

ACCORDO QUADRO

PER L'AFFIDAMENTO DI SERVIZI APPLICATIVI E L'AFFIDAMENTO
DI SERVIZI DI SUPPORTO IN AMBITO

«SANITÀ DIGITALE - SANITÀ DIGITALE - SISTEMI
INFORMATIVI GESTIONALI» PER LE PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI DEL SSN

Lotto 6 – Servizi di supporto – SUD

Azienda Regionale della Salute (ARES)

Supporto organizzativo e digitalizzazione processi

PIANO OPERATIVO

INDICE

1. DATI ANAGRAFICI DELL'AMMINISTRAZIONE CONTRAENTE	3
2. SCOPO DEL DOCUMENTO	3
3. OBIETTIVI DEL PROGETTO	3
4. SERVIZI DI SUPPORTO PROPOSTI	4
5. APPROCCIO METODOLOGICO E MODALITÀ DI EROGAZIONE	11
6. TIPOLOGIA E MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DEI SERVIZI	12
7. PIANO DI LAVORO GENERALE PER L'EROGAZIONE DEI SERVIZI DI SUPPORTO RICHIESTI.....	13
7.1. DATA DI ATTIVAZIONE E DURATA DEL CONTRATTO ESECUTIVO	13
7.2. LUOGO DI ESECUZIONE DELLA FORNITURA.....	13
7.3. CRONOPROGRAMMA	13
8. ORGANIZZAZIONE DELLA FORNITURA	14
8.1. FIGURE DI COORDINAMENTO DEL RTI A PRESIDIO DELLA FORNITURA	14
8.2. ATTIVITÀ IN CARICO AGLI OPERATORI ECONOMICI DEL RTI	14
8.3. TEAM OPERATIVI IMPEGNATI SUI SINGOLI SERVIZI	15
8.4. MODALITÀ DI MESSA A DISPOSIZIONE DEL PORTALE DELLA FORNITURA	15
9. QUOTE E PRESTAZIONI AFFIDATE IN SUBAPPALTO	15
10. IMPORTO ECONOMICO CONTRATTUALE	15
10.1. QUANTITÀ PREVISTE PER I SERVIZI OGGETTO DI FORNITURA.....	15
10.2. QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO.....	15
10.3. INDICAZIONI IN ORDINE ALLA FATTURAZIONE E AI TERMINI DI PAGAMENTO	16
11. LIVELLI DI SERVIZIO	16

1. DATI ANAGRAFICI DELL'AMMINISTRAZIONE CONTRAENTE

DATI ANAGRAFICI DELL'AMMINISTRAZIONE	
Ragione sociale Amministrazione	Ares Sardegna - Azienda Regionale della Salute
Indirizzo	Via Piero della Francesca, 1
CAP	09047
Comune	Selargius
Provincia	Cagliari
Regione	Sardegna
Codice Fiscale	03990570925
Indirizzo mail	sc.siamministrativi@aresardegna.it
PEC	ict.siamministrativi@pec.aresardegna.it
Codice PA	F7QKSB

FIGURE DI RIFERIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE		
Servizio	Ufficio di riferimento	Personale incaricato
RUP	S.C. Sistemi Informativi Amministrativi	Cesare Delussu
DEC	Staff Direzione Strategica	Valerio Fadda

2. SCOPO DEL DOCUMENTO

Il presente **Piano Operativo** costituisce riscontro al **Piano dei Fabbisogni** trasmesso da ARES Sardegna al **Nr. Identificativo Ordine 7433769 del 04/10/2023**. Nel presente si esplicitano le modalità organizzative e operative di erogazione dei servizi di supporto richiesti dal Committente nell'ambito del potenziamento delle funzioni di ARES previsto dal processo di riforma e riorganizzazione regionale (L.R. n. 24/2020 e successivi atti di programmazione).

3. OBIETTIVI DEL PROGETTO

Con il presente programma ci si prefigge di fornire supporto metodologico, progettuale e gestionale in grado di facilitare e guidare l'implementazione del nuovo modello organizzativo, disegnato con delibera regionale DGR n. 36-47/2021, che assegna da ARES una funzione di accentramento di diverse attività precedentemente svolte dall'Azienda per la Tutela della Salute (acquisti di beni e servizi, omogeneizzazione dei bilanci, gestione personale, HTA, ECM, risk management, ICT, etc.). Nello specifico, in risposta alle esigenze di ARES di cui al Piano dei fabbisogni, si prevede di svolgere analisi

organizzative e attività di supporto allo sviluppo e/o evoluzione di sistemi informativi che garantiscano:

- l'efficientamento del processo di gestione del fabbisogno di beni sanitari (farmaci e dispositivi medici);
- il miglioramento della modalità di predisposizione del Piano triennale dei fabbisogni di beni e servizi e del monitoraggio dello stesso, sulla base di strumenti che consentano una verifica costante tra quanto contrattualizzato, acquistato e quanto programmato;
- la disponibilità di strumenti a supporto delle analisi e valutazioni clinico – organizzative basate sui dati relativi all'assistenza ospedaliera;
- uno scambio informativo strutturato tra le strutture private convenzionate che erogano assistenza territoriale, superando la frammentarietà di alcuni processi attuali.

