



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 «SANITA’
DIGITALE - Sistemi Informativi sanitari e Servizi al Cittadino» PER LE
PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI DEL SSN - ID 2365**

LOTTO 6 - PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI DEL SSN - CENTRO-SUD



ARES SARDEGNA

PIANO OPERATIVO

Versione aggiornata del Piano operativo del 27 marzo 2023 che integra le attività oggetto del Contratto, in coerenza con quanto previsto dalla versione aggiornata del Piano dei fabbisogni trasmesso dall’Amministrazione il 21 luglio 2025 (Piano dei fabbisogni che integra le prestazioni contrattuali fino alla concorrenza del quinto d’obbligo ai sensi dell’art. 106, comma 12, del D.Lgs. n. 50/2016)

INDICE

1	PREMESSA	3
1.1	DATI ANAGRAFICI AMMINISTRAZIONE CONTRAENTE	3
1.2	SCOPO DEL DOCUMENTO	3
2	CONTESTO OPERATIVO E TECNOLOGICO	3
2.1	INCREMENTO DEL FABBISOGNO EMERSO NEL CORSO DELL'ESECUZIONE CONTRATTUALE	5
3	TIPOLOGIA E MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DEI SERVIZI	5
4	PIANO DI LAVORO GENERALE	6
4.1	DATA DI ATTIVAZIONE E DURATA DEL CONTRATTO ESECUTIVO	6
4.2	LUOGO DI ESECUZIONE DELLA FORNITURA	6
4.3	INTERVENTI/STREAM DA ATTIVARE A FRONTE DEI SERVIZI DI SUPPORTO RICHIESTI	6
4.4	MODALITÀ DI ESECUZIONE DEI SERVIZI	6
4.5	CRONOPROGRAMMA	13
5	ORGANIZZAZIONE DELLA FORNITURA	13
5.1	FIGURE DI COORDINAMENTO DEL RTI A PRESIDIO DELLA FORNITURA	13
5.2	ATTIVITÀ IN CARICO AGLI OPERATORI ECONOMICI DEL RTI	14
5.3	TEAM OPERATIVI IMPEGNATI SUI SINGOLI CANTIERI DI PMO	14
5.4	MODALITÀ DI MESSA A DISPOSIZIONE DEL PORTALE DELLA FORNITURA	15
6	QUOTE E PRESTAZIONI AFFIDATE IN SUBAPPALTO	15
7	IMPORTO ECONOMICO CONTRATTUALE	16
7.1	QUANTITÀ PREVISTE PER I SERVIZI OGGETTO DI FORNITURA	16
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 21/07/2025 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 sanitari e Servizi al Cittadino» per le Pubbliche Amministrazioni del SSN - id 2365», 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 Aziende Ospedaliere Universitarie (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. Selezione del personale, gestione delle competenze economiche e contributive del personale, gestione delle presenze, formazione; Gestione rapporti economici e giuridici per il personale convenzionato; Omogeneizzazione 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.

I cambiamenti previsti dalla riforma del SSR richiedono una complessa attività di presidio, anche sotto il profilo amministrativo, contabile e gestionale, di tutte le attività inerenti l'avvio dei nuovi soggetti previsti a seguito dell'estinzione di ATS, sia al fine di definire correttamente tutti i rapporti e gli obblighi amministrativi e giuridici, attivi e passivi, debitori e creditizi, di carattere finanziario e patrimoniale esistenti, sia per individuare gap tecnologici che possono essere colmati tramite opportuni interventi di evoluzione digitale al fine di standardizzare e digitalizzare i processi e migliorare i livelli di efficacia ed efficienza nello svolgimento delle relative attività.

Al fine di rendere effettivi i cambiamenti previsti emerge evidente la necessità di sviluppare, accrescere e migliorare l'interoperabilità di dati sanitari, economico, finanziari e patrimoniali e i relativi processi sottostanti afferenti alle nuove aziende del SSR. Il nuovo contesto organizzativo del SSR è caratterizzato da diversi Enti i cui dati, informazioni, linguaggi e processi, sanitari e non sanitari, dovranno necessariamente interagire al fine di non pregiudicare l'operatività degli stessi.

Lo sviluppo dell'interoperabilità va incontro a quanto previsto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il quale individua tra le missioni chiave della "Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA" i seguenti aspetti:

- Tempestiva e completa interoperabilità dei flussi informativi e l'uniformità dei dati;
- Sviluppo di progettualità orientate all'analisi dei dati e dei flussi informativi funzionali al monitoraggio, studio e supporto alle politiche sanitarie;
- Superamento della frammentazione dei processi e dei sistemi informativi.

