

**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 Clinico-Assistenziali ed.2» PER LE
PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI DEL SSN - ID 2601**

LOTTO 6

CUP D73C23000540002

CUP D71H23000290006

CUP D77H26000080002

CUP D77H24006210002

CUP B36H18000080007

PIANO DEI FABBISOGNI

INDICE

1	DATI ANAGRAFICI AMMINISTRAZIONE CONTRAENTE	4
2	CONTESTO	5
2.1	OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE	7
2.2	CONTESTO ECONOMICO – FINANZIARIO	9
2.3	AMBITI FUNZIONALI OGGETTO DI INTERVENTO	9
2.4	SOGGETTI COINVOLTI	9
3	OGGETTO E IMPORTO	9
4	DURATA	10
5	DESCRIZIONE DEI SINGOLI SERVIZI RICHIESTI	10
5.1.	SERVIZI DI SUPPORTO STRATEGICO S1	10
5.1.1	<i>Dimensionamento</i>	10
5.1.1.1	Sotto-servizio di Consulenza Strategica – S1.1	10
5.1.1.2	Sotto-servizio di Consulenza Organizzativa – S1.2	11
5.1.1.3	Sotto-servizio di Supporto Tematico – S1.3	12
5.1.2	<i>Deliverable minimi</i>	13
5.1.3.	<i>Modalità di misurazione e accettazione del servizio richiesto</i>	13
5.1.4.	<i>Team mix</i>	14
5.1.5.	<i>Data di attivazione</i>	14
5.1.6.	<i>Luogo di esecuzione della fornitura</i>	14
5.1.7.	<i>Orario</i>	14
5.1.8.	<i>Indicatori di qualità</i>	14
5.1.9.	<i>Profili professionali</i>	14
5.2.	SERVIZI DI SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA S3	15
5.2.1.	<i>Dimensionamento</i>	15
5.2.1.2	Sotto-servizio di IT Strategy – S3.1	15
5.2.2.	<i>Deliverable minimi</i>	16
5.2.3.	<i>Modalità di misurazione e accettazione del servizio richiesto</i>	16
5.2.4.	<i>Team mix</i>	16
5.2.5.	<i>Data di attivazione</i>	17
5.2.6.	<i>Luogo di esecuzione della fornitura</i>	17
5.2.7.	<i>Orario</i>	17
5.2.8.	<i>Indicatori di qualità</i>	17

5.2.9.	<i>Profili professionali</i>	17
5.3.	SERVIZI DI GOVERNANCE S4	17
5.3.1.	<i>Dimensionamento</i>	17
5.3.1.1.	Sotto-servizio di PMO – S4.1	18
5.3.1.2.	Sotto-servizio di Supporto al Monitoraggio – S4.2	19
5.3.1.3.	Sotto-servizio di Demand Management – S4.3	19
5.3.1.4.	Sotto-servizio di Change Management – S4.4	20
5.3.2.	<i>Deliverable minimi</i>	20
5.3.3.	<i>Modalità di misurazione e accettazione del servizio richiesto</i>	21
5.3.4.	<i>Team mix</i>	21
5.3.5.	<i>Data di attivazione</i>	21
5.3.6.	<i>Luogo di esecuzione della fornitura</i>	22
5.3.7.	<i>Orario</i>	22
5.3.8.	<i>Indicatori di qualità</i>	22
5.3.9.	<i>Profili professionali</i>	22
6	ELEMENTI TRASVERSALI A VARI SERVIZI	22
7	SUBAPPALTO	23
8	PIANO TEMPORALE	23
9	DETTAGLIO IMPORTO ECONOMICO PROGRAMMATO	24
10	FATTURAZIONE	26

1 DATI ANAGRAFICI AMMINISTRAZIONE CONTRAENTE

RAGIONE SOCIALE AMMINISTRAZIONE	ARES Azienda Regionale della Salute
INDIRIZZO	Via Piero della Francesca, 1
CAP	09047
COMUNE	Selargius
PROVINCIA	CA
REGIONE	Sardegna
CODICE FISCALE	03990570925
CODICE IPA	P65P3X9X
Codice Univoco Ufficio	protocollo@pec.aressardegna.it
INDIRIZZO MAIL	protocollo@pec.aressardegna.it
PEC	Via Piero della Francesca, 1

REFERENTE AMMINISTRAZIONE	Marco Galisai
RUOLO	Responsabile Unico del Procedimento
TELEFONO	079 20161962
INDIRIZZO MAIL	dipartimento.ict@aressardegna.it
PEC	ict.siamministrativi@pec.aressardegna.it

2 CONTESTO

La Regione Autonoma della Sardegna, con la Legge Regionale 11 settembre 2020, n. 24, ha avviato un articolato processo di **rimform del sistema sanitario regionale**, finalizzato a rafforzare la prossimità dei servizi socio-sanitari ai cittadini e ai territori. La riforma si fonda sui principi di equità, universalità ed efficienza e si attua attraverso la riorganizzazione dell'assistenza territoriale e la razionalizzazione della rete ospedaliera, con l'obiettivo di garantire l'omogeneità dei livelli essenziali di assistenza sull'intero territorio regionale.

Nell'ambito di tale processo è stata istituita l'**Azienda Regionale della Salute (ARES)**, ente pubblico disciplinato dalla L.R. 24/2020 e dotato di autonomia gestionale e tecnica, cui è attribuito il compito di fornire **supporto amministrativo e tecnico-specialistico** alle Aziende Socio-Sanitarie Locali (ASL), all'Azienda Ospedaliera Brotzu (ARNAS), all'Azienda Regionale dell'Emergenza e Urgenza della Sardegna (AREUS) e alle Aziende Ospedaliero-Universitarie di Cagliari e Sassari. Attraverso tali funzioni, ARES concorre a garantire le condizioni organizzative e operative necessarie allo sviluppo e all'erogazione dei servizi sanitari e socio-sanitari, **favorendo l'implementazione di interventi di digitalizzazione, innovazione tecnologica e modernizzazione dei processi**, in coerenza con gli obiettivi di continuità assistenziale, prossimità ed efficienza del Servizio Sanitario Regionale (SSR).

La presente iniziativa si inserisce nel più ampio percorso di **trasformazione digitale del SSR**, che richiede un approccio integrato e multidisciplinare per rispondere alle specificità del contesto regionale, caratterizzato dall'insularità, dalla conformazione orografica del territorio e da una distribuzione demografica eterogenea, con un'elevata età media della popolazione e disomogeneità nell'accesso ai servizi tra aree urbane e territori periferici. In tale scenario, la trasformazione digitale assume un ruolo strategico per garantire **equità di accesso, continuità delle cure e sostenibilità del sistema** nel medio-lungo periodo.

In questo quadro, ARES ha strutturato una **strategia di innovazione digitale** articolata su ambiti tra loro interdipendenti, finalizzata a governare in modo unitario l'evoluzione dell'ecosistema digitale sanitario regionale. La complessità del contesto organizzativo e tecnologico, determinata dalla pluralità di soggetti coinvolti, dalla capillarità territoriale dei servizi e dalla coesistenza di sistemi, piattaforme e processi eterogenei, rende infatti necessario un presidio integrato della governance, volto ad assicurare coerenza strategica, coordinamento delle iniziative e sostenibilità degli interventi nel tempo.

Il quadro strategico per la trasformazione digitale del Servizio Sanitario Regionale si articola in diversi ambiti censiti all'interno del **piano triennale ICT 2024-2026** di ARES di cui si riporta di seguito a titolo esemplificativo e non esaustivo quelli maggiormente significativi sulla base delle esigenze attuali:

- **Omogeneizzazione dei processi e centralizzazione dei sistemi con particolare riferimento al Sistema Informativo Sanitario Integrato Regionale (SISaR):** a partire dal 1° luglio 2026, ARES assumerà, infatti, la piena titolarità della **gestione e manutenzione** del SISaR, che rappresenta il nucleo centrale dell'ecosistema informativo sanitario regionale. Il sistema, oggetto di un progressivo percorso di evoluzione culminato nella reingegnerizzazione dell'architettura (SISaR 2.0), opera secondo metodologie Agile e requisiti avanzati in termini di sicurezza, usabilità, tracciabilità e livelli di servizio, in coerenza con le normative vigenti e le Linee Guida nazionali.
- **Evoluzione e centralizzazione dell'architettura Regionale Ospedaliera:** la trasformazione del Sistema Sanitario Regionale richiede un'**evoluzione continua e coordinata dei sistemi informativi**, finalizzata a garantire interoperabilità operativa, qualità del dato e allineamento agli standard nazionali ed europei, nonché l'adeguamento alle evoluzioni normative e organizzative. In tale contesto rientrano anche gli interventi finanziati dal Programma Regionale FESR Sardegna 2021–2027, nell'ambito del quale ARES coordina l'attuazione di

progetti strategici finalizzati **all'ammodernamento tecnologico del sistema sanitario regionale**, inclusi l'acquisizione di soluzioni tecnologiche avanzate e l'evoluzione dell'infrastruttura digitale a supporto dell'innovazione dei processi clinici e assistenziali. ARES esercita, dunque, una funzione di governo unitario delle dinamiche evolutive dei sistemi informativi regionali, assicurando la coerenza architeturale complessiva, la pianificazione delle evoluzioni applicative e il coordinamento delle iniziative progettuali.

