



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 «SANITA’
DIGITALE - Sistemi Informativi Sanitari e servizi al Cittadino» PER
LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI DEL SSN - ID 2365**

LOTTO 6

PIANO OPERATIVO

**Estensione del Contratto Esecutivo (CIG derivato: A0253C777A) stipulato in data 17
novembre 2023**

Regione Campania

INDICE

1	PREMESSA	3
1.1	DATI ANAGRAFICI AMMINISTRAZIONE CONTRAENTE	3
1.2	SCOPO DEL DOCUMENTO	3
2	CONTESTO OPERATIVO E TECNOLOGICO	3
3	TIPOLOGIA E MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DEI SERVIZI	6
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	7
4.4	MODALITÀ DI ESECUZIONE DEI SERVIZI	7
4.5	CRONOPROGRAMMA	12
5	IMPORTO ECONOMICO CONTRATTUALE	13
5.1	QUANTITÀ PREVISTE PER I SERVIZI OGGETTO DI FORNITURA	13
5.2	QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO	14
5.3	INDICAZIONI IN ORDINE ALLA FATTURAZIONE E AI TERMINI DI PAGAMENTO	14

1 PREMESSA

1.1 Dati anagrafici amministrazione contraente

DENOMINAZIONE AMMINISTRAZIONE	Regione Campania
INDIRIZZO	Via Santa Lucia 81
CAP	80132
COMUNE	Napoli
PROVINCIA	NA
REGIONE	Campania
CODICE FISCALE	80011990639

1.2 Scopo del documento

In risposta ai fabbisogni trasmessi dalla Regione Campania con nota n° 0548865 del 18/06/2026 avente ad oggetto la richiesta di servizi supplementari e di quinto d'obbligo di supporto a valere sul Lotto 6 dell'*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*, 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;
- **Importo economico** contrattuale previsto.

2 CONTESTO OPERATIVO E TECNOLOGICO

La Regione Campania ha avviato da tempo un percorso strutturato di **innovazione e valorizzazione del capitale umano** del Servizio Sanitario Regionale, promuovendo iniziative orientate al **rafforzamento delle competenze** professionali, manageriali e digitali del personale. In tale quadro strategico si inserisce il sub-investimento PNRR M6C2 – 2.2 c) *"Sviluppo delle competenze tecniche-professionali, digitali e manageriali del personale del sistema sanitario – corso di formazione manageriale"*, finalizzato a supportare *manager e middle manager* degli Enti del SSN e della Regione nell'acquisizione di strumenti e competenze utili ad affrontare le sfide della trasformazione del sistema sanitario in chiave sostenibile, innovativa e orientata ai risultati.

Il percorso formativo, coerentemente con il programma trasmesso ad Agenas con nota prot. 37352 del 22/01/2024, mira a sviluppare **competenze manageriali** funzionali alla progettazione e gestione dei nuovi modelli assistenziali, con particolare riferimento alla riforma dell'assistenza territoriale prevista dal DM 23 maggio 2022 n° 77, nonché ai processi di innovazione in sanità, quali telemedicina, Fascicolo Sanitario Elettronico 2.0 e HTA, anche a supporto dell'attuazione degli interventi previsti dal PNRR.

Nell'ambito del programma, particolare rilevanza assumono le aree tematiche della **valutazione delle performance del SSR** e dell'**innovazione tecnologica e digitalizzazione**, finalizzate al consolidamento delle conoscenze relative agli schemi concettuali di riferimento per la valutazione della performance e le relative dimensioni di valutazione, nonché alla gestione dei dati e alla normativa in materia di accessibilità, sicurezza e utilizzo dei dati sanitari.

Alla luce del contesto sopra delineato, e considerato il prevalente orientamento dell'iniziale offerta formativa sugli aspetti manageriali e organizzativi, quali governance istituzionale, comunicazione, leadership, management, reti e processi organizzativi, emerge l'opportunità di **rafforzare** ulteriormente i contenuti specialistici relativi alla **valutazione delle performance**, all'**innovazione tecnologica** e alla **trasformazione digitale**.

La presente proposta progettuale si inserisce, pertanto, in tale prospettiva, con l'obiettivo di **potenziare le competenze tecniche e operative** dei destinatari sui temi della **governance dei dati**, dell'**analisi e interpretazione delle informazioni sanitarie**, con particolare riferimento ai **flussi informativi sanitari**, ai **sistemi digitali** e alle **tecnologie innovative**, favorendo una maggiore capacità di programmazione, monitoraggio e valutazione dei processi sanitari, in coerenza con gli obiettivi di modernizzazione del Servizio Sanitario Regionale, anche alla luce della recente fuoriuscita della Regione dal Piano di Rientro, e con le direttrici strategiche del PNRR.

Per assicurare la piena coerenza con il sub-investimento PNRR M6C2.2.c), la presente proposta progettuale si configura come **estensione del contratto di formazione manageriale**, mantenendo identici natura, target e finalità del servizio, con particolare riferimento alle aree tematiche della **valutazione delle performance** del SSR e dell'**innovazione tecnologica e digitalizzazione**.