L'obiettivo che si prefigge ARES è quello di potenziare l'interoperabilità, anche tramite il miglioramento dei sistemi informativi in uso, attraverso l'armonizzazione e l'integrazione dei dati tra le nuove Aziende del SSR.

Lo sviluppo ed il potenziamento dell'interoperabilità apporta un duplice vantaggio in termini di scambio dei flussi informativi:

- Vantaggio in termini quantitativi: permette un controllo agevole di una grande mole di dati da dover gestire;
- Vantaggio in termini qualitativi: il dato da gestire è più strutturato e può essere ricondotto agevolmente ai fini dell'analisi e del monitoraggio del dato stesso.

Al fine quindi di supportare in modo ottimale il processo di decentramento delle funzioni amministrativo-contabili nelle rispettive nuove Aziende Sanitarie dell'SSR appare evidente che l'ottimizzazione dell'interoperabilità dei dati, svolge un ruolo di primaria importanza.

In tale ambito rientra infatti la tematica prevista dall'Accordo Quadro Consip inerente all'interoperabilità dei dati volta da un lato a supportare la condivisione degli stessi dall'altro a migliorare le performance amministrative, contabili e gestionali. Sulla base di tale opportunità, ARES manifesta la necessità di un supporto finalizzato all'attivazione dei servizi descritti nel seguito del documento.

2.1 Incremento del fabbisogno emerso nel corso dell'esecuzione contrattuale

Ad integrazione di quanto sopra esposto, con la versione aggiornata del Piano dei fabbisogni trasmesso da ARES in data 21/07/2025, sono state richieste al Fornitore prestazioni contrattuali aggiuntive – fino alla concorrenza del quinto d'obbligo ai sensi dell'art. 106, comma 12, del D.Lgs. n. 50/2016 – che hanno la finalità di estendere gli ambiti e gli impegni di supporto ad ARES Sardegna attraverso l'erogazione di servizi di Supporto Tematico – Supporto Amministrativo per gli interventi già previsti nel Piano dei fabbisogni:

- Supporto nella verifica e nel monitoraggio dei flussi e dei dati di contabilità generale funzionale alla predisposizione del bilancio d'esercizio e dei documenti che lo compongono

Come indicato nella versione aggiornata del Piano dei fabbisogni, il supporto aggiuntivo richiesto rappresenta un fabbisogno non prevedibile in fase di stipula del Contratto esecutivo e strettamente correlato e propedeutico al raggiungimento dell'obiettivo di supporto all'implementazione di strumenti e processi digitali finalizzati al monitoraggio economico-finanziario delle strutture del SSR (interventi realizzati anche attraverso il supporto previsto nell'ambito del Contratto esecutivo in oggetto), in quanto i servizi di supporto strategico aggiuntivi sono diretti alle iniziative aggiudicate sull'AQ Consip Sanità Digitale - Sistemi Informativi sanitari e Servizi al Cittadino ID2365 Lotto6 Pubbliche Amministrazioni del SSN- CENTRO-SUD".

Ciò premesso, tenuto conto dell'esigenza di supporto aggiuntivo sopra illustrato si rende necessaria un'estensione del Contratto Esecutivo del 24/07/2023 (CIG DERIVATO 9724260934), con un necessario aumento delle prestazioni fino a concorrenza del quinto dell'importo del contratto alle stesse condizioni previste nel contratto originario, ai sensi e per gli effetti dell'art. 106, comma 12, del D.Lgs. n. 50/2016 e dell'art. 7, comma 4, dell'Accordo Quadro.

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	Supporto Tematico - Supporto amministrativo	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo
2	Digitalizzazione dei processi sanitari	Assessment dei Processi	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo
3	Supporto all'innovazione tecnologica	Non richiesto	n.a.	n.a.
4	Governance	Change management	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A consumo

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 4 anni (48 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:

	INTERVENTO/STREAM	Servizi di supporto da attivare		
		Supporto strategico	Digitalizzazione e dei processi sanitari	Governance
A	Assistenza e supporto nell'ambito della contabilità generale con riferimento alle rilevazioni patrimoniali di apertura anno 2022, in coerenza con le direttive regionali	●		
B	Monitoraggio dei flussi di bilancio e supporto nell'analisi delle voci del Conto Economico e Stato Patrimoniale e verifica della coerenza delle stesse rispetto alle linee guida regionali ed agli accadimenti contabili	●		
C	Assistenza e supporto nell'attività di verifica dei risultati contabili e di raccordo fra i dati del PdC/bilancio di verifica delle ASL, i modelli ministeriali CE e SP e gli Schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico da d.lgs. 118/2011	●		
D	Supporto nella verifica e nel monitoraggio dei flussi e dei dati di contabilità generale funzionale alla predisposizione del bilancio d'esercizio e dei documenti che lo compongono	●		
E	Supporto nella gestione dei rapporti intercompany e delle attività propedeutiche al consolidamento dei dati		●	
*F	Supporto tecnico nell'analisi delle metodologie e delle procedure amministrativo-contabili afferenti il ciclo passivo		●	
*G	Change management e affiancamento			●

*Si precisa che gli stream progettuali F e G sono da considerarsi come interventi opzionabili che l'Amministrazione potrà attivare, qualora lo ritenesse opportuno, nell'arco della durata contrattuale prevista.

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 – Assistenza e supporto nell’ambito della contabilità generale con riferimento alle rilevazioni patrimoniali di apertura anno 2022, in coerenza con le direttive regionali.

Alla luce della riforma del SSR, l’intervento A sarà finalizzato a fornire un supporto specialistico alle ASL istituite a seguito dell’estinzione della preesistente ATS con Legge Regionale 11 settembre 2020, n. 24 e ss.mm.ii. , nella rilevazione delle scritture di apertura dello stato patrimoniale 2022, in coerenza con le direttive che saranno fornite dalla regione.

Il supporto prevederà una prima fase di analisi documentale e una successiva fase di supporto operativo nelle attività di rilevazione delle scritture di apertura dello stato patrimoniale 2022, nell’analisi dei dati, nell’espletamento dei relativi controlli e nella definizione dei possibili interventi di digitalizzazione delle attività di monitoraggio e controllo.

In coerenza con le direttive che saranno fornite dalla regione, verranno svolti i seguenti interventi:

- Analisi della documentazione regionale di riferimento;
- Supporto all’attività di rilevazione delle scritture patrimoniali (ad es. rilevazione dei finanziamenti per investimenti);
- Assistenza e supporto nella risoluzione di eventuali criticità riscontrate;
- Attività di supporto nell’analisi e verifica dei dati e nella definizione della digitalizzazione dei controlli individuati;
- Verifica della coerenza della situazione patrimoniale di apertura con le linee d’indirizzo regionali.

Deliverable previsti

- Report di verifica e analisi della documentazione pervenuta;
- Report di analisi e controllo di coerenza tra dati e informazioni forniti dalla RAS e rilevazioni contabili delle Aziende;
- Report di analisi dei dati economico – patrimoniali rilevati in contabilità;
- Documento di descrizione del processo attuato per l’espletamento delle attività legate allo stream.

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

- S1 – Supporto Tematico - Supporto amministrativo.

INTERVENTO/STREAM B – Monitoraggio dei flussi di bilancio e supporto nell’analisi delle voci del Conto Economico e Stato Patrimoniale e verifica della coerenza delle stesse rispetto alle linee guida regionali ed agli accadimenti contabili

Per la realizzazione dell’intervento B individuato al paragrafo 4.3, il RTI, con riferimento alle rilevazioni contabili relative all’anno 2022 e alle attività di chiusura dei bilanci d’esercizio 2022, supporterà l’Amministrazione nelle attività di verifica della corretta rilevazione contabile degli accadimenti aziendali e di analisi dei dati economico-patrimoniali e finanziari in modo da rendere i bilanci di tutte le ASL omogenei, confrontabili, aggregabili e di rafforzare il coordinamento contabile regionale e interoperabilità e informazioni. Il RTI, inoltre, supporterà l’amministrazione al fine di individuare eventuali funzioni di supporto implementabili che possano ottimizzare l’attuale sistema amministrativo contabile (SISAR AMC) in uso, anche sulla base delle evidenze che emergeranno nell’ambito dello *stream E “Supporto nella gestione dei rapporti intercompany e delle attività*

propedeutiche al consolidamento dei dati” e dello stream F “Supporto tecnico nell'analisi delle metodologie e delle procedure amministrativo-contabili afferenti il ciclo passivo”.