Il presente RTI intende anche supportare l'Amministrazione nell'attività di affiancamento al personale operante presso le diverse sedi al fine di favorire il pieno utilizzo degli strumenti messi a disposizione dall'Amministrazione e a comunicare quanto viene svolto sia tra gli stakeholder interni che esterni. Nello specifico, le attività a supporto della comunicazione si inseriscono nel solco dell'attuale strategia di azione da parte di ARES, che vede nella digitalizzazione e nella valorizzazione delle relazioni tra stakeholder uno degli obiettivi primari. In questo senso, si intende proseguire l'attività già avviata dall'Amministrazione sui canali social ufficiali (LinkedIn, Facebook, Instagram, etc.), al fine di rendere più efficace la comunicazione, supportare la funzione di reclutamento, favorire lo scambio tra soggetti del settore sanitario regionale, migliorare la reputazione aziendale, ampliare il pubblico di riferimento e, laddove necessario, raggiungere segmenti di utenza specifici e targettizzati.

In considerazione della natura strategica del progetto rispetto agli obiettivi del Committente, si procede all'organizzazione dello stesso in specifici ambiti di pertinenza che a vario titolo possono fornire un contributo tecnico-metodologico e garantire la visione strategica e l'approccio istituzionale allo sviluppo delle attività progettuali verso il raggiungimento degli obiettivi.

4. SERVIZI DI SUPPORTO PROPOSTI

Al fine di erogare quanto richiesto da ARES, il RTI erogherà i seguenti servizi di supporto (indicati con "X") tra quelli previsti dall'Accordo Quadro, Lotto 6:

Cod. Servizio	Servizio	Cod. Sottoserv.	Sottoservizio	Servizi richiesti
L6.S1	Supporto Strategico	L6.S1.1	Consulenza Strategica	X
		L6.S1.2	Consulenza Organizzativa	
		L6.S1.3	Supporto Tematico	X
L6.S2	Digitalizzazione dei processi	L6.S2.1	Definizione della strategia digitale	
		L6.S2.2	Assessment dei Processi	X
		L6.S2.3	Disegno dei Processi Digitali	X
		L6.S2.4	Implementazione dei Processi	X
L6.S3	Innovazione tecnologica	L6.S3.1	IT Strategy	
		L6.S3.2	IT Advisory	

Cod. Servizio	Servizio	Cod. Sottoserv.	Sottoservizio	Servizi richiesti
L6.S4	Governance	L6.S3.3	<i>Analisi Comparativa</i>	
		L6.S4.1	<i>PMO</i>	X
		L6.S4.2	<i>Supporto al Monitoraggio</i>	
		L6.S4.3	<i>Demand Management</i>	
		L6.S4.4	<i>Change Management</i>	X
		L6.S4.5	<i>Customer Satisfaction</i>	

Per affiancare il Committente nella realizzazione della progettualità in oggetto, si ritiene necessario mettere in campo i seguenti **Servizi di supporto**:

- I. L6.S1 Supporto Strategico;
- II. L6.S2 Digitalizzazione dei processi;
- III. L6.S4 Governance.

I. L6.S1 Supporto Strategico

Il **supporto strategico** si articola nelle seguenti attività:

L6.S1.1 Consulenza Strategica;

L6.S1.3 Supporto Tematico.

Gli interventi offerti nell'ambito dei servizi del **supporto strategico** prevedono due tipologie di attività:

- un *assessment* tecnico-organizzativo volto alla progettazione e supporto alla realizzazione di strumenti per l'elaborazione ed il monitoraggio del piano triennale del fabbisogno di beni e servizi. Nello specifico si intende procedere con un'analisi di:
 - normativa di riferimento sulla base della quale viene redatto il Piano triennale del fabbisogno;
 - documenti prodotti nel passato dall'Azienda Ospedaliera di Cagliari, al fine di comprendere le esigenze di innovazione da apportare.

Si procederà quindi con la predisposizione di un modello logico per la redazione del Piano triennale dei fabbisogni comprensivo della rappresentazione dei principali flussi informativi alimentanti lo stesso e degli attori coinvolti nel processo stesso.

- un supporto alla progettazione di un *workflow* per la verifica e l'analisi strutturata dei dati relativi alle prestazioni di ricovero. Nello specifico si intende procedere con un'analisi della struttura del Data base esistente e, in collaborazione con i referenti di ARES, verranno definiti gli indicatori per misurare fenomeni a supporto delle analisi sanitarie-organizzative (es. indicatori sulla durata, complessità DRG, appropriatezza, etc.). Di questi indicatori verranno descritte le specifiche per la relativa valorizzazione.

