



McKinsey
& Company



**ACCORDO QUADRO, AI SENSI DEL D.LGS. 50/2016 E S.M.I., AVENTE
AD OGGETTO L’AFFIDAMENTO DI SERVIZI APPLICATIVI E
L’AFFIDAMENTO DI SERVIZI DI SUPPORTO IN AMBITO «SANITÀ
DIGITALE - Sistemi Informativi Clinico-Assistenziali» PER LE
PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI DEL SSN - ID 2202**

LOTTO 6 - PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI DEL SSN - CENTRO-SUD



ARES SARDEGNA

PIANO OPERATIVO

INDICE

1	PREMESSA	3
1.1	DATI ANAGRAFICI AMMINISTRAZIONE CONTRAENTE	3
1.2	SCOPO DEL DOCUMENTO	3
2	CONTESTO OPERATIVO E TECNOLOGICO	3
3	TIPOLOGIA E MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DEI SERVIZI	4
4	PIANO DI LAVORO GENERALE	5
4.1	DATA DI ATTIVAZIONE E DURATA DEL CONTRATTO ESECUTIVO	5
4.2	LUOGO DI ESECUZIONE DELLA FORNITURA	5
4.3	INTERVENTI/STREAM DA ATTIVARE A FRONTE DEI SERVIZI DI SUPPORTO RICHIESTI	5
4.4	MODALITÀ DI ESECUZIONE DEI SERVIZI	5
4.5	CRONOPROGRAMMA	13
5	ORGANIZZAZIONE DELLA FORNITURA	14
5.1	FIGURE DI COORDINAMENTO DEL RTI A PRESIDIO DELLA FORNITURA	14
5.2	ATTIVITÀ IN CARICO AGLI OPERATORI ECONOMICI DEL RTI	15
5.3	TEAM OPERATIVI IMPEGNATI SUI SINGOLI CANTIERI DI PMO	15
5.4	MODALITÀ DI MESSA A DISPOSIZIONE DEL PORTALE DELLA FORNITURA	15
6	QUOTE E PRESTAZIONI AFFIDATE IN SUBAPPALTO	16
7	IMPORTO ECONOMICO CONTRATTUALE	17
7.1	QUANTITÀ PREVISTE PER I SERVIZI OGGETTO DI FORNITURA	17
7.2	QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO	17
7.3	INDICAZIONI IN ORDINE ALLA FATTURAZIONE E AI TERMINI DI PAGAMENTO	19

1 PREMESSA

1.1 Dati anagrafici amministrazione contraente

DENOMINAZIONE AMMINISTRAZIONE	ARES Azienda Regionale della Salute
INDIRIZZO	Via Piero della Francesca
CAP	09046
COMUNE	Selargius
PROVINCIA	Cagliari
REGIONE	Sardegna
CODICE FISCALE	03990570925

1.2 Scopo del documento

In risposta al Piano dei Fabbisogni trasmesso da ARES Azienda Regionale della Salute in data 06/04/2022 per la richiesta di servizi di supporto a valere sul Lotto 6 dell'Accordo quadro per l'«Affidamento di servizi di supporto in ambito «Sanità digitale - Sistemi informativi clinico-assistenziali» per le Pubbliche Amministrazioni del SSN - id 2202», il presente **Piano operativo** descrive i seguenti principali elementi:

- **contesto tecnologico e procedurale** nel quale saranno erogati i Servizi di supporto richiesti;
- **Tipologia e modalità di rendicontazione** dei servizi di supporto richiesti;
- **Piano di Lavoro Generale** presentato dal Fornitore (di seguito anche "RTI") per l'erogazione dei servizi di supporto richiesti, con evidenza di:
 - Data di attivazione e durata del Contratto esecutivo oggetto del presente Piano operativo;
 - Luogo di esecuzione della Fornitura;
 - Interventi/stream da realizzare a fronte dei servizi di supporto richiesti
 - Modalità di esecuzione e dimensionamento dei servizi di supporto richiesti;
 - Cronoprogramma (Gantt) delle attività;
- **Gruppo di lavoro** impegnato dal RTI per l'esecuzione del Contratto esecutivo, con evidenza di:
 - Figure di coordinamento a presidio della Fornitura;
 - Organizzazione e team operativi impegnati nell'esecuzione della Fornitura;
- **Importo economico** contrattuale previsto.

2 CONTESTO OPERATIVO E TECNOLOGICO

La Legge Regionale n. 24/2020 riorganizza il SSR prevedendo: l'Azienda regionale della salute (ARES); le 8 ASL i cui ambiti territoriali sono coincidenti con quelli delle otto aree socio sanitarie oggetto di precedente incorporazione nell'Azienda per la Tutela della Salute (ATS) (L.R. 27/2016); l'ARNAS G. Brotzu; le AOU di Cagliari e Sassari; l'AREUS e l'IZS.

Con la Deliberazione della Giunta Regionale della Regione Autonoma della Sardegna n. 46/27 del 25/11/2021 viene costituita l'Azienda regionale della salute (ARES) a valere dal 1° gennaio 2022 e ne

vengono nominati i vertici aziendali con la Delibera della Giunta Regionale della Regione Autonoma della Sardegna 51/34 del 32/12/2021 e la Delibera del Direttore Generale n. 02 del 12/01/2022.

Le funzioni che la L.R. 24/2020 assegna ad ARES sono: programmazione ed esecuzione degli acquisti centralizzati per le aziende del SSR oltre una determinata soglia; programmazione del fabbisogno di risorse umane, tra cui selezione del personale, gestione delle competenze economiche e contributive del personale, gestione delle presenze e formazione; gestione rapporti economici e giuridici per il personale convenzionato; omogeneizzazione dei bilanci e della gestione del patrimonio; governo delle tecnologie sanitarie; gestione della committenza sanitaria; gestione infrastrutture e sistemi ICT in ambito sia amministrativo che sanitario; gestione dei flussi sanitari: raccordo dei dati e interfaccia con RAS; logistica centralizzata; hub unico del farmaco; servizi tecnici per la fisica sanitaria.