Si rappresenta di seguito il dettaglio delle attività di supporto specialistico previste:

- Supporto nel monitoraggio dell'effettiva adozione delle linee guida regionali nell'ambito della predisposizione dei documenti contabili;
- Supporto alla verifica dei flussi di bilancio e delle quadrature tra contabilità generale e sezionali (ad. es. verifica della quadratura tra co.ge e libro cespiti; co.ge e partitario fornitori; etc.);
- Supporto nella rilevazione delle fatture e NC da ricevere;
- Supporto nella verifica della corretta contabilizzazione delle rimanenze;
- Supporto nella verifica della corretta rilevazione delle poste del Patrimonio netto;
- Verifica coerenza tra ammortamenti e sterilizzazioni;
- Supporto alla rilevazione delle scritture di rettifica/integrazione e chiusura (es. accantonamenti, etc.);
- Supporto nella digitalizzazione delle attività di monitoraggio e controllo;
- Analisi del sistema amministrativo-contabile in uso (SISAR AMC) al fine di individuare possibili funzioni migliorative.

Deliverable previsti:

- Report di analisi dei dati economico-patrimoniali;
- Indicazioni operative del processo di chiusura del Bilancio di esercizio;
- Report di verifica e controllo dei dati presenti nei sistemi informativo-contabili, dei documenti contabili degli Enti del SSR con evidenza dei gap rilevati e delle necessarie azioni correttive;
- Report di rilevazione delle funzioni di supporto individuate ad integrazione del sistema amministrativo contabile in uso (SISAR AMC);
- Documento di descrizione del processo attuato per l'espletamento delle attività legate allo stream.

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

S1 – Supporto Tematico - Supporto amministrativo.

INTERVENTO/STREAM C – Assistenza e supporto nell'attività di verifica dei risultati contabili e di raccordo fra i dati del PdC/bilancio di verifica delle ASL, i modelli ministeriali CE e SP e gli Schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico da d.lgs. 118/2011

Per la realizzazione dell'intervento C individuato al paragrafo 4.3, il RTI supporterà l'Amministrazione nella verifica di correttezza nella predisposizione dei modelli ministeriali CE, SP con la contabilità e di coerenza tra gli stessi e la contabilità e i Bilanci delle ASL.

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

- Definizione di un modello di raccordo tra i modelli ministeriali CE-SP ed il Piano dei Conti Aziendale/Regionale;
- Definizione di un modello di raccordo tra gli schemi di Conto Economico e Stato Patrimoniale ed i modelli Ministeriali CE-SP;
- Supporto all'attività di verifica e quadratura dei modelli ministeriali CE/SP con quanto rilevato nella contabilità (Piano dei conti, sezionali).

- Supporto nella corretta implementazione a sistema dei modelli di raccordo individuati.

Deliverable previsti:

- Prospetti di raccordo tra i modelli ministeriali CE-SP ed il Piano dei Conti Aziendale/Regionale;
- Prospetti di raccordo tra gli schemi di Conto Economico e Stato Patrimoniale ed i modelli Ministeriali CE-SP;
- Report di verifica e controllo dei modelli ministeriali CE/SP con quanto rilevato nella contabilità (Piano dei conti, sezionali);
- Documento di descrizione del processo attuato per l'espletamento delle attività legate allo stream.

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

- S1 – Supporto Tematico - Supporto amministrativo.

INTERVENTO/STREAM D – Supporto nella verifica e nel monitoraggio dei flussi e dei dati di contabilità generale funzionale alla predisposizione del bilancio d'esercizio e dei documenti che lo compongono

Per la realizzazione dell'intervento D sarà fornito un supporto specialistico contabile e l'affiancamento continuo alle ASL nel processo di formalizzazione e di analisi dei documenti contabili e dei prospetti economici e patrimoniali.

Nella fase di redazione del bilancio d'esercizio, pertanto, le ASL saranno supportate nella verifica dei dati di contabilità generale utile alla predisposizione della documentazione che compone il bilancio d'esercizio (Conto Economico, Stato Patrimoniale, modelli CE-SP, Nota Integrativa, Rendiconto finanziario, etc.), e alla predisposizione di eventuale ulteriore documentazione di dettaglio che potrebbe rendersi utile (es. report di dettaglio delle poste straordinarie, etc.).

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

- Assistenza e supporto nella verifica e monitoraggio dei dati di contabilità generale funzionali alla predisposizione dei documenti di Bilancio: Conto Economico, Stato Patrimoniale da D.lgs. 118/2011; modelli CE- SP; Nota integrativa; Relazione sulla gestione; Rendiconto finanziario);
- Eventuale ulteriore documentazione di dettaglio, anche in ottica di funzionalità migliorative del sistema amministrativo-contabile in uso (SISAR AMC).
- Definizione delle azioni per l'evoluzione digitale nell'ambito delle attività di predisposizione del Bilancio di esercizio.
- Affiancamento e formazione su strumenti di lavoro condivisi.
- Analisi e ribaltamento dei costi 2024 alle AA.SS.LL.
- Analisi Prime Note non riclassificate, saldi anomali e Voci Ministeriali.

