

CLASSIFICAZIONE DEL DOCUMENTO: CONSIP PUBLIC

2365

GARA A PROCEDURA APERTA PER LA CONCLUSIONE DI UN ACCORDO QUADRO, AI SENSI DEL D.LGS. 50/2016 E S.M.I., AVENTE AD OGGETTO L’AFFIDAMENTO DI SERVIZI APPLICATIVI E L’AFFIDAMENTO DI SERVIZI DI SUPPORTO IN AMBITO «SANITA’ DIGITALE - Sistemi Informativi Sanitari e servizi al Cittadino» PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI DEL SSN

CONTESTO DI SUPPORTO LOTTI 5-6



INDICE DEL DOCUMENTO

1	PREMESSA.....	4
2	OGGETTO.....	5
3	DESCRIZIONE DEI SERVIZI.....	6
3.1	SUPPORTO STRATEGICO.....	6
3.1.1	<i>Consulenza Strategica.....</i>	<i>7</i>
3.1.2	<i>Consulenza Organizzativa.....</i>	<i>8</i>
3.1.3	<i>Supporto Tematico.....</i>	<i>9</i>
3.1.3.1	<i>Supporto consulenziale su tematiche socio-sanitarie.....</i>	<i>9</i>
3.1.3.2	<i>Supporto normativo.....</i>	<i>9</i>
3.1.3.3	<i>Supporto amministrativo.....</i>	<i>10</i>
3.1.3.4	<i>Supporto agli acquisti.....</i>	<i>10</i>
3.2	DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI SANITARI.....	11
3.2.1	<i>Definizione Strategia.....</i>	<i>11</i>
3.2.2	<i>Assessment dei Processi.....</i>	<i>12</i>
3.2.3	<i>Disegno dei Processi Digitali.....</i>	<i>13</i>
3.2.4	<i>Implementazione dei Processi.....</i>	<i>13</i>
3.3	SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA.....	16
3.3.1	<i>IT Strategy.....</i>	<i>16</i>
3.3.2	<i>IT Advisory.....</i>	<i>17</i>
3.3.3	<i>Analisi Comparativa.....</i>	<i>17</i>
3.4	GOVERNANCE.....	18
3.4.1	<i>PMO.....</i>	<i>18</i>
3.4.2	<i>Supporto al Monitoraggio.....</i>	<i>20</i>
3.4.2.1	<i>Monitoraggio Servizio.....</i>	<i>20</i>
3.4.2.2	<i>Gestione Operativa.....</i>	<i>20</i>
3.4.2.3	<i>Piano dei Fabbisogni/Piano Operativo.....</i>	<i>21</i>
3.4.3	<i>Demand Management.....</i>	<i>21</i>
3.4.4	<i>Change Management.....</i>	<i>22</i>
3.4.5	<i>Customer Satisfaction.....</i>	<i>22</i>
4	ATTIVITÀ PROPEDEUTICHE.....	24
4.1	ATTIVITÀ PROPEDEUTICHE ALL'EROGAZIONE DEI SERVIZI.....	24
4.2	PRESA IN CARICO.....	25
4.3	TRASFERIMENTO KNOW-HOW.....	25
4.4	SUBENTRO.....	26
4.5	TEAM DA IMPIEGARE NELL'AFFIDAMENTO.....	27
4.6	COMPETENZE RICHIESTE.....	28
4.6.1	<i>Competenze tematiche.....</i>	<i>29</i>
4.6.2	<i>Competenze metodologiche.....</i>	<i>30</i>
4.6.3	<i>Competenze Tecnologiche.....</i>	<i>30</i>
5	MODALITÀ DI EROGAZIONE.....	31
5.1	COMUNICAZIONI E APPROVAZIONI.....	31



5.2 MODALITÀ DI APPROVAZIONE	31
5.3 COLLAUDO	31
5.4 RILEVAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA FORNITURA	32
5.5 AZIONI CONTRATTUALI	32
5.5.1 <i>Inadempimenti</i>	32
5.5.2 <i>Rilievi</i>	33
5.5.3 <i>Penali</i>	33
5.6 MONITORAGGIO	33
5.7 TEAM DI LAVORO	34
5.8 METRICHE E DIMENSIONAMENTO.....	34
5.8.1 <i>Modalità a corpo</i>	34
5.8.1.1 <i>Obiettivi progettuali</i>	35
5.8.1.2 <i>Stima (pre-dimensionamento) e attivazione Obiettivi a Corpo</i>	35
5.8.2 <i>Modalità a consumo</i>	36
5.8.3 <i>Composizione dei gruppi di lavoro</i>	36
5.9 PIANIFICAZIONE E CONSUNTIVAZIONE.....	37
5.9.1 <i>Piano della Qualità</i>	37
5.9.2 <i>Piani di Lavoro</i>	38
5.9.3 <i>Stato Avanzamento Lavori</i>	38
5.9.4 <i>Consuntivazione</i>	38
5.10 ORARIO DI EROGAZIONE DEI SERVIZI	39
6 PORTALE DELLA FORNITURA	41



1 PREMESSA

Il presente documento è parte integrante della documentazione di gara e definisce le caratteristiche e i requisiti per l'affidamento dei servizi di supporto in ambito «SANITA' DIGITALE - Sistemi Informativi Sanitari e servizi al Cittadino» per le Pubbliche Amministrazioni e gli Enti del Sistema Sanitario Nazionale (SSN).

Le prescrizioni contenute nel presente documento tecnico, ivi incluse le appendici sotto richiamate, rappresentano requisiti minimi della fornitura.

Ciò comporta che:

- il non rispetto in fase di offerta determinerà l'esclusione dalla procedura di gara;
- il non rispetto in fase di esecuzione costituirà inadempimento contrattuale e comporterà l'applicazione delle sanzioni contrattualmente previste o comunque di un rilievo sulla fornitura in assenza di azioni specifiche.

Sono parti integranti del documento le seguenti Appendici:

- Appendice – Figure Professionali Lotti di Supporto;
- Appendice – Livelli di Servizio.



2 OGGETTO

Relativamente ai **Lotti 5 e 6**, l'oggetto della fornitura comprende i seguenti servizi:

1. Supporto Strategico:
 - a. Consulenza Strategica
 - b. Consulenza Organizzativa
 - c. Supporto Tematico
2. Digitalizzazione Processi Sanitari
 - a. Definizione Strategia Digitale
 - b. Assessment Processi Digitali
 - c. Disegno Processi Digitali
 - d. Implementazione Processi Digitali
3. Supporto all'Innovazione Tecnologica:
 - a. IT Strategy
 - b. IT Advisory
 - c. Analisi Comparativa
4. Governance:
 - a. PMO (Project Management Office)
 - b. Supporto Monitoraggio
 - c. Demand Management
 - d. Change Management
 - e. Customer Satisfaction



3 DESCRIZIONE DEI SERVIZI

Il Fornitore sarà chiamato ad erogare i servizi in ambito «SANITA' DIGITALE - Sistemi Informativi Sanitari e servizi al Cittadino» assicurando la disponibilità di risorse, strumenti, metodologie e supporti, ed in funzione delle esigenze dell'Amministrazione.

Il Fornitore dovrà erogare i servizi di supporto tenendo conto del contesto normativo ed organizzativo dell'Amministrazione, nonché delle sue specificità funzionali e tecnologiche. Inoltre, data la rilevanza e la complessità delle tematiche oggetto dei servizi, è richiesta disponibilità, dinamicità, accuratezza e riservatezza nell'esecuzione dei servizi.

Considerata la natura strategica dei servizi, gli stessi dovranno essere erogati da personale esperto, con elevato grado di specializzazione e con una profonda conoscenza del contesto sanitario.

Il Fornitore dovrà garantire la totale copertura dei fabbisogni dell'Amministrazione, anche in situazioni di particolare urgenza o complessità, prevedendo la totale flessibilità e puntualità nell'impiego delle risorse professionali per l'esecuzione dei servizi.

Si fa presente che il Fornitore dovrà erogare il servizio nel pieno rispetto dei requisiti definiti nel Piano della qualità generale e di quelli espressi nel Piano di qualità dello specifico obiettivo, anche in termini di adeguata documentazione dei modelli di analisi realizzati e degli elaborati prodotti.

Le attività condotte saranno oggetto di preventiva condivisione e di successiva approvazione da parte dell'Amministrazione, anche nell'ambito delle finalità di monitoraggio della qualità.

In tutti i casi i deliverable di fornitura del servizio dovranno essere direttamente fruibili e riusabili da parte dell'Amministrazione, mediante apposito trasferimento di know-how verso il proprio personale, o verso terzi da esso indicati, nelle modalità previste dal presente documento.

Il Fornitore dovrà prevedere e rendere disponibili, senza alcun onere aggiuntivo per l'Amministrazione, tutti gli strumenti necessari per la produzione dei deliverable, per la stesura ed il tracciamento della documentazione progettuale e delle informazioni di dettaglio, integrandoli con il Portale della Fornitura e garantendone la disponibilità e l'aggiornamento continuo.

L'Amministrazione potrà richiedere ulteriori requisiti in merito ai contenuti informativi necessari per l'erogazione dei servizi e l'esecuzione delle attività di fornitura.

In ogni caso il Fornitore si impegna a rilasciare ogni deliverable nel formato richiesto dall'Amministrazione.

3.1 Supporto Strategico

Nell'ambito dello scenario delineato, il Fornitore dovrà affiancare l'Amministrazione per l'erogazione dei servizi di supporto strategico, al fine di:

- acquisire tutte le informazioni utili e necessarie per l'erogazione del servizio;
- validare le scelte o le alternative individuate in termini di analisi ed implementazione;
- recepire un feedback sulle proposte progettuali presentate;
- ottenere un riscontro effettivo in merito alle attività svolte.

Il Fornitore, se richiesto, in previsione degli incontri formali anche con altri soggetti esterni, predisporrà l'agenda degli argomenti trattati e redigerà un verbale che registri le informazioni rilevanti acquisite nel corso della riunione.



3.1.1 Consulenza Strategica

Il Fornitore dovrà assistere l'Amministrazione nell'attività di individuazione delle linee strategiche di evoluzione ed innovazione dell'Amministrazione e nell'attuazione ed implementazione delle relative azioni strategiche necessarie, con l'obiettivo di realizzare un programma unitario, condiviso e coerente di sanità digitale.

Per le sue stesse caratteristiche il servizio potrà riguardare specifici temi di interesse dell'Amministrazione, tra cui consulenza e supporto a:

- analisi e gestione strategica in ambito management sanitario;
- definizione del masterplan degli interventi;
- attività decisionali delle strutture di vertice dell'Amministrazione;
- svolgimento dei compiti istituzionali di indirizzo, pianificazione e coordinamento del settore sanitario;
- assistenza nelle attività di relazione e nei rapporti con gli altri Enti del SSN.

Inoltre il Fornitore dovrà prevedere specifiche attività di supporto e consulenza all'Amministrazione che riguardano, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- evoluzione strategica ed elaborazione del Piano Strategico ed il perseguimento degli obiettivi strategici e sanitari dell'Amministrazione;
- Progettazione ed attuazione dei progetti strategici definiti nella Missione 6 "Salute" del PNRR;
- Progettazione ed attuazione dell'integrazione dei progetti strategici definiti nel Piano triennale dell'informatica nella PA;
- progettazione del modello di Governance dell'innovazione delle strutture sanitarie territoriali e regionali, definendo ruoli e meccanismi decisionali;
- progettazione ed attuazione del modello strategico **Value Based Healthcare**, basato sulla misurazione del valore e della sostenibilità delle organizzazioni degli Enti del SSN;
- Progettazione di un sistema unitario territoriale incentrato sul paziente (Connected Care), condiviso e coerente con la roadmap di evoluzione dell'Amministrazione;
- verifica costante di allineamento degli obiettivi e dei programmi dell'Amministrazione con le linee guida e direttive a livello nazionale, regionale e locale, europeo;
- elaborazione e verifica di studi strategici per l'evoluzione degli scenari sanitari al fine di rafforzare il posizionamento dell'Amministrazione nel settore di riferimento;
- assistenza nella sperimentazione di modelli innovativi per l'erogazione di nuovi servizi e prestazioni sanitarie a livello di programmazione, organizzazione e gestione;
- assistenza nella valutazione della qualità dell'erogazione di nuovi servizi e prestazioni sanitarie a distanza (qualità della Telemedicina e dei Sistemi Informativi Territoriali);
- definizione ed attuazione di un piano di marketing strategico per migliorare la relazione dell'Amministrazione con i pazienti e con il personale;
- supporto alla progettazione ed attuazione di modelli di **"patient empowerment"** basati sulla partecipazione e sul coinvolgimento del paziente nel processo decisionale di cura anche attraverso strumenti digitali;
- supporto alla progettazione di nuovi processi digitali di cura (ospedalieri, assistenziali e di presa in carico dei pazienti) al fine di migliorarne le performance e semplificarne il monitoraggio;
- implementazione sistematica di strumenti valutativi che rispondano alle esigenze dei diversi livelli di governance sanitaria.



Il servizio dovrà comprendere nello specifico:

- realizzazione di analisi di mercato e studi di fattibilità sui temi chiave del sistema sanitario nazionale anche con attività di benchmarking internazionale;
- produzione di indicatori e di reportistica funzionali al supporto alle decisioni;
- definizione ed implementazione di metodologie di analisi dei dati applicate alle fonti informative;
- supporto per la definizione degli accordi di programma e di servizio con altri soggetti istituzionali;
- partecipazione a gruppi di lavoro, comitati, tavoli di coordinamento, per la definizione delle strategie, l'analisi delle esigenze funzionali e la produzione di documentazione;
- monitoraggio della conduzione e reporting dei risultati dell'attività.
- supporto del controllo di gestione e qualità, che consenta alla dirigenza di misurare la performance della struttura sia sotto il profilo economico-finanziario, che della qualità dei servizi erogati al paziente, che alla gestione dei rischi (Risk Management);
- supporto alla realizzazione di un nuovo modello organizzativo ed operativo orientato ad implementare logiche di gestione per processi in ambito sanitario.

