

SERVEIS D'OFICINA TÈCNICA PER A LA CONTINUACIÓ DEL SUPORT EN LA DEFINICIÓ, DESPLEGAMENT I GOVERNANÇA DE L'AGENDA ESTRATÈGICA 2023-32 DE BARCELONA D'INFRAESTRUCTURES MUNICIPALS, SA

1. CONTEXT

Barcelona d'Infraestructures Municipals, SA (BIMSA) va néixer l'any 2004 amb l'objectiu d'executar les actuacions urbanístiques d'infraestructura i de dotació i concessió de serveis, incloent l'edificació, que li siguin encarregades directament o indirectament per les administracions públiques.

BIMSA esta vinculada a la Àrea d'Ecologia, Urbanisme i Mobilitat de l'Ajuntament de Barcelona, com a instrument de gestió de les inversions d'infraestructures, urbanitzacions, equipaments i edificacions singulars, per contribuir al procés de transformació de la ciutat.

Els canvis accelerats que s'estan vivint a escala global fan que la gestió pública dels serveis s'hagi d'adaptar per continuar donant resposta a les necessitats dels ciutadans, del territori i de les ciutats, metròpolis i regions, sectors sobre els quals incideix directament l'activitat de BIMSA.

Aquests canvis afecten transversalment tots els sectors, però, es preveu que siguin particularment intensos en els àmbits de les ciutats, espai públic, urbanisme, mobilitat, energia i el lleure.

El paradigma d'alta complexitat que estem vivint indueix una sèrie de reptes als quals s'ha de donar resposta ara per estar preparats per al futur. Així, es plantegen reptes associats a la globalització i la nova configuració social i territorial amb un pes creixent de les ciutats i les seves zones d'influència. Alhora, les consideracions ambientals i territorials esdevindran elements clau en la relació entre les aglomeracions urbanes i el seu "rerepaís" i essencials per a l'assoliment d'uns models d'activitat globalment sostenibles.

El paper de les infraestructures, els equipaments i els serveis públics com a element de suport a la creació de valor i els efectes de la digitalització i el canvi climàtic generen també reptes per als quals BIMSA s'ha de preparar i ha de donar respostes innovadores tant davant la societat, la ciutat, com davant de les persones que hi treballen.

En aquest context, BIMSA va iniciar a 2023 un procés de reflexió estratègica que va desembocar en una agenda estratègica que guiava l'actuació de l'organització en els propers 10 anys. Els resultats aconseguits fins a 2025 i la definició per aconseguir-los, han de ser continuats fins a la finalització d'aquesta a 2032. Com es preveia, de cara als 6 anys següents, aquesta agenda no pot esdevenir un element lineal atès l'entorn canviant, però, ha de permetre alinear les actuacions de tota l'organització sota una mateixa missió, visió i ambició d'empresa. BIMSA ha d'orientar-se a:

- 1) La capacitat tècnica i el coneixement.
- 2) L'orientació al servei.
- 3) L'orientació al projecte, l'aportació de valor i el retorn social, ambiental i econòmic de les actuacions.
- 4) La cultura d'innovació, global i col·laborativa.
- 5) La col·laboració publico privada.

En el marc de l'AE 23-32, es van definir una sèrie de programes on es desenvolupen accions concretes. Cada programa disposa d'un equip de treball intern, un/a líder, i una assistència tècnica per la seva definició, implementació, seguiment i avaluació *ex post*.

2. ESTAT DE SITUACIÓ AGENDA ESTRATÈGICA A 2025

Des de 2023, un cop BIMSA va disposar de la col·laboració amb una Oficina Tècnica que podia desenvolupar l'Agenda Estratègica i les mesures necessàries per aplicar-les, s'han portat a terme una sèrie de decisions i accions corresponents per implementar aquelles eines que puguin portar, de la manera més eficient, la consecució dels objectius proposats.

En una primera fase anomenada BIMSA 1.0, es van definir els sis canvis necessaris d'on partiren les futures actuacions i accions de BIMSA:

1. Canvi cultural.
2. Canvi organitzatiu.
3. Canvi tecnològic.
4. Canvi en la producció
5. Canvi en la producció jurídica.
6. Canvi de la seu.

