
Regione Abruzzo: Servizi di Advisory contabile per le regioni sottoposte ai piani di rientro - Edizione 4

Piano di lavoro della fornitura

06/03/2023

INDICE

1.	PREMESSA E OBIETTIVI DEL DOCUMENTO	3
2.	OBIETTIVI DEL PROGETTO	4
3.	ARTICOLAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	5
4.	PIANO DI LAVORO DELLA FORNITURA	7
4.1	Macro area 1 - Advisory Contabile	8
4.1.1	Supporto nella predisposizione, da parte della Regione, di linee guida, direttive e manuali operativi.	8
4.1.2	Supporto nelle attività di Implementazione e verifiche in singoli enti.	9
4.1.3	Supporto alla gestione contabile accentrata.	11
4.1.4	Supporto nelle attività di raccordo con i modelli ministeriali.	13
4.1.5	Supporto nel Monitoraggio periodico e coerenza con gli indicatori economici del SSR.	14
4.1.6	Supporto al controllo qualità delle procedure e dei dati contabili.	15
4.1.7	Supporto alla progettazione degli strumenti operativi per l'attuazione del Piano di Rientro.	17
4.1.8	Supporto alla gestione del Piano di Rientro (Cantieri di Lavoro).	18
4.1.9	Supporto al monitoraggio e all'individuazione degli scenari evolutivi.	20
4.1.10	Supporto alle verifiche presso i singoli enti – carotaggi.	22
4.2	Macro area 2 – Formazione della struttura amministrativa regionale.	23
4.2.1	Formazione del personale dirigente e non dirigente	23
4.2.2	Implementazione di un modello di governo degli enti del SSR da parte della Regione	26
5.	MODALITÀ DI PRESENTAZIONE DEI SAL	28

1. PREMESSA E OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

Il Piano di lavoro della Fornitura (PdF) costituisce lo strumento di supporto alla gestione complessiva delle attività e dei servizi previsti. Il PdF rende disponibile, in una cornice unitaria, sia una prospettiva di lungo termine della fornitura, di taglio prevalentemente strategico, sia una prospettiva di breve periodo, di tipo operativo-gestionale, finalizzata a offrire un quadro d'insieme delle attività progettuali in essere nel bimestre di riferimento.

Scopo del documento

Il PdF ha il duplice scopo di illustrare, in un orizzonte di lungo periodo, gli obiettivi della fornitura e, in un orizzonte temporale di breve-medio termine (bimestre), le attività e le relative modalità di svolgimento, esplicitando le informazioni relative a:

- obiettivi dell'attività;
- risorse previste;
- tempi di esecuzione previsti;
- deliverable da produrre.

Il PdF sarà aggiornato con cadenza almeno bimestrale ovvero previa richiesta dell'Amministrazione per eventuali fabbisogni intervenuti in corso di progetto.

Documenti di riferimento

Documento	Ambito di riferimento
Documentazione di gara	Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 e s.m.i., per l'affidamento dei servizi di advisory contabile per le regioni sottoposte ai piani di rientro - Quarta Edizione - ID 2530 - Lotto 2 - CIG 9290195F6D
Progetto Tecnico	Progetto Tecnico, elaborato dal RTI composto Intellera Consulting S.r.l. - Luiss Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli, in relazione al bando di Gara a procedura aperta ai sensi del D.Lgs. 50/2016 e s.m.i., per l'affidamento dei servizi di advisory contabile per le regioni sottoposte ai piani di rientro - Quarta Edizione - ID 2530 - Lotto 2 - CIG 9290195F6D
Contratto	Contratto sottoscritto in data 01/02/2023, CIG 9290195F6D e CIG Derivato 96467448FA in esito all'aggiudicazione della gara a procedura aperta ai sensi del d.lgs. 50/2016 e s.m.i. per l'affidamento dei Servizi di advisory contabile per le regioni sottoposte ai piani di rientro - quarta edizione.

2. OBIETTIVI DEL PROGETTO

Il presente progetto è finalizzato a supportare la Regione nelle attività connesse al raggiungimento degli obiettivi di risanamento dei conti, riorganizzazione e riqualificazione dei servizi sanitari come previsto dal Piano di Rientro (PdR).

A questi fini il progetto è stato articolato nelle seguenti macroaree:

Advisory contabile;

Formazione della struttura amministrativa regionale.

Per ogni macroarea, le attività previste sono:

■ Advisory contabile:

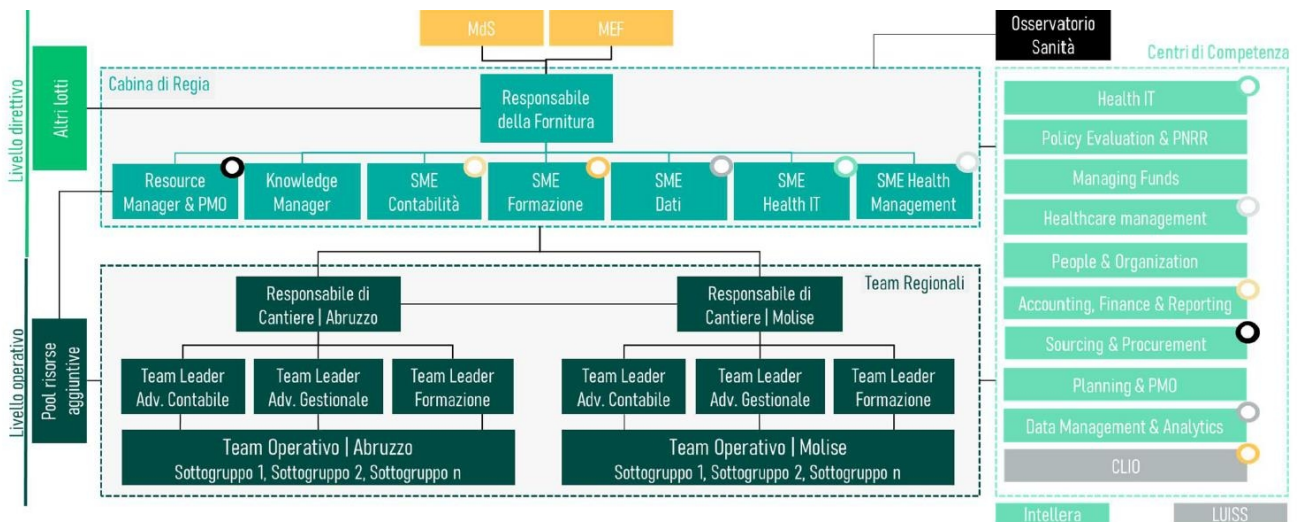
- Supporto alla predisposizione da parte della Regione di linee guida e/o direttive e/o manuali operativi aventi ad oggetto le procedure contabili, le procedure di revisione e le procedure di consolidamento dei conti;
- Supporto all’implementazione e verifica, presso i singoli enti, della correttezza delle procedure contabili seguite, e monitoraggio delle attività di chiusura dei bilanci;
- Supporto alla gestione sanitaria accentrata;
- Supporto all’applicazione delle procedure di integrazione fra i modelli ministeriali CE ed SP ed i bilanci sanitari regionali;
- Supporto al monitoraggio periodico e verifica di coerenza con gli indicatori economici del SSR;
- Supporto al controllo della qualità delle procedure e dei dati contabili presso le Regioni;
- Supporto alla progettazione di strumenti operativi per l’attuazione del Piano di Rientro;
- Supporto per la gestione del Piano di Rientro;
- Supporto al monitoraggio e all’individuazione degli scenari evolutivi;
- Supporto alle verifiche presso i singoli enti (carotaggi).

■ Formazione della struttura amministrativa regionale:

- Supporto alla formazione del personale dirigente e non dirigente;
- Supporto all’implementazione di un modello di governo degli enti del SSR da parte della struttura amministrativa regionale.

3. ARTICOLAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il modello organizzativo proposto e rappresentato in figura, si articola su due livelli, direttivo e operativo, e in ciascun cantiere si inserisce con ruoli e gerarchie ben definite. A livello regionale, la configurazione del gruppo di lavoro rispecchia le principali linee di intervento tradizionalmente previste nei servizi di advisor alle Regioni in PdR (advisory contabile e formazione).



Il livello direttivo comprende risorse che sono rese disponibili senza oneri per l'Amministrazione regionale e ha la funzione di:

- coordinare l'erogazione delle attività sui diversi filoni progettuali;
- supportare i cantieri regionali attraverso la generazione del know-how e la messa a disposizione di servizi e competenze di supporto al livello operativo;
- mantenere la relazione con i Ministeri affiancanti e con il RTI affidatario

Il livello operativo, garantisce che le attività siano erogate nei singoli cantieri regionali attraverso Team Regionali (TR) dedicati al contesto specifico di riferimento. L'interazione tra il TR Abruzzo e il TR Molise è attivata e guidata dai due RdC, che all'occorrenza riuniscono le risorse dedicate ad una medesima attività, ma su cantieri differenti, con il supporto dei TL, al fine di mettere a factor comune esperienze e conoscenze. Ciascun TR è composto dalle figure di seguito descritte:

- **Responsabile di Cantiere (RdC)**, Capo progetto: si relaziona con RUP e DEC per la gestione delle attività e il monitoraggio del loro avanzamento, si interfaccia con i vertici degli Assessorati/ e degli Enti sanitari per l'indirizzo del PdR. Il RdC è in raccordo costante con il RdF per la pianificazione dell'intera fornitura e con i SME per quanto riguarda il coordinamento degli aspetti tecnici e l'introduzione di metodologie innovative nelle attività dei cantieri. È fortemente coinvolto nell'operatività e nell'interazione con le strutture regionali, che affianca nella partecipazione ai TdV con i Ministeri. Il RdC è promotore di un approccio di tipo progettuale alle attività di advisory maggiormente orientato al supporto consulenziale anziché all'assistenza operativa ai referenti regionali;
- **Team Leader (TL)**, Senior consultant: risorse specializzate in uno dei due ambiti oggetto di fornitura (advisory contabile e formazione) e guidano specifici work package o linee di attività. Sono responsabili dell'interazione e del confronto costante con le strutture regionali nello svolgimento delle attività previste per i rispettivi ambiti e coordinano i singoli Team nello svolgimento delle attività. I TL che, oltre a possedere tutti i requisiti richiesti da Capitolato hanno già operato sui PdR e dispongano di profonda conoscenza di sistemi informativi in ambito sanitario;
- **Team Operativo (TO)**: è costituito da consulenti (Senior e Junior) con specializzazioni coerenti con i servizi di gara: contabilità, management sanitario e formazione. Le risorse saranno assegnate alle attività dal RdC che forma sottogruppi di lavoro sulla base del mix di competenze richiesto. All'interno del TO saranno possibili due principali modalità di gestione delle attività: 1) il supporto

continuativo, per attività operative, routinarie o periodiche, svolte dagli uffici delle direzioni regionali; 2) il supporto progettuale, in cui le attività sono aggregate in task orientati al raggiungimento di un risultato concreto.

