



McKinsey  
& Company



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

**LOTTO 6**

**ASL di Rieti**

**Affidamento dei servizi di supporto in ambito  
«sanità digitale - sistemi  
informativi clinico-assistenziali»**

**PIANO OPERATIVO**

## INDICE

1	PREMESSA.....	3
1.1	DATI ANAGRAFICI AMMINISTRAZIONE CONTRAENTE.....	3
1.2	SCOPO DEL DOCUMENTO.....	3
2	CONTESTO OPERATIVO E TECNOLOGICO.....	4
3	TIPOLOGIA E MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DEI SERVIZI.....	5
4	PIANO DI LAVORO GENERALE.....	6
4.1	Data di attivazione e durata del contratto esecutivo.....	6
4.2	Luogo di esecuzione della Fornitura.....	6
4.3	Interventi/stream da attivare a fronte dei Servizi di supporto richiesti.....	6
4.4	Modalità di esecuzione dei Servizi.....	6
4.5	Cronoprogramma.....	8
5	ORGANIZZAZIONE DELLA FORNITURA.....	9
5.1	Figure di coordinamento del RTI a presidio della Fornitura.....	9
5.2	Attività in carico agli operatori economici del RTI.....	9
5.3	Team operativi impegnati sui singoli cantieri di PMO.....	9
5.4	Modalità di messa a disposizione del Portale della Fornitura.....	10
6	QUOTE E PRESTAZIONI AFFIDATE IN SUBAPPALTO.....	11
7	IMPORTO ECONOMICO CONTRATTUALE.....	12
7.1	Quantità previste per i servizi oggetto di fornitura.....	12
7.2	Quadro economico di riferimento.....	12
7.3	Indicazioni in ordine alla Fatturazione e ai termini di pagamento.....	12

## 1.1 DATI ANAGRAFICI AMMINISTRAZIONE CONTRAENTE

<b>DENOMINAZIONE AMMINISTRAZIONE</b>	ASL di Rieti
<b>INDIRIZZO</b>	Via del Terminillo,42
<b>CAP</b>	02100
<b>COMUNE</b>	Rieti
<b>PROVINCIA</b>	RI
<b>REGIONE</b>	Lazio
<b>CODICE FISCALE</b>	00821180577

## 1.2 SCOPO DEL DOCUMENTO

In risposta al Piano dei Fabbisogni trasmesso dalla ASL di Rieti in data 10/05/2022 per la richiesta di servizi di supporto a valere sul Lotto 6 dell'Accordo quadro per l'"Affidamento di servizi di supporto in ambito «Sanità digitale - Sistemi informativi clinico-assistenziali» per le Pubbliche Amministrazioni del SSN - id 2202", il presente **Piano operativo** descrive i seguenti principali elementi:

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

## 2 CONTESTO OPERATIVO E TECNOLOGICO

**L'OPPORTUNITÀ PER RIERI, GRAZIE ALLE RISORSE ECONOMICHE IN ARRIVO, È ENORME** Il Piano Nazionale Ripresa e Resilienza, in seguito alla pandemia da COVID-19, ha stanziato circa 236 €mld, di cui circa 19 €mld destinati alla sanità (15,6 €mld missione salute, 1,6 €mld missione inclusione e coesione e digitalizzazione e 1,7 €mld relativi al React-EU). Di questi, 7 €mld sono pensati per interventi volti a rafforzare le prestazioni erogate sul territorio grazie al potenziamento e alla creazione di strutture e presidi territoriali, il rafforzamento dell'assistenza domiciliare, lo sviluppo della telemedicina e una più efficace integrazione con tutti i servizi socio-sanitari. La componente 2 della missione salute (ca 8,6 €mld), invece, abbraccia interventi volti a potenziare e innovare la struttura tecnologica e digitale del SSN, per garantire un'evoluzione significativa delle modalità di assistenza sanitaria.

**RIORGANIZZARE I SERVIZI TERRITORIALI IN COERENZA CON LE INDICAZIONI NAZIONALI** Alla data di stesura del presente documento è stata elaborata da AgeNaS e dal Ministero della Salute la prima bozza di riforma dell'assistenza territoriale: "Modelli e standard per lo sviluppo dell'Assistenza Territoriale nel Servizio Sanitario Nazionale" che disegna la nuova assistenza territoriale ed è ispirata dal nuovo Patto per la Salute e aggiornata con le indicazioni e i progetti del PNRR. Se da un lato è ragionevole ipotizzare che quanto previsto dal livello nazionale se fosse stato concepito in Regione avrebbe potuto assumere delle sfumature diverse, dall'altro si ritiene che l'impianto complessivo consenta comunque a Regione e alla ASL di Rieti di proseguire nel solco delle iniziative avviate e di quanto delineato nel Piano Territoriale 2022-2024.