3.1.2 Consulenza Organizzativa

In questo ambito il Fornitore dovrà erogare servizi di consulenza e supporto organizzativo per soddisfare le esigenze di revisione organizzativa e supportare l'Amministrazione richiedente nell'individuazione degli scenari di evoluzione finalizzati al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi e dell'organizzazione.

Tra le attività di supporto all'Amministrazione si intendono ricomprese le attività di:

- analisi e valutazione dell'efficacia del modello organizzativo (as-is) rispetto agli obiettivi strategici ed operativi, con particolare attenzione ai ruoli organizzativi esistenti e a quelli necessari futuri;
- definizione e valutazione della strategia generale di evoluzione organizzativa (to be), con particolare riferimento all'approccio ed all'ambito di intervento.
- analisi dei processi di cambiamento organizzativo di servizi, piani, programmi e procedure;
- valutazione di copertura organizzativa – per numero e per tipologia di profilo professionale – rispetto agli obiettivi strategici ed operativi;
- valutazione dell'introduzione di nuovi modelli organizzativi ad hoc per le attività connesse alla erogazione e alla gestione dei servizi sanitari;
- valutazione dell'introduzione di nuovi modelli organizzativi e/o procedure innovative per l'assistenza a distanza;
- supporto alla valutazione per la ridefinizione di ruoli e responsabilità all'interno delle funzioni organizzative.

Il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione nel percorso di evoluzione dell'organizzazione attraverso l'analisi della situazione attuale, la descrizione di ipotesi di disegno e/o ridisegno dei processi non digitali dell'Amministrazione e dei relativi interventi tecnologici da realizzare, l'individuazione del modello a tendere.

In questo contesto, il Fornitore dovrà erogare, se richieste, le seguenti attività:

- assessment organizzativo, volto ad analizzare la situazione attuale dell'Amministrazione ed a pianificare interventi di evoluzione dei modelli organizzativi;



- definizione del modello di funzionamento dell'Amministrazione, comprendente organizzazione, processi e sistemi;
- analisi dei processi attuali dell'Amministrazione e proposta di azioni di efficientamento;
- individuare le esigenze tecnologiche ed organizzative più rispondenti alle mutate esigenze dell'Amministrazione;
- definizione e realizzazione della reingegnerizzazione dei processi (BPR) in un'ottica di miglioramento continuo determinato, ad esempio, da modifiche normative, cambiamenti organizzativi, evoluzione tecnologica.

3.1.3 Supporto Tematico

Il Fornitore dovrà erogare il servizio di supporto tematico con l'obiettivo di supportare l'Amministrazione nelle aree di competenza più specialistiche, legate al comparto socio-sanitario ed alle altre aree tematiche e funzionali di interesse dell'Amministrazione.

In particolare il supporto tematico riguarderà i seguenti ambiti:

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

3.1.3.1 Supporto consulenziale su tematiche socio-sanitarie

In questo ambito il Fornitore dovrà impiegare risorse specializzate nelle tematiche socio-sanitarie per erogare servizi di supporto all'Amministrazione, tra cui:

- individuazione di nuovi contenuti informativi e proposte operative per l'evoluzione della capacità dell'Amministrazione di rispondere alle nuove esigenze e necessità in ambito sanitario;
- supporto nella stesura delle linee guida, protocolli sanitari, procedure dell'Amministrazione e verifica di coerenza ed ottemperanza con la normativa vigente a livello regionale, nazionale e comunitario;
- supporto alla classificazione, destinazione d'uso ed alla certificazione CE dei dispositivi medici;
- verifica dell'applicazione di terminologie e classificazioni pertinenti l'ambito sanitario, analisi di impatto e relativa implementazione;
- supporto all'Amministrazione per la partecipazione a tavoli tecnici, istituzionali, convegni, gruppi di lavoro e per la stesura della documentazione tecnica connessa agli accordi e protocolli di intesa con altri Enti del SSN;
- elaborazione di strumenti di controllo, attività di audit e di supporto alla certificazione rispetto agli standard in vigore.

Inoltre il Fornitore sarà chiamato ad erogare all'Amministrazione i servizi di consulenza tematica anche su altre materie specifiche e su progetti in ambito socio-sanitario indicati dall'Amministrazione.

3.1.3.2 Supporto normativo

Con il servizio di supporto normativo il Fornitore dovrà svolgere alcune specifiche attività di supporto nella revisione della normativa, dei regolamenti e dei procedimenti, della modulistica e degli standard interni utilizzati dall'Amministrazione, connessi ai processi socio-sanitari.

Il Fornitore dovrà garantire le seguenti attività:



- monitoraggio sistematico delle innovazioni normative e analisi dell'impatto sui processi e sui procedimenti dell'Amministrazione, allo scopo di individuare le novità introdotte sia negli iter procedurali che nell'organizzazione dell'intero procedimento;
- valutazione delle implicazioni derivanti dall'introduzione o dal recepimento di nuova normativa sul sistema informativo, individuando le necessità di adeguamento dello stesso, nelle diverse componenti (funzionali, organizzative, tecnologiche, ecc.);
- supporto all'Amministrazione per implementare nuovi scenari di esecuzione dei procedimenti amministrativi ed iter procedurali, a seguito dell'emanazione di nuove normative;
- supporto alla predisposizione della normativa di settore ed alla realizzazione di studi e pareri in ambito socio-sanitario;
- identificazione di eventuali esigenze di cambiamento del sistema in relazione a tutti i soggetti coinvolti (Regioni, Aziende Sanitarie, operatori sanitari);
- consulenza per la definizione e l'adeguamento continuo delle policy e dei requisiti in merito alla privacy GDPR ed alla sicurezza e protezione dei dati personali;
- supporto alla predisposizione di linee guide e modulistica per la gestione della privacy dei pazienti (es: gestione consensi).

3.1.3.3 Supporto amministrativo

Il Fornitore dovrà garantire le attività di assistenza e supporto agli uffici dell'Amministrazione nella gestione delle attività a carattere amministrativo e contabile nei seguenti ambiti:

- area macro finanziaria (Contabilità generale - Contabilità speciale - Rilevazione oneri finanziari - Monitoraggio flussi di bilancio - Revisori dei conti);
- controllo di gestione, analisi e confronto di dati previsionali e consuntivi, pianificazione dei budget, analisi degli scostamenti.

Nello specifico il Fornitore dovrà prevedere un supporto di tipo consulenziale all'Amministrazione in relazione a:

- determinazione e verifica degli obiettivi gestionali;
- reporting con la raccolta ed elaborazione dei risultati contabili;
- implementazione di indicatori specifici di efficacia, efficienza e economicità dell'azione amministrativa;
- gestione del piano delle performance dell'Amministrazione e misurazione degli obiettivi;
- logistica ed immagazzinamento dei beni;
- gestione e manutenzione anagrafiche Enti.

3.1.3.4 Supporto agli acquisti

Il Fornitore dovrà garantire la gestione delle attività di supporto agli uffici dell'Amministrazione preposti alla responsabilità dei processi di acquisizione di beni, servizi e prestazioni, anche attraverso il supporto all'espletamento delle procedure di evidenza pubblica previste dalla normativa vigente.

In particolare il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione nelle seguenti attività:

- creazione, pubblicazione, gestione, aggiudicazione e formalizzazione dei contratti nonché previsione e rendicontazione degli acquisti di beni e servizi eterogenei;
- elaborazione del fabbisogno di acquisti e supporto all'elaborazione del piano annuale degli acquisti.



Inoltre, nell'ambito del servizio, l'Amministrazione ha la possibilità di acquisire servizi di supporto funzionali alla valutazione di strumenti di acquisizione messi a disposizione da Centrali di Committenza regionali e nazionali per l'acquisizione di servizi funzionali ed in particolare specifiche attività di supporto all'utilizzo degli strumenti di acquisto della CONSIP.

3.2 Digitalizzazione dei Processi Sanitari

Nell'ambito del servizio, il Fornitore dovrà strutturare ed eseguire tutte le attività che, dal punto di vista dell'interazione con l'utenza interna ed esterna, consentano all'Amministrazione la digitalizzazione del processo in modalità completamente digitale.

In un'ottica di trasformazione digitale delle Amministrazioni, la digitalizzazione di ciascun processo è intesa come l'insieme delle attività strutturate che l'Amministrazione compie per l'erogazione di un servizio in modalità digitale verso utenti interni o esterni.

Si precisa a riguardo che il Fornitore dei Lotti di Supporto dovrà erogare tutti i servizi di digitalizzazione dei processi, mentre l'implementazione realizzativa e l'informatizzazione dei servizi digitali è tendenzialmente connessa con i servizi applicativi e pertanto verrà realizzata dai relativi Fornitori dei Lotti Applicativi, in accordo sempre con l'Amministrazione e, se da essa richiesto, con il supporto progettuale dei Fornitori dei Lotti di Supporto.

Si precisa che il Fornitore dovrà svolgere le proprie attività basandosi in prima istanza sulla documentazione messa a disposizione dall'Amministrazione. Inoltre, a conclusione delle attività, il Fornitore dovrà mappare e formalizzare gli elementi principali del processo digitale al fine di rendere disponibile all'Amministrazione un immediato ed effettivo riscontro con lo stato dell'arte ed il livello di digitalizzazione della medesima.

Il servizio prevede inoltre che il Fornitore contribuisca alla realizzazione di una Scheda di Processo Digitale che rappresenti in maniera sintetica la descrizione del processo digitale implementato e che contenga almeno:

- il processo digitale, con l'indicazione degli elementi principali;
- il servizio digitale per il quale il processo è stato disegnato,
- l'Amministrazione di riferimento e gli utenti coinvolti;
- una sintesi dell'ambito di applicazione, del valore aggiunto acquisito e del grado di riusabilità del servizio digitale.

Il Fornitore infine dovrà provvedere, se richiesto dalle Amministrazioni contraenti, al popolamento del catalogo nazionale dei processi, a partire dalle esperienze progettuali attivate e concluse con successo all'interno dell'Accordo Quadro in oggetto.

Il catalogo dovrà essere fruibile da parte di Consip, dagli Organismi di Coordinamento e Controllo e da tutte le Amministrazioni aderenti all'Accordo Quadro, anche da quelle che ancora non hanno stipulato i singoli Contratti Esecutivi.

3.2.1 Definizione Strategia

Il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione nella definizione ed implementazione di una strategia digitale autoconsistente e performante, che ne rappresenti l'evoluzione digitale attuale e nel corso degli anni successivi, in conformità con il proprio ruolo istituzionale e con gli obiettivi strategici ed operativi dell'Amministrazione stessa.

- La strategia digitale dovrà sempre essere coerente alle direttive e previsioni normative in vigore, in particolare a quanto previsto dal D. Lgs. n. 82/2005 e s.m.i. (CAD) e dal Piano



Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2020-2022 e alle sue successive versioni che dovessero intervenire nel corso di validità dell'Accordo Quadro, ed in linea con la Missione 6 "Salute" del PNRR.

Il Fornitore, sulla base delle indicazioni fornite dall'Amministrazione, dovrà prevedere l'esecuzione delle seguenti attività:

- analisi, confronto ed omogeneità delle esperienze analoghe eseguite da altre Amministrazioni;
- sviluppo della strategia digitale – intesa come articolazione degli obiettivi strategici in termini di digitalizzazione dell'Amministrazione e dei servizi da essa erogati,
- stesura del documento di strategia digitale in coerenza le direttive esistenti;
- definizione degli obiettivi digitali, pianificazione e controllo della roadmap di riferimento per il raggiungimento degli obiettivi medesimi;
- individuazione di indicatori chiave per la rilevazione del raggiungimento degli obiettivi digitali e della relativa reportistica;
- analisi e valutazione a livello generale dei costi/investimenti necessari alla implementazione della strategia digitale e di ciascun obiettivo;
- prioritizzazione degli interventi di digitalizzazione in funzione dei servizi dell'Amministrazione ed in coerenza con la propria missione istituzionale;
- risk assessment e management degli obiettivi digitali e definizione delle misure di gestione del rischio.

3.2.2 Assessment dei Processi

Il servizio ha l'obiettivo di rendere disponibile all'Amministrazione richiedente la mappatura esaustiva dei propri processi digitali, indicandone gli elementi distintivi in ottica di erogazione del servizio stesso verso l'utenza di riferimento.

Il Fornitore dovrà quindi eseguire le seguenti attività in relazione ai processi dell'Amministrazione richiedente:

- assessment dei processi digitali e dei relativi servizi associati;
- individuazione e delimitazione del perimetro dei processi as is,
- implementazione della mappa dei servizi digitali (laddove non ancora presente);
- revisione e/o aggiornamento della mappa dei servizi digitali (laddove presente);
- implementazione e verifica del modello di erogazione del servizio digitale.

L'attività di assessment dovrà rendere disponibile la mappatura as is dei servizi digitali dell'Amministrazione, indicando per ciascun servizio digitale almeno i seguenti elementi distintivi minimi:

- ambito funzionale e/o area tematica del servizio digitale (es.: pagamenti, emissione documenti);
- obiettivo del servizio digitale (es.: richiesta documento, richiesta prestazione);
- utenza di riferimento, intesa come categoria di utenti utilizzatori del servizio digitale;
- modalità di accesso al servizio, con esplicitazione dei canali e del tipo di interazione;
- altri servizi e processi collegati, digitali e non.



3.2.3 Disegno dei Processi Digitali

Il Fornitore dovrà eseguire le attività di disegno del modello di erogazione di uno o più servizi digitali, inteso come l'insieme strutturato delle componenti necessarie all'erogazione del servizio digitale.