Tenint en compte aquests canvis, en una segona fase anomenada BIMSA 2.0, es va delimitar els paràmetres generals de l'empresa que es volien assolir com a organització i que van ser la base per definir els 14 programes que configuren a data d'avui l'Agenda Estratègica 2023 – 2032. Aquest paràmetres són: alta producció, eliminació de desviacions temporals i econòmiques, garantia de qualitat i enfocar-se en la satisfacció del client. A més, valors com la millora i implementació en la sostenibilitat i la innovació, són accions que guien l'empresa a una nova forma d'operar.

El 14 programes definits són:

1. Arquitectura jurídica i contractació
2. Digitalització
3. Nou espai, organització del treball, persones i formació
4. Organització Funcional
5. Divisió del Treball

6. Sostenibilitat i qualitat
7. BIM
8. Innovació i laboratori
9. Industrialització i materials
10. Arquitectura i enginyeria, espai públic i equipaments de qualitat
11. Feminització
12. Pensar
13. Comunicar
14. Seguretat i Salut

Aquest programes, a més, tenen una subdivisió en projectes i subprojectes que corresponen als objectius específics per a cadascun d'ells, així com també, complementaris amb els altres. Del total dels 47 projectes impulsats i 85 subprojectes, consten finalitzats 23 i 41 respectivament. S'han assolit més de 90 fites des de l'inici de l'Agenda Estratègica.

Per tant, actualment, la progressió dels projectes definits, estan al 57% de consolidació, veient-se els resultats obtinguts i iniciant-se una tercera fase, anomenada BIMSA 3.0, on l'objectiu és consolidar els canvis iniciats a l'anterior fase i enfocar-se en 5 nous àmbits:

1. Considerar l'ampliació de l'activitat de BIMSA a nous mercats i àrees d'acció, com poden ser l'habitatge o transports, de les quals, actualment, l'empresa no participa.
2. Cercar noves formes on les activitats de BIMSA aportin valor i incorporin una major diversitat de visions en la seva acció.
3. Millorar la comunicació externa de l'activitat de BIMSA, així com els fluxos d'informació interns, reforçant-los especialment entre les diferents àrees.
4. Aprofundir en la cerca d'un nou model econòmic i una ampliació de la cartera de clients a qui prestar serveis.
5. Millorar la coordinació entre BIMSA i els representants de l'espai públic i agilitzar la relació entre les parts.

3. OBJECTE

Segons l'exposat en el punt anterior, l'objecte de la present contractació és la prestació de serveis per part d'una oficina tècnica de suport en la definició, desplegament i governança de l'Agenda Estratègica 23-32 de BIMSA, que pugui continuar implementant els objectius fixats i fer el seguiment tenint en compte aquells ja realitzats (BIMSA 3.0). S'ha de poder adaptar al nou context i objectius, així com ser

conscients de les necessitats en el moment actual d'implementació, essent capaços d'aplicar la flexibilitat necessària al reptes que sorgeixin.

L'Oficina Tècnica serà l'encarregada d'acompanyar als equips implicats en els projectes, facilitant recursos, eines i assessorament continu, així com, agilitzar la comunicació interna i externa de l'organització. Ha de tenir també els medis per poder identificar noves oportunitats i analitzar l'activitat realitzada que permeti una millora continua de l'empresa.

Aquesta oficina dependrà de la Direcció General de l'entitat, tot rendint comptes de l'execució dels encàrrecs que se li encomanin, vetllant per la coherència dels projectes que s'engeguin i amb visió global de transformació del model actual.

4. PRESTACIONS A REALITZAR

Els serveis previstos s'hauran de realitzar d'acord amb les directrius de l'equip de projecte de BIMSA i amb rendició de comptes. L'adjudicatari haurà de disposar d'un sistema d'arxiu que garanteixi a BIMSA conèixer la ubicació dels documents que es generin.

