

PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES
PELS SERVEIS D'ANÀLISI, PLA DE
SUPORT A LA IMPLANTACIÓ I PLA DE
FORMACIÓ PER A LA TRANSFORMACIÓ
DE LA CULTURA ORGANITZATIVA "DESTI
2030" DEL CONSORCI CORPORACIO
SANITÀRIA PARC TAULÍ.

EXPEDIENT
24SER0930

1. OBJECTE DEL CONTRACTE

L'objecte de la present licitació és la contractació dels serveis d'anàlisi, pla de suport a la implantació i pla de formació per a la transformació de la Cultura Organitzativa del Parc Taulí en el marc del projecte anomenat DESTI 2030.

Aquest objecte contractual compren, en primer terme, la creació d'una Oficina Tècnica del projecte amb les funcions i objectius que es diran i que actuarà de "punt de trobada" logístic i documental de tot el Pla de Transformació.

Com a objecte contractual preeminent es trobarà l'acompanyament en l'anàlisi de la situació de partida (diagnòstic), plantejament de les necessitats en el marc de la definició del Propòsit de l'organització, identificant els valors compartits, els valors adaptatius i els valors rebutjats de forma que permeti plantejar les accions de millora concretes per anar transformant la cultura organitzativa amb l'objectiu de situar a la institució en una posició òptima per afrontar el seu creixement i posicionament com a un gran centre de referència sanitari i social tant per a la seva població, com en el país i en un entorn de dificultats de captació de professionals, de necessitat d'optimitzar els recursos disponibles i, en general, en una societat en constant canvi que requereix d'agilitat d'adaptació.

Tot el pla haurà de comportar l'acompanyament metodològic i tutorització cap a la implantació del model dissenyat fruit del procés participatiu amb visió compartida però sense allunyar-se de les directives institucionals i les polítiques assenyalades pel Consell de Govern i la direcció general, òrgans que tenen estatutàriament les competències en matèria estratègica.

S'espera que el procés de transformació permeti fer un canvi cultural en els diferents dispositius del Parc Taulí cap a una orientació a resultats que aportin valor de forma significativa, incorporant l'experiència del pacient en tot el procés, monitoritzant el comportament del conjunt dels indicadors, augmentant l'eficiència dels recursos esmerçats, focalitzant l'organització en la prestació del servei sanitari i social i en la cura dels professionals que han de prestar els serveis.

Pel que fa a la formulació estratègica, vol ser el proveïdor públic de referència en matèria sanitària i social del territori i, a més, l'epicentre del terciarisme del seu eix geogràfic.

Pel que fa a la seva política en matèria de persones vol desenvolupar un model propi i diferencial que permeti identificar al Parc Taulí com a un centre d'excel·lència qualitativa des de la perspectiva de centre de coneixements però també des de la consideració de ser un centre que té cura dels seus professionals i un pol d'atracció de talent.

Institucionalment la nova orientació estratègica comporta la dissolució de l'entitat instrumental Sabadell Gent Gran Centre de Serveis SAU i la seva cessió d'actius i passius a favor del Consorci, soci únic de l'entitat i l'articulació de línies transversals i de connexió entre l'àmbit social i sanitari així com l'atenció a la cronicitat més enllà del dispositiu on sigui atès i de la seva institucionalització.

Des del punt de vista organitzatiu estem davant d'un repte d'altas proporcions i que exigeix una alineació dels professionals en l'assoliment dels objectius institucionals i una visió compartida, pel que fa al propòsit, als valors institucionals i a la cultura organitzativa que tots hem de defensar com un substrat sobre el qual construir el *Taulí Destí 2030*.

Aquesta formulació estratègica haurà de ser el fil conductor d'una vertadera transformació de l'organització, i que s'haurà de visualitzar en cada pla d'acció, en cada actuació, en cada interlocució interna

i externa; haurà de traspuar en la forma de treballar, en el modus d'orientar-nos a la ciutadania, en la manera de relacionar-nos internament i amb els nostres usuaris i ciutadans i, també, amb el nostre propietari.

La construcció d'una *empremta Taulí* com a marca diferencial de prestació de serveis, però també d'organització orientada als professionals, no com a finalitat pròpia, sinó com instrument necessari per poder prestar una excel·lent assistència social i sanitària i una bona experiència percebuda, es configura com una de les necessitats de la nova orientació.

Per això, es fa necessari un profund canvi de paradigma que professionalitzi la gestió i faci a tota l'organització conscient de la necessitat de treballar de manera alineada, coherent i congruent amb els principis i valors institucionals. La gestió no entesa com la gestió directiva, sinó com la corrent que fa moure les organitzacions i que actua de corretja de transmissió de les decisions adoptades en el lloc i òrgan que pertou i sempre en el marc del model que l'organització s'hagi donat.

És evident que ningú qüestiona l'excel·lència substantiva dels serveis sanitaris i socials que presta el consorci. Es tracta d'aconseguir aquesta mateixa excel·lència en la permeabilitat i sincronia organitzativa per donar uns millors serveis als nostres ciutadans.

Aquesta transformació, que és de calat, requereix importants esforços de lideratge intern, de suport a la implementació de plans d'acció, de formació alineada (col·lectiva i individual), de *coaching* d'aquelles persones directives que ho hagin de liderar, tota ella (la formació) compassada amb les diferents fites de la transformació i amb la monitorització permanent d'allò que s'aconsegueix i la determinació de les successives fites.

Es planteja, per tant, i tal com ja ha quedat expressat precedentment poder comptar amb una *Oficina Tècnica del Pla de Transformació* que coadjuvi, amb els mitjans interns de que disposi el Consorci, a aquesta funció.

Aquesta Oficina Tècnica de Transformació haurà d'incorporar serveis d'assessorament expert especialitzat en processos de transformació i que ajudin a definir, dissenyar, explicar, impulsar, implementar i fer el seguiment, documentar i, en el seu cas l'execució, dels plans d'acció derivats de les formulacions estratègiques consensuades.

Cal poder comptar amb professionals experts en la conducció de canvis culturals de grans organitzacions del coneixement, orientades a resultats no només científics, sinó també d'intangibles i d'eficiència i d'impacte social.

La necessitat d'aquesta nova orientació transformacional esdevé oportuna coincidint amb diversos factors que la propicien:

- a) El creixement estructural / modernització de dispositius de l'àmbit hospitalari.
- b) L'orientació estratègica al sector social al qual es vol ampliar el consorci.
- c) Els nous reptes derivats de la manca de professionals del sector sanitari i social.
- d) La necessitat d'implicar als professionals com a eines de defensa de la sostenibilitat del sistema.
- e) Necessitat d'incrementar el sentit de pertinença després d'una etapa d'esgotament professional derivada de la post pandèmia COVID.

- f) Posicionar al Taulí com el gran centre de salut, social i sanitari fora de la conurbació metropolitana de Barcelona.
- g) Fomentar la sostenibilitat i responsabilitat ambiental (reducció de la petjada de carboni)

Es tracta, per tant, d'un plantejament que exigeix una visió externa i experta, amb experiència demostrada en projecte de similar naturalesa i magnitud i que incorpori, a més a més, expertesa en matèria comunicativa, perquè es considera que la transmissió en temps i forma del procés es configura com un factor clau d'èxit. El perfil de facilitadors dels o de les professionals que hagin de participar en el projecte com a integrants de l'Oficina Tècnica de Transformació en la nova orientació plantejada es considera consubstancial.

Com una altra part també consubstancial del projecte actuarà la formació que ha de ser l'eina fonamental d'ajut a la transformació. Sense formació orientada, sense acompanyament, sense *coaching*, sense mentoria, sense pla de successió, sense elements de solidesa conceptual a allò que s'està fent, no es construeix cultura organitzativa sòlida i perdurable.

2. CALENDARI DEL PROJECTE I DEL CONTRACTE.

La data d'inici prevista del contracte es el 2 de gener de 2024 o la data que determini el contracte en funció de la seva data de signatura i amb una durada de fins a 24 mesos finalitzant el 31 de desembre de 2025, i amb possibilitat de pròrroga d'un any, és a dir fins al 31 de desembre de 2026. El potencial inici posterior al 2 de gener de 2024 del projecte objecte del present contracte no minorarà l'import de la primera anualitat si dins de l'exercici 2024 es porten a terme totes les actuacions previstes en el cronograma a plena satisfacció del Consorci.