L'attività di disegno dei processi digitali dovrà realizzare, per ciascun servizio digitale, almeno i seguenti elementi distintivi minimi:

- componenti funzionali logiche necessarie all'erogazione del servizio digitale;
- canali di erogazione e fruizione del servizio digitale, ovvero modalità e punti di contatto tra l'Amministrazione e l'utente del servizio medesimo;
- descrizione delle categorie di utenti utilizzatori del servizio digitale;
- eventuali costi dell'utenza per sostenere per la fruizione del servizio;
- eventuali altri elementi funzionali alla erogazione indicati dall'Amministrazione.

Nella fase di disegno il Fornitore dovrà inoltre:

- supportare l'Amministrazione nella progettazione di alto livello (concettuale) del modello di erogazione del servizio;
- effettuare un'analisi e valutazione di impatto per la prioritizzazione dei processi digitali, in caso di realizzazione di più processi in contemporanea;
- verificare e valorizzare la riutilizzabilità di componenti di servizio già attive;
- disegnare il processo digitale sotteso all'erogazione del servizio digitale, con l'obiettivo di individuare i processi as is strettamente necessari e funzionali al servizio.
- verificare il rispetto delle indicazioni fornite dai requisiti di digitalizzazione.

3.2.4 Implementazione dei Processi

Il Fornitore dovrà eseguire le attività di implementazione del servizio digitale con l'obiettivo di garantire all'Amministrazione le competenze necessarie per la realizzazione dei servizi digitali.

In particolare, il Fornitore dovrà, in coerenza con quanto previsto dalla strategia digitale dell'Amministrazione:

- garantire la progettazione e la produzione di studi di fattibilità finalizzati all'individuazione ed allo sviluppo di nuovi servizi digitali;
- individuare e supportare la possibilità di evoluzione ed estensione dei servizi attivi;
- mettere a disposizione know-how, relazioni ed esperienze acquisite in altri contesti sia nazionali che internazionali, utili alla digitalizzazione dei servizi.
- definire gli indicatori di processo per la valutazione della digitalizzazione, ivi compresi gli indicatori per la rilevazione del miglioramento della customer experience, dell'usabilità, etc.

Inoltre è inclusa nelle attività del Fornitore anche la definizione della roadmap per la digitalizzazione, intesa come la pianificazione temporale delle consegne dei nuovi processi digitali e la verifica delle relative milestone progettuali.

In particolare sono da intendersi incluse anche le attività seguenti, in funzione delle esigenze dell'Amministrazione richiedente:

- prototipo del nuovo processo digitale finalizzato a validare la customer experience sul relativo servizio digitale (interno o esterno) e a rilevare le misure degli indicatori precedentemente definiti;



- assessment e valutazione delle funzionalità disponibili sui sistemi/applicazioni ICT (verifica copertura funzionale), che consentono e/o possono consentire l'erogazione del servizio digitale secondo il processo digitale disegnato
- individuazione dei business requirements, per successive evoluzioni dei sistemi informativi di riferimento al fine dell'erogazione del servizio digitale secondo il processo digitale disegnato.

In merito al servizio di Digitalizzazione dei Processi Sanitari, descritto in questo paragrafo, si precisa che, in caso di utilizzo della metrica di renumerazione **Giorni/Persona a corpo**, l'Amministrazione potrà fare riferimento ad alcuni parametri oggettivi, di seguito riportati in tabella, per il dimensionamento degli obiettivi progettuali.

Nello specifico il Fornitore, per la determinazione delle stime di dimensionamento del servizio, dovrà recepire dall'Amministrazione il numero degli elementi previsti per ciascun parametro (KEY-USER-STRUTTURA ORGANIZZATIVA-PROCESSI), o di altri eventuali parametri aggiuntivi indicati dall'Amministrazione stessa (purché relativi a termini presenti nella documentazione di gara).

In relazione a tale attività preliminare, l'Amministrazione potrà essere comunque coadiuvata dal Fornitore medesimo.

Successivamente il Fornitore procederà ad effettuare una stima del dimensionamento dell'obiettivo progettuale (CFR par.5.8.1.2), che dovrà essere coerente con il range di dimensionamento in giorni persona previsto dalle relative fasce (A-B-C) della suddetta tabella.

Parametri di Dimensionamento			
Parametri (numero)	FASCIA A	FASCIA B	FASCIA C
KEY-USER	<=5	da 5 a 10	>10
STRUTTURA ORGANIZZATIVA	<=3	da 3 a 5	da 5 a 10
PROCESSI	<=5	da 5 a 10	da 10 a 15
GIORNI PERSONA (RANGE)	da 30 a 60	da 60 a 100	da 100 a 150

In ogni caso l'Amministrazione, in funzione delle proprie esigenze funzionali ed organizzative, avrà **sempre** la facoltà di derogare dai parametri di dimensionamento e dalle relative stime in giorni persona riportate in tabella, indicandolo nel piano dei fabbisogni.

Si riportano di seguito le definizioni standard dei parametri indicati in tabella:

Key user: utente tipo rappresentativo di una categoria di utenti del processo e/o del servizio digitale, in grado di rappresentare esaurientemente i task del processo stesso. In senso lato, per attività non strettamente attinenti ai processi, un key user è un referente chiave per l'ambito di riferimento, in grado di fornire una visione d'insieme dello stesso.

Processo: insieme di task strutturati mediante relazioni definite e standardizzate volte all'erogazione di un servizio digitale.

Servizio Digitale: prestazione istituzionale erogata dall'Amministrazione in favore di utenti interni ed esterni, in particolare cittadini, imprese ed altre Amministrazioni.

Strutture Organizzative: unità organizzative dell'Amministrazione coinvolte nelle attività di analisi congiunta con il Fornitore; per la determinazione del numero di strutture organizzative si faccia



riferimento alle strutture fino al terzo livello di riporto rispetto al vertice gerarchico dell'organizzazione (Direttore Generale/Presidente/Segretario Generale/etc etc...).

Range Giorni Persona: nella modalità a corpo, indicazione del numero di giorni persona stimate per l'erogazione del servizio, in un intervallo di valore compreso tra un numero minimo ed un numero massimo.

In relazione alle Fasce riportate nella tabella precedente, si precisa che nel caso in cui la stima del dimensionamento porti ad individuare parametri appartenenti a Fasce tra loro diverse, il relativo Range di Giorni Persona sarà così definito:

- Fascia maggioritaria ovvero quella a cui appartengono la maggioranza dei parametri individuati (esempio n.1),
oppure
- Fascia media ovvero quella a cui appartiene il parametro intermedio individuato tra le altre due (esempio n.2).

Esempio n.1:

Parametri di Dimensionamento			
Parametri (numero)	FASCIA A	FASCIA B	FASCIA C
KEY-USER	4		
STRUTTURA ORGANIZZATIVA	2		
PROCESSI		6	
GIORNI PERSONA (RANGE)	da 30 a 60		

Nell'esempio sopra riportato il range da tenere in considerazione per le stime sarà quindi quello della Fascia A.

Esempio n.2:

Parametri di Dimensionamento			
Parametri (numero)	FASCIA A	FASCIA B	FASCIA C
KEY-USER			12
STRUTTURA ORGANIZZATIVA		4	
PROCESSI	4		
GIORNI PERSONA (RANGE)		da 60 a 100	

Nell'esempio sopra riportato il range da tenere in considerazione per le stime sarà quindi quello della Fascia B.

Infine nel caso in cui, stante la complessità e l'articolazione del progetto di Digitalizzazione dei Processi Sanitari, la stima del dimensionamento dell'obiettivo progettuale porti all'individuazione



dei 2 parametri con un numero di elementi superiore a quelli indicati nella tabella (ovvero Struttura Organizzativa e Key-User superiori a Fascia C), il Fornitore, di concerto con l'Amministrazione, procederà ad effettuare una stima "ad hoc" per definire il dimensionamento del progetto.

3.3 Supporto all'Innovazione Tecnologica

In considerazione del contesto di gara, il servizio richiesto dovrà essere incentrato sul supporto all'Amministrazione per l'innovazione tecnologica e l'evoluzione dei sistemi informativi.

3.3.1 IT Strategy

Il Fornitore dovrà assistere l'Amministrazione nella definizione ed attuazione della propria strategia ICT, realizzando un processo di innovazione tecnologica continua sia dei programmi e sistemi software sia dei servizi tecnologici offerti dall'Amministrazione.

Il Fornitore quindi dovrà coadiuvare l'Amministrazione nella definizione degli obiettivi strategici ICT, orientandoli al conseguimento di benefici e vantaggi competitivi per gli utenti e l'Amministrazione stessa, tenendo conto dei vincoli economici, temporali e di contesto funzionale e normativo.

In particolare il Fornitore nell'erogazione dei servizi dovrà eseguire le seguenti attività supporto all'Amministrazione:

- supporto alla misurazione del livello di digitalizzazione delle Aziende sanitarie territoriali e regionali, attraverso modelli relazionali riconosciuti (EMRAM di HIMSS, JCI, ...)
- assessment della strategia ICT corrente e del sistema informativo, comprensivo della componente funzionale, architetture ed infrastrutturale;
- rappresentazione dei possibili scenari di evoluzione tecnologica dei sistemi informativi dell'Amministrazione;
- definizione degli obiettivi strategici ICT, delle linee di azione e d'intervento e della relativa roadmap di esecuzione;
- misurazione dell'allineamento del sistema informativo rispetto alle strutture organizzative ed alle esigenze primarie dell'Amministrazione;
- valutazione del sistema architetture, applicativo e di rete in relazione alle necessità istituzionali e di funzionamento dell'Amministrazione;
- esplicitazione delle possibili azioni da porre in essere per ottimizzare l'efficienza complessiva del sistema informativo e dei servizi previsti per la sua conduzione, sempre in coerenza con la strategia complessiva dell'informatica pubblica e le indicazioni del PT;
- benchmark, analisi di mercato ed indagini conoscitive sulle nuove tecnologie e standard di riferimento in ambito ICT;
- risk assessment degli obiettivi strategici ICT e delle misure di contenimento del rischio;
- definizione di indicatori chiave per la rilevazione del raggiungimento degli obiettivi strategici ICT e della relativa reportistica;
- analisi e valutazione macro dei costi/investimenti necessari per l'evoluzione e l'innovazione tecnologica dell'Amministrazione;
- prioritizzazione degli interventi progettuali.

Inoltre il Fornitore dovrà prevedere una specifica attività di supporto all'Amministrazione richiedente per la definizione e formulazione del Piano Strategico ICT, che descriva le linee evolutive previste per l'ICT dell'Amministrazione. Il Piano Strategico ICT dovrà rispondere alle



previsioni normative, in particolare a quanto previsto dal CAD e dal Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021 e alle sue successive versioni che dovessero intervenire nel corso di validità dell'Accordo Quadro.

3.3.2 IT Advisory

Il servizio dovrà essere orientato in particolare al problem solving su tematiche tecnologiche per l'evoluzione dei sistemi informativi e alla progettazione architeturale ed applicativa di alto livello.

Nello specifico il Fornitore dovrà garantire l'erogazione delle attività negli ambiti di intervento IT, e dovrà svolgere, su richiesta dell'Amministrazione, alcune specifiche attività, che si riportano a titolo esemplificativo:

- problem solving a livello generale sulle tematiche a carattere tecnologico, funzionale ed architeturale;
- analisi e progettazione di alto livello delle architetture IT e del sistema informativo;
- analisi del parco applicativo in carico all'Amministrazione con partecipazione all'elaborazione della mappatura applicativa;
- verifica del corretto funzionamento ed integrazione delle soluzioni e delle applicazioni del sistema informativo;
- individuazione di soluzioni e prodotti IT (HW e SW) anche attraverso benchmark ed analisi di mercato;
- realizzazione di business case e studi di fattibilità delle iniziative IT, contenenti la fattibilità tecnica e organizzativa, la stima dei costi e dei benefici, i rischi individuati, l'impatto in termini di sicurezza informatica;
- supporto per la predisposizione delle specifiche tecniche e l'implementazione delle procedure di carattere amministrativo;
- supporto alla definizione ed all'aggiornamento continuo delle policy di sicurezza IT con attività di verifica e controllo periodico.
- verifica e gestione delle licenze software in carico all'Amministrazione medesima (licensing, scadenze contratti, end of support/life, porting, versioning, ...).

3.3.3 Analisi Comparativa

L'art.68 del CAD impone alle pubbliche amministrazioni di acquisire programmi informatici nel rispetto dei principi base di economicità e di efficienza, tutela degli investimenti, riutilizzo e neutralità tecnologica, a seguito di un'attività specifica di valutazione comparativa tra le diverse soluzioni disponibili sul mercato.

Tali soluzioni software sono classificate in:

- a) software sviluppato per conto della pubblica amministrazione;
- b) riutilizzo di software o parti di esso sviluppati per conto della pubblica amministrazione;
- c) software libero o a codice sorgente aperto;
- d) software fruibile in modalità cloud computing;
- e) software di tipo proprietario mediante ricorso a licenza d'uso;
- f) software combinazione delle precedenti soluzioni.

Il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione nell'effettuazione della valutazione comparativa delle diverse soluzioni disponibili, tenendo in considerazione i seguenti criteri:

- costo complessivo del prodotto, programma o soluzione in termini di acquisto, implementazione, mantenimento e supporto;



- livello di utilizzo di formati di dati e di interfacce di tipo aperto nonché di standard in grado di assicurare l'interoperabilità tra i sistemi informatici della pubblica amministrazione;
- garanzie del fornitore in materia di sicurezza e conformità alla normativa in materia di protezione dei dati personali;
- livelli di servizio tenuto conto della tipologia di software acquisito.

A tale scopo il Fornitore dovrà produrre un apposito documento di valutazione comparativa, secondo le specifiche richieste dell'Amministrazione ed in conformità all'art.68 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD).

