



Regione Molise

Direzione Generale V

Politiche per la Tutela della Salute

DOCUMENTO DI SINTESI

Allegato al Documento Programmatico

Art. 79 comma 1 sexies c) della L. 133/08

Marzo 2010

**INTERVENTI PER LA DISPONIBILITÀ DI DATI
ECONOMICI GESTIONALI E PRODUTTIVI DEL SSR
AI SENSI DELL'ART. 79 COMMA 1 SEXIES C) DELLA L. 133/2008
– RISORSE EX ART. 20 COMMA 1 L. 67/1988 –**

Nel seguito vengono brevemente presentati il contesto e le esigenze della Regione Molise, le finalità del programma, nonché obiettivi e risultati attesi dalla realizzazione del progetto, indicando le attività che risulteranno essere oggetto di contratto ed i contributi attesi dall'aggiudicatario della gara che ne risulterà.

IL CONTESTO E L'ESIGENZA DELLA REGIONE

L'analisi delle criticità riscontrate nell'attuazione del Piano di Rientro evidenzia la necessità di un deciso miglioramento delle capacità di monitoraggio, controllo ed indirizzo del Sistema Sanitario Regionale nel suo complesso e a livello di ASReM. Questo richiede alla Regione (anche per rispondere ai Ministeri Vigilanti) un salto di qualità nella gestione dei processi finalizzati alla disponibilità tempestiva di dati economici, gestionali e produttivi generati a livello locale. La Regione ha l'esigenza andare oltre la semplice funzione di "richiesta e raccolta" dei dati ASReM ed intende attivare un piano d'azione regionale per intervenire sui modelli organizzativi e gestionali aziendali che porti al disegno e alla realizzazione di nuovi processi per l'ottenimento di flussi informativi stabili, strutturati e continuativi. Tale esigenza è tanto più sentita in quanto ad oggi il processo di unificazione delle zone risulta essere ancora da realizzare nel concreto.

A tal fine, vengono identificate due principali componenti dell'azione evolutiva:

- la costruzione di solidi processi per la produzione dei flussi informativi gestiti a livello locale, che possa migliorare in modo determinante la disponibilità di dati tempestivi ed affidabili necessari per il governo delle singole aziende e per il complesso del SSR;
- la crescita, tra gli operatori del sistema, delle competenze gestionali e di monitoraggio, della capacità nell'utilizzo di metodologie e di sistemi a supporto dei processi per la produzione, la rilevazione e l'analisi dei dati.

La Regione intende rispondere a tale necessità mediante lo sviluppo di un modello di monitoraggio basato su metodologie innovative e sulla conoscenza di dettaglio delle caratteristiche della domanda e dell'offerta sanitaria, che, alimentata attraverso il consolidamento delle informazioni provenienti dal livello locale, possa arrivare a fornire una chiara e profonda lettura dei fenomeni a livello regionale.

Il modello deve offrire gli elementi utili a governare e monitorare l'andamento gestionale a livello aziendale e, stante l'unicità della struttura locale, conseguentemente, di sistema sanitario regionale nel suo complesso, attraverso la disponibilità di informazioni rilevanti ai fini di una lettura sempre più articolata, raffinata ed affidabile delle determinanti dell'equilibrio economico dell'ASReM, in funzione dei relativi dati di costo e di ricavo, dei correlati volumi di produzione e delle risorse del FSR trasferito.

Affinché gli interventi siano armonizzati e funzionali al conseguimento degli obiettivi del Piano di Rientro, risulta prioritario che livello regionale ed il livello locale, risultino dotati delle stesse metodologie e strumenti di lettura, interpretazione ed utilizzo dei dati.

In questo modo:

- risulterà potenziata la capacità di valutazione in sede regionale dei risultati gestionali conseguiti dalle diverse strutture anche mediante l'analisi comparativa di dati di attività e costi della gestione di ciascuna;

- saranno garantite le condizioni affinché la Regione possa confrontare i propri risultati gestionali con quelli relativi alle altre regioni italiane;
- analogamente, a livello locale, il programma svilupperà competenze, metodologie e processi operativi, funzionali alla produzione ed all'analisi di dati utili per il governo del sistema a livello aziendale.

Potrà essere così rafforzata la propria capacità di governo complessivo del SSR e, al tempo stesso, saranno assicurate una maggiore trasparenza delle informazioni gestionali ed una migliore leggibilità della situazione economico-finanziaria della Regione, anche ai fini delle verifiche presso i Ministeri Vigilanti.

Una volta a regime, i flussi informativi implementati, il rinnovamento dei processi e lo sviluppo di della cultura e delle necessarie capacità manageriali, costituiranno un investimento immateriale permanentemente a disposizione delle singole strutture sanitarie del sistema sanitario regionale, che potrà usufruirne per il governo della sanità a livello aziendale e per il mantenimento dell'equilibrio gestionale di lungo periodo, anche successivamente alla fase di Piano di Rientro. L'azione prevista diviene ancora più rilevante anche alla luce dell'approvazione della Legge Regionale 26 novembre 2008 n° 34 Il nuovo assetto in essa previsto è formalmente operativo dal 1 gennaio 2009 ma le trasformazioni ad esso associate, anche in considerazione di quanto poco ancora ad oggi realizzato, richiederanno il rafforzamento delle necessità di monitoraggio e di accompagnamento in fase transitoria.