Les necessitats per línia funcional o contingut del present projecte i projectat anualment seria la que es contempla en el següent cronograma:

PRIMERA ANUALITAT: 2024

Contingut substantiu de les funcions a realitzar: Etapa de diagnòstic, definició estratègica, configuració, creació i suport directe a l'Oficina Tècnica de Transformació, acompanyament en la implantació i direcció del procés, de les sessions directives i grupals, formació en un mínim de 1000 hores i campanya de comunicació interna i externa.

SEGONA ANUALITAT: 2025

Contingut substantiu de les funcions a realitzar: Suport directe a l'Oficina Tècnica de Transformació, acompanyament en la implantació i direcció del procés, de les sessions directives i grupals, formació en un mínim de 600 hores i campanya de comunicació interna i externa.

EVENTUAL TERCERA ANUALITAT, PEL CAS DE PRÒRROGA: 2026

Contingut substantiu de les funcions a realitzar en el cas d'una eventual pròrroga sobre continuïtat i aprofundiment del projecte realitzat durant el 2024 i 2025: Suport directe a l'Oficina Tècnica de Transformació, acompanyament en la implantació i direcció final del procés, de les sessions directives i grupals, formació en un mínim estimat de 400 hores i campanya de comunicació interna i externa.

L'esquema de treball per exercici seria el següent:

1.- Distribució de tasques i recursos per l'anualitat 1

ACCIÓ	ÀMBITS QUE AFECTA				
	ASSISTENCIAL	CIUTADA / PACIENT	PERSONES	OPERATIU	ALTRES
Oficina tècnica projecte	Suport transversal				
Anàlisi i diagnòstic inicial	SI	SI	SI	SI	Cultura organitzativa
Determinació del model	SI	SI	SI	SI	SI
Co-Direcció / Co-Cap Projecte (Extern)	SI	SI	SI	SI	
Aterrar Plans d'acció	Parcialment	SI	SI	Parcialment	SI
Establir fites i avaluació	SI	SI	SI	SI	SI
Formació, acompanyament, mentoria i successió.	SI	SI	SI	SI	SI
Comunicació interna	SI	SI	SI	SI	SI
Comunicació externa	SI	SI	SI	SI	SI

2.- Distribució de tasques i recursos per l'anualitat 2

ACCIÓ	ÀMBITS QUE AFECTA				
	ASSISTENCIAL	CIUTADA / PACIENT	PERSONES	OPERATIU	ALTRES
Oficina tècnica projecte	Suport transversal				
Co-Direcció / Co-Cap Projecte (Extern)	SI	SI	SI	SI	SI
Aterrar Plans d'acció	SI	Parcialment	Parcialment	SI	Parcialment
Establir fites i avaluació	SI	SI	SI	SI	SI
Formació, acompanyament, mentoria i successió.	SI	SI	SI	SI	SI
Comunicació interna	SI	SI	SI	SI	SI
Comunicació externa	SI	SI	SI	SI	SI

3.- Distribució de tasques i recursos per l'anualitat 3, en cas de pròrroga:

ACCIÓ	ÀMBITS QUE AFECTA				
	ASSISTENCIAL	CIUTADA / PACIENT	PERSONES	OPERATIU	ALTRES
Oficina tècnica projecte	Suport transversal				
Co-Direcció / Co-Cap Projecte (Extern)	SI	SI	SI	SI	SI
Aterrar Plans d'acció	Continuïtat i/o aprofundiment projecte 2024-2025				
Avaluació fites					
Formació, acompanyament, mentoria i successió.	Continuïtat i/o aprofundiment projecte 2024-2025				
Comunicació interna					
Comunicació externa					

A continuació s'exposen la metodologia i continguts dels treballs a realitzar pel licitador que resulti adjudicatari:

En cadascuna de les etapes i anualitats inclòs en el seu cas l'eventual anualitat de pròrroga els treballs i la metodologia de treball serà la següent:

- a) L'anàlisi de la situació inicial tant des d'una perspectiva del model assistencial com del model operatiu, analitzant els processos i l'estat de l'organització, valorant de forma específica la satisfacció dels usuaris (subjectes directes de l'assistència), la ciutadania (usuaris, acompanyants i potencials usuaris) com dels professionals i empleats. Amb aquesta diagnosi serà possible acarar la transformació que ha de permetre al Consorci posicionar-se davant el nou repte de donar resposta integral a les necessitats socials i sanitàries dels ciutadans del territori.
- b) Explicitació documentada de la formulació estratègica derivada dels processos participatius portats a terme i aquells que puguin complementar els primers a través d'actuacions addicionals de tancament o reflexió per part de l'empresa adjudicatària i previ anàlisi i consens amb la direcció general. Es definiran i detallaran visualment els gaps existents entre la realitat i la formulació estratègica la qual cosa podrà permetre plantejar els plans d'acció per anar d'una situació a l'altre incorporant-se a l'anàlisi les dificultats, les amenaces, les línies d'abordatge, els cronogrames de treball i totes les accions concretes a portar a terme. Aquesta fase tindrà o podrà tenir elements de connexió o de coincidència de contingut amb la següent fase.
- c) A partir de la diagnosi i la primera formulació estratègica caldrà aterrar-la a través de plans d'acció correlatius i ordenats amb fites concretes assolibles i mesurables. Caldrà definir les iniciatives, els plans de treball i en general totes aquelles accions que ens assegurin l'assoliment dels objectius tècnics i assistencials (substantius) i paral·lelament treballar i anar assolint elles fites marcades en matèria de transformació de rols professionals, les persones i l'organització.
- d) El ritme operatiu i metodològic del desplegament ha de comptar amb una estructura estable d'impuls i seguiment constituïda per l'Oficina Tècnica de Transformació que amb direcció o codirecció interna i externa ha d'anar implementant els nous models organitzatius, assistencials, l'evolució de les diferents àrees i departaments, les noves formes de treballar i, en definitiva el seguiment i la pressa de temperatura de l'organització respecte del canvi cultural que suposa el projecte a implantar.
- e) Al capdavant del projecte els líders interns hauran de desenvolupar el seu rol i per això requeriran de l'acompanyament i *coaching* necessari per afrontar els nous reptes; primer en primera persona i després per conduir el canvi dels seus propis equips. El nou model haurà de considerar la necessitat que cada responsable tingui un/a professional de suport que en un moment determinat el/la pugui substituir i, a mig i llarg termini, sigui un vertader pla de successió que de forma estable i natural aflori talent intern i el prepari per una eventual presa de responsabilitats. Per això s'implementaran, i el contractista haurà de treballar en potenciar i implantar mesures de mentoria activa.
- f) Les mesures d'acompanyament hauran de ser personalitzades per als principals líders de l'organització dotant-los, en el seu cas, de les eines en les que es considerin poden millorar.
- g) Cal dissenyar, implantar i avaluar una política de captació de talent tècnic, però també actitudinal que permeti que el Taulí es situï en la posició d'organització amable i de servei intern i cap els altres i que el seu nou posicionament estratègic li reclama.
- h) Com a eina fonamental de suport al canvi cultural serà necessari que el contractista dissenyi i executi un Pla de formació segmentat i sectoritzat per col·lectius clau, que ajudi a efectuar un mapa de talent organitzacional i que haurà de permetre identificar l'alineament institucional. La formació serà en matèria competencial transversal i en valors institucionals. Caldrà que la formació capaci en lideratge però també en els aspectes i eines i metodologies clares i provades per implementar una estratègia

de transformació comptant amb els equips.

- i) Des de la perspectiva comunicativa el contractista haurà de dissenyar i executar un Pla de Comunicació intern i extern per a la transformació de la imatge institucional d'acord amb el nou model que s'està treballant i implantant en cada moment. Des del punt de vista intern el Pla de Comunicació haurà de ser específic per a cada àmbit estratègic i haurà de diferenciar les accions de comunicació interna i externa. La comunicació externa no es pot basar únicament en canals de pagament o publicitaris, es a dir l'estratègia hauria de ser multicanal amb preferència per les xarxes socials i mitjans sense cost.