Motivazione dell'intervento

La disponibilità di dati sanitari tempestivi, completi e comparabili è un **fattore abilitante** per una più efficace programmazione, per il governo dei LEA e per la rendicontazione verso i livelli centrali. La trasformazione del Servizio Sanitario Regionale (SSR) della Campania, in coerenza con la Missione 6 del PNRR e il DM 77/2022, richiede un superamento definitivo del dato inteso come mero adempimento burocratico. Il nuovo paradigma istituzionale impone la transizione verso una **Governance Clinica e Manageriale basata sull'evidenza**, dove il dato è trattato come un **Asset Strategico** fondamentale per la salute pubblica e la sostenibilità del sistema.

Anche considerando che l'ecosistema dei flussi informativi sanitari si è ampliato nel tempo attraverso la progressiva aggiunta di nuovi flussi e ambiti informativi, il principale ostacolo a questa visione strategica del dato è rappresentato dal **"debito informativo"**, che limita la capacità di programmazione e altera la corretta valutazione delle performance regionali.

Tale debito si articola in tre dimensioni critiche:

- **tempestività**: ritardi nella trasmissione che rendono l'analisi puramente retrospettiva, impedendo logiche predittive;
- **completezza**: frammentazione dei dati tra i diversi setting assistenziali, con una separazione netta tra flussi ospedalieri e territoriali;
- **qualità**: incoerenza e mancanza di integrità del dato, che compromettono l'affidabilità delle valutazioni regionali e nazionali.

Questi effetti si manifestano in scarti e rettifiche frequenti, dati non allineati tra fonti, incompletezze su campi chiave e tempi di ciclo del dato non omogenei. Ciò comporta costi operativi aggiuntivi, difficoltà di confronto tra Aziende e nel tempo, rischi di non conformità e un indebolimento della capacità di programmazione e controllo, anche ai fini del monitoraggio degli obiettivi regionali e nazionali.

Inoltre, le criticità riscontrate non riguardano esclusivamente la qualità intrinseca del dato, ma anche gli assetti organizzativi, procedurali e tecnologici che ne supportano la produzione, validazione e trasmissione. In particolare, **disallineamenti nei processi operativi** nella generazione del dato, possono incidere sui tempi di gestione dei flussi, sulla tempestività degli adempimenti e sulla capacità di utilizzo efficace del patrimonio informativo sanitario regionale.

Nel contesto attuale del Servizio Sanitario Regionale, la disponibilità di flussi informativi tempestivi, completi e di elevata qualità rappresenta un **elemento strategico** imprescindibile per il **rafforzamento della governance sanitaria regionale** e per il consolidamento del percorso di miglioramento intrapreso dalla Regione Campania.

Tale esigenza assume oggi una rilevanza ancora maggiore alla luce della recente fuoriuscita della Regione dal Piano di Rientro sanitario, che comporta un **rafforzamento delle responsabilità** istituzionali e amministrative in materia di monitoraggio, rendicontazione e rispetto degli adempimenti ministeriali.

Nel corso degli anni di vigenza del Piano di Rientro, infatti, i Tavoli ministeriali di verifica hanno più volte evidenziato alcune criticità riconducibili al debito informativo, con particolare riferimento alla copertura non completa dei dati trasmessi e alla presenza di anomalie e disallineamenti, elementi che incidono sulla capacità di rappresentare in modo pienamente attendibile ed esaustivo i livelli di attività e performance del SSR campano.

Nel nuovo scenario post Piano di Rientro, il **rispetto tempestivo degli adempimenti** previsti dalla normativa vigente assume carattere prioritario e non consente margini di ritardo o deroghe procedurali. In tale prospettiva, la disponibilità di **dati consolidati, affidabili e tempestivamente aggiornati** costituisce un fattore abilitante fondamentale sia per la corretta predisposizione degli atti di programmazione e rendicontazione regionale (quali, a titolo esemplificativo, il questionario LEA, il fascicolo di bilancio e gli atti propedeutici al riparto del Fondo Sanitario Regionale) sia per il monitoraggio continuo delle performance del SSR e degli obiettivi di salute pubblica.

Anche nell'ultimo Tavolo di verifica, il Ministero della Salute ha evidenziato, pur a fronte dei miglioramenti registrati dalla Regione Campania rispetto ad alcuni indicatori NSG precedentemente critici, la necessità di proseguire in un percorso strutturato di rafforzamento delle performance sanitarie regionali, con particolare attenzione agli indicatori NSG "Core" ancora al di sotto delle soglie attese. In tale ambito, il miglioramento richiesto non va interpretato esclusivamente come un incremento della capacità erogativa dei servizi sanitari, ma richiede anche un significativo **potenziamento della qualità, completezza e affidabilità del dato utilizzato** per la costruzione degli indicatori NSG e corretta alimentazione degli strumenti ministeriali di valutazione.

In tale contesto si colloca la presente proposta, finalizzata al rafforzamento delle competenze tecniche e operative, dei processi e degli strumenti a supporto della gestione dei flussi informativi sanitari regionali dei *manager* e *middle manager* della sanità campana. Attraverso questa **iniziativa formativa-laboratoriale**, integrata con momenti di **co-progettazione della governance dei flussi**, si mira a favorire il progressivo consolidamento di una **comunità di pratica** (anche in una veste più strutturata come, ad esempio, una commissione permanente composta da referenti regionali, di So.Re.Sa. e aziendali), potenzialmente in grado di favorire e sostenere continuità e miglioramento nel tempo. Inoltre, la continuità metodologica rispetto al corso di formazione manageriale, declinata in format quali laboratori, workshop e project work, può contribuire a generare risultati rapidi e misurabili.

