



**PLEC DE CONDICIONS TÈCNIQUES PARTICULARS
PER ALS SERVEIS DE SUPORT I DE GESTIÓ DEL
CANVI EN LA IMPLEMENTACIÓ PROGRESSIVA DE
L'EINA DE SUPORT AL DIAGNÒSTIC SOCIAL I DE
CRIBRATGE DE LA COMPLEXITAT (SELF
SUFFICIENCY MATRIX-CAT - SSM-Cat) ALS SERVEIS
BÀSICS D'ATENCIÓ SOCIAL I SUPORT A LA
CONSOLIDACIÓ DE LA IMPLEMENTACIÓ ALS
CENTRES DE SERVEIS SOCIALS I SADEP**

Expedient: 20230153



ÍNDEX

CLÀUSULA 1. INTRODUCCIÓ	3
CLÀUSULA 2. OBJECTE DEL CONTRACTE I OBJECTIUS.....	5
CLÀUSULA 3. DESCRIPCIÓ DELS TREBALLS PER A L'EXECUCIÓ DEL CONTRACTE.....	6
CLÀUSULA 4. COORDINACIÓ TÈCNICA DEL PROJECTE	17
CLÀUSULA 5. PERSONAL DESTINAT A L'EXECUCIÓ DEL CONTRACTE (PERFIL, HORES DE DEDICACIÓ I SELECCIÓ DEL MATEIX)	17
CLÀUSULA 6. AVALUACIÓ I SEGUIMENT OPERATIU DEL SERVEI	18
CLÀUSULA 7. PROPIETAT DELS TREBALLS	18
CLÀUSULA 8. INDEPENDÈNCIA I CONFIDENCIALITAT	19



CLÀUSULA 1. INTRODUCCIÓ

La ciutat de Barcelona segueix apostant per implementar un **sistema d'informació** que agilitzi molts processos d'atenció, així com per la incorporació i millora d'eines de cribratge, diagnòstic social i detecció de necessitats socials complexes, que estan vinculades al nou sistema d'informació dels Centres de Serveis Socials (en endavant CSS) i als Serveis Bàsics d'Atenció Social (en endavant SBAS).

La **identificació de persones en situacions de necessitats socials complexes (PNASC) emergeix com un gran repte** en els sistemes de prestació de Serveis Socials i d'altres relacionats amb l'atenció a les persones, donat que representa un element clau a l'hora de programar tant accions individuals a persones o famílies en risc, com a grups o comunitats amb les quals es treballen.

En el marc d'un procés de treball - iniciat l'any 2015 - entre diferents administracions públiques catalanes vinculades als Serveis Socials, **es va identificar l'eina amb potencial de cobrir aquestes necessitats** d'identificació de persones en situacions de necessitats socials complexes. L'eina seleccionada va ser la SSM-D (*Self Sufficiency Matrix*, versió holandesa -D-), que va néixer des de l'entorn dels Serveis Socials dels Països Baixos, amb una visió del potencial i capacitat de controlar o gestionar el propi context.

A continuació es detallen els **motius pels quals es va considerar que aquesta eina era la millor** opció entre les altres eines que es val estudiar:

- Incorpora millor el concepte de **complexitat** des d'una perspectiva nova i **partint de les capacitats** de l'individu.
- Permet un **doble ús**: com a cribratge de la complexitat i com a eina de diagnosi (la majoria de les eines analitzades es centraven en un d'aquestes aspectes).
- Pot complementar-se amb la **imatge gràfica**, que li afegeix un plus de claredat i utilitat.
- Ja s'**utilitzava** amb èxit als Països Baixos i era **susceptible d'adaptar-se** a Catalunya, després d'una exhaustiva traducció transcultural.
- Els propietaris de l'eina ofereixen aquesta i el seu suport **sense cap contraprestació**.

A partir de la selecció d'aquest instrument de treball es va realitzar una **versió de l'eina amb una traducció transcultural a la llengua context català**. (en endavant SSM-Cat).

Aquesta **eina de suport al diagnòstic social i de cribratge de la complexitat i** (SSM-Cat) mesura l'autosuficiència d'una persona en **13 àmbits** de la seva vida i en un moment determinat. Els dominis a avaluar són els següents:

1. Economia.
2. Feina i formació.
3. Ús del temps.
4. Allotjament.
5. Relacions en la unitat de convivència.
6. Salut mental.
7. Salut física.
8. Consum de drogues, alcohol i altres conductes addictives.



9. Realització de les activitats bàsiques de la vida diària.
10. Realització de les activitats instrumentals de la vida diària.
11. Relacions socials.
12. Participació ala comunitat.
13. Aspectes judicials i d'ordre públic.

I per a les persones que tenen infants i/o adolescents a càrrec, s'afegeix un suplement amb 4 dominis més a avaluar:

1. Atenció física.
2. Suport socioemocional.
3. Escolarització.
4. Cura diària.

Aquesta avaluació te els següents objectius finals:

- Detectar casos complexos.
- Oferir un suport per a fer una primera diagnosi de qualsevol cas, sigui o no complex.
- Millorar la intervenció.
- Fer propostes de derivació a un determinat servei (a mig termini).
- Fer el seguiment dels casos i comparar l'evolució al llarg del temps.