### 4 EPOCHE NEGLI ULTIMI 2 ANNI: VERSO

**UNA NUOVA AUSTERITÀ?** Il COVID-19 ha determinato il susseguirsi di almeno quattro (e se ne intravede una quinta) "epoche" di *policy*, di *mission* e di cultura istituzionale in soli due anni (2020-2021). A inizio 2020 la sanità laziale in particolare e più in generale italiana era ancora nell'epoca del contenimento della spesa (fase 1). Il COVID-19 ha ribaltato questa logica istituzionale, trasformando il SSN in un sistema *Mission & Data Driven* con l'obiettivo di curare, monitorare e prevenire il contagio. La spesa sanitaria è cresciuta e il sistema si è dimostrato flessibile: per la prima volta si sono superati i *silos* disciplinari e molti professionisti hanno superato gli steccati disciplinari e lavorato in team multidisciplinari, in reparti e *setting* diversi da quelli abituali, dimostrando senso di servizio, flessibilità, capacità di apprendimento e di adattamento. La progressiva trasformazione del COVID-19 da emergenza in situazione endemica ma sufficientemente controllata ha condotto alla terza epoca, caratterizzata dal consolidamento della campagna vaccinale e dalla necessità di recuperare il ritardo accumulato nella produzione di servizi per pazienti non COVID-19. La quarta epoca, in pieno svolgimento, è quella della costruzione del portafoglio di progetti finanziabili con il PNRR. Si intravede un quinto periodo di austerità, in cui potrebbe tornare al centro la *mission* di contenimento di spesa, assieme al tentativo di rispondere alla sfida della cronicità/fragilità.

### 3 TIPOLOGIA E MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DEI SERVIZI

---

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

ID	SERVIZIO	SOTTO-SERVIZI	METRICA ADOTTATA PER IL DIMENSIONAMENTO DEI SERVIZI	MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE
1	Supporto strategico	Tutti i sotto-servizi	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo
2	Digitalizzazione dei processi sanitari	Tutti i sotto-servizi	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo
4	Governance	Tutti i sotto-servizi	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo

### 4.1 Data di attivazione e durata del contratto esecutivo

Le attività oggetto del presente affidamento avranno una durata complessiva di 4 anni dalla data di avvio del contratto (data di attivazione dei servizi di fornitura).

### 4.2 Luogo di esecuzione della Fornitura

Le attività oggetto del presente Piano operativo saranno svolte presso le sedi della ASL di Rieti e le sedi del Fornitore, o tramite video-conference/call secondo gli accordi presi con la committenza durante lo svolgimento delle attività progettuali.

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

Nell’ambito dell’affidamento oggetto del presente Piano operativo, in coerenza con quanto richiesto nel Piano dei Fabbisogni, il RTI supporterà la ASL di Rieti nella realizzazione dei seguenti interventi/stream puntualmente illustrati al paragrafo 4.4:

ID	INTERVENTO/STREAM	Servizi di supporto da attivare			
		Supporto strategico	Digitalizzazione processi sanitari	Supporto all’innovazione tecnologica	Governance
A	Attuazione del Piano Territoriale 2022-2024	●	●		●

### 4.4 Modalità di esecuzione dei Servizi

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

#### INTERVENTO/STREAM A – Attuazione del Piano Territoriale 2022-2024

Per la realizzazione dell’intervento A individuato al paragrafo 4.3, il RTI supporterà l’Amministrazione nello sviluppo operativo delle seguenti attività di affiancamento all’Ente mirato alla gestione della pianificazione e gestione degli iter connessi agli interventi rientranti nelle politiche del PNRR in termini di:

1. Supporto alla pianificazione delle iniziative in termini di:
  - condivisione di tempi, costi, *assumption* iniziali, governance e sistema di monitoraggio e supervisione degli interventi dell’attuazione del Piano Territoriale;
  - condivisione e traduzione della strategia aziendale in indicatori di risultato al fine di individuare i macro-obiettivi del progetto;
  - predisposizione del programma operativo triennale mediante la valorizzazione economica degli interventi di attuazione del Piano Territoriale nel tempo;
  - predisposizione di un cronoprogramma degli interventi da porre in essere e delle milestone del percorso progettuale e del piano di monitoraggio di avanzamento progettuale;
  - analisi dei fondi a disposizione e supporto alla pianificazione dell’utilizzo degli stessi;
  - pianificazione dell’acquisto di strumenti tecnologici in coerenza con la strategia aziendale, le risorse disponibili e le modalità di acquisto esistenti;
  - sviluppo di un piano di engagement degli stakeholder (es. MMG, farmacie, servizi sociali);