Le funzioni che l'ARES dovrà garantire in ambito ICT saranno determinanti per il raggiungimento degli obiettivi nella corretta declinazione operativa degli indirizzi strategici della riforma definita dalla Legge Regionale n. 24/2020.

In tale contesto si innesta il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che, ancor di più, sottolinea l'importanza della transizione digitale come uno degli assi strategici per la ripresa del Paese a cui contribuiranno a vario titolo tutte le missioni, inclusa la Missione n. 6 dedicata alla salute che comprende le seguenti componenti: "Reti di prossimità, strutture e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale" e "Innovazione, ricerca e digitalizzazione del servizio sanitario nazionale".

L'obiettivo che si prefigge l'Amministrazione è quello di efficientare il sistema regionale in coerenza con le finalità del PNRR e gli obiettivi strategici definiti nell'ambito del Piano Regionale dei Servizi Sanitari Triennio 2022-2024. In tale contesto si inserisce anche l'implementazione della Telemedicina, della Cartella Clinica e del Fascicolo Sanitario, delle Centrali Operative Territoriali (COT) e dei processi da implementare e che ne garantiscono lo sviluppo all'interno delle singole Aziende sanitarie.

In tale prospettiva, per conseguire gli obiettivi di efficienza, trasparenza, sostenibilità e la qualità risulta necessario l'impiego sistematico dell'innovazione digitale in sanità rappresentata da un miglioramento strategico, di digitalizzazione dei processi, di innovazione tecnologia e di *governance*.

3 TIPOLOGIA E MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DEI SERVIZI

Di seguito si riportano le modalità di rendicontazione dei servizi richiesti dall'Amministrazione e dettagliati al par. 4, in coerenza con le modalità previste dal Capitolato tecnico Speciale dei Lotti di supporto dell'Accordo quadro:

ID	SERVIZIO	SOTTO-SERVIZIO RICHIESTO	METRICA ADOTTATA PER IL DIMENSIONAMENTO DEI SERVIZI	MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE
1	Supporto strategico	Consulenza organizzativa	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo
		Supporto Tematico - Supporto agli acquisti	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo
3	Supporto all'Innovazione tecnologica	IT <i>Strategy</i>	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo
4	Governance	PMO	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo

4 PIANO DI LAVORO GENERALE

4.1 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).

4.2 Luogo di esecuzione della Fornitura

Le attività oggetto del presente Piano operativo saranno svolte presso le sedi di: ARES Azienda Regionale della Salute, degli Enti del SSR e del Fornitore o tramite video-conference/call secondo gli accordi presi con la committenza durante lo svolgimento delle attività progettuali.

4.3 Interventi/stream da attivare a fronte dei Servizi di supporto richiesti

Nell'ambito dell'affidamento oggetto del presente Piano operativo, in coerenza con quanto richiesto nel Piano dei Fabbisogni, il RTI supporterà l'Azienda ARES nella realizzazione dei seguenti interventi/stream puntualmente illustrati al paragrafo 4.4:

ID	INTERVENTO/STREAM	Servizi di supporto da attivare		
		Supporto strategico	Supporto all'innovazione e tecnologica	Governance
A	Assessment e disegno della Strategia Digitale dell'Ente e conseguente aggiornamento del Piano triennale ICT adottato con la delibera del Direttore Generale di ATS n. 183 del 06/02/2018		●	
B	Supporto alla predisposizione e stesura dei Piani di Fabbisogni necessari per la trasformazione digitale definita e all'adesione alle convenzioni disponibili	●		
C	Assessment e riorganizzazione delle attività del Dipartimento ICT di ARES	●		
D	Supporto alla costituzione e gestione delle attività del Gruppo di direzione e regia dell'innovazione e delle azioni PNRR, POR-FESR, RAS, Fondi Aziendali coerentemente con il Piano Regionale dei Servizi Sanitari Triennio 2022-2024			●
E	Attività di PMO sui progetti di strategica rilevanza del piano triennale ICT			●
F	Supporto tecnico-specialistico alla supervisione delle attività progettuali in ambito PNRR			●

4.4 Modalità di esecuzione dei Servizi

Stante quanto sopra esposto, si riportano di seguito le modalità tecniche e operative di esecuzione dei Servizi richiesti dall'Amministrazione nel Piano dei fabbisogni per singolo intervento/stream da attivare (proposta tecnica):

INTERVENTO/STREAM A - Assessment e disegno della Strategia Digitale dell'Ente e conseguente aggiornamento del Piano triennale ICT adottato con la delibera del Direttore Generale di ATS n. 183 del 06/02/2018

L'intervento A sarà finalizzato alla valutazione dello stato di attuazione dell'attuale Piano ICT adottato da ATS per Ares e per le Aziende Sanitarie Locali, Aziende Ospedaliere, Aziende Ospedaliere Universitarie e Azienda dell'Emergenza Urgenza, attraverso la misurazione del livello di digitalizzazione di ciascuna di esse, all'identificazione della Strategia Digitale da implementare e all'aggiornamento del Piano ICT triennale adottato con la delibera del Direttore Generale di ATS n. 183 del 06/02/2018. L'aggiornamento deve tenere conto del fatto che il Piano ICT di ATS non contemplava a suo tempo le strategie ICT delle due Aziende Ospedaliere Universitarie di Cagliari e Sassari, dell'Arnas (già AO Brotzu) e Areus.

