

La Directora de Projectes Estratègics i Participació, el Director del Pla de Barris de Barcelona i el Director de Serveis jurídics i habitatge de Foment de Ciutat emeten el següent:

## **INFORME**

### **De NECESSITAT i INSUFICIÈNCIA DE MITJANS per licitar la contractació del SERVEI D'ASSISTÈNCIA TÈCNICA PER A L'ANÀLISI I LA POSADA EN MARXA D'UN NOU MODEL DE GESTIÓ DE PROJECTES ALS DEPARTAMENTS DE PLA DE BARRIS, PROJECTES ESTRATÈGICS I PARTICIPACIÓ i SERVEIS JURÍDICS I HABITATGE DE FOMENT DE CIUTAT**

En base als següents motius:

**Primer.- Descripció i justificació de la necessitat a satisfer:** Foment de Ciutat, S.A. (en endavant "Foment de Ciutat") és una societat municipal adscrita a la Gerència Municipal de l'Ajuntament de Barcelona, que coordina i gestiona diversos projectes estratègics de la ciutat i, de manera específica, del districte de Ciutat Vella. Els seus estatuts estableixen com a "objecte social de la Societat la realització de les activitats i serveis, de marcat caràcter social i amb la finalitat de millorar les condicions de vida dels usuaris", entre les quals destaca "el desenvolupament, execució i coordinació de plans integrals de territori o plans integrals d'Àrees, en els barris de la ciutat de Barcelona" així com el "suport en la transformació urbana del Districte de Ciutat Vella, desenvolupant i executant aquelles accions, programes i/o actuacions que es considerin necessaris per aquesta transformació."

Durant el mandat actual, Foment de Ciutat ha impulsat la tercera edició del Pla de Barris de Barcelona, que és el programa municipal que pretén lluitar contra les desigualtats a diversos barris de la ciutat des d'una visió global i interdisciplinària i que actua de manera integral en diversos barris de Barcelona. Paral·lelament, l'empresa ha anat ampliant la seva cartera de serveis i ha consolidat el seu rol com a impulsor i gestor de diversos projectes de caràcter estratègic, integral i transversal.

Foment de la Ciutat va ser fundada fa trenta anys, al llarg dels quals ha assolit una àmplia experiència en el disseny, planificació i execució de plans integrals de territori o plans integrals d'àrees. Aquestes actuacions, que són executades mitjançant gestió directa, es desenvolupen majoritàriament des de dos departaments dels cinc que té Foment de Ciutat: el departament de Pla de Barris (PdB) i el departament de Projectes Estratègics i Participació (PEiP), amb el suport del Departament de Serveis Jurídics i Habitatge (DSJH).

El departament de Pla de Barris és el departament encarregat de definir, impulsar i coordinar, el programa de Pla de Barris de Barcelona, que consta d'un total de 13 Plans de Barri i 2 plans singulars, amb un volum pressupostari d'aproximadament 40M€/any.

El Pla de Barris té l'objectiu de reduir les desigualtats entre els barris de Barcelona, intervenint amb un pressupost extraordinari en els barris amb indicadors socio-econòmics més baixos de Barcelona. Malgrat va néixer com un programa "excepcional i finit", estem a cavall de la 3a edició.

Els plans de barri, són plans de 4 anys, amb mirada integral, que es defineixen i despleguen amb un abordatge transversal, a través d'un equip format per 10 caps de projecte i 3 coordinadores d'àmbit. Una part important del pressupost (aproximadament el 80%) es concreta amb inversions d'espai públic i/o equipaments i la resta es desplega a través de projectes socio-comunitaris, educatius o socio-laborals.

El departament de Projectes Estratègics i Participació de Foment de Ciutat està especialitzat en el desenvolupament de projectes municipals complexos que necessiten d'una gestió integral, transversal i pròxima al territori. L'equip de Projectes Estratègics i Participació, interdisciplinari, estable i experimentat en gestió de projectes, s'organitza en forma d'oficines tècniques per a cadascun dels projectes que es desenvolupen, per equilibrar la metodologia comuna amb la flexibilitat i l'adaptació a les necessitats específiques de cadascun dels encàrrecs. En concret:

- Dona suport a la conceptualització i a la posada en marxa dels projectes, amb visió estratègica i capacitat d'innovació.

## Foment de Ciutat, S.A.

- Els desenvolupa a partir d'un model de gestió que inclou:
  - anàlisi i planificació estratègica
  - governança interna i externa
  - pla de comunicació
  - quadres de comandament
  - sistema de reporting
  - avaluació
- En cas que els projectes tinguin vocació de mantenir-se en el temps, acompanya el procés d'internalització a l'estructura ordinària de l'Ajuntament de Barcelona.

La Direcció de Serveis Jurídics i Habitatge (SSJJ) de Foment de la Ciutat és la direcció encarregada d'impulsar els programes de foment de la rehabilitació, l'assessorament jurídic integral de la societat amb especial referència als processos de contractació. Interactua amb totes les direccions de Foment de Ciutat. En relació a aquesta darrera branca gestiona un volum molt elevat de contractació. L'any 2025 es van gestionar més de 700 expedients. Aquesta estructura genera una elevada càrrega administrativa i una pressió constant sobre l'equip.