Deliverable previsti

- Report analisi e monitoraggio dei dati presenti nei Bilanci d'esercizio;
- Report di verifica e controllo di coerenza tra dati contabili e schemi di Conto economico, Stato patrimoniale, rendiconto finanziario, modelli CE e SP, Nota integrativa;
- Documento di analisi di eventuali funzionalità migliorative del sistema amministrativo-contabile

in uso (SISAR AMC) rispetto agli obiettivi legato allo stream corrente (D);

- Documento di descrizione del processo attuato per l'espletamento delle attività legate allo stream;
- Integrazione di un nuovo use case nell'attività di formazione e aggiornamento su strumenti di lavoro condivisi;
- Formazione sugli strumenti di lavoro condivisi per la predisposizione degli schemi di bilancio (file Excel);
- Assegnazione e ripartizione definitiva dei costi 2024 da ribaltare alle AA.SS.LL.
- Analisi, segnalazione e successiva verifica di: Prime Note non intercettate dal riclassificatore, Prime Note squadrate e saldi anomali;
- Analisi e validazione delle voci ministeriali riportate negli schemi di bilancio e comunicazione a KPMG dell'avvenuta storicizzazione dei saldi 2023.

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

- S1 – Supporto Tematico - Supporto amministrativo

INTERVENTO/STREAM E - Supporto nella gestione dei rapporti *intercompany* e delle attività propedeutiche al consolidamento dei dati

Per la realizzazione dell'intervento E individuato al paragrafo 4.3, il RTI supporterà l'Amministrazione e gli uffici competenti nella rilevazione delle partite *intercompany* del bilancio degli Enti del SSR e nell'integrazione/coordinamento tra le Aziende ai fini della gestione delle partite *intercompany*. In quest'ottica, la trasformazione digitale permette un monitoraggio e controllo continuo dei conti regionali, rendendo disponibili dati attendibili, fruibili e interoperabili a livello di SSR.

Gli interventi si focalizzeranno sui seguenti ambiti progettuali ed obiettivi:

- Analisi della documentazione di riferimento (ad. Circolari regionali);
- Ricognizione delle posizioni *intercompany* di costo/ricavo e debito/credito;
- Supporto nell'attività di riconciliazione dei rapporti *Intercompany* tra gli Enti del SSR (CE-SP);
- Supporto nell'attività di riconciliazione dei rapporti *Intercompany* tra gli Enti del SSR e RAS;
- Consulenza e affiancamento nella risoluzione di eventuali criticità nei rapporti *intercompany* e nei rapporti tra Enti del SSR-RAS anche attraverso proposte di soluzioni di miglioramento dell'applicativo AMC;
- Supporto nella definizione di un modello di gestione dei rapporti *intercompany* finalizzato al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi di consolidamento;
- Verifica di coerenza del sistema informativo in uso rispetto al processo di gestione dei rapporti *intercompany* e al processo di consolidamento;
- Verifica di coerenza tra le risultanze della contabilità e l'esito dell'attività di riconciliazione delle poste *intercompany*;
- Supporto nella analisi extracontabile del modulo AMC Progetti.

Deliverable previsti

- Report di dettaglio delle posizioni *intercompany* di costo/ricavo e debito/credito;
- Linee guida operative per la rilevazione delle partite *intercompany*;
- Report coerenza dati contabili e attività di riconciliazione;

- Report con la definizione degli interventi di digitalizzazione del processo di gestione delle partite *intercompany* e di funzionalità migliorative del sistema informativo in uso AMC in tale ambito;
- Report di analisi delle rilevazioni extracontabili sul modulo AMC Progetti;
- Documento di descrizione del processo attuato per l'espletamento delle attività legate allo stream.