Questa struttura intende apportare all'interno di un modello organizzativo ormai conosciuto dalle Regioni un orientamento che introduce un supporto di natura più progettuale, superando un approccio che in passato ha probabilmente privilegiato per lo più il mero affiancamento operativo ai dirigenti e ai funzionari regionali.

Macro Area	Profilo	Nominativo
Advisor Contabile	CP	OMISSIS
Advisor Contabile	CP	
Advisor Contabile	CP	
Advisor Contabile	CP	
Advisor Contabile	CS	
Advisor Contabile	CS	
Advisor Contabile	CS	
Advisor Contabile	CS	
Advisor Contabile	CS	
Advisor Contabile	CS	
Advisor Contabile	CS	
Advisor Contabile	CJ	
Advisor Contabile	CJ	
Advisor Contabile	CJ	
Advisor Contabile	CJ	
Advisor Contabile	CJ	
Advisor Contabile	CJ	
Advisor Contabile	CJ	
Advisor Contabile	CJ	
Advisor Formazione	CS	
Advisor Formazione	CS	
Advisor Formazione	CS	
Advisor Formazione	CS	
Advisor Formazione	CS	
Advisor Formazione	CJ	
Advisor Formazione	CJ	
Advisor Formazione	CJ	

All'interno delle macroaree sono impiegati i seguenti specialisti del team di lavoro, riportati in tabella. Tutti i professionisti verranno impiegati, a seconda delle esigenze nella macroarea in cui il Responsabile della fornitura riterrà più opportuno.

Si sottolinea che il prospetto contenente i nominativi dei professionisti impiegati, potrà essere soggetto ad ulteriori modifiche/integrazioni. Per i Curriculum Vitae dei professionisti impiegati nel team di lavoro si rinvia all'Allegato 1.

4. PIANO DI LAVORO DELLA FORNITURA

Le attività di supporto e le relative modalità di erogazione sono state concepite dal RTI al fine di garantire il graduale trasferimento di competenze alla Regione, in modo da renderla autonoma nel futuro svolgimento delle attività.

Si precisa che i servizi oggetto del Piano di lavoro della fornitura potranno essere erogati sia presso le sedi e gli uffici della Regione, delle altre Pubbliche Amministrazioni di volta in volta individuate per la necessità di specifici interventi, sia presso le sedi del RTI, nonché da remoto per le singole figure interessate.

Nella tabella che segue si riepilogano per macroarea di intervento il monte complessivo delle giornate uomo da erogare nei trentasei mesi progettuali.

Macro Area	CP	CS	CJ	Totale
Contabile	284,0	1.135,5	1.335,0	2.754,5
Formazione	-	242,5	285,0	527,5
Totale	284,0	1.378,0	1.620,0	3.282,0

Le attività afferenti sono erogate in modalità continua per la macro area 1 (Advisory contabile). Per quanto attiene alla macro area 2 le attività formative saranno erogate con modalità progettuale.

ATTIVITA'	GGP PREVISTE CONTRATTO 36 MESI				VALORE PREVISTO CONTRATTO 36 MESI			
	CP	CS	CJ	Totale	CP	CS	CJ	Totale
Tariffe					446,25	327,25	208,25	
Advisor Contabile	284,0	1.135,5	1.335,0	2.754,5	126.735,00	371.607,87	278.007,20	776.350,07
1 - Supporto nella predisposizione, da parte della Regione, di linee guida e/o direttive e/o manuali operativi.	14,2	56,8	66,7	137,7	6.336,75	18.580,39	13.900,36	38.817,50
2 - Supporto nelle attività di Implementazione e verifiche in singoli enti.	71,0	283,9	333,7	688,6	31.683,75	92.901,97	69.501,80	194.087,52
3 - Supporto alla Gestione sanitaria accentrata	90,9	363,4	427,2	881,4	40.555,20	118.914,52	88.962,31	248.432,02
4 - Supporto nelle attività di raccordo con i modelli ministeriali	8,5	34,1	40,0	82,6	3.802,05	11.148,24	8.340,22	23.290,50
5 - Supporto nel Monitoraggio periodico e coerenza con gli indicatori economici del SSR	28,4	113,6	133,5	275,5	12.673,50	37.160,79	27.800,72	77.635,01
6 - Supporto al Controllo qualità delle procedure e dati contabili	28,4	113,6	133,5	275,5	12.673,50	37.160,79	27.800,72	77.635,01
7 - Progettazione strumenti operativi per l'attuazione del Piano di Rientro	8,5	34,1	40,0	82,6	3.802,05	11.148,24	8.340,22	23.290,50
8 - Supporto nella gestione del Piano di Rientro	14,2	56,8	66,7	137,7	6.336,75	18.580,39	13.900,36	38.817,50
9 - Monitoraggio e Individuazione scenari evolutivi	14,2	56,8	66,7	137,7	6.336,75	18.580,39	13.900,36	38.817,50
10- Verifica nelle singole aziende (carotaggi)	5,7	22,7	26,7	55,1	2.534,70	7.432,16	5.560,14	15.527,00
Formazione	-	242,5	285,0	527,5	-	79.342,63	59.357,80	138.700,43
11 - Formazione del personale dirigente e non dirigente	-	121,2	142,5	263,7	-	39.671,32	29.678,90	69.350,22
12 -Implementazione di un modello di governo degli enti del SSR da parte della Regione	-	121,2	142,5	263,7	-	39.671,32	29.678,90	69.350,22
Totale	284,0	1.378,0	1.620,0	3.282,0	126.735,00	450.950,50	337.365,00	915.050,50

Di seguito si riporta il dettaglio degli importi divisi per le relative annualità esclusa iva:

	2023 (1 Feb - 31 Dic)	2024	2025	2026 (al 31 Gen)	Totale
Totale (iva esclusa)	279.598,76	305.016,83	305.016,83	25.418,08	915.050,50

Di seguito si riporta il dettaglio degli importi divisi per le relative annualità comprensive di iva:

	2023 (1 Feb - 31 Dic)	2024	2025	2026 (al 31 Gen)	Totale
Importo Imponibile	279.598,76	305.016,83	305.016,83	25.418,08	915.050,50
Importo Iva	61.511,73	67.103,70	67.103,70	5.591,98	201.311,11
Importo Totale	341.110,49	372.120,53	372.120,53	31.010,06	1.116.361,61

4.1 Macro area 1 - Advisory Contabile

4.1.1 Supporto nella predisposizione, da parte della Regione, di linee guida, direttive e manuali operativi.

Obiettivo e descrizione del servizio

Obiettivo del servizio è fornire il supporto:

- alla predisposizione e all'aggiornamento, da parte della Regione, di linee guida e/o direttive e/o manuali operativi aventi a oggetto le procedure contabili, le procedure di revisione e le procedure di consolidamento dei conti al fine di garantire il miglioramento del processo di formazione e analisi delle informazioni contabili del SSR;
- alla verifica del recepimento da parte degli enti delle linee guida e/o direttive e/o manuali operativi predisposti dalla Regione.

Descrizione attività

Il servizio prevede le attività di seguito descritte, costituite dalle sotto-attività di seguito illustrate.

Predisposizione linee guida e/o direttive e/o manuali operativi

Questa linea di attività prevede il supporto nelle attività di:

- predisposizione di linee guida, circolari e direttive, manuali operativi, da redigere con tempistica predefinita, in concomitanza a specifici adempimenti amministrativo-contabili;
- verifica di compliance delle procedure amministrativo-contabili, procedure di revisione e di consolidamento, adottate dalla regione e dalle aziende sanitarie, rispetto alle recenti disposizioni nazionali, e supporto nelle attività di aggiornamento e integrazione al fine di recuperare eventuali carenze procedurali;
- predisposizione di eventuali ulteriori procedure e manuali operativi, a seguito di modifiche della normativa vigente, di richieste specifiche o di rilievi formulati dal TdV, oppure in presenza di criticità emerse in sede di monitoraggio delle rendicontazioni trimestrali o delle verifiche condotte in singoli Enti;

Nel corso di tutta la durata dell'incarico il servizio prevede l'affiancamento alla Regione nello svolgimento delle suddette attività.

Area/Servizi regionali coinvolti

Il servizio prevede il coinvolgimento della Direzione del Dipartimento, i Servizi competenti, le ASL.

