Bip.

Offerta Tecnica

Affidamento servizio di supporto consulenziale per la predisposizione del Piano Triennale 2018 – 2020 di Sviluppo del Sistema Informativo della Azienda per la Tutela della Salute della Sardegna

Roma, Giugno 2017

Bip.

INDICE

1 PREMESSA ..... - 3 -

2 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO ..... - 3 -

3 DESCRIZIONE OFFERENTE ..... - 4 -

4 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO ..... - 6 -

5 APPROCCIO METODOLOGICO ..... - 10 -

5.1 PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEL SISTEMA INFORMATIVO DELL'ATS ..... - 12 -

5.1.1 Linee Guida per la Pianificazione Strategica ICT ..... - 12 -

5.1.2 Modello di Governance del programma evolutivo ..... - 13 -

5.2 RILEVAZIONE DEL "PORTAFOGLIO APPLICATIVO" DELL'ATS ..... - 14 -

5.2.1 Identificazione e analisi del Portafoglio applicativo as-is ..... - 14 -

5.2.2 Analisi delle Dimensioni Organizzative ..... - 16 -

5.2.3 Analisi della spesa ICT ..... - 17 -

5.3 DEFINIZIONE DELLE PRIME INDICAZIONI PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA INFORMATIVO DELL'ATS E DEL RELATIVO MODELLO DI GOVERNANCE ..... - 17 -

5.3.1 Piano di Sviluppo: Iniziative progettuali ..... - 17 -

5.3.2 Piano di Sviluppo: Roadmap ..... - 19 -

5.3.3 Piano di Sviluppo: Economics ..... - 20 -

5.4 INDICAZIONI SUL PERCORSO DI CHANGE MANAGEMENT E FORMAZIONE ..... - 20 -

5.4.1 Piano di Change Management / Comunicazione ..... - 21 -

5.4.2 Piano di Formazione ..... - 21 -

6 PIANO DI LAVORO E DELIVERABLE ..... - 23 -

7 STRUMENTI DI SUPPORTO ALL'EROGAZIONE DEI SERVIZI ..... - 25 -

8 PROFILI PROFESSIONALI PROPOSTI PER L'ESECUZIONE DELLE ATTIVITÀ ..... - 27 -

8.1 PROFILI PROFESSIONALI PROPOSTI ..... - 27 -

1 PREMESSA

Il presente documento rappresenta la Proposta Tecnica di Business Integration Partners S.p.A. (di seguito BIP) per il supporto alla predisposizione del Piano Triennale 2018 – 2020 di Sviluppo del Sistema Informativo della Azienda per la Tutela della Salute della Regione Sardegna.

La presente Proposta Tecnica illustra l'organizzazione e l'approccio metodologico che si intende adottare per l'erogazione dei servizi e per la redazione dei deliverable oggetto della fornitura nonché le tempistiche previste per l'esecuzione delle attività e le figure professionali proposte.

2 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Nell'ultimo ventennio le Regioni italiane hanno avviato un processo di accorpamento delle Aziende Sanitarie Locali che ha visto un'importante accelerazione negli ultimi anni.

In tale contesto, con la Legge Regionale 27 luglio 2016, n. 17, la Regione Sardegna ha modificato l'assetto istituzionale del Servizio Sanitario, istituendo l'Azienda per la Tutela della Salute (ATS), nata il 01/01/2017 dalla fusione per incorporazione di sette ASL (Olbia, Nuoro, Lanusei, Oristano, Sanluri, Carbonia e Cagliari) nell'ASL incorporante di Sassari.

L'ATS, sulla base delle delibere dalla Giunta Regionale e le direttive dell'Assessorato, svolge funzioni di:

- ✓ Programmazione e gestione dei **servizi sanitari**
- ✓ Omogeneizzazione e armonizzazione dei **processi gestionali**
- ✓ Accentramento dei processi di **aggregazione e approviggionamento di beni e servizi**
- ✓ Gestione delle **reti informatiche** e delle **tecnologie dell'informazione e della comunicazione**
- ✓ Gestione delle procedure di gara per la **gestione degli immobili** di patrimonio delle aziende sanitarie della Sardegna
- ✓ Definizione degli **accordi con le strutture pubbliche** e stipula dei contratti con quelle **private** e con i **professionisti accreditati**
- ✓ Accentramento delle procedure dei **percorsi di formazione**

Al fine di garantire omogeneità ai processi gestionali, si è reso necessario attivare un coordinamento aziendale suddiviso in otto "aree tematiche", tra cui l'area "Information e Communication Technologies" con l'obiettivo di predisporre il **Piano triennale del sistema informativo dell'ATS** – previa ricognizione del "portafoglio applicativo" e delle iniziative progettuali e servizi in corso.

In tale contesto, BIP propone di supportare l'ATS nelle seguenti attività:

- ✓ Pianificazione strategica del Sistema Informativo dell'ATS
- ✓ Rilevazione del "portafoglio applicativo" dell'ATS, nonché delle risorse (umane, materiali e finanziarie) ad esso associate
- ✓ Definizione delle prime indicazioni per lo sviluppo del Sistema Informativo Aziendale dell'ATS e del relativo modello di "governance"
- ✓ Definizione delle prime indicazioni sul percorso di Change Management e di Formazione

3 DESCRIZIONE OFFERENTE

Business Integration Partners (BIP) è la più grande società di consulenza direzionale italiana. Costituita nel luglio 2003, ha oggi una dimensione internazionale con oltre 1.500 professionisti, tre sedi in Italia (Roma, Milano e Bologna) e 12 in tutto il mondo (fra cui una a Londra, una a Bruxelles, tre nella Penisola iberica e tre in America Latina).

Con più di 300 clienti attivi ed un fatturato di Gruppo di oltre 130 milioni di euro nel 2016, BIP si caratterizza per una dimensione in continua espansione, possibile grazie alla scelta strategica di focalizzare il proprio operato su alcune industry specifiche, tra le quali il Public Sector.

Ha registrato una crescita del 30% nei primi cinque anni e una forte internazionalizzazione negli ultimi, con risultati di successo riconosciuti a livello nazionale e internazionale su grandi progetti. Tali risultati sono stati ottenuti grazie a una **comprovata capacità di accompagnare il Cliente lungo l'intero ciclo di vita del progetto, attraverso una Pianificazione efficace del progetto ed un approccio proattivo capace di individuare preventivamente possibili aree di miglioramento e mitigare i rischi**, al fine di favorire l'istaurarsi di un ecosistema produttivo che garantisca il miglioramento delle performance ed il raggiungimento dei risultati attesi in maniera efficace.

BIP è oggi riconosciuta dal mercato come Leader nell'erogazione dei servizi di consulenza e advisory direzionale nell'ambito dell'erogazione dei servizi **di Pianificazione e Governo di Programmi complessi di evoluzione dei sistemi informativi** disponendo di numerose risorse

con specifiche competenze, certificazioni di Program/Project Management ed ITIL, e capacità nell'erogazione di tali servizi.

Figura 1 - Highlights di BIP

In particolare, i punti di forza specifici di BIP sono riconducibili a:

- ✓ Affidabilità dell'approccio metodologico ed alta professionalità dei consulenti che hanno ottenuto rilevanti consensi grazie ad uno stile collaborativo basato sulla flessibilità e sulla disponibilità
- ✓ Focalizzazione sui risultati, i nostri consulenti lavorano per obiettivi, garantendo dedizione e rispetto degli impegni, con un approccio orientato all'analisi dei problemi e al disegno di soluzioni personalizzate
- ✓ Attenzione all'innovazione come elemento distintivo della propria offerta. L'approccio metodologico adottato per ogni linea di servizio fa leva sulle potenzialità dell'innovazione per massimizzare i benefici degli interventi progettuali
- ✓ Competenze specifiche su processi di supporto al business (Risorse Umane, Organizzazione, Amministrazione e Contabilità, Procurement, etc). maturate grazie all'esecuzione di differenti attività progettuali presso numero clienti della pubblica amministrazione

4 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

La struttura organizzativa proposta da BIP risponde a razionali di **massima flessibilità e completa copertura dei servizi richiesti** e consente un corretto presidio dei fattori critici di successo dell'iniziativa garantendo, al contempo, un efficace governo delle attività progettuali.