Obiettivi della proposta progettuale

La proposta si configura principalmente come un **intervento formativo avanzato e operativo**, finalizzato, in raccordo con So.Re.Sa., ad accompagnare l'evoluzione verso un modello uniforme di governance, gestione e monitoraggio dei flussi informativi sanitari. Attraverso il rafforzamento delle competenze tecniche e metodologiche dei professionisti coinvolti, si intende favorire il **progressivo**

miglioramento della qualità, completezza e tempestività dei dati, contribuendo alla riduzione di errori, scarti e inefficienze operative.

Il risultato atteso è l'avvio di un **sistema di *management* dei flussi informativi** più strutturato e consapevole, caratterizzato da responsabilità chiare e competenze dedicate, in cui i dati siano presidiati da processi strutturati di controllo e validazione in grado di garantirne una maggiore qualità, affidabilità e utilizzo a supporto del governo del Servizio Sanitario Regionale. In questo quadro, la leva principale di intervento è rappresentata da un **percorso formativo-laboratoriale specialistico** che, attraverso metodologie di co-progettazione e apprendimento attivo, mira non solo al trasferimento di conoscenze, ma anche alla costruzione congiunta di modelli organizzativi e strumenti operativi condivisi. In tal modo, la formazione diventa il veicolo per l'evoluzione della governance dei flussi.

Per raggiungere questo obiettivo, il progetto interviene in modo integrato su procedure, responsabilità, monitoraggio e competenze, creando le condizioni organizzative e culturali affinché i flussi siano gestiti in modo strutturato, coerente e sostenibile da parte di tutti i soggetti coinvolti. Il percorso consentirà inoltre di **sviluppare una lettura strutturata dello stato attuale dei processi di gestione dei flussi informativi**, delle **modalità di coordinamento tra i soggetti coinvolti** che possono influenzarne efficacia ed efficienza, al fine di individuare opportunità di miglioramento e priorità di intervento condivise.

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-SERVIZIO RICHIESTO	METRICA ADOTTATA PER IL DIMENSIONAMENTO DEI SERVIZI	MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE
1	Supporto strategico	Consulenza Strategica	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo
4	Governance	Change Management	Giorni/Team mix ottimale impiegato per Servizio	A corpo

4 PIANO DI LAVORO GENERALE

4.1 Data di attivazione e durata del contratto esecutivo

Le attività oggetto del presente affidamento dovranno essere completate entro **12 Mesi** dalla data di sottoscrizione dell'atto.

4.2 Luogo di esecuzione della Fornitura

Le attività oggetto del presente Piano Operativo saranno svolte presso le sedi di Regione Campania, degli Enti Sanitari interessati o del Fornitore secondo gli accordi presi con la committenza durante lo svolgimento delle attività progettuali in relazione anche ai contenuti formativi del piano e alle categorie di destinatari.

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

Nell'ambito dell'affidamento oggetto del Piano operativo, in coerenza con quanto richiesto con la nota prot. N.0548865/2026 del 18/06/2026, il RTI supporterà Regione Campania 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
A1	Formazione per la co-progettazione del nuovo modello di governance	●			
A2	Formazione Avanzata per l'implementazione e il monitoraggio del nuovo modello di governance dei flussi informativi sanitari				●
B	Attuazione del piano di formazione specialistica per il potenziamento delle competenze tecniche relative ai flussi informativi sanitari				●

4.4 Modalità di esecuzione dei Servizi

La proposta si configura come un **intervento formativo avanzato e operativo**, finalizzato ad accompagnare l'evoluzione verso un modello uniforme di governance, gestione e monitoraggio dei flussi informativi sanitari, attraverso **un approccio integrato basato su formazione specialistica, co-progettazione organizzativa e apprendimento applicativo**.

L'intervento mira a rafforzare in modo strutturato le competenze tecniche, metodologiche e gestionali dei professionisti coinvolti, favorendo **il miglioramento della qualità, completezza e tempestività dei dati e la progressiva riduzione di errori, scarti e inefficienze operative**.

La proposta progettuale si articola in **tre stream di intervento**, tra loro complementari e coordinati, finalizzati a rafforzare la capacità del Servizio Sanitario Regionale di governare, monitorare e valorizzare il proprio patrimonio informativo sanitario. In coerenza con le prestazioni richieste, le modalità di esecuzione sono strutturate in modo da garantire la piena rispondenza agli ambiti di intervento indicati: formazione specialistica, laboratori applicativi, esercitazioni operative e attività di co-progettazione organizzativa. In particolare, la proposta si articola come segue:

- lo **Stream A1 – Formazione per la co-progettazione del nuovo modello di governance**, realizzato nell'ambito delle attività supplementari, ha l'obiettivo di supportare Regione Campania e gli Enti del SSR nella definizione condivisa degli assetti organizzativi, dei processi e degli strumenti necessari all'evoluzione della governance dei flussi informativi sanitari;
- lo **Stream A2 – Formazione avanzata per l'implementazione e il monitoraggio del nuovo modello di governance dei flussi informativi sanitari**, realizzato nell'ambito delle attività supplementari, mira a favorire l'adozione operativa del modello definito, attraverso il trasferimento di competenze, metodologie e strumenti necessari alla sua implementazione, al monitoraggio e al miglioramento continuo;
- lo **Stream B – Attuazione del piano di formazione specialistica per il potenziamento delle competenze tecniche relative ai flussi informativi sanitari**, realizzato nell'ambito del quinto d'obbligo, ha l'obiettivo di ampliare e consolidare le competenze tecniche del personale

regionale e aziendale impegnato nella gestione, elaborazione, controllo e utilizzo dei flussi informativi sanitari.