IL PROGRAMMA DA REALIZZARE E GLI STRUMENTI

All'interno del quadro di requisiti e priorità sopra descritto, la Regione Molise intende avvalersi della possibilità offerta dal Legislatore attraverso l'art. 79 comma 1 sexies c) della Legge 133/08, che prevede, per le Regioni in Piano di Rientro, l'opportunità di utilizzare risorse ex art. 20 da "investire" nella realizzazione di un programma finalizzato a garantire la disponibilità di dati economici, gestionali e produttivi delle strutture sanitarie operanti a livello locale, *"per consentirne la produzione sistematica e l'interpretazione gestionale continuativa, ai fini dello svolgimento delle attività di programmazione e di controllo regionale e aziendale, in attuazione dei piani di rientro. I predetti interventi devono garantire la coerenza e l'integrazione con le metodologie definite nell'ambito del Sistema nazionale di verifica e controllo sull'assistenza sanitaria (SiVeAS), di cui all'articolo 1, comma 288, della legge 23 dicembre 2005, n. 266, e con i modelli dei dati del Nuovo Sistema Informativo Sanitario nazionale (NSIS)"*. Le finalità per le quali la Regione Molise ritiene di ricorrere alle risorse rese disponibili attraverso l'art. 79, sono la progettazione e la realizzazione del modello di monitoraggio del sistema sanitario volto a garantire la raccolta sistematica e continuativa di tutti i dati provenienti dalle aziende e necessari per il governo della spesa, il monitoraggio dei Livelli Essenziali di Assistenza e la verifica sull'avanzamento delle azioni previste al fine del rientro dal disavanzo regionale e dell'attuazione della riforma del SSR. Si intende pertanto cogliere questa opportunità per iniettare nel sistema regionale strumenti e competenze volte, nel medio termine, a garantire la diffusione di specifico know-how tecnico-manageriale, l'introduzione di processi gestionali stabili e la disponibilità di un sistema per la produzione e raccolta di informazioni trasparenti ed affidabili attraverso le quali:

- governare e monitorare l'andamento gestionale e delle azioni di risanamento a livello aziendale e di sistema sanitario regionale nel suo complesso;
- comprendere e valutare tempestivamente i dati di produzione ed i costi ad essi associati;
- individuare le determinanti dei risultati economici, al fine di garantire l'adozione di azioni correttive e di razionalizzazione coerenti ed efficaci.

Un elemento essenziale, parte integrante del disegno e della realizzazione del modello di monitoraggio, è costituito dalla definizione di un sistema di controllo di gestione basato su una metodologia omogenea tra

Regione ed Azienda, che si adatti al governo e alla gestione delle diverse tipologie realtà operative che operano sul territorio regionale. Il sistema dovrà disporre delle informazioni necessarie per la rilevazione dei costi finalizzata sia alla valorizzazione economica delle prestazioni erogate, sia all'analisi dei costi aziendali per natura (classificazione dei costi in base alla causa economica dell'evento che ha prodotto il costo e, infine per destinazione (costi di produzione rilevati per singola struttura di erogazione o per livelli di assistenza); il programma comprenderà la realizzazione del modello presso l'ASReM.

Il Modello di Monitoraggio che si vuole realizzare dovrà garantire, in ottemperanza al già citato art. 79 comma 1 sexies c) della L. 133/08, la coerenza e l'integrazione con le metodologie definite nell'ambito del Sistema nazionale di verifica e controllo sull'assistenza sanitaria (di seguito SiVeAS), di cui all'articolo 1, comma 288, della legge 23 dicembre 2005, n. 266, e con i modelli dei dati del Nuovo Sistema Informativo Sanitario nazionale (di seguito NSIS).

Per il disegno concettuale e la realizzazione del programma, la Regione intende inoltre avvalersi della valutazione di analoghe esperienze già adottate presso altre Regioni in materia di programmi e sistemi per l'acquisizione ed elaborazione di dati economici, gestionali e produttivi delle aziende sanitarie, ricavate da recenti studi di settore. Ciò premesso, l'intervento che si delinea attraverso il programma "Art. 79" si pone in continuità rispetto alle attività connesse ai servizi di consulenza e Project Management a supporto del monitoraggio piano di rientro e in modo complementare rispetto a tutte le attività in essere per lo sviluppo del Sistema Informativo Sanitario Regionale, in quanto:

- riguarda l'aspetto realizzativo e implementativo del sistema di monitoraggio a livello aziendale e regionale (raccolta, validazione, conservazione e presentazione dei dati e del reporting);
- ricomprende attività finalizzate ad assicurare la coerente evoluzione e il supporto operativo nella realizzazione pratica dei processi di monitoraggio a livello aziendale e regionale;
- definisce gli indirizzi e predispone gli studi di fattibilità per l'adeguamento dei sistemi gestionali finalizzati all'alimentazione dei dati necessari al sistema di monitoraggio;
- definisce un approccio sistematico dei sistemi di controllo di gestione aziendale e ne prevede l'avvio.