Per la definizione della struttura organizzativa, sono stati presi in considerazione i seguenti criteri e razionali:

- ✓ **Completa copertura delle esigenze di pianificazione e governo delle iniziative progettuali ICT**
- ✓ Capacità di garantire un **governo efficace** ed **efficiente** della **fornitura**
- ✓ La presenza di **figure professionali con rilevanti e comprovate competenze in ambito *Program/Project* e *Change Management***
- ✓ L'**interdisciplinarietà** e la **versatilità delle figure professionali proposte:** ciascuno dei professionisti proposti ha maturato esperienze tali da consentirne l'impiego negli interventi di consulenza e/o di supporto tecnico/funzionale previsti nella presente fornitura quali, ad esempio, *assessment*, **definizione di piani strategici**, definizione di *roadmap* evolutive, analisi della spesa ICT, definizione di piani di formazione, etc..
- ✓ Una **consolidata e pluriennale esperienza** in Pubblica Amministrazione da parte delle **figure professionali** proposte da BIP aventi **ruoli chiave** per garantire l'efficiente governo ed il successo delle iniziative progettuali nel rispetto delle tempistiche e agli obiettivi pianificati
- ✓ Comprovata esperienza nella **realizzazione di progetti in ambito sanitario** attinenti all'analisi dei processi e dell'organizzazione nonché all'assessment dei sistemi informativi e all'affiancamento nella definizione di programmi evolutivi

Inoltre, come si evince dalla figura, la struttura proposta è caratterizzata da due aree organizzative principali:

- ✓ **Coordinamento del servizio:** tale area organizzativa, costituita dal **Responsabile dell'Iniziativa** e dal **Senior Expert**, garantisce il rispetto dei termini contrattuali (obiettivi, attività, risultati, tempistiche, ecc.), della pianificazione di dettaglio delle attività, del *committment* delle figure professionali proposte da BIP e delle modalità di interazione con le strutture dell'ATS coinvolte. Determina, inoltre, le linee guida per l'impostazione delle attività progettuali e garantisce il knowledge specialistico necessario.

✓ **Gruppo di lavoro per erogazione servizi:** tale area organizzativa è costituita dal **Manager**, che si avvale del supporto di **risorse junior**, per l'erogazione dei servizi previsti dalla fornitura.

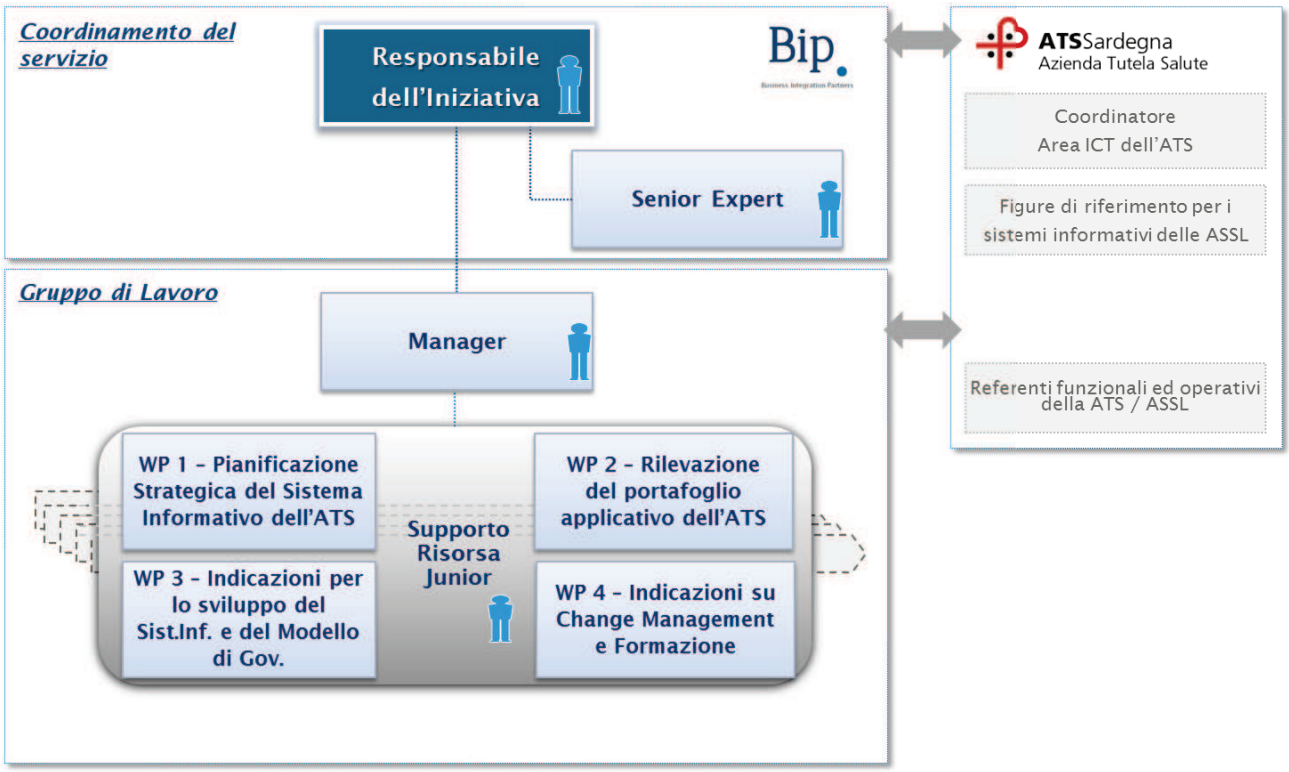

Figura 2 - Struttura Organizzativa Proposta

Nello specifico, la struttura organizzativa proposta da BIP si caratterizza per i seguenti ruoli e responsabilità:

Il **Responsabile dell'Iniziativa** è preposto al coordinamento complessivo del progetto e delle risorse impiegate, della produzione e rilascio dei deliverable progettuali previsti, della gestione dei rapporti con ATS e la Direzione ICT e della Gestione degli adempimenti amministrativi e contrattuali previsti.

Costituisce il "punto di raccordo" nevralgico tra il governo della fornitura e l'erogazione dei servizi. Per garantire la massima efficacia nelle attività di coordinamento complessivo della fornitura BIP propone nel ruolo Responsabile della Fornitura una risorsa che, oltre a possedere skill professionali in ambito Program e Project Management, ha maturato una rilevante e pluriennale esperienza nella pianificazione e governo di progetti ICT complessi in ambito sanitario. In particolare, il Responsabile dell'Iniziativa ha i seguenti compiti:

- ✓ Garantire la gestione delle attività progettuali nel loro complesso, coordinando il pool di risorse proposto e assicurando piena coerenza con gli obiettivi previsti in termini di tempistiche ed obiettivi pianificati

- ✓ Assicurare il commitment dei professionisti dedicati all'esecuzione della fornitura, garantendo flessibilità rispetto alle richieste manifestate dalla ATS e dalla Direzione ICT

- ✓ Garantire la produzione dei deliverable progettuali nel rispetto degli standard di qualità previsti, rivestendo il ruolo di supervisore in collaborazione con i referenti della ATS e della Direzione ICT

- ✓ Gestire le relazioni con i Referenti della ATS che saranno coinvolti nelle differenti iniziative progettuali e con la Direzione ICT

- ✓ Assicurare il monitoraggio delle iniziative progettuali attivate, nonché l'efficacia, l'efficienza e la tempestività delle stesse, facendosi portatore delle problematiche rilevate nell'esecuzione dei progetti, individuando e proponendo soluzioni e intraprendendo le necessarie azioni correttive

- ✓ Garantire la gestione delle attività di comunicazione e del reporting periodico di progetto previsto, con l'obiettivo di fornire un costante avanzamento delle attività nell'ambito della fornitura

- ✓ Garantire le relazioni con il referente contrattuale della ATS e con altri soggetti preposti alla gestione amministrativa del progetto

Senior Expert

Il **Senior Expert** ha la responsabilità di supportare il Responsabile dell'Iniziativa nella gestione e nel coordinamento delle attività verticali nonché nel controllo e monitoraggio continuo delle stesse e fornisce supporto all'ATS e alla Direzione ICT.

Per la figura di Senior Expert BIP propona una **risorsa** con specifiche competenze in ambito Program, Integration e Quality Management maturate direttamente tramite attività progettuali ICT eseguite negli ultimi anni per primarie aziende pubblica sanitarie. Inoltre, tale figura ha maturato una pluriennale e specifica competenza su attività in ambito informatico quali ad esempio definizione di ICT Strategic Plan e strutturazione di programmi di ICT Governance e Change Management. In particolare, tale risorsa ha i seguenti compiti:

- ✓ Supportare il Responsabile dell'Iniziativa nel coordinamento gestionale dell'intera fornitura e nella produzione della reportistica periodica di avanzamento lavori
- ✓ Supportare la Direzione ICT di ATS per garantire la coerenza nel master plan delle iniziative progettuali ICT

Il **Manager** ha la responsabilità diretta dell'esecuzione delle attività progettuali pianificate. E' la figura che più operativamente gestisce le singole attività e cura la realizzazione dei deliverable contrattuali, secondo le linee di indirizzo definite e condivise con il Responsabile dell'Iniziativa e il Senior Expert.