Nello specifico, relativamente all'attività di *Assessment* verranno svolti i seguenti interventi:

- Elaborazione della mappa applicativa di ciascun Ente del SSR, in termini di funzionalità disponibili, tecnologia implementata e allineamento rispetto alle esigenze di *business*;
- Analisi degli aspetti architetturali del parco applicativo e della qualità tecnica e funzionale dei *software*;
- *Assessment* tecnologico sulla componente infrastrutturale, con particolare riferimento all'infrastruttura di rete, sistemi e piattaforme *hardware* e *software*, soluzioni di *storage*, obsolescenza degli *asset* e relative politiche di gestione e di rinnovo;
- *Assessment* organizzativo IT, volto ad analizzare l'attuale struttura a supporto dell'erogazione dei servizi IT agli utenti e le relative modalità di governo e gestione;
- *Assessment* dei contratti in essere per le eventuali licenze e servizi di manutenzione della mappa elaborata di cui al punto 1 (fornitore, durata e scadenza, valore economico);
- Verifica delle progettualità in corso/pianificate in ambito applicativo e infrastrutturale e della relativa coerenza con le esigenze evolutive precedentemente definite.

Attraverso le evidenze emerse durante l'attività di *Assessment*, in termini di criticità, azioni migliorative e gap da colmare, verranno identificati gli obiettivi per l'evoluzione della strategia ICT di tutte le aziende del SSR. Il Disegno Strategico ICT per il triennio 2022-23-24 rappresenta il punto di collegamento tra la *vision*, la strategia regionale, le risorse e i processi in ambito IT, garantendo l'allineamento della strategia ICT con le esigenze di *business*. Nello specifico la Strategia ICT, verrà predisposta considerando le linee di azione individuate con gli obiettivi delineati nella Proposta di Piano Regionale dei Servizi Sanitari Triennio 2022-2024 approvato dalla Giunta Regionale della Regione Sardegna con la deliberazione n. 9/22 del 24.03.2022, con i finanziamenti e gli obiettivi PNRR e con l'efficientamento dei processi sanitari e amministrativi. Per la definizione della Strategia ICT verranno svolte le seguenti attività:

- Analisi delle criticità e dei gap emersi durante la fase di *Assessment*;
- Individuazione degli obiettivi e delle relative linee di intervento;
- Definizione dei criteri di prioritizzazione e classificazione degli interventi in base al grado di priorità tecnica degli stessi. In particolare, le valutazioni riguarderanno il livello di complessità degli interventi, il tempo di attivazione degli stessi, in ragione delle interdipendenze con altre progettualità, e il relativo impatto economico;
- *Risk assessment* degli interventi individuati e definizione della strategia e delle misure di gestione del rischio;
- Valutazione degli impatti derivanti da norme e regolamenti italiani e comunitari.

La Strategia ICT di ARES così individuata, sarà quindi formalizzata con la predisposizione dei documenti di aggiornamento del Piano ICT Triennale adottato con la delibera del Direttore Generale di ATS n. 183 del 06/02/2018.

Infine, il RTI garantirà il monitoraggio dell'attuazione degli interventi formalizzati nel Piano ICT attraverso la verifica costante del raggiungimento degli obiettivi e degli interventi individuati.

Nell'ambito di questo intervento si prevede di produrre la documentazione relativa all'attività di assessment dell'attuale Piano ICT, il nuovo Piano ICT ed il Cronoprogramma degli interventi oggetto di monitoraggio dell'attuazione.

L'esecuzione delle attività sopra illustrate richiederà l'erogazione dei seguenti servizi previsti dall'Accordo quadro:

- S3 – Supporto all'innovazione tecnologica.

INTERVENTO/STREAM B - Supporto alla predisposizione e stesura dei Piani di Fabbisogni necessari per la trasformazione digitale definita e all'adesione alle convenzioni disponibili

Per la realizzazione dell'intervento B individuato al paragrafo 4.3, il RTI supporterà l'Amministrazione nelle seguenti attività:

- nell'individuazione delle convenzioni disponibili per l'attuazione delle azioni prioritarie del Piano ICT ovvero nella identificazione di altre modalità di acquisto;
- nell'analisi e nella raccolta dei dati qualitativi e quantitativi per la rappresentazione degli elementi di fornitura e la definizione delle caratteristiche di dettaglio necessarie alla predisposizione dei Piani dei Fabbisogni e dei Piani di progetto ovvero dei capitolati di gara;
- nell'adesione alle convenzioni o altri strumenti di acquisto disponibili tramite Consip (supporto alla predisposizione ove necessario dei relativi piani dei fabbisogni e revisione dei progetti dei fabbisogni prima della loro approvazione);
- nella predisposizione della documentazione tecnico-amministrativa per procedure di gara ad evidenza pubblica ovvero di Capitolati tecnici derivati dal rilancio competitivo previsti nei AQ Sanità Digitale.

Si specifica che dall'attività soprariportata è esclusa la partecipazione alle commissioni giudicatrici.

