



**Ajuntament
de Barcelona**

Institut Municipal d'Hisenda

Pallars 200-202

08005 Barcelona

Tel.: 934023672

<http://ajuntament.barcelona.cat/hisenda/ca/>

**PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES DEL SERVEI DE CONSULTORIA PER LA
DETECCIÓ DE RISCOS I PEL DISSENY I IMPLANTACIÓ D'UN PROJECTE DE
MILLORA EN EL SISTEMA DE GESTIÓ DE L'INSTITUT MUNICIPAL D'HISENDA**



Índex

CLÀUSULA 1. ANTECEDENTS.....	3
CLÀUSULA 2. OBJECTE DEL SERVEI	3
CLÀUSULA 3. ABAST DEL SERVEI.....	5
CLÀUSULA 4. DESCRIPCIÓ DE LES TASQUES A DESENVOLUPAR EN L'EXECUCIÓ DEL CONTRACTE.....	8
4.1 Llançament del projecte	9
4.2 AS IS: Diagnòstic operatiu i de gestió (anàlisi)	10
4.3 TO BE	16
4.3.1 Disseny de les millores operatives i de gestió identificades	16
4.3.2 Implantació	17
4.4. Conclusions	21
CLÀUSULA 5. DURADA DEL CONTRACTE	21
CLÀUSULA 6. ORGANITZACIÓ PER AL SERVEI	21
6.1 Model de govern	21
6.1.1 Comitè de Seguiment	21
6.1.2 Comitè de Direcció	22
6.2 Equip de treball	23
6.3 Seguiment de la contractació.....	25
6.4 Obligacions del contractista	26
6.5 Condicions especials d'execució	26
6.5.1 De caràcter social:.....	26
6.5.2 De caràcter ambiental:.....	29
CLÀUSULA 7. CONDICIONS D'EXECUCIÓ.....	30
7.1. Lloc de prestació del contracte	30
7.2. Facturació	30
CLÀUSULA 8. DOCUMENTACIÓ A ENTREGAR DURANT EL CONTRACTE	31



CLÀUSULA 1. ANTECEDENTS

L'Institut Municipal d'Hisenda de Barcelona (IMH) és un organisme autònom de l'Ajuntament de Barcelona que té com a finalitat la gestió, recaptació i inspecció dels tributs, preus públics, multes i altres ingressos de dret públic de l'Ajuntament, els seus organismes autònoms i d'altres entitats públiques, quan se'ls hi encomanin.

Per tal de complir amb la seva missió, l'IMH tracta d'incrementar de forma constant la qualitat dels serveis oferts a la ciutadania, atenent a les seves necessitats i proporcionant totes les facilitats per al compliment de les seves obligacions, garantint l'exercici dels seus drets.

L'IMH treballa en base a tres objectius estratègics:

- Fer les coses fàcils a les persones contribuents
- Recaptar amb la màxima eficiència
- Fer complir a tothom amb les seves obligacions fiscals

Davant d'aquest escenari l'IMH, es veu obligat necessàriament a plantejar-se la revisió del model organitzatiu, operatiu i de relació, que minimitzi al màxim els riscos. Es tracta de detectar possibles punt febles i dissenyar accions que tendeixin a eliminar les possibles fonts d'errors i es puguin afrontar els reptes amb garanties.

CLÀUSULA 2. OBJECTE DEL SERVEI

L'objecte d'aquest plec és definir les condicions tècniques en les que s'ha de desenvolupar el servei de consultoria tant a nivell de gestió operativa com a nivell organitzatiu de l'IMH per la realització d'un diagnòstic de les possibles fonts d'errors i àrees de millora de gestió de l'IMH i el posterior disseny i acompanyament a la implantació que permeti l'optimització dels processos actualment desenvolupats i l'eliminació de les fonts de possibles errors, produïdes per comunicació deficient, errors dels processos, retro-treball, manca de interrelació operativa entre els diferents serveis.

Els serveis de l'Institut Municipal d'Hisenda estan certificats en la Norma UNE-EN-ISO 9001:2015





La finalitat és aconseguir mitjançant un diagnòstic exhaustiu de la situació actual, el disseny i la implantació d'una proposta que permeti la millora dels nostres serveis i de la relació amb la ciutadania.

L'objectiu principal és que la ciutadania es relacioni amb l'IMH de forma fàcil, fluida i que tant les seves actuacions com les nostres no provoquin errors ni retro-treball.

Per aconseguir aquest objectiu caldrà realitzar diverses accions:

1. Una revisió de les eines de gestió actuals de l'IMH i els processos actuals, tenint en compte el mapa de processos de l'IMH i els estudis organitzatius realitzats prèviament.¹
2. Recollida de dades de les eines on es detecten o es poden detectar errors:
 - Entrevistes amb els caps dels departaments i el seu personal, si escau, per realitzar les següents revisions i estudis:
 - o Revisió de les entrades de queixes IRIS i Síndics així com les respostes donades i les reobertures de les queixes
 - o Estudi dels motius de les anul·lacions
 - o Estudi de les reclamacions i recursos per identificar els motius de les estimacions i desestimacions.
 - o Estudi de les interrelacions interdepartamentals i en la relació amb altres serveis municipals i organismes d'altres administracions.
 - o Estudi dels tiquets d'incidències i peticions tecnològiques pendents per conèixer les mancances detectades
 - o Estudi dels resultats de les auditories de qualitat internes i externes.
3. Realització d'una proposta i el corresponent disseny de les millores de gestió i organitzatives que permetin l'adaptació de l'IMH a:

¹ Aquests estudis seran entregats a l'empresa adjudicatària en el moment de l'inici dels treballs



- a) Una gestió més proactiva amb la ciutadania on es minimitzin els errors, amb l'objectiu d'aconseguir l'error 0.
 - b) Una millor efectivitat i eficiència dels recursos, mitjançant una millora organitzativa i operativa
 - c) Una organització on es minimitzen els errors i els retrotreballs
4. La implantació d'un model de gestió i organitzatiu que elimini la possibilitat de cometre errors i que permeti la millora continua.

CLÀUSULA 3. ABAST DEL SERVEI

L'empresa adjudicatària haurà de:

- Revisar les **eines** de gestió de l'IMH **a nivell de departament** per tal de conèixer l'entorn de treball en el que es desenvolupen els nostres processos.