La Generalitat de Catalunya té la voluntat que aquesta eina de suport al diagnòstic social i de cribatge de la complexitat s'implementi a totes les Àrees Bàsiques dels Serveis Socials de Catalunya. A tal efecte, l'Institut Municipal de Serveis Socials (en endavant, IMSS) va dissenyar un procés per a fer efectiva aquesta implementació que s'inicia el 2021 als 39 CSS de Barcelona i al Servei d'Atenció a la Dependència (SADEP) i que ha requerit de serveis de suport i assessorament sobre la gestió del canvi.

Actualment la implementació progressiva de l'eina als CSS i al SADEP compta amb més de 700 professionals que estan formats i utilitzen l'eina, i amb més de 18.000 avaluacions realitzades a aproximadament 17.000 persones majors d'edat que són o han estat ateses des dels CSS o SADEP.

Per continuar amb el procés, cal ara fer ara efectiva la implementació en la resta de SBAS (identificats a l'Annex 1) de la ciutat i consolidar la utilització en els CSS i SADEP, emmarcat en el procés de millora progressiu i continu de l'atenció social.

A l'eina SSM-Cat s'afegeix la propera implementació per part de la Generalitat de Catalunya de les versions de l'eina per a mesurar l'autosuficiència en unitats familiars i en adolescents, en la qual s'està treballant des de la Direcció General de Serveis Socials.

Per tant, es tracta d'un projecte de molta envergadura que implica un **procés de canvi** important, ja que incideix directament en el procés de valoració diagnòstica de les persones ateses i els sistemes d'informació que s'utilitzen des dels SBAS. De fet, aquesta eina està integrada en el **sistema d'informació (SIAS)** i està previst que s'incorpori en tot el procés de valoració diagnòstica, pla de treball i avaluació del mateix pensat per al nou sistema d'informació (SIRIUS).



En un procés de canvi com aquest **la comunicació, la formació**, el suport i l'assessorament són **elements clau i imprescindibles** si es pretén fer una bona gestió del canvi. No obstant, a banda d'aquests aspectes a tenir en compte, cal posar èmfasi en què tot canvi suposa, més enllà de l'adquisició de noves habilitats, un **canvi de paradigma** i una **gestió de les percepcions**. Així, per a una exitosa gestió del canvi és fonamental **vèncer la natural reticència a aquest** i modificar la **tendència a quedar-se en l'estabilitat d'allò conegut**.

Altres **factors importants de l'èxit en un procés de canvi** són els següents:

- 1) Els membres de l'equip han d'estar involucrats.
- 2) La confiança reemplaça la burocràcia.
- 3) L'exactitud de les estimacions inicials de cost.
- 4) Les habilitats i coneixements de l'equip de projecte.
- 5) La disponibilitat de recursos.
- 6) La planificació eficaç seguiment i control del projecte.
- 7) Una fase de llançament poc problemàtica.
- 8) L'equip se centra més en l'objectiu que en els problemes de comunicació.
- 9) La proximitat i la disponibilitat del líder del projecte.
- 10) Una llista clara amb els criteris d'èxit.

Així, per aconseguir que la implementació i consolidació de les eines descrites anteriorment siguin òptimes, tenint en compte tots els elements a considerar a l'hora de la gestió del canvi, **l'IMSS ha considerat oportú contractar un servei de suport i assessorament en la implementació del canvi** a nous serveis així com acompanyar la consolidació en els anteriorment esmentats, així com per a donar suport en l'anàlisi i explotació de dades generades amb l'eina. L'IMSS no disposa dels mitjans materials i humans per fer una gestió òptima del canvi en el moment de la implementació de l'eina als SBAS.

CLÀUSULA 2. OBJECTE DEL CONTRACTE I OBJECTIUS

L'objecte del contracte és la continuïtat en la prestació del **servei de suport i assessorament en la gestió del canvi per a la implementació de l'eina *Self Sufficiency Matrix (SSM-Cat)***, iniciada l'any 2021 als 39 CSS de la ciutat i el SADEP, així com la implantació de l'eina a nous SBAS.

Aquest servei s'emmarca en el **procés de millora progressiu dels Serveis Socials**, com una estratègia clau per continuar avançant en la filosofia i la implementació del model general de Serveis Socials Bàsics.

L'objectiu que es pretén, fent extensiva la implementació d'aquesta eina a nous SBAS i consolidant-la als CSS i SADEP de la ciutat, és **contribuir a què els Serveis Socials municipals tinguin un suport en el moment d'elaborar el diagnòstic social i en la tipificació de la complexitat de les persones ateses amb els mateixos criteris**, afavorint:



- L'equitat en l'atenció rebuda.
- L'equitat en l'accés als serveis.
- La millora en la gestió del cas, perquè permetrà veure l'evolució d'aquest d'una manera molt visual.
- La millora de la gestió de càrregues de treball associada al tractament de casos complexos.
- La millora en el traspàs de casos, perquè seran valorats sota el mateix prisma.

Aquest servei serà coordinat i supervisat per l'IMSS i se centrarà, d'una banda en garantir l'efectiva implantació i consolidació de l'ús de l'eina SSM-Cat com a eina de suport al diagnòstic social i de cribratge de la complexitat als 39 CSS –procés iniciat el febrer del 2021- així com l'explotació de les dades obtingudes a partir de les avaluacions realitzades amb de l'eina, com a element per a la presa de decisions.

D'altra banda, es vol continuar amb l'estratègia de desplegament de l'eina al SADEP, així com iniciar la implantació a altres SBAS de l'IMSS a través d'una **estratègia de gestió del canvi** que inclogui els treballs que es descriuen en el següent apartat.

CLÀUSULA 3. DESCRIPCIÓ DELS TREBALLS PER A L'EXECUCIÓ DEL CONTRACTE.