Le principali aree nelle quali concentrare l'attività di supporto saranno le seguenti:

- Cartella Clinica Elettronica (CCE), intesa come l'insieme di tutte le informazioni cliniche, assistenziali e amministrative relative al singolo episodio o percorso di cura, a cui dovrà essere integrata il ciclo del farmaco, ciclo operatorio, SIO, ecc.;
- *Enterprise Imaging*, intesa come l'insieme di strategie e iniziative volte ad acquisire, gestire ed archiviare tutte le immagini cliniche e i contenuti multimediali utili per alimentare la CCE;
- Telemedicina, intesa come l'erogazione di servizi a distanza (Televisita, Teleassistenza, Teleconsulto medico, Telechirurgia, Telescreening, ecc.) attraverso l'uso di dispositivi digitali, *software* e reti di comunicazione; rientrano in tale area anche le applicazioni nell'ambito dell'Assistenza Domiciliare Integrata (ADI), e nella presa in carico prevista in specifici Piani Diagnostici-terapeutici-assistenziali (PDTA);
- Interoperabilità dei dati sanitari, intesa come le iniziative che tendono a migliorare la condivisione dei dati e dei sistemi sanitari, anche afferenti a soggetti diversi (Aziende Ospedaliere, Aziende Sanitarie, Regione, ecc.), utilizzando standard consolidati, compresa l'interoperabilità con il Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE);
- Piattaforme applicative, intese come tutti i sistemi informativi sanitari di scala regionale o di un territorio vasto o di una provincia autonoma o di una Azienda Sanitaria/Ospedaliera di grandi/medie dimensioni (es. Anagrafe Vaccinale, Sistema per la gestione degli Screening, Sistema budget celiachia, Sistema Medicina di Base, ecc.);

- Area Tematica dedicata ai Portali ed APP, che ha come obiettivo principale la diffusione delle informazioni e dei servizi digitali in ambito sanitario, attraverso un unico punto di accesso, consentendo ai cittadini (operatori sanitari e medici):
 - di accedere ai servizi ed informazioni sanitarie in modo semplice ed efficace;
 - di interagire con il SSN sulle tematiche relative alla propria salute;
 - di essere coinvolti in maniera attiva nella cura e tutela della salute (tramite ad esempio Chatbot intelligenti);
 - di essere coinvolti nella formazione aumentando l'*empowerment* del cittadino operatore/medico;
- Area Tematica dedicata all'interoperabilità con il Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE)
- Sistema informativo per la rilevazione dei fabbisogni, la prioritizzazione, la programmazione e gestione dei progetti di ambito ICT.
- Sistema Regionale di Gestione ECM, sistema informatico per la gestione dell'accreditamento dei provider, degli eventi formativi e del monitoraggio della formazione continua in sanità (ECM).

Tali interventi saranno avviati su ambiti progettuali condivisi tra ARES ed il RTI, per ciascuno di essi sarà sviluppato un Piano di Attività nel quale definire: ambiti di riferimento, attività previste, output, tempistiche e impegno delle risorse del RTI a valere sull'impegno economico complessivo dell'intervento.

La pianificazione di dettaglio, quindi, completa delle attività e deliverable previsti e di tutte le informazioni utili ad una verifica costante dello stato di avanzamento del contratto in tutte le sue fasi, sarà oggetto di successiva puntuale declinazione, nel corso di attuazione del Contratto esecutivo, che sarà predisposta dal Fornitore ed approvata dall'Amministrazione.

L'esecuzione delle attività sopra illustrate richiederà l'erogazione dei seguenti servizi previsti dall'Accordo quadro:

- S1 – Supporto Strategico

INTERVENTO/STREAM C - Assessment e riorganizzazione delle attività del Dipartimento ICT di ARES

Per la realizzazione dell'intervento C individuato al paragrafo 4.3, il RTI supporterà l'Amministrazione nell'individuazione degli scenari di evoluzione finalizzati al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi e dell'organizzazione del Dipartimento ICT di ARES.

Nello specifico le attività consulenziali si focalizzeranno sui seguenti ambiti progettuali ed obiettivi:

- assessment organizzativo (as-is), volto ad analizzare la situazione attuale del Dipartimento ICT ed a pianificare interventi di evoluzione del modello organizzativo;
- analisi dei processi attuali del Dipartimento ICT e proposta di azioni di efficientamento;
- individuare le esigenze tecnologiche ed organizzative più rispondenti alle mutate esigenze del Dipartimento ICT ;
- definizione del modello di funzionamento del Dipartimento ICT (to-be), comprendente organizzazione, processi e sistemi;
- definizione e realizzazione della reingegnerizzazione dei processi (BPR) in un'ottica di miglioramento continuo determinato, ad esempio, da modifiche normative, cambiamenti organizzativi, evoluzione tecnologica.

Nell'ambito di questo intervento si prevede di produrre la documentazione relativa all'assessment organizzativo, dei processi e dei sistemi (as-is) ed al modello di funzionamento del Dipartimento ICT (to-be).

L'esecuzione delle attività sopra illustrate richiederà l'erogazione dei seguenti servizi previsti dall'Accordo quadro:

- S1 – Supporto strategico

INTERVENTO/STREAM D - Supporto alla costituzione e gestione delle attività del Gruppo di direzione e regia dell'innovazione e delle azioni PNRR, POR-FESR, RAS, Fondi Aziendali coerentemente con il Piano Regionale dei Servizi Sanitari Triennio 2022-2024

Per la realizzazione dell'intervento D individuato al paragrafo 4.3, il RTI supporterà l'Amministrazione nella costituzione di una "Cabina di regia" per l'implementazione degli interventi e la gestione a livello regionale e aziendale degli interventi implementativi legati alla trasformazione digitale.