In termini realizzativi è fondamentale che il sistema diventi produttivo in tempi rapidi, prevedendo un approccio modulare di progressivo arricchimento ed affinamento dei processi di raccolta dati e monitoraggio. La Regione, infatti, non può attendere il completamento di tutte le attività finalizzate al conseguimento del massimo livello di dettaglio prevedibile, ma dovrà essere in grado di cogliere tempestivamente i benefici progressivamente offerti dall'avanzamento dei progetti sul livello locale.

Un programma di tale portata richiede necessariamente un arco temporale di medio periodo per poter ottenere risultati che portino nella direzione indicata dal legislatore, vale a dire creazione delle condizioni culturali, organizzative e di processo all'interno delle strutture locali del SSR affinché si possa attivare una produzione sistematica di dati attendibili e una capacità continuativa di analisi delle informazioni per finalità gestionali. È pertanto ragionevole ritenere che per l'entrata a regime del programma sia necessario un arco temporale triennale.

GLI OBIETTIVI E I RISULTATI ATTESI DALLA REALIZZAZIONE DEL PROGRAMMA

Attraverso le risorse dell'art. 79 potrà essere finanziato un articolato intervento a supporto dell'Amministrazione e dell'ASReM, finalizzato ad assicurare la realizzazione del programma descritto nei precedenti paragrafi e, in particolare, lo svolgimento di interventi finalizzati a conseguire obiettivi individuabili nella diffusione e consolidamento a livello locale della "cultura aziendale", delle competenze, della conoscenza manageriale/gestionale e delle relative procedure organizzative necessarie a:

- raccogliere, con i dovuti livelli di dettaglio, accuratezza, completezza, omogeneità e tempestività i dati economico-gestionali e produttivi residenti presso tutte le strutture locali;
- garantire l'alimentazione del modello di controllo previsto, anche attraverso la raccolta sul campo dei dati necessari. Tale attività dovrà progressivamente ridursi, sino ad annullarsi, in funzione dell'effettiva messa a regime dei moduli informatici (in corso o che si rendessero necessari) e la conseguente disponibilità "in automatico" degli stessi dati;
- applicare metodologie di analisi dei dati atte a sviluppare idonee azioni di benchmarking a livello regionale, al fine di individuare le criticità gestionali sia in termini di risultati conseguiti sia in termini di stato attuazione delle azioni, e quindi di indirizzare le eventuali azioni correttive;
- implementare in modo efficace il modello di monitoraggio garantendo la coerenza e l'integrazione con le metodologie definite nell'ambito del SiVeAS e con i modelli dei dati del NSIS;
- affinare, anche sulla base delle esperienze realizzate in altri contesti regionali, linee guida Regionali per il controllo di gestione e applicarle a livello locale. L'intervento progettuale prevede che le strutture del SSR beneficino:
 - dell'attività di affiancamento sul campo e di formazione, prevista e resa disponibile con il presente programma di investimento;
 - di una quota di risorse, messe a disposizione dal presente progetto, per la progettazione o l'ammodernamento delle procedure organizzative di produzione e di analisi gestionale dei dati, nonché dei relativi sistemi informatici.

I prodotti delle attività messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi specifici, possono essere sintetizzati come segue:

1. progettazione di un **modello di monitoraggio del SSR** coerente con la progressiva disponibilità di dati provenienti dal livello locale e delle relative metodologie di analisi e consolidamento dei dati. Tale modello dovrà essere coerente con le metodologie definite nell'ambito del SiVeAS e con i modelli dei dati del NSIS;
2. **disegno della metodologia regionale di controllo di gestione** aziendale (da incorporare nel modello di monitoraggio), in grado di offrire strumenti adeguati per la rendicontazione della spesa a livello di prestazioni erogate, centri di costo, dipartimenti, distretti e azienda. Tale sistema di controllo di gestione, stante la particolarità della nostra realtà nella quale è operativa un'unica ASL, dovrà essere sostanzialmente coincidente tra il livello di ASReM e di Regione, salvo l'adeguamento per le attività direttamente gestite da quest'ultima, nonché in relazione alle finalità di lettura e valutazione dei dati in funzione del diverso ruolo istituzionale dell'ASReM e della Regione;
3. **consolidamento e aggiornamento della mappa dei flussi informativi "esistenti"** a supporto del monitoraggio, **individuazione delle carenze, dei rischi e delle necessità di intervento** e stesura di un **piano per la copertura dei fabbisogni identificati**;
4. individuazione e realizzazione degli interventi di **adeguamento dei sistemi gestionali** dell'ASReM, al fine di migliorare il grado di copertura rispetto ai fabbisogni informativi e rendere più omogenea la disponibilità di strumenti e procedure necessari alla gestione;
5. realizzazione, già a partire dal primo anno di progetto, degli strumenti in grado di produrre immediatamente una base dati strutturata in grado di garantire l'**alimentazione dei flussi di monitoraggio sul livello nazionale e regionale**. Tali strumenti verranno utilizzati dalla Regione sino alla completa realizzazione delle evoluzioni necessarie del sopracitato Osservatorio e-Health regionale, sulla base dei requisiti da definire in sede di analisi con riferimento a: parametrizzazione dello strumento in modo funzionale alle finalità e all'analisi di dettaglio da

effettuare; viste, consultazioni e data mining; reporting tipo MIS verso dipartimenti, strutture, Regione; report qualitativi di verifica sull'accuratezza, completezza e qualità dei dati prodotti. Tali evoluzioni dovranno essere effettuate entro il termine del terzo anno dall'avvio del presente programma di investimento, al fine di garantire la continuità di alimentazione dei dati del modello di monitoraggio verso il livello nazionale;