II. L6.S2 Digitalizzazione dei processi sanitari

Nell'ambito del servizio, saranno strutturate ed eseguite tutte le attività che, dal punto di vista dell'interazione con l'utenza interna ed esterna, consentano all'Amministrazione l'implementazione e gestione del processo in modalità completamente digitale. La **digitalizzazione dei processi sanitari** si articola nelle seguenti attività:

L6.S2.2 Assessment dei processi;

L6.S2.3 Disegno dei processi digitali;

L6.S2.4 Implementazione dei processi.

Assessment dei processi. Il servizio renderà disponibile all'Amministrazione la mappatura esaustiva dei propri processi, indicandone gli elementi distintivi in sede di erogazione del servizio stesso. L'analisi riguarderà i processi di seguito descritti e relativi a ciascuna linea progettuale e prevedrà una forte collaborazione con i referenti individuati da ARES:

- supporto all'integrazione del protocollo aziendale con i sistemi informativi esistenti a sostegno dei processi di gestione afferenti alla raccolta del fabbisogno di personale e ai beni e servizi. Nello specifico, al fine di garantire la realizzazione di tale attività, si ritiene necessario innanzitutto svolgere interviste con i referenti aziendali, che conoscono il processo di assegnazione del protocollo, necessarie per disegnare i processi AS-IS. E' inoltre importante acquisire la documentazione relativa al sistema di protocollo utilizzato da ARES, al fine di comprendere come far colloquiare i sistemi informativi dedicati alla gestione del fabbisogno di personale sanitario e non e alla gestione del fabbisogno di beni e servizi di ARES con il protocollo stesso in maniera automatica;
- supporto all'implementazione di un sistema per la raccolta dei fabbisogni di farmaci e dispositivi espresso dalle diverse Unità Organizzative delle Aziende Sanitarie in maniera centralizzata presso ARES e successiva trasmissione alla Centrale Acquisti Regionale. Al fine di garantire la realizzazione di tale attività, si ritiene necessario svolgere interviste con i referenti aziendali addetti alla gestione del fabbisogno di beni sanitari al fine di comprendere le esigenze da soddisfare per garantire il corretto e tempestivo approvvigionamento di farmaci e dispositivi medici e disegnare quindi i processi to be. È altresì importante acquisire la normativa regionale al fine di conoscere le soglie autorizzative di acquisto assegnate ai diversi attori del processo di gestione del fabbisogno. Ciò consente di individuare quali richieste dovranno essere poi comunicate alla centrale acquisti regionali e quali invece possono essere gestite direttamente da ARES o direttamente dalla Azienda sanitaria richiedente.
- supporto della predisposizione di una soluzione per: (i) l'elaborazione e consolidamento del fabbisogno espresso dalle U.O. al fine di predisporre il Piano Triennale dei Fabbisogni così come previsto dalla normativa vigente; (ii) monitoraggio della spesa programmata rispetto a quella contrattualizzata, etc.

Definito il modello concettuale per la redazione del Piano triennale dei fabbisogni di beni e servizi, si ritiene opportuno procedere con un'analisi, svolta sulla base di interviste strutturate ai referenti operanti presso l'Azienda Ospedaliera di Cagliari in merito all'attuale processo di definizione del Piano e la modalità di gestione dello stesso nel tempo, ovvero del monitoraggio che viene svolto

in funzione degli acquisti che nel tempo vengono svolti e delle eventuali nuove esigenze che possono emergere e non precedentemente previste all'interno del piano stesso.

Durante le interviste, oltre a definire quindi il processo di redazione del Piano, saranno acquisite le informazioni su:

- gli stakeholder coinvolti nel processo di definizione del fabbisogno;
- le anagrafiche dei beni e servizi;
- le modalità di rappresentazione del Piano triennale del fabbisogno;
- le modalità di aggiornamento del piano stesso in funzione delle nuove esigenze emergenti.
- supporto all'alimentazione automatizzata del sistema informativo di monitoraggio e controllo delle prestazioni sanitarie territoriali rese dalle strutture private accreditate. La realizzazione dell'attività richiede un'attenta analisi delle informazioni oggi gestite tramite foglio excel e l'analisi delle situazioni alternative che consentono una trasmissione delle stesse in maniera più automatizzata possibile, al fine di migliorare la qualità delle informazioni disponibili relative alle prestazioni erogate in regime di assistenza territoriale. Verranno valutate diverse opzioni: sviluppare delle API che invocate dalle varie strutture consentono di trasmettere i dati o introdurre un GAF che accolga i dati inviati tramite file (es. JSON, XML, CSV). Sia nel caso in cui una struttura decida di inviare i dati tramite API che tramite file (es. JSON, XML, CSV), si ritiene fondamentale definire sistemi di controllo preventivi su tutti o parte dei campi: nel caso in cui le informazioni trasmesse (tramite API e/o tramite file JSON, XML, CSV) non fossero complete o altro, il file stesso non popolerà il data base, ma verrà restituito all'Azienda che lo ha inviato, con una lista degli errori generati.