S'enumeren breument les reunions que s'efectuen a l'IMH, el seguiment i les eines de gestió existents:

- o Comitè de Direcció (CD): Reunió setmanal on es tracten temes organitzatius, estratègics i de gestió.
- o Comitè tecnològic (CT): Reunió quinzenal on es tracten els temes tecnològics i es prioritzen les necessitats
- o Comitè de caps de departaments (CP): Reunió mensual on es tracten els temes operatius de coordinació entre departaments
- o Comitè de qualitat (CQ): Reunió bimensual de coordinació amb els referents de qualitat de cada departament per el seguiment de les accions correctives i de millora de qualitat

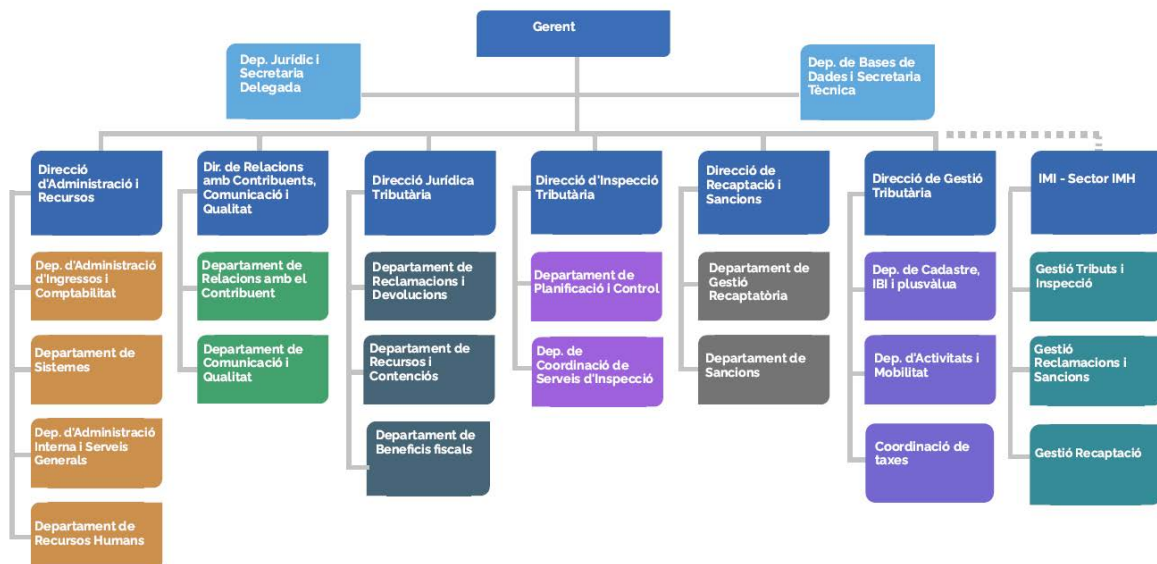
Esdeveniment	Periodicitat	Duració	Eina
CD	Setmanal	2h	Teams



CT	Quinzenal	2h	Teams i JIRA
CP	Mensual	2h	Teams
CQ	Bimensual	1h	Teams

- Revisar **a nivell de departament** les competències i coneixements de les **persones** que formen part de l'organització.

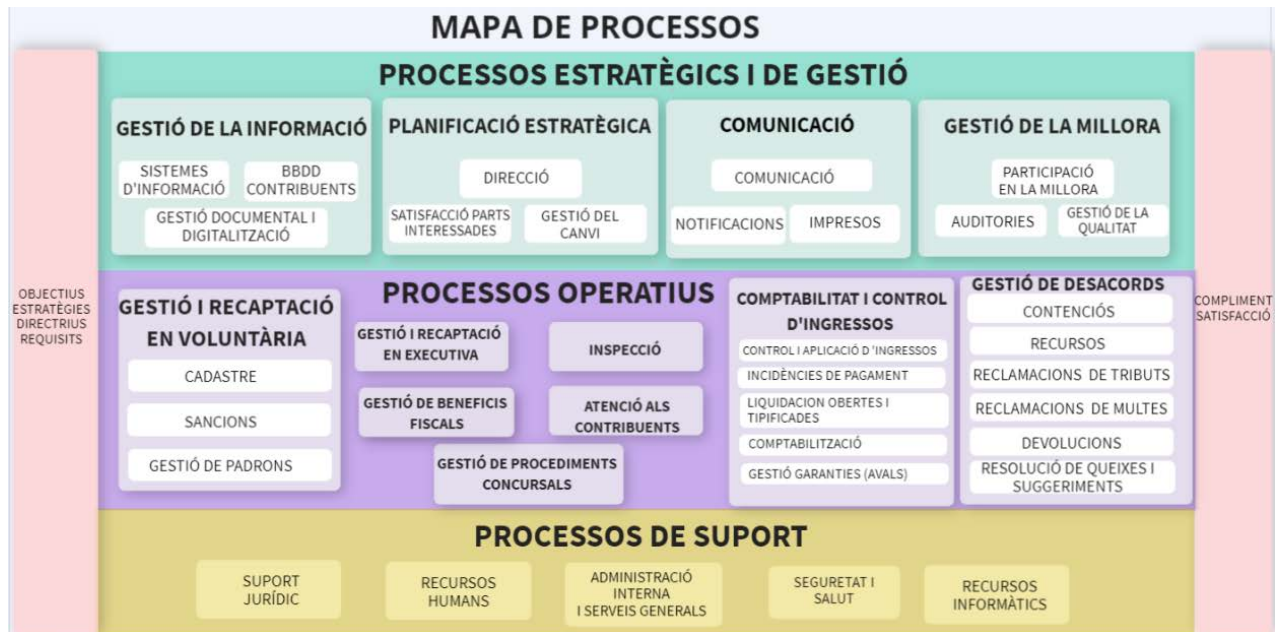
A continuació es presenta l'organigrama de l'IMH:



- Revisar la totalitat dels **processos** desenvolupats per l'IMH, els quals es troben detallats en els mapa de processos de l'Institut i que inclouen els processos desenvolupats des de l'àrea jurídica, els d'Inspecció, els processos relacionats amb la relació amb els contribuents, tant l'atenció als ciutadans com les reclamacions de tributs i sancions, els processos relacionats amb sistemes d'informació, així com els processos desenvolupats per les direccions de gestió



tributària i d'ingressos i administració i per últim els processos de recursos humans i de qualitat i notificacions.



En concret caldrà centrar l'anàlisi en els processos de gestió de la informació, gestió de la millora i els processos operatius.