- **Sviluppo dei sistemi del Territorio:** ARES si occupa dell'implementazione del supporto digitale ai processi territoriali in coerenza con quanto previsto dal DM77. In questo contesto si inserisce anche l'introduzione dell'Infrastruttura Regionale di Telemedicina (IRT) come leva strategica per **migliorare l'accessibilità e la continuità delle cure**.
- **Evoluzione delle Infrastrutture tecnologiche regionali:** ARES, in coerenza con quanto previsto dalla Legge Regionale dell'11 settembre 2020, ha il ruolo di gestire in modalità centralizzata le infrastrutture di tecnologia informatica, connettività, sistemi informativi e flussi dati in un'ottica di omogeneizzazione e sviluppo del sistema ICT. In particolare, ARES ha governato la migrazione in cloud dei Data Center delle Aziende Sanitarie di Regione Sardegna (in coerenza con quanto previsto dal bando Multimisura) e si occupa del governo delle infrastrutture Cloud.
- **Tutela dei dati e rapporto col cittadino:** per quanto riguarda la tutela dei dati, ARES ha avviato il programma "**Digital Security & Compliance**", articolato in iniziative pluriennali volta a **rafforzare la protezione delle infrastrutture digitali** del sistema sanitario regionale. Il progetto, finanziato con risorse provenienti dal bilancio ARES, dal PNRR nell'ambito dell'Investimento 1.5 "Cybersecurity" e dalla Misura 55 dell'Agenzia per la Cybersecurity Nazionale, coinvolge le 13 Aziende sanitarie della Sardegna con l'obiettivo di garantire la **resilienza dei servizi** contro le minacce informatiche, assicurare la conformità alle normative vigenti (GDPR, NIS2, FNCS) e implementare sistemi avanzati di monitoraggio, protezione e risposta agli incidenti cyber. Inoltre, per quanto concerne il **rapporto con il cittadino**, ARES sta governando l'introduzione di un sistema di **Patient Relationship Management (PRM)** volto a garantire l'interazione con il paziente a 360 gradi, il quale dovrà poter interagire direttamente e con efficienza con le strutture sanitarie, attraverso il potenziamento dei sistemi di Front Office (elimina code, casse automatiche).

La complessa articolazione e la portata delle attività strategiche intraprese da ARES implicano la necessità di **garantire un supporto trasversale** dal punto di vista della gestione complessiva del progetto, operando all'interno di un contesto caratterizzato da un **elevato livello di regolamentazione e complessità tecnologica**, connesso alla gestione di infrastrutture e piattaforme digitali che trattano dati personali e informazioni sanitarie ad alta criticità.

Le attività si collocano, inoltre, all'interno di un **ecosistema complesso**, che integra tecnologie informatiche tradizionali, sistemi applicativi complessi, soluzioni di integrazione e interoperabilità, nonché dispositivi connessi e, in specifici ambiti, componenti riconducibili a logiche IoT e a dispositivi medici.

Nell'ambito delle attività oggetto dell'iniziativa, il Fornitore dovrà operare in un contesto altamente regolamentato che richiede l'adozione di rigorose misure tecniche e organizzative per garantire il **rispetto di standard elevati in termini di qualità, sicurezza, affidabilità e conformità normativa**. Tali misure includono, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- l'adozione di principi di privacy by design e by default nei processi e nelle soluzioni supportate;
- la garanzia di riservatezza, integrità, disponibilità e resilienza dei sistemi e dei servizi;
- la tracciabilità delle attività svolte e degli accessi ai dati;
- il supporto alla gestione degli incidenti di sicurezza e alla continuità operativa;

- il rispetto delle normative e delle linee guida nazionali ed europee in materia di protezione dei dati, cybersicurezza e resilienza digitale (GDPR, Direttiva NIS2, normativa nazionale di settore).

La presente iniziativa si colloca pertanto **come strumento abilitante per rafforzare in modo organico la capacità di ARES** di governare programmi complessi di trasformazione digitale e innovazione tecnologica, assicurando coerenza strategica, sostenibilità operativa, rispetto degli obblighi normativi e valorizzazione degli investimenti pubblici.

In particolare, per garantire il successo delle iniziative in essere, ARES ritiene fondamentale dotarsi di servizi specialistici finalizzati a:

- governo complessivo del programma di Trasformazione Digitale;
- supporto all'evoluzione dei processi clinici, sanitari, territoriali per abilitare il completo sfruttamento delle potenzialità delle innovazioni introdotte;
- costante verifica dell'allineamento normativo delle innovazioni introdotte;
- supporto a change management, formazione e comunicazione per favorire l'adozione delle nuove soluzioni digitali e organizzative;
- supporto alla rendicontazione delle iniziative finanziate;

A tal proposito, ARES ha manifestato l'intenzione di avvalersi dell'**Accordo Quadro ID 2601 - "Sanità Digitale - Sistemi Informativi Clinico-Assistenziali ed.2" - Lotto 6 - Servizi di supporto - Centro-Sud**, con l'obiettivo di acquisire **servizi specialistici di supporto strategico, supporto all'innovazione tecnologica e governance**.

2.1 Obiettivi dell'Amministrazione

Attraverso il presente Piano dei Fabbisogni ed in coerenza con quanto definito nel paragrafo precedente, ARES intende, quindi, ricevere supporto nelle attività di governo strategico, coordinamento operativo e presidio specialistico dei programmi di trasformazione digitale del Servizio Sanitario Regionale, al fine di rafforzare la capacità di pianificazione, attuazione e monitoraggio delle iniziative in corso e future, assicurandone coerenza complessiva, sostenibilità nel tempo e piena conformità al quadro normativo e regolamentare di riferimento.

In particolare, ARES intende avvalersi dei servizi di supporto dell'Accordo Quadro di riferimento (ID 2601 – “Sanità Digitale – Sistemi Informativi Clinico-Assistenziali ed. 2” – Lotto 6) in tutte le attività propedeutiche a garantire il **continuo aggiornamento e monitoraggio del Piano Triennale ICT di ARES** e il supporto in tutte le attività di attuazione del piano. Si riportano di seguito, a titolo esemplificativo e non esaustivo, dei principali obiettivi che ARES intende conseguire dall'adesione all'Accordo Quadro di riferimento, definiti sulla base delle evidenze attualmente disponibili e modificabili in fase di erogazione sulla base dell'aggiornamento continuo del Piano Triennale ICT di ARES:

- **Gestione e sviluppo del Sistema Informativo Sanitario Regionale (SISaR)**, attraverso il supporto della gestione dei contratti con i fornitori applicativi in termini di: monitoraggio delle tempistiche, identificazione delle possibili criticità, verifica dei SAL di progetto, interlocuzioni con gli stakeholder impattati dal progetto, verifica della coerenza delle evoluzioni con l'ecosistema digitale regionale.
- **Supporto strategico e governance dei programmi di trasformazione digitale**, attraverso il rafforzamento delle funzioni di indirizzo, pianificazione e controllo, il coordinamento delle iniziative progettuali trasversali e la definizione di modelli di governance integrati, in grado di

assicurare allineamento strategico, prioritizzazione degli interventi e sostenibilità organizzativa ed economica nel medio-lungo periodo;