3. OBJECTIUS DEL PROJECTE / SERVEI.

L'objectiu final del projecte és l'assoliment del canvi i transformació cultural de l'Organització de forma congruent amb els plantejaments efectuats en la fase de diagnòstic i determinació del model i com a reflex dels plans de millora dissenyats.

El Pla de transformació requereix analitzar i desplegar un conjunt de processos de gran rellevància i impacte organitzatiu en una perspectiva temporal inicial d'aproximadament 24 mesos. Per aconseguir-ho en temps i forma cal proveir a l'organització dels serveis necessaris i de la millor qualitat, i fer-ho amb un ús racional dels recursos. Directament lligat amb l'assoliment dels objectius transformacionals, és a dir, del propi projecte, està la finalitat última de l'organització que és la de proveir dels millors serveis socials i sanitaris a la població i a la ciutadania i coadjuvar a la cura de la seva salut i envelliment tot fomentat la corresponsabilitat.

Per tant, els objectius del projecte no són intrínsecs, sinó que recerquen transformar la forma en que ens organitzem per prestar els serveis i per orientar-nos als nostres ciutadans, pacients, usuaris o client amb independència de l'apel·latiu que li vulguem donar.

Es tracta de posicionar-nos en la forma de fer per satisfer o superar les expectatives que el ciutadà espera i la confiança que diposita en l'organització en un marc de coherència i ús eficient dels recursos disponibles.

De forma també coherent amb l'article 7.3 dels estatuts del Consorci, que *"te en el seus professionals la base i actiu fonamental per a l'assoliment dels seus objectius i són el patrimoni cabdal de la institució"* el pla de transformació vol fer efectiu aquest desiderat i treballar en el desenvolupament de totes les polítiques en matèria de persones que dotin a la institució d'un model diferencial en el sector i quina singularitat permeti l'atracció de talent, la fidelització del talent existent i fer del Taulí un lloc amable i desitjat com a organització on desenvolupar la carrera professional, amb una cultura pròpia de tolerància zero respecte a determinats valors no desitjats. La creació d'un ecosistema professional/laboral amable, just, equitatiu, amb empoderament i acceptació de la diversitat com a element de riquesa però amb valors fermament arrelats és, també, un objectiu fonamental que ha d'assolir el Pla de transformació. Sense l'assoliment d'aquest objectiu, el canvi cultural que transformi a l'organització serà difícil, quan no impossible.

Finalment, però no menys important, cal aconseguir l'alineament dels objectius institucionals superant els objectius individuals i compartir tots i totes que és allò que l'estratègia institucional vol aconseguir a curt, mig i llarg termini. Només l'alineament amb els objectius permet l'empoderament. Només es pot caminar coneguem el destí. El projecte Destí 2030 té aquesta vocació.

La coherència i fermesa institucional i el destí de l'organització ha d'estar sustentada amb un sistema d'indicadors o quadre de comandament que permeti monitoritzar els avanços, preveure els desviaments i

corregir-los o advertir els riscos. El projecte i l'empresa contractista que resulti adjudicatària haurà de treballar amb l'objectiu que al final del procés d'implantació els equips propis del Consorci, siguin o no directius, treballin, coneguin i actuïn sota aquestes premisses.

Pel que fa als serveis que haurà de donar l'Oficina tècnica del projecte, els objectius concrets i específics són:

- a) Donar suport als equips implicats en els projectes que s'acordin, en la definició de les eines de gestió, en l'elaboració del pla de treball o la identificació dels riscos, per tal de comptar amb eines de gestió sòlides per poder fer-ne el seguiment
- b) Guiar i donar seguiment sistemàtic als projectes amb les eines de gestió que s'acordin
- c) Serà el referent dels consultors implicats en els projectes, així com del personal de la institució, entenent, descrivint i prioritzant correctament els assumptes a resoldre i els riscos a reportar.
- d) Actuaran com a oficina d'organització interna i de planificació de reunions, formació, acompanyament, mentoria o d'altres eines de suport de forma coordinada amb els òrgans i departament interns del Consorci, per una banda, i de l'empresa contractista, per un altre.
- e) Coordinarà els professionals consultors implicats en cadascun dels subprojectes per assegurar la coherència del pla de treball de tots els components i l'avanç de tot el projecte
- f) Coordinarà els professionals formadors/res implicats en cadascun dels subprojectes per assegurar la coherència del pla de treball de tots els components i l'avanç de tot el projecte
- g) Coordinarà les accions comunicativa que se li encarreguin.
- h) Realitzarà els anàlisis i presentacions requerides per a la comunicació de l'estat dels projectes als Comitès Directius, Executius o als diversos fòrums que es sol·liciti.
- i) Donarà suport als diversos processos de gestió dels projectes com l'avaluació o la gestió del canvi
- j) Proporcionarà metodologies específiques per a la gestió dels projectes.
- k) Donarà suport en la implementació de la pròpia Oficina Tècnica
- l) Donarà suport logístic en totes les tasques relacionades amb la gestió del canvi, en especial en l'àmbit de la formació necessària per implementar els nous processos en tota la seva vessant (formació tècnica, en lideratge, en canvi cultural, d'acompanyament, de mentoria, de successió..)
- m) Documentar tot el Pla de Transformació de forma que al final del procés es disposi d'una memòria que contingui totes les accions efectuades en format cronològic i detallant en la mesura del possible les persones professionals que han participat.
- n) Totes aquelles altres que, en funció de la variabilitat de les càrregues de treball en cadascuna de les fases i subfases del projecte, però relacionades amb el present contracte, siguin competència de forma directa o indirecta de l'empresa contractista en funció d'aquests plecs, malgrat no estiguin específicament contemplades en aquest llistat que, en cap cas, suposa un *numerus clausus*.

4. DESCRIPCIÓ DE LA SITUACIÓ ACTUAL

El Consorci ha portat a terme durant el present any 2023 una primera sessió d'aproximació estratègica celebrada el dia 13 de juny i quin resultats s'han presentat durant el mes de setembre i que hauran de ser el punt de partida dels treballs del Pla de transformació.

El Pla de transformació es construirà a partir d'aquestes embrionàries reflexions i d'una sèrie de línies d'actuació prioritàries establertes per l'equip o comitè executiu que conjuntament amb la direcció general van identificar en diversos treballs de formulació estratègica on vol estar l'organització al 2030 dins del macroprojecte transformacional DESTI 2030.

El projecte es construirà amb tota una sèrie de línies d'acció vectoritzades cap els objectius estratègics institucionals i en el quadrant d'una cultura organitzativa determinada però sempre partint des de l'anàlisi de la realitat existent a la data d'inici del projecte i a la identificació del gap entre allò cercat i la realitat existent.

És per això que es necessiten les eines adequades per poder analitzar el comportament del dia a dia en cadascun dels àmbits que siguin objecte d'anàlisi i la proposta de mesures i del desplegament de les accions de millora. Igualment, caldrà establir els mecanismes per fer una monitorització dels indicadors del desplegament a nivell integral, amb eines de gestió i planificació necessàries per poder fer aquest seguiment.

5. DESCRIPCIÓ DEL SERVEI

5.0 PRÈVIA

Tots els àmbits a que es farà referència en aquest apartat, s'alineen en la projecció estratègica orientat a fer del Taulí un referent en la prestació de serveis sanitaris i socials del territori. Per tant els àmbits assistencials, d'orientació i experiència del pacient/usuari i persones, així com qualsevol altre àmbit que es pugui incorporar, s'està referint a totes les línies estratègiques del Consorci i no només a una de determinada. Es tractarà, per tant, d'un abordatge integral sense perjudici que en determinats supòsits es puguin efectuar singularitzacions justificables en funció de les característiques de la línia de negoci.

5.1 Àmbit: ASSISTENCIAL

El projecte haurà d'estar compost de diverses fases en l'acompanyament del procés i de diferents mòduls interrelacionats que cooperin per ajudar i assistir als òrgans de gestió i direcció assistencial del Consorci, per poder gestionar de forma eficient els seus recursos i complir els objectius de satisfer les necessitats dels diferents processos assistencials i la seva congruència amb els objectius i valors institucionals.