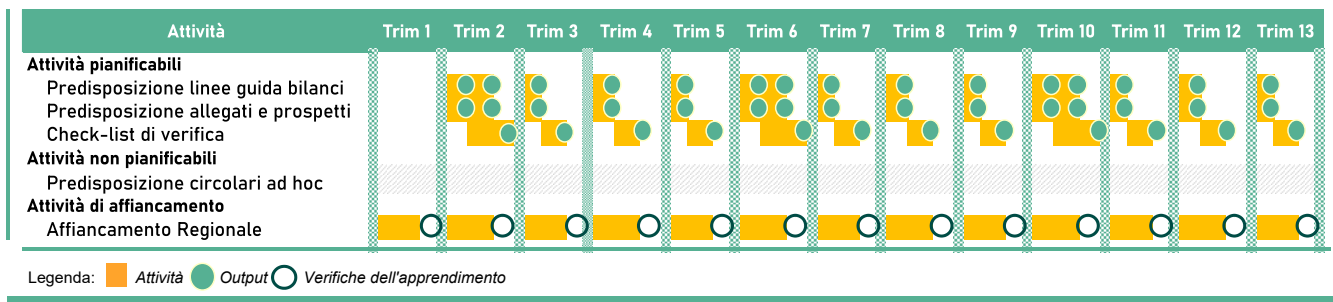
Dimensionamento complessivo

137,7 gg/persona

Deliverable previsti

- Supporto nell'aggiornamento di linee guida, procedure amministrativo-contabili standard, procedure di revisione e di consolidamento;
- Predisposizione di allegati e prospetti specifici alle linee guida;
- Check-list per la verifica della compliance e Report di verifica.

Cronoprogramma



Mix delle risorse di periodo

GG/Periodo Tipologia Risorsa	2023 (1 Feb - 31 Dic)	2024	2025	2026 (al 31 Gen)	Totale
Capo Progetto	4,3	4,7	4,7	0,4	14,2
Consulente Senior	17,3	18,9	18,9	1,6	56,8
Consulente Junior	20,4	22,2	22,2	1,9	66,7
Totale	42,1	45,9	45,9	3,8	137,7

4.1.2 Supporto nelle attività di Implementazione e verifiche in singoli enti.

Obiettivo e descrizione del servizio

Obiettivo del servizio è fornire il supporto alla Regione nell'attività di verifica periodica (almeno trimestrale) dei conti e della documentazione pervenuta dagli enti in sede di predisposizione dei CE trimestrali nonché della corretta applicazione delle procedure contabili. In tale linea progettuale è previsto, inoltre, un supporto alla Regione nell'attività di monitoraggio in fase di chiusura dei bilanci di esercizio da parte delle Aziende del SSR e della GSA, nonché nell'attività di riscontro (annuale e infrannuale) dei dati dichiarati dalle Aziende del SSR nei modelli ministeriali CE/SP con quanto rilevato nella contabilità (Piano dei conti, sezionali).

Descrizione delle attività

Il servizio prevede le attività di seguito descritte, costituite dalle sotto-attività di seguito illustrate.

Definizione priorità di approfondimento

Questa linea di attività prevede il supporto nell'individuazione e condivisione con la Regione delle priorità di approfondimento delle verifiche che potranno derivare, a titolo esemplificativo e non esaustivo da: 1) analisi del trend storico della voce di costo/ricavo in esame (inversioni di tendenza o significative variazioni anomale rispetto al passato); 2) novità introdotte nelle modalità di rilevazione dei fenomeni a seguito dell'aggiornamento della normativa vigente; 3) rilevanza strategica della voce, il cui andamento è connesso a determinate azioni previste nell'ambito dei PO; 4) richieste formulate dai Ministeri affiancanti e da altri organi di controllo.

Progettazione verifiche periodiche

Questa linea di attività prevede il supporto nelle attività di monitoraggio regionale che, a partire dall'analisi dei dati contabili periodici (trimestrali), individui le aree di miglioramento per singola Azienda del SSR e definisca le necessarie azioni correttive:

- Individuazione del set di verifiche periodiche con la Regione e relativi strumenti di controllo;
- Analisi preliminare della documentazione periodica;
- Incontri con le singole Aziende;

- Analisi successiva alla rendicontazione trimestrale;
- Monitoraggio periodico delle principali voci contabili (trend storico, indicazioni dai Ministeri, collegi sindacali ecc).

Progettazione verifiche del bilancio

Questa linea di attività prevede il supporto nelle attività:

- di verifica ex ante ed ex post alla chiusura del bilancio d'esercizio delle Aziende del SSR:
 - Analisi preliminare della documentazione;
 - Incontri con le singole Aziende e trasferimento delle modalità di controllo;
 - Analisi successiva sui dati di bilancio.
- di implementazione di strumenti di verifica e confronto tra i dati riportati nei modelli ministeriali e quelli rilevati dai sistemi contabili delle Aziende del SSR:
 - Analisi della documentazione e dei modelli ministeriali.
 - Incontri con le Aziende.
 - Analisi successiva alla rendicontazione trimestrale.

Nel corso di tutta la durata dell'incarico il servizio prevede l'affiancamento alla Regione nello svolgimento delle suddette attività.

Area/Servizi regionali coinvolti

Il servizio prevede il coinvolgimento della Direzione del Dipartimento, i Servizi competenti, le ASL.

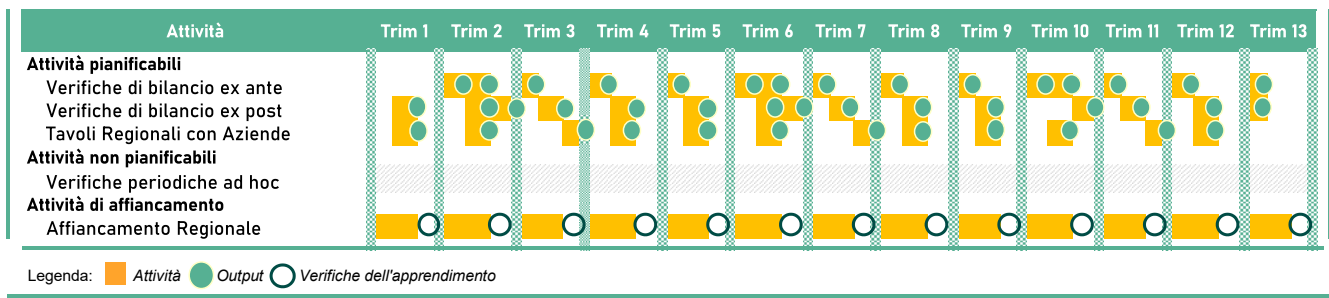
Dimensionamento complessivo

688,6 gg/persona

Deliverable previsti

- Report verifiche trimestrali dei dati contabili;
- Report verifiche ex ante dei documenti dei Bilanci degli Enti;
- Report analisi Bilanci d'esercizio degli enti;
- Report coerenza dati contabili e modelli CE e SP.
- Documenti Excel comprendenti la riconciliazione delle voci di conto oggetto di disallineamento

Cronoprogramma



Mix delle risorse di periodo

GG/Periodo Tipologia Risorsa	2023 (1 Feb - 31 Dic)	2024	2025	2026 (al 31 Gen)	Totale
Capo Progetto	21,7	23,7	23,7	2,0	71,0
Consulente Senior	86,7	94,6	94,6	7,9	283,9
Consulente Junior	102,0	111,2	111,2	9,3	333,7
Totale	210,4	229,5	229,5	19,1	688,6

4.1.3 Supporto alla gestione contabile accentrata.

Obiettivo e descrizione del servizio

Obiettivo del servizio è il supporto alla Regione nel processo di formalizzazione e di analisi dei documenti contabili/prospetti economici e patrimoniali relativi alla gestione sanitaria accentrata e di verifica della coerente contabilizzazione degli eventi nella contabilità della GSA nonché affiancamento nella predisposizione dei modelli CE “000” trimestrali, delle voci patrimoniali trimestrali, del bilancio preventivo e consuntivo. In tale linea progettuale, inoltre, è previsto un supporto alla Regione nell’applicazione del metodo, delle regole e delle procedure di consolidamento del bilancio degli enti (CE, SP e LA “999”). È previsto, infine, un supporto al raccordo dei flussi finanziari del bilancio regionale con le risultanze degli enti del SSR e della GSA anche con riferimento all’adempimento di cui all’articolo 3, comma 7, del decreto legge 8 aprile 2013, n. 35.

Descrizione delle attività

Il servizio prevede le attività di seguito descritte, costituite dalle sotto-attività di seguito illustrate.

Progettazione piano degli interventi della GSA

Questa linea di attività prevede il supporto alla GSA:

- nell’affiancamento continuo finalizzato a fornire al responsabile della GSA gli strumenti operativi necessari alla formalizzazione dei documenti contabili e dei prospetti economici/patrimoniali;
- nel supporto alle attività di analisi dei documenti contabili, provenienti dalle Strutture regionali/aziendali, e dei prospetti economici/patrimoniali della GSA e contestuale trasferimento della metodologia di analisi;

Piano interventi GSA

Questa linea di attività prevede il supporto alla GSA nel definire un piano degli interventi che individui soluzioni concrete per favorire l’autonomia regionale e superare le criticità esistenti.

Progettazione verifiche GSA

Questa linea di attività prevede il supporto alla GSA nella realizzazione delle verifiche periodiche previste dalla normativa vigente e su specifiche poste di bilancio, di volta in volta condivise con la Regione.

Analisi e monitoraggio rapporti intercompany

Questa linea di attività prevede il supporto alla GSA nell'analisi e nel monitoraggio periodico delle partite intercompany, costi e ricavi, crediti e debiti.