- **Governo e sviluppo dei nuovi processi territoriali e dei sistemi a supporto**, in coerenza con il DM77, mediante il supporto alla pianificazione, coordinamento, monitoraggio e controllo delle attività progettuali già avviate, con l'obiettivo di rafforzare la sanità territoriale e garantire l'accessibilità dei servizi digitali in coerenza con quanto previsto per i diversi percorsi di salute (Patient Journey). ARES richiede, inoltre, il supporto necessario a garantire la gestione e ottimizzazione dei servizi di Televisita, Teleconsulto, Teleassistenza e Telemonitoraggio, assicurando l'integrazione delle piattaforme digitali con l'ecosistema informativo regionale e i modelli organizzativi dell'assistenza territoriale.
- **Presidio dei processi di rendicontazione e monitoraggio delle iniziative finanziate nell'ambito del PR FESR e del PNRR** assicurando la corretta tracciabilità delle spese, il rispetto di milestone e target, la qualità e tempestività delle informazioni trasmesse e la conformità alle disposizioni nazionali ed europee in materia di controllo e verifica. A tal fine, si richiede la fornitura del supporto specialistico all'utilizzo dei sistemi di rendicontazione e nella raccolta, catalogazione e conservazione della documentazione di progetto e delle linee di investimento PR FESR, anche mediante la predisposizione di documenti operativi condivisi con i RUP, finalizzati a uniformare le modalità di archiviazione e facilitare la corretta gestione delle attività;
- **Rafforzamento del presidio di cybersicurezza e sicurezza digitale**, mediante il supporto alle iniziative previste dal programma "Digital Security & Compliance", al fine di:
 - incrementare la sicurezza dei sistemi informativi sanitari e delle tecnologie, assicurando protezione, resilienza e continuità operativa;
 - assicurare la governance complessiva delle attività del progetto "Digital Security & Compliance", coordinando le iniziative, le risorse disponibili e il monitoraggio dei risultati;
 - garantire l'uso efficace delle risorse messe a disposizione, con controllo puntuale del rispetto di scadenze, target e obiettivi definiti a livello nazionale e regionale;
 - ridurre il divario di sicurezza digitale tra le strutture sanitarie coinvolte, promuovendo l'accesso uniforme a strumenti digitali adeguati e aggiornati;
 - progettare e realizzare interventi di comunicazione mirati ai diversi stakeholder e contesti territoriali, per favorire la consapevolezza e l'adozione di buone pratiche di sicurezza;
 - pianificare e rendicontare puntualmente le spese del progetto, garantendo piena conformità ai target definiti dall'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale, dal PNRR e agli obiettivi concordati con RAS.
- **Supporto alle attività di change management, formazione e comunicazione**, finalizzato a favorire l'integrazione efficace delle nuove tecnologie nei processi clinici e gestionali sul territorio, garantendo l'adozione **delle nuove soluzioni digitali e organizzative**, attraverso percorsi di accompagnamento al cambiamento, formazione specialistica del personale sanitario e amministrativo e azioni di comunicazione interna ed esterna. Tali attività sono finalizzate a ridurre le resistenze al cambiamento, favorire l'allineamento degli stakeholder coinvolti e assicurare un utilizzo efficace e consapevole delle piattaforme e dei servizi digitali introdotti.

Attraverso l'attivazione del Contratto Esecutivo, ARES intende pertanto dotarsi di un supporto specialistico qualificato in grado di accompagnare in modo strutturato e continuativo l'evoluzione

digitale del Servizio Sanitario Regionale, rafforzando la capacità amministrativa e tecnica dell'Ente e contribuendo al raggiungimento degli obiettivi di equità, efficienza, qualità e sostenibilità del sistema sanitario regionale.

2.2 Contesto Economico – Finanziario

Il contratto è in parte finanziato con fondi PNRR.

2.3 Ambiti funzionali oggetto di intervento

In relazione agli ambiti funzionali oggetto di intervento, si precisa che non sussistono vincoli di natura tecnica, operativa o requisiti specifici che possano limitare l'esecuzione delle attività connesse ai servizi richiesti.

2.4 Soggetti coinvolti

Le necessità definite all'interno del presente Piano dei Fabbisogni, comprese le progettualità che verranno conseguentemente avviate, prevedono il coinvolgimento di diversi stakeholder, ognuno con ruoli specifici nell'erogazione delle attività in perimetro. Di seguito sono riportati i principali soggetti interessati:

- **La Regione Autonoma della Sardegna (RAS);**
- **L'Azienda Regionale della Salute della Sardegna (ARES Sardegna);**
- **Tutte le Aziende Sanitarie pubbliche/private di RAS.**

Nel corso della fornitura ARES si riserva di identificare, di concerto con il Fornitore, eventuali ulteriori stakeholder da coinvolgere nelle progettualità di formazione che verranno avviate al fine di garantire un approccio uniforme e trasversale alla digitalizzazione del sistema sanitario regionale.

3 OGGETTO E IMPORTO

Di seguito è riportato il dimensionamento del servizio che ARES intende attivare attraverso il presente Piano dei Fabbisogni.

SERVIZI RICHIESTI					
ID	SERVIZIO	SOTTO - SERVIZIO	METRICA	QUANTITA'	IMPORTO
1	SUPPORTO STRATEGICO	Consulenza Strategica	GG/Team ottimale	1.706	510.776,40 €
		Consulenza Organizzativa	GG/Team ottimale	1.706	510.776,40 €
		Supporto Tematico	GG/Team ottimale	2.274	680.835,60 €
3	SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA	IT Strategy	GG/Team ottimale	1.706	473.756,20 €

SERVIZI RICHIESTI					
ID	SERVIZIO	SOTTO - SERVIZIO	METRICA	QUANTITA'	IMPORTO
4	GOVERNANCE	PMO	GG/Team ottimale	3.554	967.043,40 €
		Supporto al Monitoraggio	GG/Team ottimale	711	193.463,10 €
		Demand Management	GG/Team ottimale	1.422	386.926,20 €
		Change Management	GG/Team ottimale	1.138	309.649,80 €
		TOTALE	-	14.217	4.033.227,10 €

4 DURATA

Il contratto relativo al presente Piano dei Fabbisogni avrà una validità di 24 mesi dalla data di sottoscrizione e potrà essere prorogato fino ad ulteriori 24 mesi, comunque in coerenza con i vincoli definiti dall'Accordo Quadro di riferimento.

5 DESCRIZIONE DEI SINGOLI SERVIZI RICHIESTI

5.1. Servizi di Supporto Strategico S1

Di seguito è riportato il dimensionamento del servizio e la rispettiva ripartizione ipotizzata negli anni.

5.1.1 Dimensionamento

DID	SERVIZIO	SOTTO - SERVIZIO	TOTALE [€, IVA esclusa]	2026	2027	2028
1	SUPPORTO STRATEGICO	Consulenza Strategica	510.776,40 €	212.873,40 €	255.388,20 €	42.514,80 €
		Consulenza Organizzativa	510.776,40 €	212.873,40 €	255.388,20 €	42.514,80 €
		Supporto Tematico	680.835,60 €	283.831,20 €	340.417,80 €	56.586,60 €
Totale			1.702.388,40 €	709.578,00 €	851.194,20 €	141.616,20 €

5.1.1.1 Sotto-servizio di Consulenza Strategica – S1.1

Attraverso il sotto-servizio di Consulenza Strategica, il Fornitore dovrà garantire il supporto ad ARES nell'aggiornamento delle linee strategiche di evoluzione e innovazione e nell'attuazione delle relative azioni, al fine di concorrere alla realizzazione di un programma unitario, condiviso e coerente di sanità digitale, in linea con gli indirizzi istituzionali e gli obiettivi di sistema.

Il supporto richiesto al Fornitore riguarderà temi specifici tra cui:

- analisi e gestione strategica in ambito di management sanitario;

- definizione del masterplan degli interventi;
- supporto alle attività decisionali delle strutture di vertice;
- supporto allo svolgimento delle funzioni istituzionali di indirizzo, pianificazione e coordinamento del settore sanitario;
- assistenza nelle attività di relazione e nei rapporti con gli altri Enti del Servizio Sanitario Nazionale;
- supporto al conseguimento degli obiettivi previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e dal PR FESR 2021-2027.