Per tal de garantir el desenvolupament adient d'aquest servei, es defineixen els **diferents àmbits d'actuació** en què l'adjudicatària haurà de prestar els seus serveis:

- 1) Definició del model conceptual bàsic a utilitzar per a la gestió del canvi.**
- 2) Diagnòstic dels elements clau a tenir en compte en la gestió del canvi.**
- 3) Disseny del Pla d'Acció de la gestió del canvi.**
- 4) Implementació del Pla de gestió del canvi.**
- 5) Seguiment i avaluació de la implementació de la SSM-Cat als CSS.**
- 6) Suport i acompanyament en l'anàlisi de dades generades.**

A continuació es detallen les funcions que s'hauran de dur a terme en cadascun dels àmbits esmentats:

1. Definició del model conceptual bàsic a utilitzar per a la gestió del canvi

Existeixen nombrosos models per a tractar el canvi en funció del grau de complexitat de la situació que es vol abordar i del tipus de procés que es vol seguir per implementar el canvi.

L'adjudicatària haurà d'elaborar, en primera instància, una definició del model interpretatiu del canvi organitzatiu que emmarcarà la proposta de gestió del canvi escollida per als SBAS que implementaran l'SSM-Cat per primera vegada i haurà de presentar també un model adaptat a la situació dels CSS i SADEP tenint en compte l'estat de la implementació. Per la pròpia naturalesa del contracte en qüestió, s'entén que el tipus de procés de canvi que es portarà a terme per implementar i consolidar l'eina és un procés planificat i complex:



- 1) Planificat, perquè es requereix d'un tercer (adjudicatària) i perquè cal preveure la relació d'accions, recursos i temps necessaris per implementar el canvi.
- 2) Complex, perquè es requereix d'un model que tingui en compte la necessitat de redissenyar els sistemes a molts nivells de l'organització. Això inclou aspectes relacionats amb els individus i els grups que formen, i també amb l'estratègia, l'estructura i els processos.

Davant d'aquesta realitat complexa en relació amb la gestió del canvi, es fa imprescindible que l'adjudicatària faci una descripció del model escollit, emmarcat dins d'una visió planificada que reculli la idea del canvi com a un problema complex, i que atengui els processos individuals i grupals que acompanyen qualsevol intent de canviar.

Per últim, assenyalar que, independentment del model seleccionat, és cabdal que el procés de canvi escollit per l'adjudicatària inclogui les tres fases que es descriuen en els següents punts:

- a) Fase de diagnòstic** dels elements clau a tenir en compte en la gestió del canvi.
- b) Fase de disseny** del Pla d'Acció de la gestió del canvi.
- c) Fase d'Implementació i seguiment** del Pla d'Acció.

Documents lliurables en aquest àmbit d'actuació:

Document que inclogui la definició del model interpretatiu del canvi organitzatiu emmarcat dins d'una visió planificada que reculli la idea de canvi com a problema complex i que inclogui la fase de diagnòstic, la fase de disseny i la fase d'implementació i seguiment.

Aquest document ha de ser singular per cada servei, en els que es faci la implementació o consolidació, podent-se agrupar d'acord amb l'IMSS en cas que la similitud entre serveis ho justifiqui.

Aquest document s'ha de lliurar quan l'IMSS ho requereixi a partir dels 2 mesos d'inici del contracte.

2. Diagnòstic dels elements clau a tenir en compte en la gestió del canvi.

El treball de diagnòstic ha d'incloure la recollida d'informació, tant de l'entorn com de l'organització. Aquesta informació ha de ser validada per les persones que estaran implicades en el canvi que es seguirà, i ha d'incloure factors que afavoreixen l'èxit de l'organització i factors que el dificulten (punts forts i febles de l'organització, professionals, entre d'altres.).

L'adjudicatària ha de desenvolupar un procés de treball que permeti fer una anàlisi dels canvis amb impacte als SBAS, CSS i SADEP i en les persones usuàries, que implicarà la implementació i consolidació de l'eina, així com la identificació i valoració dels principals riscos i reticències que poden sorgir durant el procés.

Cal tenir en compte que la gestió del canvi iniciada per la implantació de l'eina de diagnòstic als CSS i SADEP requerirà d'un nou punt de partida i ha de comptar amb diferents accions de desenvolupament del desplegament, atès que la transformació organitzativa és un procés a llarg termini.



L'adjudicatària també haurà d'identificar les parts interessades en el projecte i quina és la seva actitud davant el mateix.

Aquesta anàlisi ha d'abordar les possibles implicacions i afectacions a la globalitat d'aspectes a tenir en compte en aquest procés com poden ser les següents:

- Rol professional.
- Mecànica de treball professional.
- Organització dels diferents serveis.
- Atenció que es dona a les persones ateses als diferents serveis.
- Eines i instruments utilitzats pels/per les professionals.
- Diagnòstic amb eines de suport vs. Diagnòstic sense eines de suport.

