**PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES PARTICULARS DE CONTRACTACIÓ d’UN SERVEI de consultoria externa de millora continua del procediment subvencionador de l’ACCD**

# ANTECEDENTS

El Pla director de cooperació al desenvolupament 2023-2026 estableix, dins de les seves prioritats i objectius estratègics, la promoció de la simplificació dels procediments administratius de la cooperació al desenvolupament. Es parteix d’una diagnosi segons la qual hi ha una gestió excessiva dels processos interns, que va en detriment de l’eficàcia i l’eficiència de les actuacions, i representa una sobrecàrrega en els equips de les entitats catalanes i dels països i territoris socis, cosa que limita la capacitat transformadora de la cooperació.

És per això que el propi Pla director estableix la necessitat que l’Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament (endavant ACCD) impulsi mesures que simplifiquin formularis i procediments burocràtics, quan sigui possible i d’acord amb la normativa vigent. En aquesta línia, es vol prioritzar la simplificació administrativa i operativa a través de la digitalització dels procediments de les convocatòries de l’ACCD, en coordinació amb altres departaments i amb altres administracions catalanes.

Paral·lelament, des de l’any 2019, el pressupost gestionat per l’ACCD ha anat incrementant any rere any de manera significativa, triplicant el seu import des d’aquell moment fins a data d’avui, passant de 15 a 45 milions d’euros. El Pla Director de Cooperació al Desenvolupament 2023-2026 té com a objectiu destinar el 0,7% dels ingressos corrents no condicionats del pressupost de la Generalitat a cooperació al desenvolupament, fet que a la pràctica implicarà continuar incrementant el pressupost de l’ACCD i el volum d’expedients gestionats i, per tant, requerirà d’anar adaptant els recursos humans de les seves àrees i unitats a les necessitats que vagin sorgint derivades d’aquest creixement, així com incorporar sistemes de treball centrats en la digitalització, simplificació i automatització dels seus procediments per tal d’aconseguir una major agilitat, eficiència, control i qualitat en la seva gestió.

En aquest sentit, des de l’any 2022, l’ACCD està immersa en un procés transformació impulsant un projecte de redefinició del seu model de gestió, basat en els següents pilars, per tal d’aconseguir una organització eficient, tant des l’òptica dels seus processos interns com de les seves relacions externes:

* Estructura equilibrada: Simplificació, reoganització i racionalització de l’estructura orgànica de l’ACCD, adaptada a les necessitats actuals del mandat del Pla director, redefinint el rols, responsabilitats i interaccions, a fi d’aconseguir una comunicació més fluida de l’equip i un treball més col·laboratiu. També es preveu una objectivació de les càrregues de treball per tal de poder planificar el creixement dels recursos humans necessaris durant els propers anys.
* Aprofitament dels recursos: Ús més intensiu dels sistemes d’informació, per tal de disposar de bases de dades robustes que giren entorn la dada única, orientades a l’explotació de dades i a la gestió basada en la evidència. En aquest sentit, es preveu la creació d’un quadre de comandament integral per avaluar els indicadors clau de la institució.
* Millora contínua: Definició dels objectius anualment que es puguin traduir en un pla d’objectius individualitzat. Racionalització, estandardització, simplificació i automatització dels diferents procediments de l’ACCD, configurant un model de gestió que s’adapti a les necessitats actuals i futures.

En relació a aquest darrer pilar, a finals de 2023, la direcció de l’ACCD va considerar necessària la contractació dels serveis d’una empresa experta en consultoria d’operacions i organització, per tal de fer un anàlisi de la gestió operativa actual i detectar oportunitats de millora. Si bé la vocació d’aquest anàlisi té caràcter integral i vol comprendre tots els processos de treball de l’ACCD a llarg termini, és el procediment subvencionador el que adquireix més sentit i rellevància inicialment i, per tant, aquesta empresa va tenir l’encàrrec del contracte menor amb número d’expedient 68/2023, relatius al servei de consultoria per efectuar l’anàlisi i proposta de millora operativa del procediment subvencionador de l’ACCD. Gràcies a aquesta primera contractació s’han pogut identificar els àmbits, instruments, i metodologies que cal treballar:

1. Definir un model i sistemàtica de gestió
2. Estandardització i optimització de processos
3. Automatització de tasques i processos
4. Millora dels informes operatius i de la qualitat de dades (volums, fases, terminis...)
5. Sistemàtica de millora continua
6. Millora de la coordinació entre les àrees

# OBJECTE I DESCRIPCIÓ DE LA PRESTACIÓ

Després d’aquesta primera diagnosi sobre el procediment subvencionador es requereix d’una nova contractació que permeti definir les actuacions concretes sobre els àmbits, instruments i metodologies identificats que s’han d’implementar sobre el procediment clau de l’ACCD, **i)** **el procediment subvencionador,** atenent a **ii) les eines i sistemes d’informació** amb els que es desenvolupa així com a **iii) les interaccions transversals, orgàniques i funcionals** que participen en la tramitació de l’expedient. A continuació es descriuen breument aquests conceptes clau:

**Procediment subvencionador:** En el procediment subvencionador concurrent es poden distingir les següents fases:

1. Elaboració i publicació de les bases i la convocatòria.
2. Comprovació del compliment dels requisits exigits en les bases i la convocatòria per poder ser un possible beneficiari de la subvenció.
3. Valoració dels projectes presentats en la convocatòria d’acord els criteris de valoració establerts en les normes reguladores de la mateixa.
4. Atorgament de la subvenció.
5. Seguiment per part del personal tècnic de l’ACCD de la implementació del projecte subvencionat.
6. Tancament de l’expedient subvencionador prèvia justificació de l’execució del projecte, o en altre cas, revocació total o parcial de la subvenció amb la corresponent obligació del beneficiari de la mateixa de la devolució de l’import atorgat.