Attraverso il sotto-servizio, il Fornitore dovrà garantire specifiche attività di supporto e consulenza, finalizzate a:

- supportare l'evoluzione strategica di ARES, mediante l'elaborazione e l'aggiornamento di documenti di natura strategica per il perseguimento degli obiettivi definiti;
- supportare l'attuazione dei progetti strategici previsti dalla Missione 6 "Salute" del PNRR;
- garantire la verifica continua dell'allineamento degli obiettivi e dei programmi di ARES rispetto a linee guida e direttive nazionali, regionali, locali ed europee;
- supportare la sperimentazione di modelli innovativi per l'erogazione di nuovi servizi e prestazioni sanitarie, sotto il profilo programmatico, organizzativo e gestionale;
- supportare la progettazione di nuovi processi digitali di cura, ospedalieri e territoriali, finalizzati al miglioramento delle performance e alla semplificazione delle attività di monitoraggio;
- implementare strumenti di valutazione sistematica a supporto dei diversi livelli di governance sanitaria.

Il Fornitore dovrà inoltre supportare ARES nella definizione e nell'aggiornamento periodico di un quadro organico di pianificazione strategica delle iniziative di sanità digitale del Servizio Sanitario Regionale, assicurando il coordinamento tra gli interventi previsti dal Piano Triennale ICT, le iniziative finanziate da programmi nazionali ed europei e le ulteriori progettualità promosse a livello regionale. Tale attività dovrà consentire ad ARES di disporre di una visione integrata delle iniziative in corso e pianificate, favorendo la coerenza strategica degli interventi e la loro sostenibilità nel medio-lungo periodo.

5.1.1.2 Sotto-servizio di Consulenza Organizzativa – S1.2

Attraverso il sotto-servizio di Consulenza Organizzativa, il Fornitore dovrà garantire servizi di consulenza e supporto organizzativo volti a rispondere alle esigenze di revisione ed evoluzione dell'assetto organizzativo di ARES, supportandola nell'individuazione degli scenari di sviluppo più idonei al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi e dell'organizzazione complessiva.

Il supporto richiesto al Fornitore si concretizza, in modo specifico, nella fornitura di attività di assistenza specialistica finalizzate a:

- monitorare l'evoluzione normativa e identificarne gli impatti in termini di necessità di cambiamenti organizzativi;
- programmare e progettare degli interventi, nonché definire le priorità connesse all'attuazione del PNRR e del PR FESR 2021-2027;
- monitorare e verificare il rispetto dei cronoprogrammi di attuazione delle milestone e dei target previsti;

- analizzare i processi di cambiamento organizzativo relativi a servizi, piani, programmi e procedure;
- valutare l'introduzione di nuovi modelli organizzativi dedicati alle attività connesse all'erogazione e alla gestione dei servizi sanitari;
- valutare l'introduzione di modelli organizzativi e/o procedure innovative a supporto dell'assistenza sanitaria a distanza;
- analizzare i processi attualmente in essere e proporre azioni di efficientamento e razionalizzazione;
- definire e realizzare gli interventi di reingegnerizzazione dei processi (Business Process Reengineering – BPR), in un'ottica di miglioramento continuo, anche in risposta a evoluzioni normative, cambiamenti organizzativi e innovazioni tecnologiche.

Nell'ambito delle attività di consulenza organizzativa, il Fornitore dovrà inoltre supportare ARES nella definizione di modelli organizzativi e di governance coerenti con l'evoluzione dei sistemi informativi sanitari regionali, con particolare riferimento all'integrazione tra i processi clinico-assistenziali, amministrativi e digitali. Tali attività dovranno contribuire a rafforzare la capacità dell'Amministrazione di governare programmi complessi di innovazione tecnologica e trasformazione digitale, assicurando il coordinamento tra le diverse strutture organizzative coinvolte.

5.1.1.3 Sotto-servizio di Supporto Tematico – S1.3

Attraverso il sotto-servizio Supporto Tematico, il Fornitore dovrà garantire servizi di supporto specialistico finalizzati ad assistere ARES nelle aree di competenza a maggiore contenuto tecnico e professionale, con particolare riferimento al comparto socio-sanitario e alle ulteriori aree tematiche e funzionali di interesse.

Il supporto richiesto al Fornitore si concretizza, in modo specifico, nella fornitura di servizi di assistenza tecnica, consulenziale e operativa nei seguenti ambiti:

- supporto consulenziale su tematiche socio-sanitarie;
- supporto agli acquisti.

Per quanto concerne l'ambito consulenziale su tematiche socio-sanitarie, il Fornitore dovrà garantire l'impiego di risorse altamente specializzate in ambito socio-sanitario, al fine di fornire un supporto qualificato ad ARES nelle attività a maggiore contenuto tecnico e specialistico.

Il supporto richiesto al Fornitore si concretizza, in modo specifico, nella fornitura di servizi di consulenza volti a:

- individuare nuovi contenuti informativi e formulare proposte operative per l'evoluzione della capacità ad ARES di rispondere alle nuove esigenze del sistema sanitario;
- supportare la redazione di linee guida, nonché verificare la coerenza e l'ottemperanza alla normativa vigente a livello regionale, nazionale e comunitario;
- supportare ARES nella partecipazione a tavoli tecnici e istituzionali, convegni e gruppi di lavoro, nonché nella predisposizione della documentazione tecnica connessa ad accordi e protocolli di intesa con altri Enti del SSN.

Nell'ambito del supporto agli acquisti, il Fornitore dovrà garantire supporto operativo agli uffici ARES preposti all'acquisizione di beni e servizi, assicurando la corretta gestione delle procedure di approvvigionamento nel rispetto della normativa vigente in materia di contratti pubblici.

Il supporto richiesto al Fornitore si concretizza, in modo specifico, nella fornitura di servizi di assistenza volti a:

- supportare la creazione, pubblicazione, gestione, aggiudicazione e formalizzazione dei contratti, nonché la previsione e la rendicontazione degli acquisti di beni e servizi eterogenei;
- supportare l'elaborazione del fabbisogno di acquisto e la predisposizione del piano annuale degli acquisti.

Tale percorso sarà specificamente finalizzato a garantire, ove richiesto da ARES, anche servizi di supporto alla valutazione e all'utilizzo degli strumenti di acquisizione messi a disposizione dalle Centrali di Committenza regionali e nazionali, con particolare riferimento agli strumenti di acquisto CONSIP, al fine di assicurare efficienza, conformità normativa e ottimizzazione dei processi di procurement.

Nell'ambito delle attività di supporto agli acquisti, il Fornitore dovrà inoltre fornire supporto tecnico-specialistico nelle attività di valutazione delle soluzioni tecnologiche e dei servizi ICT disponibili sul mercato, anche mediante analisi comparative e assessment preliminari, al fine di supportare ARES nella definizione delle scelte tecnologiche più idonee rispetto alle esigenze del sistema sanitario regionale. Tale supporto potrà includere anche attività di analisi tecnico-economica delle soluzioni proposte e di verifica della coerenza delle stesse rispetto agli indirizzi strategici e architetture definiti da ARES.

5.1.2 Deliverable minimi

Di seguito si riportano i deliverable minimi del servizio:

- Masterplan/Documento di indirizzo per l'evoluzione della sanità digitale, comprensivo del quadro integrato delle iniziative in corso e pianificate, con aggiornamenti periodici;
- Analisi impatti organizzativi e normativi e piano azioni (con tracciamento requisiti/adempimenti);
- Piani di riprogettazione processi (BPR) con AS-IS/TO-BE, gap, priorità e roadmap;
- Supporto al procurement e alle scelte tecnologiche: dossier di fabbisogno/razionali, assessment preliminari, analisi comparative, criteri di valutazione tecnico-economica e verbali/note istruttorie di supporto alle procedure;
- Report di avanzamento S1 (min. mensile) con attività svolte, scostamenti, rischi e azioni correttive.

5.1.3. Modalità di misurazione e accettazione del servizio richiesto

I sotto-servizi descritti nei capitoli precedenti saranno erogati in modalità progettuale a corpo e la metrica considerata è: **Giorni/Team Ottimale di Supporto Strategico [GG/Team]** con tariffa omnicomprendente pari a 1 Giorno/Team di 8 ore lavorative.

La misurazione, la consuntivazione e la rendicontazione delle attività dovranno essere effettuate con ripartizione obbligatoria per Obiettivo/Intervento, indicando per ciascuno: codice/denominazione, servizio/sotto-servizio, deliverable/milestone associati, GG/Team consuntivati nel periodo, scostamento rispetto al Piano di Lavoro di Obiettivo e azioni correttive. Tale ripartizione costituisce requisito minimo di accettazione ai fini della valorizzazione economica.