Per tal de realitzar aquesta anàlisi, l'adjudicatària ha de dissenyar i implementar un procés de participació amb professionals que inclogui, com a mínim, les següents accions:

- Identificació i creació del grups motors.
- Realització d'entrevistes en profunditat amb persones clau de cada servei per a la implementació progressiva o consolidació, en cada cas.
- Realització de sessions de treball amb el grup motor. Disseny, suport a l'organització i dinamització d'aquestes sessions:
 - o Elaboració dels continguts, proposta metodològica i de participació.
 - o Elaboració de la proposta de dinamització i metodologia de treball per al procés de participació.
 - o Definició i elaboració de les funcions de secretaria: gestió de la convocatòria, registre de les propostes i de les aportacions.
 - o Elaboració i sistematització de les aportacions de les persones assistents.
 - o Avaluació de la sessió.
 - o Elaboració de l'informe final i conclusions: es registraran els temes tractats i s'elaborarà un informe final que formarà part del lliurable d'aquest àmbit.
 - o Organització d'una visita d'intercanvi internacional en què participin professionals dels diferents grups motors amb l'objectiu de conèixer els detalls sobre la implementació de l'eina en el país de destí, els resultats, l'avaluació que se'n fa, així com poder fer un contrast entre professionals.

Documents lliurables en aquest àmbit d'actuació:

Documents que descriguin els resultats del diagnòstic per a cada servei podent-se agrupar d'acord amb l'IMSS en cas que la similitud entre serveis ho justifiqui i que inclogui, com a mínim el següent:

- 1) La identificació i valoració dels principals riscos i resistències.
- 2) La identificació dels les parts interessades en el projecte i quina és la seva actitud vers el mateix.
- 3) La prioritització dels canvis amb impacte.



El procés de treball haurà d'incloure, com a mínim, totes les accions detallades anteriorment.

Aquest document s'ha de lliurar quan l'IMSS ho requereixi a partir dels 5 mesos d'inici del contracte.

3. Disseny del Pla d'Acció de la gestió del canvi.

En el Pla d'Acció s'haurà de presentar la possible estratègia de canvi a gran escala mitjançant la definició dels objectius operatius i l'especificació de les diverses accions que cal fer per possibilitar una òptima gestió del canvi minimitzant l'impacte en l'operativa diària de totes les persones i serveis implicat, tenint en compte les recomanacions resultants de l'anàlisi diagnòstica als CSS i SADEP i altres SBAS.

Per tal de fer el disseny del Pla d'Acció, és imprescindible comptar amb la disponibilitat i complicitat de professionals.

El Pla d'Acció ha de contenir, principalment les accions a realitzar per tal que la gestió del canvi o de consolidació, en cada cas, siguin les més òptimes possible i, com a mínim, els dos elements que es presenten tot seguit:

3.1 Planificació de les diverses accions que cal fer per possibilitar una òptima gestió del canvi i les accions de suport per la consolidació als diferents serveis minimitzant l'impacte en l'operativa diària de totes les persones implicades.

- ✓ Per cada servei i acció, l'adjudicatària haurà d'especificar els següents elements:
 - Descripció concreta de les tasques a realitzar.
 - Identificació de la persona responsable d'executar l'acció i de vetllar pel seu acompliment.
 - Concreció de les etapes de realització.
 - Fixació de terminis en els quals cada acció ha d'haver finalitzat.
 - Especificació de la previsió de recursos materials i econòmics necessaris.
 - Definició d'indicadors d'avaluació.

3.2 Pla de comunicació de la gestió del canvi i suport a la consolidació.

La finalitat d'aquest és afavorir, en la mesura del possible, la comprensió del motiu del canvi per part de les persones involucrades en el procés.

Aquest pla haurà de contenir les principals accions de comunicació a realitzar:

- ✓ És important, en aquest sentit, que l'adjudicatària faci una definició del següents camps: missatge, públic, objectiu, emissor, canal, format i calendari previst.

Cal preveure, per una banda, la comunicació amb cadascun dels serveis i perfils professionals i per altra, dos tipus de formats diferents segons es requereixi en funció de les necessitats:



- 1) format d'ampli abast (jornada).
- 2) format d'abast reduït (sessions de treball).

3.3 Pla de lideratge i de motivació per a la introducció de canvis i per la consolidació adaptat a cada servei.

Per garantir l'èxit en la implementació i consolidació de la gestió del canvi s'han de dur a terme una sèrie d'accions vinculades al lideratge i motivació per a la introducció de canvis que formen part de la fase de disseny.

- ✓ A continuació es detallen les cinc dimensions que, com a mínim, l' adjudicatària haurà de tenir en compte en aquest sentit:
 1. Mapa d'agents de canvi. Identificar els agents involucrats (acció imprescindible també per a desenvolupar la fase de diagnòstic), així com la seva predisposició al respecte. En funció d'aquesta, determinar quines actuacions s'han de desenvolupar. Sobre els agents identificats durant la gestió del canvi als diferents serveis, donar suport a la valoració sobre la idoneïtat de la seva continuació o modificació.
En aquesta línia, des de l'IMSS es proposa que l' adjudicatària com a mínim haurà d'identificar i crear un Grup Motor de professionals clau (agents del canvi) de diversos perfils dels diferents serveis.
 2. Estructura de lideratge del projecte que haurà de vetllar per l'acompliment dels objectius. En aquest sentit, l'adjudicatària haurà d'identificar agents clau de la pròpia organització que podran impulsar i facilitar el procés de canvi, ja sigui a través d'accions de lideratge o proporcionant els mitjans necessaris per implementar el canvi. I identificar espais, periodicitat, eines i informació necessària per poder verificar l'acompliment dels objectius.
 3. Grup d'experts de diverses institucions clau amb una funció de contrast, acompanyament, reconeixement i posada en valor del canvi. L'adjudicatària haurà d'identificar les persones que formaran part d'aquest grup i crear el grup.
 4. Estratègies impuls de les xarxes col·laboratives de l'organització en la gestió del canvi. S'hauran de concretar les accions que es realitzaran per gestionar les xarxes col·laboratives. Com a mínim, l' adjudicatària haurà de gestionar els grups que es creïn en el marc del projecte de canvi, així com fer l'explotació de les dades d'activitat de la xarxa i compartir la documentació generada de les diverses fases, en cas que sigui pertinent.
 5. Estructura de seguiment interinstitucional del projecte. Haurà de garantir un treball, un contacte i un intercanvi permanent amb la Direcció General de Serveis Socials del Departament de Drets Socials de la Generalitat de Catalunya, per tal de fer-los partícips del projecte i traslladar-los els avenços del mateix.