6. affiancamento sul campo delle strutture del SSR, nelle fasi di realizzazione e messa in produzione dei nuovi processi di raccolta e di gestione dei dati previsti dal modello di monitoraggio, per l'ammodernamento delle **procedure organizzative** di produzione e analisi dei dati;

7. supporto operativo continuo alle strutture sanitarie nell'attività di produzione dei dati necessari all'alimentazione del modello monitoraggio del SSR e comparazione dei dati prodotti nell'ambito del modello di monitoraggio regionale con le informazioni economico patrimoniali contenute nei modelli di rilevazione economica CE e SP, per supportare la valutazione della ragionevolezza delle stesse. Obiettivo è garantire, anche nel corso del processo di adeguamento dei sistemi informativi locali, la disponibilità dei dati economici, gestionali e produttivi delle strutture sanitarie operanti a livello locale, per consentire la produzione sistematica e l'interpretazione gestionale continuativa ai fini dello svolgimento dell'attività di programmazione e controllo regionale ed aziendale, ai sensi di quanto previsto dall'art.79 comma sexties, lettera c) della Legge 133/08;

8. applicazione della metodologia regionale del controllo di gestione, in particolare:

- applicazione del modello di controllo di gestione a livello locale e regionale e definizione dei flussi e dei processi di alimentazione per la parte non prevista dalla gara ASReM per i sistemi informativi;
- definizione dei requisiti funzionali per l'eventuale adeguamento dei sistemi gestionali locali e realizzazione dell'interfacciamento verso gli strumenti di supporto al modello di monitoraggio.

9. supporto al cambiamento organizzativo locale richiesto dalla necessità di produrre flussi informativi sistematici e continui di attività, nonché **crescita culturale e formazione continua sul campo, attraverso training on the job**, del personale delle strutture sanitarie coinvolto nell'attività di monitoraggio, al fine di far crescere ed **acquisire** le professionalità in grado di gestire autonomamente, al termine dell'intervento, le metodologie e gli strumenti.

La realizzazione del modello di monitoraggio del SSR sarà comunque garantita mediante il supporto continuativo a livello locale di cui al precedente punto 7, anche in attesa del completamento delle evoluzioni dell'Osservatorio e-Health regionale, ai fini dello svolgimento dell'attività di programmazione e controllo regionale ed aziendale, ai sensi di quanto previsto dall'art.79 comma sexties, lettera c) della Legge 133/08. La realizzazione di questo sistema sarà garantita, per quanto già disponibile con le risorse e linee progettuali già attivate con il progetto ASReM relativo al sistema informativo Amministrativo - contabile e del Personale e gli altri progetti in corso e, nel transitorio, attraverso la raccolta sul campo dei dati necessari. Tale attività è destinata ad esaurirsi in funzione dell'effettiva disponibilità dei flussi a livello informatico. Nel corso di tale attività dovranno inoltre, come già evidenziato, essere definiti i requisiti funzionali dei sistemi informatici eventualmente carenti o non presenti a livello Aziendale.

Infatti, in coerenza con una visione unitaria della strategia regionale e per un proficuo e razionale utilizzo delle fonti finanziarie disponibili, è importante che quanto previsto nel presente Documento Programmatico si integri con gli interventi di informatizzazione e rinnovamento tecnologico già previsti e/o in corso di attuazione.

Si tratta, in altri termini, di disegnare ed attivare un modello di monitoraggio complesso deputato alla raccolta, elaborazione ed interpretazione delle informazioni produttive e gestionali di tutte le componenti del sistema sanitario regionale, al fine di supportare la Regione nelle attività di pianificazione, di valutazione e di allocazione delle risorse e fornire alle Strutture Sanitarie locali le informazioni necessarie per avviare concrete azioni di ottimizzazione delle modalità di impiego delle risorse ad esse affidate.

Nel seguito vengono forniti ulteriori dettagli in relazione alle attività e ai risultati previsti dal programma.

1. Progettazione del modello di monitoraggio del SSR

Consiste nello svolgimento della parte concettuale la cui impostazione deve risultare coerente con struttura finalità e contenuti di NSIS:

- A. Disegno concettuale della struttura del modello di monitoraggio.
- B. Analisi dettagliata delle componenti in base alle finalità di controllo:
 - a. Prestazioni ospedaliere e del territorio
 - i. prestazioni erogate in regime di emergenza-urgenza
 - ii. prestazioni residenziali e semiresidenziali
 - iii. prestazioni di assistenza domiciliare
 - iv. consumi di medicinali in ambito ospedaliero
 - v. consumi di presidi e altro materiale
 - vi. monitoraggio delle prescrizioni
 - vii. monitoraggio della rete di assistenza
 - viii. andamento dei tempi di attesa
 - b. Rilevazione delle strutture e delle risorse disponibili
 - c. Dotazioni organiche e organizzazione
 - d. Dotazioni tecnologiche
 - e. Dati di spesa per i servizi
 - f. CE e SP
 - g. Investimenti
 - h. Progetti
 - i. Situazione finanziaria
 - j. Finanziamenti extra fondo sanitario regionale
 - k. Monitoraggio del piano di risanamento locale
 - l. Altro da specificare.
- C. Descrizione dettagliata dei parametri da osservare e rilevare attraverso:
 - la standardizzazione del linguaggio e dei termini
 - la definizione dei nuovi flussi informativi di dati e l'indicazione delle modalità di elaborazione
 - l'indicazione e la descrizione delle metodologie di analisi dei dati.
- D. Disegno dei flussi e delle regole di alimentazione.
- E. Disegno caratteristiche del data base e dello strumento di intelligence.
- F. Disegno del reporting a livello regionale, aziendale, di distretto e dipartimento.

2. Disegno del sistema di controllo di gestione (contabilità analitica dei costi)

Consiste nel disegno di una metodologia regionale di controllo di gestione in grado di rendere trasparente e rigorosa la modalità di attribuzione e allocazione di costi e ricavi. In particolare, la contabilità analitica dei costi sarà una delle componenti del modello e del sistema di monitoraggio che coprirà tutti gli aspetti legati alla rendicontazione dettagliata dei livelli di costo.

- A. Acquisizione esperienze di altre regioni
- B. Disegno della metodologia regionale e produzione delle linee guida da adottare a livello Aziendale
- C. Strutturazione della contabilità analitica e del modello di rendicontazione
- D. Definizione delle modalità di allocazione dei costi sui centri di costo, sulle prestazioni e sui servizi
- E. Reporting e confronto periodico con il budget e gli standard di costo
- F. Raccordo e integrazione del modello di rendicontazione all'interno del sistema di monitoraggio.

3. Analisi dei fabbisogni informativi a livello aziendale

Si tratta di analizzare l'effettiva disponibilità di dati a livello aziendale, distrettuale e dipartimentale, rispetto ai requisiti informativi del modello di monitoraggio. L'analisi deve evidenziare il gap informativo dei sistemi gestionali in essere presso le strutture ASReM. Sulla base dei risultati di tale analisi, saranno realizzati i moduli di integrazione locali per la raccolta dei dati di alimentazione del modello di monitoraggio del SSR e l'avviamento di interventi di adeguamento dei sistemi informativi aziendali, al fine di garantire la disponibilità e l'affidabilità dei dati stessi. In particolare si provvederà a:

- A. Analisi dei flussi informativi "esistenti" e la capacità dei sistemi gestionali di produrre le informazioni richieste
- B. Individuazione delle carenze delle necessità di intervento sui sistemi locali
- C. Stesura di specifiche dettagliate ai fini della copertura dei fabbisogni e lo sviluppo dei sistemi gestionali locali
- D. Predisposizione di un piano di adeguamento dei sistemi gestionali aziendali, con particolare riferimento alla integrazione verso il Sistema Informativo Direzionale.

4. Interventi di adeguamento dei sistemi locali

Sulla base delle piano definito al precedente punto (3) si procede all'avviamento degli interventi di adeguamento dei sistemi gestionali ASReM, tenendo in considerazione che la gara recentemente aggiudicata copre gli aspetti amministrativi-contabili e del personale, al fine di migliorarne il grado di copertura rispetto alle esigenze e rendere più omogenea la disponibilità degli strumenti e delle procedure necessarie alla corretta gestione delle aziende stesse e per la raccolta dei dati:

- A. Identificazione degli specifici interventi da realizzare per azienda, strutturando il piano per fasi realizzative che consentano il conseguimento di risultati a 6, 12 e 18 mesi
- B. Individuazione della responsabilità di realizzazione degli interventi e delle risorse necessarie all'esecuzione degli stessi
- C. Attivazione di uno strumento di monitoraggio continuo delle implementazioni e creazione di un report regionale e locale di project management
- D. Attivazione degli interventi.

5. Realizzazione del modello di monitoraggio del SSR

Il team specialistico deputato alla fase di disegno del modello di monitoraggio previsto nell'ambito delle attività di consulenza finanziate ex art 79 dovrà:

- A. Realizzare, già a partire dal primo anno di progetto, gli strumenti in grado di produrre immediatamente una base dati strutturata in grado di garantire l'alimentazione dei flussi di monitoraggio sul livello nazionale e regionale. Tali strumenti dovranno poter essere utilizzati dalla Regione, sino alla completa evoluzione, sulla base dei requisiti previsti come output della fase di analisi, dell'Osservatorio e-Health, in cui dovrebbe essere inserito il sistema di monitoraggio previsto
- B. Fornire i requisiti funzionali per integrare l'Osservatorio e-health, che costituirà il Sistema Informativo Direzionale, attraverso una evoluzione per stadi, da definire in sede di analisi con riferimento:
 - alla parametrizzazione dello strumento di Business Intelligence in modo funzionale alle finalità e all'analisi di dettaglio da effettuare
 - alle viste, alle consultazioni e al data mining del SID
 - al reporting tipo MIS verso dipartimenti, regione
 - ai report qualitativi di verifica sull'accuratezza, completezza e qualità dei dati prodotti dal SID.