Posant especial èmfasi en la **comunicació interna** (entre departaments) i amb tercers implicats.

- Revisar les **dades** que te l'institut i els seus **indicadors** a nivell de:
 - o Qualitat de servei
 - o Entrades, sortides i temps de resposta
 - o Atenció al contribuent

Revisar les eines de les que disposa l'IMH per la lectura de les dades:

- o Quadre de comandament (ppt)
- o Seguiment del pendent (ppt)



- Revisar la forma en que es realitzen els treballs en els diferents departaments i entre ells, per tal d'optimitzar els resultats i detectar possibles fonts d'errors i retrotreballs.

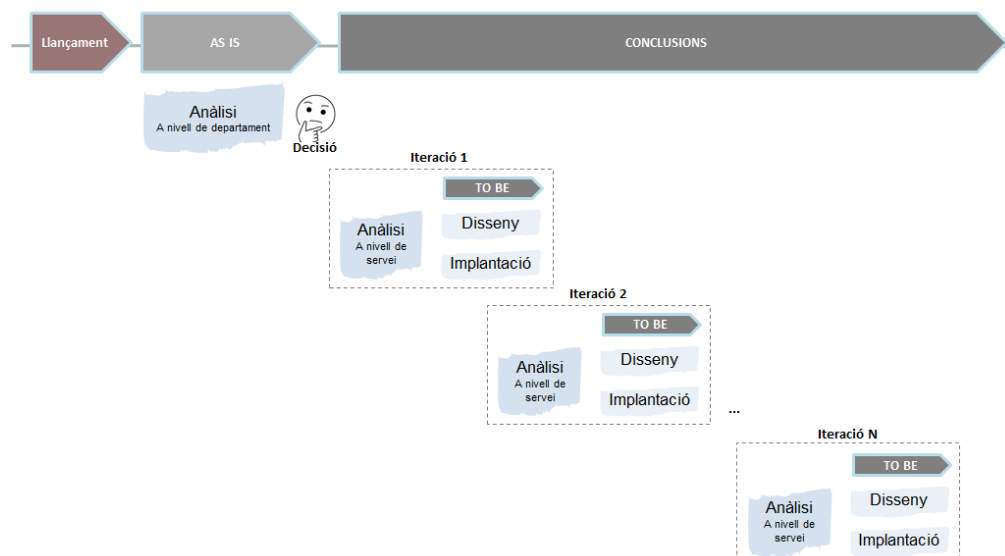
Una vegada obtinguda la visió i anàlisi a nivell de departaments l'empresa adjudicatària hauria de **seleccionar com a mínim 3 serveis d'un o més departaments** on fer el mateix anàlisi a nivell de servei i **dissenyar i implementar com a mínim 3 de les solucions proposades**.

El servei de consultoria ha de cobrir totes les activitats referents als àmbits esmentats i que es descriuen a la clàusula 4 d'aquest plec.

CLÀUSULA 4. DESCRIPCIÓ DE LES TASQUES A DESENVOLUPAR EN L'EXECUCIÓ DEL CONTRACTE.

Aquest abast del servei objecte del contracte es desglossa de la següent manera:

Es proposa la utilització d'una metodologia àgil i iterativa de la següent manera:





Després del llançament es farà un anàlisi global de **processos, persones, eines i dades a nivell de departament** (AS IS) i segons els resultats es decidirà en quins departaments cal enfocar l'anàlisi dels serveis per posteriorment poder realitzar els dissenys i les implantacions de les solucions (TO BE) que s'escullin.

Mínim caldrà realitzar els **anàlisis de 3 serveis que poden ser d'un o més departaments i dissenyar i implantar 3 solucions per cada servei**.

4.1 Llançament del projecte

En aquesta fase inicial del projecte caldrà consensuar un calendari global del projecte, tant per les tasques associades al diagnòstic i implantació de les millores en els processos operatius i de gestió, com per les fites dels diferents documents a entregar i les accions formatives i de sensibilització per permetre la gestió del canvi.

En aquest calendari l'empresa adjudicatària detallarà per a cada una de les fases, les fites que es volen assolir, la documentació a entregar i la data prevista en funció de la proposta temporal que l'empresa adjudicatària proposi. Al mateix temps, en aquest calendari caldrà proposar els diferents seguiments que es realitzaran en cada una de les fases establertes.

Associat al calendari operatiu de l'execució del projecte, caldrà plantejar un pla de comunicació de la gestió del canvi a tots els col·lectius implicats al llarg del servei.

En la fase inicial del projecte caldrà establir l'equip de projecte tant per part de l'IMH com per part de l'empresa adjudicatària, així com definir les tasques de cada un dels membres de l'equip.

Un cop produïda l'adjudicació del contracte, es realitzarà una primera sessió de treball amb la participació de totes les persones que formin part de l'equip de projecte de l'empresa adjudicatària i les persones encarregades del servei per part de l'IMH, amb un els següents objectius:

- Presentació dels interlocutors del projecte, el model de governança i la matriu de responsabilitats



- Plantejar la metodologia i eines de treball
- Establir el calendari proposat
- Dissenyar el pla de Comunicació
- Presentar els factors d'èxit i els lliurables del projecte

LLiurables:

- Kick off (presentació):
 - o Calendari i interlocutors (personal clau de l'empresa i de l'IMH)
 - o Objectius, pla de treball, lliurables
 - o Pla de comunicació
 - o Model de governança (Pla de seguiment i reunions del comitè de direcció del projecte)
- Acta de la reunió de presentació

4.2 AS IS: Diagnòstic operatiu i de gestió (anàlisi)

En aquesta fase s'haurà de realitzar un diagnòstic exhaustiu de les eines de gestió utilitzades, dels processos operatius, de les persones i de les dades, tenint en compte els objectius i les necessitats dels departaments.

L'empresa adjudicatària comptarà amb el suport dels responsables dels processos i dels serveis amb els que l'IMH organitza la seva activitat.

Aquest diagnòstic caldrà enfocar-lo des de les quatre vessants indicades, amb estratègies d'acció diferenciades i que caldrà estructurar de manera individualitzada:

a) Revisió dels processos operatius de l'IMH.

Partint del mapa de processos desenvolupat a l'IMH, caldrà estructurar la revisió dels processos tant operacionals com relacionals, identificant possibles riscos que puguin provocar errors u omissions.