Gli obiettivi ICT individuati a livello regionale nel Piano ICT e finanziati attraverso le risorse del PNRR Missione 6 sono:

- M6 C1 - RETI DI PROSSIMITÀ, STRUTTURE E TELEMEDICINA PER L'ASSISTENZA SANITARIA TERRITORIALE
 - 1.1 Case della Comunità e presa in carico della persona
 - 1.2 Casa come primo luogo di cura e telemedicina
 - 1.2.1 Assistenza domiciliare
 - 1.2.2 Centrali operative territoriali (COT)
 - di cui: interconnessione aziendale
 - di cui: device
 - di cui: intelligenza artificiale
 - di cui: portale trasparenza
 - 1.2.3 Telemedicina per un migliore supporto ai pazienti cronici
 - 1.3 Rafforzamento dell'assistenza sanitaria intermedia e delle sue strutture (Ospedali di Comunità)
- M6 C2 - INNOVAZIONE, RICERCA E DIGITALIZZAZIONE DEL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE
 - 1.1 Ammodernamento del parco tecnologico e digitale Ospedaliero
 - 1.1.1 Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero (Digitalizzazione)
 - 1.3 Rafforzamento dell'infrastruttura tecnologica e degli strumenti per la raccolta, l'elaborazione, l'analisi dei dati e la simulazione
 - 1.3.1 Rafforzamento dell'infrastruttura tecnologica e degli strumenti per la raccolta, l'elaborazione, l'analisi dei dati e la simulazione (FSE)
 - 1.3.2 Infrastruttura tecnologica del Ministero della Salute e analisi dei dati, modello predittivo per la vigilanza LEA di cui: Rafforzamento infrastrutture e strumenti di Data Analysis del Ministero della Salute

- a) di cui: Reingegnerizzazione NSIS a *livello* locale
- b) POR-FESR: Piano Sanitario Regionale 2022-2024 (COT e Telemedicina);
- c) RAS: Piano Sanitario Regionale 2022-2024 (COT e Telemedicina);
- d) Fondi Aziendali per progetti Piano Triennale ICT
- e) PNRR: Missione 6 - C2, intervento 1.1 Ammodernamento del parco tecnologico e digitale Ospedaliero (digitalizzazione DEA I E II livello e grandi apparecchiature);
- f) PNRR: Missione 6 – C1, Intervento 1.2.2 (COT, Interconnessione aziendale, *device*);
- g) POR-FESR: Piano Sanitario Regionale 2022-2024 (COT e Telemedicina);
- h) RAS: Piano Sanitario Regionale 2022-2024 (COT e Telemedicina);
- i) Fondi Aziendali per progetti Piano Triennale ICT

La “Cabina di Regia” avrà un ruolo di supporto nella definizione e conduzione degli interventi da implementare e delle relative modalità di attuazione. La stessa potrà essere costituita da diversi sottogruppi tecnici, che in base alle diverse tematiche affrontate, vedranno il coinvolgimento di referenti aziendali e regionali competenti (es. Direzioni di Presidio, Servizi ICT, ecc.).

Inoltre, il RTI supporterà l’Amministrazione nella gestione delle attività e degli interventi discussi/approvati dalla “Cabina di Regia” e finalizzati e alla condivisione delle azioni implementative dei diversi interventi.

Infine, il RTI garantirà la comunicazione sui diversi livelli, aziendali e regionali, attraverso appositi Piani di Comunicazione, delle attività avviate e dei risultati raggiunti relativi alle implementazioni e agli sviluppi programmati.

Ad avvio delle attività verranno definite la frequenza e le modalità di partecipazione degli stakeholder coinvolti.

L’esecuzione delle attività sopra illustrate richiederà l’erogazione dei seguenti servizi previsti dall’Accordo quadro:

- S4 – Governance

INTERVENTO/STREAM E - Attività di PMO sui progetti di strategica rilevanza del piano triennale ICT

Per la realizzazione dell’intervento E individuato al paragrafo 4.3, il RTI supporterà l’Amministrazione e gli uffici competenti nell’organizzazione, pianificazione, controllo e coordinamento di specifiche attività progettuali che hanno un impatto rilevante sulla strategia e sugli obiettivi ICT individuati a livello regionale nel Piano ICT Ares e finanziati attraverso le risorse PNRR Missione 6.

I progetti identificati di interesse per attività di PMO sono:

- Implementazione ovvero evoluzione della Cartella Clinica Elettronica Ospedaliera e Specialistica (Medicina Generale, Chirurgia Generale e branche affini, CCE specifiche quali, ad esempio indicativo e non esaustivo, Nefrologia, Diabetologia, Oncologia, Anestesia e rianimazione) con integrazione con il Sistema Informativo Ospedaliero (SIO) e Sistema Informativo Amministrativo (SIA) attualmente in uso con l’utilizzo dell’Enterprise Service Bus in uso;
- Implementazione di una piattaforma regionale multispecialistica di telemedicina: Televisita, Teleconsulto, Telemonitoraggio (Scompenso Cardiaco, BPCO, Diabetologia, Nefrologia, etc.), etc;
- Implementazione del Sistema per la completa informatizzazione dei dati e processi ospedalieri;

- Implementazione dei Sistemi gestionali di sala Operatoria: gestione immagini e audio/video, gestione workflow sale, gestione workflow pazienti, monitoraggio percorsi operatori, compresi di integrazioni, gestione consumabili e strumentario di sala, ...
- Implementazione del sistema informativo di raccolta, elaborazione, analisi ed il monitoraggio dei dati relativi ai PTDA attraverso le tecniche del Process mining;
- Implementazione del Sistema di conservazione legale dei documenti clinici;
- Implementazione del Sistema di Gestione delle Diete Degenti;
- Implementazione della interoperabilità con il FSE;
- Evoluzione LIS, CIS, RIS/PACS nell'ottica della massima standardizzazione e interoperabilità;
- Implementazione della interoperabilità con il Sistema Informativo delle Cure Primarie.