L'articolazione degli interventi consente di assicurare continuità tra le attività di definizione della governance, la relativa implementazione operativa e il rafforzamento delle competenze specialistiche necessarie a supportare il miglioramento della qualità, della completezza e della tempestività dei dati sanitari regionali.

STREAM A1 – Formazione per la co-progettazione del nuovo modello di governance

Lo *Stream A1* è finalizzato a supportare Regione Campania e gli Enti del Servizio Sanitario Regionale nella definizione condivisa di un modello evoluto di governance dei flussi informativi sanitari.

L'intervento è orientato a favorire un percorso di crescita delle competenze manageriali, organizzative e metodologiche necessarie alla progettazione di un sistema strutturato di governo del dato, capace di garantire maggiore qualità, completezza, tempestività e affidabilità delle informazioni utilizzate a supporto della programmazione sanitaria regionale, del monitoraggio delle performance e degli adempimenti istituzionali.

Attraverso un approccio fortemente partecipativo, fondato su metodologie di apprendimento collaborativo, workshop operativi e tavoli di lavoro interfunzionali, il percorso consentirà ai partecipanti di contribuire attivamente alla costruzione condivisa di un modello di governance coerente con le specificità organizzative del Sistema Sanitario Regionale campano.

La formazione assume quindi una **funzione abilitante e trasformativa**: da un lato rafforzare le competenze dei soggetti coinvolti sui temi della governance del dato e della gestione dei flussi informativi; dall'altro favorire la **co-progettazione di assetti organizzativi**, responsabilità, processi e strumenti che possano costituire il riferimento per le successive attività di implementazione e monitoraggio.

In tale prospettiva, il modello di governance non viene definito a priori, ma è costruito progressivamente attraverso la sistematizzazione delle evidenze raccolte nell'ambito dei tavoli formativi, dei contributi emersi nei laboratori e delle esigenze operative espresse dai diversi attori coinvolti durante i confronti strutturati, valorizzando il patrimonio di conoscenze ed esperienze presente presso le strutture regionali, di So.Re.Sa. e aziendali coinvolte.

Il percorso formativo sarà pertanto articolato attorno alle seguenti principali aree di intervento:

- a) **Analisi guidata e lettura condivisa degli attuali processi di governance.** Le attività formative accompagneranno i partecipanti nella ricostruzione dei processi attualmente in essere relativi alla gestione dei flussi informativi, favorendo la comprensione delle responsabilità organizzative, delle modalità operative e delle interazioni tra i diversi livelli coinvolti (aziendale, So.Re.Sa., regionale e sistemi informativi). Attraverso laboratori, sessioni collaborative e momenti di confronto strutturato, i partecipanti saranno coinvolti nell'identificazione di criticità, disallineamenti procedurali e aree di miglioramento, sviluppando strumenti di lettura e analisi applicabili nei rispettivi contesti organizzativi.
- b) **Sviluppo delle competenze per la formalizzazione dei ruoli.** Il percorso supporterà i partecipanti nell'acquisizione di metodologie e criteri utili alla formalizzazione delle responsabilità organizzative e all'individuazione dei referenti coinvolti nella gestione dei flussi informativi. Attraverso attività di confronto e co-progettazione, saranno approfonditi i modelli di coordinamento organizzativo, le competenze attese per i diversi ruoli e gli strumenti utili a garantirne l'efficace operatività.
- c) **Formazione al monitoraggio e al miglioramento continuo.** Le attività formative saranno inoltre finalizzate allo sviluppo di competenze per il monitoraggio e la valutazione dei processi di gestione dei flussi informativi. I partecipanti saranno accompagnati nella definizione e nell'utilizzo di indicatori (KPI) finalizzati non solo alla misurazione della qualità del dato, ma anche alla

valutazione dell'efficacia organizzativa, del livello di adozione del modello e della capacità di coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti. Il percorso consentirà di diffondere un approccio orientato al miglioramento continuo, fornendo strumenti utili all'individuazione tempestiva di criticità e all'attivazione di azioni correttive.

Tale approccio garantisce la definizione di un assetto organizzativo **realistico, condiviso e sostenibile**, in grado di favorire, in raccordo con So.Re.Sa., un'effettiva adozione a livello regionale e aziendale.

Date le finalità perseguite nell'ambito di questo *stream* il principale **target** da poter coinvolgere riguarderà, in coerenza con il corso di formazione manageriale, oltre che la **triade aziendale**, il *top e middle management* delle principali funzioni regionali, di So.Re.Sa. e aziendali coinvolte nei processi in questione. Tra queste rientrano, a titolo esemplificativo, il **Controllo di Gestione e Gestione Risorse Economico Finanziarie**, i **Sistemi Informativi**, **Direzioni di Dipartimento, di Distretto Sanitario e Mediche di Presidio**, l'area **Programmazione e Pianificazione Strategica**, la **Qualità e Risk Management**, le **Risorse Umane**, nonché le strutture coinvolte nella gestione dei dati, nel monitoraggio delle performance e nei processi di integrazione ospedale-territorio.