Per i servizi gestiti in modalità progettuale, qualora si verificano situazioni "anomale" che, a giudizio di ARES, per numerosità e/o gravità e/o mancato rispetto dei tempi massimi, non consentano lo svolgimento o la prosecuzione delle attività di verifica/accettazione, ARES potrà procedere alla

sospensione delle verifiche. Lo slittamento dei termini della fase sarà a totale carico del Fornitore; la consegna della versione corretta dei prodotti dovrà avvenire entro il nuovo termine fissato da ARES.

5.1.4. Team mix

In coerenza con la documentazione dell'AQ di riferimento, il team mix richiesto da ARES per l'erogazione dei sotto-servizi descritti nei capitoli precedenti è il seguente:

- Project Manager;
- Healthcare Business Consultant;
- Business Information Manager;
- Business Analyst.

Il team mix indicato nel Piano Operativo/Piani di Lavoro costituisce riferimento per la corretta esecuzione. Eventuali scostamenti significativi rispetto alla ripartizione prevista (es. variazioni superiori a $\pm 10\%$ su base mensile per macro-ruolo, o sostituzioni di risorse chiave) dovranno essere preventivamente motivati e autorizzati da ARES nell'ambito dell'aggiornamento del Piano di Lavoro. Il Rendiconto Risorse dovrà riportare almeno la ripartizione delle giornate per macro-ruolo e per Obiettivo/Intervento.

5.1.5. Data di attivazione

La data di attivazione del servizio sarà concordata in sede di avvio lavori.

5.1.6. Luogo di esecuzione della fornitura

L'esecuzione della fornitura avverrà presso le sedi di Regione Sardegna, presso le sedi di tutte le Aziende Sanitarie pubbliche/private di Regione Sardegna, presso le sedi del Fornitore, presso le sedi di ARES o presso ulteriori sedi identificate di concerto con ARES nel corso della fornitura stessa.

5.1.7. Orario

L'esecuzione della fornitura avverrà durante l'orario lavorativo (9-18) e comunque in coerenza con i vincoli previsti dall'AQ di riferimento.

5.1.8. Indicatori di qualità

Per gli indicatori di qualità si fa riferimento all'appendice dell'AQ "indicatori di qualità".

5.1.9. Profili professionali

Per i requisiti e caratteristiche dei profili professionali da impegnare nell'erogazione delle attività afferenti ai sotto-servizi descritti nei paragrafi precedenti, si fa riferimento all'appendice di AQ "profili professionali".

5.2. Servizi di Supporto all'innovazione tecnologica S3

Di seguito è riportato il dimensionamento del servizio e la rispettiva ripartizione ipotizzata negli anni.

5.2.1. Dimensionamento

ID	SERVIZIO	SOTTO - SERVIZIO	TOTALE [€, IVA esclusa]	2026	2027	2028
3	SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA	IT Strategy	473.756,20 €	197.444,70 €	236.878,10 €	39.433,40 €
Totale			473.756,20 €	197.444,70 €	236.878,10 €	39.433,40 €

5.2.1.2 Sotto-servizio di IT Strategy – S3.1

Attraverso il sotto-servizio IT Strategy, il Fornitore dovrà garantire il supporto ad ARES nella definizione e nell'attuazione della strategia ICT, accompagnando ARES in un processo strutturato e continuo di innovazione tecnologica dei programmi, dei sistemi software e dei servizi tecnologici erogati.

Il supporto richiesto al Fornitore si concretizza nell'assistenza ad ARES nella definizione ed aggiornamento degli obiettivi strategici ICT, orientandoli al conseguimento di benefici misurabili e vantaggi competitivi per gli utenti e per ARES, nel rispetto dei vincoli economici, temporali e del contesto funzionale e normativo di riferimento.

In particolare, nell'erogazione dei servizi il Fornitore dovrà supportare ARES nello svolgimento delle seguenti attività:

- Supporto all'identificazione ed introduzione di soluzioni innovative sia in termini organizzativi (es. DevOps, FinOps, DevSecOps ecc.) che tecnologici (es. AI, Digital Twin, ecc.);
- assessment della strategia ICT in essere e del sistema informativo, comprensivo delle componenti funzionale, architetturale e infrastrutturale;
- rappresentazione dei possibili scenari di evoluzione tecnologica dei sistemi informativi di ARES;
- definizione degli obiettivi strategici ICT, delle linee di azione e di intervento e della relativa roadmap di esecuzione;
- misurazione del livello di allineamento del sistema informativo rispetto alle strutture organizzative e alle esigenze primarie di ARES;
- valutazione del sistema architetturale, applicativo e di rete in relazione alle necessità istituzionali e di funzionamento;
- individuazione delle azioni da intraprendere per l'ottimizzazione dell'efficienza complessiva del sistema informativo e dei servizi di conduzione, in coerenza con la strategia complessiva dell'informatica pubblica e con le indicazioni del Piano Triennale;
- svolgimento di attività di risk assessment sugli obiettivi strategici ICT e definizione delle misure di mitigazione del rischio;

- definizione di indicatori chiave per il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi strategici ICT e predisposizione della relativa reportistica;
- analisi e valutazione, a livello macro, dei costi e degli investimenti necessari per l'evoluzione e l'innovazione tecnologica di ARES;
- supporto alla prioritizzazione degli interventi progettuali.

Inoltre, il Fornitore dovrà garantire uno specifico supporto da ARES per l'aggiornamento e redazione del Piano Strategico ICT, supportando ARES inoltre nel monitoraggio continuo degli obiettivi definiti al suo interno.

5.2.2. Deliverable minimi

Di seguito, si riportano i deliverable minimi del servizio:

- Assessment AS-IS (architetture, processi, tecnologie, governance, rischi);
- Scenari evolutivi e TO-BE con alternative e razionali;
- Roadmap/Program plan (min. trimestrale) integrata con Piano Triennale ICT, con priorità e dipendenze;
- KPI/KRI e cruscotto (min. mensile) su avanzamento e benefici attesi;
- Analisi rischi e sostenibilità (macro-costing, vincoli, impatti organizzativi).

5.2.3. Modalità di misurazione e accettazione del servizio richiesto

Il sotto-servizio descritto nel capitolo precedente sarà erogato in modalità progettuale a corpo e la metrica considerata è **Giorni/Team Ottimale di Supporto all'innovazione tecnologica [GG/Team]**, con tariffa omnicomprensiva pari a 1 Giorno/Team di 8 ore lavorative.

La misurazione, la consuntivazione e la rendicontazione delle attività dovranno essere effettuate con ripartizione obbligatoria per Obiettivo/Intervento, indicando per ciascuno: codice/denominazione, servizio/sotto-servizio, deliverable/milestone associati, GG/Team consuntivati nel periodo, scostamento rispetto al Piano di Lavoro di Obiettivo e azioni correttive. Tale ripartizione costituisce requisito minimo di accettazione ai fini della valorizzazione economica.

Per i servizi gestiti in modalità progettuale, qualora si verificano situazioni "anomale" che, a giudizio di ARES, per numerosità e/o gravità e/o mancato rispetto dei tempi massimi, non consentano lo svolgimento o la prosecuzione delle attività di verifica/accettazione, ARES potrà procedere alla sospensione delle verifiche. Lo slittamento dei termini della fase sarà a totale carico del Fornitore; la consegna della versione corretta dei prodotti dovrà avvenire entro il nuovo termine fissato da ARES.

5.2.4. Team mix

In coerenza con la documentazione dell'AQ di riferimento, il team mix richiesto da ARES per l'erogazione del sotto-servizio descritto nei capitoli precedenti è il seguente:

- Project Manager;
- Healthcare Business Consultant;
- Business Information Manager;
- Business Analyst.

Il team mix indicato nel Piano Operativo/Piani di Lavoro costituisce riferimento per la corretta esecuzione. Eventuali scostamenti significativi rispetto alla ripartizione prevista (es. variazioni superiori a $\pm 10\%$ su base mensile per macro-ruolo, o sostituzioni di risorse chiave) dovranno essere preventivamente motivati e autorizzati da ARES nell'ambito dell'aggiornamento del Piano di Lavoro. Il Rendiconto Risorse dovrà riportare almeno la ripartizione delle giornate per macro-ruolo e per Obiettivo/Intervento.