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

- S2 – Digitalizzazione dei processi sanitari

INTERVENTO/STREAM F - Supporto tecnico nell'analisi delle metodologie e delle procedure amministrativo-contabili afferenti il ciclo passivo

Per la realizzazione dell'intervento F individuato al paragrafo 4.3, il RTI supporterà l'Amministrazione, in un'ottica di trasformazione digitale e di un efficace scambio di informazioni e un efficiente interoperabilità dei servizi tra gli enti coinvolti, nello sviluppo di nuovi processi e nel perfezionamento di quelli già esistenti a vantaggio dell'operatività. L'obiettivo sarà quello di definire gli elementi necessari all'ottimizzazione dei servizi digitali afferenti al ciclo passivo anche in coerenza con quanto previsto nel PAC.

Gli interventi si focalizzeranno sui seguenti ambiti progettuali ed obiettivi:

- **Assessment dei servizi digitali in atto afferenti il ciclo passivo e identificazione delle criticità:** sarà analizzata la situazione AS IS relativa ai processi e procedure utilizzate al fine di individuare eventuali criticità (es. colli di bottiglia, inefficienze, processi che non consentono la compliance con la normativa contabile di riferimento o la corretta esposizione in Bilancio dei dati contabili, etc.). L'analisi svolta nei singoli interventi afferenti l'area "Supporto Tematico - Supporto amministrativo" sarà propedeutica alla definizione di documenti di assessment che evidenzino, oltre agli aspetti organizzativi, anche aspetti inerenti il sistema informativo in uso sui quali poter sviluppare azioni di miglioramento;
- **Definizione di processi TO BE:** sulla base delle evidenze emerse nella precedente fase di assessment sopra descritta, l'RTI procederà alla revisione, in ottica di miglioramento e digitalizzazione, dei processi e delle procedure analizzate. L'obiettivo dell'attività è di definire processi e procedure standard in grado di migliorare le attività operative attualmente in uso, migliorare la qualità dei dati e informazioni contabili;
- **Verifica di coerenza del sistema informativo in uso** rispetto alle procedure amministrativo-contabili afferenti il ciclo passivo e definizione di un modello TO BE che comprenda soluzioni di miglioramento dell'attuale sistema SISAR AMC per il modulo contabile.

Attraverso le evidenze emerse durante l'attività di *Assessment*, in termini di criticità, azioni migliorative e gap da colmare, verranno identificati i processi e le procedure standard volte a rendere più efficiente la gestione del ciclo passivo.

Sarà inoltre effettuata un'analisi relativa ai costi afferenti ai contratti gestiti da ARES per i quali è necessaria l'attribuzione alle ASL, al fine di individuare eventuali criticità, standardizzare il relativo processo e definire possibili miglioramenti da apportare nel sistema informativo in uso.

Deliverable previsti

- Mappatura dei servizi digitali in atto afferenti il ciclo passivo (Modello AS IS);
- Report di rilevazione delle aree critiche e dei GAP funzionali o di processo;

- Modello TO BE del processo di gestione digitale del ciclo passivo e proposta di soluzioni migliorative del sistema applicativo in uso in tale ambito;
- Report di analisi relativo ai costi riferiti ai contratti gestiti da ARES da ribaltare alle ASL;
- Documento di descrizione del processo attuato per l'espletamento delle attività legate allo stream.

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

- S2 – Digitalizzazione dei processi sanitari

Si precisa che tale **stream progettuale** è da considerarsi come intervento opzionabile che l'Amministrazione potrà attivare, qualora lo ritenesse opportuno, nell'arco della durata contrattuale prevista.

INTERVENTO/STREAM G – *Change management* e affiancamento

Per la realizzazione dell'intervento G individuato al paragrafo 4.3, il RTI supporterà l'Amministrazione nelle attività di cambiamento organizzativo e di trasformazione digitale apportati dagli interventi previsti nel presente piano operativo.

Nel dettaglio sarà fornito un supporto nell'attività di progettazione degli interventi necessari all'attuazione dei cambiamenti procedurali/organizzativi proposti, lo svolgimento di interventi di affiancamento al personale delle ASL opportunamente individuato, sia a livello operativo che a livello dirigenziale, e la predisposizione della relativa documentazione a supporto.

Nel dettaglio le attività previste saranno articolate come di seguito:

- Identificazione del fabbisogno di cambiamento e formativo;
- Prioritizzazione degli interventi di change management, sulla base delle principali aree di criticità emerse nelle specifiche linee d'intervento oggetto del presente piano;
- Pianificazione degli interventi di affiancamento e delle relative modalità di attuazione;
- Trasferimento di contenuti e know-how.

La programmazione delle attività in termini di contenuti, soggetti coinvolti e giornate formative saranno concordate con l'Amministrazione sulla base delle specifiche esigenze rilevate.