2. Supporto in fase di analisi e co-progettazione dei processi in termini di:
  - analisi dell'offerta sanitaria territoriale in termini quantitativi e qualitativi;
  - analisi delle possibili sinergie esistenti tra l'offerta territoriale, l'offerta sociale e gli stakeholder esterni alla ASL (es. MMG, comuni, servizi sociali);
  - analisi del fabbisogno della popolazione a partire da quanto già presente;
  - analisi delle possibili strategie di acquisto delle tecnologie;
  - analisi dell'impatto del cambiamento;
  - benchmark analisi prendendo come riferimento contesti che per popolazione e conformazione territoriale possono essere assimilabili all'azienda reatina;
  - disegno del modello di servizio per i nuovi setting territoriali (Case della Comunità, Ospedali di Comunità, Centrali Operative Territoriali) andando a definirne il modello operativo (servizi, processi, tecnologie, risorse, dati, governance) propedeutico all'attuazione dei finanziamenti del PNRR e in coerenza e sinergia con i servizi già presenti internamente o esternamente alla ASL;
  - definizione della roadmap e del piano degli interventi di implementazione del disegno di implementazione dei modelli di servizio progettati;
  - individuazione dei requisiti funzionali degli strumenti tecnologici e delle piattaforme informatiche a supporto dei modelli di servizio e degli attori coinvolti nel processo;
  - individuazione del percorso di accompagnamento al cambiamento organizzativo e all'implementazione dei nuovi processi implementativi definiti;
  - pianificazione della modalità di comunicazione.
3. Supporto in fase di implementazione in termini di:
  - strutturazione dei documenti organizzativi a supporto dell'avvio delle nuove strutture territoriali;
  - organizzazione di incontri con i responsabili dei task individuati e dei vari stakeholder; e affiancamento;
  - coordinamento tra ASL di Rieti e i diversi interlocutori/soggetti coinvolti (distretti sanitari, comuni, MMG, ecc...);
  - supporto operativo nelle attività operative necessarie per la realizzazione degli interventi pianificati e per la rendicontazione degli stessi;
  - individuazione di eventuali azioni correttive al disegno organizzativo, tecnologico e di processo;
  - supporto nella definizione dei contenuti comunicativi sulla diffusione dei nuovi servizi tra gli stakeholder, le istituzioni e la popolazione;
4. Supporto in fase di monitoraggio e misura in termini di:
  - misurazione della coerenza dei progetti in corso (es. riqualificazione dei borghi, progetti aree interne);
  - sviluppo di strumenti di monitoraggio e di reportistica, misurazione dei risultati e degli impatti;
  - individuazione di eventuali elementi correttivi

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

- S1 – Supporto strategico;
- S2 – Digitalizzazione dei processi sanitari;

- S4 – Governance

## 4.5 Cronoprogramma

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

ID	SERVIZIO	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4
A	Attuazione del Piano Territoriale 2022-2024				

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



### 5.1 Figure di coordinamento del RTI a presidio della Fornitura

Per quanto riguarda le figure di coordinamento del RTI, per il Contratto esecutivo oggetto del presente Piano operativo, la ASL di Rieti potrà far riferimento ai seguenti referenti:

- **Responsabile Unico delle Attività contrattuali (RUAC)**, che avrà la responsabilità complessiva sull’attuazione e sui risultati del Contratto Esecutivo, rappresentando il RTI nei confronti della ASL di Rieti. In tale ottica, assicurerà: (i) la corretta esecuzione dei servizi (es. stima, pianificazione e consuntivazione delle attività, adempimenti legati alla qualità, controllo dell’avanzamento lavori); (ii) il pieno adempimento degli impegni assunti all’interno del Piano operativo e del Contratto esecutivo; (iii) l’ottimale allocazione di risorse e competenze e la relativa disponibilità in funzione delle esigenze dell’Amministrazione contraente; (iv) la gestione delle criticità e dei rischi complessivi di progetto;
- **Responsabili Tecnici per l’erogazione dei macro-servizi (RTS)** oggetto del presente Piano operativo (1-Supporto strategico; 2-Digitalizzazione processi sanitari; 4-Governance), che avrà la responsabilità di garantire il corretto svolgimento delle attività e dei servizi ed il relativo livello di qualità di erogazione, nel pieno rispetto degli indicatori previsti dal Capitolato Tecnico e relative Appendici. Rappresentano il punto di raccordo e gestione complessiva degli interventi sui diversi servizi attivati e presidia l’omogeneità dell’approccio e delle soluzioni. Assicureranno il coordinamento delle risorse impiegate nei servizi e l’ottimale allocazione delle professionalità sugli interventi; il monitoraggio e la gestione dei rischi; l’ottimale gestione delle competenze e del patrimonio di conoscenze costruito nel corso della Fornitura.