L'empresa adjudicatària haurà d'analitzar en detall les diferents activitats que conformen els processos de l'IMH:

- Fluxos de tramitació, informació, comunicació, eficiència i acompliment dels requisits normatius:
S'haurà de revisar la seqüència dels processos que es gestionen a cada servei.
- Documentació interna i externa associada als procediments:
Revisió de tots els documents relacionats amb els procediments i processos gestionats per l'IMH. Revisió del contingut d'aquests, amb l'objectiu de donar solidesa a tots els processos i evitar la repetició de tasques i la realització de tasques innecessàries.
- Avaluació de recursos:
Caldrà analitzar la idoneïtat dels recursos associats als processos operatius.
- Eficiència i eficàcia dels processos:
Revisió dels indicadors numèrics d'activitat desenvolupada i de l'eficàcia i eficiència d'aquesta activitat, per cada servei.
- Detecció de les possibles fonts d'errors.

L'empresa adjudicatària haurà de revisar els processos desenvolupats per l'IMH:

- o Gestió de la informació
- o Gestió de la millora
- o Operatius.

En tots els processos desenvolupats caldrà analitzar els següents aspectes:

- Anàlisi de les activitats operatives executades als diferents serveis.
- Grau d'estandardització dels processos de l'activitat desenvolupada en cada un dels serveis.
- Idoneïtat del recursos associats a cada procés.



- Bondat de la sistemàtica interna de transmissió d'informació utilitzada dins dels serveis.

Per mitjà d'aquest anàlisi, l'empresa adjudicatària haurà d'identificar en el diagnòstic a entregar oportunitats per:

- Desenvolupar una sistemàtica de comunicació fluida entre els diferents actors que intervenen en els processos.
- Optimitzar els processos de l'IMH, eliminant els possibles errors que generen re-processos i buscant la pro-activitat tant a nivell intern com en les relacions amb la ciutadania.

Lliurables:

Document de conclusions del diagnòstic realitzat amb la identificació de millores. El document ha de contenir:

- El DAFO
- La intercomunicació dels diferents actors que intervenen en els processos
- Identificació de retro-treballs en els processos
- Identificació de fonts d'errors
- Identificació d'errors recurrents
- Proposta d'eines d'ajut a la coordinació entre departaments i ens externs.

b) Revisió de la sistemàtica i les **eines** de gestió.

En aquesta vessant caldrà analitzar les eines de gestió de les que disposa l'IMH, aplicacions internes de l'IMH i la operativa de les diferents sistemàtiques de comunicació interna i de traspàs d'informació proposant millores en els processos que permetin guanyar en eficàcia i eficiència.

L'empresa adjudicatària haurà de realitzar un diagnòstic exhaustiu dels següents aspectes:

- Revisió de la utilització de les diferents eines de gestió de l'IMH.



- Avaluar la coordinació a nivell d'àrees, departaments, direccions i gerència.
- Analitzar l'eficiència de l'operativa actual de relació entre departaments i serveis (comitès existents, sistemàtiques i operativa de reunions, etc.) En aquest aspecte, l'empresa adjudicatària haurà de valorar tant les relacions i traspàs d'informació entre departaments, com les pròpies relacions internes dins dels departaments, i externes amb altres organismes municipals i d'altres administracions.

Per mitjà d'aquest anàlisi, l'empresa adjudicatària haurà d'identificar en el diagnòstic a entregar, oportunitats encaminades a:

- Establir un model de coordinació interdepartamental altament eficient i operatiu, que permeti optimitzar els fluxos d'informació i la qualitat en la transmissió de les informacions per tal d'evitar errors per manca de comunicació.

Lliurables:

Document de conclusions del diagnòstic realitzat amb la identificació de millores. El document ha de contenir:

- El DAFO
- Proposta d'eines de control que previnguin la consecució d'errors
- Proposta sobre la millor utilització de la idònia coordinació entre les diferents àrees de l'IMH, organismes municipals, i d'altres administracions
- Identificació de riscos i oportunitats
- Model de coordinació intra i inter departamental

c) Revisió de càrregues de les **persones i ineficiències.**

Determinar si les càrregues de treballs en els serveis poden ser fonts d'errors i proposar alternatives per tal de minimitzar els riscos.

Atenent a l'estructura organitzativa actual caldrà focalitzar l'anàlisi en els següents aspectes:



- Determinar la càrrega de feina associada a cada àrea en funció de les tasques que es desenvolupen.
- Analitzar la sistemàtica relacional interna entre departaments i amb altres organismes externs (Guardia Urbana, Institut Municipal d'Informàtica (IMI),...) en el normal desenvolupament de les seves funcions, tant a nivell operatiu (persones implicades, grau de responsabilitat,...) com a nivell de gestió (canals de comunicació, capacitat d'interacció,...)

Per mitjà d'aquest anàlisi, en el diagnòstic a entregar, l'empresa adjudicatària haurà de:

- Identificar i concretar la idoneïtat dels recursos o les necessitats de recursos previstes a futur. Aquesta planificació de recursos ha de permetre, juntament amb el model de planificació de l'activitat de l'IMH, identificar i concretar les necessitats de recursos en cada departament.
- Identificar les fonts d'errors possibles i proposar els ajustaments funcionals a realitzar basats en les possibles noves sistemàtiques operatives.

Lliurables:

Document de conclusions del diagnòstic realitzat amb la identificació de millores. El document ha de contenir:

- El DAFO
- Determinació de càrregues de feina
- Proposta de redistribució de càrregues de treball
- Proposta d'interrelació amb altres àrees de l'Ajuntament que tenen relació directa amb l'IMH

d) Revisió dels **indicadors**

Caldrà focalitzar les propostes de solució en base als indicadors actuals de l'IMH. Caldrà també analitzar si és necessari redefinir algun indicador o crear-ne



de nous per tal de poder fer un seguiment de la qualitat del servei, abans, durant i després de la finalització del projecte.