Rapporto Co.Fi. Co.Ge/verifiche DL35/13

Questa linea di attività prevede il supporto alla GSA:

- nella predisposizione dei modelli CE "000" trimestrali, del bilancio preventivo e consuntivo;
- nella predisposizione dei modelli Ministeriali "999" infrannuale, consuntivo e preventivo nonché del modello LA "999";
- nel monitoraggio, attraverso apposito strumento di raccordo, dei flussi finanziari finalizzato alla tracciabilità delle movimentazioni e all'allineamento della contabilità finanziaria regionale con le rilevazioni economico-patrimoniali della GSA e delle Aziende del SSR;
- nella definizione della metodologia e alla predisposizione degli strumenti necessari per monitorare il trasferimento di risorse al SSR e il grado di liquidità dello stesso.

Nel corso di tutta la durata dell'incarico il servizio prevede l'affiancamento alla Regione nello svolgimento delle suddette attività.

Area/Servizi regionali coinvolti

Il servizio prevede il coinvolgimento delle Direzioni e Aree regionali coinvolte nell'ambito delle attività, il Responsabile della GSA e il Terzo certificatore.

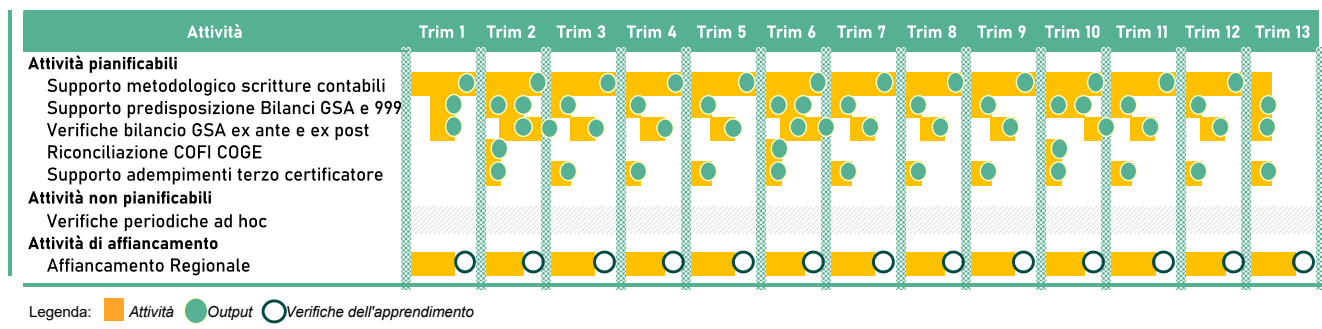
Dimensionamento complessivo

881,4 gg/persona

Deliverable previsti

- Report periodico (preventivo, infrannuale e consuntivo) di analisi dei dati economico-patrimoniali della GSA "000".
- Report periodico (preventivo, infrannuale e consuntivo) di analisi dei dati economico-patrimoniali del Consolidato "999".
- Report di raccordo dei flussi finanziari con i dati economico-patrimoniali.
- Report di monitoraggio sul trasferimento delle risorse SSR (Risorse Trasferite/Risorse incassate)
- Relazione Regionale a corredo dei report

Cronoprogramma



Mix delle risorse di periodo

GG/Periodo Tipologia Risorsa	2023 (1 Feb - 31 Dic)	2024	2025	2026 (al 31 Gen)	Totale
Capo Progetto	27,8	30,3	30,3	2,5	90,9
Consulente Senior	111,0	121,1	121,1	10,1	363,4
Consulente Junior	130,5	142,4	142,4	11,9	427,2
Totale	269,3	293,8	293,8	24,5	881,4

4.1.4 Supporto nelle attività di raccordo con i modelli ministeriali.

Obiettivo e descrizione del servizio

Obiettivo del servizio è fornire il supporto alla Regione nell'applicazione delle procedure d'integrazione fra i modelli ministeriali CE e SP e la contabilità ed i Bilanci degli enti del SSR, nonché nell'applicazione delle procedure volte a garantire la coerenza fra i dati dei modelli CE, LA, SP e CP e la coerenza fra tali dati e i flussi di attività e struttura prodotti per soddisfare il fabbisogno definito a livello nazionale.

Descrizione delle attività

Il servizio prevede le attività di seguito descritte, costituite dalle sotto-attività di seguito illustrate.

Aggiornamento tabelle integrazione

Questa linea di attività prevede il supporto nelle attività d'implementazione di strumenti e procedure per il raccordo e l'integrazione tra i modelli ministeriali di rilevazione CE e SP con i Bilanci degli enti e con i dati dei sistemi contabili e gestionali.

Regole e modalità di predisposizione dei modelli CP e LA

Questa linea di attività prevede il supporto:

- allo sviluppo di regole finalizzate alla predisposizione dei flussi di attività e di struttura alimentati dagli enti che risultino coerenti con i dati dei modelli CP e LA;
- alla Regione nella definizione delle modalità per garantire la predisposizione dei modelli CP e LA su base trimestrale e la coerenza degli stessi con i flussi di attività e con i dati di contabilità analitica;

Procedure trimestrali modelli flussi

Questa linea di attività prevede il supporto alla regione nella predisposizione di specifiche procedure di verifica trimestrali e prospettive di controllo per il monitoraggio della coerenza dei modelli CE, SP, CP e LA, laddove esistenti, rispetto ai flussi di attività e di struttura presenti a NSIS.

Nel corso di tutta la durata dell'incarico il servizio prevede l'affiancamento alla Regione nello svolgimento delle suddette attività.

Area/Servizi regionali coinvolti

Il servizio prevede il coinvolgimento delle Direzioni e Aree regionali coinvolte nell'ambito delle attività e le Aziende del SSR.

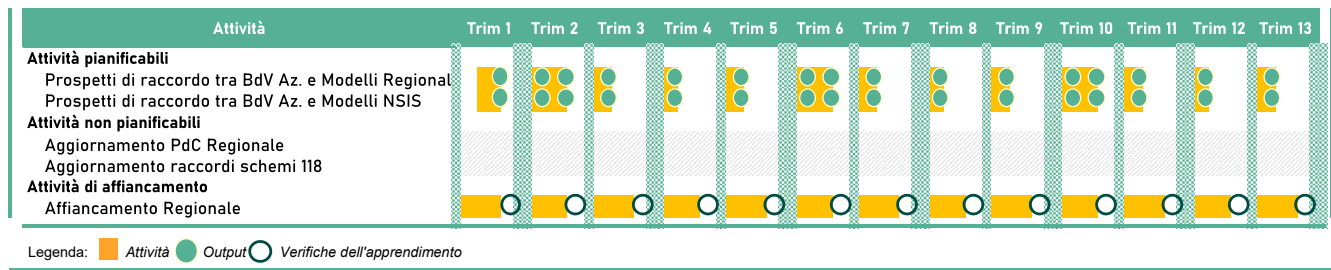
Dimensionamento complessivo

82,6 gg/persona

Deliverable previsti

- Prospetti di integrazione/raccordo dei Modelli Ministeriali CE e SP con gli schemi di Bilancio e con i dati contabili;
- Prospetti di raccordo CE vs LA e CE vs CP;
- Prospetti di raccordo CE, LA e CP vs flussi di attività;
- Report di analisi delle criticità.

Cronoprogramma



Mix delle risorse di periodo

GG/Periodo Tipologia Risorsa	2023 (1 Feb - 31 Dic)	2024	2025	2026 (al 31 Gen)	Totale
Capo Progetto	2,6	2,8	2,8	0,2	8,5
Consulente Senior	10,4	11,4	11,4	0,9	34,1
Consulente Junior	12,2	13,3	13,3	1,1	40,0
Totale	25,2	27,5	27,5	2,3	82,6

4.1.5 Supporto nel Monitoraggio periodico e coerenza con gli indicatori economici del SSR.

Obiettivo e descrizione del servizio

Obiettivo del servizio è fornire il supporto alla Regione e in particolare al Referente LEA nell’analisi e verifica del processo di rendicontazione economico-finanziaria trimestrale e annuale per garantire il monitoraggio dei valori economico-patrimoniali e degli indicatori finanziari, gestionali e sanitari, nonché supporto nelle attività di monitoraggio periodico e di analisi dei dati contabili e gestionali prodotti e rendicontati dagli enti e della loro coerenza con i principali indicatori economici e sanitari (indicatori LEA) del SSR.

Descrizione delle attività

Il servizio prevede le attività di seguito descritte, costituite dalle sotto-attività di seguito illustrate.

Analisi e verifica processo di rendicontazione

Questa linea di attività prevede il supporto nell’analisi e nella verifica del processo della rendicontazione economica finanziaria e sanitaria infrannuale (cadenza trimestrale) e annuale tramite l’acquisizione ed analisi periodica di documenti e flussi informativi (contabili, finanziari e gestionali) regionali e aziendali. Prevede inoltre il supporto nella predisposizione di modalità e strumenti di verifica inerente all’indicatore di tempestività dei pagamenti di cui al DPCM 22 settembre 2014;

Redazione relazione Advisory

Questa linea di attività prevede il supporto nel monitoraggio periodico degli aspetti economici, patrimoniali e finanziari e sanitari attraverso la predisposizione del documento dell’Advisor “Situazione economico-sanitaria del SSR”:

- Analisi periodica dell’andamento degli aspetti economici, patrimoniali e finanziari e dei principali indicatori LEA;
- Analisi periodica degli indicatori e analisi di dettaglio delle principali voci contabili.
- Predisposizione di uno schema sintetico di CE/SP riclassificato del periodo di riferimento a livello di consolidato regionale e di singola Azienda sanitaria.

Nel corso di tutta la durata dell’incarico il servizio prevede l’affiancamento alla Regione nello svolgimento delle suddette attività.

Area/Servizi regionali coinvolti

Il servizio prevede il coinvolgimento delle Direzioni e Aree regionali coinvolte nell’ambito delle attività e le Aziende del SSR.