Si riportano di seguito gli ambiti territoriali interessati per ciascuna implementazione individuata:

Implementazioni	Ambito
Cartella Clinica Elettronica Ospedaliera e Specialistica	9 DEA
Sistema di Telemonitoraggio (BPCO-nefrologia – sc. cardiaco – diab.-...)	9 DEA
Piattaforma regionale multispecialistica di telemedicina	8 ASSL
Sistema per la completa informatizzazione dei dati e processi ospedalieri	2 DEA
Sistemi gestionali di sala Operatoria	2 DEA
Sistema di analisi e monitoraggio dei dati relativi ai PTDA attraverso Process mining	2 DEA
Sistema di conservazione legale dei documenti clinici	1 DEA
Sistema di Gestione delle Diete Degenti	2 DEA

Il suddetto elenco di implementazioni/ambiti è da considerarsi esemplificativo e non esaustivo e potrà essere oggetto di eventuali modifiche/integrazioni anche in relazione alle scelte adottate nell'ambito dei servizi di cui all'Intervento A. Le modifiche/integrazioni delle implementazioni/ambiti, per cui sono richiesti i servizi di PMO, saranno oggetto di pianificazione e ripianificazione, predisposta dal Fornitore ed approvata dall'Amministrazione, in compatibilità con le attività previste per l'intervento.

Per i progetti identificati, l'attività richiesta si formalizzerà in una fase iniziale di pianificazione degli interventi di implementazione dei servizi digitali, definendo per ciascun di essi obiettivi, tempi, costi, *milestone* progettuali e risorse.

I servizi di PMO hanno nello specifico l'obiettivo di fornire all'Amministrazione il necessario supporto per:

- definizione e gestione dei progetti dal punto di vista organizzativo, metodologico ed operativo;
- definizione, gestione e controllo del budget complessivo e specifico dei progetti ICT;
- valutazione delle decisioni in merito all'ottimizzazione e prioritizzazione dei progetti e delle iniziative programmatiche;
- verifica e monitoraggio delle milestone progettuali, identificandone le criticità e rimodulando eventualmente gli obiettivi in termini di tempi e costi;

- analisi dei risultati, definizione e controllo dell'attuazione delle azioni correttive necessarie al riallineamento del progetto rispetto agli obiettivi preposti;
- controllo della qualità e misura delle performance dei sistemi informativi, promuovendo e supportando attività specifiche di analisi dei rischi, validazione della documentazione, analisi e reporting.

Il RTI renderà disponibile ed operativo un sistema di pianificazione e gestione progettuale, al fine di verificare l'erogazione dei servizi contrattuali. la soluzione indicata sarà in grado di realizzare la gestione di:

- tempi;
- attività operative;
- risorse;
- aspetti economici e finanziari.
- la rendicontazione ed il reporting delle attività.

In particolare, per ciascun progetto, dovranno essere evidenziati almeno:

- stati di avanzamento;
- eventuali non conformità.

Il RTI supporterà l'Amministrazione (e in particolar modo i RUP e i DEC individuati nei contratti dei progetti specifici) nello sviluppo operativo delle seguenti attività:

1. Supporto alla gestione delle iniziative in termini di:

- Progettazione del sistema di monitoraggio degli interventi in termini di tempi, attività operative, *milestone* e deliverables progettuali, risorse ed aspetti economico-finanziari;
- Implementazione di un sistema di *reporting* e di monitoraggio degli indicatori di processo, di supporto ai processi di *project* portfolio management, tra cui la verifica dell'effettivo conseguimento di *target* e *milestone*;
- Monitoraggio degli stati di avanzamento lavori (sia intermedi che complessivi), dei tempi progettuali e delle interdipendenze delle varie attività comunicando tempestivamente all'Amministrazione (RUP e DEC) eventuali scostamenti dai piani di progetto;
- Supporto ai Gruppi di Lavoro Enti - Regione Sardegna - ARES e ai tavoli di lavoro tematici eventualmente attivati;
- Supporto alla gestione delle criticità.

2. Supporto al *reporting* direzionale in termini di:

- Produzione di reportistica direzionale per la rendicontazione degli stati avanzamento delle attività verso la Direzioni degli Enti ed ARES, nonché la mappatura continua dei fattori di rischio per l'adozione;
- Produzione di reportistica ad hoc su quesiti specifici di ARES.

La pianificazione di dettaglio completa delle attività e deliverable previsti e di tutte le informazioni utili ad una verifica costante dello stato di avanzamento del contratto in tutte le sue fasi, sarà oggetto di successiva puntuale declinazione, nel corso di attuazione del Contratto esecutivo, che sarà predisposta dal Fornitore ed approvata dall'Amministrazione.

L'esecuzione delle attività sopra illustrate richiederà l'erogazione dei seguenti servizi previsti dall'Accordo quadro:

- S4 – Governance

INTERVENTO/STREAM F – Supporto tecnico-specialistico alla supervisione delle attività progettuali in ambito PNRR

Per la realizzazione dell'intervento F individuato al paragrafo 4.3, il RTI supporterà l'Amministrazione nelle seguenti attività:

1. Supporto alla definizione dei processi connessi all'attuazione e realizzazione degli interventi finanziati con le risorse PNRR, POR-FESR, RAS, Fondi Aziendali;
2. Affiancamento nella predisposizione di strumenti informativi per la verifica della realizzazione delle attività al fine di promuoverne la coerenza con la disciplina degli Investimenti PNRR pertinenti, le Circolari del Ministero dell'Economia e delle Finanze, il Sistema di Gestione e Controllo del Ministero della Salute sul PNRR e il Contratto Istituzionale di Sviluppo (CIS);
3. Supporto tecnico-specialistico al Referente di progetto (RDP) per lo svolgimento delle attività necessarie alla verifica della realizzazione e al completamento degli interventi;
4. Supporto per la produzione dei documenti di progetto e sugli aspetti procedurali sottesi all'attuazione e realizzazione dell'investimento.