El procediment subvencionador no concurrent es diferencia de l’anterior bàsicament en la fase a), atès que la manca de concurrència a l’hora d’atorgar la subvenció permet obviar la fase de convocatòria pública. La resta de procediment és, bàsicament, coincident amb el concurrent.

**Eines i sistemes d’informació per a la tramitació de l’expedient subvencionador:** La tramitació de l’expedient es gestiona a través de l’eina telemàtica corporativa per tramitar les subvencions de la Generalitat de Catalunya, el TAIS, i la seva interacció amb l’eina informàtica de gestió econòmica, el PANGEA. També mitjançant altres eines habilitades per l’Administració de la Generalitat de Catalunya, tant per comunicar-se amb els ciutadans, e-notum, e-tauler, e-copia, com també mitjançant altres eines telemàtiques que tenen com a usuaris els mateixos treballadors públics de la Generalitat per tal de comprovar el compliment de la normativa legal per ser beneficiari d’una subvenció: PICA, Registre d’ONGD’S, entre altres.

**Interacció de les diferents unitats orgàniques i funcionals en la gestió de l’expedient:** La gestió de la subvenció, en la fase de valoració, seguiment i tancament, connecta funcionalment l’àmbit tècnic de Cooperació amb l’àmbit de Persones i Recursos en les seves diferents Àrees i Unitats: Convocatòries, Jurídic, Gestió Econòmica, Administració Digital i Arxiu, que conjuntament participen des de la instrucció de l’expedient fins a la seva resolució

Per tal de donar resposta a l’objecte de la prestació cal especificar que el contractista haurà de **realitzar una anàlisi del procediment subvencionador**, en la forma com actualment s’operativitza -**exclusivament en les fases de valoració, seguiment i tancament (fases c; d; e; f; )** del procediment subvencionador **i les seves interaccions** en les diferents unitats i àrees de l’ACCD **en relació amb els eixos que es relacionen** a continuació:

**Estandardització de processos**

* Identificació i revisió dels processos i activitats clau: procediment subvencionador i processos transversals que incideixen en la fase de valoració, seguiment i tancament, especialment des de la perspectiva econòmica i jurídica (pròrrogues, pagaments, modificacions substancials de la subvenció, etc).
* Identificació de diferències de gestió entre tipologies de subvencions (amb i sense concurrència).
* Revisió del grau d'integració amb els sistemes d'informació esmentats (especialment TAIS i PANGEA).
* Detecció de punts de millora al llarg dels processos.
* Disseny i implantació de canvis en el procés per a la homogeneïtzació de processos i activitats.
* Elaboració del procediment subvencionador que inclogui els processos de gestió tranversals que incideixen en el mateix (mapa de processos).

## Millora de l'eficiència i rendiment dels recursos

* Optimització dels processos esmentats: subvencionador i els processos transversals que interaccionen.
* Detecció de punts potencials d'automatització dels processos.
* Identificació d'ineficiències i redisseny de tasques.
* Accions per a la millora de les comunicacions entre unitats orgàniques implicades
* Proposta d’estructura organitzativa funcional adequada pel desenvolupament del processos.
* Necessitats formatives del personal que gestiona els expedients.

## Definició del Model de gestió i control de l'activitat

* Establir indicadors de seguiment, control i avaluació per facilitar la gestió i el compliments dels objectius i disseny d’un procediment de millora contínua.
* Identificació dels sistemes d'informació i identificació de millores per optimitzar la gestió.
* Creació d'informes de control de l'activitat subvencionadora.
* Sistemàtica de reunions de coordinació de l'equip.
* Elaboració d’un quadre de comandament de seguiment de la gestió de les subvencions.

# FASES DE LA REALITZACIÓ DEL SERVEI

* 1. **Planificació**

L’execució del servei que es licita s’iniciarà amb l’elaboració d’un calendari d’execució del projecte. Aquest calendari haurà de preveure les principals fites en les que es dividirà l’execució del servei, els terminis per al lliurament de la documentació resultant de l’execució del contracte i la data prevista per a la seva finalització. La duració de l’execució del contracte en la seva totalitat no pot superar 18 setmanes.

L’empresa contractista, s’haurà de desplaçar a les oficines de l’ACCD per realitzar sessions informatives inicials i específiques per a la posada en marxa del servei. A aquestes sessions hi hauran d’assistir totes aquelles persones de l’empresa contractista que es faran càrrec de l’execució del servei, així com el personal de l’ACCD directament implicat. En aquestes sessions, els responsables de l’empresa contractista hauran de presentar el calendari esmentat anteriorment.