Il Fornitore inoltre dovrà supportare l'Amministrazione anche nelle eventuali attività di condivisione, avvio ed esecuzione di progetti di riuso e/o di co-working finalizzate all'implementazione di soluzioni con altre Amministrazioni, sia nelle fasi preliminari sia nelle successive di verifica.

3.4 Governance

L'attività di Governance consiste essenzialmente nel supporto all'Amministrazione per il controllo complessivo ed integrato della propria struttura organizzativa ed operativa, ed è finalizzato ad assicurare gli obiettivi di qualità, efficienza ed efficacia dei servizi da essa e per essa erogati.

In particolare il servizio è focalizzato al raggiungimento degli obiettivi di completa e corretta conduzione delle attività dell'Amministrazione, sia nella componente ordinaria di gestione che di evoluzione, attraverso il coordinamento, la pianificazione e l'implementazione degli indirizzi e degli obiettivi formulati dall'Amministrazione e dei relativi programmi e progetti necessari alla loro attuazione operativa.

Tale servizio assume una particolare rilevanza in un'ottica di collegamento tra i referenti dell'Amministrazione ed i Fornitori dei Lotti Applicativi.

3.4.1 PMO

Il Project Management Office (PMO) rappresenta il gruppo di lavoro dedicato, costituito da risorse specializzate interne e/o esterne all'Amministrazione, che definisce, verifica e garantisce gli standard per la gestione dei progetti all'interno dell'Amministrazione.

I servizi di PMO hanno lo scopo di supportare l'Amministrazione nell'organizzazione, pianificazione, controllo e coordinamento generale delle attività progettuali. Essi costituiscono di fatto la competenza tecnica a supporto delle attività di governance destinate a tutte le strutture ed i livelli organizzativi dell'Amministrazione.

Il Fornitore, nello specifico dovrà supportare l'Amministrazione nelle attività di pianificazione e gestione progettuale, in una logica di project portfolio management, sulla base delle esigenze espresse dalle strutture organizzative dell'Amministrazione, controllandone l'avanzamento complessivo in fase di esecuzione, al fine di verificare gli avanzamenti, gli scostamenti e/o le rimodulazioni delle singole attività e servizi/programmi/progetti, ed evidenziare le interrelazioni complessive.

La pianificazione e gestione progettuale riguarderà anche l'esecuzione delle attività per garantire, nei tempi e nelle modalità opportuni, il rispetto dei procedimenti amministrativi, identificando e gestendo le interdipendenze delle varie attività e dei programmi in funzione delle priorità identificate.



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

- definizione e gestione dei progetti dal punto di vista organizzativo, metodologico ed operativo;
- definizione, gestione e controllo del budget complessivo e specifico dei progetti ICT;
- valutazione delle decisioni in merito all'ottimizzazione e prioritizzazione dei progetti e delle iniziative programmatiche;
- verifica e monitoraggio delle milestone progettuali, identificandone le criticità e rimodulando eventualmente gli obiettivi in termini di tempi e costi;
- analisi dei risultati, definizione e controllo dell'attuazione delle azioni correttive necessarie al riallineamento del progetto rispetto agli obiettivi preposti.
- controllo della qualità e misura delle performance dei sistemi informativi, effettuando attività specifiche di analisi dei rischi, validazione della documentazione, analisi e reporting;
- monitoraggio costante dei servizi erogati dall'Amministrazione e dei relativi livelli di servizio applicati.

Inoltre il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione nelle seguenti attività:

- definizione di concerto con l'Amministrazione degli elementi standard da esplicitare per ciascun progetto, quali ad esempio:
 - gli obiettivi di progetto;
 - la descrizione delle attività, le fasi e le milestone;
 - le attività di progetto attraverso appositi diagrammi come Gantt e/o PERT;
 - l'analisi dei rischi;
 - la stima dei costi;
- gestione delle varianti al progetto a fronte di richieste di attività non previste o di una rimodulazione degli obiettivi da parte dell'Amministrazione;
- identificazione e gestione delle criticità e delle aree di rischio progettuali;
- controllo e validazione della documentazione tecnica e di progetto in relazione al rispetto degli standard di qualità ed alle norme ISO adottati dall'Amministrazione.

A tal fine il Fornitore dovrà rendere disponibile ed operativo un sistema di pianificazione e gestione progettuale, al fine di verificare l'erogazione efficace ed efficiente dei servizi contrattuali, con particolare riferimento alla pianificazione delle attività, dei tempi, delle risorse e dei costi, al controllo dell'avanzamento, con il controllo degli scostamenti dal preventivo e la gestione dei picchi di lavoro.

Il sistema dovrà essere corredato da una specifica soluzione tecnologica per il governo e la gestione operativa dell'intera fornitura, comprensiva anche delle attività dei Lotti Applicativi. In particolare, la soluzione indicata dovrà essere in grado di realizzare almeno:

- la pianificazione, la gestione ed il monitoraggio di:
 - tempi;
 - attività operative;
 - risorse;
 - aspetti economici e finanziari.
- la rendicontazione ed il reporting delle attività.

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

- stati di avanzamento;



- eventuali non conformità.

Nel caso di progetti di particolare articolazione e complessità e/o di impatto rilevante, su richiesta dell'Amministrazione, il Fornitore dovrà rafforzare la propria struttura organizzativa ed operativa in essere, al fine di assicurare una adeguata gestione del progetto.

Inoltre il Fornitore deve supportare l'Amministrazione al fine di garantire il miglior coordinamento possibile nell'utilizzo di tutti i servizi e strumenti contrattuali da parte dell'Amministrazione, sia di quelli previsti nei Lotti Applicativi sia di quelli di altri fornitori dell'Amministrazione.

Infine, nell'ambito del servizio di supporto alla governance, il Fornitore sarà tenuto a supportare l'Amministrazione nel coordinare e gestire i rapporti, le informazioni e le comunicazioni con l'Amministrazione e/o con soggetti terzi da esso indicati.

3.4.2 Supporto al Monitoraggio

Parte integrante di questo servizio è costituita dalla verifica costante dei servizi erogati all'Amministrazione dagli altri Lotti Applicativi di fornitura.

3.4.2.1 Monitoraggio Servizio

Il Fornitore deve supportare l'Amministrazione nell'analisi e validazione dei dati afferenti i livelli di servizio contrattualmente previsti per l'esecuzione delle attività dei Lotti Applicativi, rilevando i dati e le informazioni necessarie tramite il corrispondente Portale della Fornitura oppure anche attraverso altri strumenti e prodotti software.

Il Fornitore dovrà effettuare una misurazione iniziale degli indicatori e poi verificarli in modo continuativo nel tempo, secondo un aggiornamento periodico a cadenza almeno mensile o su specifica richiesta dell'Amministrazione, così da ottenere un monitoraggio costante.

Il Fornitore nello specifico dovrà attuare un **sistema di verifica** di tutti gli Indicatori di Qualità della fornitura dei Lotti Applicativi.

In particolare dovrà effettuare le seguenti attività:

- monitoraggio dell'effettiva esecuzione di tutti i servizi, secondo le modalità e gli indici di produttività richiesti e proposti dall'Amministrazione;
- raccolta e verifica degli Indicatori di Qualità della fornitura, KPI offerti, indicatori di digitalizzazione (se presenti);
- comparazione dei dati e delle informazioni raccolte e condivisione delle analisi risultanti;
- rilevazione di eventuali criticità e relativa analisi di dettaglio;
- definizione e proposta di opportune integrazioni e possibili soluzioni.

La predisposizione dell'analisi di dettaglio della criticità e la formulazione della proposta della possibile soluzione dovrà essere corredata da una chiara evidenza delle azioni e degli attori che possono indirizzarle e da una valutazione economica puntuale dei tempi, costi, rischi e benefici.

Infine il Fornitore dovrà produrre mensilmente, o con diversa periodicità concordata con l'Amministrazione, e comunque su specifica richiesta della stessa, un apposito documento di sintesi in merito al monitoraggio degli Indicatori di Qualità contrattuali.

3.4.2.2 Gestione Operativa

In tale ambito il Fornitore dovrà fungere da raccordo continuativo nella interlocuzione quotidiana tra l'Amministrazione e gli altri Fornitori, in particolare con quelli dei Lotti Applicativi.



Il Fornitore dovrà quindi affiancare l'Amministrazione nella gestione operativa quotidiana delle attività di terzi, sia in maniera continuativa sia su apposita richiesta per specifici eventi di fornitura.

In particolare egli dovrà:

- migliorare i meccanismi di comunicazione e di controllo delle attività operative;
- definire gli elementi integrativi necessari a completare ed ottimizzare i processi e le attività in essere;
- formalizzare nel dettaglio le scelte operative approvate dall'Amministrazione;
- produrre proattivamente analisi, report e soluzioni tecniche su ambiti specifici e/o critici per l'Amministrazione;
- alimentare ed aggiornare l'eventuale repository documentale dell'Amministrazione.

Il Fornitore inoltre, se richiesto dall'Amministrazione, dovrà partecipare direttamente alle fasi di analisi, test e collaudo dei servizi erogati dai Fornitori dei Lotti Applicativi.

3.4.2.3 Piano dei Fabbisogni/Piano Operativo

Il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione nella predisposizione e stesura del Piano di Fabbisogni e nella verifica tecnico-economica del Piano Operativo presentato dal Fornitore dei Lotti Applicativi.

Il Fornitore dovrà quindi coadiuvare l'Amministrazione per la raccolta dei dati qualitativi e quantitativi per la rappresentazione degli elementi di fornitura e la definizione delle caratteristiche di dettaglio necessarie alla predisposizione del Piano dei Fabbisogni. Egli dovrà inoltre provvedere alla verifica della completezza del documento di Contesto Tecnologico ed Applicativo, parte integrante del Piano stesso.

Nella successiva fase, il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione nella verifica di tutti gli elementi costitutivi della proposta dai Fornitori dei Lotti Applicativi inserita nel Piano Operativo, coerentemente con quanto già offerto in AQ.

Il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione anche nell'elaborazione della richiesta di eventuali modifiche e/o integrazioni da apportare al documento e/o di aggiornamenti del Piano dei fabbisogni e del Piano Operativo, reiterando, laddove necessario, il medesimo processo sopra descritto.

3.4.3 Demand Management

Il Fornitore dovrà eseguire specifiche attività di Demand management per la raccolta e strutturazione delle esigenze di evoluzione e sviluppo dei processi, dei servizi e dei progetti rappresentati dagli uffici dell'Amministrazione.

Il Fornitore dovrà identificare e comprendere i requisiti di business e le esigenze delle diverse strutture organizzative, al fine di renderle coerenti e consentire una definizione delle priorità, rispetto ai criteri di scelta concordati ed alle indicazioni generali dell'Amministrazione, in un'ottica di efficienza e di generazione di valore aggiunto.

In particolare il Fornitore dovrà, nei confronti dell'Amministrazione:

- fornire supporto nell'interazione di alto livello con le strutture organizzative per la definizione delle strategie, l'evoluzione delle procedure e delle applicazioni;
- identificare e valutare i requisiti di business e le esigenze delle strutture organizzative;
- strutturare un processo di raccolta e stesura dei macro-requisiti progettuali;



- anticipare le esigenze dei diversi servizi, ove possibile, comprendendone le finalità e suggerendo le priorità;
- verificare, in fase di definizione dei singoli progetti, le possibilità di utilizzo di esperienze progettuali precedenti, sia interne all'Amministrazione sia esterne presso altre Amministrazioni, in una logica di riuso (cfr par.3.3.3) e co-working;
- valutare, di concerto con l'Amministrazione, l'aderenza di quanto realizzato con i desiderata dell'utente e la coerenza dei costi e dei tempi stimati.

3.4.4 Change Management

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

Nello specifico il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione nella fase di transizione digitale, intesa come insieme strutturato di attività che conduce all'adozione delle nuove modalità operative, connesse all'erogazione di servizi digitali.

Inoltre dovrà porre attenzione nel predisporre le condizioni ideali all'adozione del cambiamento digitale attraverso attività di tutoring, affiancamento, comunicazione e coinvolgimento del personale dell'Amministrazione.

In particolare il Fornitore dovrà provvedere, per ciascun progetto di cambiamento organizzativo e di trasformazione digitale, a segnalare all'Amministrazione l'opportunità di implementare e attuare un progetto di change management volto a:

- valutare la coerenza del cambiamento rispetto agli obiettivi strategici, ai programmi operativi, ed al budget dell'Amministrazione;
- individuare e misurare gli impatti del cambiamento sui processi e dei servizi digitali sulle strutture organizzative e sui sistemi;
- progettare gli interventi necessari per l'attuazione dei cambiamenti procedurali/organizzativi proposti, comprensivi del controllo delle varie fasi di avanzamento e della documentazione a supporto;
- rilevare, analizzare e documentare i rischi connessi al cambiamento proposto, misurandone l'incremento dell'efficienza/efficacia nella proposizione e mappandone le potenziali resistenze;
- realizzare e monitorare il piano di change management, comprensivo delle attività di formazione.
- allineare le risorse professionali rispetto ai cambiamenti, gestire le resistenze al cambiamento e creare consapevolezza;
- produrre un report finale del progetto realizzato evidenziando gli elementi di "lesson learned".

3.4.5 Customer Satisfaction

La misurazione della **Customer Satisfaction** dei servizi applicativi erogati verso l'utente finale, sia interno che esterno, costituisce un input rilevante per i processi interni di miglioramento e innovazione. In tale contesto, il Fornitore, per conto dell'Amministrazione dovrà attuare e perseguire una costante verifica della qualità della fornitura attraverso la misurazione sistematica della soddisfazione utente sui servizi applicativi.