In considerazione della natura strategica dello *Stream A1*, sarà definito un target quantitativo dei partecipanti attraverso specifici criteri e requisiti di partecipazione, al fine di garantire un confronto operativo efficace e la presenza dei principali attori coinvolti. In tale ambito, la finalità sarà anche quella di individuare e consolidare nuclei ristretti, caratterizzati da elevato coinvolgimento e multidisciplinarietà, sui quali concentrare successive iniziative strategiche di implementazione, monitoraggio e diffusione del modello di governance, favorendo la costituzione di un primo presidio organizzativo stabile a supporto dell'evoluzione dei processi di gestione dei flussi informativi.

L'impostazione metodologica dello *stream* sarà orientata a promuovere momenti di **confronto interfunzionale, apprendimento collaborativo e sviluppo di competenze** manageriali e operative, funzionali alla costruzione condivisa del modello e alla successiva diffusione delle capacità organizzative necessarie alla sua implementazione.

STREAM A2 – Formazione Avanzata per l'implementazione e il monitoraggio del nuovo modello di governance dei flussi informativi sanitari

Lo *Stream A2* è finalizzato a supportare la diffusione, l'implementazione e il monitoraggio del modello di governance definito nell'ambito dello *Stream A1*.

A differenza del precedente *stream*, orientato alla costruzione condivisa degli assetti organizzativi e delle regole di funzionamento della governance, lo *Stream A2* è finalizzato ad accompagnarne l'effettiva adozione all'interno delle strutture regionali e aziendali, favorendo l'omogenea applicazione dei processi, dei ruoli e degli strumenti definiti.

L'intervento assume, quindi, una valenza principalmente attuativa e di *change management*, con l'obiettivo di supportare il passaggio dal modello progettato alla sua concreta operatività, rafforzando la capacità delle organizzazioni coinvolte di applicare in maniera uniforme le soluzioni individuate e di monitorarne nel tempo l'efficacia.

In tale prospettiva, il percorso formativo sarà volto a trasferire metodologie, competenze e strumenti utili a presidiare il funzionamento del nuovo modello di governance, garantendo coerenza applicativa tra i diversi contesti del Servizio Sanitario Regionale. Le attività saranno articolate nelle seguenti principali direttrici di intervento:

- a) **Diffusione e accompagnamento all'adozione del modello.** Le attività formative saranno orientate a favorire la piena comprensione del modello di governance definito nell'ambito dello *Stream A1*, illustrandone principi, obiettivi, assetti organizzativi, processi operativi e modalità di funzionamento. Attraverso workshop operativi, sessioni di approfondimento, moduli formativi specialistici e momenti di confronto strutturato, i partecipanti saranno accompagnati nell'interpretazione del modello e nella sua contestualizzazione rispetto alle specificità organizzative delle diverse Aziende e strutture coinvolte. Particolare attenzione sarà dedicata alla

diffusione di un linguaggio comune e alla condivisione delle modalità operative necessarie a garantire un'applicazione omogenea degli indirizzi regionali.

- b) **Supporto all'implementazione organizzativa.** L'intervento accompagnerà le strutture coinvolte nella progressiva attuazione degli assetti organizzativi definiti. Le attività saranno finalizzate a supportare l'introduzione operativa dei ruoli previsti dal modello, l'attivazione dei meccanismi di coordinamento individuati, l'applicazione delle procedure condivise e la corretta integrazione delle responsabilità nei processi ordinari di lavoro. Attraverso esercitazioni applicative, simulazioni operative e analisi di casi concreti, i partecipanti saranno messi nelle condizioni di trasferire le soluzioni progettate nella pratica organizzativa quotidiana, favorendo la sostenibilità e la stabilizzazione dei cambiamenti introdotti.
- c) **Sviluppo delle competenze per il monitoraggio della governance.** Una specifica linea di attività sarà dedicata al rafforzamento delle competenze necessarie a verificare il corretto funzionamento del modello di governance nel tempo. I partecipanti saranno accompagnati nella comprensione delle metodologie di monitoraggio, dei meccanismi di controllo e degli strumenti utili a valutare il livello di adozione del modello, l'efficacia dei processi organizzativi attivati e il contributo delle diverse strutture coinvolte. In tale ambito saranno approfondite le modalità di utilizzo di indicatori e strumenti di reporting finalizzati a supportare le attività di verifica e governo.
- d) **Consolidamento e miglioramento continuo.** Le attività formative saranno inoltre orientate a favorire il consolidamento progressivo del modello e la sua evoluzione nel tempo. Attraverso momenti di confronto periodico, analisi delle esperienze maturate e raccolta di feedback dai diversi contesti organizzativi, sarà possibile individuare eventuali criticità applicative, promuovere la diffusione delle buone pratiche e favorire il continuo affinamento degli strumenti e delle modalità operative adottate. L'obiettivo è sostenere la progressiva maturazione del sistema di governance, rafforzandone l'efficacia, la sostenibilità organizzativa e la capacità di adattarsi all'evoluzione dei fabbisogni regionali.

