

Homologació de proveïdors de Serveis d'assessorament digital personalitzat per a empreses



Document núm. 3

Condicions Tècniques Particulars

ÍNDEX

1	Introducció al Programa de Transformació Digital d'Andorra.....	5
2	Programa de Digitalització d'Empreses (PDE).....	6
2.1	Contextualització del Programa de Digitalització d'Empreses.....	6
2.2	Actors clau a considerar	8
2.2.1	Govern d'Andorra	8
2.2.2	Andorra Digital	8
2.2.3	Andorra Business	8
2.2.4	Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra (CCIS).....	8
3	Objectius de l'homologació	9
4	Activitats a desenvolupar	10
4.1	Antecedent: l'objecte de l'homologació	10
4.2	L'assessorament digital personalitzat a empreses.....	11
4.2.1	Fase 1: Assessorament digital	11
4.2.2	Fase 2: Identificació d'oportunitats	12
4.2.3	Fase 3: Definició del Pla de Transformació Digital	12
4.2.4	Durada estimada i durada màxima dels serveis.....	13
4.2.5	Incompatibilitats	13
4.3	Model de governança.....	14
4.3.1	Model de governança per a l'homologació.....	14
4.3.2	Model de governança per als projectes d'assessorament.....	15
4.4	Gestió del canvi	16
5	Disposicions relatives a l'homologació	18
5.1	Durada	18
5.2	Criteris de valoració de les candidatures	18
5.2.1	Capacitat i recursos de l'entitat	18
5.2.2	Metodologia proposada per l'entitat.....	18
5.2.3	Preu del servei.....	19
5.3	Subcontractació.....	20
5.4	Mesures de qualitat	20

6	Definició de les necessitats.....	21
6.1	Visió general de l'homologació	21
6.2	Activitats a desenvolupar	22
6.2.1	Assessorament digital personalitzat	22
6.2.2	Gestió del canvi i pla de comunicació	24
6.2.3	Principis i màximes de transformació digital	24
6.2.4	Lliurables	25
6.3	Metodologia	25
6.4	Experiència en treballs similars i capacitats	26
6.5	Equip de treball	26
6.6	Governança	27
6.7	Quadre DE COMANDAMENT	28
6.8	Condicionants temporals i econòmics	28
6.9	Subcontractació.....	29
6.10	Revisió tècnica	29
7	Documentació a presentar	31
7.1	Estructura memòria tècnica	31
7.2	Estructura recursos tècnics i projectes	31
7.2.1	Perfils i capacitat de les entitats homologades.....	32
7.2.2	Llistat de projectes	33
7.3	Estructura proposta econòmica	33
7.3.1	Preu de l'assessorament	33
7.4	Notes addicionals	34
8	Acords de nivell de servei dels projectes	35
8.1	SLA relatiu a la implementació Servei – Projecte.....	35
8.1.1	Definicions.....	35
8.1.2	Mesura dels nivells de servei	36
8.1.3	Validació dels nivells de servei	36
9	Annex.....	38
9.1	Fases del servei d'assessorament personalitzat	38
9.1.1	Lot 1	38

9.1.2	Lot 2	41
-------	-------------	----

1 INTRODUCCIÓ AL PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓ DIGITAL D'ANDORRA

La societat actual està demandant un **canvi** en els models deixant enrere les formes de fer tal com s'havien conegut fins ara. Les persones volen major autonomia i control de les seves gestions; canvien els seus hàbits, els seus modes de consum i comunicació, la seva ocupació dels temps lliure i cerquen noves experiències.

Tot això obliga a les diferents administracions i entitats del sector públic, el sector privat i d'altres agents econòmics a posar les persones en el centre de qualsevol activitat i procés. Han de treballar per trobar la millor manera per prestar els seus serveis on l'usuari els rebi de manera autònoma, àgil i segura; oferint la informació -que és canviant- amb immediatesa; sense contacte, però rebent feedback continu.

El Govern d'Andorra, de la mà d'Andorra Digital, està portant a terme el **Programa de Transformació Digital d'Andorra** (en endavant PdTDA) amb l'objectiu de donar l'impuls cap a la digitalització d'una manera holística i transversal en l'àmbit nacional segons queda recollit en un dels eixos del Pla Estratègic H23 de Govern. El programa per cobrir aquesta visió holística, elabora i pretén involucrar de manera transversal a la totalitat del sector públic i diferents entitats econòmiques del país, creant un canvi de paradigma.

El PdTDA pren com a referència un marc de treball **estructurat en pilars i verticals** que desenvolupen línies d'actuació específiques amb projectes concrets en tot l'ecosistema del país. Els pilars són considerats com els fonaments en els quals es basa la transformació digital i són la base sobre els quals es recolza el desplegament dels diferents verticals i les iniciatives considerades en cadascun d'ells; i els verticals corresponen als diferents àmbits d'actuació per satisfer les necessitats del conjunt de la societat andorrana en diverses matèries considerades clau pel país.

A continuació, es presenta l'estructura que se segueix com a marc de referència, identificant els diferents pilars i verticals abordats des del programa:



Dins de les diferents línies d'actuació i, en concret, dins del vertical de Comerç, el Govern d'Andorra conjuntament amb Andorra Digital, Andorra Business i la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra busquen potenciar i donar suport a la transformació del teixit empresarial del país cap a una **empresa digital i transformadora**.

Mentre que les grans empreses tenen més fàcil l'**accés als mitjans necessaris** per a abordar els canvis tecnològics, les petites i mitjanes empreses (en endavant les PIMEs) s'enfronten a dificultats d'accés a diferents mitjans com la informació, eines específiques, capacitats tècniques i finançament. S'enfronten també al repte d'adaptar el seu model de negoci als nous escenaris.

Per aconseguir l'**objectiu final** del PdTDA, que és adaptar el país al nou context digital emergent, s'ha fet un treball d'anàlisi del nivell de maduresa digital del país basat en l'índex *Digital Economy and Society Index* o DESI i una sèrie de propostes que pretenen aconseguir que les empreses andorranes aprofitin les oportunitats del seu entorn mitjançant la seva digitalització i optimització de processos.

2 PROGRAMA DE DIGITALITZACIÓ D'EMPRESSES (PDE)

2.1 CONTEXTUALITZACIÓ DEL PROGRAMA DE DIGITALITZACIÓ D'EMPRESSES

En el marc del PdTDA, que pretén adaptar el país al nou context digital emergent i augmentar la seva competitivitat, s'ha identificat la necessitat de posar focus en la **digitalització de les empreses andorranes**. Per tal d'aconseguir les transformacions estructurals i donar suport a les empreses per assolir els objectius de la digitalització, neix el **Programa de Digitalització d'Empreses** (en endavant PDE).

L'índex DESI (*Digital Economy and Society Index*), és un índex compost creat per la Unió Europea per a mesurar i comparar el nivell digital dels països europeus. El DESI resumeix els indicadors rellevants sobre el rendiment digital d'Europa en cinc dimensions principals: connectivitat, ús d'Internet, capital humà, integració de tecnologia digital i serveis públics digitals.

Dins l'abast del DESI, s'empra "l'Índex d'integració de Tecnologia a les Empreses" per tal d'obtenir una quantificació del nivell d'adopció de tecnologies digitals i solucions de venda en línia del teixit empresarial d'un país. El resultat permet posteriorment dur a terme una comparativa respecte al **nivell de maduresa digital** d'altres països europeus, així com analitzar la competitivitat i posicionament en termes de digitalització.

Mitjançant l'ús de l'Índex d'integració de Tecnologia a les Empreses, s'identifica que el país andorrà es posiciona en una de les **darreres posicions** de la Unió Europea dins el progrés digital.

Les empreses andorranes registren durant període 2018-2020¹ un creixement biennal del 10,7% en el nivell de maduresa digital, posicionant-se en la franja del 31% durant l'any 2020. Addicionalment, s'observa que la majoria del teixit empresarial no disposa d'eines o **fulls de ruta** per a un procés de digitalització, així com un pressupost inferior al 10% destinat a l'àmbit digital.

Seguint en la línia del programa estratègic Horitzó 23 que, entre d'altres, busca incentivar els serveis d'assessorament i digitalització empresarial, els **objectius** del PDE són principalment:

- **Obtenir informació sobre l'estat de digitalització** de les empreses andorranes (PIMES i grans empreses). L'avaluació del nivell de maduresa digital es durà a terme mitjançant un qüestionari inclòs en la Plataforma d'Assessorament Digital. Els resultats recollits en aquest auto assessorament permetran **obtenir una visió global del nivell de digitalització** del teixit empresarial.
- **Donar suport en el procés de transformació digital de les empreses andorranes**, convertint-les en entitats digitals i transformadores. En aquesta línia, seran les entitats andorranes homologades les encarregades de proveir serveis d'assessorament a les companyies que participaran en aquest programa de digitalització.
- **Identificar els principals reptes** que afronten les empreses andorranes en el seu procés de digitalització. En el marc dels treballs a realitzar per les entitats homologades, s'elaborarà una anàlisi interna i externa, observant les àrees d'oportunitat i les principals **necessitats**.
- **Crear un full de ruta** per a les empreses andorranes que participin en el programa, i així donar el suport necessari dins el procés de transformació digital. Es definirà un pla d'acció d'acord amb la

¹ Font: 2n Estudi de maduresa digital de les empreses andorranes. Iniced, Morabanc i CCIS (2021).

informació recollida on es reflecteixin les activitats i els actors clau, les necessitats pressupostàries i les àrees d'afectació i impacte del programa.

- **Oferir facilitats econòmiques** per a impulsar la transformació digital de les empreses del territori andorrà. Mitjançant subvencions, les empreses podran configurar fulls de ruta personalitzats per a la seva digitalització amb l'acompanyament de les entitats digitalitzadores.

Mitjançant el PDE, s'espera que les diferents empreses participants obtinguin un seguit de **beneficis** tals com la **millora de la competitivitat**, implementant solucions digitals i projectes de transformació, així com l'**augment de la productivitat i generació d'ocupació**, promovent millores en l'economia del país, la productivitat i l'ocupació.

Per tal d'assolir els esmentats objectius, el PDE posa a disposició de les empreses andorranes **tres serveis**; la Plataforma d'Assessorament Digital, el servei d'Assessorament Digital Personalitzat a Empreses i el Servei de consultoria digital i implementació de solucions digitals.

La **Plataforma d'Assessorament Digital** és el primer dels tres serveis que ha desenvolupat el Govern d'Andorra juntament amb Andorra Digital, Andorra Business i la Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra en el marc del PDE per a impulsar la transformació digital del teixit empresarial del país. El servei consisteix en posar a disposició de les empreses una plataforma on podran dur a terme un qüestionari d'autodiagnosi del seu nivell de maduresa digital. Els resultats i la informació proporcionada servirà posteriorment per a conèixer els principals àmbits d'oportunitat i recomanacions per a la transformació digital de l'empresa.

El segon servei que es facilitarà és **l'Assessorament Digital Personalitzat a Empreses**, on s'analitzarà en detall l'empresa i el seu entorn per a proposar un llistat de solucions digitals a aplicar basada en casos d'èxit en el seu sector. Seguidament, es definirà un **Pla de Transformació Digital** per al seu negoci, detallant el calendari a seguir per a implementar les solucions digitals, els responsables de cada projecte i els principals indicadors a mesurar per a garantir un desplegament correcte.

Finalment, el tercer servei proporcionat és la **Implementació dels serveis i solucions digitals**. Per tal d'implementar les solucions definides en el full de ruta de l'assessorament personalitzat, es posarà a disposició de les empreses finançament a través de **crèdits tous**. Per accedir a aquest servei cal que hagin definit un Pla de Transformació Digital, ja sigui a través del servei d'Assessorament Digital Personalitzat o un definit prèviament.

2.2 ACTORS CLAU A CONSIDERAR

Per tal d'abordar el PDE és important involucrar aquells actors que faran possible una conceptualització correcta i encertada, considerant els **principals actors clau** que impulsaran el programa i els encarregats de facilitar el procés de digitalització a les empreses d'Andorra.

2.2.1 Govern d'Andorra

El **Govern d'Andorra** és el principal patrocinador del programa. Dins el procés de digitalització és l'entitat encarregada de **fixar línies d'actuació del programa**, buscant la implementació i millora dels processos digitals de les empreses andorranes.

D'altra banda, és l'organisme públic encarregat de concedir finançament a les empreses en el procés de transformació digital a través de subvencions per a realitzar l'assessorament digital personalitzat. Addicionalment, també s'ocupa de la coordinació amb les entitats bancàries per a oferir ajuts a les empreses a través de crèdits tous per a la posada en funcionament de les solucions recollides en els fulls de ruta de transformació.

2.2.2 Andorra Digital

Andorra Digital neix amb la vocació de contribuir al creixement econòmic i social del país mitjançant la introducció de la digitalització com a palanca de transformació tant en l'àmbit públic com en el privat i encarregant-se d'impulsar el PdTDA i el PDE.

Des del Govern d'Andorra s'ha promogut la creació d'una nova Secretaria d'Estat de Transició Digital i Projectes Estratègics que, de manera conjunta amb Andorra Digital, assumeixen les **funcions d'impuls i direcció del PDE**. Ambdues entitats seran les encarregades de facilitar les eines teòriques i subministrar els serveis necessaris per aconseguir que les empreses andorranes s'adhereixin al nou PDE.

2.2.3 Andorra Business

Andorra Business és l'agència de desenvolupament que pretén donar suport, millorar la competitivitat, innovació i sostenibilitat de l'economia andorrana. Dins les seves competències, l'entitat pretén **impulsar diferents sectors empresarials**, captant i acompanyant la inversió estrangera i local cap als sectors clau, així com millorar el sector públic i l'entorn microeconòmic andorrà creant condicions favorables per a la innovació i l'emprenedoria.