Deliverable previsti

- Report con l'identificazione del fabbisogno di cambiamento e di formazione/affiancamento rilevato;
- Piano di *change management*;
- Documentazione a supporto degli interventi.

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

- S4 – Governance.

Si precisa che tale **stream progettuale** è da considerarsi come intervento opzionabile che l'Amministrazione potrà attivare, qualora lo ritenesse opportuno, nell'arco della durata contrattuale prevista.

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	2023	2024	2025	2026
A	<i>Assistenza e supporto nell'ambito della contabilità generale con riferimento alle rilevazioni patrimoniali di apertura anno 2022, in coerenza con le direttive regionali</i>				
B	Monitoraggio dei flussi di bilancio e supporto nell'analisi delle voci del Conto Economico e Stato Patrimoniale e verifica della coerenza delle stesse rispetto alle linee guida regionali ed agli accadimenti contabili				
C	Assistenza e supporto nell'attività di verifica dei risultati contabili e di raccordo fra i dati del PdC/bilancio di verifica delle ASL, i modelli ministeriali CE e SP e gli Schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico da d.lgs. 118/2011				
D	Supporto nella verifica e nel monitoraggio dei flussi e dei dati di contabilità generale funzionale alla predisposizione del bilancio d'esercizio e dei documenti che lo compongono				
E	Supporto nella gestione dei rapporti intercompany e delle attività propedeutiche al consolidamento dei dati				
*F	Supporto tecnico nell'analisi delle metodologie e delle procedure amministrativo-contabili afferenti il ciclo passivo				
*G	Change management e affiancamento				

*Si precisa che gli stream progettuali F e G sono da considerarsi come interventi opzionabili che l'Amministrazione potrà attivare, qualora lo ritenesse opportuno, nell'arco della durata contrattuale prevista.

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	<i>Assistenza e supporto nell'ambito della contabilità generale con riferimento alle rilevazioni patrimoniali di apertura anno 2022, in coerenza con le direttive regionali</i>	●	●	●	●	●
B	Monitoraggio dei flussi di bilancio e supporto nell'analisi delle voci del Conto Economico e Stato Patrimoniale e verifica della coerenza delle stesse rispetto alle linee guida regionali ed agli accadimenti contabili	●	●	●	●	●
C	Assistenza e supporto nell'attività di verifica dei risultati contabili e di raccordo fra i dati del PdC/bilancio di verifica delle ASL, i modelli ministeriali CE e SP e gli Schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico da d.lgs. 118/2011	●	●	●	●	●
D	Supporto nella verifica e nel monitoraggio dei flussi e dei dati di contabilità generale funzionale alla predisposizione del bilancio d'esercizio e dei documenti che lo compongono	●	●	●	●	●
E	Supporto nella gestione dei rapporti intercompany e delle attività propedeutiche al consolidamento dei dati	●	●	●	●	●
*F	Supporto tecnico nell'analisi delle metodologie e delle procedure amministrativo-contabili afferenti il ciclo passivo	●	●	●	●	●
*G	Change management e affiancamento	●	●	●	●	●

*Si precisa che gli stream progettuali F e G sono da considerarsi come interventi opzionabili che l'Amministrazione potrà attivare, qualora lo ritenesse opportuno, nell'arco della durata contrattuale prevista.

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**:

<i>Team messi in campo dal RTI</i>	Int. A	Int. B	Int. C	Int. D	Int. E	Int. F*	Int. G*
Team di Supporto strategico	●	●	●	●			
Team di Supporto alla Digitalizzazione dei processi sanitari					●	●	
Team di Governance							●

*Si precisa che gli stream progettuali F e G sono da considerarsi come interventi opzionabili che l'Amministrazione potrà attivare, qualora lo ritenesse opportuno, nell'arco della durata contrattuale prevista.

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

I dimensionamenti per ciascun stream/intervento sono riportati secondo il Piano Operativo trasmesso con PEC dal RTI in data 27/03/2023.

Sono indicati separatamente per ciascun intervento gli importi relativi ai servizi aggiuntivi, fino alla concorrenza del quinto d'obbligo ai sensi dell'art. 106, comma 12, del D.Lgs. n. 50/2016.