Documents lliurables d'aquest àmbit d'actuació per cada servei, podent-se agrupar d'acord amb l'IMSS en cas que la similitud entre serveis ho justifiqui:

- *Pla d'Acció amb la planificació de les diverses accions.*
- *Pla de comunicació de la gestió del canvi.*
- *Pla de lideratge i de motivació que integri, com a mínim, les següents dimensions:*
 - 1) *Mapa d'agents de canvi.*
 - 2) *Estructura de lideratge del projecte de canvi.*
 - 3) *Grup d'experts de diverses institucions clau.*
 - 4) *Estratègia vinculada a l'ús de xarxes col·laboratives de l'organització*
 - 5) *Estructura de seguiment interinstitucional del projecte.*

Aquest document s'ha de lliurar en quan l'IMSS ho requereixi a partir dels 7 mesos d'inici del contracte.

4. Fase d'implementació, seguiment i avaluació del Pla de gestió del canvi i consolidació.

La implementació d'un canvi que fa que una organització es transformi és un procés a llarg termini. Per això, és comprensible que el compromís amb la visió s'afebleixi en algun punt de l'itinerari per a la implementació o consolidació. En conseqüència, és important obtenir guanys a curt termini, com a factor motivador i com a mecanisme per observar si es progressa cap als objectius a llarg termini.

L'adjudicatària, en aquesta fase, haurà d'implementar, donar suport, fer seguiment i avaluació dels Plans d'Acció, realitzant, com a mínim, les accions que es detallen a continuació:

- **Sobre els Plans d'Acció:**
 - Fer seguiment i avaluació del desenvolupament dels Plans d'Acció elaborant una eina (quadre de control) que reculli els resultats dels indicadors operatius escollits. Aquests indicadors han de donar una informació pertinent, fiable i àgil sobre els grans àmbits de control de gestió. Tanmateix s'haurà de fer un correcte i aproximat seguiment del projecte, reduint les fonts d'inseguretat, aquest fet és clau per a l'èxit dels canvis.
 - Articular els processos d'acollida de nous professionals d'atenció als diferents serveis per garantir l'adquisició de coneixements en relació amb l'eina.
 - Seguiment de la formació SSM-Cat dins o fora de l'Entorn Virtual d'Aprenentatge (EVA) de l'IMSS per garantir la formació de noves incorporacions professionals als diferents serveis, garantint l'adquisició dels coneixements necessaris per utilitzar l'eina per part de professionals que necessitin la formació i comprovant que la formació s'ha realitzat.
 - Sessions d'acompanyament i aprofundiment o formació complementària.



- Suport en la gestió, report i anàlisi de dades que es generin a partir de les passacions de l'eina als diferents serveis.
- Fer el manteniment i l'actualització de l'eina de formació dins o fora de l'EVA amb la incorporació dels canvis que es puguin donar en l'eina de diagnòstic.
- Desenvolupament de quatre algoritmes sobre el SSM a decidir per l'IMSS i que es concretaran durant el diagnòstic. La tipologia d'algorisme que es preveu haver de dissenyar en el marc d'aquest contracte és de complexitat estàndard i les tasques vinculades al desenvolupament d'aquest són les següents: disseny que implica treball amb un grup motor i revisió de fonts de dades per concretar les necessàries, suport en l'extracció de les dades, anàlisi de les dades i anàlisi de la implementació de l'algorisme.

El nombre d'hores per a dissenyar un algorisme és de 44 hores en total i la dedicació del/de la Consultor/a sènior de gestió del canvi i capacitació amb funcions de gestor/a global del projecte i coordinador/a de projecte és del 74,5% i la del/de la Consultor/a sènior especialista en gestió del canvi i capacitació és del 25,5%. Per tant, de conformitat amb els preus unitaris establerts a la clàusula 2 del PCAP, el cost total per a desenvolupar un algorisme és de 3.920,44€ (IVA inclòs).

○ **Sobre el Pla de Comunicació:**

- Dissenyar i donar suport en l'organització de jornades de districte o serveis que tinguin per objecte, per una banda, la presentació del treball realitzat i aprofundir i contrastar els seus continguts amb totes les persones assistents i, per una altra, aconseguir reforçar la implicació de les persones implicades en el canvi i/o consolidació, segons procedeixi. L'adjudicatària serà la responsable de portar a terme:
 - El disseny i l'assistència tècnica en el procés de preparació.
 - La dinamització i la gestió tècnica de la jornada.
 - L'Elaboració de la Memòria final i les conclusions.
- Dissenyar i donar suport en l'organització d'una jornada oberta a tots/es els/les professionals. Aquesta jornada tindrà per objectiu presentar els resultats de tot el procés de gestió del canvi, així com implicar, animar i motivar als/les professionals en el marc del procés de canvi. L'adjudicatària serà la responsable de realitzar el que es detalla tot seguit:
 - Disseny i assistència tècnica en el procés de preparació.
 - Dinamització i gestió tècnica de la jornada.
 - Elaboració de la Memòria final i conclusions que s'entregaran en el termini màxim de dos mesos a comptar des de la data de la jornada.
- Publicació, d'acord amb el Departament de Projectes Estratègics i Processos de l'IMSS, de dos articles en revistes acadèmiques o de divulgació en l'àmbit social d'ampli abast,
 - Identificació, proposta i gestió de la candidatura de l'article
 - Proposta i redacció del contingut de l'article.