Il Fornitore dovrà quindi progettare e mettere a regime un modello operativo di rilevazione puntuale della customer satisfaction degli stakeholders e/o degli utenti, integrabile con le informazioni desumibili dai sistemi dell'Amministrazione. In particolare, il Fornitore dovrà prevedere un elenco specifico di parametri, aggiornato almeno su base territoriale e tematica, con reportistica periodica che individui chiaramente le aree di criticità su cui applicare azioni di recupero o di miglioramento.

Si precisa che le modalità di rilevazione del campione dei servizi da sottoporre ad indagine e degli utenti destinatari della rilevazione verranno concordate con l'Amministrazione nel corso della fornitura.

Il Fornitore inoltre dovrà produrre e concordare con l'Amministrazione un piano di misurazione della soddisfazione che comprenda le attività di rilevazione puntuale e definisca eventuali standard e procedure per l'implementazione di meccanismi ed automatismi di raccolta automatica dei feedback degli utenti direttamente durante l'utilizzo delle applicazioni.

Nel caso in cui la soddisfazione dell'utente, anche per uno solo dei servizi, non raggiunga la soglia prevista, il Fornitore dovrà supportare l'Amministrazione nell'individuare le attività e le azioni di recupero per rientrare nei livelli qualitativi minimi.

Il Fornitore, entro la data di attivazione del servizio, dovrà mettere a disposizione, incluso nell'erogazione dei servizi e senza alcun onere per l'Amministrazione, un sistema di Customer Satisfaction, supportato da strumenti tecnologici di rilevazione e finalizzato ad una sempre maggiore creazione di informazioni utili al miglioramento ed all'efficienza nel perseguimento della qualità.

Il sistema dovrà essere implementato secondo best practices e metodologie consolidate, garantendo una ampia copertura degli stakeholders e utenti del sistema. Inoltre dovrà essere sempre disponibile ed in grado di raccogliere i feedback necessari almeno con una periodicità trimestrale o secondo una periodicità diversa concordata con l'Amministrazione, e comunque sempre su specifica richiesta dell'Amministrazione.

Inoltre, dovrà essere integrato nel Portale della fornitura e costantemente mantenuto ed aggiornato dal Fornitore.

L'attività di analisi della customer satisfaction dovrà essere svolta invece in maniera continuativa, anche attraverso l'ausilio di strumenti automatici per la verifica dei feedback da parte degli utenti.



4 ATTIVITÀ PROPEDEUTICHE

Il fornitore deve garantire l'esecuzione della fornitura attraverso il pieno rispetto dei requisiti minimi e dei livelli di servizio a partire dalla data di stipula.

In questo ambito trovano applicazione le regole relative agli indicatori di qualità riportati nell'Appendice Livelli di Servizio.

4.1 Attività propedeutiche all'erogazione dei servizi

Entro il termine di 5 giorni lavorativi dalla data di stipula di ciascun Contratto esecutivo, il Fornitore dovrà progettare l'attività di presa in carico e subentro, predisponendo un relativo Piano di Presa in carico e Subentro, all'interno del Piano di lavoro generale, pena l'applicazione delle penali di cui all'Accordo Quadro.

Il Piano dovrà essere suddiviso nelle due fasi secondo le relative attività:

- Presa in carico: predisposizione degli ambienti, degli strumenti, delle soluzioni, dei sistemi e delle migliorie offerte (obbligatorio);
- Subentro: ossia alla completa presa in carico di tutti i servizi (se richiesto dall'Amministrazione).

Qualora l'Amministrazione non abbia richiesto il subentro, tale piano dovrà essere limitato alle sole attività di Presa in carico.

Tale Piano deve contenere il dettaglio delle attività che devono essere espletate ad inizio contratto, le stime di impegno e la relativa pianificazione temporale, nonché comprensivo delle attività, tempi, strumenti offerti per entrambe le fasi.

Coerentemente con le caratteristiche offerte dal fornitore e concordate con la Amministrazione, il Piano riporterà:

- codice, nome, descrizione delle attività di presa in carico e di subentro;
- prodotti delle singole attività;
- le risorse professionali ed il corrispondente impegno in termini di giornate lavorative durante la fase di presa in carico e/o subentro;
- nominativo dei referenti delle attività;
- il gantt delle attività, contenente:
 - date di inizio e fine, previste ed effettive, delle singole attività;
 - date di consegna, previste ed effettive, dei singoli prodotti;
 - date di consegna, previste ed effettive;
- verifica ed implementazione delle soluzioni proposte in offerta tecnica ed ulteriori migliorie offerte;
- ambienti, strumenti, soluzioni, sistemi per l'erogazione dei servizi.

Si precisa che tutte le risorse professionali impiegate dal Fornitore nelle attività di presa in carico e/o subentro e tutti i referenti delle attività dovranno successivamente essere impiegati nell'erogazione dei servizi.

Per le risorse impiegate nei servizi a carattere continuativo e per tutti i referenti dovranno essere forniti i relativi Curricula Vitae e le eventuali certificazioni possedute e dichiarate in sede di offerta.

Il Piano di Presa in carico e Subentro è soggetto all'approvazione dell'Amministrazione ed il Fornitore è tenuto alla redazione del Piano anche nel caso corrisponda al Fornitore uscente.

In sede di offerta tecnica, il Concorrente potrà illustrare il Piano di Presa in carico e Subentro proposto, con evidenza delle strategie operative ed organizzative per garantire una rapida ed



efficace presa in carico dei servizi, nonché della numerosità e skill del personale afferente ai team di lavoro dedicati.

Il mancato rispetto, nel corso dell'esecuzione del singolo contratto esecutivo, delle scadenze riportate nel Piano di Presa in carico e Subentro comporterà l'applicazione dell'indicatore "RSCT – Rispetto di una scadenza contrattuale" dell'Appendice Livelli di Servizio.

Di seguito vengono descritte in dettaglio le singole fasi del processo complessivo.

4.2 Presa in carico

A partire dalla stipula dei Contratti esecutivi il fornitore dovrà acquisire gli standard, linee guida e metodologie in uso presso l'Amministrazione, predisporre laddove previsto e necessario i collegamenti telematici e di rete con l'Amministrazione, configurare il Portale della Fornitura per il Contratto Esecutivo, acquisire i dati di gestione, predisporre e configurare gli eventuali strumenti tecnologici richiesti e offerti.

Tutte le attività di Presa in carico dovranno essere avviate entro 15 giorni dalla stipula del Contratto esecutivo ed eseguite secondo le tempistiche concordate con l'Amministrazione nel Piano di Presa in carico e Subentro.

Il servizio di presa in carico e subentro è inteso a totale carico dell'aggiudicatario e pertanto non comporterà oneri aggiuntivi per l'Amministrazione.

L'attività di presa in carico iniziale dovrà essere effettuata entro il termine massimo di 1 mese solare dalla data di stipula del Contratto Esecutivo, esteso a 2 mesi solari se dichiarata dal Fornitore in sede di presentazione dell'offerta.

4.3 Trasferimento Know-how

Il Fornitore dovrà predisporre un piano di qualità e un Piano di Trasferimento per le attività di passaggio di consegne di fine fornitura (*phase-out*) con il trasferimento all'Amministrazione o a terzi da essa indicati, del know-how e delle competenze maturate nella conduzione dei servizi oggetto del Contratto Esecutivo.

Il passaggio di consegne di fine fornitura dovrà essere erogato dal Fornitore nel corso dell'ultimo mese di vigenza contrattuale del Contratto Esecutivo, secondo la pianificazione concordata, senza alcun onere per l'Amministrazione.

Il Fornitore dovrà mettere a disposizione un apposito gruppo di lavoro dedicato, con un numero consistente ed adeguato di risorse professionali, strumenti organizzativi e tecnologici, anche in relazione a quanto ulteriormente richiesto dall'Amministrazione e previsto in sede di offerta tecnica.

Si fa presente che il trasferimento di know-how potrà essere richiesto anche durante l'erogazione dei servizi nel corso della durata contrattuale, direttamente al personale dell'Amministrazione.

Sono incluse nelle attività di trasferimento:

- il supporto all'Amministrazione nella definizione della progettazione di dettaglio delle attività (predisposizione Piano di trasferimento, revisione documenti, ecc.);
- lo svolgimento delle attività di propria pertinenza in conformità alla pianificazione definita;
- il coordinamento generale e la supervisione delle attività di trasferimento di tutti gli attori coinvolti;



- il supporto e il monitoraggio continuativo, per tutta la durata delle attività di trasferimento, a tutti gli attori coinvolti per lo svolgimento delle attività;
- la produzione di report durante l'erogazione del servizio ed a conclusione delle attività svolte per il trasferimento.

Di seguito si riportano i vincoli previsti nell'ambito del trasferimento:

- Durata massima delle attività di trasferimento: un mese solare continuativo dalla data di avvio del trasferimento che sarà indicata dall'Amministrazione. Per tutta la durata del trasferimento il Fornitore erogherà i servizi di propria pertinenza; a partire dal primo giorno successivo al collaudo del generico servizio contrattuale (o parte di esso) il Fornitore subentrante subentrerà nella sua gestione al Fornitore, il quale continuerà a garantire la sua assistenza sui prodotti/deliverable realizzati e sui servizi erogati secondo quanto previsto dalle specifiche contrattuali.
- Predisposizione del Piano di Trasferimento: Il Piano di trasferimento (PTF) è un documento che prevede i seguenti contenuti minimi:
 - l'oggetto del trasferimento,
 - le attività e le relative modalità di esecuzione;
 - i compiti e le responsabilità di ciascuna delle Parti;
 - il programma temporale in base al quale le attività dovranno essere eseguite;
 - i piani di collaudo dei servizi oggetto di trasferimento;

Il PTF sarà redatto dal Fornitore e sottoposto all'approvazione dell'Amministrazione almeno tre mesi prima della scadenza del Contratto esecutivo, ovvero entro il mese successivo alla data di comunicazione dell'evento che ne comporterà la cessazione anticipata. Il documento prodotto dovrà essere gestito dal Fornitore ed aggiornato a seguito delle modifiche richieste dall'Amministrazione ovvero intervenute nel corso di svolgimento delle attività di trasferimento (ad esempio a seguito del riesame congiunto con il Fornitore Subentrante nella fase di subentro, o anche successivamente durante lo svolgimento delle attività di trasferimento per aggiunta/modifica o cancellazione di attività/riunioni).

Il piano conterrà anche il programma di dettaglio delle singole riunioni relative a tutte le fasi del progetto di trasferimento. Nella redazione del PTF occorre tener conto delle priorità, delle scadenze istituzionali e degli adempimenti tecnico amministrativi dell'Amministrazione.

La responsabilità di ciascun servizio viene mantenuta dal Fornitore fino al termine delle attività di Trasferimento del servizio specifico (o parte di esso) in conformità di quanto previsto dal PTF.

4.4 Subentro

Qualora l'Amministrazione ne faccia richiesta, il fornitore dovrà partecipare ad uno specifico addestramento erogato dall'Amministrazione o da terzi indicati dall'Amministrazione secondo i tempi contrattualmente previsti. Tale addestramento potrà consistere, ad esempio, in riunioni di lavoro, esame della documentazione esistente con assistenza di personale esperto, affiancamento nell'operatività quotidiana condotta dal fornitore uscente, ecc.

Durante le attività di subentro la responsabilità dei servizi continuerà ad essere in capo al fornitore uscente.

Nel periodo di subentro il fornitore deve:

- redigere il piano di implementazione delle eventuali soluzioni migliorative dichiarate in offerta tecnica;



- produrre la documentazione relativa alle modalità di misurazione degli Indicatori di Qualità.

L'Amministrazione potrà richiedere che tale documentazione venga redatta su appositi template appositamente forniti.

Il Fornitore dovrà quindi garantire:

- le relazioni di avanzamento, supportate da strumenti che facilitino la comunicazione ed il monitoraggio puntuale delle attività e il presidio dei fattori di rischio;
- la presenza di tutte le figure necessarie alla presa in carico dei servizi ed il presidio delle attività di subentro; in particolare, durante lo svolgimento attività di subentro, dovranno essere reperibili e disponibili i Responsabili Tecnici per l'erogazione dei servizi;
- la partecipazione dei professionisti coinvolti nella presa in carico a tutti gli incontri di allineamento, formazione, training on the job previsti dal piano; le modalità di fruizione e la pianificazione di tale addestramento dovranno essere concordate con l'Amministrazione, anche sulla base di eventuali proposte che il Fornitore effettuerà nell'Offerta Tecnica;
- la presenza ed il mantenimento nel tempo delle percentuali di personale con le certificazioni e/o credenziali dichiarate in offerta tecnica valide e non scadute;
- la predisposizione di un verbale attestante il completamento del passaggio di consegne, da redigere secondo le indicazioni fornite dall'Amministrazione e che dovrà essere sottoscritto dal Fornitore subentrante e dal Fornitore uscente e consegnato all'Amministrazione.
- il rispetto delle modalità e dei livelli qualitativi offerti per il subentro.

In caso di criticità, dovuta al mancato supporto del Fornitore uscente e/o documentazione incompleta, il Fornitore dovrà inviare immediatamente una comunicazione (anche via posta elettronica) esplicitando le azioni di recupero (se nella propria disponibilità) o le attività bloccate affinché l'Amministrazione possa intervenire.

Le attività di subentro dovranno essere eseguite dal Fornitore su richiesta dell'Amministrazione Contraente entro le tempistiche dalla stessa indicate, pena l'applicazione della penale di cui all'Appendice Livelli di Servizio. Tutte le attività di subentro sono senza oneri aggiuntivi per l'Amministrazione.

4.5 Team da impiegare nell'affidamento

Il Fornitore garantisce che tutte le risorse che impiegherà per l'erogazione dei servizi, anche nelle attività propedeutiche di presa in carico e subentro, oggetto della fornitura siano adeguate al ruolo ricoperto all'interno del progetto e dei servizi e che corrispondano almeno ai requisiti minimi espressi dal presente documento e all'appendice "Profili Professionali", integrati con i miglioramenti del profilo, le certificazioni aggiuntive, i referenti e specialisti aggiuntivi, gli hub tematici e tecnologici, le strutture e tutte le migliorie offerte in Offerta Tecnica.

