El pla de facturació és mensual, és a dir, es facturarà cada mes el 3,333333% (1/30) del total de l'import del contracte.

No es podrà emetre cap factura mentre aquesta estigui oberta una no conformitat.

## 10 Confidencialitat i protecció de dades de caràcter personal

La documentació generada al llarg de la prestació del servei és propietat exclusiva de l'ACA. L'adjudicatari no la podrà utilitzar per a altres finalitats sense el consentiment exprés i per escrit de l'ACA.

L'adjudicatari està obligat a guardar secret respecte les dades o informació prèvia que no essent públiques o notòries, estiguin relacionades amb l'objecte del contracte.

Tota la documentació generada per l'adjudicatari en el marc d'aquest projecte cal que inclogui sempre el logotip de l'Agència.

L'adjudicatari del servei es compromet a complir amb les directives tecnològiques, de seguretat i de qualitat que estableixi l'ACA, a complir les mesures, processos i requisits de seguretat i continuïtat aplicables a l'objecte del contracte especificats a la legislació vigent en general i, en particular, quan es tractin dades de caràcter personal:

- Reial Decret 1720/2007, de 21 de desembre, pel qual s'aprova el Reglament de desplegament de la Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal.
- Reglamento (UE) 2016/679 del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de las persones físiques vers al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades i pel que es deroga la Directiva 95/46/CE (Reglament general de protecció de dades).
- Llei orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de protecció de dades personals i garantia dels drets digitals.

Miquel Àngel Rovira Hernández

Cap de Departament d'Informació i Tecnologia

Divisió de Sistemes d'Informació