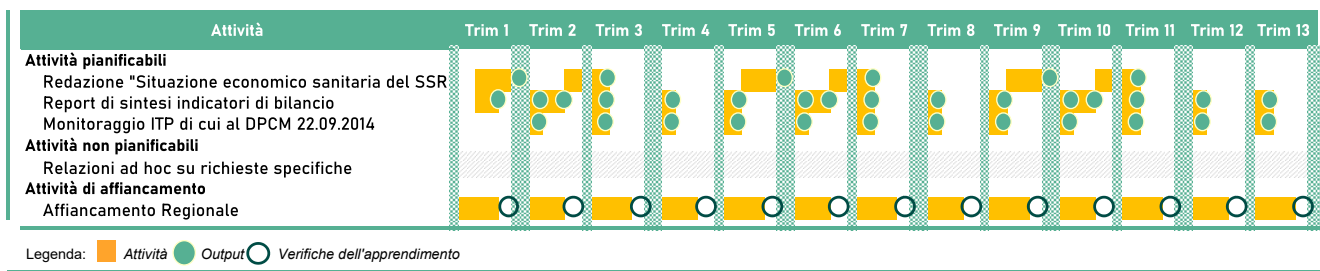
Dimensionamento complessivo

275,5 gg/persona

Deliverable previsti

- Report “Situazione economico-sanitaria del SSR”;
- Report sintetici e analitici periodici in coerenza con la necessità di descrivere le criticità rilevate.

Cronoprogramma



Mix delle risorse di periodo

GG/Periodo Tipologia Risorsa	2023 (1 Feb - 31 Dic)	2024	2025	2026 (al 31 Gen)	Totale
Capo Progetto	8,7	9,5	9,5	0,8	28,4
Consulente Senior	34,7	37,9	37,9	3,2	113,6
Consulente Junior	40,8	44,5	44,5	3,7	133,5
Totale	84,2	91,8	91,8	7,7	275,5

4.1.6 Supporto al controllo qualità delle procedure e dei dati contabili.

Obiettivo e descrizione del servizio

Obiettivo del servizio è fornire il supporto alla Regione e nello specifico al Servizio competente a livello regionale e aziendale, nell’implementazione della metodologia e degli strumenti di controllo delle procedure, dei processi posti in essere dalle Aziende per adempiere agli obiettivi del PAC.

Descrizione delle attività

Il servizio prevede le attività di seguito descritte, costituite dalle sotto-attività di seguito illustrate.

Progettazione verifiche conformità e validità

Queste linee di attività prevedono il supporto:

- Supporto alle figure responsabili di tali tematiche e appartenenti al Servizio competente a livello regionale ed aziendale nell'implementazione della metodologia e degli strumenti di controllo della Funzione, con specifico riferimento alle aree del bilancio e coerentemente con gli obiettivi del PAC;
- Supporto nell'affiancamento e nel trasferimento alle figure operanti nello specifico Servizio competente a livello regionale e aziendale della metodologia e degli strumenti relativi alle verifiche di conformità e di validità sui dati e sulle aree di Bilancio.

Nel corso di tutta la durata dell'incarico il servizio prevede l'affiancamento alla Regione nello svolgimento delle suddette attività.

Area/Servizi regionali coinvolti

Il servizio prevede il coinvolgimento delle Direzioni e Aree regionali coinvolte nell'ambito delle attività e delle Aziende del SSR.

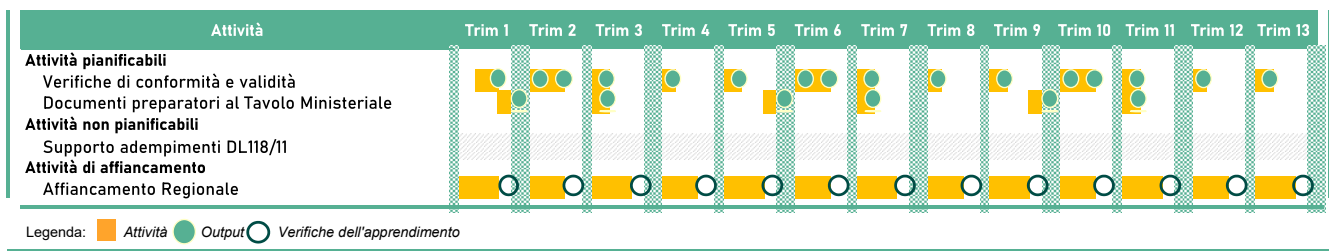
Dimensionamento complessivo

275,5 gg/persona

Deliverable previsti

- Procedure di verifica di conformità e validità e relativa reportistica;

Cronoprogramma



Mix delle risorse di periodo

GG/Periodo Tipologia Risorsa	2023 (1 Feb - 31 Dic)	2024	2025	2026 (al 31 Gen)	Totale
Capo Progetto	8,7	9,5	9,5	0,8	28,4
Consulente Senior	34,7	37,9	37,9	3,2	113,6
Consulente Junior	40,8	44,5	44,5	3,7	133,5
Totale	84,2	91,8	91,8	7,7	275,5

4.1.7 Supporto alla progettazione degli strumenti operativi per l'attuazione del Piano di Rientro.

Obiettivo e descrizione del servizio

Obiettivo di questo servizio è supportare la Regione nel diventare progressivamente sempre più autonoma nel rispondere alle richieste informative dei Ministeri affiancanti e contestualmente monitorare non solo l'adempimento della Regione rispetto alle scadenze del Tavolo ma anche individuare tempestivamente situazioni che possano compromettere la capacità regionale di erogare adeguati servizi sanitari.

Gli strumenti da progettare, alimentare e successivamente trasferire alla Regione dovranno, in sintesi, consentire di:

- aggregare le informazioni disponibili in indicatori quali-quantitativi che permettono la rappresentazione, mediante l'adozione di semplici ed efficaci dashboard user-friendly, di tutti gli elementi che caratterizzano il PdR, abilitando così i Key User Regionali ad acquisire progressivamente le competenze per verificare, in modo completo, accurato, tempestivo e autonomo, il raggiungimento degli obiettivi economici e di "salute" prefissati nel Piano di Rientro;
- misurare in modo semplice ed efficace i progressi ottenuti mediante l'individuazione, produzione e valutazione condivisa di un set di indicatori articolati secondo tre dimensioni principali di analisi ("3D MONITORING"): (i) economico finanziaria, (ii) sanitaria e (iii) "value based outcome".
- effettuare un monitoraggio di attuazione e di sistema mediante uno strumento di "HEALTH DATA PLANNING & CONTROLLING" alimentato dai principali flussi informativi di carattere regionale e nazionale (es. flussi NSIS, flussi ex art. 79 etc.) e, in ottica evolutiva, interconnesso con i sistemi gestionali ed amministrativo contabili aziendali/regionali al fine di consentire l'aggiornamento in "real time" delle informazioni, standardizzare la produzione delle analisi, permettendo una gestione interattiva e integrata del patrimonio dati a disposizione dei Key User Regionali.

Descrizione delle attività

Il servizio prevede le attività di seguito descritte, costituite dalle sotto-attività di seguito illustrate.

Sviluppo di strumenti e di metodologie per il monitoraggio del Piano di Rientro

Questa attività prevede:

- il trasferimento di nuove metodologie e strumenti per il monitoraggio di specifiche attività volte all'attuazione del Piano di Rientro e per il supporto al consolidamento di ciò che già è stato trasferito;
- il supporto alla raccolta delle informazioni utili al monitoraggio continuativo degli interventi di piano e alla pianificazione delle azioni da intraprendere per il buon esito degli interventi;

Progettazione di nuovi indicatori di monitoraggio (KPI)

Questa attività prevede:

- la progettazione e manutenzione di nuovi KPI di monitoraggio della qualità dei LEA e definizione della reportistica di monitoraggio;
- il supporto periodico alla rilevazione dei KPI e alla produzione della reportistica
- Il supporto periodico alla raccolta delle informazioni utili al monitoraggio continuativo e alla stima dell'impatto qualitativo/quantitativo degli interventi effettuati (deliberazioni, decreti, ordinanze, determinazioni, etc.);
- Il supporto metodologico ed operativo al monitoraggio periodico delle azioni di piano, ai rischi ad esse collegati e alle ricadute in termini economici.

Area/Servizi regionali coinvolti

Il servizio prevede il coinvolgimento dei Dipartimenti, Direzioni e aree regionali relativi all'ambito dell'attività, e le Aziende del SSR.