Nell'esercizio delle attività progettuali, è supportato da una risorsa più junior che collabora alla redazione dei deliverable progettuali per garantire gli standard qualitativi attesi e il rispetto delle tempistiche pianificate.

Per la figura di Manager BIP propona una **risorsa** con comprovata e pluriennale esperienza in ambito organizzazione, pianificazione, monitoraggio e svolgimento di progetti ICT complessi con particolare riferimento all'ambito sanitario. La risorsa possiede inoltre competenze di Program e Project Management, comprovate dal possesso della certificazione PMI. In particolare, il Manager, ha i seguenti compiti:

- ✓ Supportare il Responsabile dell'Iniziativa nella gestione complessiva del progetto, nel monitoraggio continuo delle attività e nella gestione dei rischi e delle criticità
- ✓ Dirigere operativamente le attività progettuali previste, anche tramite il coordinamento della risorsa junior
- ✓ Gestire la relazione con i Referenti funzionali ed operativi della ATS

Al fine di garantire l'esecuzione delle attività progettuali previste nelle tempistiche proposte, BIP propone di utilizzare, in aggiunta a quanto esplicitamente chiesto nel Disciplinare Tecnico, una **risorsa junior** a supporto con forti competenze in ambito sanitario e con esperienza maturata in attività analoghe a quanto in oggetto della fornitura.

Inoltre, la presenza di tale risorsa, garantisce un'elevata flessibilità nella gestione della prestazione e permette anche l'esecuzione e la gestione di eventuali picchi di attività.

In particolare, tale risorsa è coinvolta sulle seguenti attività:

- ✓ Garantire, dal punto di vista tecnico e gestionale, la corretta esecuzione dei WP previsti nell'ambito del servizio, in coerenza con gli obiettivi e le tempistiche progettuali condivise
- ✓ Predisporre i deliverable progettuali previsti
- ✓ Individuare preventivamente eventuali problematiche di natura operativa e supportare il Responsabile dell'Iniziativa e il Manager nell'individuazione e monitoraggio delle possibili azioni correttive
- ✓ Predisporre e gestire il piano di lavoro operativo (gantt di progetto) e supportare il Manager nella predisposizione della reportistica periodica di avanzamento

5 APPROCCIO METODOLOGICO

L'approccio metodologico che BIP intende utilizzare per l'erogazione dei servizi oggetto della fornitura e, nello specifico, per il supporto alla predisposizione del Piano Triennale 2018 – 2020 di sviluppo del sistema informativo dell'ATS, sarà articolato secondo una logica strutturata e derivata dalla consolidata esperienza su tematiche affini a quelle previste nel Disciplinare Tecnico.

In particolare, in linea con i servizi richiesti dall'ATS all'interno del Disciplinare Tecnico, si propone una metodologia strutturata in 4 Work Package e descritta nei successivi sotto paragrafi.

Figura 3 - Metodologia proposta per l'esecuzione delle attività

La metodologia proposta copre appieno le attività previste nell'ambito della fornitura, come evidenziato nella tabella di correlazione tra Attività previste da Capitolato e Metodologia stessa, e sarà comunque oggetto di condivisione e raffinamento con i referenti ATS.

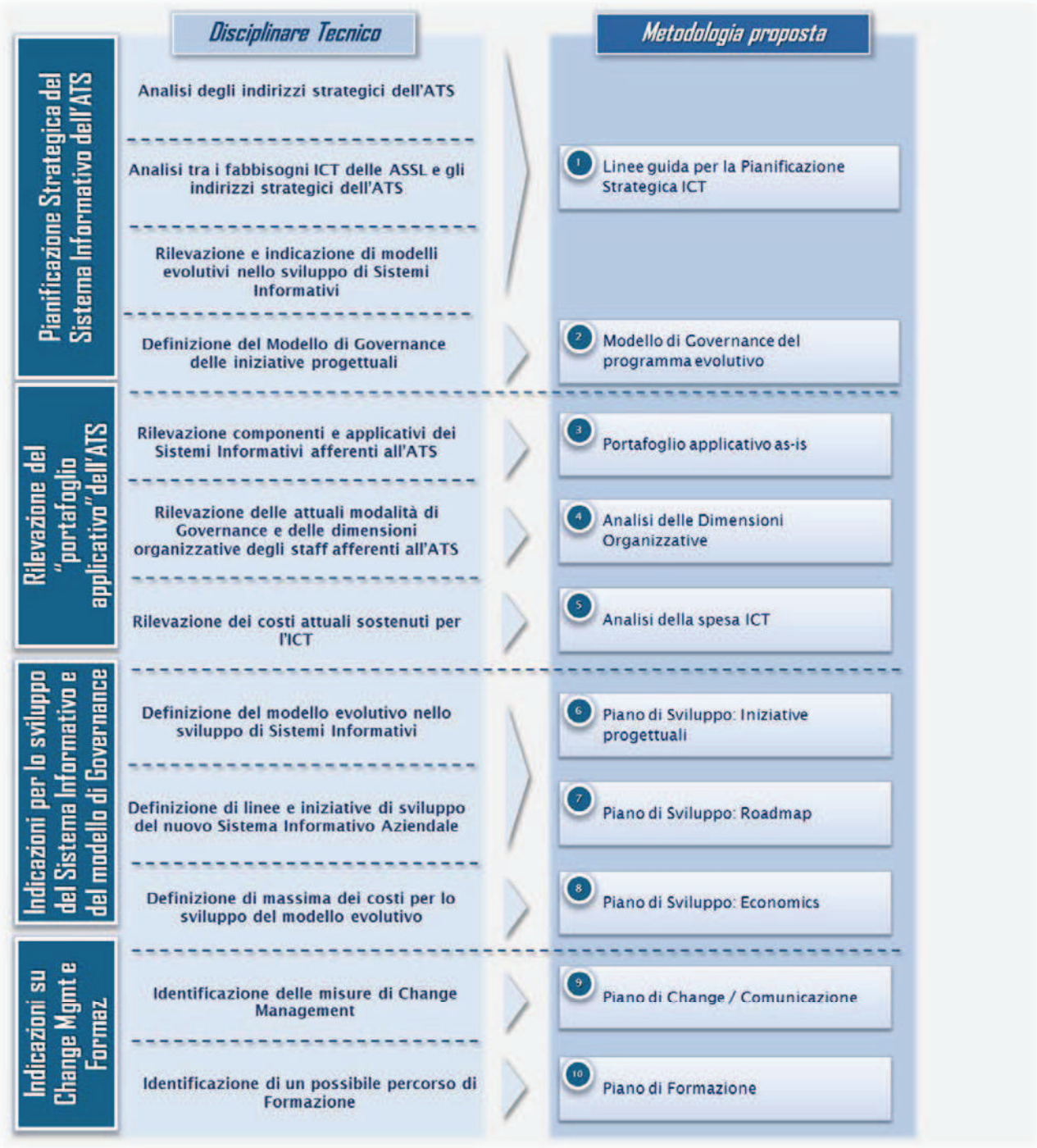

Figura 4 - Mapping attività richieste - metodologia proposta

5.1 Pianificazione Strategica del Sistema Informativo dell'ATS

La prima fase di strategica del sistema informativo dell'ATS rappresenta un elemento essenziale, da strutturare secondo le migliori e più consolidate metodologie di Program Management e ICT Governance, in quanto propedeutica alle successive fasi di analisi, progettazione e stima delle iniziative progettuali.

Il principale obiettivo di tale stream è delineare con chiarezza gli assunti su cui fondare la strategia evolutiva dei sistemi informativi, prendendo in considerazione lo scenario che attualmente si configura nelle ex ASL e identificando le linee guida e gli obiettivi prioritari che si intende traguardare.

A tal fine, BIP, per una corretta pianificazione e governance delle iniziative progettuali ICT, propone la realizzazione delle seguenti attività che verranno poi dettagliate nei successivi sottoparagrafi:

- ✓ Definizione delle Linee Guida per la Pianificazione Strategica ICT
- ✓ Definizione del Modello di Governance del programma evolutivo

Per avviare in modo efficiente la fornitura, BIP propone di effettuare a seguito della sottoscrizione del contratto, un Kick Off Meeting di avvio delle attività progettuali, in cui saranno condivise, con il Direttore del Servizio Sistemi Informativi dell'ASSL di Sassari e altri eventuali referenti dell'ATS e della Direzione ICT, le seguenti informazioni:

- ✓ gli obiettivi degli interventi
- ✓ il gruppo di lavoro operativo
- ✓ le modalità e le tempistiche di esecuzione delle attività progettuali

una pianificazione puntuale sia degli incontri ritenuti necessari con i referenti sia degli incontri di Stato Avanzamento Lavori/condivisione deliverable progettuali

5.1.1 Linee Guida per la Pianificazione Strategica ICT

Al fine di definire le Linee Guida per la Pianificazione Strategica del Sistema Informativo dell'ATS si ritiene di fondamentale importanza effettuare un'attività di ricognizione degli indirizzi strategici delle otto ex Aziende Sanitarie Locali in ambito ICT per identificare eventuali iniziative regionali e locali in atto e da far confluire e omogeneizzare nel Piano Strategico 2018-2020.