6. Affiancamento sul campo nelle fasi di realizzazione, impostazione organizzativa e messa in produzione

L'affiancamento sul campo al personale dell'ASReM viene effettuato, anche a fini formativi, per intervenire sui processi e sulle procedure organizzative finalizzate alla produzione e all'esame dei dati:

- A. Disegno dei processi organizzativi finalizzati alla raccolta e alla gestione dei dati previsti dal modello di monitoraggio
- B. Revisione dei processi gestionali ad elevato impatto sulla efficacia operativa, la corretta rilevazione degli eventi e l'omogeneo trattamento degli stessi
- C. Identificazione degli interventi di carattere organizzativo che portano alla tempestiva disponibilità delle informazioni richieste
- D. Organizzazione e strutturazione delle fasi di chiusura dei vari processi contabili e gestionali
- E. Omogeneizzazione delle modalità di rilevazione dei fenomeni aziendali.

7. Supporto operativo continuo all'ASReM

All'affiancamento nella fase di predisposizione degli strumenti deve seguire il supporto operativo alla messa in pratica delle attività di produzione, raccolta e analisi dei dati di monitoraggio:

- A. Supporto operativo continuo nell'attività di produzione dei dati necessari all'alimentazione del modello di monitoraggio del SSR
- B. Revisione di processi e procedure operative di controllo e documentazione dei nuovi flussi
- C. Supporto alla verifica di correttezza dei dati prodotti e del reporting ottenuto
- D. Supporto alla acquisizione delle metodologie di analisi e utilizzo dei dati ai fini gestionali
- E. Verifica della coerenza di CE e SP a livello locale con le risultanze della reportistica prodotta dal nuovo modello di monitoraggio.

8. Realizzazione del modello di controllo di gestione

Il modello di rendicontazione (contabilità analitica) così impostato sul piano concettuale, dovrà essere realizzato come sistema e messo in produzione.

Ambito consulenza direzionale ed operativa finanziata ex art. 79

Assistenza al trasferimento dei requisiti funzionali ai fini della realizzazione del modello di controllo di gestione con riferimento a:

- i flussi e i processi di alimentazione
- alle viste, delle consultazioni e del data mining
- al reporting tipo MIS verso dipartimenti, centri di responsabilità, UUOO
- supporto alla produzione dei dati
- supporto nell'attività di verifica sull'accuratezza, completezza e qualità dei dati prodotti
- supporto nell'interpretazione dei dati e della reportistica prodotta
- definizione del successivo programma operativo di sviluppo del progetto a livello regionale.

Ambito adeguamento sistemi informativi aziendali ex art. 79

- A. Identificazione degli specifici interventi da realizzare
- B. Individuazione della responsabilità degli interventi e delle risorse necessarie all'esecuzione degli stessi in ambito aziendale

- C. Attivazione di uno strumento di monitoraggio continuo degli interventi e creazione di un report regionale e locale di project management
- D. Attivazione della integrazione verso il Sistema Informativo Direzionale con la realizzazione dei moduli di alimentazione del sistema di monitoraggio
- E. Attivazione degli interventi
- F. Collaudo software.

Ambito progetto Altri Progetti di informatizzazione

Adeguamento dell'Osservatorio e-Health alle esigenze del modello di monitoraggio del SSR definito, alimentato dai flussi individuati nelle fasi precedenti.

9. Supporto al cambiamento organizzativo

Si tratta del supporto continuativo al fine di far crescere, a livello aziendale e regionale, le specifiche professionalità necessarie a gestire autonomamente le metodologie e gli strumenti finalizzate alla produzione flussi informativi sistematici e continui e all'utilizzo degli stessi per il monitoraggio e la gestione di attività, spese e allocazione di risorse del servizio sanitario regionale.

MODALITÀ DI SVOLGIMENTO E COMPLETAMENTO DEL PROGRAMMA

Come indicato in precedenza, la complessità del programma risiede principalmente nella necessità di ottenere simultaneamente due risultati: (1) la trasformazione dei processi di management e di controllo delle aziende e (2) la realizzazione di un sistema di monitoraggio completo del SSR.

Devono essere pertanto acquisiti servizi professionali in grado di coprire entrambe le esigenze e di integrarsi a vicenda. In particolare sono richiesti:

- servizi di tipo consulenziale per il disegno del modello a tutti i livelli richiesti;
- servizi di tipo informatico per la realizzazione del modello stesso e del relativo sistema di alimentazione
- competenze di carattere operativo e di supporto procedurale sul campo per la messa in produzione del modello e il suo funzionamento.

Il programma deve risultare coerente con le metodologie definite nell'ambito SiVeAS e NSIS e deve integrarsi con le linee progettuali in corso con riferimento al nuovo sistema informativo e del personale ASReM ed integrabile nell'Osservatorio e-Health Regionale.

Le specifiche iniziative sul versante dei sistemi informativi che sono state comprese nel Programma potranno essere in parte incluse tra le attività che saranno finanziate tramite l'art. 79 e in parte oggetto di specifici e distinti programmi di investimento.