5.2.5. Data di attivazione

La data di attivazione del servizio sarà concordata in sede di avvio lavori.

5.2.6. Luogo di esecuzione della fornitura

L'esecuzione della fornitura avverrà presso le sedi di Regione Sardegna, presso le sedi di tutte le Aziende Sanitarie pubbliche/private di Regione Sardegna, presso le sedi del Fornitore, presso le sedi di ARES o presso ulteriori sedi identificate di concerto con ARES nel corso della fornitura stessa.

5.2.7. Orario

L'esecuzione della fornitura avverrà durante l'orario lavorativo (9-18) e comunque in coerenza con i vincoli previsti dall'AQ di riferimento.

5.2.8. Indicatori di qualità

Per gli indicatori di qualità si fa riferimento all'appendice dell'AQ "indicatori di qualità".

5.2.9. Profili professionali

Per i requisiti e caratteristiche dei profili professionali da impegnare nell'erogazione delle attività afferenti al sotto-servizio descritto nei capitoli precedenti, si fa riferimento all'appendice di AQ "profili professionali".

5.3. Servizi di Governance S4

Di seguito è riportato il dimensionamento del servizio e la rispettiva ripartizione ipotizzata negli anni.

5.3.1. Dimensionamento

ID	SERVIZIO	SOTTO - SERVIZIO	TOTALE [€, IVA esclusa]	2026	2027	2028
4	GOVERNANCE	PMO	967.043,40 €	402.980,10 €	483.521,70 €	80.541,60 €

	Supporto al Monitoraggio	193.463,10 €	80.541,60 €	96.867,60 €	16.053,90 €
	Demand Management	386.926,20 €	161.355,30 €	193.463,10 €	32.107,80 €
	Change Management	309.649,80 €	128.975,40 €	154.824,90 €	25.849,50 €
Totale		1.857.082,50 €	773.852,40 €	928.677,30 €	154.552,80 €

5.3.1.1. Sotto-servizio di PMO – S4.1

Il servizio di Project Management Office (PMO) è finalizzato a supportare ARES nella governance dei progetti, assicurando standard condivisi, coordinamento operativo e controllo dell'avanzamento delle iniziative progettuali, in un'ottica di gestione integrata del portafoglio progetti.

Il Fornitore dovrà supportare ARES nelle attività di pianificazione, gestione e monitoraggio dei progetti, sulla base delle esigenze espresse dalle strutture organizzative, garantendo il controllo degli avanzamenti, degli scostamenti e delle eventuali rimodulazioni, nonché la gestione delle interrelazioni tra attività, servizi, programmi e progetti.

Le attività di pianificazione e gestione progettuale includeranno, inoltre, il supporto al rispetto dei procedimenti amministrativi e alla gestione delle interdipendenze operative, in coerenza con le priorità definite da ARES.

Nello specifico, i servizi di PMO hanno l'obiettivo di supportare ARES:

- nella definizione, gestione e controllo del budget complessivo e dei budget specifici dei progetti ICT;
- nell'ottimizzazione e nella prioritizzazione dei progetti e delle iniziative programmatiche;
- nella verifica e nel monitoraggio delle milestone progettuali, con individuazione delle criticità ed eventuale rimodulazione degli obiettivi in termini di tempi e costi;
- nell'analisi dei risultati e nel controllo dell'attuazione delle azioni correttive necessarie al riallineamento dei progetti rispetto agli obiettivi;

Tra le attività in carico al Fornitore, si include il supporto verso ARES nelle seguenti attività:

- definizione degli elementi standard di ciascun progetto, quali:
 - obiettivi di progetto;
 - descrizione delle attività, delle fasi e delle milestone;
 - pianificazione delle attività mediante diagrammi di Gantt e/o PERT;
 - analisi dei rischi;
 - stima dei costi;
- gestione delle varianti progettuali a fronte di richieste di attività non previste o di rimodulazioni degli obiettivi;
- identificazione e gestione delle criticità e delle aree di rischio progettuali;
- gestione della rendicontazione dei progetti con particolare riferimento ai progetti finanziati anche tramite alimentazione dei sistemi di rendicontazione.

Nell'ambito delle attività di PMO, il Fornitore dovrà inoltre supportare ARES nell'implementazione di un modello strutturato di gestione del portafoglio dei progetti di trasformazione digitale, assicurando la visione integrata delle iniziative progettuali in corso e pianificate. Tale attività dovrà consentire il monitoraggio complessivo delle iniziative, la gestione delle interdipendenze tra progetti, la rilevazione

degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati e il supporto alla definizione delle eventuali azioni correttive.

5.3.1.2. Sotto-servizio di Supporto al Monitoraggio – S4.2

Attraverso il sotto-servizio Supporto al Monitoraggio il Fornitore dovrà eseguire la verifica costante dei servizi erogati ad ARES da parte dei fornitori di Servizi Applicativi.

Tramite il sotto-servizio di Supporto al Monitoraggio ARES intende avvalersi del supporto del Fornitore nella predisposizione e stesure di Piani dei Fabbisogni e verifica tecnico-economica di Piani Operativi di Fornitori di Servizi Applicativi.

In tale ambito, il Fornitore dovrà affiancare ARES nelle seguenti attività:

- raccolta e sistematizzazione dei dati qualitativi e quantitativi necessari alla rappresentazione degli elementi di fornitura e alla definizione delle caratteristiche di dettaglio funzionali alla corretta elaborazione del Piano dei Fabbisogni;
- verifica della completezza e coerenza di tutti gli elementi costitutivi delle proposte presentate dai Fornitori dei Lotti Applicativi all'interno del Piano Operativo, assicurandone l'allineamento con quanto previsto e offerto nell'Accordo Quadro;
- elaborazione delle richieste di eventuali modifiche e/o integrazioni ai documenti, nonché negli aggiornamenti del Piano dei Fabbisogni e del Piano Operativo, reiterando, ove necessario, il processo di analisi e verifica sopra descritto.

Il Fornitore dovrà inoltre supportare ARES nelle attività di monitoraggio delle prestazioni dei fornitori coinvolti nelle iniziative di evoluzione dei sistemi informativi sanitari regionali, contribuendo alla verifica della qualità dei servizi erogati, del rispetto dei livelli di servizio previsti e della coerenza delle attività realizzate rispetto agli obiettivi progettuali. Tale attività dovrà includere il supporto nella predisposizione di report di monitoraggio e nella rilevazione di eventuali criticità o scostamenti rispetto ai risultati attesi.

5.3.1.3. Sotto-servizio di Demand Management – S4.3

Attraverso il sotto-servizio Demand Management, il Fornitore dovrà:

- assicurare lo svolgimento di attività finalizzate alla raccolta, analisi e strutturazione delle esigenze di evoluzione e sviluppo dei processi, dei servizi e dei progetti rappresentati da ARES;
- affiancare ARES nell'identificazione e nella comprensione dei requisiti di business e delle esigenze espresse dalle diverse strutture organizzative, al fine di garantirne la coerenza complessiva e consentire una definizione delle priorità in linea con i criteri condivisi e con le indicazioni strategiche di ARES, in un'ottica di efficienza e creazione di valore.

In particolare, il Fornitore dovrà supportare ARES nelle seguenti attività:

- interazione di alto livello con le strutture organizzative per la definizione delle strategie, l'evoluzione delle procedure e delle applicazioni;
- identificazione e valutazione dei requisiti di business e delle esigenze delle strutture organizzative;
- strutturazione del processo di raccolta e formalizzazione dei macro-requisiti progettuali;
- anticipazione, ove possibile, delle esigenze dei diversi servizi, comprendendone le finalità e suggerendo le priorità di intervento;

- valutazione, di concerto con ARES, dell'aderenza delle soluzioni realizzate rispetto ai bisogni dell'utente finale e della coerenza dei costi e dei tempi stimati.

Nell'ambito delle attività di Demand Management, il Fornitore dovrà inoltre supportare ARES nella strutturazione di un processo sistematico di raccolta, analisi e prioritizzazione delle esigenze di evoluzione dei sistemi informativi sanitari regionali, assicurando la tracciabilità delle richieste, la valutazione preliminare degli impatti organizzativi e tecnologici e il supporto alla definizione delle priorità di intervento in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Amministrazione.