Aquests hauran d'estar publicats o enviats per la seva publicació a la fi del contracte.



- **Sobre el Pla de lideratge del projecte de canvi:**
 - Realitzar sessions de treball amb els Grups motor (agents de canvi), amb les següents funcions:
 - Elaboració del continguts, la proposta metodològica i de la participació.
 - Elaboració de la proposta de dinamització i metodologia de treball pel procés de participació.
 - Definició i elaboració de les funcions de secretaria: gestió de la convocatòria, registre de les propostes i de les aportacions.
 - Elaboració i sistematització de les aportacions de les persones assistents.
 - Elaboració de l'informe final i de les conclusions: es registraran els temes tractats i s'elaborarà un informe final.
 - Realitzar sessions de treball amb agents clau de l'Estructura de lideratge (directiva) de l'organització, amb les següents funcions:
 - Elaboració dels continguts, la proposta metodològica i de la participació.
 - Elaboració de la proposta de dinamització i metodologia de treball pel procés de participació.
 - Definició i elaboració de les funcions de secretaria: gestió de la convocatòria, registre de les propostes i de les aportacions.
 - Elaboració i sistematització de les aportacions de les persones assistents.
 - Avaluació de la sessió.
 - Elaboració de l'informe final i de les conclusions: es registraran els temes tractats i s'elaborarà un informe final que s'entregarà una vegada validat el Pla.
 - Realitzar sessions de treball amb el Grup d'experts de diverses institucions clau.
 - Elaboració dels continguts, la proposta metodològica i de la participació.
 - Elaboració de la proposta de dinamització i metodologia de treball per al procés de participació.
 - Definició i elaboració de les funcions de secretaria: gestió de la convocatòria, registre de les propostes i de les aportacions.
 - Elaboració i sistematització de les aportacions de les persones assistents.
 - Avaluació de la sessió.
 - Elaboració de l' Informe final i conclusions: es registraran els temes tractats i s'elaborarà un informe final.
- Dinamització de la xarxa col·laborativa del projecte (gestor de continguts).
 - Fer una trobada amb membres de les xarxes col·laboratives. per tal de definir estratègies d'impuls.
 - Proposta definitiva d'estratègies d'impuls.
 - Elaboració del document de presentació de l'estratègia.
 - Dinamització de les xarxes col·laboratives.
 - Avaluació del nivell de participació de la xarxa col·laborativa.



- Realitzar sessions de seguiment interinstitucional del projecte.

En aquest sentit l'adjudicatària haurà de donar suport a la Direcció de l'IMSS que s'escaigui en funció del servei que estiguin realitzant la implementació o consolidació en tot aquest procés de gestió del canvi així com establir un contacte permanent via telèfon o correu electrònic. Tanmateix, cal convocar, com a mínim, dues reunions mensuals en que serà l'encarregada de:

- Elaboració dels missatges bàsics de comunicació interna amb els/les professionals relativa al projecte (newsletter /entre d'altres.)
- Proposta d'indicadors d'avaluació del procés.
- Donar suport informàtic en el cas que sigui necessari durant tot el procés d'implementació i donar suport a la consolidació de la gestió del canvi als CSS, SADEP i SBAS.

Documents lliurables d'aquest àmbit d'actuació:

- Documents de seguiment i avaluació de totes les accions descrites en aquest àmbit. Aquest document també ha de contenir el quadre de control, els algorismes i el resum d'aportacions de totes les sessions de treball realitzades.

Aquest document s'ha de lliurar en el termini màxim de **24 mesos** a comptar des del dia posterior al de la data de formalització del contracte.

5. Seguiment i avaluació de la implementació de la SSM-Cat als CSS

La implementació iniciada de l'eina de diagnòstic SSM-Cat als CSS ha de comptar amb diferents accions de desenvolupament del desplegament, atès que la transformació organitzativa és un procés a llarg termini i que durant l'execució del contracte està previst que s'hi afegeixin les eines SSM-Cat per Adolescents i unitats familiars.

L'adjudicatària, en aquesta fase, haurà de donar suport, fer seguiment i l'avaluació del Pla d'Acció establert posteriorment a la fase de diagnòstic, realitzant, com a mínim, les accions que es detallen a continuació:

- Consolidació de l'estructura de governança per al suport i seguiment de la implantació de l'eina:
 - Organització de reunions trimestrals amb Direccions Territorials (en endavant DDTT) (estratègia, ordre del dia, convocatòria, preparació de continguts i materials i recollida d'acords):
 - Validació de l'estratègia general (treballada i acordada amb el Grup Motor).
 - Revisió de l'estat d'implementació del projecte.
 - Recollida de visions i suggeriments i resolució de dubtes.
 - Realització d'altres continguts puntuals que es puguin necessitar per al correcte desenvolupament del projecte.
 - Organització de reunions trimestrals de DDTT i Direccions de CSS (estratègia, ordre del dia, convocatòria, preparació de continguts i materials i recollida d'acords):