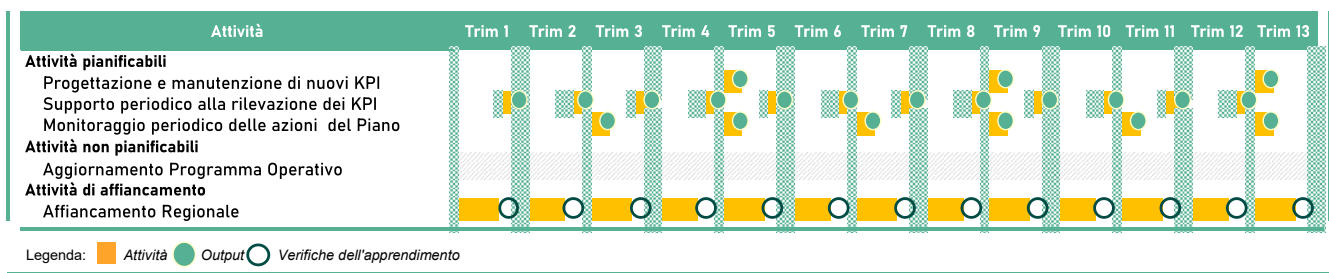
Dimensionamento complessivo

82,6 gg/persona

Deliverable previsti

- Elaborazione linee guida per la alimentazione degli strumenti per la verifica e il monitoraggio del Piano di Rientro
- Progettazione strumenti per il monitoraggio delle attività volte all’attuazione del Piano di Rientro
- Rilascio di metodologie per il monitoraggio delle attività volte all’attuazione del Piano di Rientro
- Alimentazione dei documenti di verifica

Cronoprogramma



Mix delle risorse di periodo

GG/Periodo Tipologia Risorsa	2023 (1 Feb - 31 Dic)	2024	2025	2026 (al 31 Gen)	Totale
Capo Progetto	2,6	2,8	2,8	0,2	8,5
Consulente Senior	10,4	11,4	11,4	0,9	34,1
Consulente Junior	12,2	13,3	13,3	1,1	40,0
Totale	25,2	27,5	27,5	2,3	82,6

4.1.8 Supporto alla gestione del Piano di Rientro (Cantieri di Lavoro).

Obiettivo e descrizione del servizio

Obiettivo di questo servizio è supportare la Regione nell’applicazione del sistema di monitoraggio del Piano di Rientro (ovvero del programma operativo di prosecuzione dello stesso) attraverso attività di verifica del raggiungimento degli obiettivi di Piano e l’attività di rendicontazione periodica ai Ministeri Affiancanti e ai Tavoli di verifica. Il servizio prevede altresì di fare evolvere gli strumenti a disposizione affinché l’esito dei singoli progetti sia allineato alla strategia complessiva del SSR. In particolare, il servizio prevede:

- Supporto alla Regione nella redazione degli atti regionali (delibere o altri provvedimenti) previsti dal Piano o comunque necessari al raggiungimento degli obiettivi e nell’adozione dei procedimenti e delle azioni conseguenti agli atti regionali, sia a livello regionale, sia a livello degli enti, evidenziando tempi e vincoli per la realizzazione delle azioni e per il conseguimento del risultato atteso;
- Supporto alla Regione nell’individuazione dei dati che, a livello operativo, consentano la verifica del raggiungimento degli obiettivi di piano, in linea con i requisiti del sistema di monitoraggio concepito a livello nazionale, anche per il tramite di specifiche richieste informative da parte della Regione.
- Assistenza nell’applicazione di metodologie di elaborazione e di analisi dei dati per il monitoraggio dell’effetto economico delle azioni di risanamento intraprese, nei limiti dei flussi di dati disponibili e della relativa tempistica di produzione.

- Supporto nell'individuazione e nello svolgimento delle attività di monitoraggio periodico (almeno trimestrale) e di analisi dei principali parametri connessi alla produzione sanitaria verificandone la coerenza con l'andamento dei costi.

Tra le attività del servizio è altresì previsto il trasferimento alla Regione delle metodologie e delle competenze per alimentare in autonomia i cruscotti di monitoraggio già sviluppati e i nuovi modelli che saranno richiesti dai Ministeri Competenti.

Descrizione delle attività

Il servizio prevede le attività di seguito descritte, costituite dalle sotto-attività di seguito illustrate.

Trasferimento dei cruscotti informativi sviluppati alle strutture regionali

Questa attività comporterà il trasferimento alla Regione dei cruscotti che comprendono metodologie: 1) sull'invio dei dati e valutazione della qualità, completezza e tempestività dei stessi; 2) per il monitoraggio dell'effetto economico; 3) per il monitoraggio degli atti e delle azioni strutturali di risanamento intraprese e dei loro effetti economici; 4) per il monitoraggio dei parametri della produzione sanitaria.

Trasferimento dei toolbox funzionali alla gestione in ottica di progetto delle azioni per il raggiungimento degli obiettivi di Piano

Questa attività prevede di supportare metodologicamente ed operativamente:

- la selezione dei progetti attraverso, l'individuazione di quelli prioritari in base a preliminari analisi dei rischi e la relativa fattibilità economico finanziaria;
- la pianificazione dei progetti attraverso, la declinazione dei requisiti e i relativi fabbisogni che si intende conseguire nonché la definizione del budget per singola azione di progetto
- lo sviluppo dei progetti attraverso:
 - il monitoraggio degli andamenti delle singole azioni di progetto e alla gestione delle eccezioni (ritardi, scostamenti da budget previsti, cambi di scopo ecc.);
 - la verifica della coerenza del costo del progetto nelle quantità e nel tempo con il budget

All'interno di tali attività si prevede altresì il supporto alla pianificazione in ottica di *project management* delle azioni da intraprendere per il conseguimento degli obiettivi di piano.

Aggiornamento modello dati e sviluppo nuovi contenuti informativi

Questa attività prevede:

- il supporto nello sviluppo del modello concettuale dei dati per individuare i contenuti informativi e gli indicatori in coerenza con la strategia regionale, le aree di attività da potenziare e le aree di costi che si intende aggredire;
- il supporto nel monitoraggio dell'effetto economico delle azioni di risanamento intraprese e dei parametri connessi alla produzione sanitaria appropriata verificandone la coerenza con i costi;
- il supporto nella concezione dei nuovi contenuti informativi necessari alla gestione delle azioni in ottica di progetto
 - mappatura AS IS dei flussi informativi disponibili e conseguente definizione del GAP vs. NSIS e adempimenti LEA
 - definizione del processo di invio e circolarizzazione dei dati utili al monitoraggio
 - supporto alla definizione delle azioni e modalità utili alla attivazione dei nuovi flussi
 - supporto alla definizione della reportistica

Nel corso di tutta la durata dell'incarico il servizio prevede l'affiancamento alla Regione nell'elaborazione della reportistica.

Area/Servizi regionali coinvolti

Il servizio prevede il coinvolgimento dei Dipartimenti, Direzioni e aree regionali relativi all’ambito dell’attività. In particolare, saranno coinvolti per ciascun pilastro (assistibili, prestazioni, punti di erogazione forza lavoro, fattori produttivi e medicina di base) sulla base delle esigenze individuate i relativi Servizi regionali.

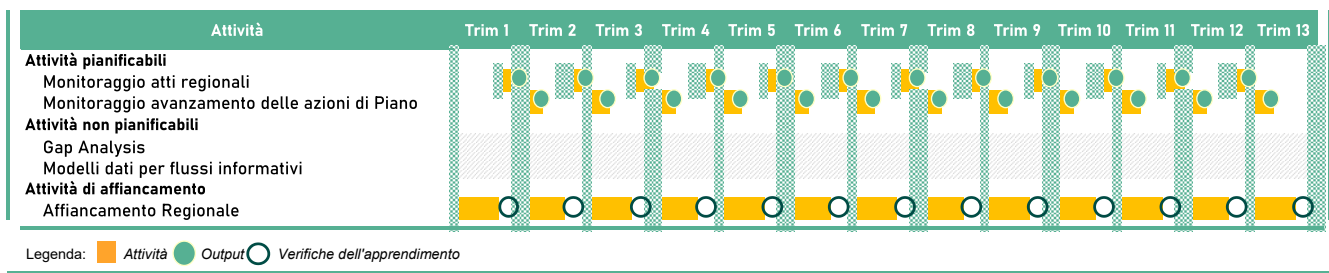
Dimensionamento complessivo

137,7 gg/persona

Deliverable previsti

- Toolbox e metodologie di monitoraggio.
- Reportistica di monitoraggio degli atti e degli effetti degli stessi.
- Reportistica di monitoraggio di avanzamento delle azioni di Piano.
- Gap Analysis vs dati NSIS e adempimenti LEA.
- Modelli dati per flussi informativi da istituire o completare.

Cronoprogramma



Mix delle risorse di periodo

GG/Periodo Tipologia Risorsa	2023 (1 Feb - 31 Dic)	2024	2025	2026 (al 31 Gen)	Totale
Capo Progetto	4,3	4,7	4,7	0,4	14,2
Consulente Senior	17,3	18,9	18,9	1,6	56,8
Consulente Junior	20,4	22,2	22,2	1,9	66,7
Totale	42,1	45,9	45,9	3,8	137,7

4.1.9 Supporto al monitoraggio e all’individuazione degli scenari evolutivi.

Obiettivo e descrizione del servizio

Obiettivo di questo servizio è supportare la Regione nell’individuazione dei punti di debolezza delle azioni intraprese e nello sviluppo degli scenari evolutivi partendo sia dalle rilevazioni storiche sia dagli scenari di contesto e dalle possibili evoluzioni che gli stessi avranno nell’immediato futuro. Tale linea di servizio potrebbe ricomprendere a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, attività legate al controllo di gestione, alla logistica del farmaco, al *procurement*, alla realizzazione di particolari progettualità volte all’attuazione del PNRR. In sintesi:

- supporto nella valutazione ed interpretazione di parametri economico-gestionali e di produzione, al fine di consentire alla Regione di individuare eventuali punti di debolezza delle azioni intraprese/obiettivi definiti e predisporre le necessarie azioni correttive;

- supporto alla individuazione di possibili scenari evolutivi nell’ambito delle azioni intraprese e di proporre nuovi interventi in funzione delle esigenze via via emergenti, anche mettendo a disposizione della Regione le conoscenze acquisite in altri contesti simili nonché metodologie ad hoc per l’analisi delle variabili di contesto e del possibile futuro cambiamento dell’ambiente di riferimento.

Descrizione delle attività

Il servizio prevede le attività di seguito descritte, costituite dalle sotto-attività di seguito illustrate.

Progettazione di cantieri di lavoro

Questa attività prevede il supporto alla Regione:

- nella costruzione della mappa degli scenari evolutivi che dovranno essere tradotti in azioni di Piano di breve periodo.
- nell’analisi di benchmarking con altre realtà al fine di poter definire laddove necessario interventi differenziati/specifici per Enti del SSR o per natura.
- nello sviluppo di strumenti di programmazione e nella manutenzione evolutiva di tali strumenti sulla base degli esiti del monitoraggio.