A tale scopo BIP s'interfaccerà con gli opportuni referenti delle ex ASL al fine di raccogliere tutte le informazioni disponibili in termini di strategie aziendali pregresse (antecedenti all'istituzione della ATS) e progetti in corso da considerare nel Piano.

Parallelamente verrà condotta un'attività propedeutica alla redazione delle Linee Guida che consiste nell'analizzare il contesto evolutivo del Servizio Sanitario Regionale e Nazionale in ambito ICT al fine di individuare i possibili modelli di sviluppo dei Sistemi Informativi. A tal proposito, come

argomentato in seguito, si propone l'organizzazione di un **workshop** specifico, aggiuntivo rispetto ai servizi oggetto della fornitura, centrato sulle dinamiche evolutive in corso che interessano la governance dell'ICT in sanità, così come più approfonditamente descritto al paragrafo 7.

Alla luce degli elementi raccolti attraverso le attività di cui sopra, verranno definite le Linee guida per la Pianificazione Strategica dei Sistemi Informativi, ovvero verranno identificati gli obiettivi e le azioni prioritarie attraverso cui strutturare il Piano Strategico 2018-2020.

Output: Linee Guida per la Panificazione Strategica ICT

5.1.2 Modello di Governance del programma evolutivo

Tale fase ha l'obiettivo di definire il Modello di Governance del programma evolutivo grazie al quale l'ATS potrà gestire in modo strutturato il Portafoglio dei progetti IT, abilitando una visione integrata delle progettualità ed evidenziando interdipendenze, propedeuticità e valorizzandone le sinergie.

A tal proposito BIP propone un approccio per la Governance del Portafoglio progetti IT che potrà prevedere le seguenti componenti principali:

- ✓ Definizione delle regole di governo e monitoraggio della fase di implementazione del piano strategico ICT, delineando una struttura di riferimento del programma, che evidenzi le linee guida e gli obiettivi da traguardare, ovvero la definizione di una WBS (Work Breakdown Structure) facendo leva su competenze ed esperienza d Program Management e IT Service Management. Tale WBS sarà il framework di riferimento per l'identificazione e la definizione di dettaglio delle iniziative progettuali in cui sarà declinato il piano strategico evolutivo dell'ICT.

- ✓ Identificazione dei principali stakeholder dei progetti identificati, con attribuzione di ruoli e obiettivi specifici, al fine di istituire un comitato guida dell'intero piano strategico (OBS - Organization Breakdown Structure, ecc.)

- ✓ Istituzione di un ciclo di reporting strutturato per il monitoraggio degli avanzamenti che garantisca unitarietà e uniformità gestionale, nonché una periodica valutazione di fattibilità delle iniziative progettuali, definendo regole comuni e configurando un sistema organizzativo chiaro e condiviso

Output:

- ✓ Modello di Governance contenente l'OBS (attori e ruoli) e la WBS (struttura degli ambiti di intervento) per il governo dei Progetti IT e ciclo strutturato di reporting operativo e per il vertice aziendale

5.2 Rilevazione del "Portafoglio applicativo" dell'ATS

Una volta definite le Linee Guida per la Pianificazione Strategica ICT e il Modello di Governance del Programma Evolutivo, sarà possibile procedere con la fase successiva di rilevazione del portafoglio applicativo dell'ATS al fine di identificare lo scenario attuale di dettaglio dei sistemi informativi presenti nelle otto ex ASL, nei diversi ambiti che saranno identificati e classificati congiuntamente con l'ATS stessa.

Di seguito si illustra, a titolo esemplificativo, l'articolazione degli ambiti di analisi per l'elaborazione dello scenario applicativo as-is.

Figura 5 - Matrice Ambiti di analisi / ASSL

Di seguito si riportano le attività proposte per tale fase sulla base delle esigenze emerse nel capitolato d'oneri e approfondite nei successivi sotto paragrafi:

- ✓ Identificazione e analisi del Portafoglio applicativo AS IS
- ✓ Analisi delle Dimensioni Organizzative delle ex ASL (in termini di risorse, asset e competenze)
- ✓ Analisi della spesa ICT (in termini di esercizio e investimenti)

5.2.1 Identificazione e analisi del Portafoglio applicativo as-is

L'identificazione e l'analisi del portafoglio applicativo AS IS costituiranno un punto di partenza imprescindibile per la corretta impostazione del Piano di Sviluppo nonché per la definizione dei corretti obiettivi evolutivi.

Per la realizzazione dell'assessment BIP propone di procedere con un'analisi quanto più esaustiva possibile dello scenario AS IS attraverso l'elaborazione di mappe applicative che consentano di rappresentare i sistemi esistenti e le peculiarità principali. A tal proposito sarà condotta un'analisi

con conseguente disegno della mappa applifcativa per ciascuna Area Tematica realtiva ad ognuna delle otto ex ASL (vedi Figura 5).

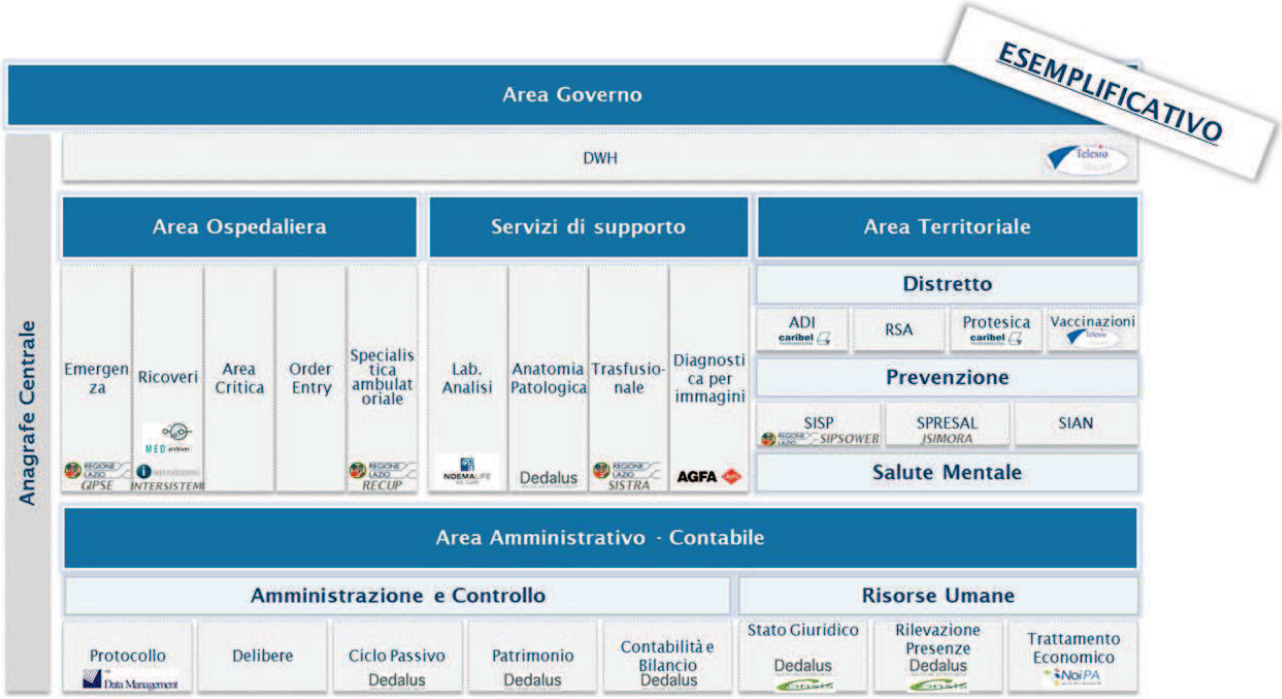

Figura 6 - Esempio Mappa Applicativa

Una volta completata l'elaborazione delle mappe applicative sarà possibile procedere con una valutazione di alto livello del grado di copertura funzionale dei Sistemi Informativi. Al fine di delineare con chiarezza l'attuale scenario applicativo di ogni singola ex ASL e consentire la valutazione di possibili progettualità evolutive di convergenza per la ATS, i sistemi informativi che attualmente costituiscono il portafogli applicativo saranno descritti in termini di

- ✓ Tipologia di sistema informativo in uso (prodotto, custom, ecc.)
- ✓ Principali funzionalità e grado di copertura garantito al processi di riferimento
- ✓ Evidenze in termini di integrazione con gli altri sistemi (flussi informativi, anagrafiche, ecc.)
- ✓ Principali criticità ed esigenze evolutive