- Informació sobre l'estat del projecte.
- Indicacions i criteris a seguir a nivell organitzatiu i de comandament per al correcte desenvolupament del projecte.
- Informació i suport sobre l'ús de les eines de seguiment i control de gestió del projecte (Informe a SIAS, informes Power BI, entre altres)
- Resolució de dubtes i recollida de suggeriments.
- Elaboració d'altres continguts puntuals que es puguin necessitar per al correcte desenvolupament del projecte.
- Organització de reunions dels Grups Motor SSM-CAT per CSS (estratègia, ordre del dia, convocatòria, preparació de continguts i materials i recollida d'acords):
 - Informació sobre l'estat del projecte.
 - Establiment de l'estratègia i accions a dur a terme per al correcte desenvolupament del projecte.
 - Resolució de dubtes i recollida de suggeriments.
 - Realització d'altres continguts puntuals que es puguin necessitar per al correcte desenvolupament del projecte.
- Organització de reunions de professionals referents del SSM-CAT als CSS (estratègia, ordre del dia, convocatòria, preparació de continguts i materials i recollida d'acords):
 - Informació sobre l'estat del projecte.
 - Indicacions i criteris a seguir per part dels/les professionals de CSS per al correcte desenvolupament del projecte.
 - Informació i suport sobre l'ús de les eines de seguiment i control de gestió del projecte (Informe a SIAS, informes Power-BI, entre d'altres).
 - Resolució de dubtes i recollida de suggeriments.
 - Realització d'altres continguts puntuals que es puguin necessitar per al correcte desenvolupament del projecte.
- Suport a les Direccions Territorials (DDTT) i Direccions de CSS (DCSS) per la consolidació de l'ús de l'eina:

Seguiment de les estratègies de gestió del canvi definides en la primera fase del projecte, per mitjà dels següents punts.

- Identificació del nivell d'execució de cada estratègia a nivell de CSS.
- Suport a les Direccions en la implementació de les estratègies en cas de baix nivell d'implantació i execució.
- Avaluació dels resultats de les estratègies i reformulació en el cas que sigui necessari.



○ Comunicació:

Dissenyar i donar suport en l'organització de 9 jornades de districte que tinguin per objectiu, per una banda, la presentació del treball realitzat així com aprofundir i contrastar els seus continguts amb totes les persones assistents i, per una altra banda, aconseguir i reforçar la implicació de totes les persones implicades en l'eina. L'adjudicatària serà la responsable de portar a terme:

- El disseny i l'assistència tècnica en el procés de preparació.
- La dinamització i la gestió tècnica de la jornada.
- L'elaboració de la Memòria final i conclusions.

Documents lliurables d'aquest àmbit d'actuació:

- Document de seguiment i avaluació de totes les accions descrites en aquest àmbit. Aquest document també ha de contenir el resum de continguts i acords de totes les sessions de treball realitzades.

Aquest document s'ha de lliurar en el termini de dos mesos de la realització de les jornades.

6) Suport i acompanyament en l'anàlisi de dades generades.

L'anàlisi de les dades generades amb la utilització de l'eina és imprescindible per a la supervisió i seguiment del procés d'implementació.

○ Explotació, interpretació i aplicabilitat de les dades recollides per l'eina:

- Suport a la **implementació del model de representativitat i altres llistats** generats a partir de la utilització de l'eina, garantint els següents aspectes:
 - Elaboració de les mostres representatives (nombre i tipologia d'expedients per als diferents serveis).
 - Explotació de les dades obtingudes i retorn als serveis del seguiment de la mateixa.
 - Interpretació de les dades i propostes d'aplicació dels resultats, tant a nivell de centre o servei, com a agregats de ciutat, així com pels diferents perfils professionals i de comandament.
 - Validació de la fiabilitat i de la utilitat del model de representativitat per a la presa de decisions.
- Desenvolupament de l'estratègia relativa als clústers o col·lectius de persones usuàries.
 - Establiment dels clústers (col·lectius/grups de persones ateses) obtinguts a partir de l'avaluació amb l'eina. Definició i caracterització de cada clúster.
 - Definició de les estratègies i possibilitats d'actuació en relació als clústers.
 - Suport en la implantació de les estratègies d'actuació o treball en base als clústers.
 - Avaluació dels resultats de les actuacions executades.

○ Suport en la implantació d'algoritmes definits en la primera fase del servei:



- Articular el coneixement dels algoritmes entre els actors municipals (IMSS, Innovació de l'Àrea o altres que puguin escaure).
- Proposar l'estratègia d'implementació dels algoritmes.
- Donar suport en la posada en marxa de la utilització dels algoritmes.
- Monitoritzar i donar suport a la presa de decisions a partir de l'aplicació dels algoritmes.

CLÀUSULA 4. COORDINACIÓ TÈCNICA DEL PROJECTE

Aquest projecte serà coordinat i supervisat pel Departament de Projectes Estratègics i Processos de l'IMSS.