Comunità di pratica e diffusione del modello

Nell'ambito dello *stream* saranno inoltre promossi momenti strutturati di confronto tra i referenti regionali, di So.Re.Sa. e aziendali coinvolti nell'attuazione del modello, al fine di favorire la condivisione delle esperienze, la circolazione delle conoscenze e la diffusione di approcci operativi omogenei. Tali attività potranno contribuire al consolidamento di una comunità di pratica regionale orientata al governo dei processi informativi, favorendo il mantenimento nel tempo delle competenze sviluppate e il rafforzamento dei meccanismi di coordinamento interistituzionale.

In considerazione delle finalità perseguite, lo *Stream A2* sarà rivolto prioritariamente ai soggetti chiamati a svolgere funzioni di coordinamento, presidio e monitoraggio del modello di governance, nonché ai referenti organizzativi individuati nell'ambito dello *Stream A1*.

Potranno essere coinvolti, a titolo esemplificativo, dirigenti e responsabili delle strutture regionali e di So.Re.Sa. competenti, referenti aziendali di processo, responsabili dei sistemi informativi, strutture di controllo e monitoraggio, unità organizzative coinvolte nelle attività di programmazione e valutazione delle performance e ulteriori figure chiamate a presidiare l'attuazione del modello.

L'impostazione metodologica sarà orientata a favorire la traduzione operativa degli indirizzi definiti nel percorso di co-progettazione, assicurando la progressiva diffusione del modello e il suo consolidamento all'interno delle organizzazioni coinvolte.

STREAM B - Attuazione del piano di formazione specialistica per il potenziamento delle competenze tecniche relative ai flussi informativi sanitari

L'intervento si configura come un vero e proprio **dispositivo operativo di rafforzamento delle competenze tecniche e specialistiche sui flussi informativi sanitari, finalizzato a supportare in modo**

strutturato la gestione, la qualità, l'utilizzo e il monitoraggio dei dati, in coerenza con il modello di governance definito nell'ambito dello Stream A.

Il percorso sarà articolato nelle seguenti macro-fasi operative:

A. Analisi e definizione delle aree tematiche prioritarie

Nelle fasi iniziali, le attività favoriranno il coinvolgimento attivo dei partecipanti nell'identificazione delle principali criticità e dei fabbisogni formativi, **con particolare riferimento alle condizioni necessarie per una corretta gestione, qualità e utilizzo dei flussi informativi sanitari.**

A titolo di esempio, si riportano di seguito alcune delle aree tematiche oggetto di approfondimento in sede dei tavoli formativi:

- i. **Quadro istituzionale, fonti e flussi informativi.** Approfondimento del contesto normativo e istituzionale di riferimento, dei principali sistemi informativi, delle fonti dati disponibili e dei flussi informativi necessari a supportare i processi decisionali, di monitoraggio e di programmazione, con particolare riferimento ai flussi di ricovero, specialistica, emergenza-urgenza, farmaceutica, nonché ai flussi di mobilità sanitaria intra-regionale, extra-regionale e internazionale, quali strumenti fondamentali per la programmazione, il monitoraggio della domanda assistenziale e la corretta rendicontazione verso i livelli nazionali.
- ii. **Big data, innovazione tecnologica, digitalizzazione e misurazione della performance.** Sviluppo di competenze nell'utilizzo avanzato dei dati, degli strumenti di *business intelligence* e dei processi di *digital transformation*, applicati alla gestione, al monitoraggio e alla valutazione delle performance, con riferimento agli standard nazionali, agli indicatori NSG e ai sistemi di valutazione organizzativa e gestionale.
- iii. **Trasparenza e privacy.** Rafforzamento delle conoscenze in materia di trasparenza amministrativa, protezione dei dati personali, sicurezza delle informazioni e conformità normativa, al fine di garantire una gestione corretta e sicura dei dati trattati.

B. Definizione ed attuazione del Piano di Formazione sui flussi informativi sanitari

Sulla base delle aree tematiche individuate, sarà elaborato **il Piano della Formazione sui flussi informativi sanitari**, attraverso la definizione di: obiettivi formativi specifici; cluster di destinatari; modalità di erogazione più adeguate (formazione in presenza attraverso moduli formativi specialistici dedicati alla struttura, gestione e qualità dei flussi informativi sanitari, nonché all'utilizzo dei dati per finalità di monitoraggio e valutazione delle performance; webinar, workshop operativi, laboratori, *learning object* e formazione asincrona); strumenti di *knowledge transfer* finalizzati a favorire la diffusione strutturata delle competenze all'interno delle organizzazioni coinvolte.

Il percorso formativo prevede inoltre la predisposizione di **materiali didattici permanenti**, finalizzati a garantire la fruibilità dei contenuti anche successivamente alle attività formative. Tali materiali potranno comprendere **videolezioni registrate, manuali operativi, linee guida, learning object** e altra documentazione di supporto, resa disponibile ai partecipanti quale patrimonio formativo a supporto.

Le attività saranno orientate allo sviluppo di competenze operative e tecniche, attraverso **esercitazioni applicative, simulazioni e analisi di casi concreti e utilizzo di dataset reali o realistici**, orientate alla gestione dei processi di raccolta, validazione e trasmissione dei flussi informativi e all'utilizzo di strumenti digitali di supporto, favorendo il confronto tra le diverse esperienze e la valorizzazione delle pratiche già esistenti.