Nel seguito si esplicitano i principali ambiti di intervento previsti dalla Gara ASReM "Sistemi informativi amministrativo-contabili e del personale" per meglio comprenderne le interrelazioni con il progetto proposto.

Si sottolinea che gli ambiti di intervento e la metodologia proposta nella gara ASReM per il controllo di gestione mirano a rendere disponibile un **sistema informatico amministrativo contabile unico aziendale**, finalizzato a impiantare un sistema di contabilità dei costi e a rilevare in modo esaustivo e analitico l'attività prodotta e i risultati economici conseguiti da ciascun centro di responsabilità, allo scopo di individuare aree di inefficienza sulle quali intervenire. Le attività di implementazione, basate su una preliminare analisi dei sistemi e delle procedure esistenti a livello di ambiti territoriali (ex Zone) aziendali, sono focalizzate sulla costruzione di quattro architetture (processi, informazioni/dati, applicazioni e infrastrutture) che compongono il sistema informatico, alle quali si correlano attività di supporto, volte a garantire che tale costruzione avvenga secondo la programmazione economica e cronologica stabilita, nonché ad assicurare la formazione del personale che dovrà utilizzare a regime gli applicativi.

A livello regionale, invece, con il presente programma si intende intraprendere un progetto complessivo di riorganizzazione del sistema informativo sanitario regionale agendo su due versanti:

- attivare e/o completare gli aspetti organizzativi di gestione e trattamento dei flussi informativi;
- integrare soluzioni tecnologiche ed informatiche a supporto di tutte le procedure e le attività che afferiscono al sistema sanitario regionale.

Il presente progetto, pertanto, è finalizzato a sviluppare il **sistema informativo di controllo di gestione e di monitoraggio della sanità regionale**, integrando ed eventualmente completando i processi, le metodologie e i flussi informativi già predisposti a livello aziendale e di Osservatorio e-Health al fine di configurare l'infrastruttura portante dell'intera organizzazione sanitaria per offrire ai decisori regionali, ma non solo, "rappresentazioni" utili alla programmazione, al governo e alla gestione del SSR.

Obiettivo ultimo è mettere a disposizione un sistema di soluzioni attraverso il quale integrare basi informative di diversa natura (epidemiologiche, di produzione, di attività, di costo, di struttura, di capacità produttiva ecc.) la cui analisi congiunta fornirà una visione esaustiva del SSR. Mentre il progetto gara ASReM, come già detto, si configura come un percorso di costruzione e attivazione del controllo di gestione a livello unico aziendale e di sistema informatico, il modello di controllo di gestione che si intende realizzare presso l'Assessorato alla Sanità è di più ampio respiro e si viene a configurare come un sistema di programmazione e controllo strategico e di apprendimento per il miglioramento continuo, finalizzato al perseguimento dell'efficacia e dell'efficienza complessive che devono riflettersi in un maggior benessere per gli utenti interni ed esterni del SSR.

In tal senso è importante che lo sviluppo degli output del presente progetto avvenga in modo coordinato e complementare all'evoluzione del sistema informatico aziendale e dell'Osservatorio e-Health, supportato da attività di change management in grado di diffondere una cultura e una sensibilità per il controllo.

La realizzazione di questo sistema sarà garantita, per quanto disponibile, con le risorse e linee progettuali già attivate con il progetto ASReM relativo al sistema informatico Amministrativo – contabile e del Personale e gli altri progetti in corso e, nel transitorio, attraverso la raccolta sul campo dei dati necessari. Tale attività, nel corso della quale dovranno inoltre, come già evidenziato, essere definiti i requisiti funzionali dei sistemi informatici eventualmente carenti o non presenti a livello aziendale, è destinata ad esaurirsi in funzione dell'effettiva disponibilità dei flussi a livello informatico.

Lo sviluppo di tecniche e modalità operative per il governo dei flussi dati disponibili dal sistema informatico ASReM e dall'Osservatorio e-Health, adeguatamente supportate dal sistema informativo, è un processo critico che a livello regionale bisogna gestire allo scopo di trarne informazioni attendibili per supportare le decisioni in merito alla programmazione sanitaria e al governo della domanda. La disponibilità di una base informativa ad hoc è necessaria per sostenere azioni finalizzate a limitare l'accesso improprio ai servizi sanitari e a consentire di programmare in modo efficace anche l'offerta nell'ambito degli obiettivi di razionalizzazione previsti dal Piano di rientro.

La realizzazione del modello di monitoraggio del SSR sarà garantita anche mediante il supporto continuativo a livello locale, in attesa del completamento delle evoluzioni dell'Osservatorio e-Health regionale, ai fini dello svolgimento dell'attività di programmazione e controllo regionale ed aziendale, ai sensi di quanto previsto dall'art.79 comma sexties, lettera c) della Legge 133/08.

Infatti, in coerenza con una visione unitaria della strategia regionale e per un proficuo e razionale utilizzo delle fonti finanziarie disponibili, è importante che quanto previsto nel presente Documento Programmatico si integri con gli interventi di informatizzazione e rinnovamento tecnologico già previsti e/o in corso di attuazione.