Disegno dei processi digitali. A seguito delle analisi AS-IS verranno disegnati i processi TO-BE dei singoli servizi che garantiscono:

- l'integrazione del protocollo aziendale con i sistemi informativi esistenti per la gestione di: - bandi e concorsi per il reclutamento del personale dipendente; - raccolta del fabbisogno di beni non sanitari, servizi sanitari e non sanitari, pianificazione triennale degli acquisti;
- l'implementazione di un sistema per la gestione della raccolta dei fabbisogni di farmaci e dispositivi espresso dalle diverse U.O. operanti presso le Aziende Sanitarie in maniera centralizzata presso ARES e successiva trasmissione alla Centrale Acquisti Regionale;
- la predisposizione di uno strumento a supporto dell'elaborazione del fabbisogno espresso dalle U.O. al fine di predisporre il Piano Triennale dei Fabbisogni (secondo normativa vigente) e monitorare lo scostamento della spesa programmata rispetto a quella contrattualizzata;
- l'alimentazione automatizzata del sistema informativo di monitoraggio e controllo delle prestazioni sanitarie territoriali rese dalle strutture private accreditate;
- strumenti innovativi – es. ChatGPT – per la gestione dei quesiti ricorrenti proposti dai referenti delle U.O., dai referenti delle strutture convenzionate che utilizzano i sistemi informativi aziendali e da altri interlocutori di ARES.

Il disegno dei processi TO-BE terrà conto delle esigenze emerse in sede di analisi AS-IS e saranno rappresentati tramite diagrammi di flusso e altri documenti che rappresentano in modo chiaro come i processi dovrebbero essere eseguiti in futuro.

Si definiranno quindi i requisiti specifici per i processi to-be, inclusi i requisiti tecnologici e altri elementi chiave.

Implementazione dei processi. Saranno eseguite le attività di implementazione del servizio digitale con l'obiettivo di garantire all'Amministrazione le competenze necessarie per la realizzazione dei servizi digitali. L'implementazione avrà come scopo l'estensione e l'integrazione dell'architettura e dei sistemi attuali e verterà sulle seguenti attività:

- integrare il protocollo aziendale con i sistemi informativi esistenti;
- gestire e raccogliere il fabbisogno di farmaci e dispositivi medici espresso dalle diverse aziende del SSR;
- predisporre il Piano Triennale dei Fabbisogni così come previsto dalla normativa vigente e di monitorare quanto acquistato/contrattualizzato rispetto al programmato;
- alimentare in maniera automatizzata il sistema informativo di monitoraggio e controllo delle prestazioni sanitarie territoriali rese dalle strutture private accreditate;
- gestire in maniera efficiente quesiti operativi in merito al funzionamento dei sistemi di gestione aziendale (chatbot per quesiti ricorrenti, etc.) posti dai referenti delle Unità Operative (U.O.) e dalle strutture convenzionate che utilizzano i sistemi informativi aziendali.

Durante questa fase, avvalendosi delle evidenze emerse in fase di disegno del processo e con l'obiettivo di aumentare l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, verranno integrate le soluzioni tecnologiche necessarie per supportare i processi oggetto del disegno to-be. Nello specifico si ricorrerà ad integrazioni del codice in PHP con l'utilizzo del framework Laravel 9 e se necessario l'uso di eventuali API rese disponibili dall'applicativo in uso presso l'Amministrazione. Prima dell'implementazione completa, i nuovi processi e le soluzioni tecnologiche saranno sottoposti a test rigorosi per assicurarsi che funzionino correttamente e soddisfino gli obiettivi stabiliti. I risultati dei test saranno puntualmente documentati. Sarà rilasciata la soluzione tecnologica completa e funzionante che supporta i nuovi processi aziendali, la documentazione dettagliata sull'implementazione, compresi piani, report di test, istruzioni operative, i manuali e dettagli sui cambiamenti apportati.

L'implementazione dei processi è una fase critica di un progetto informatico, in quanto porta i cambiamenti pianificati nel mondo reale dell'azienda. Una pianificazione e un monitoraggio attenti sono essenziali per garantire che l'implementazione sia un successo e che i risultati attesi vengano raggiunti.

III. L6.S4 Governance

I servizi di governance mirano a supportare l'Amministrazione nella pianificazione, esecuzione, coordinamento, monitoraggio e controllo, delle attività necessarie alla realizzazione dei diversi servizi/attività progettuali.

La **governance** si articola nelle seguenti attività:

L6.S4.1 PMO;

L6.S4.4 Change management.

PMO. Data la complessità del progetto (più fornitori coinvolti, platea di stakeholder di livello aziendale e regionale, articolazione tecnica della soluzione, etc.), si intende supportare la Committenza con una strutturata attività di Project Management Office, con lo scopo di supportare l'ottimale organizzazione, pianificazione, controllo e coordinamento delle attività progettuali, tecniche, strumenti e metodologie di PMO saranno adeguate al contesto, tenendo conto dell'ambiente progettuale, delle competenze e delle specifiche attività di monitoraggio e controllo.