Saranno previsti momenti di **confronto, follow-up e approfondimento su strumenti e tecniche di analisi dei dati e monitoraggio delle performance**, anche con riferimento agli indicatori di sistema

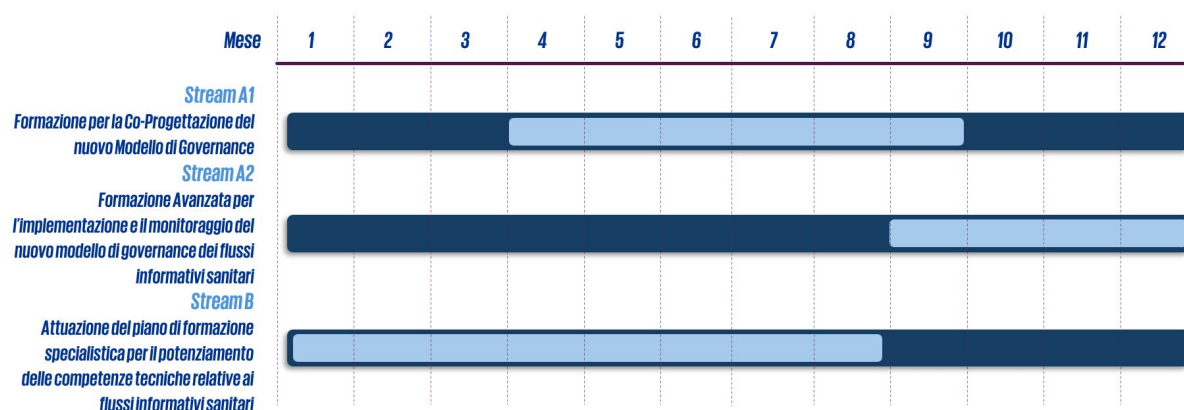
(es. NSG, LEA) e ai principali sistemi informativi sanitari, nonché ai **flussi informativi sanitari**, anche mediante l'eventuale coinvolgimento di ulteriori destinatari, in virtù degli sviluppi organizzativi e amministrativi sopraggiunti non prevedibili al momento della sottoscrizione del Contratto Esecutivo originario. Tali momenti di approfondimento saranno finalizzati a favorire il consolidamento delle competenze, la progressiva uniformità dei comportamenti organizzativi e l'allineamento tra indirizzi definiti e pratiche operative effettivamente adottate.

Date le finalità perseguite nell'ambito di questo secondo *stream*, il **target di riferimento** riguarderà prioritariamente il **personale operativo e tecnico** e i **referenti di dominio** direttamente coinvolti nella gestione, alimentazione, verifica e monitoraggio dei flussi informativi, in coerenza con il modello di governance definito e co-progettato nel corso del primo *stream*. In particolare, saranno coinvolte le risorse afferenti alle funzioni deputate alla produzione, validazione e controllo della qualità del dato, tra le quali Controllo di Gestione, Sistemi Informativi, Unità amministrative e sanitarie competenti, nonché le altre "unità di staff" impegnate nelle attività di monitoraggio delle performance, rendicontazione e supporto ai processi decisionali. Lo *stream* sarà finalizzato ad accompagnare la fase di implementazione operativa del modello di governance, supportandone al contempo il monitoraggio in termini di funzionalità, efficacia e sostenibilità organizzativa.

Nel complesso, la proposta si configura come una strategia formativa multilivello, integrata e progressiva, in grado di intervenire simultaneamente sui livelli di governance, coordinamento e operatività, coinvolgendo sia il Top e Middle Management – per le funzioni di indirizzo e coordinamento – sia il personale operativo e i referenti di flusso, per quanto concerne la qualità, la tempestività e la corretta alimentazione dei dati. Tale impostazione consente di rafforzare in maniera strutturata e sostenibile la capacità del Servizio Sanitario Regionale di governare, monitorare e valorizzare il proprio patrimonio informativo.

4.5 Cronoprogramma

Il progetto, della durata di **12 mesi**, è strutturato su due *stream* progettuali strettamente integrati secondo una logica progressiva e co-evolutiva. La collaborazione tra i referenti individuati, una volta attivata e consolidata attraverso le attività formative, potrà essere mantenuta oltre tale termine per evitare il ritorno a modelli a *silos* e favorire la continuità dei processi di miglioramento.



Nella **fase iniziale del progetto**, le attività saranno prevalentemente concentrate sullo **Stream B – Attuazione del piano di formazione specialistica per il potenziamento delle competenze tecniche relative ai flussi informativi sanitari**, quale intervento attivato nell'ambito del quinto d'obbligo. Le attività formative specialistiche saranno rivolte ai referenti di dominio, al personale tecnico e amministrativo e agli operatori coinvolti nei processi di raccolta, validazione, monitoraggio e utilizzo

dei dati sanitari. Il percorso sarà sviluppato attraverso moduli specialistici, workshop tematici, laboratori applicativi e momenti di approfondimento dedicati ai principali flussi informativi, agli strumenti di analisi e monitoraggio, ai temi della qualità del dato e all'utilizzo delle informazioni sanitarie a supporto dei processi decisionali e di valutazione delle performance.