No es tracta d'un treball d'anàlisi individualitzat dels processos assistencials, sense menyscar d'analitzar un o dos de concrets per intentar extreure conclusions i extrapolar metodologia i potencials vies d'avanç, sinó d'analitzar quina sigui la dinàmica general d'abordatge en aquests processos, la intervenció professional assistencial tècnica, la intervenció interprofessional tècnica, l'engranatge interprofessional, la potencial irrupció de nous rols professionals, la interacció directiva, les dinàmiques de compromís professional, els instruments de mètrica i avaluació i el seu lligam amb la política de persones, en el seu cas (pla de carrera, reconeixement, formació, acompanyament, identificació de practiques millorables, plans de successió, altres ...). I tota aquesta nova dinàmica incorporant eines de mesura i avaluació continua.

La idea final és obtenir una metodologia comuna o troncal per tractar tots els processos des del punt de vista de gestió directiva (no des de la gestió organitzativa micro i concreta que ja té altres processos de treball en marxa).

Els licitadors hauran d'acreditar una especialització en la conducció de processos de transformació organitzativa i definir i aplicar les metodologies més adients per a la planificació i gestió directiva de processos més adients amb el nou ecosistema del Consorci, incloent capacitat dels equips, coneixement i experiència demostrada en altres projectes similars que es puguin replicar de forma exitosa i que ens aportin un salt qualitatiu de forma imminent en la gestió.

Aquesta experiència demostrada no és necessària que hagi estat en el sector sanitari o social, perquè no es tracta de coneixement substantiu específic del sector, sinó de coneixement en processos de transformació de gestió directiva, de canvi cultural i, definitiva de transformació d'organitzacions.

S'haurà d'incorporar la veu del pacient, mitjançant la metodologia d'Experiència de pacient, per tal de poder tenir en compte i incorporar en el procés les seves necessitats i expectatives. Aquí es lligarà amb el segon àmbit (pacient ciutadà)

5.2 Àmbit: GESTIÓ I EXPERIÈNCIA DE PACIENT.

Cal incorporar la veu del pacient, mitjançant la metodologia d'Experiència de pacient, per tal de poder tenir en compte i incorporar en el procés les seves necessitats i expectatives.

Sota aquesta premissa, el punt de partida del projecte, en aquesta vessant és la incorporació de la veu del pacient en el disseny dels processos (de nou, entès amb caràcter macro, no micro) amb l'objectiu de donar valor al servei que rep. S'entén que la percepció sobre la qualitat ha de definir-la qui rep el servei, en aquest cas el propi pacient i, indirectament les seves famílies i, finalment, la població o ciutadania en general. Per això, el projecte ha d'incorporar aquestes tres línies focals de treball.

Es planteja l'ús d'alguna metodologia contrastada d'Experiència de Pacient i es vol que les empreses licitadores aportin opcions en aquesta línia.

Per tant l'empresa licitadora haurà d'aportar oferiment de metodologies d'Experiència de Pacient en la seva oferta i el compromís de la seva aplicació si resulta adjudicatària, incloent capacitat dels equips, coneixement i experiència demostrada en altres projectes similars que es puguin replicar de forma exitosa al Consorci i que puguin aportar un salt qualitatiu de millora en la prestació del servei, amb l'objectiu d'afegir valor al servei, i de millorar l'experiència del pacient, contemplant també la persona professional cuidadora.

D'igual manera que en l'àmbit assistencial es treballarà en els processos generals de gestió i experiència de pacient per identificar la forma actual de treball i les palanques de canvi necessaris per fer la transformació necessària cap al nou model projectat. Repetim aquí les metodologies a emprar, la dinàmica de treball i la implementació i les necessàries polítiques de monitorització, avaluació i reporting.

Per tant, com a la resta d'àmbits la proposta ha de venir acompanyada d'un sistema de detecció i monitorització dels indicadors clau que s'acordin, detectant les desviacions i aportant mètode per resoldre-les amb accions de millora concretes.

5.3 Àmbit: PERSONES

Com ja s'ha avançat, la gestió de persones des de les diverses perspectives de compromís, creixement, desenvolupament, captació, formació, acompanyament, fidelització, mentoria i successió i substitució són clau en tots els processos de transformació organitzacional i canvi cultural de forma que es converteixen en el factor clau de l'èxit o del fracàs del projecte.

Des d'aquesta perspectiva el projecte incorpora un important pes en tot allò que és la dinàmica de les actituds directives i professionals i que una vegada identificada la realitat organitzativa general, sectorial, i individual, claus, caldrà incidir en dotar als professionals i directius de competències transversals de gestió, en competències específiques, en establir dinàmiques directives determinades i, en definitiva, en treballar la cultura organitzativa de forma sòlida i amb vocació de persistència.

Aquesta cultura organitzativa cal basar-la en la congruència, en fer el que diem; en explicitar el que anem a fer; en la transparència dels motius de la presa de decisions, en la comunicació de les actuacions i decisions directives. La recuperació d'un sentit de pertinença i la determinació d'una empremta Taulí forma part del desideràtum del projecte com un tractor de compromís professional i element de captació i fidelització del talent i la configuració del Taulí, com ja estat expressat, com una organització amable, equitativa i inclusiva des del punt de vista dels seus professionals.

Per aconseguir-ho, la formació en totes les seves vessants es converteix en un fil conductor important del projecte. Essent així durant cada anualitat del projecte caldrà dedicar un mínim del 30 % del pressupost anual a formació, entenent com a tal a l'organitzada en aula grupal, a la individual d'acompanyament, o a la formació màster col·lectiva efectuada per figures d'alt prestigi acadèmic.

5.4 Àmbit: ALTRES.

La mateixa metodologia i sistemàtica de treball es podrà i caldrà utilitzar per d'altres àmbits que s'identifiquin per part de la direcció general o del Comitè Executiu que hagin de ser susceptibles d'abordatge si s'identifiquen durant l'execució del projecte.

Evidentment les hores de dedicació a aquests àmbits no poden comportar en cap cas el desequilibri econòmic del contracte de forma que les hores esmerçades en el mateix caldrà que deixin de ser utilitzades en d'altres processos que es pactaran de forma prèvia entre el responsable del Contracte per part del Consorci i per part de l'empresa que resulti adjudicatària.

5.5 Oficina Tècnica del Projecte.

Per tal de garantir la gestió eficient i òptima dels projectes que es desplegaran al Consorci, aquesta contractació inclou el servei de suport i acompanyament a l'execució, i seguiment dels projectes enumerats o que s'acordin.

La contractació d'aquest servei ha de permetre fer un salt qualitatiu important en la gestió dels projectes, amb l'objectiu de garantir el correcte desplegament, coordinació i control de tots els components inclosos a cada un d'ells.

De forma específica, s'hauran de proporcionar recursos i suport metodològic que garanteixin els resultats esperats.

6.- COORDINACIÓ DEL DESPLEGAMENT DELS DIFERENTS PROCESSOS QUE ES PORTIN A TERME.

Es requereix un únic equip de coordinació entre els desplegaments paral·lels dels diferents processos que es puguin anar portant a terme de forma simultània o successiva.

Per aquest motiu, l'empresa licitadora haurà de proposar un model de coordinació amb els Comitès Executius dels diferents àmbits afectats.

A banda d'aquesta coordinació l'empresa licitadora haurà de dimensionar i oferir en la seva proposta o oferta les metodologies de treball i els equips de professionals que consideri adients per al bon desenvolupament de cadascuna de les vessants del projecte.

La descripció merament enunciativa que no limitativa per cadascuna d'aquestes vessants són les que a continuació es detallen però que podran ésser ampliades per la direcció del Projecte per part del Parc Taulí, sempre que no trenquin l'equilibri econòmic del contracte.