L'empresa adjudicatària haurà de realitzar un diagnòstic exhaustiu dels següents aspectes:

- Revisar els indicadors que s'estan utilitzant actualment i verificar la necessitat d'actualitzar o incorporar-ne de nous, especialment els que tinguin a veure amb noves realitats o noves necessitats de seguiment.
Entre els indicadors actuals, l'empresa adjudicatària haurà d'analitzar la bondat dels que donen resposta a:
 - o la planificació i previsió de l'activitat de l'IMH
 - o el seguiment de la operativa de gestió de l'IMH

Per mitjà d'aquest anàlisi, l'empresa adjudicatària haurà d'identificar en el diagnòstic a entregar, oportunitats encaminades a:

- Definir d'un sistema de gestió i seguiment de l'activitat de l'IMH mitjançant indicadors, que permeti monitoritzar els processos gestionats per l'IMH al llarg de la seva durada.
- Aquest sistema d'indicadors haurà de permetre identificar riscos potencials de millora i millores d'optimització per a tots els processos, entre d'altres aspectes relacionats com poden ser els indicadors de qualitat, activitat, terminis i els sistemes de control i seguiment associats.

Lliurables:

Document de conclusions del diagnòstic realitzat amb la identificació de millores.
El document ha de contenir:

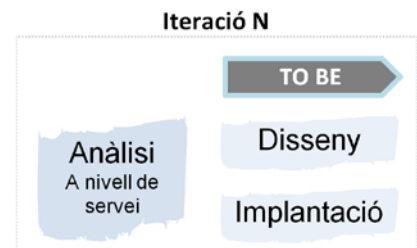
- El DAFO
- La proposta d'indicadors



Lliurables globals de la fase AS IS:

Com a resultat d'aquest diagnòstic s'emetrà un informe que enumeri per cada una de les Direccions de l'IMH, a nivell de departament, punts febles i amenaces (DAFO), i propostes de millora identificades.

Una vegada realitzat l'anàlisi global s'acordarà amb la direcció de IMH quins són els departaments amb més marge de millora i es realitzarà un procés iteratiu d'anàlisi, disseny i implantació a nivell de servei (dins dels departaments escollits). La fase d'anàlisi es realitzarà igual que pels departaments i per cada servei s'entregarà també el DAFO i les propostes de millora.



A continuació s'explica el detall de les tasques de la fase del TO BE (disseny i implantació).

4.3 TO BE

4.3.1 Disseny de les millores operatives i de gestió identificades

Després de decidir quins serveis (dins dels departaments escollits) tenen més marge de millora, l'empresa adjudicatària haurà de definir i dissenyar la seva solució així com l'estratègia per implantar les millores operatives identificades i consensuades amb la Direcció de l'IMH.

El resultat d'aquesta fase serà un document amb la definició de la solució proposada per cada millora de cada servei i el pla d'implantació.

La definició d'aquest model ha d'anar acompanyada d'un calendari estructurat i ajustat a la totalitat de les actuacions identificades en els diagnòstics.





Per determinar aquest model, cal que l'empresa adjudicatària faci una proposta sobre els elements més crítics a tenir en compte i possibles accions a valorar, en forma de mapa de riscos.

Lliurables:

- Disseny de la solució per cada millora proposada
- Pla d'implantació de les millores
- Mapa de riscos

4.3.2 Implantació

Finalment l'empresa adjudicatària haurà de dirigir i acompanyar a l'IMH al llarg de la implantació de les millores operatives identificades.

Atenent a les àrees de millora identificades i a partir de les conclusions extretes dels diagnòstics realitzats, s'hauran de concretar les passes i fites que haurà de permetre a l'IMH dur a terme la incorporació de les millores, amb l'objectiu que s'implantin de manera eficient i restin operatives i en funcionament el més aviat possible.

Els objectius que es plantegen en aquesta implantació van encaminats a aconseguir canvis cap als següents aspectes:

Objectiu	Accions
Canvis en la forma de gestionar les tasques	Definir els models necessaris per evitar el retro-treball Sistematització de les tasques a desenvolupar pels integrants de l'IMH
Minimització dels errors en l'execució dels processos operatius fins a arribar a l'error 0	Proposar mètodes i eines per evitar errors en l'execució del treball dels departaments
Aconseguir el coneixement global dels processos de	Dissenyar les interrelacions entre departaments i serveis per tal de evitar errors per desconeixement de la



l'IMH per evitar errors	globalitat dels processos. Identificar complicitats en el processos. (Proveïdor - client intern)
-------------------------	--

Caldrà que l'empresa adjudicatària doni suport a l'IMH per desenvolupar una sistemàtica senzilla del càlcul de necessitats de recursos en funció de la càrrega de treball existent.

Per tal de garantir el compliment de les fites proposades, l'empresa adjudicatària haurà d'establir un sistema d'avaluació continua dels resultats obtinguts en la implantació de les millores identificades i definides a les fases anteriors. Aquesta sistemàtica ha d'incloure els aspectes següents:

- Accions a realitzar
- Accions realitzades
- Resultats aconseguits

Aquest sistema d'avaluació continuada, ha de permetre el seguiment "on time" de l'estat d'implantació de propostes per part de l'IMH.

En aquesta fase cal que se s'incorporin a les reunions de seguiment a les persones responsables del projecte designades per l'IMH, per tal de poder avaluar les problemàtiques que puguin anar apareixent, i facilitar la presa de decisions sobre els passos a seguir en cada cas.

LLiurables:

- Proposta d'avaluació continua (indicadors, accions , seguiment on-time)
- Informe de resultat de la implantació

Gestió del canvi

En aquesta fase, l'empresa adjudicatària haurà d'acompanyar a l'IMH en la preparació i gestió de les activitats formatives en funció de la temàtica a desenvolupar.



Tot i que gran part de les tasques a desenvolupar en aquesta fase, tenen com a horitzó temporal l'acompanyament durant la fase d'implantació, les sessions de sensibilització en gestió del canvi, s'han de desenvolupar en les fases inicials del servei, per tal d'aconseguir una transició dels canvis que s'hagin d'incorporar en el treball operatiu.

La gestió del canvi porta obligatòriament associat un pla de comunicació pels diferents col·lectius implicats, que l'empresa adjudicatària haurà de definir temporalment.

Aquesta fase s'estructura al voltant de la definició d'un pla de formació i comunicació per facilitar el canvi en el si de l'organització i que es pugui adaptar de forma natural als canvis proposats.

Aquest pla de formació i comunicació s'estructura en torn als següents eixos fonamentals:

- a) Planificació de les jornades de formació i el públic objectiu
- b) Formacions sobre les modificacions operatives proposades segmentades per públic objectiu
- c) Sensibilització i accions formatives sobre la gestió del canvi
- d) Accions formatives sobre la gestió per processos
- e) Accions formatives sobre la gestió d'indicadors
- f) Planificació de les comunicacions relacionades amb el canvi durant l'execució del projecte

L'empresa adjudicatària haurà d'assumir l'organització d'un programa formatiu que contempli les diferents temàtiques exposades. A tal fi, haurà de desenvolupar els materials formatius i de sensibilització d'acord amb les directrius establertes per la direcció de l'IMH i coordinar el seu desenvolupament.