El coneixement de l'entitat sobre les empreses del territori andorrà i la voluntat de potenciar les oportunitats en un entorn canviant i cada vegada més digitalitzat, són factors pels quals Andorra Business busca col·laborar i contribuir en el PDE, formant part de la **direcció del PDE**.

2.2.4 Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra (CCIS)

La **Cambra de Comerç, Indústria i Serveis d'Andorra (CCIS)** té com a objectiu millorar les activitats de les empreses andorranes mitjançant el **foment i suport de l'activitat econòmica**, exercint les competències públic-administratives i facilitant serveis per a les empreses.

L'entitat proporciona assessorament a les empreses andorranes en els processos de creació, internacionalització i millora, oferint també formacions i processos per a la resolució de conflictes. El coneixement del teixit empresarial andorrà i el seu potencial han estat alguns dels aspectes que han propiciat la necessitat de potenciar el PDE, formant part de la **direcció del PDE**.

3 OBJECTIUS DE L'HOMOLOGACIÓ

Tal com s'ha descrit prèviament, el PDE presenta diferents objectius per tal d'**impulsar l'estat de digitalització de les empreses** del país; analitzar les oportunitats i reptes que afronta el teixit empresarial andorrà, facilitar un full de ruta per al procés de digitalització i oferir facilitats econòmiques per dur-lo a terme, entre d'altres.

En termes generals, el PDE permetrà que les diferents empreses participants obtinguin un seguit de beneficis com una millora de la competitivitat, així com un augment de la productivitat i generació d'ocupació, promovent en conseqüència millores en l'economia del país.

Per tal de garantir el servei d'assessorament a les empreses andorranes i la participació en el programa, s'estableix la present **homologació de proveïdors**; on es busquen **entitats digitalitzadores** especialitzades en l'àmbit de la consultoria d'assessorament i digitalització.

Pel que fa a la present **homologació**, els objectius que es pretenen assolir són els següents:

- **Impulsar la cooperació entre entitats del país**, formant part tant les empreses que rebran el servei com les entitats digitalitzadores d'Andorra.
- **Establir un ecosistema de col·laboració contínua**, reduint la càrrega administrativa per a les entitats un cop homologades, evitant tràmits administratius reiterats per a poder oferir els seus serveis.
- **Millorar la satisfacció ciutadana i empresarial**, contribuint i facilitant les eines que permetran la digitalització de les empreses andorranes.
- Posar a disposició de les entitats andorranes homologades un conjunt de **serveis i processos estandarditzats** per tal que realitzin treballs de digitalització.
- **Proporcionar igualtat d'oportunitats** per a les empreses andorranes en el procés de selecció de les entitats homologades que formaran part del programa.
- Formar part del canvi i la **transició digital de l'economia del país**.
- **Potenciar la competitivitat i eficiència de les empreses**, del teixit econòmic i productiu del país i, en conseqüència, del mercat nacional on operen.

Amb la intenció de millorar la competitivitat i productivitat del mercat productiu i empresarial d'Andorra mitjançant l'impuls i posada en marxa del PDE, es pretén que les entitats homologades proveeixin a les empreses participants tota una sèrie de **serveis i actuacions** que es detallen a continuació:

- Realitzar un diagnòstic detallat del grau de maduresa digital de l'empresa.
- Comprendre la situació interna de l'empresa i l'entorn.
- Conèixer els objectius estratègics i aplicar les iniciatives de transformació digital per a cada cas particular.
- Identificar els principals gaps i àrees d'oportunitat.
- Prioritzar les oportunitats clau i establir criteris de prioritització segons els propòsits a curt o llarg termini.
- Presentar un llistat de casos d'ús i experiències prèvies de transformació digital d'empreses, així com un llistat d'oportunitats identificades en funció de la prioritització, esforç i impacte.
- Definir un full de ruta i un Pla de Transformació Digital per a cada empresa, on es reculli un pla d'acció, actors rellevants, àrees on hi haurà impacte, activitats, fites i necessitats pressupostàries.

4 ACTIVITATS A DESENVOLUPAR

4.1 ANTECEDENT: L'OBJECTE DE L'HOMOLOGACIÓ

La present homologació, promoguda per Andorra Digital, té per objecte la **selecció inicial d'un mínim de 15 entitats digitalitzadores homologades** amb domicili social a Andorra per tal que puguin executar els serveis d'assessorament en la digitalització de les empreses andorranes. En aquest sentit, s'espera que aquest conjunt d'entitats executin els serveis d'**assessorament digital personalitzat** descrits en el present document a tot el conjunt d'empreses andorranes que decideixin adherir-se al PDE.

El **teixit empresarial andorrà** està format principalment per microempreses i petites empreses. Per a l'homologació de les entitats digitalitzadores, s'observa la necessitat de dividir els serveis d'assessorament, seguint el criteri de la dimensió empresarial basada en el nombre de treballadors de les empreses a les quals s'oferirà el treball d'assessorament digital personalitzat, entre **dos lots**:

	Tipologia d'empresa que rebrà els serveis d'assessorament personalitzat	Nombre de treballadors	Nombre mínim d'entitats digitalitzadores homologades
Lot 1	Microempresa	1 - 5	10
	Petita empresa	6 - 25	
Lot 2	Mitjana empresa	26 – 100	5
	Gran empresa	Més de 100	

Mitjançant l'esmentada distinció es pretén **garantir la igualtat d'oportunitats** per a les empreses del país que ofereixin els serveis d'assessorament digital. L'objectiu és impulsar a les empreses d'Andorra amb coneixement i experiència dins l'àmbit de la **consultoria digital**, augmentant les seves oportunitats d'homologar-se i participar en la digitalització de microempreses i petites empreses. En comparació amb l'existència d'un únic lot que englobi la totalitat del teixit empresarial andorrà, es diversificaran els àmbits d'actuació i augmentaran el nombre d'oportunitats i entitats digitalitzadores.

L'entitat digitalitzadora identificarà en la proposta si vol formar part dels proveïdors homologats per a realitzar assessoraments personalitzats a les empreses micro i petites (lot 1), dels proveïdors homologats per a realitzar assessoraments personalitzats a les empreses mitjanes i grans (lot 2) o bé a tots dos.

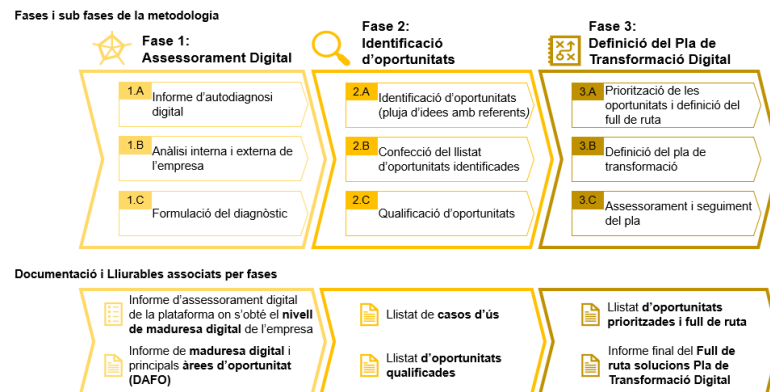
Ambdós lots presenten **característiques comunes** entre ells, com poden ser la tipologia de serveis a proveir, els perfils necessaris per a la seva execució, o la naturalesa de les activitats i tasques incloses, entre d'altres.

Per tal d'assegurar l'**adequació del servei d'assessorament** al PDE, les entitats homologades han de desenvolupar diferents activitats que es detallaran en els següents subapartats, entre elles les proposades en les fases de la metodologia per a l'execució del servei d'assessorament **(4.2)**, així com l'adhesió al model de governança per al seguiment del projecte **(4.3)**, o les accions al voltant de la gestió del canvi i la comunicació **(4.4)**.

4.2 L'ASSESSORAMENT DIGITAL PERSONALITZAT A EMPRESES

L'assessorament digital personalitzat està plantejat en **tres fases**. En cadascuna d'aquestes fases s'hauran d'assolir uns objectius definits i dur a terme una sèrie d'actuacions específiques en funció del lot que apliqui. Les actuacions detallades per a cada lot es troben recollides en les taules de l'**Annex (apartat 9 del present document)**.

A continuació, es mostra de manera gràfica les fases, subfases, iniciatives i documentació a lliurar que caldrà abordar dins de l'assessorament digital personalitzat:



Tal com s'ha comentat anteriorment, el teixit empresarial andorrà està format principalment per microempreses i petites empreses, que seran assessorades en el marc dels treballs inclosos en el lot 1 de la present homologació. La metodologia definida per a l'elaboració dels assessoraments digitals personalitzats serà la mateixa per a ambdós lots, variant substancialment en funció de la dimensió de l'empresa que rebrà els serveis.

En els següents apartats, es descriu la metodologia per a cada fase del servei en termes generals, puntualitzant-se posteriorment els requeriments específics segons el lot en l'annex recollit a l'apartat 9'.

4.2.1 Fase 1: Assessorament digital

En termes generals, els **objectius** d'aquesta fase són analitzar el grau de maduresa digital de les empreses i la seva situació interna i externa, així com identificar els principals reptes i àrees d'oportunitat en termes de digitalització.

Fase 1.A: Informe d'autodiagnosi digital

L'empresa sobre la qual es realitzi l'assessorament digital, haurà d'haver realitzat el qüestionari per a determinar el nivell de maduresa digital en el seu cas particular, accedint a la **Plataforma d'Assessorament Digital**. Com a resultat d'aquest qüestionari, haurà obtingut l'**Informe d'assessorament digital** o "**informe de l'autodiagnosi per a l'avaluació de la maduresa digital**".

A partir de l'informe, s'obtindrà el nivell de maduresa digital i els principals àmbits d'oportunitat en la transformació digital de l'empresa. En primer lloc, l'entitat digitalitzadora obté la informació proporcionada per l'Informe d'assessorament digital i la complementa conjuntament amb l'empresa amb la informació que sigui necessària sobre l'empresa. A continuació, realitzaran conjuntament una comprensió mútua de les respostes del qüestionari identificant l'estadi en el qual es troba cada àmbit i cap a on voldria evolucionar tant a curt com a llarg termini.

Fase 1.B: Anàlisi interna i externa de l'empresa

Dins de la fase 1.B, es durà a terme un qüestionari per identificar la situació actual de l'empresa, introduint dades dels objectius estratègics i l'entorn de l'empresa. La informació recopilada servirà d'antecedent i d'eina per a la posterior anàlisi interna i externa.

Anàlisi interna: l'entitat homologada haurà d'identificar les fortaleces i debilitats en el context digital, amb una anàlisi comercial i operativa. Per la correcta anàlisi, hi haurà d'haver una prèvia comprensió del model de negoci de l'empresa.

Anàlisi externa: identificar les oportunitats i amenaces en el context digital.

Un cop elaborats els esmentats anàlisis, el següent pas serà la confecció d'una anàlisi DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleces i Oportunitats), on s'hauran de plasmar de forma esquemàtica les conclusions i observacions realitzades.

Fase 1.C: Formulació del diagnòstic

Durant la tercera subfase es realitza una recopilació de tota la informació recollida a les fases anteriors per la confecció i elaboració de l'informe de maduresa digital. Arran d'aquesta recopilació, l'entitat identifica les principals àrees d'oportunitat de l'empresa a partir de la llista de referents i contrasta els resultats extrets d'oportunitats de l'empresa.

Al final de l'etapa, l'entitat homologada haurà de presentar l'Informe de maduresa digital i principals àrees d'oportunitat.

4.2.2 Fase 2: Identificació d'oportunitats

La segona fase està destinada a identificar les tendències de l'entorn, puntualitzar les oportunitats a desenvolupar i prioritzar les oportunitats clau.

Fase 2.A: Identificació d'oportunitats (pluja d'idees amb referents)

En primer lloc, per tal d'identificar les oportunitats, s'haurà de presentar un recull de casos d'ús i experiències prèvies de transformació digital de l'empresa per a donar una base per a la pluja d'idees. Posteriorment, es realitzarà una sessió de pluja d'idees per recollir aquelles propostes que sorgeixen dels professionals de l'empresa.

Fase 2.B: Confecció del llistat d'oportunitats identificades

Posteriorment es posaran en comú les iniciatives de digitalització en curs a l'empresa i aquelles que s'hagin valorat. Un cop presentades totes les idees, es procedirà a agrupar-les i valorar-les, alhora que es proposen noves idees que hagin pogut sorgir arran d'aquest debat.

Fase 2.C: Qualificació d'oportunitats

Finalment, es seguiran els criteris de priorització (esforç-impacte) per a qualificar les oportunitats identificades segons els objectius estratègics d'evolució a mitjà termini que tingui l'empresa. Les conclusions s'hauran de puntualitzar en un llistat d'oportunitats prioritàries d'acords amb els criteris definits, així com guanys immediats.

4.2.3 Fase 3: Definició del Pla de Transformació Digital

A l'última fase del programa d'assessorament digital es definirà un Full de ruta per àmbits, prioritzant les oportunitats, així com un Pla de Transformació Digital per a cada empresa.

Fase 3.A : Priorització de les oportunitats i definició del full de ruta

En primer lloc, caldrà identificar les iniciatives a executar i a incloure en el Pla de Transformació Digital. Posteriorment, es dissenyarà un calendari d'implantació de les diferents solucions digitals prioritzades en el temps.