CLÀUSULA 5. PERSONAL DESTINAT A L'EXECUCIÓ DEL CONTRACTE (PERFIL, HORES DE DEDICACIÓ I SELECCIÓ DEL MATEIX)

Per tal de garantir el desenvolupament adient d'aquest projecte, l'adjudicatària haurà de destinar dues persones del seu equip durant 24 mesos (962 hores en total) a l'execució del projecte objecte d'aquest plec. A continuació, es donen més detalls del perfil requerit per a les dues persones de l'equip i el nombre d'hores que han de destinar al projecte cadascuna d'elles:

- Perfils:
 - o Consultor sènior de gestió del canvi i capacitació amb funcions de gestor global del projecte i coordinador de projecte, i que ha de complir amb els següents requisits:
 - ✓ Experiència mínima de 7 anys en el suport i l'assessorament en l'avaluació i la millora en organitzacions, en disseny i en implementació d'eines de diagnòstic social.
 - ✓ Titulacions universitàries recollides en l'apartat 8è de la memòria justificativa.
 - ✓ Dedicació d'un 40% respecte del total d'hores del projecte.
 - o Consultor/a sènior especialista en gestió del canvi i capacitació i que ha de complir amb els requisits que seguidament s'indiquen:
 - ✓ Experiència mínima de 3 anys en el suport i l'assessorament en l'avaluació i millora en organitzacions i en el disseny i la implementació d'eines de diagnòstic social.
 - ✓ Titulacions universitàries recollides en l'apartat 8è de la memòria justificativa
 - ✓ Dedicació d'un 60% respecte del total d'hores del projecte.

Així mateix, a banda de l'experiència i formació requerida per a cadascun dels perfils professionals que, com a mínim, ha d'estar format per l'equip de treball del projecte objecte d'aquest contracte i que queda definit en el present plec, es demana que, com a mínim, un/a



professional de l'adjudicatària tingui el nivell d'anglès B2 segons el Marc Europeu Comú de Referència (MECR).

En el cas de substitució d'algun membre de l'equip proposat en l'oferta, la persona substituïda haurà de complir els requisits obligatoris d'experiència, titulació i coneixement d'anglès en les mateixes condicions que la persona substituïda.

NOTA: Els requisits obligatoris dels perfils professionals (títols universitaris, certificat empresa, història laboral, certificat de nivell) s'hauran d'acreditar de conformitat amb el que es disposa en el PCAP i en aquest plec..

CLÀUSULA 6. AVALUACIÓ I SEGUIMENT OPERATIU DEL SERVEI

S'establirà un comitè operatiu del servei amb l'objectiu de supervisar el seguiment del compliment de l'abast del contracte, així com dels lliurables i les fites de facturació. En aquestes reunions es formalitzarà l'acceptació de les tasques planificades.

El/la responsable del contracte de l'adjudicatària serà el/la responsable de l'elaboració de la documentació de seguiment de contracte i també d'aixecar l'acta de les reunions.

El comitè operatiu es reunirà normalment un cop per semestre , encara que es podrà convocar amb caràcter extraordinari sempre que es consideri necessari per part del responsable del contracte de l'IMSS. En formen part:

- El/la Cap del Departament de Projectes Estratègics i Processos de l'IMSS o persona en qui delegui.
- Responsable del contracte de l'adjudicatària.

CLÀUSULA 7. PROPIETAT DELS TREBALLS

La propietat intel·lectual dels treballs realitzats a l'empara d'aquest contracte pertany a l'Ajuntament de Barcelona/IMSS de forma exclusiva. Els productes o subproductes derivats, no podran ser utilitzats sense la deguda autorització prèvia.

L'accés a la informació i/o productes protegits per la propietat intel·lectual, propietat de l'Ajuntament de Barcelona/IMSS, necessaris per al desenvolupament del producte o servei contractat no pressuposa en cap cas la cessió de la mateixa.

L'adjudicatària accepta expressament que els drets d'explotació dels productes derivats d'aquest plec corresponen única i exclusivament a l'Ajuntament de Barcelona/IMSS. Així doncs, el contractat cedeix durant l'execució del mateix, amb caràcter d'exclusivitat, la totalitat dels drets d'explotació dels treballs objecte d'aquest plec, inclosos els drets de comunicació pública, reproducció, transformació o modificació i qualsevol d'altre dret susceptible de cessió en exclusiva, d'acord amb la legislació sobre drets de propietat intel·lectual.



CLÀUSULA 8. INDEPENDÈNCIA I CONFIDENCIALITAT

La intervenció de l'adjudicatària és de caràcter totalment independent i la informació serà utilitzada de manera confidencial amb el compromís de tractar amb tota reserva la informació que es posi al seu abast per al desenvolupament del projecte. En cap moment es revelarà a tercers els resultats objecte d'aquest contracte ni la informació que conté. La informació facilitada serà utilitzada únicament amb el propòsit d'aquest contracte.

Així mateix, pertanyen a l'IMSS la propietat i els drets intel·lectuals dels informes, bases de dades i treballs elaborats en el projecte objecte d'aquest contracte.

L'adjudicatària haurà de gestionar amb una empresa homologada la destrucció de tots els documents amb informació sensible, una vegada finalitzi la vigència del contracte, i si s'escau, de la corresponent pròrroga.

Barcelona, en la data de la signatura electrònica.

Signatura,

Marta Fabà Ortega

Directora d'Estratègia i Nous Projectes de l'IMSS



ANNEX 1:

Llistat de Serveis Bàsics d'Atenció Social i número de professionals aproximat:.

SBAS	Núm. aproximat de professionals
Equip de Demandes d'Estudi d'Infància i Adolescència en Risc (EDEIAR)	6
Servei d'Atenció, Recuperació i Acollida (SARA)	45
Servei d'Atenció a Homes (SAH)	12
Servei d'intervenció social de famílies amb menors (SISFAM)	14
Servei d'Atenció Social al Sensellarisme a l'Espai Públic (SASSEP)	45
Servei de Detecció i Intervenció amb joves migrats sense referent (SDI)	16
Servei d'atenció i suport a persones sense sostre (SIS Tractament)	45
Servei de Sensellar	40