A partir d'aquest context, des de les tres direccions s'ha realitzat una tasca d'anàlisi intern, amb estudis d'acompanyament presencials, estudis de volum de contractació, definició de fluxos de treball, entrevistes individuals i anàlisi de càrregues de treballs aproximats, i s'ha decidit que es vol millorar el nivell del servei. Aquestes interaccions deriven de peticions de canvis, d'errors o millores a realitzar en la documentació presentada, que poden ser des d'un model equivocat, contingut erroni per manca de concreció o rigor o per peticions de canvis per ajustar-se als requeriments legals. També hi ha un contingut d'interaccions molt elevades que impliquen interrupcions en els procediments de preparació i seguiment de la documentació.

El procés de contractació presenta una variabilitat elevada pel que fa als terminis, especialment en les fases inicials de preparació.

A nivell organitzatiu, existeixen eines de report, seguiment i planificació internes, de la pròpia direcció, però no hi ha un sistema estandarditzat de KPIS. Es realitzen reunions internes de seguiment i existeix una interacció elevada dins del propi departament.

Aquests tres departaments tenen una metodologia de treball contrastada i efectiva, però es considera un bon moment per fer un pas endavant i millorar el model de gestió dels projectes actuals mitjançant, entre altres coses, l'estandardització dels processos de treball i les funcions i responsabilitats dels equips.

D'aquesta manera es considera necessària la contractació d'especialistes externs per tal prestar els serveis necessaris per aconseguir aquesta millora.

**Segon.- Objecte del contracte i divisió en lots:** és la contractació dels serveis d'assistència tècnica per a l'anàlisi i la posada en marxa d'un nou model de gestió de projectes als departaments de Pla de Barris, de Projectes Estratègics i Participació i de Serveis Jurídics i Habitatge de Foment de Ciutat.

Aquest objecte **no es considera susceptible de ser dividit en lots** per motius tècnics.

Per una banda, es tracta d'un contracte amb una actuació que ha de ser igual (sense perjudici de les corresponents particularitats tècniques) per les 3 direccions de Foment durant el temps d'execució i que té un objectiu comú. Per aquesta raó, no es considera adequat tècnicament que les diferents tasques es fraccionin, ja que podria suposar discordances d'actuacions.

Per altra banda, un dels perfils que es considera necessari actuarà com a referent coordinador entre l'equip de l'empresa adjudicatària. Per tant, si existissin varies empreses adjudicatàries, suposaria un increment de la dificultat de coordinació i també un increment dels costos.

**Tercer.- Període d'execució/durada del contracte:** es preveu una duració d'onze (11) mesos, a comptar des de la data de formalització del contracte. No es preveu pròrroga.

El calendari de les fases del servei es preveu de forma orientativa, de la següent manera:

	Descripció	Període d'execució (aproximat)
<b>Fase 1</b>	Revisió de l'operativa actual en la gestió dels projectes del Pla de Barris i identificació d'oportunitats de millora en els processos de treball, el model de gestió dels projectes i de la seva cartera, així com a les funcions i responsabilitats dels equips.	1,5 mesos
<b>Fase 2</b>	Disseny detallat d'un nou model de gestió de projectes pels departaments de Pla de Barris i de Projectes Estratègics i Participació de Foment de Ciutat	3 mesos
<b>Fase 3</b>	Acompanyament dels equips dels dos departaments en la implantació del nou model de gestió.	3 mesos
<b>Fase 4</b>	Consolidació del model en l'estàndard operatiu dels dos departaments en la implantació del nou model de gestió.	3,5 mesos
<b>Fase SSJJ</b>	Disseny i implementació d'un nou sistema de relació i/o coordinació	2 mesos
	Seguiment i consolidació del nou sistema de relació i/o coordinació	2 mesos

**Quart.- Insuficiència de mitjans:** la prestació objecte del contracte no es pot realitzar amb els mitjans propis de FOMENT DE CIUTAT, degut a les següents raons:

- Insuficiència de mitjans personals especialitzats: FOMENT DE CIUTAT compta amb una plantilla que, si bé per coneixements i experiència podria realitzar les tasques necessàries per aquests serveis, actualment es troba amb una càrrega de treball que fa materialment impossible que es puguin assumir altres tasques.

Tanmateix, per la prestació del servei es requereixen uns perfils amb una experiència molt concreta i especialitzada (en la millora de processos), fet que requereix haver de buscar aquest professional en el mercat.

- Independència tècnica: tècnicament es considera necessari que la transformació de la metodologia de treball que es persegueix, es realitzi per persones externes, expertes i independents de Foment de Ciutat, per tal de que qualsevol millora es basi en criteris estrictament tècnics.

Per això, resulta del tot necessari la contractació dels serveis referits a l'encapçalament.

**Cinquè.- Idoneïtat de l'objecte i contingut del contracte:** Mitjançant el present contracte es satisfaran de forma directa, clara i proporcional les necessitats que s'especifiquen en el punt anterior del present informe.

Pels motius exposats, es justifica la necessitat i la idoneïtat de procedir a la licitació per a l'adjudicació dels serveis de referència, i a tal efecte, correspon iniciar el present expedient de contractació.

Barcelona,

Laia Sagristà Torras  
Directora de Projectes Estratègics  
i Participació  
Foment de Ciutat, S.A.

Arnau Balcells Capellades  
Director del Pla de Barris de  
Barcelona  
Foment de Ciutat, S.A.

Jaume Ramos Sotelo  
Director de Serveis jurídics i  
Habitatge  
Foment de Ciutat, S.A.