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)				
					2023	2024	2025	2026	TOTALE CE
A	Assistenza e supporto nell'ambito della contabilità generale con riferimento alle rilevazioni patrimoniali di apertura anno 2022, in coerenza con le direttive regionali	1	Supporto strategico	245,72 €	204				204
B	Monitoraggio dei flussi di bilancio e supporto nell'analisi delle voci del Conto Economico e Stato Patrimoniale e verifica della coerenza delle stesse rispetto alle linee guida regionali ed agli accadimenti contabili	1	Supporto strategico	245,72 €	411				411
C	Assistenza e supporto nell'attività di verifica dei risultati contabili e di raccordo fra i dati del PdC/bilancio di verifica delle ASL, i modelli ministeriali CE e SP e gli Schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico da d.lgs. 118/2011	1	Supporto strategico	245,72 €	165				165
D	Supporto nella verifica e nel monitoraggio dei flussi e dei dati di contabilità generale funzionale alla predisposizione del bilancio d'esercizio e dei documenti che lo compongono	1	Supporto strategico	245,72 €	356		393		749
E	Supporto nella gestione dei rapporti intercompany e delle attività propedeutiche al consolidamento dei dati	2	Digitalizzazione dei processi sanitari	241,97 €	237				237
*F	Supporto tecnico nell'analisi delle metodologie e delle procedure amministrativo-contabili afferenti il ciclo passivo	2	Digitalizzazione dei processi sanitari	241,97 €		403			403
*G	Change management e affiancamento	4	Governance			194			194

*Si precisa che gli stream progettuali F e G sono da considerarsi come interventi opzionabili che l'Amministrazione potrà attivare, qualora lo ritenesse opportuno, nell'arco della durata contrattuale prevista.

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 €)				
				2023	2024	2025	2026	TOTALE CE
A	Assistenza e supporto nell'ambito della contabilità generale con riferimento alle rilevazioni patrimoniali di apertura anno 2022, in coerenza con le direttive regionali	1	Supporto strategico	50.126,88				50.126,88
B	Monitoraggio dei flussi di bilancio e supporto nell'analisi delle voci del Conto Economico e Stato Patrimoniale e verifica della coerenza delle stesse rispetto alle linee guida regionali ed agli accadimenti contabili	1	Supporto strategico	100.990,92				100.990,92
C	Assistenza e supporto nell'attività di verifica dei risultati contabili e di raccordo fra i dati del PdC/bilancio di verifica delle ASL, i modelli ministeriali CE e SP e gli Schemi di Stato Patrimoniale e Conto Economico da d.lgs. 118/2011	1	Supporto strategico	40.543,80				40.543,80
D	Supporto nella verifica e nel monitoraggio dei flussi e dei dati di contabilità generale funzionale alla predisposizione del bilancio d'esercizio e dei documenti che lo compongono	1	Supporto strategico	87.476,32		96.567,96		184.044,28
E	Supporto nella gestione dei rapporti intercompany e delle attività propedeutiche al consolidamento dei dati	2	Digitalizzazione dei processi sanitari	57.346,89				57.346,89
**F	Supporto tecnico nell'analisi delle metodologie e delle procedure amministrativo-contabili afferenti il ciclo passivo	2	Digitalizzazione dei processi sanitari		97.513,91			97.513,91
**G	Change management e affiancamento	4	Governance		50.017,41			50.017,41
TOTALE PIANO OPERATIVO*				336.484,81	147.531,32	96.567,96		580.584,09



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

**Si precisa che gli stream progettuali F e G sono da considerarsi come interventi opzionabili che l’Amministrazione potrà attivare, qualora lo ritenesse opportuno, nell’arco della durata contrattuale prevista.

Con riferimento all’**intervento G “Change management e affiancamento”**, trattandosi di attività a consumo, si riporta nelle tabelle di seguito il dettaglio del dimensionamento complessivo in termini di giornate/team e di valore economico.

Figura professionale	Tariffa per figura professionale	Dimensionamento complessivo (gg/team)				
		2023	2024	2025	2026	TOTALE
Project Manager	291,92 €		78			78
Healthcare Business Consultant	243,56 €		19			19
Business Information Manager	242,95 €		19			19
Business Analyst	230,82 €		78			78
Totale		0	194	0	0	194

Figura professionale	Figura professionale impegnate secondo il team mix previsto per i servizi di Governance (per la valorizzazione attività a consumo)	Quadro economico complessivo del servizio (valori in €)				
		2023	2024	2025	2026	TOTALE
Project Manager	291,92 €		22.769,76			22.769,76
Healthcare Business Consultant	243,56 €		4.627,64			4.627,64
Business Information Manager	242,95 €		4.616,05			4.616,05
Business Analyst	230,82 €		18.003,96			18.003,96
Totale		0	50.017,41	0	0	50.017,41

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.