6.A Serveis a proporcionar per l'empresa adjudicatària pels diferents projectes inclosos en la categoria Àmbits

- a) Proporcionar un equip de persones a dimensionar per les empreses licitadores amb l'experiència requerida i ja expressada en aquest plec que puguin portar a terme el disseny, posada en marxa i implementació dels processos de la mateixa naturalesa que els especificats en les seves diferents vessants. El dimensionament s'efectuarà en hores esmerçades per cada perfil professional.
- b) L'equip de treball proposat quedarà adscrit al CCSPT i haurà de sotmetre's al responsable del contracte que estableix el QC i a l'òrgan de contractació.
- c) però en cap cas existirà vinculació funcional ja que actuaran amb plena independència professional i només amb la deguda coordinació pel que fa l'organització de les activitats a portar a terme i la determinació o acord de les línies a endegar en cada moment
- d) L'empresa licitadora designarà en la seva oferta qui hagi de ser el Cap d'equip/Cap de projecte, d'aquesta vessant, i si no es tractés de la mateixa persona, un interlocutor directe amb la persona responsable per fer un seguiment dels serveis proveïts i garantir la qualitat dels mateixos.
- e) Pel que fa a l'apartat experiència de pacient es farà ús de metodologies contrastades per incorporar la veu del pacient i del seu cuidador/familiar, s'identificaran projectes de millora que caldrà tenir en compte en el disseny dels processos, amb l'objectiu de millorar l'experiència del pacient i, així, afegir valor al servei que se li presta millorant la seva percepció de qualitat del servei rebut. S'incorporaran dinàmiques d'identificació de l'expectativa del ciutadà i mecanismes d'ajust d'aquestes a les capacitats internes per assolir-les i les adequades campanyes d'ajustament.

6.B Serveis a proporcionar per l'empresa adjudicatària pels diferents projectes inclosos en la categoria Gestió del canvi

- a) Proporcionar un equip de persones a dimensionar per les empreses licitadores amb l'experiència i coneixements requerits i ja expressats en aquest plec que puguin portar a terme el disseny, posada en marxa i implementació del processos de gestió del canvi cultural en les organitzacions

de similar dimensió i naturalesa que el del present projecte. El dimensionament s'efectuarà en hores esmerçades per cada perfil professional.

- b) Aquestes persones treballaran per al Consorci i dependran des del punt de vista de coordinació tant de la Direcció General com de la Direcció d'Estratègia, Planificació i Organització (i que és responsable del contracte), però en cap cap existirà vinculació funcional ja que actuaran amb plena independència professional i només amb la deguda coordinació pel que fa l'organització de les activitats a portar a terme i la determinació o acord de les línies a endegar en cada moment.
- c) L'empresa licitadora designarà en la seva oferta qui hagi de ser tant el Cap d'equip/Cap de projecte d'aquesta vessant que pot ser la mateixa que la de l'apartat Àmbits. També nomenarà si aquesta funció no l'exerceix el cap de projecte un interlocutor directe amb la persona responsable per fer un seguiment dels serveis proveïts i garantir la qualitat dels mateixos.
- d) Definirà amb els equips de projecte del Parc Taulí el pla de formació i gestió del canvi, establint les accions i seguiment d'aquestes, per tal de garantir l'èxit dels projectes.
- e) Aprovar junt amb els equips de projecte les accions de formació, d'acord als criteris i instruccions de la Direcció de Persones, per al compliment dels objectius establerts en desenvolupament i canvi de cada projecte.
- f) Planificar la càrrega de documents al repositori (espai compartit) i l'accés dels usuaris al repositori, com a suport de les accions de desenvolupament.
- g) Supervisar els materials de formació i sensibilització creats per altres (autors interns, empreses...), per garantir el rigor, la qualitat i el seguiment de les directrius del Parc Taulí en comunicació i desenvolupament.
- h) Supervisar que els formadors, en el seu cas, i autors fan els lliuraments pactats, per tal de garantir l'entrega i difusió a temps de materials de formació, difusió i sensibilització.
- i) Coordinar l'execució i el seguiment de les accions incloses en cada projecte, assegurant-ne la coherència, per l'acompliment de les fites i els plans de treball.
- j) Mesurar i reportar l'impacte del canvi en els professionals en diferents moments dels projecte, per aplicar les accions pertinents i consolidar el canvi en els professionals de l'organització.
- k) Realitzar informes de seguiment per a la presa de decisions i la finalització dels projectes.
- l) Coadjuvar amb la direcció de persones a la realització d'un mapa de necessitats de talent i un mapa progressiu d'assoliment de les fites marcades en aquesta matèria.
- m) L'empresa adjudicatària haurà de treballar una proposta d'implementació dels projectes que haurà d'incloure les fases, el pla de treball a alt nivell amb les tasques a realitzar i els recursos a emprar a cada fase. Aquest pla de treball haurà de detallar-se durant el primer mes d'inici de cada projecte i serà presentat com a primer lliurable de cada projecte.
- n) El pla de treball detallat és una eina clau per aconseguir els objectius del projecte. Donada la seva rellevància, haurà de ser validat i aprovat pel Parc Taulí per assegurar que és factible i que es podrà

portar a terme de manera realista tenint en compte l'abast i el temps previstos. Aquest pla serà una eina clau a la que es donarà seguiment sistemàtic durant l'execució del projecte.

- o) Així mateix, durant les primeres setmanes del projecte, es demanarà també que l'empresa condueixi un exercici de gestió de riscos, per tal de donar-ne seguiment al llarg de tota la implementació, tot activant els plans de mitigació que faci falta en cada moment del temps.

6.C Serveis a proporcionar per l'empresa per l'Oficina Tècnica del projecte

- a) Proporcionar les persones que a dimensionar per les empreses licitadores i amb perfil experimentat en gestió de projectes puguin donar suport al disseny, posada en marxa i execució dels mateixos.- L'equip de treball proposat haurà d'estar adscrit al CCSPT i haurà de prestar els serveis majoritàriament a les instal·lacions del consorci i amb plena relació i dependència del responsable del contracte
- b) L'empresa licitadora designarà un interlocutor directe que serà la persona responsable de l'Oficina Tècnica del projecte, per part de l'entitat licitadora amb la funció de fer un seguiment dels serveis proveïts i garantir la qualitat dels mateixos. Aquesta figura haurà de garantir un important valor afegit en la implementació de l'Oficina de Gestió de projectes en base a l'experiència de l'empresa i una proposta de solució per a la seva posada en marxa. Per part del Taulí l'interlocutor serà el responsable del Contracte.
- c) Proporcionar les persones que a dimensionar per les empreses licitadores i amb perfil experimentat en gestió de projectes puguin donar suport al disseny, posada en marxa i execució de les accions fonamentalment en la formació, en els termes expressats precedentment, que requereixen els projectes per a la implementació dels canvis. Aquestes persones treballaran en la modalitat que estableixi i oferirà l'empresa licitadora i que interlocutarà amb la direcció de persones i la direcció d'estratègia, planificació i organització en funció de la temàtica a tractar i que quedarà determinada en la reunió de punt de partida del projecte.
- d) Aportar la metodologia de suport a la gestió de projectes, millors pràctiques aplicables als projectes gestionats i suport en la implementació de l'oficina de gestió de projectes. L'empresa adjudicatària haurà de proposar a la seva documentació i oferta una metodologia de gestió de projectes que permeti fer-ne la coordinació, a més del control i seguiment, incorporant les eines de que disposa l'organització.
- e) Aportar la metodologia de suport a la gestió del canvi i millors pràctiques aplicables als projectes gestionats. Així mateix, haurà de proposar la metodologia de gestió del canvi que aportarà per acompanyar la implementació dels projectes.
- f) Gestió documental dels projectes: salvaguardar i gestionar tota la documentació dels projectes (endreçar, assegurar darreres versions, validar documents tècnics i funcionals, assegurar la validació funcional de tercers, i dinamitzar els processos de validació general documental per tal d'assolir terminis de projecte). Tota la documentació dels projectes serà titularitat del Parc Taulí.
- g) Donar suport als equips implicats en els projectes en la definició de les eines de gestió com el pla de treball o la identificació dels riscos, per tal de comptar amb eines de gestió sòlides per poder fer-ne el seguiment
- h) Guiar i donar seguiment sistemàtic als projectes amb les eines de gestió definides

- i) Ser el referent de l'equip de treball amb els professionals del Parc Taulí implicats en els projectes que gestionin així com del personal de la institució, entenent, descrivint i prioritzant correctament els assumptes a resoldre i els riscos a reportar.
- j) Coordinar l'equip de treball amb els professionals del Parc Taulí implicats en cadascun dels projectes que gestionin per assegurar la coherència del pla de treball de tots els components i l'avanç de tot el projecte.
- k) Realitzar anàlisis i presentacions requerides per a la comunicació de l'estat dels projectes als diversos fòrums de governança del Parc Taulí.