Fase 3.B : Definició del pla de transformació

Un cop identificades les iniciatives a executar, es definirà un pla d'acció per a cada empresa. El **pla d'acció** haurà d'incloure els principals actors rellevants, les àrees impactades, les activitats clau i les fites així com les necessitats pressupostàries associades

Fase 3.C: Assessorament i seguiment del pla

Finalment, caldrà determinar els indicadors rellevants per al seguiment del projecte, així com els responsables del seguiment del projecte, els òrgans de governança, les seves responsabilitats i els comitès de seguiment. Per al seguiment, es programaran les actuacions identificades segons prioritització identificant responsable, necessitats pressupostàries associades i objectius.

Prèviament a la realització del servei d'assessorament, es proporcionarà a les entitats digitalitzadores un **Pla de formació específic** per a poder dur a terme correctament les pautes metodològiques anteriors i resoldre els dubtes que puguin sorgir.

4.2.4 Durada estimada i durada màxima dels serveis

Els serveis d'assessorament tindran una **durada estimada** d'entre 2 i 6 setmanes, en funció de la tipologia i complexitat de l'empresa en procés de digitalització. A continuació es facilita un quadre resum sobre la durada estimada:

Tipus de lot	Tipologia d'empresa assessorada	Durada estimada
Lot 1	Microempresa	2 setmanes
	Petita empresa	2-4 setmanes
Lot 2	Mitjana empresa	3-5 setmanes
	Gran empresa	4-6 setmanes

El servei d'assessorament s'entén iniciat en el moment en que es realitza la comunicació a l'empresa assessorada de l'inici del servei d'assessorament digital personalitzat. Aquesta comunicació haurà de ser realitzada en un màxim de 15 dies naturals des de l'assignació del projecte d'assessorament al proveïdor.

L'entitat digitalitzadora ha de tenir present els períodes màxims per a la realització dels serveis d'assessorament digital personalitzats, que variaran en funció del tipus d'empresa assessorada:

Tipus de lot	Tipologia d'empresa assessorada	Termini màxim
Lot 1	Microempresa	4 setmanes
	Petita empresa	6 setmanes
Lot 2	Mitjana empresa	7 setmanes
	Gran empresa	8 setmanes

4.2.5 Incompatibilitats

Dins el marc dels tres serveis principals del PDE, les activitats desenvolupades en el servei 2 *Assessorament Digital Personalitzat a Empreses* facilitaran un Full de ruta que servirà de precedent per al servei 3 *Implementació dels serveis i solucions digitals*. No obstant això i per tal de garantir la lliure competència del mercat, s'estableix la següent **limitació**;

L'entitat homologada que hagi realitzat el servei d'assessorament digital personalitzat a una empresa (servei 2 del PDE), no podrà ser particip en la implementació de solucions per a la mateixa empresa en el marc del tercer servei del PDE.

4.3 MODEL DE GOVERNANÇA

Una de les tasques a realitzar per part de l'entitat digitalitzadora consistirà en la presentació d'un model de governança fent distinció entre dos sub-nivells, per tal de dur a terme un correcte seguiment de l'execució del contracte i dels projectes d'acord amb els requeriments d'Andorra Digital en aquest àmbit.

Les entitats candidates hauran de presentar dos models de governança; un **model de governança en relació a l'homologació (4.3.1)**, per al seguiment del contracte, i un **model de governança per als projectes d'assessorament (4.3.2)**, per al seguiment de l'acompliment de cadascun dels projectes.

Per part de les entitats digitalitzadores es requereix que es doni cobertura, com a mínim, als requeriments detallats en aquest plec i desenvolupin en la seva proposta, aportant valor, el que s'indica en els propers apartats.

4.3.1 Model de governança per a l'homologació

A nivell d'homologació, s'estableix un òrgan de govern, anomenat **Comitè estratègic**, i un responsable del contracte per part de l'entitat digitalitzadora, anomenat **Responsable de contracte**.

El **Comitè estratègic** estarà format per la persona o persones que Andorra Digital designi per aquesta funció i els responsables de contracte de cadascuna de les entitats digitalitzadores seleccionades. Aquest òrgan es formalitzarà una vegada finalitzat el procés d'homologació i perdurarà durant tota la vigència d'aquest.

Les **principals funcions** del Comitè estratègic són:

- Llançament de l'homologació.
- **Seguiment i control** dels projectes d'assessorament digital.
- **Comunicació** d'aspectes estratègics transversals a l'homologació.
- **Gestió de riscos**: anticipació i anàlisi de possibles desviacions dels serveis de forma general (d'abast, qualitat temporals, econòmiques) i proposta de mesures correctores.
- Alineament de **criteris** i espai de **comunicació**.

El **Responsable de contracte** serà el màxim responsable de la correcta execució del contracte en les condicions i terminis establerts i de la consecució dels objectius fixats. Andorra Digital establirà els canals de comunicació i contacte que consideri adients i necessaris amb els Responsables de contracte en el transcurs de les actuacions emmarcades en aquest plec.

Les **funcions i responsabilitats** del Responsable de contracte són:

- **Interlocució** amb els màxims responsables d'Andorra Digital i òrgans de govern del programa.
- Conèixer l'**estat** de les activitats dutes a terme i pendents de forma actualitzada.
- Gestió dels **recursos** (personals i materials) assignats al contracte .
- **Gestió i seguiment** de l'execució del contracte.
- Assegurament de la **qualitat** global del contracte.
- **Gestió de riscos**: anticipació i anàlisi de possibles desviacions del servei (d'abast, qualitat temporals, econòmiques) i proposta de mesures correctores.

Es realitzarà un **Comitè estratègic de llançament** de l'homologació i posteriorment s'establiran **Comitès estratègics periòdics**.

El **Comitè estratègic de llançament** es realitzarà un cop seleccionades les entitats digitalitzadores i formalitzada l'homologació. L'objectiu que persegueix és donar visibilitat a les entitats seleccionades dels futurs serveis i iniciatives, traslladar les necessitats estratègiques i en resum, formalitzar el llançament.

Els **Comitès estratègics periòdics** seran preestablertes de forma regular amb una periodicitat determinada en funció de les necessitats per part d'Andorra Digital. Hi participaran els responsables de contracte de les empreses homologades, independentment de si tenen projectes adjudicats o no i els responsables que Andorra Digital designi.

En el marc del **Comitè estratègic**, les entitats seleccionades hauran de presentar, un **quadre de comandament** a la direcció d'Andorra Digital per fer un seguiment i control periòdic de l'estat global dels serveis prestats. Aquest quadre haurà d'incloure, com a mínim, la relació de projectes als quals presten servei des de l'inici de l'homologació, indicant quins contractes de la relació es troben actius així com el seu estat, principals riscos a elevar i detall de la facturació.

4.3.2 Model de governança per als projectes d'assessorament

Dins de les activitats a desenvolupar per part de l'entitat digitalitzadora s'inclou l'adhesió i compliment d'un model de governança que possibiliti el seguiment i control dels serveis d'assessorament prestats per part de les empreses participants.

Al llarg de l'execució de l'assessorament digital personalitzat, l'entitat digitalitzadora informará l'empresa assessorada de l'estat i avenç de les activitats dutes a terme. En aquest sentit es realitzaran seguiments setmanals on es puntualitzarà l'**estat** particular en el qual es troba cadascuna de les **activitats** previstes en la metodologia; No Iniciada (NI) , En Curs (EC) o Finalitzada (F).

El model de governança dels projectes d'assessorament variarà en funció de la dimensió de l'empresa, que ve determinada en la present homologació pel seu nombre de treballadors i categoritzada en els dos lots:

4.3.2.1 Lot 1

Per al **lot 1**, format per empreses andorranes a assessorar que tenen una plantilla de fins a 25 treballadors, es seguirà el mateix procediment per a la microempresa i la petita empresa. Es detalla el seguiment pautat a continuació:

- A l'**inici** del projecte s'enviarà a l'empresa assessorada un **correu electrònic de llançament**, que inclourà, com a mínim, el llistat de documentació i informació que haurà de facilitar, el calendari i les properes accions.

- Per al **seguiment de l'execució**, cada setmana s'haurà d'adjuntar en un correu electrònic l'estat de les activitats realitzades: llistat de les fases i lliurables amb el seu **estat d'acompliment** (NI / EC / F).
- En **finalitzar el servei** d'assessorament (setmana 2 en la microempresa i setmana 2-4 en la petita empresa), l'empresa informará mitjançant un correu electrònic titulat "Finalització del servei" el resum dels treballs elaborats i el **lliurable final** a efectes de tancament de projecte.

4.3.2.2 Lot 2

El **lot 2** engloba les empreses andorranes a assessorar que tenen 26 o més treballadors. S'estableix un **Comitè executiu** que s'encarregarà de monitoritzar l'avenç dels projectes, identificar i mitigar riscos i alinear la visió estratègica amb les accions a realitzar. El model de governança dependrà de si es tracta d'una mitjana o gran empresa.

- **Mitjana empresa:** pel que fa a les empreses mitjanes (26-100 treballadors), el model de governança del projecte serà el següent:
 - A l'**inici** del projecte s'enviarà a l'empresa assessorada un **correu electrònic de llançament**, que inclourà com a mínim, el llistat de documentació i informació que haurà de facilitar, el calendari i les properes accions.
 - Per al **seguiment de l'execució**, cada setmana s'haurà d'adjuntar en un correu electrònic l'estat de les activitats realitzades: llistat de les fases i lliurables amb el seu **estat d'acompliment** (NI / EC / F).
 - Addicionalment, es durà a terme una sessió de seguiment per part del **Comitè executiu** a la meitat i a final de projecte (setmana 3-5).
- **Gran empresa:** per a les empreses amb més de 100 treballadors, el model de governança del projecte serà el següent:
 - A l'**inici** del projecte, es durà a terme una **sessió de llançament** per definir els actors i els rols, validar el calendari, acordar la informació i documentació a facilitar, així com definir les properes accions que es realitzaran.
 - De la mateixa manera que en les empreses mitjanes, setmanalment s'haurà d'adjuntar l'estat d'avenç del projecte i el seu seguiment en un correu electrònic en el que consti l'estat de les activitats: llistat de les fases i lliurables amb el seu **estat d'acompliment** (NI / EC / F).
 - Addicionalment, es durà a terme sessió de seguiment per part del **Comitè executiu** a la meitat i al final de projecte (setmana 4-6).

4.4 GESTIÓ DEL CANVI

Dins el PDE, s'espera per part de l'entitat digitalitzadora que aporti valor mitjançant els seus coneixements i experiència, formant part del canvi estructural del teixit empresarial andorrà.

En conseqüència, es pretén que les entitats digitalitzadores aportin la visió de com enfocar la gestió del canvi per reduir aquelles reticències i rebutjos que es produeixen enfront les modificacions i noves maneres de gestió i treball que s'introdueixen al llarg del desenvolupament dels assessoraments digitals.

Per tal d'aconseguir-ho, les entitats digitalitzadores hauran de disposar d'objectius i expectatives clares i definides, tenint en compte les capacitats i limitacions per poder definir un abast realista del canvi. En la mateixa mesura, s'hauran de definir i validar les accions de gestió del canvi proposades, conjuntament amb els actors implicats de les empreses a qui es realitzen els assessoraments digitals, així

com considerar línies concretes de treball que considerin les expectatives de les diferents entitats i empreses participants i considerar activitats pel traspass del coneixement del projecte a la seva finalització.

En aquest sentit, les entitats digitalitzadores hauran de presentar una proposta aterrada de les actuacions a dur a terme en el marc de la gestió del canvi, fent especial focus a les següents línies de treball:

- **Pla de Comunicació:** identificar les audiències clau, informar a les empreses participants en temps i forma, definir el calendari i el contingut de sessions de treball i lliuraments, realitzar presentacions i enviaments informatius a les empreses participants i realitzar el seguiment del pla.
- **Pla de Formació:** identificar els col·lectius, determinar el contingut, definir el calendari, executar les sessions de formació i realitzar el seguiment i el pla d'acceptació.
- **Pla de seguiment i avaluació del procés de transició i assoliment d'objectius:** definir indicadors de seguiment de l'execució dels projectes, analitzar periòdicament l'estat de les diferents actuacions i treballs realitzats amb indicadors, definir accions de millora contínua en base a l'estat dels indicadors i dur a terme la gestió del coneixement.

5 DISPOSICIONS RELATIVES A L'HOMOLOGACIÓ

5.1 DURADA

La durada de la present homologació serà de **18 mesos** a comptar a partir del dia següent a la data de formalització de l'acord. La vigència podrà prorrogar-se fins a un **màxim de 2 pròrrogues anuals**.

5.2 CRITERIS DE VALORACIÓ DE LES CANDIDATURES

Per tal de valorar les propostes presentades per part de les entitats digitalitzadores, es tindran en compte tot una sèrie de criteris recollits en aquest apartat i exposats de forma més detallada a mode de requeriments en l'apartat 6 del present document.

5.2.1 Capacitat i recursos de l'entitat

En relació a les capacitats i recursos a proporcionar per part de les entitats digitalitzadores es valoraran els següents aspectes:

- **Capacitat simultània de prestació de serveis:** per tal de valorar la candidatura serà necessari disposar de capacitat per a realitzar de forma simultània, com a **mínim 4 assessoraments** per al **lot 1** i **1 assessorament** per al **lot 2**. Es valorarà en ambdós casos la capacitat de dur a terme simultàniament una quantitat més elevada de serveis.
- **Perfils:** les entitats hauran de facilitar la informació rellevant sobre el seu equip de treball i experiència, destinant un mínim de 5 recursos per al lot 1 i 4 recursos per al lot 2 (Cap de projecte inclòs). Els requeriments detallats sobre l'equip de treball es puntualitzen en l'apartat **6.5** del present document.
- **Experiència en projectes:** es valorarà l'experiència de l'entitat en treballs similars en els darrers 3 anys, degudament justificats i descrits en el Llistat de projectes.