5.3.1.4. Sotto-servizio di Change Management – S4.4

Attraverso il sotto-servizio Change Management, il Fornitore dovrà garantire il supporto metodologico, progettuale e gestionale necessario ad ARES per la realizzazione del cambiamento organizzativo e della trasformazione digitale.

In tale contesto, il Fornitore dovrà supportare ARES nella fase di transizione digitale, intesa come l'insieme strutturato di attività finalizzate all'adozione delle nuove modalità operative connesse all'erogazione dei servizi digitali, ponendo particolare attenzione alla predisposizione delle condizioni organizzative e culturali necessarie al cambiamento.

Il Fornitore dovrà inoltre favorire l'adozione del cambiamento attraverso attività di tutoring, affiancamento, comunicazione e coinvolgimento del personale di ARES.

Per ciascun progetto di cambiamento organizzativo e di trasformazione digitale, il Fornitore dovrà supportare ARES nell'implementazione di un progetto di change management volto a:

- individuare e misurare gli impatti del cambiamento dei processi sulle strutture organizzative;
- progettare gli interventi formativi necessari all'attuazione dei cambiamenti procedurali e organizzativi, includendo il controllo delle fasi di avanzamento e la documentazione di supporto;
- rilevare, analizzare e documentare i rischi connessi al cambiamento proposto, misurandone i benefici in termini di efficienza ed efficacia e mappando le potenziali resistenze;
- realizzare e monitorare il piano di change management, comprensivo delle attività formative;
- allineare le risorse professionali ai cambiamenti introdotti, gestire le resistenze e promuovere la consapevolezza organizzativa;
- predisporre un report finale del progetto, evidenziando gli elementi di lesson learned.

Il Fornitore dovrà inoltre supportare ARES nel monitoraggio del livello di adozione delle soluzioni digitali introdotte e nella valutazione degli effetti organizzativi derivanti dalla trasformazione digitale, attraverso la definizione di strumenti di analisi e indicatori utili a misurare l'efficacia delle iniziative di cambiamento e a individuare eventuali azioni correttive o interventi di rafforzamento.

5.3.2. Deliverable minimi

Di seguito, si riportano i deliverable del servizio:

- Portfolio/Program Dashboard costantemente aggiornato per Obiettivo/Intervento, con stato, milestone, rischi, scostamenti, azioni correttive, assorbimento GG/Team e consumo economico;
- RAID log (rischi, assunzioni, issue, dipendenze) aggiornato;
- Demand backlog con criteri di priorità, stato di valutazione, impatti preliminari organizzativi/tecnologici e tracciamento decisioni;

- Esiti verifiche tecnico-economiche su Piani Operativi/fornitori, comprensivi di checklist rilievi, richieste integrazioni, raccomandazioni e verifica di coerenza tra effort, deliverable, tempi e quadro economico;
- Piano di change management e adozione (formazione/comunicazione) e reportistica di efficacia, comprensiva di indicatori di adozione, partecipazione, criticità rilevate e azioni di rafforzamento;
- Verbali Steering/Comitati e Decision log (obbligatori per ciascun incontro).

5.3.3. Modalità di misurazione e accettazione del servizio richiesto

I sotto-servizi descritti nei capitoli precedenti saranno erogati in modalità progettuale a corpo e la metrica considerata è: **Giorni/Team Ottimale di Governance [GG/Team]** con tariffa omnicomprensiva pari a 1 Giorno/Team di 8 ore lavorative.

La misurazione, la consuntivazione e la rendicontazione delle attività dovranno essere effettuate con ripartizione obbligatoria per Obiettivo/Intervento, indicando per ciascuno: codice/denominazione, servizio/sotto-servizio, deliverable/milestone associati, GG/Team consuntivati nel periodo, scostamento rispetto al Piano di Lavoro di Obiettivo e azioni correttive. Tale ripartizione costituisce requisito minimo di accettazione ai fini della valorizzazione economica.

Per i servizi gestiti in modalità progettuale, qualora si verificano situazioni “anomale” che, a giudizio di ARES, per numerosità e/o gravità e/o mancato rispetto dei tempi massimi, non consentano lo svolgimento o la prosecuzione delle attività di verifica/accettazione, ARES potrà procedere alla sospensione delle verifiche. Lo slittamento dei termini della fase sarà a totale carico del Fornitore; la consegna della versione corretta dei prodotti dovrà avvenire entro il nuovo termine fissato da ARES.

5.3.4. Team mix

In coerenza con la documentazione dell’AQ di riferimento, il team mix richiesto da ARES per l’erogazione dei sotto-servizi descritti nei capitoli precedenti è il seguente:

- Project Manager;
- Healthcare Business Consultant;
- Business Information Manager;
- Business Analyst.

Il team mix indicato nel Piano Operativo/Piani di Lavoro costituisce riferimento per la corretta esecuzione. Eventuali scostamenti significativi rispetto alla ripartizione prevista (es. variazioni superiori a $\pm 10\%$ su base mensile per macro-ruolo, o sostituzioni di risorse chiave) dovranno essere preventivamente motivati e autorizzati da ARES nell’ambito dell’aggiornamento del Piano di Lavoro. Il Rendiconto Risorse dovrà riportare almeno la ripartizione delle giornate per macro-ruolo e per Obiettivo/Intervento.

5.3.5. Data di attivazione

La data di attivazione del servizio sarà concordata in sede di avvio lavori.

5.3.6. Luogo di esecuzione della fornitura

L'esecuzione della fornitura avverrà presso le sedi di Regione Sardegna, presso le sedi di tutte le Aziende Sanitarie pubbliche/private di Regione Sardegna, presso le sedi del Fornitore, presso le sedi di ARES o presso ulteriori sedi identificate di concerto con ARES nel corso della fornitura stessa.

5.3.7. Orario

L'esecuzione della fornitura avverrà durante l'orario lavorativo (9-18) e comunque in coerenza con i vincoli previsti dall'AQ di riferimento.

5.3.8. Indicatori di qualità

Per gli indicatori di qualità si fa riferimento all'appendice dell'AQ "indicatori di qualità".

5.3.9. Profili professionali

Per i requisiti e caratteristiche dei profili professionali da impegnare nell'erogazione delle attività afferenti ai sotto-servizi descritti nei capitoli precedenti, si fa riferimento all'appendice di AQ "profili professionali".

6 ELEMENTI TRASVERSALI A VARI SERVIZI

Si richiede al Fornitore un piano di lavoro generale coerente con il Piano dei Fabbisogni, che rappresenta la totalità dei servizi richiesti e le eventuali attività propedeutiche all'attivazione dei servizi.

Il Fornitore, all'avvio della fornitura, dovrà predisporre un Piano di Lavoro Generale coerente con il presente Piano dei Fabbisogni. Il Piano di Lavoro Generale dovrà essere articolato in Obiettivi/Interventi (es. iniziative PNRR/PR FESR, progettualità correnti e nuove linee di azione derivanti dall'aggiornamento del Piano Triennale ICT).

Per ciascun Obiettivo/Intervento, prima dell'avvio delle attività e dell'assorbimento di risorse, il Fornitore dovrà predisporre uno specifico Piano di Lavoro di Obiettivo, che includa almeno: (i) perimetro e risultati attesi; (ii) deliverable e milestone; (iii) pianificazione temporale; (iv) stima e ripartizione dell'impegno (GG/Team) per periodo; (v) rischi/criticità e azioni di mitigazione.

L'avvio delle attività su ciascun Obiettivo/Intervento è subordinato alla formale approvazione da parte di ARES del relativo Piano di Lavoro di Obiettivo. In assenza di approvazione, nessuna attività e relativo impegno potranno essere rendicontati e valorizzati ai fini della fatturazione.

Il Fornitore dovrà mantenere aggiornato lo Stato Avanzamento Lavori nei Piani di Lavoro approvati. Per le attività a carattere progettuale, la frequenza minima di aggiornamento del SAL è mensile; per le attività continuative, la frequenza minima è mensile, salvo diverse esigenze definite da ARES. La consuntivazione dovrà essere predisposta mensilmente e, per i servizi di carattere continuativo, il Piano di Lavoro dovrà essere corredato da Rendiconto Risorse, secondo quanto previsto dall'Accordo Quadro.