- a) Formacions operatives: caldrà desenvolupar sessions formatives específiques per cada una de les àrees afectades relatives als procediments de gestió modificats i detallant les noves sistemàtiques. Mínim de 3 sessions.



- b) Gestió del canvi: caldrà desenvolupar sessions de sensibilització a les fases inicials del servei i accions formatives específiques referents a la gestió del canvi. Mínim de 3 sessions.

Aquesta gestió del canvi contemplarà de manera explícita els següents aspectes:

- a. Pla de comunicació. Es presentarà una proposta amb el pla de comunicació als diferents col·lectius i suport en la seva execució.
- b. Pla de formació. Detecció d'aquells continguts ja siguin de tipus tècnic o s'emmarquin dins de l'àmbit competencial que convé reforçar per assolir els reptes de manera àgil i comptant amb el compromís dels equips.
- c) Gestió per processos: atenent a la nova realitat de l'IMH i en virtut del canvis operatius dels processos que es puguin generar, caldrà desenvolupar sessions formatives referents a la gestió per processos. Mínim de 2 sessions.
- d) Gestió d'indicadors: caldrà desenvolupar per als comanaments, sessions formatives específiques sobre gestió d'indicadors. Mínim de 2 sessions.

Donada la magnitud del servei, l'empresa adjudicatària haurà d'integrar en la seva proposta metodològica la gestió del canvi des de les fases inicials del projecte, abans de la fase d'implantació de les millores operatives proposades.

LLiurables:

- Pla de formació, comunicació i gestió del canvi
- Material formatiu i de comunicació
- Informe del resultat de la formació (inclou satisfacció de l'usuari)

La fase d'anàlisi a nivell de servei no serà seqüencial, caldrà iniciar-la durant el TO BE de la iteració anterior.



4.4. Conclusions

Finalment l'empresa adjudicatària realitzarà un informe executiu per la direcció i gerència de l'IMH amb un resum de tot el procés i dels resultats.

Lliurables:

- Informe executiu de conclusions
- Acta de tancament de projecte

L'empresa adjudicatària haurà d'aixecar acta de totes les reunions que es realitzin durant el projecte.

CLÀUSULA 5. DURADA DEL CONTRACTE

La durada del contracte serà de 12 mesos a comptar des de l'endemà de la darrera signatura digital de la formalització del contracte.

No s'admeten prorrogues del contracte inicial.

CLÀUSULA 6. ORGANITZACIÓ PER AL SERVEI

6.1 Model de govern

L'empresa adjudicatària haurà de definir els canals de comunicació que s'utilitzaran amb l'IMH (reunions, informes, aplicacions informàtiques, etc.)

Per la correcta prestació dels serveis i la consecució de l'èxit en qualitat, terminis i homogeneïtat del treball a realitzar, s'estableix que el contracte estarà governat per 2 comitès:

- Comitè de seguiment
- Comitè de direcció

L'acta de cada comitè/reunió haurà de ser enviada a l'IMH abans de 2 dies laborables després de la seva realització.

6.1.1 Comitè de Seguiment

S'encarrega del dia a dia del projecte. Resol les incidències i conflictes menors que apareguin al llarg de la vida del projecte.



Es reunirà mensualment. Està format pel Responsable del contracte de l'adjudicatari i el responsable del contracte de l'IMH. Quan calgui, es podrà convidar a les reunions de Comitè de Seguiment als membres de l'equip de projecte necessaris per tractar en profunditat determinats temes.

Li corresponen al Comitè de Seguiment les funcions de control de l'execució del contracte:

- Validació de la feina
- Verificació de l'acompliment del contracte
- Validació i aprovació de l'emissió de la factura corresponent als treballs realitzats
- Resolució dels conflictes que puguin sorgir en l'execució del contracte
- Presentació actualitzada de l'equip del servei i el percentatge de dedicació individual: És responsabilitat de l'adjudicatari presentar mensualment la totalitat de l'equip participant en el servei, amb el percentatge de dedicacions individuals. Aquesta informació es creuarà amb la informació dels altres contractes actius que l'adjudicatari tingui amb l'IMH
- Aprovació dels canvis d'abast

Li correspon al responsable de l'empresa adjudicatària la preparació de la documentació necessària per a la realització del comitè de seguiment i aixecar acta dels temes i acords de la reunió.

El Responsable del contracte de l'adjudicatari és l'encarregat de fer les convocatòries i enviar la documentació necessària als participants com a mínim amb 3 dies laborables d'antelació, i d'aixecar acta de les reunions d'aquest Comitè.

6.1.2 Comitè de Direcció

Les seves funcions són les de supervisar la marxa del contracte i la presa de decisions que afecten a l'objectiu i abast del mateix.



Es reunirà amb caràcter trimestral encara que l'IMH el podrà convocar amb caràcter extraordinari sempre que es consideri necessari. En formen part:

- Gerent IMH
- Directors IMH
- Usuari clau IMH
- Responsable del contracte IMH
- Responsable del contracte de l'adjudicatari
- Cap de projecte de l'adjudicatari
- Altres assistents requerits

Li corresponen al Comitè de Direcció les funcions de la gestió de riscos i oportunitats

Li correspon al responsable de l'empresa adjudicatària la preparació de la documentació necessària per a la realització del comitè de direcció i aixecar acta dels temes i acords de la reunió.

El Responsable del Servei de l'adjudicatari és l'encarregat de fer les convocatòries i enviar la documentació necessària als participants com a mínim amb 3 dies laborables d'antelació, i d'aixecar acta de les reunions d'aquest Comitè.

6.2 Equip de treball

L'equip requerit per desenvolupar el projecte estarà format per un mínim de 4 professionals:

- A. Un cap de projecte amb **més de 5 anys d'experiència** en consultoria i amb experiència demostrable, per assumir la coordinació del treball.

Les tasques principals a desenvolupar són:

- Coordinar l'equip de suport i consultoria i actuar com a cap de projecte i director tècnic dels treballs a realitzar.