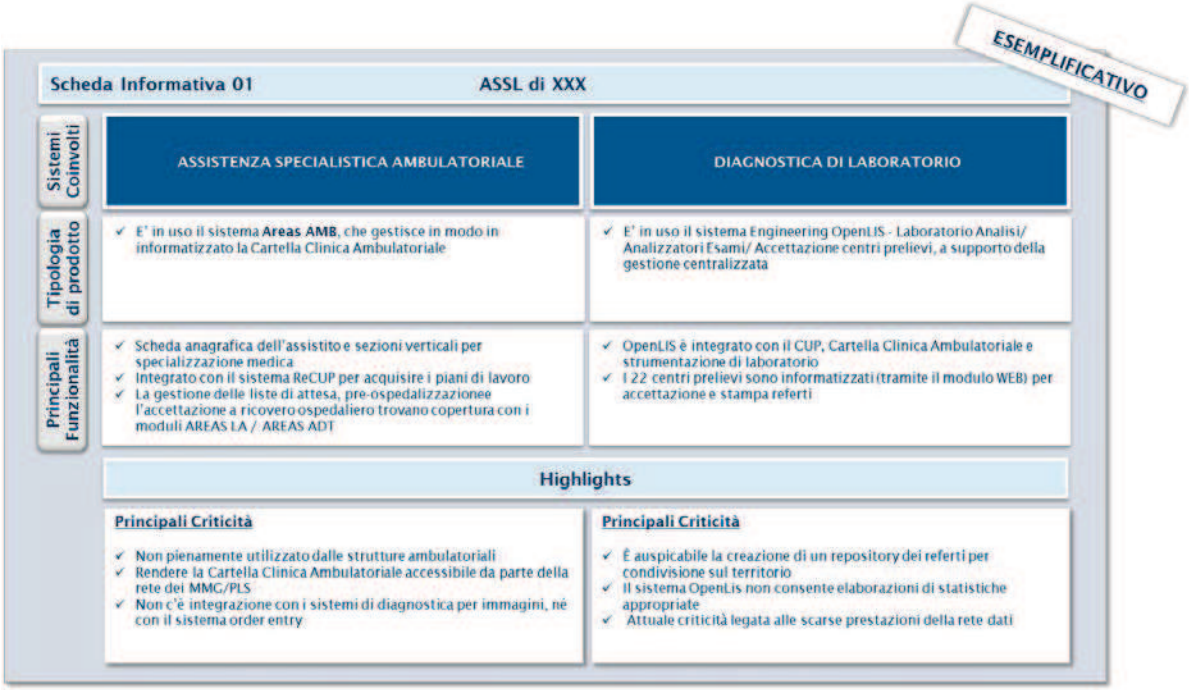

Figura 7 - Esempio Scheda Informativa

Output:

- ✓ Mappa applicativa AS IS per ciascuna Area Tematica/ASSL
- ✓ Descrizione funzionale di alto livello dei sistemi informativi

5.2.2 Analisi delle Dimensioni Organizzative

L'analisi delle dimensioni organizzative principali delle strutture costituenti la ATS è un passaggio chiave per delineare uno scenario AS IS esaustivo.

A tal proposito BIP propone di analizzare:

- ✓ l'assetto organizzativo originario delle 8 ex ASL per il governo dei sistemi informativi, identificando le figure di rilievo, le responsabilità ed eventuali disallineamenti
- ✓ gli organici, rilevando il numero delle risorse coinvolte nelle attività istituzionali
- ✓ principali dimensioni relative agli assets informatici (es. PdL, Server Dipartimentali, CED, etc.)

Output: Evidenze in merito all'assetto organizzativo, organici e assets a disposizione dell'ATS

5.2.3 Analisi della spesa ICT

L'ultima attività volta a completare la fase di rilevazione del portafoglio applicativo è la valutazione della spesa ICT per le differenti ASSL relativa a Esercizio e Investimenti.

In particolare, BIP propone di raccogliere, per ciascuna ASSL, le informazioni relative ai tre anni precedenti, di suddividerle per voci di spesa (es. licenze, hardware, rete, etc.) e di elaborarle in un prospetto di sintesi volto ad evidenziare analogie, difformità e trend tra i diversi contesti.

La natura delle informazioni da considerare (contrattualizzato, fatturato, ordinato, etc.) verrà definita con l'ATS, in modo da garantire la possibilità di reperire un dettaglio informativo uniforme per le diverse ASSL e consentire l'elaborazione di una vista trasversale omogenea, che sia di supporto per considerazioni evolutive sulla gestione della spesa IT nel triennio 2018-2020.

Output: Analisi della spesa ICT

5.3 Definizione delle prime Indicazioni per lo Sviluppo del Sistema Informativo dell'ATS e del Relativo Modello di Governance

Una volta definite le Linee Guida per la Pianificazione ICT e completata la rilevazione del portafoglio applicativo as-is sarà possibile procedere con la successiva fase di definizione del Piano di Sviluppo Triennale 2018 - 2020.

A partire dalle informazioni raccolte nelle fasi precedenti sarà possibile predisporre le indicazioni necessarie allo sviluppo del nuovo Sistema Informativo dell'ATS attraverso le seguenti attività che verranno dettagliate nei paragrafi successivi:

- ✓ Definizione delle iniziative progettuali
- ✓ Definizione della roadmap
- ✓ Analisi degli economics

5.3.1 Piano di Sviluppo: Iniziative progettuali

Tale fase si pone l'obiettivo di identificare il modello evolutivo ottimale per lo sviluppo dei Sistemi Informativi nel triennio 2018 – 2020 per le aree tematiche identificate.

Con riferimento alle linee guida precedentemente delineate, per ciascuna area di analisi sarà possibile declinare gli obiettivi prefissati in specifiche iniziative progettuali che possano garantire efficientamento e rispondenza alle esigenze dell'ATS e delle ASSL.

Dopo l'attenta definizione dell'ambito di ogni iniziativa progettuale, sarà predisposta un'analisi delle priorità, in modo da circoscrivere il perimetro del programma triennale di sviluppo del Sistema Informativo Aziendale Unico dell'ATS.

Figura 8 - Iniziative Progettuali per ambito di analisi

Al fine di acquisire tutte le informazioni di massima relative alle singole iniziative progettuali, BIP propone la realizzazione di apposite Schede Progetto di cui verrà definita nel dettaglio la struttura e il layout.

In particolare, tali schede potranno contenere le seguenti informazioni:

- ✓ Titolo e codice identificativo del progetto
- ✓ Area di intervento
- ✓ Obiettivi e Risultati Attesi
- ✓ Sintesi delle Attività da effettuare
- ✓ Stakeholder - Team coinvolto sul progetto (responsabile, collaboratori, etc.)
- ✓ Tempistiche di massima
- ✓ Eventuali impatti/correlazioni con altri progetti
- ✓ Potenziali rischi e/o vincoli

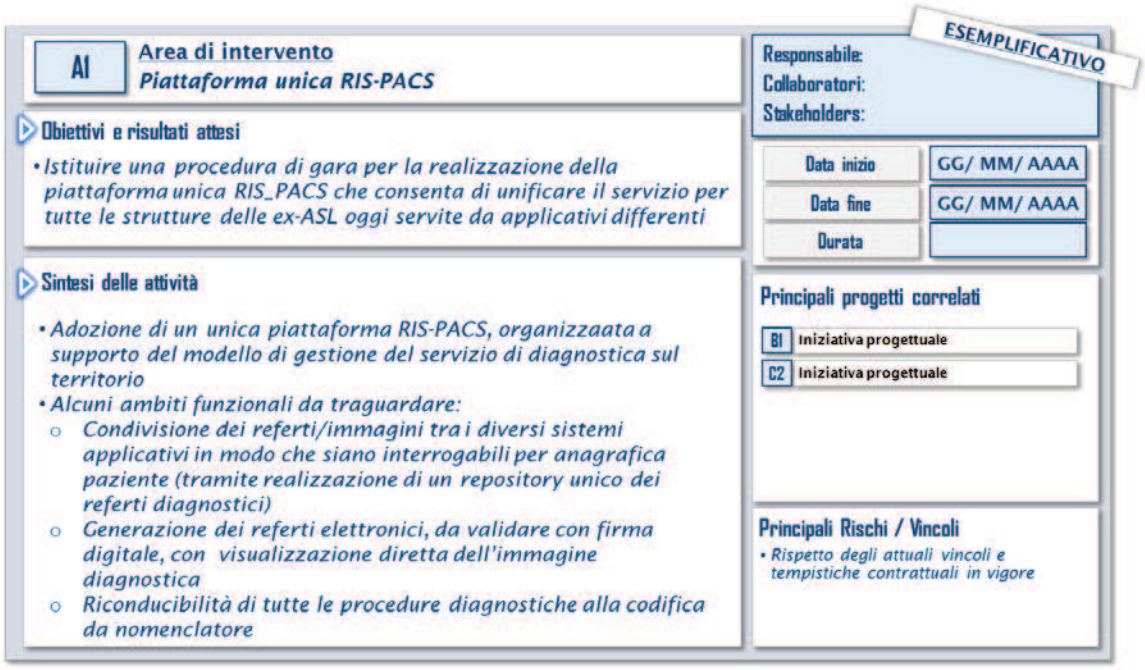

Figura 9 - Esempio Struttura Scheda Progetto

Output: Iniziative progettuali che costituiscono il Piano Triennale ICT

5.3.2 Piano di Sviluppo: Roadmap

Una volta identificati i progetti che costituiscono l'ambito del programma e definita la struttura della Scheda Progetto la metodologia proposta da BIP prevede la definizione di una specifica roadmap di implementazione riportante le principali milestone e attività caratterizzanti il Piano di sviluppo triennale.