Tutte le comunicazioni inerenti all'approvazione (o mancata approvazione) dei prodotti della fornitura avverranno tramite PEC. In nessun caso l'approvazione potrà avvenire per tacito assenso.

Il Fornitore dovrà aggiornare i prodotti soggetti a rilievi e/o mancata approvazione senza alcun onere aggiuntivo per ARES, entro i termini fissati da ARES.

In nessun caso potrà essere rivisto il Piano di Lavoro (Generale o di Obiettivo) in seguito a uno o più rilievi emessi su artefatti che costituiscono milestone di fine attività. La mancata approvazione di documenti contrattuali e/o artefatti di servizi costituisce inadempimento contrattuale, con conseguente applicazione delle azioni previste dall'Accordo Quadro.

Al fine di garantire un efficace governo delle attività oggetto della fornitura, il Fornitore dovrà assicurare la predisposizione di strumenti di monitoraggio integrato delle iniziative progettuali che consentano ad ARES di disporre di una visione aggiornata dello stato di avanzamento delle attività, delle risorse impiegate, dei rischi e delle eventuali criticità. Tali strumenti dovranno supportare le attività di indirizzo e controllo dell'Amministrazione, favorendo la trasparenza, la tracciabilità delle decisioni e il coordinamento tra le diverse iniziative di trasformazione digitale.

7 SUBAPPALTO

Il subappalto è ammesso in conformità all'art. 105 del D. Lgs. 50/2016 nonché dai successivi commi e a quanto indicato all'art. 26 dell'Accordo Quadro.

Nell'ambito del Piano Operativo, il Fornitore dovrà indicare le parti e le quote del servizio/fornitura che intende subappaltare, in conformità a quanto previsto dalla normativa vigente e dall'Accordo Quadro.

8 PIANO TEMPORALE

Nella tabella seguente è rappresentato il cronoprogramma di massima proposto da ARES per l'erogazione dei servizi di Supporto Strategico (S1), Supporto all'innovazione tecnologica (S3) e Governance (S4) richiesti nel presente Piano dei Fabbisogni.



Figura 1 - Cronoprogramma di massima dell'erogazione dei servizi

Tale pianificazione rappresenta una roadmap indicativa. La pianificazione di dettaglio verrà definita di concerto con il Fornitore all'avvio della fornitura ed aggiornata nel corso della Fornitura stessa sulla base delle esigenze emergenti e comunque in coerenza con i vincoli previsti dall'Accordo Quadro.

9 DETTAGLIO IMPORTO ECONOMICO PROGRAMMATO

Come indicato al paragrafo 3 del presente Piano, l'impegno economico programmato complessivo del Contratto Esecutivo è pari a 4.033.227,10 €.

Ai fini del controllo della spesa del Contratto Esecutivo, l'impegno economico programmato di cui al presente paragrafo è gestito tramite:

- **tetto massimo mensile di assorbimento** (in GG/Team e relativo valore economico) per ciascun servizio/sotto-servizio, da definirsi nel Contratto Esecutivo sulla base del Piano di Lavoro Generale e dei Piani di Lavoro di Obiettivo;
- **soglie di alert** per ciascun Obiettivo/Intervento (es. 80% del budget di Obiettivo) e per ciascun servizio/sotto-servizio (es. 80% del budget annuale), al superamento delle quali il Fornitore dovrà attivare un processo di "stop&go": presentazione di analisi scostamenti, azioni correttive e richiesta di autorizzazione preventiva ad ARES per la prosecuzione delle attività.

L'impegno economico programmato costituisce massimale di spesa e non comporta alcun obbligo di assorbimento integrale da parte di ARES. La coerenza tra valore economico complessivo, durata contrattuale di 24 mesi e fabbisogno effettivo dovrà essere garantita mediante pianificazione progressiva dei consumi nei Piani di Lavoro approvati, con esplicita indicazione, per ciascun Obiettivo/Intervento, dei GG/Team previsti, della relativa distribuzione temporale, dei deliverable/milestone associati e del team mix di riferimento. Il Fornitore dovrà assicurare che il progressivo assorbimento dei GG/Team nel corso della fornitura risulti proporzionato all'effettivo avanzamento delle attività, agli output prodotti e agli obiettivi conseguiti, restando esclusa la possibilità di valorizzare consumi non adeguatamente correlati ad attività pianificate, eseguite e validate da ARES.

In particolare, si riporta di seguito un quadro sinottico dell'importo economico programmato, articolato per servizio/sotto-servizio, obiettivo/intervento e anno di fornitura:

CRONOPROGRAMMA						
ID	SERVIZIO	SOTTO - SERVIZIO	Obiettivi per sottoservizio	2026	2027	2028
1	SUPPORTO STRATEGICO	Consulenza Strategica	Supportare nella definizione e attuazione di una strategia unitaria di sanità digitale, coerente con obiettivi istituzionali, PNRR e linee guida nazionali	212.873,40 €	255.388,20 €	42.514,80 €
		Consulenza Organizzativa	Migliorare efficienza ed efficacia dell'organizzazione attraverso analisi, riprogettazione di processi e modelli organizzativi coerenti con gli obiettivi strategici e operativi	212.873,40 €	255.388,20 €	42.514,80 €
		Supporto Tematico	Fornire competenze specialistiche socio-sanitarie, amministrative, normative e operative a supporto delle funzioni strategiche e istituzionali dell'Amministrazione	283.831,20 €	340.417,80 €	56.586,60 €
3	SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA	IT Strategy	Definire e attuare una strategia ICT integrata e sostenibile, orientata all'innovazione tecnologica, all'efficienza dei sistemi informativi e al valore per utenti e organizzazione	197.444,70 €	236.878,10 €	39.433,40 €
4	GOVERNANCE	PMO	Garantire governance, coordinamento e controllo dei progetti, assicurando rispetto di tempi, costi, qualità, priorità strategiche e obiettivi PNRR	402.980,10 €	483.521,70 €	80.541,60 €
		Supporto al monitoraggio	Garantire la verifica costante dei servizi erogati da parte dei fornitori di Servizi Applicativi	80.541,60 €	96.867,60 €	16.053,90 €
		Demand Management	Raccogliere, strutturare e prioritizzare le esigenze dell'Amministrazione, garantendo coerenza	161.355,30 €	193.463,10 €	32.107,80 €

			strategica, riuso delle soluzioni e massimizzazione del valore generato			
		Change Management	Supportare la trasformazione organizzativa e digitale, favorendo adozione, formazione, gestione delle resistenze e allineamento delle risorse ai nuovi modelli operativi	128.975,40 €	154.824,90 €	25.849,50 €

10 FATTURAZIONE

Le modalità di fatturazione saranno definite di concerto con il Fornitore all'interno del Contratto Esecutivo e comunque in coerenza con i vincoli previsti dall'Accordo Quadro di riferimento.

Le modalità di fatturazione saranno disciplinate nel Contratto Esecutivo e dovranno essere coerenti con l'Accordo Quadro. In ogni caso:

- la fatturazione avverrà successivamente all'approvazione del SAL;
- sono valorizzabili e quindi fatturabili esclusivamente le attività previste nei Piani di Lavoro approvati (Generale e/o di Obiettivo) e consuntivate nel SAL del periodo;
- Il SAL dovrà contenere i seguenti elementi minimi; (i) consuntivazione e Rendiconto Risorse ove previsto; (ii) evidenza dei deliverable/milestone del periodo di riferimento;
- Ai fini della valorizzazione economica, il SAL e il relativo Rendiconto Risorse dovranno evidenziare, per ciascun Obiettivo/Intervento, il collegamento tra GG/Team consuntivati, attività effettivamente svolte, deliverable o milestone di riferimento e ripartizione per macro-ruolo del team impiegato. Il Fornitore dovrà inoltre dare evidenza degli eventuali scostamenti rispetto al team mix e alla pianificazione autorizzata, con relativa motivazione. ARES si riserva di non riconoscere, in tutto o in parte, i GG/Team rendicontati qualora non risulti adeguatamente dimostrata la coerenza tra effort dichiarato, risorse effettivamente impiegate, avanzamento delle attività e prodotti realizzati nel periodo di riferimento;
- In assenza della documentazione di cui sopra, o in caso di mancata approvazione dei prodotti soggetti ad approvazione, ARES potrà sospendere la liquidazione fino alla regolarizzazione.

Restano ferme le regole di approvazione via PEC e l'assenza di tacito assenso.