- Gestionar l'abast, les persones i organitzacions implicades, els riscos i els recursos necessaris, per tal de dur a terme els serveis objecte del contracte sense desviacions.
- Fer seguiment i control de la planificació, gestió i control del servei i assegurarà la seva qualitat
- Participar en la definició del pla de formació i comunicació.
- Participar en les reunions de coordinació del projecte i en aquelles en les que sigui requerit.
- Realitzar els informes que li siguin requerits.
- Proposar la sistemàtica de compartiment d'informació

B. Un equip de 3 consultors amb un **mínim de 5 anys d'experiència** en projectes de consultoria.

Les tasques principals a desenvolupar són:

- Realitzar el diagnòstic operatiu i de gestió
- Definir les millores operatives, de gestió i organitzatives
- Implantar els canvis i millores identificades
- Generar els materials formatius que requereixi el projecte.
- Realitzar les activitats formatives.
- Elaborar tots els lliurables, manuals i informes requerits als diferents serveis.

Els professionals que prestin el servei aportats per l'empresa adjudicatària dependran únicament d'aquest a tots els efectes, sense que entre aquests i l'IMH existeixi cap vincle laboral. Aquest personal treballarà sota les ordres de l'empresa adjudicatària, el qual vetllarà per l'exacte compliment de les condicions de la prestació d'aquest servei.

Durant la vigència del contracte, l'empresa adjudicatària haurà de comunicar prèviament a l'IMH qualsevol substitució o modificació de les persones que integrin l'equip de treballs per a l'execució del present contracte.



Tot el personal destinat al servei, haurà de tenir a l'inici del contacte la titulació requerida necessària per desenvolupar les seves funcions. A l'inici del contracte, l'empresa adjudicatària haurà d'acreditar la formació del personal adscrit al servei.

- A. El personal destinat al servei haurà de disposar de titulació universitària (grau o llicenciatura).
- B. Cal proposar un equip amb caràcter multidisciplinari que permeti donar resposta a les diferents línies d'actuació proposades.
- C. Els integrants de l'equip hauran de disposar d'experiència en projectes de consultoria en gestió de processos i gestió del canvi.
- D. Els integrants de l'equip hauran de disposar d'experiència en programes formatius.
- E. En el cas de la persona destinada a la coordinació del servei, caldrà acreditar l'experiència prèvia en coordinació de projectes.

Dins de l'equip requerit per l'execució del contracte s'han d'especificar clarament les funcions a desenvolupar per cada un dels membres. L'estructura i el dimensionat de l'equip de l'empresa adjudicatària ha de donar resposta a les funcions a desenvolupar dins del projecte en els terminis previstos.

6.3 Seguiment de la contractació

La coordinació de la totalitat de les tasques de validació de les fites, atenent al calendari plantejat en la primera fase del projecte, es farà en el comitè de seguiment.

Al llarg de la duració del contracte, i de manera independent al comitè de seguiment del projecte, es realitzaran reunions de seguiment operatiu per garantir la correcta execució dels treballs sol·licitats entre el coordinador de l'IMH i el coordinador de l'empresa adjudicatària.

L'IMH designarà un responsable com a coordinador del contracte que de manera continuada i directa, executarà les tasques de seguiment, supervisió i coordinació entre



la direcció, els responsables dels departaments i l'empresa adjudicatària de les activitats que són objecte d'aquest contracte.

6.4 Obligacions del contractista

L'empresa adjudicatària haurà d'assignar consultor/es amb expertesa en consultoria d'empreses, amb formació i coneixements en tots o alguns dels àmbits de la consultoria organitzacional, gestió de persones, implantació de processos de canvi i/o models de gestió tant en el sector públic com en el privat.

En l'oferta presentada es designarà un equip de consultoria que es mantindrà durant la vigència del contracte. És responsabilitat de l'empresa adjudicatària garantir la estabilitat de l'equip, i en cas de requerir alguna substitució dels integrants de l'equip, el compromís d'avisar amb temps suficient i garantint la transmissió dels coneixements sense perjudici del projecte.

6.5 Condicions especials d'execució

Ateses les característiques del present contracte, l'òrgan de contractació considera que resulten adequades per incorporar a aquest contracte algunes de les clàusules sobre criteris d'adjudicació o condicions d'execució de caràcter social d'acord amb allò previst al Decret d'Alcaldia S1/D/2017-1271 de data 24 d'abril de 2017, de contractació pública sostenible de l'Ajuntament de Barcelona.

D'acord amb l'article 202 LCSP, s'estableixen les següents condicions especials d'execució:

6.5.1 De caràcter social:

Valoració del preu inferior a un 35% del total.

La puntuació que s'atorga pel preu no supera el 35% de la puntuació total d'acord amb la previsió del Decret d'Alcaldia de 24 d'abril de 2017 de



contractació pública sostenible i la Instrucció de l'Ajuntament de Barcelona de 15 de març de 2018, d'aplicació de la LCSP, publicada en la Gaseta del dia 16.

Oferta anormalment baixa.

Si en l'oferta anormalment baixa s'evidencia que els preus unitaris dels salaris de les persones treballadores considerats en l'oferta són inferiors al que estableix el conveni sectorial d'aplicació, a l'efecte de verificar l'adequació de l'oferta als costos salarials, es podrà requerir informe tècnic complementari de l'òrgan de representació de les persones treballadores o d'una organització representativa del sector.

Manteniment de les condicions laborals de les persones que executen el contracte durant tot el període contractual.

L'empresa contractista ha de mantenir, durant la vigència del contracte, les condicions laborals i socials de les persones treballadores ocupades en l'execució del contracte, fixades en el moment de presentar l'oferta, segons el conveni que sigui d'aplicació.

Aquesta condició té el caràcter d'obligació essencial del contracte i el seu incompliment podrà ser objecte de penalització com a falta molt greu o causa d'extinció contractual.

La persona responsable del contracte podrà requerir a l'empresa contractista que declari formalment que ha complert la obligació. Així mateix, el/la responsable del contracte o l'òrgan de contractació podran requerir als òrgans de representació de les persones treballadores que informin al respecte.

Pla d'igualtat o mesures d'igualtat

L'empresa contractista, en el termini de deu dies posteriors a la data de formalització del contracte, ha de presentar a la persona responsable del contracte el Pla d'igualtat entre homes i dones que serà d'aplicació a les



persones que executin el contracte i, en el cas que no hi estigui legalment obligada a l'elaboració d'aquest pla, ha de presentar les mesures aplicables per assolir la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en l'àmbit laboral, eliminar estereotips i fomentar una igualtat efectiva i real entre dones i homes.