7. PERFILS DELS PROFESSIONALS

El present projecte requereix una pluralitat de perfils professionals coneixedors, també de diferents tècniques de dinamització i metodologies de gestió, a banda dels coneixements substantius necessaris per abordar cadascun de les àrees de treball.

7.1.- Classificació i qualificació dels perfils professionals

En pro de la sistematització s'han definit els diferents perfils professionals que l'empresa licitadora haurà de presentar en els establerts a la següent taula, tenint en consideració que l'assignació d'una o altra categoria la realitzarà cada licitador, en el marc del seu propi criteri per assimilació, i que aquest enquadrament tindrà impacte, conjuntament amb la dedicació oferida, en l'avaluació i valoració de les ofertes i, per tant, en el resultat de les fases de puntuació del procediment. Així mateix aquesta relació també impactarà, en el seu cas, en el potencial incompliment del contracte, entès com la divergència entre el perfil ofert i el perfil real dedicat al projecte, o el número d'hores de dedicació que en termes agregat haurà de ser l'establert a l'oferta. Les divergències podran ser causa de penalització quan no d'incompliment del contracte.

Per això serà necessari que en les seves ofertes les empreses licitadores especifiquin quants i quantes professionals aportaran al projecte de cada perfil i quin número d'hores en termes de cada anualitat (primera i segona) dedicaran al projecte.

Els perfils són els següents:

Perfil professional	COEFICIENT
Cap d'equip / Cap de Projecte	1
Consultor sènior	0,9
Tècnic especialista	0,9
Consultor	0,7
Tècnic	0,7
Consultor junior	0,4
Tècnic Junior	0,4
Formador/ra 1r nivell	3
Formador/ra 2n nivell – Coaching	2
Formador/ra 3r nivell	1
Formador màster (màxim)	10

7.2.- Definició dels perfils professionals.

7.2.1.- Cap d'equip / Cap de Projecte

El perfil que es considera que s'hagi de fer càrrec del projecte des de la perspectiva de l'entitat licitadora és el d'un professional/s expert/s en la conducció i lideratge de projectes de transformació d'organitzacions, sigui del sector sanitari o de qualsevol altre sector. En la valoració dels perfils es tindran en consideració els projectes en que s'hagi exercit aquesta mateixa funció i fonamentalment la població de professionals de les empreses o organitzacions. Es requerirà que la població mínima de professionals sigui de 3000 i que la persona concreta designada com a Cap de Projecte hagi liderat un mínim de 3 projectes en els darrers 10 anys no havent finalitzat l'últim més enllà del 31 de desembre de 2021. Alternativament s'acomplirà el requisit si la persona presentada ha estat alt executiu*¹ durant un període mínim de 5 anys d'una companyia de més de 4500 professionals amb capacitat decisòria, membre de l'òrgan de govern o, alternativament, membre del màxim òrgan de direcció i amb apoderaments no merament instrumentals i presenti una experiència d'èxit d'un projecte de transformació portat a terme a aquella organització finalitzat no més enllà de desembre de 2021. També hi cabrà la presentació de professionals que conjuguin parcialment els dos perfils enumerats.

Des de la perspectiva curricular s'exigeix:

- Grau o llicenciatura universitària en qualsevol àrea de coneixement vinculada al lideratge d'un projecte de transformació.
- Imprescindible experiència en la gestió i el desenvolupament de processos i nous models d'organització o gestió contrastada mínima de 12 anys en qualsevol sector o, alternativament funció executiva de 5 anys en els termes expressats precedentment.
- Es valorarà l'experiència en el lideratge d'aquests projectes a través de qualsevol documentació pròpia o de tercers aportada al procés i que podrà ser verificada pel Parc Taulí.
- Domini de l'expressió escrita i oral en català i castellà.

7.2.2.- Consultor sènior

Els perfils d'aquest tipus que és requereixen és el de professionals experts i expertes en disseny, implantació i consolidació de processos mitjançant metodologies contrastades i que hagin participat com a consultors o consultores sèniors un mínim de 8 anys en projectes similars en organitzacions o empreses de més de 3000 professionals i un total de 12 anys com a consultors no havent finalitzat l'últim dels projectes en que hagi participat més enllà del 30 de juny de 2022:

Des de la perspectiva curricular s'exigeix:

- Grau o llicenciatura universitària en qualsevol àrea de coneixement vinculada al projecte de transformació o, si es tracta de consultor sènior que participa en un subprojecte, formació universitària relacionada amb l'àrea de coneixement d'aquell o aquells subprojectes en que hagi de participar.
- Imprescindible experiència en la gestió i el desenvolupament de processos i nous models d'organització o gestió similar a la que participará contrastada mínima de 12 anys en qualsevol sector.

¹ Persona que hagi ostentat poders solidaris de representació i adopció d'acords en organitzacions amb capacitat decisòria superior a 250.000.-€

- Es valorarà l'experiència en la participació en aquest projectes a través de qualsevol documentació pròpia o de tercers aportada al procés i que podrà ser verificada pel Parc Taulí.
- Domini de l'expressió escrita i oral en català i castellà.

7.2.3.- Tècnic especialista

Els perfils d'aquest tipus que és requereixen és el de professionals experts i expertes en efectuar els treballs tècnics derivats del disseny, implantació i consolidació de processos mitjançant metodologies contrastades i que hagin participat com a tècnics o tècniques especialistes un mínim de 15 anys en projectes similars portats a terme en organitzacions o empreses de més de 3000 professionals i que portin un mínim de 18 anys com a tècnics o tècniques no havent finalitzat l'últim dels projectes en que hagi participat més enllà del 30 de juny de 2022:

Des de la perspectiva curricular s'exigeix:

- Grau o llicenciatura universitària en qualsevol àrea de coneixement sense necessitat que estigui vinculada amb el projecte de transformació o titulació reglada de qualsevol nivell, sempre que s'acreditin els anys d'experiència determinats precedentment en projectes de transformació o, si es tracta de tècnic o tècnica especialista que participa en un subprojecte, experiència relacionada amb l'àrea de coneixement d'aquell o aquells subprojectes en que hagi de participar de la mateixa durada.
- Imprescindible experiència en la gestió i el desenvolupament de processos i nous models d'organització o gestió similar a la que participarà contrastada mínima de 12 anys en qualsevol sector.
- Es valorarà l'experiència i/o coneixements en la participació en aquest projectes a través de qualsevol documentació pròpia o de tercers aportada al procés i que podrà ser verificada pel Parc Taulí.
- Domini de l'expressió escrita i oral en català i castellà.

7.2.4.- Consultor

Els perfils d'aquest tipus que es requereixen és el de professionals experts i expertes en disseny, implantació i consolidació de processos mitjançant metodologies contrastades i que hagin participat com a consultors o consultores un mínim de 5 anys en projectes similars en organitzacions o empreses de més de 3000 professionals i un total de 8 anys com a consultors no havent finalitzat l'últim dels projectes en que hagi participat més enllà del 30 de juny de 2022:

Des de la perspectiva curricular s'exigeix:

- Grau o llicenciatura universitària en qualsevol àrea de coneixement vinculada a un projecte de transformació o, si es tracta de consultor que participa en un subprojecte, formació universitària relacionada amb l'àrea de coneixement d'aquell o aquells subprojectes en que hagi de participar.
- Imprescindible experiència en la gestió i el desenvolupament de processos i nous models d'organització o gestió similar a la que participarà contrastada mínima de 8 anys en qualsevol sector.
- Es valorarà l'experiència en la participació en aquest projectes a través de qualsevol documentació pròpia o de tercers aportada al procés i que podrà ser verificada pel Parc Taulí.
- Domini de l'expressió escrita i oral en català i castellà.