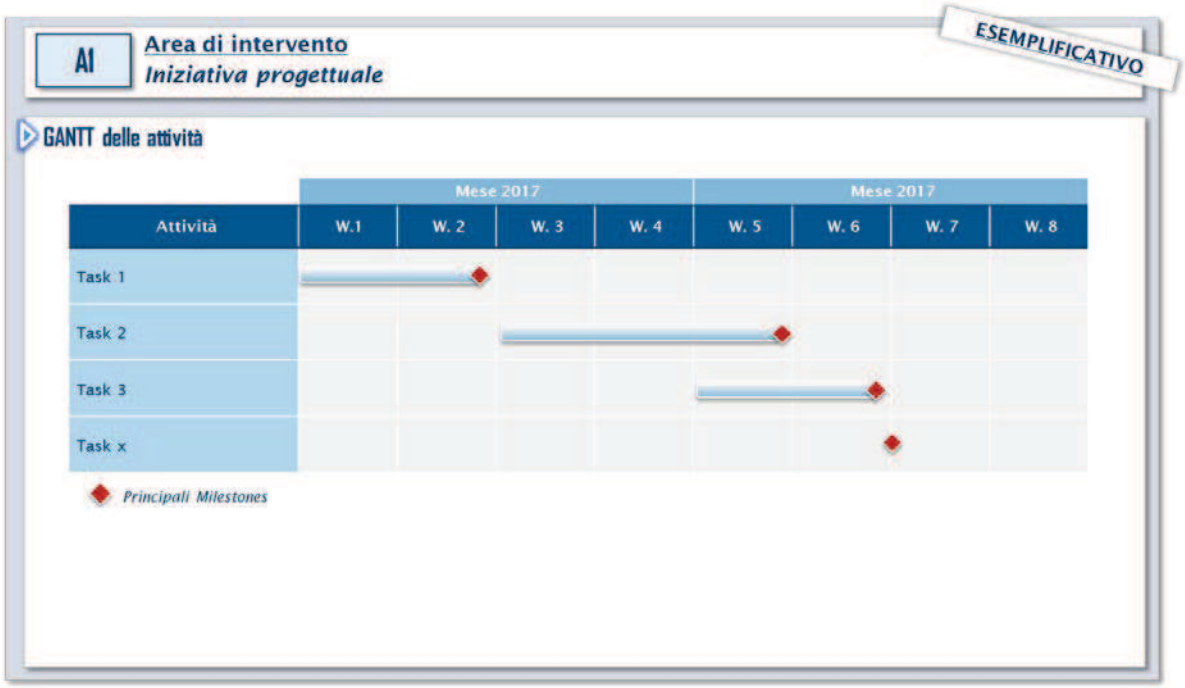

Figura 10 - Esempio Gantt di progetto

Output: Roadmap del Piano Triennale di sviluppo ICT

5.3.3 Piano di Sviluppo: Economics

Completate le fasi di definizione e pianificazione delle iniziative progettuali BIP provvederà a razionalizzare tutte le informazioni raccolte al fine di supportare l'ATS nella proiezione dei costi di massima conseguenti alla realizzazione del progetto.

In tale fase, dopo aver attentamente valutato gli obiettivi delle iniziative e le ipotesi di soluzione a tendere, BIP procederà ad effettuare una stima dei principali costi, sia di esercizio sia in conto capitale, che ATS dovrà sostenere per ciascuna iniziativa progettuale.

Output: Indicazioni economiche relative al Piano Triennale di sviluppo ICT

5.4 Indicazioni sul percorso di Change Management e Formazione

Ad integrazione del Piano di Sviluppo del sistema informativo, BIP propone di supportare l'ATS nella definizione delle principali linee guida da considerare per l'impostazione del piano di Change Management e Comunicazione di alto livello, nonché del piano di Formazione per l'adozione del nuovo Sistema Informativo Aziendale Unico.

5.4.1 Piano di Change Management / Comunicazione

In linea con l'esigenza della ATS di identificare le misure di Change Management correlate alle specifiche iniziative identificate nel Piano Triennale, BIP propone una valutazione di alto livello relativamente agli impatti che il Piano stesso potrà determinare in termini di organizzazione, organici e competenze.

In particolare, l'attività consisterà nel fornire le linee guida e le basi per la definizione di un percorso di accompagnamento al Piano Triennale attraverso un Piano di Comunicazione che garantisca il raggiungimento degli obiettivi grazie anche al coinvolgimento delle opportune risorse e strumenti.

A titolo esemplificativo, l'impostazione del piano di Change dovrà suggerire la corretta identificazione degli stakeholder per ogni iniziativa evolutiva da avviare, la definizione chiara degli obiettivi e dei ruoli di ognuno di essi, la corretta taratura dei messaggi comunicativi da condividere, nei tempi e tramite i mezzi più opportuni, in modo da agevolare la maturazione graduale del cambiamento in azienda con la partecipazione di tutti gli attori previsti.

Output: Linee Guida per l'impostazione del piano di Change Management

5.4.2 Piano di Formazione

L'attività conclusiva e strettamente connessa alle precendenti inziative è fornire supporto alla definizione delle linee guida per il Piano di Formazione per le risorse interne all'ATS, che saranno interessate da cambiamenti di tipo organizzativo e/o tecnologico.

In particolare, tale attività, sfruttando i risultati ottenuti attraverso la fase di analisi dello scenario AS IS e tenendo in considerazione la roadmap definita, consisterà nell'identificare le linee guida per la definizione di un percorso di formazione in accompagnamento al Piano Triennale.

A titolo esemplificativo, BIP propone di seguito una metodologia standard per la definizione di un piano formativo aziendale che verrà condivisa con i referenti dell'ATS e che dovrà essere adattata sulla base del Piano Triennale identificato.

1. **Individuazione dei fabbisogni formativi:** identificare le risorse verso cui erogare formazione e stabilire le competenze specifiche che ciascuna di esse deve acquisire

2. **Analisi dell'offerta di formazione:** considerazioni circa l'opportunità di far partecipare le proprie risorse ad attività di formazione offerte da altre Pubbliche Amministrazioni o disponibili sul mercato e/o di realizzare iniziative di formazione specifiche e interne alla ATS

3. **Definizione di un piano di attività di formazione:** decisioni circa le iniziative da realizzare, stabilendo per ciascuna di esse la natura, i collaboratori che vi parteciperanno, i soggetti (interni o esterni alla ATS) responsabili della loro conduzione, gli obiettivi e i contenuti da affrontare, i tempi in cui saranno realizzate

4. **Valutazione delle attività di formazione:** considerazioni relative a quanto le risorse hanno effettivamente imparato attraverso la formazione e all'utilità di questi apprendimenti in rapporto ai compiti che sono chiamati a svolgere nel loro lavoro

Output: Linee Guida per la definizione di un piano di Formazione

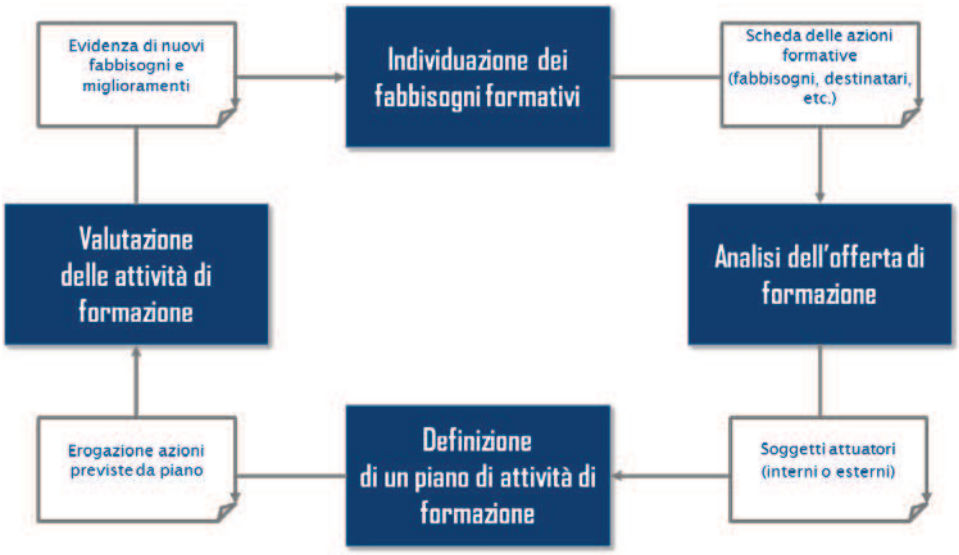

Figura 11 – Metodologia standard per definizione piano formativo

6 PIANO DI LAVORO E DELIVERABLE

Il presente documento rappresenta la Proposta Tecnica di Business Integration Partners S.p.A. (di seguito BIP) per il supporto alla predisposizione del Piano di Sviluppo del Sistema Informativo della Azienda per la Tutela della Salute della Regione Sardegna.