Per la realizzazione degli interventi sopra descritti, il RTI fornirà supporto all'Amministrazione nello svolgimento delle seguenti attività:

1. Supporto all'individuazione di un gruppo di lavoro regionale multidisciplinare in grado di programmare, gestire e monitorare i finanziamenti PNRR, e alla definizione di ruoli e meccanismi decisionali e di controllo;
2. Analisi e progettazione di un modello di Governance per la verifica dello stato di attuazione degli interventi previsti dalla Regione e dalle aziende sanitarie in coerenza con i finanziamenti aziendali;
3. Supporto alla definizione di strumenti e reporting che rispondano alle esigenze di valutare il grado di attuazione degli interventi che le aziende sanitarie stanno implementando attraverso le risorse finanziate;
4. Supporto nella definizione dei requisiti funzionali per l'implementazione dello strumento di monitoraggio e reporting dello stato di attuazione degli interventi finanziati con le risorse finanziate;

Inoltre, il RTI affiancherà il modello di *Governance* con la definizione e predisposizione di strumenti di *reporting*, indicatori e nella progettazione di processi sistematici e standardizzati nel trattamento delle informazioni, al fine di consentire la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, milestone e target previsti.

Nell'ambito di questo intervento si prevede di produrre la documentazione relativa alla definizione dei processi e regole del modello di governance e degli strumenti di verifica e monitoraggio a supporto (report, indicatori, flussi informativi).

L'esecuzione delle attività sopra illustrate richiederà l'erogazione dei seguenti servizi previsti dall'Accordo quadro:

- S4 – Governance.

4.5 Cronoprogramma

Di seguito viene riportata la pianificazione di massima delle attività, in linea con quanto richiesto da ARES nel Piano dei Fabbisogni.

ID	INTERVENTO/STREAM	Anno 1	Anno 2	Anno 3
A	Assessment e disegno della Strategia Digitale dell'Ente e conseguente aggiornamento del Piano triennale ICT adottato con la delibera del Direttore Generale di ATS n. 183 del 06/02/2018			
B	Supporto alla predisposizione e stesura dei Piani di Fabbisogni necessari per la trasformazione digitale definita e all'adesione alle convenzioni disponibili			
C	Assessment e riorganizzazione delle attività del Dipartimento ICT di ARES			
D	Supporto alla costituzione e gestione delle attività del Gruppo di direzione e regia dell'innovazione e delle azioni PNRR, POR-FESR, RAS, Fondi Aziendali coerentemente con il Piano Regionale dei Servizi Sanitari Triennio 2022-2024			
E	Attività di PMO sui progetti di strategica rilevanza del piano triennale ICT			
F	Supporto tecnico-specialistico alla supervisione delle attività progettuali in ambito PNRR			

Si sottolinea come la pianificazione di dettaglio, completa delle attività e deliverable previsti e di tutte le informazioni utili ad una verifica costante dello stato di avanzamento del contratto in tutte le sue fasi, sarà oggetto di successiva declinazione sulla base di pianificazioni periodiche, di natura normalmente semestrale, che, nel corso di attuazione del Contratto esecutivo, saranno predisposte dal Fornitore ed approvate dall'Amministrazione.

5 ORGANIZZAZIONE DELLA FORNITURA

5.1 Figure di coordinamento del RTI a presidio della Fornitura

Per quanto riguarda le figure di coordinamento del RTI, per il Contratto esecutivo oggetto del presente Piano operativo, ARES Azienda Regionale della Salute potrà far riferimento ai seguenti referenti:

- **Responsabile Unico delle Attività contrattuali (RUAC)**, che avrà la responsabilità complessiva sull'attuazione e sui risultati del Contratto Esecutivo, rappresentando il RTI nei confronti di ARES Azienda Regionale della Salute. 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;
- **Responsabili Tecnici per l'erogazione dei macro-servizi (RTS)** oggetto del presente Piano operativo (1-Supporto strategico; 2-Digitalizzazione processi sanitari; 3-Supporto innovazione tecnologica; 4-Governance), che avrà 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 degli interventi sui diversi servizi attivati e presidia l'omogeneità dell'approccio e delle soluzioni. Assicureranno 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.

5.2 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 di massima:

ID	INTERVENTO/STREAM	Operatori economici che compongono il RTI				
		KPMG Advisory S.p.A.	EY Advisory S.p.A.	Fondazione Politecnico di Milano	McKinsey & Company Inc. Italy	P.A. Advice S.p.A.
A	Assessment e disegno della Strategia Digitale dell'Ente e conseguente aggiornamento del Piano triennale ICT adottato con la delibera del Direttore Generale di ATS n. 183 del 06/02/2018	●	●	●	●	●
B	Supporto alla predisposizione e stesura dei Piani di Fabbisogni necessari per la trasformazione digitale definita e all'adesione alle convenzioni disponibili	●	●	●	●	●
C	Assessment e riorganizzazione delle attività del Dipartimento ICT di ARES	●	●	●	●	●
D	Supporto alla costituzione e gestione delle attività del Gruppo di direzione e regia dell'innovazione e delle azioni PNRR, POR-FESR, RAS, Fondi Aziendali coerentemente con il Piano Regionale dei Servizi Sanitari Triennio 2022-2024	●	●	●	●	●
E	Attività di PMO sui progetti di strategica rilevanza del piano triennale ICT	●	●	●	●	●
F	Supporto tecnico-specialistico alla supervisione delle attività progettuali in ambito PNRR	●	●	●	●	●

5.3 Team operativi impegnati sui singoli cantieri di PMO

Per la realizzazione delle attività previste nell'ambito dei singoli stream/interventi di cui al par. 4.2, il RTI impegnerà i seguenti **team operativi**:

Team messi in campo dal RTI	Int. A	Int. B	Int. C	Int. D	Int. E	Int. F
Team di Supporto strategico		●	●			
Team di Supporto all'innovazione tecnologica	●					
Team di Governance				●	●	●

All'attivazione dei diversi interventi/stream saranno forniti i nominativi e i relativi CV delle figure che andranno a comporre i team operativi riportati in tabella, i cui profili rispetteranno i requisiti di gara.