A continuació, es detallen les prestacions a realitzar, amb una relació de tasques que no és exhaustiva. L'adjudicatari haurà de realitzar, a més de les feines que es detallen, aquelles altres que no es trobin literalment descrites però que siguin necessàries per l'adequada i correcte realització de les primeres, o bé, siguin complementaries o estiguin relacionades amb aquestes.

Es realitzaran les següents prestacions amb l'objectiu de seguir la continuïtat de les idees, conclusions, programes i els seus projectes i subprojectes aconseguits fins 2025, ja finalitzats o en fases d'implementació, sense crear cap incidència amb el correcte desenvolupament d'aquests i assegurant la integració amb futures planificacions, que permetin aconseguir els objectius fixats per la resta dels 6 anys de l'Agenda Estratègica. En tot moment, l'adjudicatari ha d'assegurar-se de comprendre l'estat en el que es troba l'empresa en referència a aquestes implementacions i és la seva responsabilitat implementar les actuacions necessàries per seguir evolucionant els 14 programes ja implementats.

Per tant, i per a les prestacions a començar, o continuar, dins de la fase actual cap a una BIMSA 3.0, l'adjudicatari serà l'encarregat de:

1. Seguiment i reporting a la Direcció de l'estat d'execució de les iniciatives i dels projectes

Per tal de tenir un punt de partida i consciència de la situació actual, s'haurà de revisar i actualitzar l'anterior marc de seguiment i reporting dels 14 programes ja en funcionament. D'aquesta manera, s'assegurarà la traçabilitat de l'execució dels projectes i de les iniciatives impulsades. Les accions necessàries seran les següents:

- a. Revisió del model de reporting i seguiment actual per a identificar punts de millora.
- b. Assistència i coordinació de reunions de seguiment amb les unitats i projectes de l'Agenda. Elaboració d'actes i registre d'acords i incidències.
- c. Monitoratge de fites, terminis i pressupostos dels projectes. Actualització periòdica de l'estat.
- d. Gestió integral de la planificació i les interdependències entre actuacions dels projectes per tal de garantir el compliment de fites i terminis.
- e. Gestió de riscos i dependències transversals, definició i seguiment d'accions de mitigació amb responsables i terminis.
- f. Elaboració d'informes i presentacions de seguiment per a la Direcció.
- g. Gestió del coneixement i difusió dels resultats dels projectes.
- h. Actualització i manteniment del quadre de comandament de l'Agenda Estratègica 23-32.

Lliurables:

- i. Protocol de seguiment i reporting: calendari de comitès, model d'acta i registre d'acords/incidències.
- j. Quadre d'estat periòdic amb fites, terminis i pressupost per projecte (semaforització bàsica).
- k. Registre de riscos i dependències transversals amb pla de mitigació assignat.
- l. Informe anual de resultats del Servei i pla de treball dels possibles propers anys.

II. Avaluació de l'impacte de les iniciatives de BIMSA

És de gran importància conèixer com l'activitat de l'empresa pot afectar al seu entorn i les sinergies positives o negatives que es creen, sobretot, en aquelles actuacions més rellevants o de gran magnitud. Per això, l'Oficina Tècnica, haurà de crear de forma recurrent avaluacions d'impacte econòmic, social i mediambiental d'aquestes. Això, permetrà conèixer els beneficis i impactes que tenen les actuacions a la ciutat. Tant important com l'avaluació externa, és necessari també avaluar internament com les iniciatives de l'Agenda Estratègica impacten en els objectius de BIMSA. Per tant, les accions necessàries per desenvolupar aquest punt seran les següents:

- a. Disseny i seguiment d'un model d'indicadors d'impacte de l'activitat externa de BIMSA.
- b. Avaluació de l'impacte en eficiència, cost, eficàcia i altres variables dels canvis interns impulsats per BIMSA.
- c. Avaluació integral de l'impacte social, econòmic i ambiental de dues actuacions indicades per BIMSA com a més rellevants o de gran magnitud per obtenir els resultats. Si és requerissin fer més, es preveu una dedicació d'hores a banda per assumir els treballs

d'aquelles actuacions a avaluar més enllà de les dues mínimes indicades durant la prestació d'aquest contracte.