Per l'esecuzione delle attività progettuali descritte nella presente proposta BIP propone un Piano di lavoro, che sarà condiviso con i referenti della ATS durante il Kick Off Meeting, che prevede il completamento delle attività **entro 3,5 mesi** decorrenti dalla data di sottoscrizione della lettera d'ordine. Nello specifico prevede:

- ✓ **Sei settimane** per il completamento dell'attività "Pianificazione Strategica del Sistema Informativo dell'ATS"
- ✓ **Sei settimane** per il completamento dell'attività "Rilevazione del portafoglio applicativo dell'ATS"
- ✓ **Sei settimane** per il completamento dell'attività "Indicazioni per lo Sviluppo del Sistema Informativo e del modello di Governance"
- ✓ **Tre settimane** per il completamento dell'attività "Indicazioni su Change Management e Formazione"

Nello specifico, i deliverable previsti nella fornitura saranno i seguenti:

- ✓ **Linee Guida di Pianificazione e Strategica e Modello di Governance** contenente le principali indicazioni per la pianificazione strategica ICT e le regole di governo (OBS e WBS) dei progetti evolutivi, nonché il modello di reporting per il monitoraggio degli avanzamenti
- ✓ **Scenario as-is delle ASSL** contenente la mappa applicativa as-is per ogni area tematica/ASSL, la descrizione funzionale di alto livello dei sistemi informativi, un'analisi di alto livello delle dimensioni organizzative e l'analisi della spesa ICT pregressa
- ✓ **Piano Triennale 2018 - 2020** contenente l'indicazione delle principali linee evolutive da intraprendere, la declinazione delle progettualità da avviare e la loro articolazione in un piano (roadmap), nonché una stima dell'impegno economico previsto
- ✓ **Piano di Change e Formazione** contenente le linee guida per l'impostazione del Piano di Change Management e del Piano di Formazione

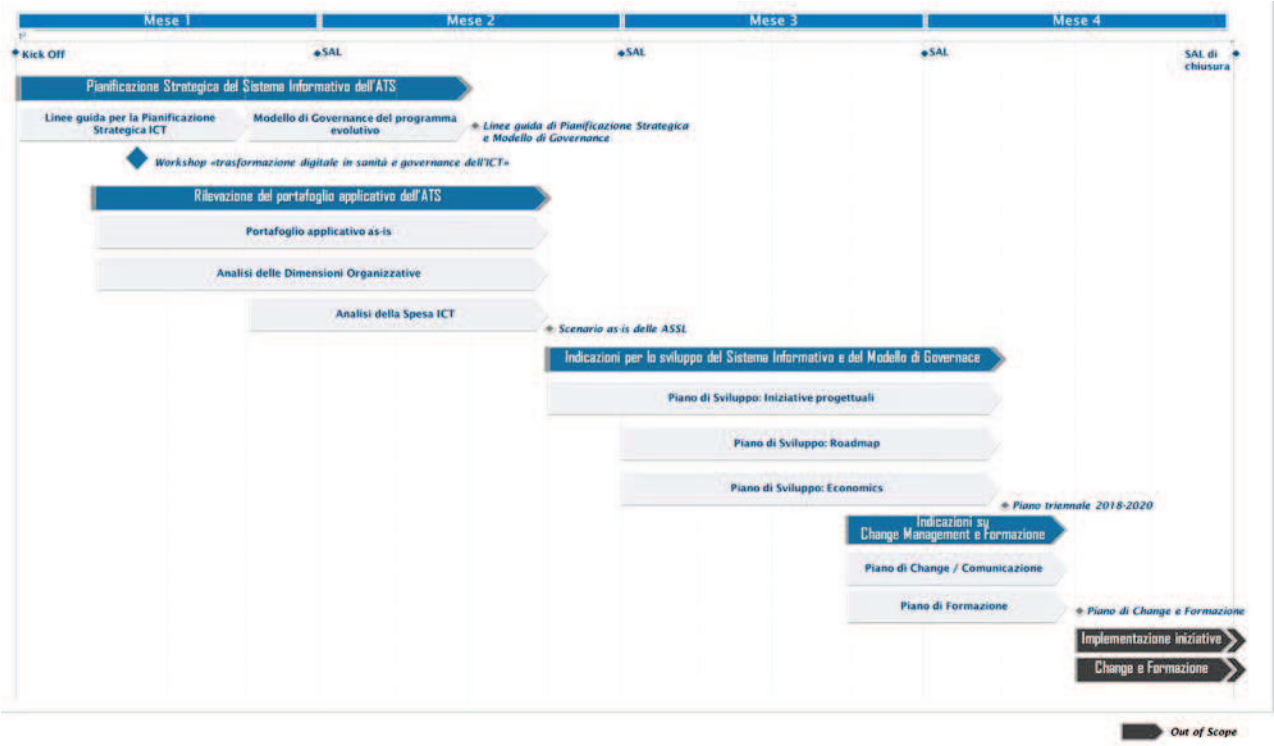

Figura 12 - Piano di Lavoro proposto e Deliverable

7 STRUMENTI DI SUPPORTO ALL'EROGAZIONE DEI SERVIZI

Al fine di ottimizzare il servizio offerto, BIP propone, senza onere aggiuntivo per l'Amministrazione, l'organizzazione di una giornata di workshop con esponenti autorevoli del settore sanità. A titolo esemplificativo e da confermare in caso di avvio si potranno approfondire i seguenti fattori:

- ✓ **Evoluzione dello scenario del sistema sanitario: modifica dei trend epidemiologici e culturali, modifiche istituzionali e organizzative** nel settore sanità a livello regionale/nazionale e conseguenti impatti sull'area ICT delle aziende sanitarie

- ✓ il **ruolo delle tecnologie digitali** a supporto del miglioramento del modello di funzionamento delle Aziende Sanitarie. Evoluzione della maturità e del livello di diffusione dei principali **ambiti di innovazione digitale** (es. Servizi Digitali al Cittadino, Dematerializzazione dei documenti, Cartella Clinica Elettronica, Fascicolo Sanitario Elettronico, ecc.)

- ✓ i **trend di spesa** in atto a livello di Sanità Digitale nelle sue articolazioni istituzionali (Ministero, Regioni, strutture sanitarie)

Come riportato al paragrafo *5.1.1 Linee Guida per la Pianificazione Strategica ICT*, l'organizzazione di tale workshop ha l'obiettivo di integrare ed approfondire la conoscenza di tutte le dinamiche di settore utili per l'inquadramento delle linee guida strategiche da consolidare per l'evoluzione dei servizi ICT.

In particolare, BIP ritiene che il workshop possa essere uno strumento fondamentale non solo per il censimento e la valutazione delle informazioni rilevate ma anche un momento di condivisione tra gli attori dell'ATS coinvolti e del settore.

Per incrementare ulteriormente l'utilità del servizio offerto, BIP realizzerà uno strumento, basato su MS Office Excel, a supporto della fase di analisi dello scenario as-is al fine di tracciare in modo strutturato le informazioni rilevate in sede di assessment e consentire opportuni confronti e valutazioni utili per l'impostazione delle progettualità evolutive:

- ✓ Identificazione e analisi del Portafoglio applicativo AS IS

- ✓ Analisi delle Dimensioni Organizzative delle ex ASL (in termini di risorse, asset e competenze)

- ✓ Analisi della spesa ICT (in termini di esercizio e investimenti)

ASSL / Ambiti	Sassari	Olbia	Nuoro	Lanusei	Oristano	Sanluri	Carbonia	liari
Portafoglio Applicativo								
Applicativi area Servizi Ospedalieri								
Applicativi area Servizi Sanitari di Supporto								
...								
Dimensioni Organizzative								
Numero risorse attività istituzionali								
Numero PdL								
Numero Server								
...								
Spesa ICT								
Spesa per investimenti Anno 2015								
Spesa per esercizio Anno 2015								
...								