7.2.5.- Tècnic

Els perfils d'aquest tipus que és requereixen és el de professionals experts i expertes en efectuar els treballs tècnics derivats del disseny, implantació i consolidació de processos mitjançant metodologies contrastades i que hagin participat com a tècnics o tècniques un mínim de 10 anys en projectes similars portats a terme en organitzacions o empreses de més de 3000 professionals no havent finalitzat l'últim dels projectes en que hagi participat més enllà del 30 de juny de 2022:

Des de la perspectiva curricular s'exigeix:

- Grau o llicenciatura universitària en qualsevol àrea de coneixement sense necessitat que estigui vinculada amb el projecte de transformació o titulació reglada de qualsevol nivell, sempre que s'acreditin els anys d'experiència determinats precedentment en projectes de transformació o, si es tracta de tècnic o tècnica especialista que participa en un subprojecte, experiència relacionada amb l'àrea de coneixement d'aquell o aquells subprojectes en que hagi de participar de la mateixa durada.
- Imprescindible experiència en la gestió i el desenvolupament de processos i nous models d'organització o gestió similar a la que participarà contrastada mínima de 12 anys en qualsevol sector.
- Es valorarà l'experiència en la participació en aquest projectes a través de qualsevol documentació pròpia o de tercers aportada al procés i que podrà ser verificada pel Parc Taulí.
- Domini de l'expressió escrita i oral en català i castellà.

7.2.6.- Consultor junior

Els perfils d'aquest tipus que és requereixen és el de professionals experts i expertes en disseny, implantació i consolidació de processos mitjançant metodologies contrastades i que hagin participat com a consultors o consultores junior un mínim de 2 anys en projectes similars en organitzacions o empreses de més de 3000 professionals no havent finalitzat l'últim dels projectes en que hagi participat més enllà del 30 de juny de 2022:

Des de la perspectiva curricular s'exigeix:

- Grau o llicenciatura universitària en qualsevol àrea de coneixement vinculada a un projecte de transformació o, si es tracta de consultor que participa en un subprojecte, formació universitària relacionada amb l'àrea de coneixement d'aquell o aquells subprojectes en que hagi de participar.
- Imprescindible experiència en la gestió i el desenvolupament de processos i nous models d'organització o gestió similar a la que participarà contrastada mínima de 8 anys en qualsevol sector.
- Es valorarà l'experiència en la participació en aquest projectes a través de qualsevol documentació pròpia o de tercers aportada al procés i que podrà ser verificada pel Parc Taulí.
- Domini de l'expressió escrita i oral en català i castellà.

7.2.7.- Tècnic Junior

Els perfils d'aquest tipus que és requereixen és el de professionals experts i expertes en efectuar els treballs tècnics derivats del disseny, implantació i consolidació de processos mitjançant metodologies contrastades i que hagin participat com a tècnics o tècniques un mínim de 4 anys en projectes similars portats a terme en organitzacions o empreses de més de 3000 professionals no havent finalitzat l'últim dels projectes en que hagi participat més enllà del 30 de juny de 2022:

Des de la perspectiva curricular s'exigeix:

- Grau o llicenciatura universitària en qualsevol àrea de coneixement sense necessitat que estigui vinculada amb el projecte de transformació o titulació reglada de qualsevol nivell, sempre que s'acreditin els anys d'experiència determinats precedentment en projectes de transformació o, si es tracta de tècnic o tècnica especialista que participa en un subprojecte, experiència relacionada amb l'àrea de coneixement d'aquell o aquells subprojectes en que hagi de participar de la mateixa durada.
- Imprescindible experiència en la gestió i el desenvolupament de processos i nous models d'organització o gestió similar a la que participarà contrastada mínima de 12 anys en qualsevol sector.
- Es valorarà l'experiència en la participació en aquest projectes a través de qualsevol documentació pròpia o de tercers aportada al procés i que podrà ser verificada pel Parc Taulí.
- Domini de l'expressió escrita i oral en català i castellà.

7.2.8.- Formador/ra 1r nivell

El perfil d'aquest tipus és el de formador i formadora experta, amb més de 3000 hores de docència acreditada en formació interna a empreses en matèries objecte del present projecte o sessions de formació en qualsevol fòrum que s'acrediti amb utilització de metodologies protegides per dret d'autor o propietat intel·lectual i que per la seva vàlua sigui susceptible d'enquadrament en aquest nivell de formador, a criteri del Parc Taulí.

La formació es realitzarà en català o en castellà.

7.2.9.- Formador/ra 2n nivell – Coaching

El perfil d'aquest tipus és el de formador i formadora experta, amb més de 1.500 hores de docència acreditada en formació interna a empreses en matèries objecte del present projecte o sessions de formació en qualsevol fòrum que s'acrediti amb utilització de metodologies protegides per dret d'autor o propietat intel·lectual i que per la seva vàlua sigui susceptible d'enquadrament en aquest nivell de formador.

Adicionalment també s'enquadrarà en aquell nivell la formació individualitzada de mentoria, acompanyament o focalització personal prestada per professionals amb capacitat professional per efectuar-ho i prèvia aprovació del programa de treball per part de Parc Taulí.

La formació es realitzarà en català o en castellà.

7.2.10.- Formador/ra 3r nivell

El perfil d'aquest tipus és el de formador i formadora experta, amb més de 500 hores de docència acreditada en formació interna a empreses en matèries objecte del present projecte o sessions de formació en qualsevol fòrum professional.

Quan participi un formador o una formadora que no reuneixi aquest requisit mínim, el licitador podrà aplicar un factor corrector/reductor que s'iniciarà en el 0,7.

7.2.11.- Formador màster (màxim)

El perfil d'aquest tipus és el de formador i formadora experta, amb docència acreditada en qualsevol fòrum, amb una contrastada presència en el món acadèmic, o en el món empresarial, o autor de literatura de management, o d'articles periodístics, o d'articles d'opinió i/o científics o que tingui qualsevol altre factor diferencial pels seus coneixements, experiències o capacitats demostrades i que pugui efectuar màsters class a l'organització en els formats que es considerin.

Aquests formadors no estan pensats per efectuar ni dirigir un programa formatiu sinó per realitzar en primera persona ponències inspiracionals i motivacionals per reforçar els missatges del model de canvi i transformació.

Aquestes formació atenent al seu coeficient multiplicador caldrà que una vegada proposades pel licitador, abans de la seva efectiva realització siguin aprovades per la Direcció del Contracte.

Consideració especials per a tots els perfils formadors

En tots els casos dels formadors, única i exclusivament es computaran les hores lectives directes dedicades a la formació amb alumnes (professionals interns o públic intern) sigui en modalitat individual o col·lectiva. La quantificació d'un coeficient alt en relació a la resta de perfils, té el seu origen en la consideració que es tenen en compte i de forma implícita totes les hores de preparació prèvies així com els materials, documents o eines metodològiques d'exposició, inclosos, en el seu cas, els costos dels drets d'autor o de propietat intel·lectual dels materials emprats, i que en cap cas poden formar part de la quantificació de les hores a comptabilitzar perquè estan incloses en el coeficient concret de cada nivell de formador.

Així mateix no serà possible en una mateixa acció formativa pel mateix lapsus horari sumar hores de perfils d'igual o diferent naturalesa. Per això, les classes o formacions que es puguin donar en formats col·laboratius i/o simultanis (classes *al alimón*) només podran computar-se pel coeficient del o de la docent que el tingui més alt. De la mateixa manera s'actuarà si el o la docent incorpora un perfil de cap de projecte.

8.- PLANTEJAMENT DE LES OFERTES

Les empreses licitadores en el marc dels precedents Plecs hauran d'elaborar una memòria descriptiva on s'exposi i detalli la metodologia, calendarització, planificació de l'execució, mecanismes de reporting, mètodes de seguiment, dedicacions i disponibilitats de l'equip, eines i recursos materials i comunicatius, i en concret s'hauran de concretar també els següents ítems:

- 1.- Un document de plantejament general i integral de tot el projecte i la forma d'abordar-ho des del punt de vista metodològic de gestió del propi projecte, identificant els factors clau d'èxit, els impediments per assolir els resultats, si s'identifiquen, i els riscos que caldrà eliminar o minimitzar.

Aquest plantejament s'efectuarà en una perspectiva temporal de 2 anys a comptar des de l'1 de gener de 2024, sense perjudici de la possibilitat d'una eventual pròrroga.

2.- La forma d'abordar cadascun del macroprojectes detallats i el fraccionament en els subprojectes que consideri cada licitador, establint per a cadascun d'ell el detall de la metodologia a emprar, el cronograma de com es portaria a terme, la participació exigida dels professionals de la institució i la identificació del líder intern de cada subprojecte, així com els recursos que aportarà a nivell humà i material en cadascun d'ells.