### 5.2 Attività in carico agli operatori economici del RTI

Nell’ambito della specifica fornitura, si prevede che le attività saranno svolte dagli operatori economici che compongono il RTI, secondo la seguente ripartizione di massima:

ID	INTERVENTO/STREAM	Operatori economici che compongono il RTI				
		KPMG Advisory S.p.A.	EY Advisory S.p.A.	Fondazione Politecnico di Milano	McKinsey & Company Inc. Italy	P.A. Advice S.p.A.
A	Attuazione del Piano Territoriale 2022-2024	●	●	●	●	●

### 5.3 Team operativi impegnati sui singoli cantieri di PMO

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

	Intervento A
<i>Team messi in campo dal RTI</i>	
Team di Supporto strategico dedicato ad attività di consulenza strategica e organizzativa e al supporto specialistico relativo alle	●

<i>Team messi in campo dal RTI</i>	Intervento A
tematiche socio-sanitarie, normative, amministrative e di <i>procurement</i>	
Team di Digitalizzazione dei processi sanitari dedicato ad attività di definizione della strategia, di assessment, disegno e implementazione dei processi	●
Team di Governance dedicato ad attività di PMO, supporto al monitoraggio, demand management, change management e customer satisfaction	●

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

#### **5.4 Modalità di messa a disposizione del Portale della Fornitura**

Il RTI metterà a disposizione dell'Amministrazione l'utenza per la gestione ed il controllo, all'interno del Portale della Fornitura, delle fasi progettuali del Contratto Esecutivo attraverso la creazione di un'utenza dedicata.

## **6 QUOTE E PRESTAZIONI AFFIDATE IN SUBAPPALTO**

---

Nel rispetto della normativa vigente e in coerenza con quanto previsto all'interno dell'Accordo Quadro stipulato dal RTI con Consip, il RTI si riserva di affidare in subappalto – per ciascun intervento/stream previsto dal Piano dei fabbisogni (e dettaglio al paragrafo 4) – i servizi di Supporto Strategico, Digitalizzazione Processi Sanitari e Governance, nella misura consentita dalla normativa vigente.

### 7.1 Quantità previste per i servizi oggetto di fornitura

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

ID	STREAM/INTERVENTO	ID	SERVIZIO DI GARA RICHIESTO	Tariffa per giorno/team	Dimensionamento complessivo (giorni/team)				
					Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	TOTALE CE
A	Attuazione del Piano Territoriale 2022-2024	1	Supporto strategico	272,24€	293	0	0	0	293
		2	Digitalizzazione Processi Sanitari	270,06€	244	366	0	0	610
		3	Supporto Innovazione Tecnologica	267,88€	0	0	0	0	0
		4	Governance	279,21€	91	224	280	280	875

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

### 7.2 Quadro economico di riferimento

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

ID	STREAM/INTERVENTO	ID	SERVIZIO DI GARA RICHIESTO	Dimensionamento complessivo (giorni/team)				
				Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	TOTALE CE
A	Attuazione del Piano Territoriale 2022-2024	1	Supporto strategico	79.766,32	0,00	0,00	0,00	79.766,32
		2	Digitalizzazione Processi Sanitari	65.894,64	98.841,96	0,00	0,00	164.736,60
		3	Supporto Innovazione Tecnologica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		4	Governance	25.408,11	62.543,04	78.178,80	78.178,80	244.308,75
<b>TOTALE PIANO OPERATIVO</b>				<b>171.069,07</b>	<b>161.385,00</b>	<b>78.178,80</b>	<b>78.178,80</b>	<b>488.811,67</b>

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

### 7.3 Indicazioni in ordine alla Fatturazione e ai termini di pagamento

In coerenza con quanto previsto nel Piano dei fabbisogni, la fatturazione avverrà con cadenza bimestrale con consuntivazione mensile sulla base di rapporti di "stato avanzamento lavori" (SAL) prodotti dal Fornitore per il bimestre di riferimento e approvati dall'Amministrazione. Il rapporto di

SAL dovrà indicare puntualmente i deliverable consegnati dal Fornitore nel bimestre oggetto di fatturazione, in coerenza con le milestone previste per il medesimo bimestre nelle pianificazioni periodiche (di natura normalmente semestrale) che dovranno essere predisposte dal Fornitore e approvate dalla scrivente Amministrazione. L'importo di fatturazione bimestrale sarà pertanto dato dalla somma dei valori di corrispettivo associati a ciascuna milestone prevista nel medesimo bimestre, per la quale sono stati consegnati i rispettivi deliverable.

Per quanto concerne i termini di pagamento, nel rispetto di quanto previsto nell'Accordo Quadro, si rimanda al Contratto esecutivo che sarà attivato a fronte del presente Piano dei fabbisogni.