5.2.2 Metodologia proposada per l'entitat

A l'hora de valorar les entitats homologades, es tindran positivament en compte les propostes que aportin valor mitjançant l'ús de **metodologies àgils** en la gestió de projectes, disseny i identificació de les oportunitats digitals, entre d'altres.

D'altra banda, es valorarà l'explicació i justificació que facin les entitats digitalitzadores respecte a com aportaran valor a cadascuna de les **fases** de la metodologia de l'assessorament digital personalitzat, així com la seva proposta relativa al **model de governança** i el **quadre de comandament** utilitzat per al seguiment de l'evolució dels serveis.

Adicionalment, les propostes per part de les entitats digitalitzadores hauran d'adherir-se als **principis i màximes de transformació digital** exposats a continuació;

TRANSFORMACIÓ DIGITAL	
Principis	Màximes
<ul style="list-style-type: none"> • Empreses eficients i digitals • Persones al centre • Serveis digitals a clients • Governança transversal de la transformació digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguretat • Transparència • Simplicitat • Confiança

5.2.3 Preu del servei

S'ha realitzat una estimació de la dedicació de les entitats digitalitzadores per a realitzar els treballs d'assessorament digital en funció de la mida de l'empresa assessorada que es recull en l'**Annex (apartat 9 del present document)**.

Disposant de les estimacions temporals, es busca que l'entitat elabori una **proposta econòmica** envers les diferents **tipologies d'empreses** i el lot al qual es vol aplicar. En cas que s'apliqui a ambdós lots, l'entitat proposarà un preu per a les quatre tipologies d'empreses.

Per a la definició de la proposta econòmica, que serà un dels **criteris de selecció** de les entitats digitalitzadores, s'estableixen diferents **preus de referència** definits en funció dels treballs a desenvolupar per a cada tipus d'empresa;

- **Microempresa:** fins a 1.000 euros per servei, IGI no inclòs.
- **Petita empresa:** fins a 3.500 euros per servei, IGI no inclòs.
- **Mitjana empresa:** fins a 5.500 euros per servei, IGI no inclòs.
- **Gran empresa:** fins a 12.000 euros per servei, IGI no inclòs.

No es tindran en compte i es podran descartar aquelles propostes en les quals s'identifiquin **baixes temeràries**. S'entendrà per **baixa temerària** tota oferta econòmica que suposi una baixa superior al 20% respecte el preu de referència.

Es podran arribar a avaluar propostes econòmiques que superin el preu de referència fins a un 5%, sempre que l'oferta tècnica presenti una millora qualitativa rellevant (per exemple, una proposta de valor afegit o un servei diferencial com una prova de concepte o formacions addicionals) respecte el conjunt de les ofertes rebudes i compleixi la totalitat dels requeriments previstos en el present plec.

Un cop revisada la informació proporcionada per part de les entitats presentades, es resoldrà la selecció de les mateixes en funció dels criteris de valoració establerts.

Amb els resultats de la valoració, s'establirà un llistat ordenat de major a menor puntuació de les entitats. Aquest inventari ordenat d'entitats digitalitzadores es posarà a disposició de les empreses per a la seva lliure elecció del proveïdor dels serveis d'assessorament en funció de les seves preferències i/o necessitats.

Així mateix, es posarà també a disposició de les empreses els sectors de mercat en els quals cadascuna de les entitats digitalitzadores són especialistes.

En funció de les capacitats simultànies de prestació de serveis que hagin indicat les entitats digitalitzadores, s'haurà d'anar calibrant l'elecció de proveïdor que facin les empreses. Així doncs, una empresa no podrà escollir una entitat digitalitzadora com a proveïdor dels serveis si aquesta no disposa de disponibilitat per abordar nous treballs.

Les empreses seleccionaran l'entitat digitalitzadora que realitzarà els treballs d'assessorament d'entre totes les homologades del lot al qual corresponguin. A l'hora de realitzar aquesta selecció, tindran en compte la disponibilitat de l'entitat per a abordar nous treballs d'acord amb els que estigui duent a terme, la seva especialització per sectors, la classificació obtinguda i els preus dels treballs.

5.3 SUBCONTRACTACIÓ

Per tal de fer front al servei d'assessorament digital en els terminis establerts i de la manera més adient, es contempla la possibilitat de fer ús de recursos externs mitjançant la subcontractació d'empreses.

La subcontractació per part de les empreses homologades està permesa fins a un **màxim del 50% dels serveis a realitzar pels consultors** implicats inicialment en el projecte. Per tal que la subcontractació es faci efectiva, caldrà indicar el nom de l'empresa subcontractada i la seva experiència en projectes d'objecte equivalent. D'altra banda, es requereix que s'indiqui de forma documentada el nombre de recursos que corresponen a empreses subcontractades i treballs que realitzaran.

Adicionalment, les **empreses subcontractistes** podran ser andorranes (domicili social a Andorra) o estrangeres, havent de declarar en ambdós casos el motiu i la informació relativa a la subcontractació. Per a cada recurs inclòs en l'oferta que formi part d'una empresa subcontractada, s'haurà d'incloure la descripció de l'**experiència** i formació (CV), així com les **certificacions i titulacions** relatives a digitalització, tecnologies i gestió de projectes de les quals disposa per a dur a terme el servei d'assessorament personalitzat.

Per que fa a la subcontractació, **no estaran permesos els següents supòsits:**

- Els recursos corresponents a empreses subcontractades no podran suposar més d'un 50% de l'equip de consultors propis de l'empresa homologada.
- En cap cas els recursos de l'empresa subcontractada podran executar els rols de cap de projecte.

5.4 MESURES DE QUALITAT

Un cop l'entitat estigui homologada, es definirà un nivell de servei que s'avaluarà en funció del percentatge de projectes que s'han finalitzat fora de **termini** i del nivell de **qualitat** dels lliurables entregats. En el cas de que el nivell no compleixi els mínims requerits, s'avaluaran les mesures de correcció a emprendre.

Es monitoritzaran diferents aspectes per a l'**avaluació de la qualitat** del servei. A tall d'exemple i de forma no exhaustiva podran ser:

- Cicle de vida dels projectes amb els rols i responsables de cada tasca i/o activitat.
- Gestió de la configuració assegurant que els canvis no afecten els nivells de qualitat.
- Procediments que assegurin que la documentació s'ha actualitzat d'acord amb els canvis i/o peticions realitzades al llarg del cicle de vida del projecte.
- Gestió de la documentació (control de canvis, versions, etc.)
- Regles i procediments que garanteixin la millora contínua del servei.
- Mètriques i indicadors.
- Gestió de les responsabilitats relatives al compliment del nivell de qualitat.
- Gestió de riscos que possibiliti una reducció o eliminació dels possibles impactes en el projecte.

Adicionalment a aquests aspectes d'avaluació de la qualitat, Andorra Digital exigirà l'**acompliment dels acords de nivell de servei (ANS)** en totes les ordres de treball que executin els adjudicataris, concretades en l'**apartat 8** del present document.

6 DEFINICIÓ DE LES NECESSITATS

Una vegada contextualitzades les necessitats en relació al servei d'assessorament digital personalitzat a les empreses andorranes, els següents apartats recullen el conjunt de **requeriments** mínims identificats per cadascun dels àmbits i fases a considerar per l'entitat. Aquest recull de condicions no pretén ser un llistat exhaustiu, sinó una **definició de mínims**, i per tant, s'espera que les entitats digitalitzadores les complementin i millorin d'acord amb la seva experiència en la prestació de serveis d'aquesta naturalesa.

Amb la intenció de poder dur a terme una avaluació tan objectiva com sigui possible, cada un dels següents apartats incorpora una identificació de requeriments específics, els quals s'espera que l'entitat tingui la capacitat d'argumentar, documentar i ampliar convenientment. Es tracta de recollir si l'ofertor compleix o no el requeriment i en quina mesura justifica el seu compliment. Andorra Digital cerca que les entitats digitalitzadores que la puguin acompanyar en les activitats necessàries per a la consecució amb èxit de les fases 1, 2 i 3 dels serveis d'assessorament digital del PDE. Per la seva part, espera que l'entitat li aporti una visió objectiva, externa, experta i independent que contribueixi a l'adequada estructuració i desenvolupament dels treballs futurs d'implementació i manteniment.

El següent apartat, per tant, té l'**objectiu de puntualitzar els requisits a complir per l'entitat digitalitzadora**, així com complementar esquemàticament els continguts i tasques que caldrà abordar segons els diferents àmbits de la present homologació.

6.1 VISIÓ GENERAL DE L'HOMOLOGACIÓ

En termes generals, per a proporcionar el servei exposat en la present homologació cal tenir en compte les següents puntualitzacions o requeriments:

ID	Descripció
[REQ.1]	L'empresa es compromet a formar part dels proveïdors homologats com a entitat digitalitzadora per a realitzar assessoraments personalitzats d'acord amb la metodologia definida.
[REQ.2]	L'empresa es compromet a realitzar assessoraments personalitzats a les empreses micro i petites si s'està homologat al lot 1 i realitzar assessoraments personalitzats a les empreses mitjanes i grans si s'està homologat al lot 2.
[REQ.3]	L'empresa es compromet a formar part dels proveïdors homologats durant un termini de 18 mesos amb possibilitat de pròrroga anual i fins a un màxim de dues pròrrogues.
[REQ.4]	Ser una empresa andorrana amb seu a Andorra.
[REQ.5]	L'empresa identificarà en la proposta si vol formar part dels proveïdors homologats per a realitzar assessoraments personalitzats a les empreses micro i petites (lot 1), dels proveïdors homologats per a realitzar assessoraments personalitzats a les empreses mitjanes i grans (lot 2) o bé a tots dos.
[REQ.6]	L'empresa es compromet a executar els treballs d'assessorament personalitzat que siguin assignats a l'empresa d'acord amb el mètode d'assignació establert.
[REQ.7]	L'empresa es compromet a executar els treballs d'assessorament personalitzat que siguin assignats a l'empresa en els períodes temporals màxims establerts.
[REQ.8]	L'empresa es compromet a executar els treballs d'assessorament personalitzat que li siguin assignats per l'import que ofert en funció de la dimensió de l'empresa a qui es realitza l'assessorament i d'acord amb els requeriments del present plec.
[REQ.9]	L'empresa es compromet a executar els treballs d'assessorament personalitzat que siguin assignats a l'empresa d'acord amb els criteris de qualitat establerts.
[REQ.10]	Per a les empreses que vulguin ser homologades en el lot 1, han de poder realitzar un mínim de 4 assessoraments de forma simultània a empreses micro i petites. Per a les empreses que vulguin ser homologades en el lot 2, han de poder realitzar 1 assessorament de forma simultània a empreses mitjanes i grans. Aquelles que vulguin ser homologades en tots dos lots, han de poder realitzar de forma simultània 5 assessoraments, 1 corresponent al lot 2 i 4 corresponents al lot 1.
[REQ.11]	Indicar el nombre màxim d'assessoraments que poden realitzar de forma simultània.

ID	Descripció
[REQ.12]	Indicar els sectors de mercat en els quals l'empresa és experta per a realitzar assessoraments personalitzats. Els sectors a seleccionar seran: Comerç a l'engròs i al detall i reparació de vehicles de motor i motocicletes; Activitats professionals, científiques i tècniques; Hostaleria; Construcció; Informació i comunicacions; Activitats administratives i serveis auxiliars; Activitats immobiliàries; Indústries manufactureres; Transport i emmagatzematge; Educació; Activitats sanitàries; Activitats artístiques, recreatives i d'entreteniment; Activitats financeres i d'assegurances; Altres sectors. Es podrà considerar que l'empresa és experta en un sector quan un mínim d'una experiència de les presentades hagi estat en el sector indicat.
[REQ.13]	L'entitat homologada que hagi realitzat el servei d'assessorament digital personalitzat a una empresa (servei 2 del PDE), es compromet a no participar en la implementació de solucions per a la mateixa empresa en el marc del tercer servei del PDE.

6.2 ACTIVITATS A DESENVOLUPAR

Recollides les activitats a desenvolupar al llarg dels capítols anteriors, seguidament es procedeix a desenvolupar amb major detall els requeriments, expectatives o futuribles necessitats a ser considerades. Remarcant i insistint una vegada més que aquest detall quant a requeriments no pretén ser una descripció exhaustiva, simplement es tracta de les línies mestres a tenir en compte per cada fase i en el conjunt del projecte durant el seu desenvolupament. Per part de l'entitat digitalitzadora s'espera que enriqueixi aquesta estructura i n'aporti valor. L'objectiu és garantir la màxima cobertura en relació amb el contingut i especialment no deixar fora res que pugui representar un aspecte clau a considerar dins l'enfocament plantejat.

6.2.1 Assessorament digital personalitzat

D'acord amb la descripció de les activitats a desenvolupar incloses en l'**apartat 4** del present document, es sol·licita a l'entitat digitalitzadora que es comprometi a assolir els objectius i dur a terme les accions estipulades en les tres fases del servei d'assessorament. Els requeriments associats són:

ID	Descripció
[REQ.14]	L'entitat homologada haurà d'iniciar el servei en un màxim de 15 dies naturals des que li és assignat el projecte d'assessorament.
[REQ.15]	Realitzar la fase 1 d'assessorament digital per a cadascun dels assessoraments personalitzats encarregats.
[REQ.16]	Realitzar la fase 2 d'identificació d'oportunitats per a cadascun dels assessoraments personalitzats encarregats.
[REQ.17]	Realitzar la fase 3 de definició del pla de transformació digital per a cadascun dels assessoraments personalitzats encarregats.