- d. Anàlisi del retorn econòmic local, directe i indirecte, de les principals obres i transformacions impulsades (ocupació creada, contractació de pimes, efecte en el comerç de proximitat, etc.).
- e. Anàlisi i recollida del coneixement adquirit i de les bones pràctiques internes.
- f. Elaboració d'informes i material comunicatiu per a la difusió dels resultats.

Lliurables:

- g. Informes d'impacte dels grans projectes finalitzats durant l'any anterior (grans obres i transformacions de la ciutat). Mínim dos actuacions indicades com a rellevants.
- h. Informe de l'impacte global dels canvis en els indicadors clau de BIMSA.
- i. Altres informes sota comanda.

III. Estudis i prospectiva de suport estratègic i institucional

Per tal d'aconseguir que BIMSA es pugui posicionar en un context nacional i internacional, s'hauran d'explorar línies d'acció i fonts de finançament noves. D'aquesta forma, es vol aconseguir arribar a ser un referent en l'àmbit de les infraestructures i construcció, mantenint-se dintre de les principals tendències i innovacions gracies a una actualització constant. Per tant, serà primordial l'anàlisi dels principals referents externs que puguin aportar el coneixement necessari a BIMSA que aconseguixi aquest objectiu. Les accions proposades per a això, seran:

- a. Suport a l'exploració de noves línies de servei i oportunitats de creixement de BIMSA (metro, habitatge...) per millorar el seu posicionament nacional i internacional.
- b. Suport en l'estudi i possible desplegament del nou model econòmic de BIMSA per millorar el seu posicionament nacional i internacional i diversificar el seus ingressos.
- c. Anàlisi de tendències i escenaris globals per anticipar canvis tecnològics, normatius i de finançament rellevants per a BIMSA.
- d. Realització de benchmarkings periòdics amb altres ciutats i empreses d'infraestructures per identificar bones pràctiques transferibles i propostes de pilotatge.
- e. Aprofundiment en l'estudi de solucions alternatives de finançament, implementació i desplegament de noves tecnologies i pràctiques sostenibles i adopció de noves metodologies de planificació urbanística i models de construcció, entre d'altres.
- f. Vigilància regulatòria i institucional: monitoratge de novetats legislatives i iniciatives públiques amb incidència en l'activitat de BIMSA i propostes d'adaptació.
- g. Detecció d'oportunitats de col·laboració i finançament (Unió Europea, Estat Espanyol, Generalitat) i suport a la preparació de candidatures i aliances.

Lliurables:

- h. Informe de tendències/escenaris en matèria d'habitatge i infraestructures.
- i. Informe de benchmarking i millors pràctiques d'altres empreses d'infraestructures.
- j. Resum semestral d'oportunitats de finançament i col·laboració.
- k. Altres estudis sota demanda

IV. Suport a l'impuls dels programes d'Industrialització i materials i Arquitectura i enginyeria, espai públic i equipaments de qualitat

Aquesta secció defineix el marc d'intervenció per impulsar els programes 9 i 10 de l'Agenda Estratègica, versats en la industrialització en la construcció d'equipaments i espais públics i en la millora de la qualitat de les actuacions realitzades, tant a través d'enquestes de qualitat de les actuacions com en la inclusió de nous criteris de valoració als plec de licitació. Les accions proposades per a la dinamització d'aquests dos programes són:

- a. Donar suport en la tasca de cerca d'oportunitats d'industrialització en la construcció d'equipaments, tant en concepte d'espais com de nous mètodes i materials.
- b. Suport en la identificació de processos potencialment industrialitzables i generació de fitxes de processos industrialitzats.
- c. Suport en l'elaboració d'informes de resultats de les proves pilot impulsades en matèria d'industrialització.
- d. Suport en la prospecció de col·laboracions amb universitats, hubs d'innovació i entitats públiques per al disseny de contractes adaptats a la industrialització.
- e. Suport en l'anàlisi de resultats de les enquestes d'avaluació de la qualitat impulsades.
- f. Elaboració d'anàlisis comparatives de fórmules innovadores per a la inclusió de criteris de qualitat en la licitació d'obres.