Nel Portale della fornitura, il Fornitore dovrà pubblicare i CV delle risorse proposte (ivi compresi i Referenti ed i ruoli aggiuntivi proposti), con la documentazione comprovante le eventuali competenze e certificazioni possedute e dichiarate in sede di offerta tecnica.

Per l'accettazione del personale proposto, l'Amministrazione si riserva la possibilità di procedere ad un colloquio tecnico di approfondimento per verificare la corrispondenza delle competenze ed expertise riportate nel CV e l'effettivo possesso. In tal caso il Fornitore dovrà rendere disponibile al colloquio la risorsa entro 3 giorni lavorativi dalla richiesta.



Qualora l'Amministrazione ritenga inadeguato il personale essa procederà alla richiesta formale di sostituzione, anche nel periodo di presa in carico e subentro.

I vincoli temporali sotto riportati, unitamente a quanto previsto contrattualmente, devono essere considerati come scadenze contrattuali e dunque presidiati dagli indicatori di cui all'appendice "Livelli di Servizio".

Vincoli temporali			
Attività	Evento	Giorni	Note
Pubblicazione sul Portale dei CV risorse PRESA IN CARICO e/o subentro e dei referenti	Stipula	5 giorni lavorativi	Allegato al piano di PRESA IN CARICO e subentro
Pubblicazione sul Portale dei CV delle risorse professionali e dei ruoli di interfaccia con l'Amministrazione	Stipula	10 giorni lavorativi	Allegato al piano di lavoro generale
Colloquio	Richiesta di colloquio	3 giorni lavorativi	
Disponibilità della risorsa nei team di lavoro	Comunicazione dell'esito positivo del colloquio	3 giorni lavorativi	In funzione degli specifici piani approvati
Pubblicazione sul Portale dei CV a valle di una valutazione di non idoneità di una risorsa/sostituzione	Valutazione di non idoneità un CV/ Sostituzione risorsa	3 giorni lavorativi	
Disponibilità della risorsa in sostituzione	Comunicazione di valutazione positiva	3 giorni lavorativi	In funzione degli specifici piani approvati

L'Amministrazione si riserva di chiedere la sostituzione del personale durante l'intera fornitura con la medesima modalità e tempi sopra riportati o maggior termine indicato dall'Amministrazione.

4.6 Competenze richieste

Il Fornitore prende atto che l'Amministrazione potrà introdurre variazioni dell'ambito tecnologico, a fronte di specifiche esigenze dell'Amministrazione stessa o per le naturali evoluzioni dei



programmi e dei sistemi ICT, e pertanto si impegna ad erogare i servizi adeguando le conoscenze del personale impiegato o inserendo nei gruppi di lavoro risorse con skill idonei allo svolgimento delle attività, senza alcun onere aggiuntivo per l'Amministrazione.

Le competenze che il Fornitore mette a disposizione devono essere descritte, dimostrate, possedute e messe a disposizione a livello di Raggruppamento di Imprese o Consorzio, in termini di strutture organizzative, metodologie, centri di competenza, risorse professionali, esperienze pregresse e presentazione di "business case" specifici.

Nei paragrafi che seguono sono evidenziate le competenze tematiche, funzionali e metodologiche richieste a livello aziendale. In ogni caso nell'Appendice "Profili Professionali" sono altresì indicate le competenze, le conoscenze e le relative certificazioni/credenziali delle risorse professionali che dovranno essere impiegate dal Fornitore per l'esecuzione della fornitura.

4.6.1 Competenze tematiche

Il Fornitore dovrà garantire che le risorse impiegate per l'erogazione dei servizi di fornitura possiedano una competenza specifica delle aree di riferimento e degli ambiti funzionali indicati e descritti nei capitoli tecnici specifici relativi ai Lotti Applicativi 1-2-3-4.

Inoltre il Fornitore deve rendere disponibili anche competenze funzionali e tematiche, riportate a titolo indicativo e non esaustivo:

- conoscenza dei processi gestionali e delle normative di riferimento negli ambiti funzionali e nelle aree di riferimento del SSN;
- capacità di comprendere, analizzare e rappresentare le esigenze ed i requisiti funzionali e di business dell'ecosistema Sanità Digitale;
- capacità di elaborare documenti strategici e programmatici in ambito socio-sanitario;
- conoscenza approfondita delle tecniche di analisi organizzativa, business process re-engineering (BPR), business process management (BPM) e change management;
- conoscenza approfondita delle tecniche di assessment dei sistemi informativi, dal punto di vista funzionale ed architettonico;
- capacità di dimensionare il budget, il perimetro e l'ambito di iniziative progettuali di piccole, medie e grandi dimensioni;
- conoscenza approfondita delle tecniche di project management e risk management.

Inoltre è richiesta la conoscenza ai seguenti standard di riferimento in ambito Sanità Digitale:

- Health Level Seven (HL7) Clinical Document Architecture (CDA) Release 2, Portable Document Format (PDF) Livello 3 e livello 1 (PDF/A) per la strutturazione e rappresentazione dei contenuti per i domini delle informazioni, dei dati e dei documenti sanitari, così come definiti dai gruppi di lavoro interministeriali e pubblicati sul sito HL7 e www.fascicolosanitario.gov.it;
- Profili «Integrating the Healthcare Enterprise» (IHE) per lo scambio nazionale e transfrontaliero di domini delle informazioni sanitarie e per l'interoperabilità dei sistemi;
- Modelli informativi basati su risorse [come Health Level Seven Fast Healthcare Interoperability Resources (HL7 FHIR ©)];
- Approcci di interoperabilità basati su interfacce API (Application Programming Interfaces).

Il Fornitore, a complemento delle competenze tematiche sopra descritte, dovrà inoltre mettere a disposizione ulteriori competenze specifiche di carattere funzionale in relazione al contesto e alle tematiche ed alla normativa di riferimento in materia di «SANITA' DIGITALE - Sistemi Informativi Sanitari e servizi al Cittadino», come descritto nell'Appendice "Profili Professionali".



4.6.2 Competenze metodologiche

Le competenze metodologiche possedute dalle risorse professionali del fornitore devono essere coerenti con:

- ISO 9000 che raggruppa le norme che definiscono i requisiti per la realizzazione, in un'organizzazione, di un sistema di gestione di qualità, al fine di condurre i processi aziendali, migliorare l'efficacia e l'efficienza nella realizzazione del prodotto e nell'erogazione del servizio, ottenere ed incrementare la soddisfazione del cliente;
- metodologie di project management che includono gli approcci agili, interattivi ed incrementali (quali ad esempio: AgilePM®, ASAP, COBIT, IPMA, ITIL, LEAN, PMI, PMP, PRINCE2, RUP);
- metodologie organizzative, di processo e specifiche delle soluzioni tecnologiche in ambito «SANITA' DIGITALE - Sistemi Informativi Sanitari e servizi al Cittadino».

4.6.3 Competenze Tecnologiche

Le risorse professionali del fornitore dovranno possedere competenze tecnologiche in ambito ICT, come descritto di seguito.

4.6.3.1 Applicative

Le principali competenze applicative che il Fornitore deve mettere in campo sono, a titolo indicativo e non esaustivo:

- competenza generale negli ambiti e nelle architetture tecnologiche descritti nei capitolati tecnici specifici relativi ai Lotti Applicativi 1-2-3-4;
- capacità di individuare e rappresentare le soluzioni applicative maggiormente rispondenti alle esigenze ed ai requisiti dell'Amministrazione;
- capacità di gestire attività di PMO sull'intero ciclo di vita del software, dal disegno, alla realizzazione, test, integrazione, diffusione e conduzione in esercizio;
- competenza generale di parametrizzazione e personalizzazione di prodotti software.

Il dettaglio per figura professionale è previsto in Appendice "Profili Professionali".

4.6.3.2 Infrastrutturali

In linea generale, a titolo indicativo e non esaustivo, si richiede al Fornitore competenze generali su:

- Analisi, progettazione e realizzazione di sistemi informativi, package, procedure;
- Disegno di architetture tecnologiche (multivendor);
- Dimensionamenti sistemi informativi;
- Progettazione ed implementazione di infrastrutture ICT;
- Sicurezza informatica;
- Tecniche di progettazione e di dimensionamento delle basi dati.



5 MODALITÀ DI EROGAZIONE

5.1 Comunicazioni e Approvazioni

I piani di Qualità ed i Piani di lavoro, ed in genere i documenti richiesti contrattualmente devono essere notificati formalmente.

Per favorire l'agilità e la digitalizzazione dei processi – a partire da quelli interni di funzionamento dell'interazione con l'Amministrazione – il Fornitore dovrà rendere disponibile sul Portale della fornitura una apposita funzione di validazione dei documenti e di approvazione da parte dell'Amministrazione.

Il relativo workflow di approvazione dei documenti dovrà essere definito nel Piano della Qualità Generale e reso disponibile nella Prima Release del Portale.

Si precisa che la mancata approvazione di documenti contrattuali (e/o artefatti di servizi) costituisce inadempimento contrattuale cui può conseguire l'adozione delle azioni contrattuali indicate nell'Accordo Quadro e nell'appendice Indicatori di Qualità.

5.2 Modalità di Approvazione

Tutte le comunicazioni inerenti l'approvazione (o mancata approvazione) dei prodotti della fornitura saranno notificati tramite il Portale. 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 la Amministrazione. Per tutti i prodotti della fornitura soggetti ad approvazione, la presenza di anomalie di gravità tale da impedire lo svolgimento delle attività di verifica comporta l'applicazione delle sanzioni contrattualmente previste.

I prodotti della fornitura che sono soggetti ad approvazione formale sono: Piano della qualità generale, Piano di subentro, Piani di Qualità, Piani di lavoro di ciascun servizio, Piano dei servizi continuativi, Piano di trasferimento, gli artefatti obbligatori per ciascun servizio salva differente indicazione dell'Amministrazione nel Piano di qualità.

I restanti prodotti sono sottoposti a controllo (Accettazione/Verifica e Validazione) da parte della Amministrazione, che pertanto potrà non accettarli e richiedere di apportare le modifiche ritenute necessarie.

Per i servizi gestiti in modalità progettuale, nel caso si verificano situazioni "anomale" che, a giudizio della Amministrazione, sia per numerosità sia per gravità, sia per non rispetto dei tempi massimi indicati dalla Amministrazione per la risoluzione delle difformità, non consentano lo svolgimento o la prosecuzione delle attività, la Amministrazione procederà alla sospensione delle verifiche di accettazione e lo slittamento del termine della fase stessa sarà a totale carico del fornitore comportando le azioni contrattuali previste. La consegna della versione corretta dei prodotti dovrà avvenire entro il nuovo termine fissato dalla Amministrazione.

5.3 Collaudo

Il collaudo potrà essere richiesto in via facoltativa dalla Amministrazione, con il supporto del Fornitore.

L'attività di collaudo verrà svolta dalla Amministrazione, secondo gli standard e gli indirizzi metodologici indicati dalla medesima, sui deliverable prodotti dal fornitore e sulla coerenza degli stessi rispetto a quelli consegnati precedentemente.



La fase di collaudo verrà pianificata dalla Amministrazione in accordo con il fornitore. Le anomalie e le difformità con la documentazione dovranno essere tempestivamente risolte dal fornitore per permettere la prosecuzione delle attività di collaudo, entro comunque i tempi definiti dall'Appendice "Livelli di servizio" e/o dalla Amministrazione.

Nel caso in cui le anomalie, le difformità o i ritardi nella risoluzione degli stessi, a giudizio della Amministrazione, siano tali da non consentire lo svolgimento o la prosecuzione delle attività di collaudo, quest'ultimo verrà dichiarato sospeso e l'eventuale slittamento del termine della fase sarà a totale carico del fornitore comportando le azioni contrattuali previste. La consegna della versione corretta degli oggetti di collaudo dovrà avvenire entro il nuovo termine fissato dalla Amministrazione.

La ripresa del collaudo decorrerà dalla consegna della versione corretta dei prodotti: in nessun caso potrà essere ripianificata la fine della fase di collaudo e quindi eventuali ritardi rispetto alla pianificazione precedente sono imputabili al fornitore e evidenziati nell'indicatore di qualità corrispondente.

Qualora il collaudo dia nuovamente esito negativo, l'Amministrazione si riserva la facoltà di dichiarare non approvabile il prodotto oggetto di verifica per inadempimento del Fornitore. In tale caso l'Amministrazione avrà altresì la facoltà di risolvere il contratto.

In caso di esito positivo del collaudo, l'Amministrazione redige e sottoscrive la lettera di accettazione, cui sarà allegato il documento Rapporto di collaudo in cui sono tracciate le attività svolte durante il collaudo stesso.

5.4 Rilevazione della Qualità della Fornitura

L'appendice livelli di servizio prevede indicatori oggettivi standardizzati per ciascun servizio e trasversali sui servizi (gestione della fornitura) richiesti obbligatoriamente dalla documentazione di gara e gli indicatori e KPI offerti dai fornitori che diventano – come tutta l'offerta tecnica – parte integrante del contratto.

L'indicatore di Qualità della Fornitura sarà a disposizione degli Organismi di Controllo e Monitoraggio, di Consip, e di tutte le Amministrazioni utilizzatrici effettive e potenziali dell'AQ.

5.5 Azioni contrattuali

5.5.1 Inadempimenti

Ogni inadempimento contrattuale darà origine ad un'azione commisurata alla criticità dell'inadempimento stesso. I principali aspetti delle prestazioni contrattuali vengono presidiati da appositi indicatori di qualità. Altri aspetti non sono oggetto di misurazioni strutturate di cui all'appendice "Livelli di servizio", ma, per disservizi ritenuti gravi, vengono direttamente presidiate nel capitolato tecnico e/o nel contratto.