La planificació ha d’incloure també reunions de caràcter periòdic amb les persones responsables del projecte designades per l’ACCD, que permetin compartir els aspectes rellevants del desenvolupament del projecte i informar del seu progrés, avaluar les problemàtiques que puguin anar apareixent i facilitar la presa de decisions sobre els passos a seguir en cada cas.

Entregable: Calendari d’implantació.

**3.2.** **Revisió, anàlisi i disseny**

**3.2.1. Revisió de procés subvencionador de l’ACCD i les interaccions amb diferents àrees i unitats de l’ACCD**

L’empresa contractista haurà d’identificar millores concretes en les diferents activitats i procediments que conformen els processos que es realitzen en la gestió de les subvencions, amb l’objectiu d’ordenar, millorar la coordinació, incrementar l’eficiència, reduir duplicitats i evitar tasques innecessàries.

S’hauran de revisar les principals activitats dels processos que es gestionen a cada fase de la subvenció (valoració, seguiment i tancament), així com aquells transversals que es donen al llarg del procés i que tenen un impacte directe amb altres àrees o unitats.

L’empresa contractista haurà de:

* Revisar els processos principals desenvolupats per l’ACCD en les fases identificades anteriorment.
* Identificar millores.
* Dibuixar un diagrama de fluxos de cada un dels procediments
* Establir la documentació necessària i els recursos humans corresponents, marcant qui ha de ser responsable de cada punt i quins han de ser els terminis d’elaboració.
* Establir indicadors de seguiment, control i avaluació per facilitar la gestió i el compliments dels objectius.
* Elaborar un mapa de processos, en el que s’identifiquin tots els processos analitzats i les millores proposades i implantades.

Entregable: Dibuix dels diagrames de fluxos o circuits dels processos i procediments dissenyats (mapa de processos).

**3.2.2. Revisió dels sistemes i eines de gestió de l’ACCD i disseny de noves eines**

L’empresa contractista haurà de:

* Revisar la sistemàtica actual dels sistemes i eines de gestió de l’ACCD relacionades amb els serveis objecte de l’encàrrec, i que ha d’incloure la revisió de les eines actuals i/o proposta d’eines de gestió a implementar. Especial atenció al tramitador corporatiu de les subvencions TAIS i al programa de gestió econòmica PANGEA.
* Definir la implantació d’un model de planificació d’activitats d’una subvenció, així com la definició de les fases de gestió internes i la seva relació amb els KPI.
* Definir i implantar un Model de Gestió, que incorpori l’explotació de dades del Sistema de Tramitació de Subvencions de la Generalitat.

Entregables:

* Sistemes d’informació a utilitzar per cada procediment.
* Proposta de definició i implantació d’un Model de Gestió.

**3.2.3. Revisió de l’estructura organitzativa de l’ACCD**

Tenint els resultats de les revisions dels punts 3.2.1 i 3.2.2, s’haurà d’analitzar i revisar l’estructura organitzativa de l’ACCD, des de la perspectiva funcional, de manera que s’adeqüi als nous procediments elaborats.

Aquesta revisió ha de tenir per objectiu identificar millores organitzatives i operatives a implantar per a la millora de la coordinació de les diferents àrees, tenint en compte les càrregues de treball dels equips assignats i la seva relació envers la responsabilitat i la importància de les funcions i competències exercides. Ateses les millores operatives identificades, es proposarà l’actualització de l’estructura funcional de l’ACCD, redefinint i redistribuint les funcions i responsabilitats de cadascun dels càrrecs i llocs de treball relacionats segons organigrama actual de l’ACCD.

Entregable: actualització de l’estructura organitzativa en aquells llocs afectats amb el canvi en els procediments, si és el cas.

* 1. **Implementació i gestió del canvi**

Ateses les àrees de millora identificades, i a partir de les conclusions extretes en les diferents revisions, s’hauran de concretar les passes i fites que han de permetre dur a terme la implementació del nou model de gestió del procediment subvencionador de l’ACCD, amb l’objectiu que els nous processos definits i implantats restin operatius i en funcionament al més aviat possible.

L’empresa contractista haurà de:

* Liderar l’establiment i implantació dels processos definits.
* Posar en marxa els sistemes i eines de gestió per al seguiment del model de gestió acordat.

A aquests efectes, es considera necessari l’establiment d’un sistema d’avaluació continua dels resultats obtinguts en la implantació de les millores identificades. En el marc d’aquesta avaluació, es valoraran les observacions que els responsables de l’ACCD creguin adients realitzar.

El servei inclourà també el disseny d’unitats formatives per al personal implicat per assegurar que els nous procediments són comprensibles i aplicables pel personal i facilitar la manera de treballar i les reunions i sessions de formació necessàries per al personal dels serveis implicats tant en relació amb els procediments de subvenció a implantar com, en general, a la gestió del canvi en l'organització, amb un mínim de 10 hores de formació.

Entregable: Proposta de la metodologia i els continguts que han d’esser objecte del control de petició de la reunió d’Àrea o Coordinació.