A continuació, es puntualitzen per a cada fase una sèrie de requisits específics que les entitats homologades hauran d'assumir en funció de les activitats específiques del lot que apliqui:

6.2.1.1 Fase 1: Assessorament digital

Dins de la primera fase del programa, els requisits per aconseguir els objectius proposats del programa són els següents:

ID	Descripció
[REQ.18]	Comprendre l'autodiagnòstic realitzat per l'empresa i identificar aspectes clau.

ID	Descripció
[REQ.19]	Realitzar una anàlisi interna de l'empresa avaluant quines son les seves fortaleses i debilitats en el context digital.
[REQ.20]	Realitzar l'anàlisi interna de l'empresa prenent els àmbits definits com a principals àmbits d'anàlisi: 1) Estratègia i visió de negoci; 2) Organització, persones i processos; 3) Infraestructures i habilitadors; 4) Productes, serveis i relació amb el client; 5) Ciberseguretat.
[REQ.21]	Realitzar una anàlisi externa de l'empresa identificant quines son les seves oportunitats i amenaces en el context digital.
[REQ.22]	Realitzar l'anàlisi externa de l'empresa prenent els àmbits definits com a principals àmbits d'anàlisi: 1) Estratègia i visió de negoci; 2) Organització, persones i processos; 3) Infraestructures i habilitadors; 4) Productes, serveis i relació amb el client; 5) Ciberseguretat.
[REQ.23]	Identificar les principals àrees d'oportunitat de l'empresa prenent els àmbits definits com a principals àmbits d'identificació d'oportunitats: 1) Estratègia i visió de negoci; 2) Organització, persones i processos; 3) Infraestructures i habilitadors; 4) Productes, serveis i relació amb el client; 5) Ciberseguretat.
[REQ.24]	Realitzar les sessions de treball necessàries per a la consecució dels objectius de la fase.
[REQ.25]	Elaborar els lliurables fixats per la metodologia d'acord amb les especificitats definides per a la dimensió de l'empresa analitzada.
[REQ.26]	Aportar lliçons apreses i millors pràctiques en l'assessorament digital en base a l'experiència adquirida en d'altres projectes d'abast similar.

6.2.1.2 Fase 2: Identificació d'oportunitats

Dins de la segona fase del programa, on es pretén identificar les oportunitats de digitalització de l'empresa que rep el servei, els requisits per aconseguir els objectius proposats del programa són els següents:

ID	Descripció
[REQ.27]	Elaborar un recull de casos d'ús en el marc de la digitalització que siguin de referència i aplicació a l'empresa analitzada d'acord amb el previst per a la seva dimensió.
[REQ.28]	Elaborar el recull de casos d'ús en base als àmbits definits: 1) Estratègia i visió de negoci; 2) Organització, persones i processos; 3) Infraestructures i habilitadors; 4) Productes, serveis i relació amb el client; 5) Ciberseguretat.
[REQ.29]	Analitzar les iniciatives de digitalització o amb potencial impacte en la digitalització realitzades, en curs o previstes per l'empresa per tal d'avaluar-les.
[REQ.30]	Definir els criteris de prioritització d'iniciatives per a definir el pla de transformació segons les oportunitats identificades.
[REQ.31]	Elaborar un llistat d'oportunitats a prioritzar d'acord amb els criteris establerts.
[REQ.32]	Realitzar les sessions de treball necessàries per a la consecució dels objectius de la fase.
[REQ.33]	Elaborar els lliurables fixats per la metodologia d'acord amb les especificitats definides per a la dimensió de l'empresa analitzada.
[REQ.34]	Aportar lliçons apreses i millors pràctiques en la identificació d'oportunitats en base a l'experiència adquirida en d'altres projectes d'abast similar.

6.2.1.3 Fase 3: Definició del Pla de Transformació Digital

L'entitat homologada, després de complir amb els requeriments de les fases anteriors, realitza l'última fase on defineix el Pla de Transformació Digital. Per tal d'assolir els objectius del PDE en relació a la tercera fase, l'entitat digitalitzadora haurà de:

ID	Descripció
[REQ.35]	Prioritzar les oportunitats de forma conjunta amb l'empresa i d'acord amb els criteris establerts per a definir el full de ruta.
[REQ.36]	Definir una calendarització de les solucions que es volen portar a terme.
[REQ.37]	Definir un pla d'acció per a cada empresa que reculli els principals actors rellevants, les àrees impactades, les activitats clau i les fites així com les necessitats pressupostaries associades.
[REQ.38]	Identificar quins son els actors principals per a cadascuna de les diferents iniciatives definides i definir el seu rol.
[REQ.39]	Definir els indicadors a monitoritzar per fer el seguiment de la implementació del pla de transformació.
[REQ.40]	Definir els responsables del seguiment de l'execució del programa de transformació, els òrgans, les seves responsabilitats i els comitès de seguiment.
[REQ.41]	Elaborar els lliurables fixats per la metodologia d'acord amb les especificitats definides per a la dimensió de l'empresa analitzada.
[REQ.42]	Aportar lliçons apreses i millors pràctiques en la identificació d'oportunitats en base a l'experiència adquirida en d'altres projectes d'abast similar.

6.2.2 Gestió del canvi i pla de comunicació

Dins les activitats a desenvolupar, es requereix que l'entitat utilitzi la seva experiència per a gestionar els canvis que es produeixen a mesura que s'implementen les mesures per a la digitalització. Addicionalment, també s'hauran d'estructurar les accions comunicatives que formaran part dels assessoraments digitals. A continuació, es faciliten els respectius requisits a acomplir de manera esquemàtica:

ID	Descripció
[REQ.43]	Aportar la visió de l'ofertor segons experiència en com enfocar la gestió del canvi per reduir aquelles reticències i rebutjos que es produeixin davant dels canvis que s'introdueixen al llarg del desenvolupament dels assessoraments digitals.
[REQ.44]	Disposar d'objectius i expectatives clares, tenint en compte les capacitats i limitacions per poder definir un abast realista del canvi.
[REQ.45]	Definir i validar les accions de gestió del canvi conjuntament amb els actors implicats de les empreses a qui es realitzen els assessoraments digitals.
[REQ.46]	Considerar línies concretes de treball que considerin les expectatives de les diferents entitats i empreses participants i considerar activitats pel traspàs del coneixement del projecte a la seva finalització.
[REQ.47]	Aportar la visió de l'ofertor segons experiència en com estructurar les accions comunicatives que formaran part dels assessoraments digitals.
[REQ.48]	Aportar la visió de l'ofertor segons experiència en com enfocar el seguiment i avaluació del procés de transició.

6.2.3 Principis i màximes de transformació digital

Els plans de transformació digital hauran d'estar elaborats seguint els principis i màximes de transformació digital;

ID	Descripció
[REQ.49]	Les propostes d'iniciatives a desenvolupar que s'incloguin en els plans de transformació digital hauran de preservar els principis (Empreses eficients i digitals, Persones al centre, Serveis digitals a clients,

Governança transversal de la transformació digital) i màximes de transformació digital (Seguretat, Transparència, Simplicitat i Confiança).

6.2.4 Lliurables

Finalment, es detallen els requeriments contemplats amb relació a l'activitat d'assessorament digital pel que fa a activitats i treballs a lliurar:

ID	Descripció
[REQ.50]	Elaborar l'Informe d'assessorament digital de la plataforma on s'obté el nivell de maduresa digital de l'empresa, en base a la revisió de l'informe d'auto assessorament.
[REQ.51]	Elaborar l'informe de maduresa digital i principals àrees d'oportunitat (DAFO) d'acord amb els requeriments en funció de la dimensió de l'empresa analitzada.
[REQ.52]	Elaborar el llistat de casos d'ús d'acord amb els requeriments en funció de la dimensió de l'empresa analitzada.
[REQ.53]	Elaborar el llistat d'oportunitats identificades d'acord amb els requeriments en funció de la dimensió de l'empresa analitzada. En aquest llistat hauran de tenir-se en compte les oportunitats derivades de les anàlisis interna i externa i la comprensió de les iniciatives realitzades, en curs o anteriorment descartades.
[REQ.54]	Elaborar el llistat d'oportunitats prioritzades d'acord amb els requeriments en funció de la dimensió de l'empresa analitzada.
[REQ.55]	Elaborar el pla de transformació digital d'acord amb els requeriments en funció de la dimensió de l'empresa analitzada.

6.3 METODOLOGIA

La metodologia per a dur a terme els serveis d'assessorament ve determinada i descrita en el present document per tal de facilitar i optimitzar els recursos i temps invertit de l'entitat digitalitzadora en la planificació del projecte, així com per a homogeneïtzar el correcte desenvolupament de les accions que es duran a terme.

A continuació, es puntualitzaran els requeriments en relació a l'execució dels serveis d'assessorament personalitzat;

ID	Descripció
[REQ.56]	L'execució del projecte ha de realitzar-se d'acord amb la metodologia descrita i realitzant les diferents tasques segons la dimensió de l'empresa a qui es realitza l'assessorament digital.
[REQ.57]	Participar en les sessions formatives al voltant de la metodologia de treball i en les quals es donarà visibilitat de les tasques a realitzar, l'estructura dels lliurables i els requeriments de qualitat, per a cadascuna de les tipologies d'empreses participants als assessoraments digitals (segons dimensió).
[REQ.58]	L'execució del projecte ha de fer-se amb equips multidisciplinaris i utilitzant metodologies àgils, de gestió de projectes i de disseny i identificació d'oportunitats digitals. Indicar quines metodologies són d'aplicació per part del proveïdor en aquests àmbits. L'experiència amb aquestes metodologies de treball ha de veure's reflectida a la proposta.
[REQ.59]	Descripció dels centres experts, especialistes i/o experts que es disposen i com s'enfoca la seva participació dins les fases en consideració a la metodologia.
[REQ.60]	Presentar una proposta tipus de caracterització d'oportunitat a incorporar en el pla de transformació digital, d'acord amb les particularitats de la mida de l'empresa client del lot en el qual es participa.

6.4 EXPERIÈNCIA EN TREBALLS SIMILARS I CAPACITATS

L'entitat digitalitzadora, per tal d'homologar-se, haurà de facilitar informació rellevant sobre la seva experiència, participació en projectes anteriors, coneixements i certificacions que pot aportar per a la realització del servei, així com la capacitat de treballar simultàniament en diversos assessoraments. Els punts principals a adjuntar o proporcionar són els següents;

ID	Descripció
[REQ.61]	Llistat documentat de referències de treballs similars a l'objecte dels assessoraments personalitzats en els darrers 3 anys. Es tindran en especial consideració les 5 referències que s'indiquin com a principals.
[REQ.62]	Facilitar persones de contacte de les entitats referenciades en l'experiència amb l'objectiu de poder contrastar els treballs referenciats.
[REQ.63]	Llistat documentat de Certificacions i Acreditacions que es creguin oportunes aportar per tal d'argumentar i justificar l'experiència en la realització de feines similars.

Amb l'objectiu de contrastar les dades facilitades, Andorra Digital es reserva la facultat d'efectuar entrevistes personals o proves de qualificació. La falsedat en el nivell de coneixements tècnics del personal de l'oferta, deduïda del contrast entre els valors específics de l'oferta i els coneixements reals demostrats en l'execució de les feines, implicarà la substitució del mateix i, si es donés el cas, la finalització de l'homologació de l'empresa.

6.5 EQUIP DE TREBALL

En termes generals, s'espera que l'entitat digitalitzadora porti tant els mitjans personals com els recursos tècnics necessaris que li permetin lliurar els serveis amb garanties i de forma òptima, això és, d'acord amb les necessitats descrites. En aquest sentit l'entitat haurà de presentar un equip de treball suficientment dimensionat i capacitat atenent a la duració i abast del projecte. Caldrà detallar no únicament l'equip específic designat pel projecte sinó també de quins recursos addicionals amb iguals capacitats es disposa. Esdevé obvi considerar que els professionals que componguin l'equip de treball proposat hauran d'estar amplament experimentats i qualificats pel desenvolupament de les tasques proposades.

L'entitat col·laborarà activament amb totes les tasques que derivin de la mateixa gestió del projecte, com puguin ser l'organització de reunions periòdiques, elaboració d'actes, tasques de coordinació o d'altres activitats habituals o que s'estimin oportunes.

Afegir que s'espera per part de l'entitat digitalitzadora un compromís i orientació dins l'equip de treball, amb el benentès que s'està demanant una corresponsabilitat envers l'èxit del projecte. Això es tradueix en un posicionament actiu davant les possibles problemàtiques o necessitats que puguin sorgir, aportant coneixement, recursos o mitjans que estiguin al seu abast en clau de poder-les resoldre.

Adicionalment per la naturalesa dels treballs requerits, serà imprescindible disposar de centres o recursos experts. Amb tot, es sol·licita la següent informació:

ID	Descripció
[REQ.64]	Indicar tots els recursos dels quals disposa l'empresa per tal de realitzar el servei d'assessorament digital. Caldrà indicar quins d'aquests recursos realitzaran les funcions de cap de projecte i quins les funcions de consultor. Es tindran en especial consideració com a màxim els 10 recursos que s'indiquin com a principals per a cada lot. La resta de recursos, es valoraran com addicionals.