Valorizzando e combinando i più consolidati approcci al Project Management (PMP-PMI, Prince 2, Agile Project Management), forniremo un supporto specialistico che alternerà e combinerà logiche waterfall e agile. Il servizio si pone quali macro-obiettivi:

- definizione delle baseline di progetto, attraverso il confronto con i referenti del Committente, procedendo all'identificazione degli obiettivi, attività, fasi e milestone di progetto. Ci si riferisce, a titolo esemplificativo, alla definizione di scope, tempi, qualità e rischi di progetto attraverso l'impiego di consolidati strumenti di PM (WBS/PBS, Gantt, carte di controllo, matrice dei rischi, etc.);
- controllo delle attività progettuali attraverso report sulle attività in corso con indicazione delle eventuali azioni da intraprendere laddove vengano riscontrate anomalie o problematiche, aggiornamento costante dello stato avanzamento lavori (SAL), gestione delle varianti di progetto o esigenze di rimodulazione degli obiettivi da parte della committenza, verifica della documentazione tecnica di progetto;
- monitoraggio e miglioramento continuo attraverso l'adozione di un approccio “feed forward”.

Change Management. Questo sottoservizio riguarda il supporto alla Committenza per gestire operativamente il cambiamento organizzativo derivato dalla strutturazione e digitalizzazione dei processi sopra descritti. Il Piano di Change management sarà realizzato tenendo in considerazione prioritariamente:

- la valutazione dell'impatto del cambiamento rispetto agli obiettivi e all'operatività delle strutture coinvolte;
- i fabbisogni dei soggetti da formare in relazione alle rispettive attività.

A seguito della condivisione del Piano di Change si procederà alla:

- realizzazione e monitoraggio degli interventi previsti (tutoring, formazione e comunicazione);
- predisposizione di report periodici per la rendicontazione dei risultati raggiunti con evidenza dei “lesson learned”.

Al fine di massimizzare l'efficacia degli eventi formativi e minimizzare l'impatto sull'organizzazione e sulla gestione dei carichi di lavoro dei soggetti da formare, si prevede di erogare le attività di formazione principalmente attraverso affiancamento operativo e training on the job. Saranno inoltre organizzate sessioni plenarie in itinere di progetto per stimolare il confronto, raccogliere e valorizzare elementi utili alla progressiva ottimizzazione dei servizi.

Sarà garantito il supporto metodologico, progettuale e gestionale necessario per lo svolgimento di tutte le attività operative necessarie all'Amministrazione per realizzare il cambiamento organizzativo e la trasformazione digitale.

Comunicazione. Il supporto alla comunicazione prevede le seguenti attività periodiche e continuative.

Le prime, a cadenza generalmente annuale, hanno l'obiettivo di verificare in maniera periodica l'efficacia della strategia in corso ed eventualmente introdurre aggiustamenti e aggiornamenti. Le seconde, di natura continuativa, vengono sviluppate durante tutto il corso del progetto.

Attività periodiche.

- **Project framing:** fase di confronto con l'Amministrazione finalizzata alla raccolta di eventuali indicazioni e direttive. Questo momento di scambio è essenziale per approfondire le esigenze del committente (siano esse di contenuto, forma o modalità di lavoro) e inquadrare il piano all'interno degli obiettivi strategici che guidano l'azione di comunicazione nel suo complesso.
- **Analisi:** a partire dal contesto degli attuali canali presidiati, viene condotta una cognizione del posizionamento dei e del sentimento rispetto ai temi legati all'attività dell'Amministrazione e agli obiettivi di comunicazione.
- **Identità visiva:** in accordo con la visual identity esistente e nel rispetto delle sue normative, vengono sviluppati temi grafici che consentano di comporre in armonia argomenti diversi, permettendo di individuare elementi distintivi per ciascun tema / progetto / target, e garantendo ai contenuti dell'Amministrazione di emergere, essere riconoscibili e ricordabili.
- **Tono di voce:** completiamo la fase di definizione con il tono di voce più adatto che ipotizziamo chiaro e accessibile, preciso nel contenuto e declinato sulle specificità di ciascun canale social utilizzato e sugli obiettivi della singola pubblicazione.

Attività continuative.