Si l'empresa motiva les raons per no poder aportar les mesures d'igualtat en el termini atorgat rebrà les indicacions, l'ajut i l'assessorament municipal i se li concedirà un nou termini perquè porti la informació de les pràctiques requerides. L'incompliment d'aportació del pla o de les mesures d'igualtat, després de rebre assessorament, suposarà la imposició d'una penalitat econòmica d'un 1% del preu del contracte, que s'incrementarà mensualment fins a un màxim del 10% del preu.

Comunicació inclusiva.

L'empresa adjudicatària ha de garantir:

- Que en les activitats derivades de l'execució del contracte no s'utilitzen llenguatge o imatges sexistes, que no atemptin contra la igualtat de les persones amb diversitat funcional de qualsevol tipus, els drets de la infantesa, o que no siguin respectuoses amb la cura pel medi ambient, la sostenibilitat i els drets dels animals.
- L'ús d'una comunicació que no incorri en qualsevol tipus de discriminació per raó d'orientació i/o identitat sexual, origen, edat, creences, o altres condicions o circumstàncies personals o socials.
- Que en les seves comunicacions derivades de l'execució del contracte, evitar l'exaltació de la violència i fomentar la diversitat cultural, fugint dels estereotips negatius perpetuadors de prejudicis.

Mesures contra l'assetjament sexual i per raó de sexe.

Els serveis de l'Institut Municipal d'Hisenda estan certificats en la Norma UNE-EN-ISO 9001:2015





L'empresa adjudicatària ha d'entregar un pla que detalli les mesures per prevenir, evitar i eradicar l'assetjament sexual i l'assetjament per raó de sexe, en relació amb el personal adscrit a l'execució del contracte. Aquestes mesures podran consistir, com a mínim, en campanyes informatives que detallin què són conductes d'assetjament sexual o per raó de sexe; accions formatives i la designació de persones de referència que vetllin per un espai de treball lliure de violències masclistes o per orientació sexual o identitat de gènere.

Conciliació corresponsable del temps laboral, familiar i personal.

L'empresa adjudicatària ha d'aportar un pla o mesures de conciliació corresponsable del temps laboral, familiar i personal en relació amb les persones ocupades en l'execució del contracte.

A títol d'exemple, algunes d'aquestes mesures econòmiques o assistencials que facilitin l'atenció de menors o persones dependents; mesures laborals com la reducció de jornada, excedències, llicències o permisos de paternitat o maternitat; flexibilització, adaptació o reassignació de serveis i horaris en funció de les necessitats de conciliació o altres de similars.

Percentatge mínim d'ocupació de persones amb discapacitat en la plantilla de l'empresa

L'article 71.1.d) LCSP estableix que una empresa amb 50 o més persones treballadores a la seva plantilla no pot contractar amb les administracions públiques i el sector públic vinculat si no acredita que compleix amb el requisit que com a mínim el 2% del seu personal contractat són persones amb discapacitat, segons exigeix el Reial decret legislatiu 1/2013, de 29 de novembre.

6.5.2 De caràcter ambiental:

Gestió mediambiental i de residus. Tot aquell residu que l'empresa adjudicatària generi, fruit dels treballs vinculats en aquest contracte, haurà de ser degudament gestionat o



eliminat en compliment de la *Instrucció tècnica per a l'aplicació de criteris de sostenibilitat en el paper* de l'Ajuntament de Barcelona.

Els documents de treball i informes associats a l'execució del contracte es lliuraran en paper fabricat amb fibres 100% reciclades.

CLÀUSULA 7. CONDICIONS D'EXECUCIÓ

7.1. Lloc de prestació del contracte

El treball de camp consisteix en reunions, entrevistes, contrast d'informació amb l'estructura tècnica professional, presentació de resultats parcials i finals, impartició de formacions, que es realitzarà al centre de treball de l'IMH. Aquest compromís té caràcter d'obligació essencial i el seu incompliment podrà ser objecte de rescissió contractual.

La resta de tasques associades al servei com és l'anàlisi de dades, preparació de les formacions, preparació d'informes es podran dur a terme al lloc de treball habitual dels consultors.

7.2. Facturació

Durant l'execució del contracte l'empresa adjudicatària facturarà la part proporcional del contracte. La feina realitzada es validarà amb la conformitat dels diferents lliurables associats a cada fase.

En concret la repartició de l'import amb les fites serà:

ID	Import	Fita associada	Període màxim acabament
----	--------	----------------	-------------------------



FITA	facturable		fites
0	0%	Llançament	n/a
1	30%	AS IS (Diagnòstic operatiu i de gestió (primers 2 informes intermitjos))	Màxim 4 mesos des de la data d'inici de projecte
2	20%	AS IS (Diagnòstic operatiu i de gestió (Informe Global))	Màxim 6 mesos des de la data d'inici de projecte
3	45%	TO BE (anàlisi, disseny i implantació)	Màxim 11 mesos des de la data d'inici de projecte
4	5%	Conclusions	Màxim 12 mesos des de la data d'inici de projecte

S'estén que qualsevol fita és assolida quan ha estat validada i formalment acceptada per part del comitè de seguiment del projecte.

Un cop validades les fites compromeses es validarà la factura corresponent.

CLÀUSULA 8. DOCUMENTACIÓ A ENTREGAR DURANT EL CONTRACTE

La documentació a entregar durant el desenvolupament del contracte serà:

- Kickoff i acta
- Document de conclusions del diagnòstic (AS IS) – processos
- Document de conclusions del diagnòstic (AS IS) – eines
- Document de conclusions del diagnòstic (AS IS) – persones
- Document de conclusions del diagnòstic (AS IS) – indicadors
- Document de conclusions del diagnòstic (AS IS) – global (DAFO + punt de millora)
- Disseny de la solució per cada millora proposada
- Pla d'implantació de les millores
- Mapa de riscos



- Proposta d'avaluació continua (indicadors, accions , seguiment on-time)
- Informe de resultat de la implantació
- Pla de formació, comunicació i gestió del canvi (sensibilització)
- Material formatiu i de comunicació
- Informe del resultat de la formació (inclou satisfacció de l'usuari)
- Informe executiu de conclusions
- Acta de tancament de projecte

La documentació entregada requerirà de la conformitat del comitè de seguiment.

Barcelona,