ID	Descripció
[REQ.65]	Relació documentada de l'experiència i formació (CV, etc.) dels recursos que es consideren principals per a l'execució dels assessoraments per a cada lot.
[REQ.66]	Relació documentada de l'experiència i formació (CVs, etc) dels recursos addicionals que en cas de necessitat podrien incorporar-se als projectes d'assessorament digital per a cada lot.
[REQ.67]	Els recursos que realitzaran els assessoraments digitals hauran de ser aquells presentats en l'oferta. La incorporació i canvis de recursos en l'equip de treball es permetrà sempre i quan aquests compleixin amb la solvència mínima.
[REQ.68]	Pel lot 1, caldrà indicar, com a mínim, 5 recursos per a l'execució dels treballs d'assessorament personalitzat. Com a mínim, 1 d'ells ha de poder executar les funcions de cap de projecte.
[REQ.69]	Pel lot 2, caldrà indicar, com a mínim, 4 recursos per a l'execució dels treballs d'assessorament personalitzat per aquelles empreses. Com a mínim, 1 d'ells ha de poder executar les funcions de cap de projecte.
[REQ.70]	En el cas que l'empresa presenti oferta per a l'homologació en el lot 1 i en el lot 2, els recursos proposats en l'equip de treball no podran incloure's en un lot si han estat proposats en l'altre.
[REQ.71]	Pel lot 1, pels perfils que executin el rol de cap de projecte, es requereix demostrar una experiència d'un mínim de 5 anys en la gestió de projectes de consultoria i/o digitalització. Pels perfils que executin el rol de consultor, es requereix demostrar una experiència d'un mínim de 2 anys en l'execució de projectes de definició de plans estratègics, elaboració de fulls de ruta i/o avaluació i desplegament de solucions digitals.
[REQ.72]	Pel lot 2, pels perfils que executin el rol de cap de projecte, es requereix demostrar una experiència d'un mínim de 8 anys en la gestió de projectes de consultoria i/o digitalització. Pels perfils que executin el rol de consultor, es requereix demostrar una experiència d'un mínim de 3 anys en l'execució de projectes de definició de plans estratègics, elaboració de fulls de ruta i/o avaluació i desplegament de solucions digitals.
[REQ.73]	Per a cada recurs proposat, incloure el detall de projectes d'abast similar en els quals ha participat.
[REQ.74]	Per a cada recurs proposat, incloure el detall de projectes d'abast similar en empreses andorranes en els quals ha participat.
[REQ.75]	Per a cada recurs proposat, indicar les certificacions, graduacions o titulacions relatives a digitalització, tecnologies i gestió de projectes de les quals disposa per a realitzar el servei d'assessorament personalitzat.
[REQ.76]	Descripció dels mecanismes que disposa o proposa l'ofertant com a garanties de poder donar suport al projecte durant el marc temporal descrit.
[REQ.77]	Descriure i documentar les possibles aliances o preacords als quals el licitador, com a <i>prime-contractor</i> , hagi pogut arribar amb empreses andorranes o fora d'Andorra per donar cobertura al conjunt dels treballs a desenvolupar amb les màximes garanties.
[REQ.78]	Es permet presentar membres de l'equip corresponents a empreses aliades o subcontractades amb qui es participarà de forma conjunta en l'homologació. Aquests recursos no propis no poden suposar més del 50% de l'equip de consultors i, en cap cas, poden correspondre als rols de cap de projecte.

Amb l'objectiu de contrastar les dades facilitades, Andorra Digital es reserva la facultat d'efectuar entrevistes personals o proves de qualificació. La falsedat en el nivell de coneixements tècnics del personal de l'oferta, deduïda del contrast entre els valors específics de l'oferta i els coneixements reals demostrats en l'execució de les feines, implicarà la substitució del mateix i, si es donés el cas, la resolució de contracte.

6.6 GOVERNANÇA

Tal i com s'ha exposat anteriorment en l'**apartat 4.3** del present document, s'estableixen dos nivells de definició i aplicació del model de governança; envers l'homologació i envers el projecte. A mode resum, es puntualitzen els requeriments que l'entitat homologada ha d'assolir en el seguiment i governança del servei d'assessorament;

ID	Descripció
[REQ.79]	Descripció del model de governança proposat d'acord amb l'aproximació efectuada i els recursos proposats.
[REQ.80]	Detallar els rols a desenvolupar per part dels recursos presentats a l'anterior apartat dins la governança definida per la metodologia.
[REQ.81]	Descripció detallada dels òrgans de govern, composició i estructuració, tant per part de l'oferent com l'esperada per part del client a efectes d'homologació i a efectes de cadascun dels assessoraments personalitzats.
[REQ.82]	Donar mostres del <i>reporting</i> regular a elaborar pel seguiment, a nivell homologació i, en particular, com a lliurable o documents de suport pel comitè estratègic
[REQ.83]	Donar mostres del <i>reporting</i> regular a elaborar pel seguiment, a nivell projecte d'assessorament digital personalitzat.
[REQ.84]	Descriure les principals i habituals activitats portades a terme.
[REQ.85]	Aportar la matriu RACI associada als òrgans de govern presentats a la governança.
[REQ.86]	Detallar aquelles activitats enteses com de valor afegit i diferencial que es proposen portar a terme per part de l'oferent a la governança.
[REQ.87]	Es requerirà un <i>reporting</i> amb una freqüència mensual en el que s'indicarà els projectes assignats, tancats i en curs. En el cas dels projectes en curs es requerirà que s'indiqui si estan dins o fora de termini. En cas de que sigui fora de termini s'haurà de justificar el motiu.
[REQ.88]	Posar a disposició de l'homologació un responsable de contracte de l'empresa proveïdora com a màxim responsable de la correcta execució del contracte en les condicions i terminis establerts i la consecució dels objectius fixats.
[REQ.89]	Participar en els comitès estratègics en la periodicitat que s'estableixi.

6.7 QUADRE DE COMANDAMENT

Amb l'objectiu de poder efectuar un adequat seguiment tant operatiu com executiu del projecte, es sol·licita a tal efecte que l'entitat incorpori diferents indicadors o quadres de comandament per efectuar-ne el control i seguiment. Això s'ha de poder traduir amb indicadors concrets que permetin el seu seguiment.

Finalment haurà d'existir un seguiment més convencional de l'evolució de les mateixes iniciatives, identificant si s'escau possibles desviacions temporals, punts bloquejats, o execució apropiada.

ID	Descripció
[REQ.90]	Descriure el quadre d'indicadors suggerit per efectuar el seguiment de detall de l'evolució dels diferents assessoraments digitals que estigui realitzant el proveïdor pel lot en el qual es troba homologat, i que permeti gestionar desviacions, riscos, costos, etc.
[REQ.91]	Incorporar altres indicadors rellevants o suggerits d'acord amb l'experiència de l'oferent amb la finalitat de garantir una òptima gestió en el conjunt de projectes d'assessorament, tot donant visibilitat dels beneficis aportats a nivell país.
[REQ.92]	Del conjunt d'indicadors referenciats, mencionar aquells que s'espera utilitzar per veure el grau d'assoliment dels objectius establerts pel projecte.

6.8 CONDICIONANTS TEMPORALS I ECONÒMICS

Posteriorment a l'homologació, les entitats digitalitzadores han d'ajustar-se als terminis i pressupostos establerts. Per tal de facilitar els mínims requisits temporals i econòmics, es puntualitza que;

ID	Descripció
[REQ.93]	La finalització del servei s'ha de realitzar amb un període màxim de 4 setmanes per microempreses i de 6 setmanes per a petites empreses.
[REQ.94]	La finalització del servei s'ha de realitzar amb un període màxim de 7 setmanes per microempreses i de 8 setmanes per a grans empreses.
[REQ.95]	Pel lot 1, el proveïdor ha d'indicar en l'oferta el preu per a cadascuna de les dues tipologies d'assessoraments (a microempreses i a petites empreses), tenint en compte les activitats definides i els preus de referència establerts .
[REQ.96]	Pel lot 2, el proveïdor ha d'indicar en l'oferta el preu per a cadascuna de les dues tipologies d'assessoraments (a mitjanes i a grans empreses), tenint en compte les activitats definides i els preus de referència establerts

6.9 SUBCONTRACTACIÓ

Inicialment, l'entitat haurà de facilitar una sèrie de documentació per tal d'identificar els recursos dels quals disposa per a realitzar els serveis d'assessorament digital personalitzats. Un cop homologada i en cas de necessitat (falta de perfils especialitzats, manca de suficients recursos per a complir els terminis, etc.), es podrà disposar de la subcontractació per a aconseguir els estàndards proposats en els treballs d'assessorament. Únicament es podrà recórrer a la subcontractació de les empreses que s'hagin indicat en la proposta de serveis i la memòria tècnica que dona resposta al present plec i en cap cas es podrà preveure subcontractar noves empreses una vegada adjudicada l'homologació.

Tal com s'ha exposat en l'apartat 5.3 i a mode de resum, caldrà tenir en compte les següents consideracions i limitacions;

ID	Descripció
[REQ.97]	Es permet la subcontractació. Per tal que la subcontractació es faci efectiva cal indicar el nom de l'empresa subcontractada i la seva experiència en projectes d'objecte similar.
[REQ.98]	Indicar de forma documentada el nombre de recursos que formen part d'empreses subcontractades i treballs que es realitzaran per part seva. Identificar també quins dels recursos presentats formen part d'empreses subcontractades
[REQ.98]	No es permetrà que els recursos que formen part d'empreses subcontractades suposin més d'un 50% de l'equip de consultors. En cap cas els recursos de l'empresa subcontractada podran executar els rols de cap de projecte
[REQ.99]	Per a cada recurs proposat, indicar si és propi o forma part d'una empresa subcontractada.

6.10 REVISIÓ TÈCNICA

És necessari per garantir la continuïtat en la present homologació que l'entitat compleixi amb els terminis i nivells de qualitat establerts. Amb la intenció de garantir el correcte funcionament dels serveis realitzats per l'entitat homologada, es duran a terme revisions periòdiques dels projectes finalitzats i les seves valoracions.

ID	Descripció
[REQ.100]	Un cop el proveïdor ha estat homologat es definirà un nivell de servei que s'avaluarà en funció del percentatge de projectes que s'han finalitzat fora de termini, de l'adequació dels treballs i lliurables a la metodologia establerta i del nivell de qualitat de l'entregable. L'empresa es compromet a mantenir un nivell de servei adequat i a participar en les revisions del nivell de servei que es realitzin.

ID	Descripció
[REQ.101]	En el cas de que el nivell no compleixi els mínims requerits, s'avaluaran les mesures de correcció a emprendre. L'empresa es compromet a acceptar les mesures de correcció que es defineixin i a dedicar recursos per a corregir el nivell de servei.

NOTA: Andorra Digital es reserva el dret d'excloure l'entitat digitalitzadora homologada en cas que es produeixin incompliments en les condicions exposades en el present plec d'homologació.

7 DOCUMENTACIÓ A PRESENTAR

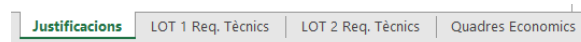
El següent apartat pretén exposar la documentació que caldrà adjuntar per a poder formar part del procés de selecció de la present homologació.

Amb la finalitat de poder dur a terme una avaluació el més objectiva possible, els oferents hauran de presentar l'estructura de la memòria tècnica, per tal de justificar els requisits que compleixen en relació a l'**apartat 6 "Definició de necessitats"**, la proposta econòmica, on hauran de facilitar el preu per servei, així com informació relativa als recursos que proporcionaran dins el seu servei d'assessorament digital personalitzat (perfils de l'equip de treball, coneixements acadèmics, experiència, etc.).

7.1 ESTRUCTURA MEMÒRIA TÈCNICA

El document de resposta tècnic o document base haurà d'incloure – i no estrictament en el mateix ordre– tots els punts relacionats a l'**apartat 6 de "Definició de les necessitats"**. Aquest document podrà lliurar-se en el format que es prefereixi, això és PowerPoint, Word, etc. amb una extensió màxima de 70 pàgines, inclosos els annexos. No seran valorats els fulls que excedeixin aquest límit de pàgines. Es recomana desenvolupar la proposta tècnica utilitzant tipus de lletra Arial 11. Addicionalment i per a cada subapartat, es sol·licita a l'entitat digitalitzadora donar resposta als requeriments particulars especificats ([REQ.x]). És per això que quan l'entitat respongui als requeriments que es plantegen dins d'aquesta homologació, haurà de:

- Omplir la taula inclosa a la pestanya **Justificacions** que incorpora el fitxer Excel (**PdTDA- PDE - Req.Homologacio_DOC5**) lliurat amb el conjunt dels documents que conformen l'homologació.



Serà d'obligat compliment la seva complimentació d'acord amb el model proposat, on s'indica: Número de requeriment, el seu grau d'acompliment (SI, NO, PARCIALMENT), la justificació, i l'apartat i pàgina on queda recollida dita justificació. La taula sol·licitada funcionarà com a índex per tal de localitzar les respostes i la seva justificació, formant part del procés d'avaluació de la present homologació, i **descartant-se aquelles propostes que no segueixin aquest format de resposta**.

ID	Acompleix	Justificació	Apartat	Pàgina
[REQ.1]	SI/NO/PARCIALMENT			
[...]	SI/NO/PARCIALMENT			
[REQ.n]	SI/NO/PARCIALMENT			

Addicionalment l'entitat podrà incloure tota la informació que consideri rellevant per tal que s'avalui la solució, malgrat que aquesta no s'hagi demanat explícitament en aquest document.