5. ADSCRIPCIÓ DE MITJANS PERSONALS I PRESTACIÓ DEL SERVEI

L'adjudicatari haurà de destinar els següents recursos a l'execució del servei:

- **UN/A (1) Cap de projecte:** Esdevindrà el referent per la interlocució amb la Direcció General de BIMSA i garantirà la qualitat del servei. Coordinarà l'equip i farà el seguiment i control del projecte. Tindrà una dedicació mínima del 33% al projecte.

Aquesta figura haurà de comptar amb experiència mínima de QUINZE (15) anys en la consultoria estratègica i de negoci. Caldrà, a més, que acrediti haver participat en la gestió de, com a mínim, CINCO (5) projectes de consultoria estratègica i de negoci dels quals, com a mínim, DOS (2) d'ells hauran de ser d'un import d'adjudicació o pressupost d'execució (IVA exclòs) superior a 50.000.-€.

- **UN/A (1) Consultor/a sènior:** Desenvoluparà funcions orientades a la identificació de necessitats i requeriments, definició de propostes d'iniciatives, disseny i execució del sistema de governança del Pla estratègic i la resta d'activitats crítiques de l'abast del servei. Tindrà una dedicació mínima del 50% al projecte.

Aquesta figura ha de comptar amb una experiència mínima de DEU (10) anys en la consultoria estratègica i de negoci. Caldrà, a més, que acrediti haver participat en la gestió de, com a mínim, TRES (3) projectes de consultoria estratègica i de negoci dels quals, com a mínim, UN (1) d'ells haurà de ser d'un import d'adjudicació o pressupost d'execució (IVA exclòs) superior a 50.000.-€.

- **UN/A (1) Consultor/a júnior:** Desenvoluparà funcions de suport en la preparació, seguiment i execució de les activitats definides pel consultor/a sènior. Col·laborarà en la recopilació i tractament d'informació i en l'elaboració de documents i materials de treball necessaris per a la correcta implementació del Servei. Tindrà una dedicació del 100% al projecte.

Aquesta figura ha de comptar amb una experiència mínima de DOS (2) anys en la consultoria estratègica i de negoci.

- **Perfils experts:** L'adjudicatari haurà de comptar amb l'accés a perfils especialitzats en les temàtiques implicades en els programes actuals i futurs de l'Agenda Estratègica, que puguin oferir coneixement més específic o tècnic de matèries concretes que necessitin un aprofundiment superior, i que no pertanyin prèviament a l'equip demanat i posicionat per l'adjudicatari per prestar els serveis del contracte estàndard (Cap de Projecte, Consultor Sènior i Consultor júnior).

Aquests perfils hauran de tenir com a mínim **CINC (5)** anys d'experiència en serveis de naturalesa igual o similar als treballs que es desenvolupen en aquest contracte, entenent-se com necessari per poder prestar els serveis amb qualitat i coneixement suficients. Serà una servei basat en una bossa d'hores, degut a que s'utilitzarà en funció de la demanda i de la necessitat que BIMSA cregui corresponent.

Per això, no es demanarà una acreditació prèvia de cada possible perfil que es pugui utilitzar, tant pel desconeixement de l'abast de les temàtiques que es necessitaran així com de la pròpia dedicació possible, però, serà obligatòria si així BIMSA ho requereix, en el moment en que es demani la sol·licitud d'un perfil expert, presentar el compliment de requisits d'aquesta posició segons aquest Plec Tècnic. El no compliment dels requisits o no facilitar l'acreditació corresponent, pot implicar sancions contractuals o la compensació de la realització dels treballs novament per part d'un perfil qualificat sense cost per a BIMSA.

En relació a la prestació efectiva del servei, es realitzen les següents prescripcions:

L'adjudicatari haurà de donar resposta a aquelles consultes escrites de complexitat baixa o moderada en un termini màxim de CINC (5) dies laborables i pactar amb el responsable del contracte un termini major per consultes de complexitat alta. S'entendrà per consultes d'alta complexitat com aquelles on calgui un estudi específic i qualificat de la qüestió plantejada, reunions de seguiment o un posicionament final de BIMSA d'entre diverses alternatives.