- **Content creation:** durante il periodo di gestione si producono contenuti di varia tipologia, in funzione dell'oggetto del messaggio e delle specificità del canale in cui questo è veicolato. Accanto allo sviluppo di contenuti informativi rivolti a un target prettamente locale, si valorizzano attività peculiari e opportunità di ARES attraverso contenuti dal carattere e tono creativi, destinati ad attrarre un pubblico più ampio, anche internazionale. Avremo dunque contenuti di tipo: testuale, fotografico e video, infografico;
- **Pianificazione:** i contenuti sono organizzati attraverso la pianificazione editoriale su cadenza temporale per ciascun canale. In accordo con ARES si stabiliscono inoltre linee guida utili alla gestione della community e delle eventuali interazioni con i contenuti;
- **Validazione:** il flusso di lavoro, che prevede l'acquisizione e la creazione dei materiali testuali, foto, video e audio e più in generale di novità legate all'attività offline e online, conduce alla validazione di contenuti, piano editoriale e calendario delle pubblicazioni da parte dell'Amministrazione. Si definiscono dunque le modalità per lo scambio dei materiali e processo di validazione nel modo più comodo, rapido e sicuro di concerto ai reparti interessati da entrambe le parti;
- **Pubblicazione e gestione:** questa fase prevede l'esposizione dei contenuti, l'attivazione delle eventuali campagne e la gestione della community, attraverso il monitoraggio delle interazioni e dell'andamento dei contenuti. Si stabiliscono di volta in volta, insieme all'Amministrazione, regole e modalità di risposta ai messaggi eventualmente critici;
- **Reportistica:** in coerenza con le finalità del piano di comunicazione, a supporto della definizione della nuova strategia di comunicazione e per una maggiore consapevolezza del contesto e degli effetti che le azioni digital possono generare, la proposta progettuale prevede la predisposizione

di un servizio di monitoraggio delle attività di comunicazione dei canali digitali in cui queste sono promosse, necessaria a gestire e migliorare la valutazione delle azioni strategiche.

Formazione. Al fine di favorire il pieno e il corretto utilizzo dei sistemi informativi realizzati dall'Amministrazione, si ritiene necessario e formare il personale coinvolto nell'esecuzione dei nuovi processi sia sotto l'aspetto tecnologico sia sotto le procedure operative standard associate ai processi organizzativi, riferiti alla gestione di:

- la raccolta del fabbisogno di beni e servizi sanitari
 - il fabbisogno del personale sanitario e non.

A tale fine, si ritiene opportuno:

- erogare sessioni formative collettive (webinar) in cui vengono presentate le principali funzionalità a supporto dei processi organizzativi riferiti alla gestione
 - istituire un team di risorse che colleziona le domande e predisponde le risposte puntuali e periodicamente predisponde delle newsletter/pillole formative con le domande più frequenti ricevute e provvederà a diffonderle con il supporto dell'Amministrazione.
 - affiancare periodicamente il personale presso le sedi operative delle stesse, o in sessioni collettive presso alcune sedi.

5. APPROCCIO METODOLOGICO E MODALITÀ DI FROGAZIONE

L'erogazione delle attività sarà svolta da team di lavoro negli ambiti di Supporto Strategico (sottoservizi di gara: L6.S1.1 – Consulenza Strategica; L6.S1.3 – Supporto Tematico), di Digitalizzazione dei processi sanitari (sottoservizi di gara: L6.S2.2 – Assessment dei processi; L6.S2.3 Disegno dei processi digitali; L6.S2.4 Implementazione dei processi), di Governance (sottoservizio di gara: L6.S4.1 – PMO; L6.S4.4 – Change Management)

Dal punto di vista della gestione del progetto, si prevede un **Comitato Operativo** quale organismo collegiale costituito dal RUP, dal DEC e dai Referenti Tecnici per l'erogazione dei servizi con l'obiettivo di svolgere funzioni di coordinamento e monitoraggio operativo nelle tematiche di competenza e delle attività di progetto.

Sotto il coordinamento generale del RUAC-CE e a diretto riporto dei Referenti Tecnici per l'erogazione dei servizi, i **Gruppi di Lavoro operativi** (GdL) avranno specifiche e distintive competenze in materia. Per ciascuna fase di progetto, le risorse dei GdL saranno raggruppate in **tre aree tematiche**: due con competenze di natura “verticale” (“Organizzazione e processi” e “Digital & Solution”) e una con competenze più “orizzontali” (“Project e Change”). Nel dettaglio: (i) GdL **“Organizzazione e Processi”** deputato a realizzare la mappatura organizzativo-funzionale nonché supportare il disegno dei processi; (ii) GdL **“Digital & Solution”** focalizzato sugli aspetti tecnici al fine di supportare la strategia di sviluppo della soluzione software, analizzare e raccogliere fabbisogni e requisiti, monitorare le implementazioni dei fornitori del lotto applicativo e gli esiti delle attività di roll-out; (iii) GdL **“Project e Change”** posizionato trasversalmente rispetto ai precedenti GdL, al fine di coordinare i gruppi di lavoro multidisciplinari, fare il co-design della soluzione da sviluppare, raccogliere i feedback da parte degli utenti, favorire le attività di comunicazione e adozione dell'innovazione.

I servizi saranno erogati attraverso le 4 fasi del framework proprietario **IDEA4Healthcare** (Integrated Digital Empowerment Accelerator) che integra gli elementi tipici degli approcci di sviluppo Agile, della metodologia Lean e del Service Design.