ESEMPLIFICATIVO

Dashboard	ASSL Oristano	
Portafoglio Applicativo		
5	SAP	SAS
Totale Applicativi	xxx	xxx
Dimensioni Organizzative		
45 PdL	3 Server	x xxx
x xxx	x xxx	x xxx
Spesa ICT		
€ 300.000,00 Esercizio 2014	€ 350.000,00 Esercizio 2015	€ 240.000,00 Esercizio 2016
€ 480.000,00 Investimento 2014	€ 600.000,00 Investimento 2015	€ 500.000,00 Investimento 2016

Figura 13 - Strumento excel esemplificativo

8 PROFILI PROFESSIONALI PROPOSTI PER L'ESECUZIONE DELLE ATTIVITÀ

Per l'esecuzione delle attività nelle tempistiche progettuali proposte, Bip prevede di utilizzare 4 risorse con competenze specifiche in attività analoghe a quelle oggetto della fornitura richiesta, con pluriennale esperienza in ambito sanitario.

8.1 PROFILI PROFESSIONALI PROPOSTI

Figura professionale	Profilo Professionale
Responsabile dell'Iniziativa	Laurea in Economia e Management dei servizi sanitari, Executive Master in Management delle Aziende Sanitarie e con 35 anni di esperienza lavorativa è tra i massimi esperti di Organizzazione e Sistemi Informativi nel settore della Sanità. Negli anni ha consolidato significative competenze nel coordinamento di gruppi di lavoro e possiede comprovate qualifiche di project management maturate su iniziative complesse in ambito sanitario. **Certificato Prince 2 e Itil v2**. Possiede una consolidata esperienza come responsabile dei Sistemi Informativi Aziendali in realtà sanitarie pubbliche e private grazie alla gestione e coordinamento di rilevanti progetti di reingegnerizzazione di processi gestionali ed operativi in ambito clinico-sanitario. Ha ricoperto il ruolo di Direttore del Sistema Informativo Aziendale del Gruppo Multimedica, per dieci anni è stato il Responsabile dello Staff del Sistema Informativo e Organizzazione dell'Azienda Ospedaliera di Legnano e per 10 anni è stato Responsabile dello Staff del Sistema Informativo e Organizzazione dell'Ussl 68 di Rho. È presidente di AISIS (Associazione Italiana Sistemi Informativi in Sanità). È docente presso il CeRGAS e la School of Management dell'Università L.Bocconi ed è Co-Direttore Scientifico del CeHRP-Bocconi (Cergas eHealth Research Program). E'stato membro del Gruppo di Lavoro della Direzione Generale Sanità della Regione Lombardia per la predisposizione delle "linee guida sulla Cartella Clinica Elettronica di ricovero e ambulatoriale" ed è stato consulente per diverse aziende sanitarie tra cui Ospedale S.Anna di Como, Ussl di Cernusco sul Naviglio, Ospedale Sacco di Milano, Ospedale San Raffaele di Milano, Ausl di Bologna, Usl di Arezzo, Asl Roma D, Policlinico di Palermo, Ospedale di Alessandria, Istituto di Ricerca e Cura del Cancro di Candiolo – TO, etc. E'stato Chairman al Convegno Nazionale "Hospital Planet" sezione Health di Milano per tre anni consecutivi, Relatore al Convegno "ICT in Sanità: l'innovazione dalla teoria alla pratica" presso il Politecnico di Milano e a numerosi altri convegni nel settore sanitario. Ha pubblicato numerosi articoli inerenti la sanità e alcuni testi tra cui "Il Sistema Informativo Automatizzato nelle Aziende Sanitarie", "e-he@lth: percorsi di implementazione dei sistemi informativi in Sanità" e "Management dei sistemi informativi in sanità".

Figura Professionale	Profilo Professionale
Senior Expert	Laureato in Economia e Commercio nel 1997, ha maturato oltre 19 anni di esperienza lavorativa complessiva, attraverso la gestione e coordinamento di progetti ICT complessi presso primari clienti pubblici e privati, con approfondita conoscenza delle tecniche di Program/project management. In ambito sanitario ha acquisito una pluriennale conoscenza del contesto organizzativo, gestionale e tecnologico attraverso attività quali: ✓ Supporto al TOP Management Aziendale nella Pianificazione Strategica e nella definizione degli obiettivi aziendali ✓ Analisi e progettazione di sistemi informativi e procedure complesse quali E-Health e Refertazione On-line ✓ Analisi economiche e finanziarie finalizzate all'identificazione di aree di efficientamento nell'ambito della spesa sanitaria Sempre in ambito sanitario ha condotto rilevanti progetti, quali a titolo esemplificativo e non esaustivo, il supporto nel percorso di attuazione del nuovo modello organizzativo aziendale per la ASL Roma 1, la governance del percorso di riorganizzazione post-integrazione per la ASL Roma 1, nonché l'implementazione del Piano Strategico 2014-2016 per la ex-ASL Roma E. E'stata capo progetto di diverse iniziative presso la ex-ASL di Roma E partecipando ad attività quali ad esempio il supporto alla Direzione Aziendale nella Pianificazione Strategica e nella definizione degli obiettivi aziendali e la gestione della contabilità analitica attraverso la revisione periodica del Piano dei Centri di Responsabilità/Costo Aziendale. Ha partecipato alla pubblicazione di "Analisi performance UO di Chirurgia Generale" per l'Ospedale Santo Spirito, "Bilancio mandato – 2006 – 2010 – ex-ASL Roma E" e numerosi altri articoli e pubblicazioni. Ha frequentato numerosi corsi nel settore sanitario tra cui a titolo esemplificativo "Stato d'avanzamento del Sistema Informativo Assistenza Domiciliare (SIAD)", "Qualità e Sicurezza nei servizi sanitari: gruppi per il miglioramento della qualità" e "Monitoraggio della qualità dei dati nel sistema informativo ambulatoriale (SIAS)".

Figura Professionale	Profilo Professionale
Manager	Ha conseguito la Laurea in Economia e Commercio nel 2000 e ha maturato 17 anni di esperienza lavorativa in primarie società di consulenza direzionale partecipando e gestendo diversi progetti, anche pluriennali, in ambito sanitario per l'analisi dell'assetto organizzativo, dei servizi offerti all'utenza e dei sistemi informativi a supporto. Possiede una consolidata esperienza in attività di Program-Project Management, comprovata dal possesso della **certificazione *PMI-PMP,*** maturata attraverso la gestione strutturata ed integrata di iniziative progettuali complesse. Ha un'ottima conoscenza delle metodologie di analisi dei processi e dell'organizzazione aziendale (Business Process Reengineering) e ottimizzazione del supporto funzionale

	dei sistemi informativi (Demand Management – IT Governance) grazie a significative esperienze presso primarie aziende del settore della Pubblica Amministrazione, Sanità, Telecomunicazioni, Energy e Servizi. Ha condotto importanti progetti in ambito sanitario partecipando ad attività quali ad esempio l'analisi dell'assetto organizzativo e dei sistemi informativi della ex-ASL di Roma A e la valutazione della rispondenza dei nuovi sistemi informativi aziendali alle esigenze di governance della Direzione della ex-ASL Roma C.

Figura Professionale	Profilo Professionale
Consulente Junior Membro del Gruppo di Lavoro	Laureata con lode in Ingegneria Edile nel 2010 ha conseguito un Dottorato di Ricerca presso una primaria università italiana in "analisi e miglioramento dei processi aziendali, analisi della performance, management sanitario e analisi dei dati". Ha maturato 6 anni di esperienza lavorativa acquisendo un'importante conoscenza del funzionamento delle aziende/enti afferenti il comparto ospedaliero e sanitario grazie alla partecipazione a diversi progetti quali a titolo esemplicativo "Supporto nel Percorso di Attuazione del nuovo modello organizzativo aziendale per la ASL Roma 1" e "Reingegnerizzazione di processi gestionali ed operativi di servizi aziendali e monitoraggio dei sistemi di controllo". Ha condotto importanti attività di ricerca su progetti in ambito sanitario quali ad esempio l'analisi di processi e di database sanitari presso l'*Healthcare Management Group* della Alliance Manchester Business School e l'analisi di processi in alcune aziende ospedaliere dell'Emilia Romagana. Possiede un'ottima conoscenza di metodologie e strumenti di project e program management, pianificazione strategica e Business Process Reengineering.

Roma, lì 8 Giugno 2017

Firmato digitalmente da
Carlo Amoruso
Legale Rappresentante
Bip
Business Integration Partners spa

Firmato digitalmente da ANNICCHIARICO PIER GIORGIO
Data: 2017.08.29 15:36:29 +02'00'