Nel corso di tutta la durata dell’incarico il servizio prevede l’affiancamento alla Regione nell’elaborazione della reportistica.

Area/Servizi regionali coinvolti

Il servizio prevede il coinvolgimento dei Dipartimenti, Direzioni e aree regionali relativi all’ambito dell’attività.

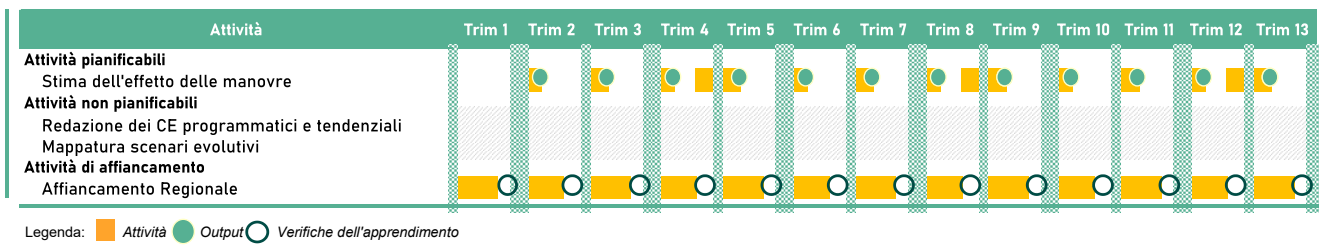
Dimensionamento complessivo

137,7 gg/persona

Deliverable previsti

- Mappa degli scenari evolutivi e rimodulazione degli stessi in azioni nel Programma Operativo.
- Modello per stima costi emergenti e benefici degli scenari evolutivi e delle azioni conseguenti.
- Stima trimestrale dell’effetto delle manovre (sia per manovre esistenti che per manovre di sviluppo).
- CE tendenziale per le aziende e per la Regione.
- CE Programmatico per le aziende e per la Regione.
- Monitoraggio e manutenzione evolutiva

Cronoprogramma



Mix delle risorse di periodo

GG/Periodo Tipologia Risorsa	2023 (1 Feb - 31 Dic)	2024	2025	2026 (al 31 Gen)	Totale
Capo Progetto	4,3	4,7	4,7	0,4	14,2
Consulente Senior	17,3	18,9	18,9	1,6	56,8
Consulente Junior	20,4	22,2	22,2	1,9	66,7
Totale	42,1	45,9	45,9	3,8	137,7

4.1.10 Supporto alle verifiche presso i singoli enti - carotaggi.

Obiettivo e descrizione del servizio

Obiettivo del servizio è il supporto della verifica costante e del controllo delle principali voci/aggregati di costo presso singoli enti, anche attraverso carotaggi presso gli stessi enti. Il servizio prevede il supporto alla Regione nell'attivazione degli interventi al fine di verificare:

- i dati contabili esposti;
- la presenza e la qualità di dati analitici ed informazioni per il monitoraggio degli obiettivi di Piano;
- la motivazione di eventuali scostamenti aziendali rispetto agli obiettivi di Piano.

Descrizione delle attività

Il servizio prevede le attività di seguito descritte, costituite dalle sotto-attività di seguito illustrate.

Attivazione verifiche sugli Enti

Questa linea di attività prevede il supporto alla Regione nelle verifiche sugli Enti. Tali verifiche saranno attivate a valle della richiesta del Servizio regionale di volta in volta interessato. In particolare, il supporto consisterà:

- nella verifica dei dettagli disponibili nei sistemi aziendali per analizzare un dato scostamento;
- nella comprensione dell'origine degli scostamenti (ad es. dati non rilevati correttamente, oscillazioni per fattori temporanei o "segnale" di problema emergente);
- nella comprensione della rilevanza delle criticità individuate (locale o regionale)
- nel recupero delle informazioni a livello locale utili ai fini della soluzione delle criticità individuate;
- nell'ampliamento delle informazioni rilevate oltre che relativamente agli aspetti economici e ai fattori produttivi anche agli aspetti di qualità del servizio erogato.

Nel corso di tutta la durata dell'incarico il servizio prevede l'affiancamento alla Regione

Area/Servizi regionali coinvolti

Il servizio prevede il coinvolgimento dei Dipartimenti, Direzioni e aree regionali relativi all'ambito dell'attività e le Aziende del SSR.

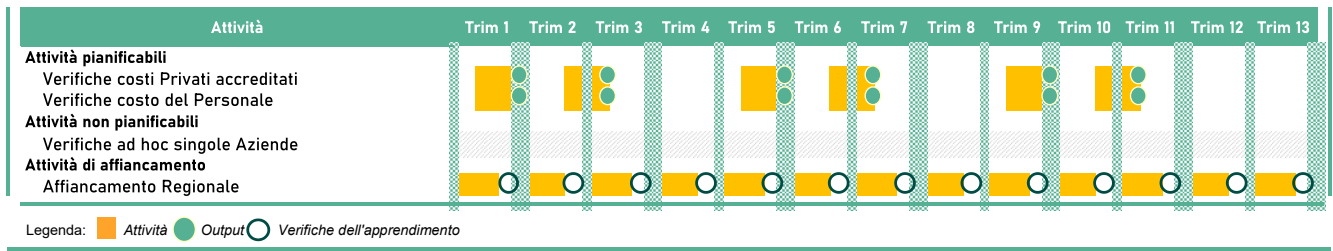
Dimensionamento complessivo

55,1 gg/persona

Deliverable previsti

- Piano delle verifiche sugli Enti.
- Piano delle soluzioni e degli interventi.
- Reportistica sui carotaggi effettuati.

Cronoprogramma



Mix delle risorse di periodo

GG/Periodo Tipologia Risorsa	2023 (1 Feb - 31 Dic)	2024	2025	2026 (al 31 Gen)	Totale
Capo Progetto	1,7	1,9	1,9	0,2	5,7
Consulente Senior	6,9	7,6	7,6	0,6	22,7
Consulente Junior	8,2	8,9	8,9	0,7	26,7
Totale	16,8	18,4	18,4	1,5	55,1

4.2 Macro area 2 - Formazione della struttura amministrativa regionale.

4.2.1 Formazione del personale dirigente e non dirigente

Descrizione del servizio

Progettazione e attuazione del Piano di Formazione e Addestramento (PFA) con l'obiettivo dell'upskilling del personale destinatario della formazione, inteso come fattore abilitante per il successo della strategia di uscita della Regione dal Piano di Rientro.

Finalità ultima delle attività di formazione sarà rendere le strutture regionali autonome rispetto al supporto dell'Advisor, attraverso:

- la creazione di un modello di competenze specifico per il Piano di Rientro;
- la formazione/affiancamento del personale chiave per lo sviluppo delle competenze richieste nei processi coinvolti dal Piano di Rientro, con miglioramento e consolidamento dei processi volti ad assicurare l'operatività e l'efficienza della struttura amministrativa regionale che sovrintende alle attività del SSR e con trasferimento di know how per rendere la prosecuzione delle attività quanto più efficace possibile;
- la valutazione dell'efficacia della formazione.

Fasi e attività

Il percorso della formazione è sintetizzato nelle seguenti fasi e attività:

Identificazione dei target group e definizione del capability framework

- Analisi del contesto regionale
- Analisi degli obiettivi strategici regionali e degli obiettivi specifici del Piano di Rientro
- Identificazione dei target group su cui intervenire per il raggiungimento degli obiettivi

- Analisi della documentazione esistente su mansioni e metriche di performance delle risorse delle unità coinvolte dal Piano di Rientro per comprendere le competenze e le abilità specifiche richieste per ogni ruolo
- Interviste con i principali stakeholder per capire quali sono le competenze critiche per il raggiungimento degli obiettivi del Piano di Rientro e l'implementazione del Programma operativo
- Analisi di eventuali modelli o framework di competenze esistenti utilizzati in passato in contesti analoghi (es: competenze richieste per legge)
- Analisi dei risultati degli step precedenti e identificazione di un capability framework (sulle 4 aree: tecnica, relazionale e manageriale, innovazione, digitale), in accordo con vertici della struttura regionale.
- Prioritizzazione delle competenze identificate in base al loro impatto sugli obiettivi dell'organizzazione e del Piano di Rientro

Assessment: identificazione dei gap formativi

- Sviluppo degli strumenti di valutazione delle competenze del capability framework (es. survey, test)
- Somministrazione degli strumenti di valutazione, raccolta e analisi dei dati
- Identificazione dei gap formativi in relazione al modello di competenze
- Valutazione dei risultati
- Aggregazione dei risultati in un «Capability Report» per unità organizzativa e condivisione con i vertici della struttura regionale
- Monitoraggio annuo per verificare i progressi del livello di competenza dell'organizzazione nel corso della formazione.

Elaborazione del Piano della formazione e addestramento

Il Piano includerà:

- Analisi dei bisogni formativi: analisi dettagliata dei gap di competenze identificati
- Obiettivi di apprendimento: obiettivi specifici di apprendimento per ciascuna delle 4 aree e competenze
- Progettazione della formazione: format (affiancamento, coaching, mentoring, ecc.), durata, strumenti e metodi
- Piano di implementazione: piano dettagliato per l'attuazione del programma di formazione con scheduling dei moduli
- Piano di valutazione: parametri o indicatori sull'efficacia della formazione
- Risorse necessarie per implementare il programma di formazione (materiali, attrezzature, personale ecc.)

Realizzazione della formazione

L'offerta didattica per l'attività formativa da rivolgere a Regione Abruzzo spazia tra diversi ambiti, tutti funzionali allo sviluppo delle competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi richiesti per poter superare la condizione di Regione in Piano di Rientro.