TABELLA DI SINTESI SU OBIETTIVI/FONTE DI FINANZIAMENTO

	Tipologia di programma		
	Art. 79 comma 1 sexies L.133/08		Altri progetti di informatizzazione
	Consulenza direzionale ed operativa	Adeguamento sistemi informativi aziendali	
1) Progettazione del modello di monitoraggio del SSR e consolidamento dei dati, secondo modalità coerenti con le metodologie definite nell'ambito del SiVeAS e con i modelli dati del NSIS	€ 600.000,00	N/A	N/A
2) Disegno della metodologia regionale di controllo di gestione aziendale (da incorporare nel modello di monitoraggio), in grado di offrire strumenti adeguati per la rendicontazione della spesa a livello di prestazioni erogate, centri di costo, dipartimenti, distretti e azienda	€ 150.000,00	N/A	<i>Già prevista l'implementazione del sistema informatico per il controllo di gestione nella gara ASReM S.I. Amm.vo-contabili e del personale</i>
3) Consolidamento ed aggiornamento dell'analisi dei flussi informativi "esistenti" a supporto del monitoraggio, individuazione delle carenze e delle necessità di intervento e stesura di un piano per la copertura dei fabbisogni	€ 150.000,00	N/A	N/A
4) Interventi di adeguamento dei sistemi gestionali delle strutture locali al fine di migliorare il grado di copertura rispetto alle esigenze e rendere più omogenea la disponibilità di strumenti e delle procedure necessarie alla gestione	N/A	€ 1.000.000,00	<i>Già previsto nella gara ASReM l'implementazione dei S.I. Amm.vo-contabili e del personale</i>

TABELLA DI SINTESI SU OBIETTIVI/FONTE DI FINANZIAMENTO

	Tipologia di programma		
	Art. 79 comma 1 sexies L.133/08		Altri progetti di informatizzazione
	Consulenza direzionale ed operativa	Adeguamento sistemi informativi aziendali	
5) Realizzazione, già a partire dal primo anno di progetto, degli strumenti in grado di produrre immediatamente una base dati strutturata in grado di garantire l'alimentazione dei flussi di monitoraggio sul livello nazionale e regionale.			
• Realizzazione degli strumenti da utilizzare fino al completamento delle evoluzioni Osservatorio e definizione dei requisiti funzionali	€ 700.000,00	N/A	N/A
• Realizzazione delle evoluzioni		N/A	A valere su fondi regionali € 150.000
6) Affiancamento sul campo delle strutture del SSR, nelle fasi di realizzazione e messa in produzione dei nuovi processi di raccolta e di gestione dei dati previsti dal modello di monitoraggio, intervenendo anche sulla progettazione e l'ammodernamento delle procedure organizzative di produzione e analisi dei dati.	€ 500.000,00	N/A	N/A
7) Supporto operativo continuo alle strutture locali nell'attività di produzione dei dati necessari all'alimentazione del modello monitoraggio del SSR, compresa la verifica della coerenza di CE e SP a livello locale con le risultanze della reportistica prodotta dal nuovo modello di monitoraggio.	€ 1.900.000,00	N/A	N/A
8) Applicazione della modello di controllo di gestione a livello aziendale e regionale			

TABELLA DI SINTESI SU OBIETTIVI/FONTE DI FINANZIAMENTO

	Tipologia di programma		
	Art. 79 comma 1 sexies L.133/08		Altri progetti di informatizzazione
	Consulenza direzionale ed operativa	Adeguamento sistemi informativi aziendali	
<ul style="list-style-type: none"> applicazione del modello di controllo di gestione a livello locale e regionale e definizione dei flussi e dei processi di alimentazione per la parte non prevista dalla gara ASReM per i sistemi informativi. 	€ 200.000,00	N/A	<i>Già prevista l'implementazione del sistema informatico per il controllo di gestione nella gara ASReM S.I. Amm.vo-contabili e del personale</i>
<ul style="list-style-type: none"> definizione dei requisiti funzionali per l'eventuale adeguamento dei sistemi gestionali locali e realizzazione dell'interfacciamento verso gli strumenti di supporto al modello di monitoraggio; 	N/A	€ 250.000,00	
<p>9) Supporto al cambiamento organizzativo locale richiesto dalla necessità di produrre flussi informativi sistematici e continui di attività . nuove risorse e professionalità da affiancare ai ruoli regionali della sanità.</p>	€ 250.000,00	N/A	<i>Attività già previste nell'ambito della gara ASReM S.I per gli applicativi Amm.vo-contabili e del personale</i>
Oneri accessori	€ 200.000,00	€ 50.000,00	
TOTALE	€ 4.650.000,00	€ 1.300.000,00	€ 2.245.200,00^(*)

(*) Si evidenzia che l'importo Totale riportato nella colonna "Altri progetti di informatizzazione" della "Tabella di Sintesi su Obiettivi/Fonte di finanziamento", pari a 2.245.200,00 euro, è il risultato della somma dell'importo di aggiudicazione da parte dell'ASReM della gara per la realizzazione del sistema informatico amministrativo unico dell'Azienda, pari a 2.095.200,00 euro, con l'importo di 150.000,00 euro a carico del Bilancio Regionale per la "Realizzazione delle evoluzioni" dell'Osservatorio e-Health.