La tabella seguente offre un dettaglio delle fasi della metodologia **IDEA4Healthcare** declinate per ciascuno dei tre ambiti di intervento.

FASE METODOLOGIA	CONSULENZA STRATEGICA	DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI	GOVERNANCE
1. DISCOVER <i>Comprensione dei bisogni e definizione degli obiettivi</i>	X	X	
2. DESIGN <i>Disegno dei nuovi processi</i>	X	X	
3. DELIVER <i>Supporto allo sviluppo dei servizi</i>	X	X	
4. DRIVE <i>Affiancamento all'adozione e miglioramento continuo</i>			X

6. TIPOLOGIA E MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DEI SERVIZI

Di seguito si riportano i servizi richiesti dall'Amministrazione e le relative modalità di rendicontazione in coerenza con le modalità previste dal Capitolato tecnico Speciale dei Lotti di supporto dell'Accordo quadro:

ID	SERVIZIO	SOTTO-SERVIZIO	METRICA ADOTTATA PER IL DIMENSIONAMENTO DEI SERVIZI	MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE
L6.S1	Supporto Strategico	Consulenza strategica	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo

ID	SERVIZIO	SOTTO-SERVIZIO	METRICA ADOTTATA PER IL DIMENSIONAMENTO DEI SERVIZI	MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE
		Supporto tematico	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo
L6.S2	Digitalizzazione dei processi	Assessment dei processi	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo
		Disegno dei Processi Digitali	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo
		Implementazione dei Processi	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo
L6.S4	Governance	PMO	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo
		Change Management	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo

7. PIANO DI LAVORO GENERALE PER L'EROGAZIONE DEI SERVIZI DI SUPPORTO RICHIESTI

7.1. Data di attivazione e durata del contratto esecutivo

Le attività oggetto del presente affidamento avranno una **durata complessiva di 3 anni (36 mesi)** dalla data di avvio del contratto (data di attivazione dei servizi di fornitura).

7.2. Luogo di esecuzione della fornitura

Sulla base delle esigenze progettuali e compatibilmente con le disposizioni normative in materia di accesso agli uffici per esigenze di contenimento del contagio, le attività saranno erogate indifferentemente presso le sedi di ARES, del fornitore, nonché delle Aziende del SSR.

7.3. Cronoprogramma

Le attività oggetto del presente Piano Operativo saranno realizzate e rese produttive in un periodo temporale di massimo **36 mesi**.

ID	SERVIZIO	SOTTO-SERVIZIO	PERIODO
L6.S1	Supporto Strategico	Consulenza Strategica	23/10/2023 - 30/06/2024
L6.S1	Supporto Strategico	Supporto Tematico	23/10/2023 - 30/06/2024
L6.S2	Digitalizzazione dei processi	Assessment dei Processi	23/10/2023 - 28/02/2024
		Disegno dei Processi Digitali	23/10/2023 - 31/07/2024
		Implementazione dei Processi	23/10/2023 - 31/12/2024
L6.S4	Governance	PMO	23/10/2023 - 30/09/2026
L6.S4	Governance	Change Management	23/10/2023 - 30/09/2026

8. ORGANIZZAZIONE DELLA FORNITURA

8.1. Figure di coordinamento del RTI a presidio della Fornitura

Per il Contratto esecutivo oggetto del presente Piano Operativo, ARES potrà far riferimento ai seguenti referenti:

- **Responsabile Unico delle Attività Contrattuali (RUAC-CE)**, che avrà la responsabilità complessiva sull'attuazione e sui risultati del Contratto Esecutivo, rappresentando il RTI nei confronti dell'Amministrazione. In tale ottica, assicurerà: (i) la corretta esecuzione dei servizi (es. stima, pianificazione e consuntivazione delle attività, adempimenti legati alla qualità, controllo dell'avanzamento lavori); (ii) il pieno adempimento degli impegni assunti all'interno del Piano Operativo e del Contratto esecutivo; (iii) l'ottimale allocazione di risorse e competenze e la relativa disponibilità in funzione delle esigenze dell'Amministrazione contraente; (iv) la gestione delle criticità e dei rischi complessivi di progetto.
- **Referenti Tecnici per l'erogazione dei servizi (RT)** oggetto del presente Piano Operativo (1- Supporto strategico; 2- Digitalizzazione dei processi; 4-Governance), che avranno la responsabilità di garantire il corretto svolgimento delle attività e dei servizi ed il relativo livello di qualità di erogazione, nel pieno rispetto degli indicatori previsti dal Capitolato Tecnico e relative Appendici. Rappresentano il punto di raccordo e gestione complessiva dei servizi nei diversi stream progettuali e presidiano l'omogeneità dell'approccio e delle soluzioni. Assicurano il coordinamento delle risorse impiegate nei servizi e l'ottimale allocazione delle professionalità sugli interventi; il monitoraggio e la gestione dei rischi; l'ottimale gestione delle competenze e del patrimonio di conoscenze costruito nel corso della Fornitura.