Els serveis es prestaran d'acord amb el calendari laboral oficial publicat per l'Ajuntament de Barcelona, i tindran consideració de dies laborables aquells que ho siguin a BIMSA. La comunicació amb el personal de BIMSA es realitzarà en l'horari comprès entre les 9:00 i les 16:00 hores.

L'equip de treball destinat al projecte realitzarà les seves tasques a les dependències de l'adjudicatari d'acord amb allò establert en els paràgrafs següents, i seran per compte d'aquest darrer tots els costos associats als seus llocs de treball i la seva operació i manteniment: espai d'oficina, mobiliari, ordinadors personals, infraestructura tècnica i de comunicacions, consumibles, etc.

Per necessitats del servei, es podrà sol·licitar el desplaçament de qualsevol membre de l'equip de l'adjudicatari a les dependències que BIMSA determini, bé durant períodes concrets, per coordinació de projectes o resolució d'incidències crítiques, o bé d'una manera més continuada, per la pròpia operativa del servei. En aquestes localitzacions, BIMSA proporcionarà l'espai de treball (mobiliari, connexió a Internet i accés, si fos necessari a la xarxa corporativa de l'entitat). Per la seva part, l'adjudicatari proveirà a l'equip de treball d'aquells mitjans materials necessaris per la realització dels treballs (ordinadors, tabletas, terminals de telefonia mòbil, etc.) pel desenvolupament de les seves tasques.

En qualsevol moment durant l'execució del contracte, BIMSA pot sol·licitar a l'adjudicatari la prestació del servei de forma presencial en les seves dependències. L'adjudicatari s'haurà d'adaptar a aquests canvis en el termini pactat.

L'adjudicatari assumirà, sense cap càrrec addicional per BIMSA, els eventuais costos de desplaçament que, per necessitats del servei, siguin requerits realitzar dins del territori català.

6. RELACIONS ENTRE BIMSA I L'ADJUDICATARI

L'adjudicatari haurà de destinar a un representant davant de BIMSA amb les atribucions necessàries per implementar les instruccions rebudes del Responsable del Contracte.

El Responsable del Contracte i el presentant designat per l'adjudicatari es reuniran, com a mínim, mensualment per fer seguiment dels treballs, en els termes que es pactin a l'inici del projecte. S'aixecarà acta de dites reunions, que detallaran l'estat de situació dels serveis realitzats, així com noves tasques a realitzar.

El representant de l'adjudicatari s'encarregarà de l'organització de l'equip de l'adjudicatari. Aquestes tasques, a títol merament enunciatiu, inclouran:

- Control i gestió de l'equip de projecte (vacances, baixes, permisos, substitucions, horaris, organització, mitjans materials, etc.).
- Emissió d'ordres directes al personal que forma l'equip de projecte, referides a la metodologia i l'organització escaient pel compliment de l'objecte del contracte.
- Control d'incidències.

7. FACTURACIÓ DELS SERVEIS

El servei es facturarà per les hores realment treballades per perfil/servei, essent obligatori per part de l'adjudicatari, detallar els serveis prestats en cada facturació, bé, al mateix document de factura, o bé, amb un annex adjunt a aquesta. S'inclourà, al menys, la informació següent:

Data treball	Descripció del treball facturat	Perfil/Servei Facturat	Hores facturades s/IVA	Preu unitari facturat s/IVA	Total Facturat treball s/IVA
--------------	---------------------------------	------------------------	------------------------	-----------------------------	------------------------------

- Línia resum TOTAL d'hores facturades per cada Perfil/Servei del detall enviat.

8. TERMINI D'EXECUCIÓ ESTIMAT

El contracte entrarà en vigor en la data de la seva formalització o acta d'inici i tindrà una durada de dotze (12) mesos, amb possibilitat de tres (3) pròrrogues més de fins a dotze (12) mesos, formalitzant-se d'any en any en períodes de fins a dotze (12) mesos cadascuna

Barcelona, a data de la signatura electrònica,

Àngel Rocamora Puigpinós
Director Departament de Persones, Igualtat,
Administració i Control Intern