In base alle priorità formative che saranno concordate con la Regione e derivanti dall'assessment sui gap formativi, si potrà scegliere di attivare le Aree e i topic che meglio rispondono alle necessità che si andranno ad evidenziare. Le aree e i rispettivi topic sono le seguenti:

- Area Tecnica: Contabilità e Bilancio; Programmazione e controllo; PNRR; Appalti e Acquisti; Spesa sanitaria e fonti di finanziamento; Riforma del sistema territoriale; Metodologie e strumenti per il governo e il monitoraggio del PdR/PO, per la gestione degli aspetti contabili e l'elaborazione dei dati; Diritto Amministrativo

- Area Relazionale-Manageriale: Pianificazione strategica; Project Management; Lean Management; Organizzazione; Gestione delle Risorse umane; Soft skills (Leadership, Team building, Comunicazione efficace, Decision making in condizioni di incertezza, Negoziazione, Self-empowerment); Sostenibilità
- Area Digital: Digital Transformation; Competenze digitali per la PA; Office skills (es. Excel)
- Area Innovazione: Change Management; Transformational Leadership; Risk Management.

Il percorso formativo sarà sviluppato con un mix di sapere teorico di alto livello e di approccio esperienziale, centrato sui reali bisogni del committente e sulle caratteristiche dei partecipanti per far acquisire agli stessi:

- consapevolezza dei principi (idee chiare sulle logiche, sui concetti);
- padronanza operativa degli strumenti (saper fare pratico);
- sensibilità alle problematiche applicative (capacità di superare difficoltà nell'utilizzo degli strumenti e delle tecniche).

Nell'erogazione della formazione potranno essere applicate alcune delle seguenti metodologie:

- Self-study: diffusione nel repository di documentazione di progetto consultabile autonomamente, materiale formativo, articoli scientifici, pillole formative multimediali;
- Formazione frontale: lezioni in presenza o da remoto
- Esercitazioni: occasioni di sperimentazione pratica di tecniche che riproducono casi concreti legati alla gestione del Piano o a tematiche contabili
- Flipped classroom: modalità formativa che combina lo studio preliminare del materiale didattico in autonomia e successiva applicazione in aula. I moduli formativi prevedranno un momento di pre-aula, aula e post-aula.
- Affiancamento on the job: supporto all'attività operativa dei referenti regionali da parte dei consulenti del RTI, principalmente tramite lo svolgimento di Project Work con tutorship (come attività post-aula). Lo sviluppo di project work, in risposta a challenge su tematiche condivise con la Direzione regionale, consentirà ai partecipanti di sperimentare quanto appreso, con un output definito e l'affiancamento di tutor.
- Coaching individuale: affiancamento e guida ad alcuni referenti regionali su temi specifici di particolare rilevanza e complessità finalizzati a massimizzare il potenziale personale e professionale dei destinatari
- Co-design di soluzioni: sessioni per la generazione di know-how, individuando soluzioni a problematiche di interesse
- Simulazione esperienziale: Role-play e coinvolgimento attivo volto a sperimentare in ambiente protetto nuovi comportamenti e relativi effetti
- Seminari di knowledge sharing: sessioni congiunte tra diverse Regioni finalizzate a consolidare e rafforzare le capacità e le competenze manageriali attraverso il confronto tra esperienze e realtà diverse
- Cantieri di innovazione per temi specifici: momenti dedicati all'individuazione di soluzioni e proposte innovative, coinvolgendo professionisti del network del RTI o professori per testimonianze o sessioni interattive di innovazione su temi specifici
- Train the trainer: Percorsi di «formazione ai formatori» per consentire l'efficacia della formazione oltre l'orizzonte temporale del progetto. I partecipanti saranno formati adeguatamente anche dal punto di vista metodologico così da poter garantire alla Regione la continuità di aggiornamento nei successivi mesi.

Valutazione e monitoraggio

La valutazione dell'efficacia della formazione potrà essere condotta tramite il "Modello di Kirkpatrick" sulle seguenti dimensioni e componenti, secondo le richieste del committente:

Valutazione qualità ed efficacia

- **Reazione:** livello di gradimento del percorso da parte dei partecipanti, verificando se i risultati sono considerati soddisfacenti in rapporto alle aspettative e alle percezioni dei partecipanti (reazioni immediate dei partecipanti dopo il programma);

Valutazione apprendimento

- **Apprendimento:** in che misura i partecipanti acquisiscono le conoscenze e le competenze previste grazie alla loro partecipazione a un evento formativo (la “quantità di apprendimento” che ne è derivata);
- **Comportamenti:** in che misura i partecipanti applicano quanto appreso durante la formazione quando tornano sul posto di lavoro (la misura in cui i comportamenti appresi durante la formazione si trasferiscono al lavoro);

Valutazione Risultati Complessivi

- **Risultati:** in che misura i partecipanti mettono effettivamente in pratica quanto appreso con impatti rilevanti in termini di adozione dei comportamenti oggetto di sviluppo e di ricadute positive sulle prestazioni lavorative a livello organizzativo e sistemico.

Area/Servizi regionali coinvolti

- Direzioni e Aree regionali coinvolte nell’ambito delle attività;
- Interfacce delle aziende del SSR con Direzioni e Aree regionali.

Dimensionamento complessivo

263,7 gg/persona

Deliverable previsti

- Assessment delle competenze
- Piano di Formazione e Addestramento
- Contenuti informativi/formativi

Mix delle risorse di periodo

GG/Periodo Tipologia Risorsa	2023 (1 Feb - 31 Dic)	2024	2025	2026 (al 31 Gen)	Totale
Capo Progetto	-	-	-	-	-
Consulente Senior	37,0	40,4	40,4	3,4	121,2
Consulente Junior	43,5	47,5	47,5	4,0	142,5
Totale	80,6	87,9	87,9	7,3	263,7

4.2.2 Implementazione di un modello di governo degli enti del SSR da parte della Regione

Descrizione del servizio

Sarà fornito supporto per la definizione di un modello di governo del SSR da parte della Regione coerente con l’esigenza di migliorare le attività di monitoraggio e le relazioni e la collaborazione tra i diversi enti regionali.

Sarà favorita un’adeguata strutturazione organizzativa delle attività di monitoraggio da parte della Regione nei confronti degli enti del Servizio Sanitario Regionale, con il miglioramento del processo di produzione, monitoraggio e analisi dei dati gestionali relativi alla produzione sanitaria e in accordo con le specifiche attività di formazione del personale come sopra dettagliate.

Le attività potranno beneficiare anche dell'attivazione delle competenze individuate nell'Area Relazionale - Manageriale relative al miglioramento delle capacità relazionali al fine di ottenere la piena collaborazione dei soggetti aziendali coinvolti per favorire il raggiungimento del comune obiettivo dalla buona ed efficiente gestione del Servizio Sanitario Regionale.

Fasi e attività

Il servizio prevedrà:

- Allineamento dei vertici regionali sull'ultimo framework disponibile per il sistema di monitoraggio e valutazione degli adempimenti LEA, ovvero quello presentato dall'Ufficio VI Siveas della Direzione Generale della Programmazione del Ministero della salute in luglio 2022 in sede di Comitato LEA
- Individuazione di check point e KPI di processo da dover presidiare per governare correttamente il flusso di lavoro regionale in funzione dei momenti di monitoraggio
- Assegnazione della matrice di responsabilità alle strutture regionali titolari dell'ownership di processo per le attività individuate
- Definizione delle metriche di controllo per il monitoraggio del workflow regionale
- Implementazione delle procedure di controllo interno alla struttura regionale per il governo del SSR
- Organizzazione di workshop collaborativi e incontri di avanzamento.

Area/Servizi regionali coinvolti

- Direzioni e Aree regionali coinvolte nell'ambito delle attività;
- Interfacce delle aziende del SSR con Direzioni e Aree regionali.

Dimensionamento complessivo

263,7 gg/persona

Mix delle risorse di periodo

GG/Periodo Tipologia Risorsa	2023 (1 Feb - 31 Dic)	2024	2025	2026 (al 31 Gen)	Totale
Capo Progetto	-	-	-	-	-
Consulente Senior	37,0	40,4	40,4	3,4	121,2
Consulente Junior	43,5	47,5	47,5	4,0	142,5
Totale	80,6	87,9	87,9	7,3	263,7

5. MODALITÀ DI PRESENTAZIONE DEI SAL

Il RTI provvederà alla presentazione dello Stato d'Avanzamento Lavori (SAL) e del Rendiconto delle risorse con cadenza trimestrale, entro 10 giorni lavorativi dalla fine del trimestre di riferimento.

Nel SAL saranno indicati, per ciascun intervento previsto nell'ambito delle macro aree:

le attività svolte e la percentuale di avanzamento rispetto alla programmazione;

la quantificazione delle giornate erogate per profilo;

i referenti regionali a favore dei quali sono state svolte le attività.

Nel Rendiconto delle risorse saranno indicati:

un elenco nominativo del personale impiegato con l'indicazione del profilo;

il dettaglio dei giorni (o frazioni di giorno) impiegati da ciascun profilo per ogni attività svolta.

I SAL e i Rendiconti delle risorse saranno consegnati ai referenti regionali con responsabilità di approvazione, autorizzazione e attestazione delle attività, nelle figure del Responsabile unico del procedimento, ai sensi dell'art. 31 del D. Lgs. n. 50/2016 la Dott.ssa Raffaella Franceschetti e Direttore dell'esecuzione ai sensi dell'art. 101 del D. Lgs. n. 50/2016 la Dott.ssa Marianna Mancini.



Confidiamo che il contenuto della presente corrisponda alle Vostre aspettative e restiamo a disposizione per ogni eventuale chiarimento.

Con l'occasione porgiamo i nostri migliori saluti.



Dott.ssa Valeria Messina
Responsabile di Progetto
RTI
Intellera Consulting S.p.A.
Università Luiss Guido Carli