Ruolo	Nome	Cognome
RUAC-CE	Andrea	Mantovani
Referente Tecnico	Pasquale	Maggiore
Referente Tecnico	Francesca	Marano

8.2. Attività in carico agli operatori economici del RTI

Nell'ambito della specifica fornitura, si prevede che le attività saranno svolte dagli operatori economici che compongono il RTI, secondo la seguente ripartizione:

ID	SERVIZIO	Operatori economici che compongono il RTI						
		Intellera Consulting	Deloitte	ADL	HSPI	DSTECH	TELOS	LD LABS
L5.S1	Supporto Strategico	X						
L5.S2	Digitalizzazione dei processi	X			X			
L5.S3	Supporto all'innovazione							

L5.S4	Governance	X			X	X	X	X
Totale		24,73 %	00,00 %	00,00 %	75,27 %	00,00 %	00,00 %	00,00 %

8.3. Team operativi impegnati sui singoli servizi

Per la realizzazione delle attività previste nell’ambito delle singole linee di Servizio di cui al paragrafo 4, il RTI impegnerà i seguenti team operativi:

Team operativo	L6.S1	L6.S2	L6.S4
Organizzazione e Processi	X	X	
Digital & Solution		X	
Project & Change			X

8.4. Modalità di messa a disposizione del Portale della Fornitura

Il RTI metterà a disposizione dell’Amministrazione l’utenza per la gestione ed il controllo, all’interno del Portale della Fornitura, delle fasi progettuali del Contratto Esecutivo attraverso la creazione di un’utenza dedicata.

9. QUOTE E PRESTAZIONI AFFIDATE IN SUBAPPALTO

Nel rispetto della normativa vigente e in coerenza con quanto previsto all’interno dell’Accordo Quadro stipulato dal RTI con Consip, il RTI si riserva di affidare in subappalto – per ciascun intervento previsto dal Piano Operativo (dettagliato al paragrafo 4), nella misura consentita dalla normativa vigente.

10. IMPORTO ECONOMICO CONTRATTUALE

10.1. Quantità previste per i servizi oggetto di fornitura

ID	Servizio	gg/risorsa
L6.S1	Supporto Strategico	700 gg/uomo
L6.S2	Digitalizzazione dei processi	1.325 gg/uomo
L6.S4	Governance	940 gg/uomo

10.2. Quadro economico di riferimento

In coerenza con quanto previsto nel Piano dei fabbisogni, i servizi di supporto descritti dovranno essere erogati in modalità a corpo (Tariffa omnicomprensiva per 1 Giorno/Team ottimale di 8 ore) secondo le seguenti metriche:

ID	Servizio	Tariffa team Ottimale (€)	gg totali	Totale € (no IVA)	IVA	Totale € (con IVA)

S1	Supporto Strategico	225,20	700 gg/uomo	157.640,00	34.680,80	192.320,80
S2	Digitalizzazione dei processi	220,10	1.325 gg/uomo	291.632,50	64.159,15	355.791,65
S4	Governance	235,10	940 gg/uomo	220.994,00	48.618,68	269.612,68
TALE				670.266,50	147.458,63	817.725,13

10.3. Indicazioni in ordine alla Fatturazione e ai termini di pagamento

In coerenza con quanto previsto nel Piano dei fabbisogni, la fatturazione avverrà con cadenza trimestrale con consuntivazione mensile sulla base di rapporti di “stato avanzamento lavori” (SAL) prodotti dal Fornitore per il trimestre di riferimento e approvati dall'ARES. Il rapporto di SAL dovrà indicare puntualmente i deliverable consegnati dal Fornitore nel trimestre oggetto di fatturazione, in coerenza con servizi e relative tempistiche indicati nel cronoprogramma di cui ai paragrafi precedenti.

I deliverable dovranno sempre essere anche di tipo documentale ovvero corredati da documenti esplicativi, e fruibili a tutti gli Attori coinvolti, dei risultati progressivamente raggiunti.

L'importo di fatturazione sarà pertanto dato dalla somma dei valori di corrispettivo associati a ciascuna milestone prevista nel medesimo trimestre per la quale sono stati consegnati i rispettivi deliverable. Per quanto concerne i termini di pagamento, nel rispetto di quanto previsto nell'Accordo Quadro, si rimanda al Contratto esecutivo che sarà attivato a fronte del presente Piano Operativo.

11. LIVELLI DI SERVIZIO

Si rimanda all'Appendice 2 ai Capitolati Tecnici Speciali - Sanità digitale - Livelli di servizio per la descrizione del livello di qualità minima atteso nell'erogazione dei servizi oggetto di fornitura.

Si rimanda inoltre al Piano di Presa in carico per la definizione dei deliverable attesi e per il cronoprogramma di dettaglio, che sarà redatto successivamente alla firma del contratto esecutivo, in linea con quanto previsto dal Capitolato Tecnico Speciale - Sanità digitale.

- FINE DOCUMENTO -