7.2 ESTRUCTURA RECURSOS TÈCNICS I PROJECTES

Dins el fitxer Excel **PdTDA- PDE -Req.Homologacio_DOC5** es proporcionen les taules a completar per l'entitat digitalitzadora sobre els sectors de mercat, l'equip de treball, l'experiència i la capacitat per a dur a terme els serveis d'assessorament. L'entitat digitalitzadora podrà aplicar al **lot 1** (LOT 1 Req. Tècnics), **lot 2** (LOT 2 Req. Tècnics) o **ambdós lots** (adjuntant la informació en ambdues pestanyes), sempre i quan es faciliti en les pestanyes pertinents la informació del equip de treball, la capacitat d'assessorament simultani i el llistat dels projectes rellevants.

A continuació s'exposa el detall dels recursos tècnics i projectes que es tindran en compte per a la valoració dels candidats i que s'hauran de facilitar en el fitxer;

7.2.1 Perfils i capacitat de les entitats homologades

Un dels requisits que es pretén assolir a l'hora de dur a terme els serveis d'assessorament és el nombre de serveis que l'entitat pot proporcionar simultàniament.

Per tal de valorar la candidatura serà necessari disposar de capacitat per a realitzar de forma simultània, com a **mínim, 4 assessoraments** per al **lot 1**. En cas que s'apliqui al **lot 2**, el **mínim** requerit és **d'1 assessorament**, valorant-se la capacitat de dur-ne a terme simultàniament més quantitat.

Caldrà citar el nombre màxim de serveis que es poden realitzar simultàniament dins la taula corresponent al model que s'adjunta a continuació;

Nombre d'assessoraments (simultaneïtat)	...
---	-----

Taula Nombre d'assessoraments

Per tal de facilitar la selecció de l'entitat digitalitzadora proveïdora, l'empresa indicarà en quins dels **sectors de mercat** relacionats és especialista. Es podrà considerar que l'empresa és experta en un sector quan un mínim d'una experiència de les presentades hagi estat en el sector indicat.

Sector de mercat	Especialista (Sí/No)
Activitats administratives i serveis auxiliars	S/N
Activitats artístiques, recreatives i d'entreteniment	S/N
Activitats financeres i d'assegurances	S/N
Activitats immobiliàries	S/N
Activitats professionals, científiques i tècniques	S/N
Activitats sanitàries	S/N
Comerç a l'engròs i al detall; reparació de vehicles de motor i motocicletes	S/N
Construcció	S/N
Educació	S/N
Hostaleria	S/N
Indústries manufactureres	S/N
Informació i comunicacions	S/N
Transport i emmagatzematge	S/N
Altres	Especificar

Taula sectors de mercat en els quals l'empresa és especialista

Per tal d'homologar-se, les entitats que optin a la posició hauran de facilitar la informació rellevant sobre els seus perfils; titulacions, formació en l'àmbit, anys d'experiència i projectes realitzats, entre d'altres. A continuació es mostra la informació que es requereix per a la valoració de la candidatura:

	Perfils	Inicials del perfil implicat	Titulació	Formació en l'àmbit*	Anys d'experiència en l'àmbit*	Certificacions i titulacions en l'àmbit*	Projectes rellevants en l'àmbit* i principals activitats desenvolupades	Subcontractat
1	Perfil Tipus 1							S/N
2	Perfil Tipus 2							S/N
							S/N
n	Perfil Tipus-n							S/N

Taula Perfils implicats en el servei

*S'entén dins l'àmbit totes les activitats, certificacions i titulacions relatives al sector de la digitalització, tecnologies, gestió de projectes i competències de les quals disposa per a realitzar el servei d'assessorament digital.

El **Perfil Tipus-1, Perfil Tipus-n** correspondran als diferents perfils que puguin participar en el projecte, classificant-se entre Cap de Projecte o Consultor. Cada oferent inclourà aquells que estimi oportuns, detallant la informació requerida en la taula anterior. Es tindran en especial consideració els primers 10 recursos facilitats en la taula, considerant-se els subsegüents addicionals.

En cas que s'apliqui a ambdós lots, els recursos proposats en l'equip de treball no podran incloure's en un lot si han estat proposats en l'altre lot.

La informació facilitada ha de procurar ser el més breu i concreta possible, adjuntant-se de manera esquemàtica en cada casella.

7.2.2 Llistat de projectes

Adicionalment, es presentarà un **Llistat de projectes**, on s'adjuntaran les referències dels 5 projectes més rellevants efectuats i/o treballs similars a l'objecte dels assessoraments personalitzats. Els projectes hauran d'haver estat iniciats després de l'1 de gener de 2019, tenint en consideració els duts a terme els darrers tres anys.

Es requereix adjuntar la informació d'interès sobre els projectes: nom del projecte, sector, entitat, l'any d'inici, la seva durada i perfils implicats (si s'escau). Per tal d'**acreditat la veracitat** de la informació facilitada sobre els projectes duts a terme, caldrà adjuntar també una **persona contacte** dins l'entitat que permeti contrastar la realització dels treballs referenciats.

S'adjunta el model del **Llistat de projectes** que haurà de facilitar l'entitat digitalitzadora per a participar en la present homologació;

Nº projecte	Projecte	Descripció (màx. 150 caràcters)	Sector mercat	Any	Entitat	Durada	Persona de contacte	Perfils implicats*
1								
2								
...								
5								

Taula Llistat de projectes

* S'adjuntarà, si escau, dins la casella "Perfils implicats" el nombre del perfil (1,2,...20) determinat en la taula anterior "Perfils implicats en el servei" que va participar en el corresponent projecte.

La informació facilitada ha de procurar ser el més breu i concreta possible, adjuntant-se de manera esquemàtica en cada casella.

7.3 ESTRUCTURA PROPOSTA ECONÒMICA

A fi i efecte de procedir a efectuar la cotització econòmica per part dels oferents, es sol·licita procedir a complimentar les següents taules descrites a continuació d'acord amb el model proposat:

7.3.1 Preu de l'assessorament

L'ofertant procedirà a detallar els preus del servei amb els quals abordarà els **serveis d'assessorament digital personalitzat**. Tanmateix, indicarà el cost associat per a cadascun dels assessoraments en funció de la dimensió de l'empresa o lot en el qual vol homologar-se:

Preu per servei	Tipus de lot	Tipologia d'empresa	Cost d'assessorament
	Preu per servei	Lot 1	Microempresa
Petita empresa			- €
Lot 2		Mitjana empresa	- €
		Gran empresa	- €

Taula Preu per servei

Tal com s'ha comentat prèviament en l'apartat 5.2.3, un dels criteris de selecció de les entitats digitalitzadores que formaran part de la present homologació, serà el preu ofert per a realitzar cada assessorament digital personalitzat. Els **preus de referència** per a cada **tipologia d'assessorament**, en funció de la dimensió de l'empresa assessorada, són els següents:

- Microempresa: 1.000 euros per servei, IGI no inclòs.
- Petita empresa: 3.500 euros per servei, IGI no inclòs.
- Mitjana empresa: 5.500 euros per servei, IGI no inclòs.
- Gran empresa: 12.000 euros per servei, IGI no inclòs.

Consideracions relatives al preu

Els preus dels serveis presentats han d'incloure desplaçaments, pernoctacions, dietes, despeses de tramitació dels permisos de treball del personal al Principat d'Andorra (per empreses no andorranes), així com qualsevol altra despesa fruit del desenvolupament del projecte. Dit això, **no s'acceptarà cap concepte de facturació complementària que no sigui els contemplats en els següents apartats.**

D'altra banda, els preus s'han de presentar sense incloure els impostos indirectes (IGI).

No es tindran en compte i es podran descartar aquelles propostes en les quals s'identifiquin **baixes temeràries**. S'entendrà per **baixa temerària** tota oferta econòmica que suposi una baixa superior al 20% respecte el preu de referència.

Es podran arribar a avaluar propostes econòmiques que superin el preu de referència fins a un 5%, sempre que l'oferta tècnica presenti una millora qualitativa rellevant (per exemple, una proposta de valor afegit o un servei diferencial com una prova de concepte o formacions addicionals) respecte el conjunt de les ofertes rebudes i compleixi la totalitat dels requeriments previstos en el present plec.

7.4 NOTES ADDICIONALS

1. Els oferents hauran de presentar el fitxer Excel (**PdTDA- PDE -Req.Homologacio_DOC5**) lliurat amb el conjunt dels documents que conformen el concurs, amb la proposta econòmica i referències als requeriments degudament complimentats conforme al model proposat, sense guixar res ni qualsevol altre signe que doni lloc a dubtes sobre el contingut de la mateixa proposta. És necessari que els oferents complimentin el model proposat sense alterar les dades que hi consten. Qualsevol canvi a aquest respecte, si donés lloc a interpretacions de l'oferta presentada, podrà ser motiu d'exclusió. En conseqüència, les ofertes que no segueixin el model establert, podrien quedar excloses del procediment. Amb aquest mateix esperit, afegir que l'oferent haurà de complimentar la totalitat de la informació sol·licitada per totes les fases, és a dir, no s'admetrà sota cap condició cotitzacions parcials dels treballs o de les seves fases.

8 ACORDS DE NIVELL DE SERVEI DELS PROJECTES

Per a la gestió i seguiment dels serveis prestats per als adjudicataris dels projectes d'aquesta homologació, es defineixen una sèrie de Acords de Nivell de Servei (ANS). Aquests permeten monitoritzar i avaluar la qualitat i la gestió dels serveis a través d'indicadors que parametritzen el grau de consecució acordat per a cada servei. L'entitat adjudicatària del projecte serà responsable de portar el seguiment dels ANS i recollir la informació. Es tracta d'un primer conjunt d'ANS que podran ser complementats pel licitant d'acord a la seva experiència en serveis d'aquesta naturalesa, i tanmateix convenientment acceptats per la seva part.

Andorra Digital es reserva el dret de determinar la forma en què la manera de reportar els ANS es dugui a terme tot buscant la millora en la gestió agregada de tots els projectes normalitzant la forma de recollir aquesta informació.

El compliment dels ANS ha de ser revisat de forma mensual. En el Comitè estratègic s'haurà de realitzar una presentació de l'estat de compliment dels ANS, així com de les desviacions ocorregudes.

Seguidament es descriuen els ANS requerits per a Andorra Digital en relació a la present licitació. Per tal de fer una definició acurada, s'utilitzaran mètriques a fi i efecte de mesurar quantitativament les prestacions de serveis oferts. Aquestes mètriques es defineixen en el present document, però queden subjectes a possibles variacions consensuades entre l'adjudicatari i Andorra Digital previ a la signatura dels contractes.

En aquest apartat es descriuen les funcions, obligacions i responsabilitats de l'adjudicatari relacionades amb els nivells definits per la prestació del servei. Aquest capítol inclou també el mètode específic de mesura dels nivells de servei que ha identificat Andorra Digital.

Excepcions del compliment del nivell de servei:

L'entitat homologada prestadora de serveis quedarà exempta de complir amb els Nivells de Servei acordats, i per tant de les seves sancions, en aquells casos en els quals l'entitat homologada no sigui responsable de l'incompliment per causes de força major degudament acceptades per Andorra Digital i/o per causes directament imputables a Andorra Digital.

8.1 SLA RELATIU A LA IMPLEMENTACIÓ SERVEI – PROJECTE

8.1.1 Definicions

Les següents línies i mètriques tindran el significat establert a continuació quan s'utilitzin en aquest document:

Control del compliment de terminis: Desviació temporal en l'execució de la planificació presentada.- Es considerarà com a desviació temporal en l'execució de la planificació del projecte o tasca puntual el percentatge de dies hàbils de retard sobre les fites consensuades entre Andorra Digital i l'adjudicatari d'acord amb la planificació feta per aquest últim a l'inici de la col·laboració o per aquelles tasques planificades al llarg de la col·laboració que s'hagin consensuat prèviament.

Control del nivell de qualitat: Qualitat del projecte.- Es valorarà la qualitat del projecte mesurant els errors o mancances que poguessin afectar la qualitat del projecte, documentació lliurada, les decisions preses o altres aspectes significatius de les activitats a desenvolupades definides en el present document. A tal efecte s'espera definir de forma consensuada entre Andorra Digital i l'adjudicatari tot una sèrie d'indicadors qualitius a tenir en consideració.

Control del nivell de satisfacció: Puntuació del servei.- Un cop finalitzat el servei i en funció de les necessitats, l'empresa digitalitzada podrà optar a valorar els resultats obtinguts, així com el transcurs del servei i el valor aportat per l'entitat digitalitzadora.

8.1.2 Mesura dels nivells de servei

Per tal de mesurar el servei ofert per part de l'empresa contractada es defineix el càlcul de les mètriques descrites amb anterioritat:

Mètrica	Valor Objectiu	Càlcul
Desviació temporal en l'execució de la planificació presentada	0%	<p>DTex = Percentatge de la desviació temporal en l'execució de la fita en la planificació presentada.</p> <p>DTex = $100 \times (\text{Drex} - \text{Dprex}) / \text{Dprex}$</p> <p>DTex: Desviació</p> <p>Dprex: Dies laborables planificats execució</p> <p>Drex: Dies laborables reals execució</p> <p>Exemple:</p> <p>Dprex=10</p> <p>Drex=11</p> <p>DTex= $100 \times (11-10)/10 = 10\%$</p>
Qualitat del projecte	100%	DQP = Desviació Qualitat del projecte. A definir.
Puntuació del servei	100%	PSD = Puntuació del Servei de Digitalització.

8.1.3 Validació dels nivells de servei

S'han establert 4 nivells d'avaluació del servei prestat en funció de les mètriques definides anteriorment i del seu càlcul. El servei prestat es classificarà en un dels nivells i quan apliqui es faran efectives les sancions definides. Les sancions definides es descomptaran dels pagaments que s'hagi de fer a l'adjudicatari del concurs.