Nel corso della fornitura dello Stream B, sarà progressivamente avviato lo **Stream A1 – Formazione per la co-progettazione del nuovo modello di governance**, finalizzato a sviluppare, in maniera concomitante al potenziamento delle competenze tecniche relative ai flussi informativi sanitari, una visione condivisa degli assetti organizzativi e dei processi necessari a supportare una gestione efficace dei flussi informativi sanitari. In tale fase saranno realizzati workshop, tavoli di lavoro e momenti di confronto strutturato finalizzati all'analisi degli assetti esistenti, all'individuazione delle principali criticità organizzative e alla definizione condivisa di ruoli, responsabilità, procedure e strumenti di governance. Contestualmente saranno individuati i partecipanti e costituiti i gruppi di lavoro chiamati a contribuire alle attività di progettazione e successiva implementazione del modello co-progettato. In coerenza alle risultanze emerse durante l'attuazione dello Stream A1, sarà avviato lo **Stream A2 – Formazione avanzata per l'implementazione e il monitoraggio del nuovo modello di governance dei flussi informativi sanitari**, finalizzato a supportare l'adozione operativa del modello definito. Le attività saranno orientate alla diffusione degli indirizzi organizzativi condivisi, al trasferimento delle metodologie e degli strumenti individuati, nonché al rafforzamento delle competenze necessarie a presidiare i processi di coordinamento, monitoraggio e miglioramento continuo. In tale fase saranno previsti momenti applicativi, sessioni di approfondimento e attività di accompagnamento finalizzate a favorire un'implementazione omogenea e sostenibile del modello nei diversi contesti aziendali.

Nella **fase conclusiva del progetto**, le attività saranno orientate al consolidamento dei risultati conseguiti, al rafforzamento delle competenze sviluppate e alla verifica del livello di adozione del modello di governance. In tale ambito saranno realizzate attività di follow-up e confronto con i soggetti coinvolti, finalizzate a valutare l'efficacia delle soluzioni implementate, monitorare i benefici prodotti e individuare eventuali azioni di miglioramento. Sarà inoltre verificato il contributo degli interventi realizzati in termini di rafforzamento delle competenze, miglioramento della qualità dei dati, maggiore uniformità dei processi e consolidamento delle modalità di collaborazione tra i diversi attori coinvolti nella gestione dei flussi informativi sanitari. Infine, sarà completata e resa disponibile la raccolta dei materiali didattici prodotti nell'ambito del progetto (videolezioni, manuali, linee guida e altra documentazione), quale repository permanente a supporto della diffusione delle competenze.

Si precisa che la pianificazione di dettaglio sarà oggetto di successiva definizione nelle fasi iniziali del progetto attraverso la predisposizione del Piano di Lavoro esecutivo, completo delle attività, delle milestone, dei deliverable e delle modalità di monitoraggio dell'avanzamento progettuale. Il Piano di Lavoro, predisposto sotto forma di GANTT, descriverà nel dettaglio tempi, dipendenze, impegni ed eventuali indicatori di avanzamento previsti per ciascuno *stream*.

5 IMPORTO ECONOMICO CONTRATTUALE

5.1 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	12 mesi (GG)	TOTALE
Prestazioni supplementari						
A1	Formazione per la co-progettazione del nuovo modello di governance	1	Supporto strategico - S1	245,72 €	2.010	2.010

A2	Formazione Avanzata per l'implementazione e il monitoraggio del nuovo modello di governance dei flussi informativi sanitari	4	Governance - S4	257,74 €	990	990
Sub-totale Prestazioni supplementari					3.000	3.000
Quinto d'Obbligo						
B	Attuazione del piano di formazione specialistica per il potenziamento delle competenze tecniche relative ai flussi informativi sanitari	4	Governance - S4	257,74 €	1.100	1.100
Sub-totale Quinto d'Obbligo					1.100	1.100
TOTALE PIANO OPERATIVO (A+B)					4.100	4.100

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.

5.2 Quadro economico di riferimento

In linea con quanto richiesto dall'Amministrazione, si riporta di seguito l'impegno economico programmato complessivo dei Servizi richiesti oggetto del Piano operativo:

ID	STREAM/INTERVENTO	ID	SERVIZIO DI GARA RICHIESTO	Tariffa per giorno/team	12 mesi (€)	TOTALE
Prestazioni supplementari						
A1	Formazione per la co-progettazione del nuovo modello di governance	1	Supporto strategico - S1	245,72 €	493.897,20 €	493.897,20 €
A2	Formazione Avanzata per l'implementazione e il monitoraggio del nuovo modello di governance dei flussi informativi sanitari	4	Governance -S4	257,74 €	255.162,60 €	255.162,60 €
Sub-totale Prestazioni supplementari					749.059,80 €	749.059,80 €
Quinto d'Obbligo						
B	Attuazione del piano di formazione specialistica per il potenziamento delle competenze tecniche relative ai flussi informativi sanitari	4	Governance -S4	257,74 €	283.514,00 €	283.514,00 €
Sub-totale Quinto d'Obbligo					283.514,00 €	283.514,00 €
TOTALE PIANO OPERATIVO (A+B)					1.032.573,80 €	1.032.573,80 €

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

5.3 Indicazioni in ordine alla Fatturazione e ai termini di pagamento

In coerenza con quanto previsto nella nota prot. N.0548865/2026 del 18/06/2026, 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.