5.4 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.

6 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/stream previsto dal Piano dei fabbisogni (e dettaglio al paragrafo 4) – i servizi di Supporto Strategico, Digitalizzazione Processi Sanitari, Supporto all'Innovazione Tecnologica, Governance, nella misura non superiore al 50%.



7 IMPORTO ECONOMICO CONTRATTUALE

7.1 Quantità previste per i servizi oggetto di fornitura

Si riporta di seguito il dimensionamento della fornitura, in termini di effort ipotizzato sul singolo stream/intervento illustrato al paragrafo 4 e per singolo servizio di gara richiesto:

ID	STREAM/INTERVENTO	ID	SERVIZIO DI GARA RICHiesto	Tariffa per giorno/team	Dimensionamento complessivo (giorni/team)			
					Anno 1	Anno 2	Anno 3	TOTALE CE
A	Assessment e disegno della Strategia Digitale dell’Ente e conseguente aggiornamento del Piano triennale ICT adottato con la delibera del Direttore Generale di ATS n. 183 del 06/02/2018	3	Supporto Innovazione Tecnologica	267,88€	417,60	75,40	67,00	560,00
B	Supporto alla predisposizione e stesura dei Piani di Fabbisogni necessari per la trasformazione digitale definita e all’adesione alle convenzioni disponibili	1	Supporto strategico	272,24€	386,06	684,16		1.070,22
C	Assessment e riorganizzazione delle attività del Dipartimento ICT di ARES	1	Supporto strategico	272,24€	100,00	231,00		331,00
D	Supporto alla costituzione e gestione delle attività del Gruppo di direzione e regia dell’innovazione e delle azioni PNRR, POR-FESR, RAS, Fondi Aziendali coerentemente con il Piano Regionale dei Servizi Sanitari Triennio 2022-2024	4	Governance	279,21€	206,64	101,68	101,68	410,00
E	Attività di PMO sui progetti di strategica rilevanza del piano triennale ICT	4	Governance	279,21€		1.391,00	1.391,00	2.782,00
F	Supporto tecnico-specialistico alla supervisione delle attività progettuali in ambito PNRR	4	Governance	279,21€	433,60	719,20	719,20	1.872,00

La ripartizione dell’*effort* (numero giorni/team) per anno costituisce una stima coerente con il Cronoprogramma di massima delle attività riportato al par. 4.5 del presente Piano operativo. Si evidenzia che tale ripartizione sarà oggetto di successiva revisione e affinamento sulla base delle pianificazioni periodiche (di natura normalmente semestrale) che dovranno essere predisposte dal Fornitore ed approvate dall’Amministrazione, in coerenza con quanto previsto nel Piano dei fabbisogni.

7.2 Quadro economico di riferimento

In linea con quanto richiesto dall’Amministrazione nel Piano dei Fabbisogni, si riporta di seguito l’impegno economico programmato complessivo dei Servizi richiesti oggetto del presente Piano operativo (con un’articolazione per anno che tiene conto del prospetto riportato al par. 7.1):

ID	STREAM/INTERVENTO	ID	SERVIZIO DI GARA RICHIESTO	Quadro economico complessivo dei Servizi (valori in €)			
				Anno 1	Anno 2	Anno 3	TOTALE CE
A	Assessment e disegno della Strategia Digitale dell'Ente e conseguente aggiornamento del Piano triennale ICT adottato con la delibera del Direttore Generale di ATS n. 183 del 06/02/2018	3	Supporto Innovazione Tecnologica	111.866,69	20.198,15	17.947,96	150.012,80
B	Supporto alla predisposizione e stesura dei Piani di Fabbisogni necessari per la trasformazione digitale definita e all'adesione alle convenzioni disponibili	1	Supporto strategico	105.100,97	186.254,87	-	291.355,84
C	Assessment e riorganizzazione delle attività del Dipartimento ICT di ARES	1	Supporto strategico	27.224,00	62.887,44	-	90.111,44
D	Supporto alla costituzione e gestione delle attività del Gruppo di direzione e regia dell'innovazione e delle azioni PNRR, POR-FESR, RAS, Fondi Aziendali coerentemente con il Piano Regionale dei Servizi Sanitari Triennio 2022-2024	4	Governance	57.695,95	28.390,07	28.390,07	114.476,10
E	Attività di PMO sui progetti di strategica rilevanza del piano triennale ICT	4	Governance	-	388.381,11	388.381,11	776.762,22
F	Supporto tecnico-specialistico alla supervisione delle attività progettuali in ambito PNRR	4	Governance	121.065,46	200.807,83	200.807,83	522.681,12
TOTALE PIANO OPERATIVO*				422.953,07	886.919,48	635.526,97	1.945.399,52

*I valori sono espressi in Euro e si intendono IVA esclusa.

7.3 Indicazioni in ordine alla Fatturazione e ai termini di pagamento

In coerenza con quanto previsto nel Piano dei fabbisogni, la fatturazione avverrà con cadenza bimestrale con consuntivazione mensile sulla base di rapporti di “stato avanzamento lavori” (SAL) prodotti dal Fornitore per il bimestre di riferimento e approvati dall’Amministrazione. Il rapporto di SAL dovrà indicare puntualmente i deliverable consegnati dal Fornitore nel bimestre oggetto di fatturazione, in coerenza con le milestone previste per il medesimo bimestre nelle pianificazioni periodiche (di natura normalmente semestrale) che dovranno essere predisposte dal Fornitore e approvate dalla scrivente Amministrazione. L’importo di fatturazione bimestrale sarà pertanto dato dalla somma dei valori di corrispettivo associati a ciascuna milestone prevista nel medesimo bimestre, 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 dei fabbisogni.