Il mancato rispetto dei requisiti minimi richiesti e/o migliorati dal fornitore in Offerta tecnica determina azioni contrattuali per il ripristino delle situazioni fuori soglia o fuori controllo, che possono consistere in una o più delle seguenti azioni:

- coinvolgimento di un livello più elevato di interlocutori sino agli Organismi tecnici di coordinamento e controllo (attivazione di una procedura di escalation);
- ripetizione da parte del Fornitore dell'erogazione di una prestazione, rifacimento di una attività, riconsegna di un prodotto (chiusura di una non conformità);
- esecuzione di una azione correttiva sulle modalità di erogazione del servizio;



- applicazione di rilievi e di penali;
- azioni aggiuntive (richiesta danni, risoluzione anticipata del contratto, ecc.) laddove previsto contrattualmente.

Segue un approfondimento degli istituti a tutela della qualità dell'erogazione della fornitura.

5.5.2 Rilievi

I rilievi sono le azioni di avvertimento da parte della Amministrazione conseguenti il non rispetto delle indicazioni contenute nella documentazione contrattuale. Pertanto oltre a quanto esplicitamente previsto potrà essere emesso un rilievo su qualunque inadempimento se non diversamente sanzionato.

I rilievi non prevedono di per sé l'applicazione di penali, ma costituiscono avvertimento sugli aspetti critici della fornitura e, se reiterati e accumulati, danno luogo a penali, secondo quanto previsto in appendice "Livelli di Servizio".

I rilievi possono essere emessi dal Direttore dell'esecuzione della Amministrazione, dai responsabili di progetto e/o di servizio della Amministrazione e/o da strutture della Amministrazione preposte o di supporto al controllo e/o monitoraggio della fornitura e sono formalizzati attraverso una nota di rilievo, ognuna delle quali potrà contenere uno o più rilievi.

Qualora il fornitore ritenga di procedere alla richiesta di annullamento del rilievo dovrà sottoporre alla Amministrazione un documento con elementi oggettivi ed opportune argomentazioni entro 3 giorni lavorativi dall'emissione del rilievo.

5.5.3 Penali

Lo scopo delle penali è riequilibrare il servizio effettivamente ricevuto (di minore qualità, e/o generando disservizi e/o ritardi e/o inducendo un danno all'utilizzatore) dalla Amministrazione al corrispettivo da erogarsi che è stabilito per prestazioni effettuate nel rispetto dei requisiti.

Per il dettaglio del processo di contestazione ed applicazione delle penali, si rinvia a quanto puntualmente disciplinato nel contratto.

5.6 Monitoraggio

Le attività di monitoraggio dovranno essere conformi a quanto previsto dalla circolare n.1/2021 emessa dall'AgID, ai sensi dell'art. 14-bis, comma 2, lett. h.) del CAD, come modificato dal decreto legislativo 26 agosto 2016, n. 179.

La funzione di monitoraggio sarà svolta dalla Amministrazione o da soggetto da essa incaricato.

Il fornitore si impegna a fornire all'Amministrazione tutti i documenti necessari all'attività di monitoraggio nei formati richiesti e necessari per il controllo e la verifica della fornitura, salvo evoluzioni derivanti dall'introduzione, da parte della Amministrazione, di strumenti automatici a ciò deputati.

Il Fornitore si impegna ad inviare alla Amministrazione la documentazione comprovante l'eventuale esito delle visite di sorveglianza della società di certificazione della qualità e/o il rinnovo della certificazione entro 1 mese dalla data della verifica.

Inoltre il Fornitore e/o i subfornitori devono rendersi disponibili alle verifiche anche ispettive effettuate dalla Amministrazione tramite personale proprio o da terzi da essa incaricati, svolte nel rispetto di quanto prescritto dalla serie di norme EN ISO 19011:2003.



5.7 Team di Lavoro

Il Fornitore per erogare i servizi contrattuali dovrà disporre delle competenze, esperienze e capacità richieste ai seguenti profili professionali previsti (per il dettaglio dei profili si rimanda all'appendice Profili Professionali):

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

La tariffa offerta per il servizio in giorni persona si riferisce a 8 ore lavorative.

Le certificazioni e le competenze richieste ed offerte dovranno risultare aggiornate alle ultime versioni per tutta la durata dell'Accordo Quadro.

5.8 Metriche e Dimensionamento

I servizi di supporto descritti al cap.3 dovranno essere erogati secondo le seguenti metriche:

- **Giorni/Persona a corpo** (Tariffa omnicomprensiva per 1 Giorno/Team ottimale di 8 ore lavorative del singolo servizio S1-S2-S3-S4);
- **Giorni/Persona a consumo** (Tariffa omnicomprensiva per 1 Giorno Persona di 8 ore lavorative della singola figura professionale di cui al paragrafo 5.7)

L'Amministrazione sceglierà la modalità di erogazione del servizio più adeguata e funzionale alle proprie esigenze, secondo quanto rappresentato nei precedenti paragrafi relativi ai vari servizi di fornitura.

L'Amministrazione definirà nel Piano dei Fabbisogni, per ciascun servizio, la metrica ed il dimensionamento in giorni persona delle figure professionali necessarie per l'erogazione del servizio.

Si riportano a tale proposito alcuni principi insiti nella modalità di erogazione e renumerazione del servizio.

5.8.1 Modalità a corpo

La responsabilità del risultato è totalmente affidata al Fornitore, il quale organizza in autonomia le proprie risorse professionali, tecniche e metodologiche per soddisfare le richieste progettuali dell'Amministrazione.

Tipico esempio è l'affidamento dei progetti "chiavi in mano" in cui l'Amministrazione fornisce gli elementi generali della soluzione "to be" in termini di macro esigenze da realizzare/modificare, utenza coinvolta e vincoli di spesa/tecnologia, partendo dal contesto funzionale e tecnologico (il contesto "as is", nuovi adempimenti legati a leggi e normative, ecc.).

Successivamente il Fornitore declina i requisiti di business e funzionali, disegna la soluzione e definisce tutti gli elementi del piano di lavoro, il dettaglio dei prodotti, le stime ed i conteggi, fornendo tutti gli elementi per oggettivare la proposta ed i relativi costi.

Con l'approvazione del piano di lavoro, il Fornitore ne è responsabile, e, pertanto, non potrà richiedere maggiori costi o tempi per le attività previste. Il Fornitore inoltre risponderà dei danni causati da errata allocazione delle risorse o incompetenza delle risorse, mancata comprensione dei requisiti utenti, mancato rispetto delle linee guida tecnologiche e dei livelli di qualità, ecc., e dovrà



rimediare a proprie spese per rilasciare un deliverable conforme funzionalmente e tecnicamente ai requisiti approvati.

L'organizzazione del progetto è sotto la responsabilità del Fornitore che ha l'obbligo di strutturare il gruppo di lavoro in funzione dell'operatività e dei deliverable richiesti, garantendo la disponibilità dei profili professionali e delle competenze previste.

Il Fornitore quindi sarà libero di organizzare l'erogazione del servizio e le attività delle figure professionali nell'ambito del proprio Team Ottimale, rendendosi comunque disponibile a eventuali verifiche dell'Amministrazione in fase di esecuzione.

In merito al servizio di Digitalizzazione dei Processi Sanitari (par.3.2), si precisa che, in caso di utilizzo della metrica di remunerazione **Giorni/Persona a corpo**, il Fornitore dovrà fare riferimento, nella determinazione delle stime di pre-dimensionamento del servizio, ai parametri riportati nella tabella n.1 (Parametri di Dimensionamento) di cui al par.3.2 medesimo.

Di seguito vengono indicate le modalità operative e progettuali con cui il Fornitore dovrà eseguire le attività progettuali relativamente ai servizi di fornitura erogati secondo la modalità a corpo.

5.8.1.1 Obiettivi progettuali

Nel redigere Piano di lavoro dell'obiettivo progettuale, il Fornitore dovrà prevedere e riportare almeno le milestone indicate di seguito:

	Milestone	Attore	Descrizione
	Richiesta stima e Piano di lavoro	Amministrazione	Richiesta al fornitore di procedere alla stima dei tempi e costi dell'obiettivo
Durata	Stima (pre-dimensionamento)	fornitore	Comunicazione dei tempi e dei costi previsti per l'obiettivo
	Attivazione	Amministrazione	Individuazione del ciclo di vita ed avvio del fornitore a procedere con le attività sull'Obiettivo
	Consegna	Fornitore	Rilascio dei deliverables previsti dal piano di lavoro, sia intermedi che finali
		Amministrazione	Riscontro dei deliverables consegnati in quantità e tipologia (ricevuta), senza valutazione di contenuto
	Accettazione e Verifica di conformità	Amministrazione	Verifica e validazione dei prodotti, previo collaudo se richiesto dall'Amministrazione. Certificazione della corretta esecuzione del servizio relativamente ai prodotti oggetto di accettazione.

5.8.1.2 Stima (pre-dimensionamento) e attivazione Obiettivi a Corpo

A partire dal Piano di lavoro Generale del Contratto esecutivo, per le attività progettuali, l'Amministrazione richiede la stima ed il Piano di lavoro del singolo obiettivo, fornendo la



documentazione di supporto ed i macro requisiti per poter avviare la raccolta dei requisiti di dettaglio.

La documentazione di supporto è in genere corredata da un insieme di informazioni utili alla comprensione dell'Obiettivo, quali ad esempio:

- data prevista di inizio attività;
- data prevista di fine attività;
- data limite richiesta per il completamento delle attività di raccolta requisiti, stima e predisposizione del Piano di lavoro;
- date vincolo (ad esempio richieste utente di date di esercizio, scadenze normative, scadenze amministrative);
- riferimenti a documentazione esistente.

Il Fornitore presenterà il documento di stima dei dimensionamenti, piano di lavoro, razionali del dimensionamento ed i fattori di affidabilità e variabilità, eventuali KPI di valutazione da mappare.

Alla consegna dei deliverable di stima e di Piano di lavoro, corredati dai razionali per la determinazione dei tempi e dei costi – sulla base delle metodologie e dei modelli di capacità produttiva e efficienza dichiarati in Offerta tecnica - l'Amministrazione procederà con le opportune verifiche al fine di validare le stime riportate e confermare l'avvio o la prosecuzione delle attività.

Il Fornitore è tenuto a produrre la stima iniziale entro e non oltre il termine stabilito dalla Amministrazione.

5.8.2 Modalità a consumo

Nella metrica a consumo l'Amministrazione individua, all'interno dell'elenco delle figure professionali indicate nel par. 5.7, quelle necessarie all'erogazione del servizio ed il relativo fabbisogno in giorni persona.

La modalità a consumo quindi presuppone una responsabilità limitata del fornitore, relativa alle competenze delle singole risorse professionali impiegate, secondo risorse economiche, tempi e obiettivi finali definiti e controllati dall'Amministrazione.

In ogni caso, su richiesta dell'Amministrazione, il Fornitore si impegna comunque a redigere un piano di lavoro per i servizi erogati nella modalità a consumo, riportando almeno i seguenti elementi:

- data prevista di inizio attività;
- data prevista di fine attività;
- date vincolo (ad esempio richieste utente, scadenze normative e/o amministrative);
- riferimenti a documentazione esistente.

5.8.3 Composizione dei gruppi di lavoro

Fermo restando quanto previsto ai paragrafi 5.8.1 e 5.8.2, relativamente alle modalità di erogazione dei servizi, si riporta di seguito una stima del possibile impiego del team mix di riferimento composto dalle figure professionali di cui al paragrafo 5.7, valido per entrambi i Lotti di Supporto:

5.8.3.1 S1 - Supporto Strategico

Figura Professionale	% di utilizzo
Project Manager	10



Figura Professionale	% di utilizzo
Healthcare Business Consultant	50
Business Information Manager	20
Business Analyst	20

5.8.3.2 **S2- Digitalizzazione Processi Sanitari**

Figura Professionale	% di utilizzo
Project Manager	10
Healthcare Business Consultant	34
Business Information Manager	26
Business Analyst	30

5.8.3.3 **S3- Supporto Innovazione Tecnologica**

Figura Professionale	% di utilizzo
Project Manager	10
Healthcare Business Consultant	20
Business Information Manager	30
Business Analyst	40

Si specifica che, relativamente alle attività erogate nella modalità a consumo, le percentuali di utilizzo delle singole figure professionali sono da considerarsi come delle mere stime. Pertanto l'Amministrazione potrà, nella modalità a consumo, definire in maniera flessibile sia quali figure professionali impiegare sia il relativo impegno in giorni persona, riportando il tutto comunque nel Piano dei Fabbisogni.

5.8.3.4 **S4- Governance**

Figura Professionale	% di utilizzo
Project Manager	35
Healthcare Business Consultant	5
Business Information Manager	15
Business Analyst	45

5.9 Pianificazione e Consuntivazione

5.9.1 Piano della Qualità

Il Piano della Qualità Generale è descritto nelle Condizioni della fornitura. La struttura ed i requisiti minimi del Piano della Qualità Specifico di Contratto Esecutivo sono indicati nell'appendice Cicli e Prodotti.

Il Fornitore dovrà mantenere i propri Piani di qualità aggiornati allo stato della tecnologia, di automazione, misurazione e controllo e potrà redigere un Piano di Qualità di Obiettivo per specializzare e definire puntuali integrazioni o modifiche al Piano di Qualità Specifico del Contratto Esecutivo.



Il RUAC è responsabile della piena applicazione ed aggiornamento del Piano di Qualità a qualunque livello: a partire dall'inizio della fornitura e con cadenza massima trimestrale deve riferire e pubblicare sul Portale Rapporti sul rispetto del Piano di qualità della fornitura ed i Rapporti di conformità su tutti gli impegni assunti in offerta tecnica.