Taula SLA Desviació temporal en l'execució de la planificació presentada

Nivell	Qualitat del Servei	Acompliment del Contracte
● Òptim	DTex ≤ 15%	Sí
● Acceptable	15% < DTex ≤ 25%	Acompliment parcial
● Mínim	25% < DTex ≤ 30%	Acompliment parcial
● No Acceptable	DTex > 30%	Incompliment

Taula SLAs Desviació temporal en l'execució de la planificació presentada
Taula SLA Qualitat del projecte

Nivell	Qualitat del Servei	Acompliment del Contracte
● Òptim	DPQ	Sí
● Acceptable	DPQ	Acompliment parcial
● Mínim	DPQ	Acompliment parcial
● No Acceptable	DPQ	Incompliment

Taula SLAs Qualitat del projecte
Taula SLA Puntuació del servei

Nivell	Qualitat del Servei	Acompliment del Contracte
● Òptim	$80\% \leq \text{PSD}$	Sí
● Acceptable	$60\% \leq \text{PSD} < 80\%$	Acompliment parcial
● Mínim	$45\% \leq \text{PSD} < 60\%$	Acompliment parcial
● No Acceptable	$\text{PSD} < 45\%$	Incompliment

Taula SLAs Puntuació del servei

9 ANNEX

9.1 FASES DEL SERVEI D'ASSESSORAMENT PERSONALITZAT

9.1.1 Lot 1

Es faciliten de forma esquemàtica les activitats a desenvolupar en cada subfase de la metodologia d'assessorament digital personalitzat a empreses. Per al primer lot, les activitats i lliurables a realitzar són les següents;

	Microempresa	Petita empresa
SUBFASE 1A Informe d'autodiagnosi digital	Comunicació Punt únic de Contacte a l'empresa assessorada de l'inici del PDE.	
	Enviament de l'informe de la plataforma i l'informe d'anàlisi inicial per part de l'empresa assessorada a l'entitat digitalitzadora.	
	Primera revisió dels informes d'autodiagnosi i dels informes d'anàlisi inicial per part de l'entitat digitalitzadora.	
	Es concreten a través de correu electrònic l'abast, referents, calendari i objectius entre entitat digitalitzadora i empresa per la seva validació.	
	Sessió d'inici de l'assessorament entre l'entitat digitalitzadora i l'empresa assessorada.	
	Comprensió de la situació actual en base als àmbits, objectius específics i identificació dels principals àmbits de millora a mig termini.	
	Documentació i lliurables: Informe d'autodiagnosi digital de la plataforma on s'obté el nivell de maduresa digital de l'empresa.	
SUBFASE 1B Anàlisi interna i externa de l'empresa	Comprensió de la documentació de referència per part de l'entitat digitalitzadora.	
	L'entitat digitalitzadora disposa de la llista de referents.	
	L'entitat digitalitzadora elabora un anàlisi externa segons la tipologia de l'empresa i els àmbits.	
	Confecció del DAFO.	
	S'envia el DAFO a l'empresa assessorada per validar el document.	
	Documentació i lliurables: DAFO.	
SUBFASE 1C Formulació del diagnòstic	Recopilació de tota la informació recollida a les fases anteriors per la confecció i elaboració de l'informe de maduresa digital.	
	Confecció del llistat de les principals àrees d'oportunitat de l'empresa a partir de la llista de referents en transformació digital	
		Sessió per contrastar els resultats extrets del llistat d'oportunitats de l'empresa
	Entrega en l'informe de maduresa digital i principals àrees d'oportunitat	
	Empresa valida o realitza les esmenes oportunes	
	Documentació i lliurables: Informe de maduresa digital i principals àrees d'oportunitat	

	Microempresa	Petita empresa
SUBFASE 2A Identificació d'oportunitats (pluja d'idees amb referents)	L'entitat digitalitzadora envia un recull de casos d'ús i experiències prèvies de transformació digital d'empreses	
	Sessió de pluja d'idees de transformació digital entre l'entitat i l'empresa assessorada	
	Documentació i lliurables: Llistat de casos d'ús	
SUBFASE 2B Confecció del llistat d'oportunitats identificades	Recopilació i classificació de totes les iniciatives proposades a la sessió de pluja d'idees	
	Enviament del llistat d'oportunitats identificades amb una primera valoració proposada pel consultor d'esforç i impacte	
	Empresa valora i estudia la llistat d'oportunitats identificades	
	Documentació i lliurables: Llistat d'oportunitats identificades	
SUBFASE 2C Qualificació d'oportunitats	Definició de criteris de prioritització d'oportunitats a partir del llistat d'oportunitats identificades.	
	Confecció del llistat d'oportunitats qualificades i la matriu d'esforç i impacte.	
	Empresa valora i valida les oportunitats qualificades.	
	Documentació i lliurables: Llistat d'oportunitats qualificades amb la matriu d'esforç-impacte	

	Microempresa	Petita empresa
SUBFASE 3A Priorització de les oportunitats i definició del full de ruta	L'entitat digitalitzadora, a partir de les prioritacions marcades en els punts anteriors, confecciona i envia un llistat d'oportunitats prioritzades o iniciatives més rellevants i una proposta de full de ruta amb una programació marcada per fites i accions a realitzar.	
	Validació del full de ruta per part de la Direcció de l'empresa assessorada.	
	Documentació i lliurables: Llistat d'oportunitats prioritzades i full de ruta.	
SUBFASE 3B Definició del Pla de Transformació Digital	Demandar informació addicional sobre el pressupost associat a les iniciatives, àrees, actors implicats.	
	L'entitat digitalitzadora confecciona fitxes individuals de cada iniciativa recollint la informació específica: descripció, objectius, programació, actors implicats, àrees impactades, activitats clau i fites així com les necessitats pressupostàries associades.	
	L'entitat digitalitzadora defineix un pla d'acció de transformació digital en base a tota la informació recollida i l'envia a l'empresa assessorada.	
SUBFASE 3C Assessorament i seguiment del pla	Documentació i lliurables: Pla de Transformació Digital de l'empresa	
	L'entitat digitalitzadora proposa els indicadors de seguiment de projecte conforme als àmbits.	
	L'empresa assessorada identifica els responsables de projecte de cada iniciativa.	
	Proposta del Full de ruta de solucions pla de transformació digital a l'empresa tot definint els mecanismes de seguiment i governança del projecte i l'envia a l'empresa per a la seva validació.	
	Darrera sessió per aprovar l'informe Full de ruta de solucions Pla de Transformació Digital conjuntament amb l'empresa assessorada i explicació de properes passes.	
	Empresa valida l'informe del Full de ruta de solucions del Pla de Transformació Digital.	
	Al finalitzar els treballs l'entitat envia el lliurable final al Punt únic de contacte.	
Punt únic de contacte envia enquesta a l'empresa assessorada per valorar l'assessorament.		
Documentació i lliurables: Document de mecanismes de seguiment i governança i informe final Full de ruta solucions Pla de Transformació Digital.		

S'estima una dedicació per al conjunt del servei de 22,5 hores en les microempreses i de 59 hores en les empreses petites.

9.1.2 Lot 2

Es faciliten de forma esquemàtica les activitats a desenvolupar en cada subfase de la metodologia d'assessorament digital personalitzat a empreses. Per al segon lot, les activitats i lliurables a realitzar són les següents;

	Mitjana empresa	Gran empresa
SUBFASE 1A Informe d'autodiagnosi digital	Comunicació Punt únic de Contacte a l'empresa assessorada de l'inici del PDE.	
	Enviament de l'informe de la plataforma, la documentació de referència i l'informe d'anàlisi inicial per part de l'empresa assessorada a l'entitat digitalitzadora.	
	Primera revisió dels informes d'autodiagnosi i dels informes d'anàlisi inicial per part de l'entitat digitalitzadora.	
	Es concreten a través de correu electrònic l'abast, referents, calendari i objectius entre entitat digitalitzadora i empresa per la seva validació.	
	Sessió d'inici de l'assessorament entre l'entitat digitalitzadora i l'empresa assessorada.	
	Comprensió de la situació actual en base als àmbits, objectius específics i identificació dels principals àmbits de millora a mig termini.	
	Documentació i lliurables: Informe d'autodiagnosi digital de la plataforma on s'obté el nivell de maduresa digital de l'empresa.	
SUBFASE 1B Anàlisi interna i externa de l'empresa	Comprensió de la documentació de referència (entitat digitalitzadora).	
	Sessió de revisió i comprensió de la documentació.	
	L'entitat digitalitzadora disposa del llistat de bones pràctiques d'èxit externs.	
	L'entitat digitalitzadora elabora un anàlisi externa segons la tipologia de l'empresa i els àmbits.	
	Confecció del DAFO.	
		Sessió de contrast del DAFO amb els diferents Departaments (RRHH, IT, client/vendes, ...) i amb la Direcció.
	S'envia el DAFO a l'empresa assessorada per validar el document.	
	Documentació i lliurables: DAFO.	
SUBFASE 1C Formulació del diagnòstic	Recopilació de tota la informació recollida a les fases anteriors per la confecció i elaboració de l'informe de maduresa digital.	
	Confecció del llistat de les principals àrees d'oportunitat de l'empresa a partir del llistat de bones pràctiques d'èxits externs en transformació digital.	
	Sessió de contrast dels resultats extrets del llistat d'oportunitats de l'empresa.	
	Entrega en l'informe de maduresa digital i principals àrees d'oportunitat.	
	Empresa valida o realitza les esmenes oportunes.	
	Documentació i lliurables: Informe de maduresa digital i principals àrees d'oportunitat	

	Mitjana empresa	Gran empresa
SUBFASE 2A Identificació d'oportunitats (pluja d'idees amb referents)	L'entitat digitalitzadora envia un recull de casos d'ús i experiències prèvies de transformació digital de empreses adaptat a la tipologia o activitat específica que realitza l'empresa en qüestió.	
	Sessió de pluja d'idees de transformació digital entre l'entitat i l'empresa assessorada.	Sessió de pluja d'idees de transformació digital entre l'entitat i actors rellevants dels diferents departaments (RRHH, IT, client/vendes, ...).
	Documentació i lliurables: Llistat de casos d'ús.	
SUBFASE 2B Confecció del llistat d'oportunitats identificades	Recopilació i classificació de totes les iniciatives proposades a la sessió de pluja d'idees.	
		Segona sessió de la pluja d'idees.
		Segona recopilació d'oportunitats identificades arrel de la pluja d'idees.
	Enviament del llistat d'oportunitats identificades amb una primera valoració proposada per l'entitat digitalitzadora d'esforç i impacte.	
	Empresa valora i estudia la llistat d'oportunitats identificades.	
	Documentació i lliurables: Llistat d'oportunitats identificades.	
SUBFASE 2C Qualificació d'oportunitats	Definició de criteris de priorització d'oportunitats a partir del llistat d'oportunitats identificades.	
	Comitè executiu amb Direcció per aclarir els criteris de priorització i realitzar seguiment de l'assessorament.	
	Confecció del llistat d'oportunitats qualificades i la matriu d'esforç i impacte.	
	Empresa valora i valida les oportunitats qualificades.	
	Documentació i lliurables: Llistat d'oportunitats qualificades amb la matriu d'esforç-impacte.	

	Mitjana empresa	Gran empresa
SUBFASE 3A Priorització de les oportunitats i definició del full de ruta	L'entitat digitalitzadora confecciona i envia un llistat d'oportunitats prioritzades o iniciatives més rellevants i una proposta de full de ruta amb una programació marcada per fites i accions a realitzar.	
	Sessió per validar la selecció d'iniciatives a incloure en el Pla de Transformació Digital amb l'empresa.	
	Validació del full de ruta per part de la Direcció de l'empresa assessorada.	
	Documentació i lliurables: Llistat d'oportunitats prioritzades i full de ruta.	
SUBFASE 3B Definició del Pla de Transformació Digital	Demandar informació addicional sobre el pressupost associat a les iniciatives, àrees, actors implicats.	
	L'entitat digitalitzadora confecciona fitxes individuals de cada iniciativa recollint la informació específica: descripció, objectius, programació, actors implicats, àrees impactades, activitats clau i fites així com les necessitats pressupostàries associades.	
	L'entitat digitalitzadora defineix un pla d'acció de transformació digital en base a tota la informació recollida i l'envia a l'empresa assessorada.	
	Sessió amb l'empresa assessorada per presentar el Pla de Transformació Digital. En el cas de les mitjanes la realització d'aquesta sessió depèn de la complexitat del Pla de Transformació Digital.	
	Documentació i lliurables: Pla de Transformació Digital de l'empresa.	
SUBFASE 3C Assessorament i seguiment del pla	L'entitat digitalitzadora proposa els indicadors de seguiment de projecte conforme als àmbits.	
	L'empresa assessorada identifica els responsables de projecte de cada iniciativa.	
	Proposta del Full de ruta de solucions pla de transformació digital a l'empresa tot definint els mecanismes de seguiment i governança del projecte i l'envia a l'empresa per a la seva validació.	
	Darrer comitè executiu per aprovar l'informe Full de ruta de solucions del pla de transformació digital conjuntament amb l'empresa i explicació de properes passes	
	Empresa valida l'informe del Full de ruta de solucions del Pla de Transformació Digital	
	Al finalitzar els treballs l'entitat envia el lliurable final al Punt únic de contacte	
	Punt únic de contacte envia enquesta a l'empresa assessorada per valorar l'assessorament	
	Documentació i lliurables: Document de mecanismes de seguiment i governança i informe final Full de ruta solucions Pla de Transformació Digital	

S'estima una dedicació per al conjunt del servei de 81 hores en les empreses mitjanes i de 160 hores en les empreses grans.