3.- Proposta de interlocució entre el Cap de Projecte per part de l'empresa licitadora i el Responsable o Director del Contracte.

4.- Propostes de seguiment del projecte en les seves diverses fases i mecanismes de control de compliment de les fites i compromisos. Dinàmica de reunions, sistemes de seguiment de cronogrames, polítiques de donar per acomplertes les fites i d'altres que el licitador consideri.

5.- Detall de les iniciatives de formació de qualsevol tipus que es planteja per a cada projecte, subprojecte o pla d'acció especificant els perfils de formador concret que s'utilitzarà i les hores de cadascun dels perfils tipus (aquesta quantificació servirà per valorar internament l'oferta i, en el seu cas per aplicar les penalitats o les causes d'incompliment en cas que després en la fase d'execució aquestes no siguin les esmerçades. Es presentaran els currículums dels formadors concrets i la qualificació d'acord amb la graella establerta al precedent apartat 7.

Aquestes hores i perfils es presentaran en una graella prenent com a base la següent:

6.- Detall de les persones adscrites cada anualitat a cada un del projecte o subprojectes especificant els perfils de consultor o tècnic que s'utilitzarà i les hores de cadascun dels perfils tipus (aquesta quantificació servirà per valorar internament l'oferta i, en el seu cas per aplicar les penalitats o les causes d'incompliment en cas que després en la fase d'execució aquestes no siguin les esmerçades. Es presentaran els currículums dels consultors o tècnics concrets i la qualificació d'acord amb la graella establerta al precedent apartat 7.

Aquestes hores i perfils de l'apartat 5 i 6 es presentaran en una graella prenent com a base la següent (es quantificaran les hores per a tota l'anualitat de que es tracti amb independència de que s'utilitzin a diferents projectes o subprojectes:

Anualitat - S'haurà de realitzar un quadre per a cada anualitat. Cal indicar el número de persones físiques assignades en cada perfil i el total hores anuals per totes les persones físiques de cada perfil, sense aplicar el coeficient.

Perfil professional	COEFICIENT	Persones Físiques	Hores Totals anuals
Cap d'equip / Cap de Projecte	1		
Consultor sènior	0,9		
Tècnic especialista	0,9		
Consultor	0,7		

Tècnic	0,7		
Consultor junior	0,4		
Tècnic Junior	0,4		
Formador/ra 1r nivell	3		
Formador/ra 2n nivell - Coaching	2		
Formador/ra 3r nivell	1		
Formador màster (màxim)	10		

7.- Un plantejament concret i específic de funcionament de l'Oficina Tècnica detallant els recursos materials i personals que s'esmerçaran tot i que estiguin inclosos en el quadre general de les dues anualitats acabats d'esmentar.

8.- Proposta de documentació a lliurar del projecte de forma progressiva i com a tancament del projecte.

9.- Proposta detallada d'iniciatives comunicatives a portar a terme, identificant els moments clau, els canals de difusió, l'orientació comunicativa i qualsevol aspecte que es consideri s'ha de tenir en consideració. Cal recordar que el projecte requerirà dissenyar i executar un Pla de Comunicació intern i extern per a la transformació de la imatge institucional d'acord amb el nou model que s'està treballant i implantant en cada moment. Des del punt de vista intern el Pla de Comunicació haurà de ser específic per a cada àmbit estratègic i haurà de diferenciar les accions de comunicació interna i externa. La comunicació externa no es pot basar únicament en canals de pagament o publicitaris, es a dir l'estratègia hauria de ser multicanal amb preferència per les xarxes socials i mitjans sense cost.

10.- Els licitadors podran incorporar en les seves ofertes millores no contemplades en els presents Plecs però que poden coadjuvar a la millor execució del projecte en els termes establerts a l'article 145.7 de la Llei 9/2017 de 8 de novembre de Contractes del Sector Públic. Aquestes millores poden incloure mesures d'impacte social, mediambientals o qualsevol d'anàloga naturalesa que presentin els contractistes per sobre d'aquelles que obliga la legislació vigent, per exemple model de qualitat, avaluació de l'impacte de la transformació iniciada, estratègia digital, etc.

9.- CONSIDERACIONS GENERALS

9.1.- Propietat intel·lectual

Tota la documentació que es generi al llarg del servei serà propietat exclusiva del Parc Taulí. El licitador no la podrà fer servir per altres finalitats que el desenvolupament del projecte llevat que compti amb el consentiment exprés i per escrit del Consorci.

9.2.- Seguretat i protecció de dades

L'adjudicatari del servei es compromet a complir els requeriments de seguretat i confidencialitat aplicables a l'objecte del contracte recollits en tota la legislació en matèria de protecció de dades i, per tant, en tots els processos que puguin incloure dades personals no anonimables i que siguin objecte de protecció haurà de vetllar per la custòdia i seguretat que imposa la Llei als encarregats del tractament.

Adicionalment, i en especial l'adjudicatari es compromet a:

- Complir amb les directives tecnològiques i de seguretat i qualitat que estableixi el Consorci
- Implementar les mesures, processos, i requeriments que el Consorci sol·liciti amb aquesta finalitat i li proposarà els que consideri necessaris per millorar les solucions
- Facilitar tota aquella informació que el Consorci requereixi per tal que aquest pugui donar compliment a la legislació i normativa referida en aquest apartat.

9.3.- Utilització de recursos

Per motius de garantir la seguretat dels sistemes d'informació, qualsevol utilització de recursos tècnics del Parc Taulí o intervenció en els seus sistemes interns d'informació, en el cas que aquest siguin necessaris (infraestructura de maquinari, programari, etc.) i utilitzats en el marc de l'execució del contracte serà prèviament sol·licitada i justificada la seva necessitat a la Direcció d'Estratègia Digital al client amb un informe d'anàlisi de beneficis i riscos, que aquest haurà d'aprovar.

9.4.- Documentació del projecte

Tota la documentació del projecte efectuada pel licitador adjudicatari s'haurà de presentar en català.

9.5.- Canvis en el calendari dels treballs

Qualsevol modificació pel que fa al calendari de treball així com qualsevol altre canvi que afecti a les prescripcions d'aquest plec haurà de ser aprovada pel Parc Taulí a través dels Responsables del Contracte, la direcció d'estratègia, planificació i organització i per l'àmbit de formació la direcció de persones.

La Direcció d'Estratègia, Planificació i Organització i la Direcció General del Consorci gaudeix de lliure accés als tots els documents i informes del treball de camp que pugui elaborar l'empresa licitadora.

9.6.- Costos del personal que s'adscriu al projecte.

Els costos de personal adscrit al projecte seran íntegrament a càrrec de l'adjudicatari incloent totes les despeses en que contractista pugui incórrer per a la prestació del servei i amb caràcter merament enunciatiu, que no limitatiu, s'entén que són a càrrec del contractista els costos directes de personal, les despeses socials i el material necessari per a la prestació adequada dels serveis en els termes que contingui l'oferta que es presenti -i que no es podran separar o si es s'exclouen es tindrà per no posada tal exclusió- (inclòs els productes subjectes a llicència de propietat industrial o intel·lectual que seran a càrrec sempre del contractista); els costos indirectes, entenen com a tals les despeses generals d'administració i altres costos directes i indirectes com les despeses de transport, locomoció, dietes, quilometratge, peatge, pàrquing, ni qualsevol altre d'anàloga naturalesa i que s'entenen inclosos en l'oferta que presenti i adjudiqui i que no serà en cap cas facturat a banda ni repercutit de forma addicional. S'entendrà també inclòs el marge de benefici empresarial/industrial.

9.7.- Despeses a càrrec del Parc Taulí.

Les despeses que es puguin derivar de la celebració d'events, reunions, presentacions, formació, etc... en instal·lacions alienes al Consorci seran directament contractades pel Consorci i abonades per aquest a qui sigui titular de l'explotació. Si el licitador posés a disposició del Consorci les seves instal·lacions

sense càrrec ho farà constar de forma expressa en la seva oferta. En qualsevol cas d'efectuar-se celebracions o reunions o qualsevol altre acte en les instal·lacions de l'adjudicatari s'entendrà efectuades sense càrrec.