5.9.2 Piani di Lavoro

Il fornitore dovrà predisporre, con le tempistiche indicate nelle Condizioni della fornitura, e mantenere costantemente aggiornata la pianificazione di tutte le attività, con la seguente articolazione:

- Piano di lavoro generale comprensivo di:
 - piano di Presa in carico e subentro di inizio fornitura, pianificazione delle attività trasversali di carattere generale ad esempio: pianificazione delle attività di assicurazione della qualità;
 - piano di lavoro dei servizi a carattere continuativo che si estrinsecherà in un piano per ogni servizio tenendo in considerazione le risorse di servizio esteso e di reperibilità;
 - piano di lavoro per le attività a carattere progettuale;
- eventuali piani di lavoro obiettivo, da produrre con le modalità concordate di volta in volta con le singole Amministrazioni.

A fronte di ripianificazioni autorizzate dall'Amministrazione, il Fornitore redigerà e pubblicherà sul Portale la versione aggiornata del Piano di lavoro.

Il Fornitore è tenuto a comunicare - entro il giorno lavorativo successivo al verificarsi dell'evento - qualsiasi criticità, ritardo o impedimento che modificano il piano concordato e ad inviare una ripianificazione delle attività, aggiornando e ripubblicando sul Portale il relativo Piano di Lavoro.

In nessun caso potrà essere rivisto il Piano di Lavoro in seguito ad uno o più rilievi emessi su artefatti che costituiscono milestone di fine attività; si precisa che la mancata approvazione di documenti contrattuali e/o artefatti di servizi costituisce inadempimento contrattuale.

In qualunque momento l'Amministrazione può richiedere la consegna del Piano di Lavoro. Questo dovrà contenere tutti gli aggiornamenti concordati. Il Piano di Lavoro e le sue modifiche certificano ai fini contrattuali gli obblighi formalmente assunti dal Fornitore, e accettati dall'Amministrazione, su misurazioni e tempi di esecuzione delle attività e sulle relative milestone.

5.9.3 Stato Avanzamento Lavori

Il Fornitore dovrà mantenere aggiornata la sezione relativa allo stato di avanzamento dei lavori contenuta nei Piani di Lavoro approvati, fornendo sulla base della tempistica di aggiornamenti definita nel Piano di Qualità e dalle necessità del singolo intervento o ciclo di vita, o su richiesta dell'Amministrazione, indicazioni sulle attività concluse ed in corso, esplicitandone la percentuale di avanzamento, su eventuali rischi/criticità/ritardi, su eventuali impatti dei rischi/criticità, su azioni di recupero e razionali dello scostamento, sulle attività in servizio esteso ed in reperibilità.

Per le attività progettuali, la frequenza minima di aggiornamento è di 2 settimane. Per le attività continuative, in condizioni di attività di gestione con limitata variabilità di richieste di assistenza, può essere sufficiente un aggiornamento mensile.

5.9.4 Consuntivazione

La consuntivazione delle attività svolte dovrà essere predisposta dal Fornitore mensilmente nella sezione Stato Avanzamento Lavori di ciascun Piano di lavoro relativamente a ciascun servizio.



Il piano di lavoro per i servizi di carattere continuativo deve essere corredato dal Rendiconto Risorse. L'Amministrazione si riserva di chiedere un dettaglio di tale Rendiconto distinto per le attività prestate in servizio esteso ed in reperibilità.

La consuntivazione delle attività svolte con modalità progettuale dovrà essere evidenziata sia nei singoli piani di obiettivo sia nel piano riepilogativo evidenziando le fasi chiuse e riportando gli eventuali scostamenti rispetto alla pianificazione concordata.

5.10 Orario di erogazione dei servizi

Nel Piano di fabbisogni l'Amministrazione indicherà l'orario di riferimento e le caratteristiche dei servizi laddove applicabili.

Si precisa che il sabato è compreso nei giorni feriali e che nessuna maggiorazione di prezzo è applicabile alle ore lavorative erogate di sabato.

Tabella Orario di erogazione dei servizi

Servizi	Orario	Estensione	Reperibilità
Servizi realizzativi Progettuali (relativamente alle attività svolte presso l'Amministrazione)	Giorni Feriali 08:00 – 20:00		Responsabile o risorsa chiave per la fase di riferimento

Si precisa altresì che:

- all'interno dell'orario di servizio, non sono previste maggiorazioni;
- la copertura temporale potrà essere differenziata per servizi indicando le modalità nel piano di lavoro;
- in caso sia presente un team di lavoro e su richiesta dell'Amministrazione, la copertura dell'orario di lavoro dovrà essere garantita secondo una distribuzione delle presenze con eventuale turnazione delle risorse;
- relativamente all'extraorario pianificato (oltre le ore 20,00 – dal lunedì al venerdì ed il sabato) nonché domenica e festivi, gli interventi in reperibilità (on-site o da remoto) verranno retribuiti alla tariffa oraria base maggiorata del 20%;
- la sola reperibilità telefonica (ad esclusione del/i tempo/i di intervento extraorario di cui al precedente punto) viene remunerata nella misura del 10% della tariffa oraria associata al profilo professionale della risorsa incaricata della reperibilità – come definito nel Piano di lavoro approvato per le ore di reperibilità risultanti e approvate nel Piano di lavoro – Rendiconto Risorse – consuntivo attività;
- per festività devono intendersi solamente le festività a carattere nazionale e le domeniche, salvo casi indicati dall'Amministrazione in cui non vi siano servizi attivi.
- la tariffa oraria è data dalla tariffa giornaliera offerta (riferita a 8 ore lavorative) diviso 8;

Può essere necessario, in relazione a esigenze dell'Amministrazione, non sempre prevedibili con la pianificazione mensile, un prolungamento dell'orario, all'interno delle fasce di cui alla tabella precedente dei servizi o la disponibilità di servizio il sabato. La disponibilità alla richiesta di estensione dell'orario di servizio suddetto è da considerare già remunerata nel corrispettivo globale della fornitura.

La procedura di dettaglio concordata sarà tracciata nei Piano della Qualità Generale e Specifico e nel Piano di lavoro generale vengono indicati le esigenze temporali e quantitative di prolungamento dell'orario.



Il preavviso minimo di prolungamento dell'orario di servizio, migliorabile dal Fornitore in Offerta Tecnica, è il seguente:

- nella stessa giornata lavorativa: 2 ore lavorative;
- disponibilità il sabato, la domenica e/o nei giorni festivi: 4 ore lavorative.

L'amministrazione potrà richiedere l'estensione dell'orario di servizio attraverso il Portale della fornitura o via posta elettronica. Il Fornitore dovrà accettare la richiesta se pervenuta nel periodo di preavviso prestabilito.

La rilevazione e misurazione degli indicatori di qualità dovranno tenere conto dell'orario esteso.



6 PORTALE DELLA FORNITURA

Per ciascuno dei lotti dell'Accordo Quadro, ciascun Fornitore dovrà rendere disponibile un "Portale della Fornitura", multicanale e raggiungibile tramite Internet, che consenta alle singole Amministrazioni al tempo stesso di attivare e governare agevolmente i servizi e di promuovere la condivisione e l'esperienza maturata nelle singole iniziative, incentivando, tramite meccanismi di interazione social e collaboration, la nascita di progetti di riuso e spazi di co-working.

Il Portale deve dunque fungere anche da strumento di marketing e promozione per le Amministrazioni aderenti e di comunicazione verso i cittadini e le imprese, offrendo loro servizi di informazione e monitoraggio circa l'andamento delle varie iniziative.

Nel realizzare il Portale, l'aggiudicatario pertanto dovrà prevedere come dotazione minima:

- strumenti di collaborazione e cooperazione, per la condivisione di documenti e contenuti digitali, la comunicazione social a supporto del confronto su esperienze e iniziative di interesse;
- strumenti di project management per l'attivazione, la pianificazione e la gestione delle singole iniziative progettuali, con la possibilità di commentare task e valutare le singole attività;
- cruscotti grafici riassuntivi, costituiti dai parametri di SLA ed i valori effettivamente conseguiti sulla base dei dati individuati per il raggiungimento degli obiettivi di monitoraggio ed attuazione di processi;
- strumenti di analisi ed esplorazione dei dati, orientati all'analisi multidimensionale e con funzionalità di creazione di grafici ed interrogazioni complesse e personalizzate, estrazioni ed esportazioni sui formati maggiormente diffusi per lo scambio dati (es. csv, xml, json, xls ecc.).

Il Portale dovrà quindi essere organizzato dal Fornitore nelle seguenti aree di fruizione:

- "Area Comunicazione": è l'area ad accesso pubblico del portale, contiene informazioni di carattere generale sull'AQ e informazioni e dati specifici dei servizi in erogazione e sull'andamento della fornitura; (a partire dalla I release)
- "Area Informativa": è l'area di supporto riservata alle Amministrazioni e contiene almeno le seguenti informazioni: documentazione aggiornata (normativa, tecnologica e operativa) di riferimento per i servizi dell'AQ; la descrizione dei modelli operativi previsti della fornitura, con i punti di forza e le raccomandazioni di scelta; la guida alla stima e alla misurazione degli effort progettuali per singolo servizio/sottoservizio/intervento; la descrizione delle soluzioni migliorative offerte. (a partire dalla I release)
- "Area Project Management": è l'area ad accesso riservato e profilato per le singole Amministrazioni contraenti tramite la quale è possibile disporre degli strumenti di attivazione, pianificazione e gestione delle singole iniziative progettuali; deve governare l'esecuzione dell'intero workflow operativo di ciascun servizio/sottoservizio/intervento dalla richiesta di stima alla verifica di conformità finale ed eventuali rilevazioni nel periodo di garanzia. (a partire dalla I release)
- "Area Collaborazione e Monitoraggio" è l'area che contiene:
 - gli strumenti e le informazioni di controllo e governo della fornitura quali cruscotti statici e dinamici relativi ai dati di tutti i Piani di Fabbisogno predisposti dall'Amministrazione, i Piani Operativi ed i Contratti Esecutivi;
 - i report statici e dinamici relativi ai dati di qualità e sicurezza delle informazioni; reportistica sulla customer satisfaction, reportistica sul rispetto dei livelli di servizio



e sugli indicatori di qualità e di digitalizzazione; report statici e dinamici relativi ai valori economici dei Contratti Esecutivi con evidenza della capacità contrattuale residuale; i dati devono essere estraibili nei formati maggiormente diffusi per lo scambio dati (es. csv, xml, json, xls, ecc.).

- gli strumenti di promozione di collaborazione e condivisione tra le PA.
- “Area Osservatori”: è l’area che consente agli Organismi di coordinamento e controllo e alla Consip S.p.A. di svolgere le proprie funzioni di monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati in AQ.

Il Fornitore deve organizzare la navigazione delle aree di interesse prevedendo l’accesso differenziato degli utenti in base alle seguenti tipologie:

- Non autenticato: utente generico del World Wide Web (WWW);
- Utente accreditato: ad esempio un fornitore di servizi;
- Amministrazione: l’Amministrazione che ha aderito (o intende aderire) ai servizi oggetto della fornitura;
- Organismo di coordinamento e controllo e Consip S.p.A.

Il Portale dovrà essere implementato utilizzando un’infrastruttura hardware e software che il Fornitore stesso provvederà a realizzare e mantenere in esercizio. Il Fornitore procederà alla realizzazione del Portale sulla base di quanto proposto nell’Offerta Tecnica.

Il Portale dovrà essere reso disponibile in una prima release funzionante alla stipula dell’Accordo Quadro e nella versione completa all’attivazione dei servizi del primo Contratto Esecutivo di fornitura sottoscritto. Esso dovrà essere reso disponibile con continuità alle Amministrazioni contraenti, a Consip S.p.A. e/o terzi soggetti da essa indicati, e ad eventuali strutture da essi delegate per tutta la durata contrattuale ed aggiornato con frequenza almeno mensile.

Il portale deve essere gestito globalmente e direttamente dal Fornitore che assume la completa responsabilità di garantire:

- hosting della piattaforma;
- gestione e manutenzione del portale;
- aggiornamento dei contenuti e la corretta alimentazione del sito;
- disponibilità in linea per le Amministrazioni, Consip S.p.A. e/o soggetti terzi da essa indicati;
- gestione degli accessi agli utenti abilitati mediante credenziali di riconoscimento (es., login e password);
- disponibilità di un manuale di utilizzo del portale;
- presenza di un servizio di supporto tecnico e funzionale agli utenti.

Tutta la reportistica prodotta relativa ai servizi dovrà essere archiviata e conservata a cura del Fornitore, attraverso un sistema di gestione della documentazione riservata.

Il Portale dovrà esporre almeno:

- il Piano dei Fabbisogni;
- lo stato di ciascuna iniziativa; e il numero di rinunce del Fornitore;
- workflow operativi di ciascun servizio.

Ad avvenuta attivazione di un Contratto Esecutivo il Portale consentirà, attraverso gli strumenti disponibili, il governo della fornitura, con la consultazione dei piani di lavoro aggiornati, la reportistica dei livelli di qualità, la pianificazione di riunioni e incontri di SAL, le notifiche sulle scadenze.



Gli Organismi di coordinamento e controllo, per far fronte ad eventuali specifiche esigenze dei medesimi Organismi, di Consip e/o delle Amministrazioni, avranno la facoltà di richiedere ai Fornitori della gara in oggetto l'adozione di forme di coordinamento per consentire l'acquisizione in modalità aggregata dei dati contenuti nei rispettivi Portali della Fornitura.

Le relative modalità di adozione saranno concordate con i Fornitori medesimi e non comporteranno in ogni caso oneri aggiuntivi per gli Organismi di coordinamento e controllo, per Consip e per le Amministrazioni.