

FAST ASSESSMENT DEI SISTEMI INFORMATIVI

In dialogo con Claudio Caccia, *CIO KOSGROUP & Presidente Onorario AISIS*

Come accompagnare l'innovazione digitale dentro organizzazioni complesse come quelle socio-sanitarie? Come pianificare il cambiamento? Quali sfide cogliere e strutturare?

Alcune di queste domande sono state affrontate nei precedenti articoli di Sistema Management per la Sanità. In questo ultimo articolo, sempre in dialogo con **Claudio Caccia**, CIO del Gruppo KOS e Presidente Onorario di AISIS, vi proponiamo un approfondimento su **come strutturare un intervento di Fast Assessment** dell'attuale assetto dei sistemi informativi aziendali.

Con il termine **digitalizzazione aziendale** si intende l'**utilizzo delle tecnologie digitali per ottimizzare il business e per trasformare i processi aziendali al fine di creare un ambiente in cui le informazioni digitali siano al centro del sistema Azienda** e a supporto di manager, dipendenti, clienti, fornitori, ecc..

Da un punto di vista tecnologico si tratta di un termine «ombrello» che contiene un'ampia varietà di tecnologie digitali rilevanti per il funzionamento dell'impresa.

La *Digital Transformation*, però, **non è una**

mera implementazione ed adozione di nuove tecnologie, ma è un nuovo modo per fare impresa che richiede un necessario **cambiamento della visione strategica** ed una forte partecipazione degli attori coinvolti. In definitiva si parla di un cambiamento **tecnologico, organizzativo e culturale** che deve essere «scientificamente» affrontato mettendo in campo una molteplicità di competenze: tecnologiche, manageriali, commerciali, amministrative, ecc..

Sono **sei i pilastri** della Trasformazione Digitale (Fig. 1):

- in un mondo complesso e in continuo cambiamento l'azienda deve avere una **strategia** orientata al medio periodo collegata

coerentemente ai **processi** aziendali;

-gli **strumenti** e i **software informatici** sono elemento abilitante della strategia perché permettono l'automazione dei processi, la raccolta dei dati e la velocità delle operazioni;

-le **persone** prendono parte al processo sia come dipendenti sia come clienti per questo devono essere accompagnati nell'accettazione delle nuove tecnologie;

-a guidare il cambiamento devono essere i responsabili che riconoscono l'importanza dell'**innovazione** e quindi sono in grado di indirizzare i diversi team;

- tutta l'organizzazione deve essere disponibile al **cambiamento** perché questo elemento rappresenta la base del successo del percorso di trasformazione digitale;

- i dipendenti e l'azienda hanno bisogno di una **leadership** forte ed autorevole in grado di formare correttamente le persone.

Si propone di seguito uno strumento funzionale alla realizzazione del cambiamento digitale. Un percorso di **Fast Assessment** persegue un duplice obiettivo: comprendere se e quanto l'attuale modello IT sia coerente con le finalità strategiche dell'azienda socio-sanitaria e verificare che tale modello consenta un'operatività in



Figura 1. I pilastri della Digital Transformation.

condizioni di efficienza ed efficacia. Inoltre, un percorso di *Fast Assessment* permette di capire se è necessario procedere rispetto alle esigenze dell'azienda socio-sanitaria con una *Software Selection* per implementare nuovi sistemi informativi (sistema ERP, repository XDS e sistemi di Business Intelligence).

L'analisi a carattere prognostico si svolge utilizzando dati e informazioni riguardanti l'attuale stato del Sistema Informativo Aziendale, così come forniti dalle Key-People individuate dalla Direzione Aziendale. L'obiettivo ultimo che si vuole perseguire è la **definizione di un quadro di riferimento AS IS** che contestualizzi e indirizzi la futura strategia IT.

Un progetto di *Fast Assessment* prevede, infatti, un percorso di valutazione dettagliato del Sistema Informativo aziendale nella totalità delle sue componenti (amministrative, cliniche, direzionali e tecnologiche).

In definitiva la metodologia permette di evidenziare i gap esistenti tra il Sistema Informativo attualmente in uso e quello che dovrebbe efficacemente ed efficientemente supportare un percorso di crescita strategica che l'Azienda intende porre in essere nel medio periodo.

Modello di Analisi Fast Assessment: progettare il cambiamento del Sistema Informativo Aziendale



Figura 2. Gli step per progettare il cambiamento del Sistema Informativo Aziendale.

L'approccio che viene presentato prevede un opportuno adattamento del modello proposto per un'azienda sanitaria da Camussone nel 2000. Alcuni passaggi sono necessari, mentre altri possono essere considerati opzionali (riportati in grigio nelle figure).



Figura 3. Il primo passaggio: l'Analisi.

Il primo step riguarda l'ANALISI (Fig.3). In primo luogo è necessario **svolgere un confronto** tra la Business Strategy e l'IT Strategy per verificare l'allineamento delle iniziative strategiche. In secondo luogo deve essere svolto un **passaggio di carattere organizzativo**. L'attenzione viene posta, infatti, sull'esistenza di procedure aggiornate che siano in grado di descrivere in modo puntuale l'articolazione delle diverse fasi del processo, gli attori coinvolti in ogni fase, il grado di autonomia decisionale e i correlati ambiti di responsabilità. In terzo luogo può essere svolta la **mappatura dei processi AS IS** che permette di descrivere anche attraverso il linguaggio grafico le attività che vengono svolte in ogni processo. Questo passaggio risulta successivamente abilitante per la **valutazione dei livelli di efficienza dei processi**, che evidenzia la possibilità di minimizzare le risorse impiegate, e per la **valutazione dei profili componenziali**, che indaga le competenze dei singoli utenti sui diversi sistemi.

Il secondo passaggio riguarda la DIAGNOSI (Fig. 4). In questa fase l'obiettivo è quello di presentare il prospetto di una **mappa dei fabbisogni** che si basi essenzialmente su una

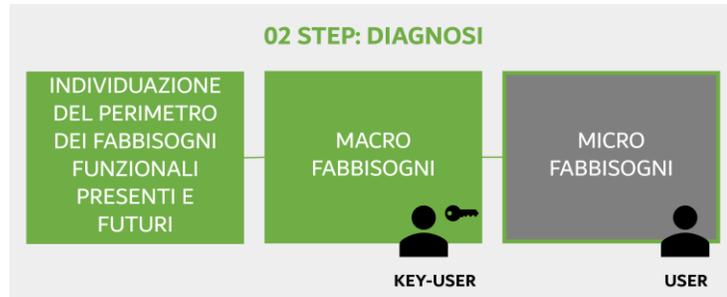


Figura 4. Il secondo passaggio la Diagnosi.

segmentazione dei bisogni aziendali. Tale divisione deve essere analizzata per i **macro** fabbisogni delle Key People aziendali e, se necessario, può essere ulteriormente indagata per i **micro** fabbisogni funzionali. L'obiettivo è la definizione delle singole fasi del percorso che il paziente svolge all'interno della struttura: dalla fase di identificazione o di prevenzione fino alla fase di soddisfacimento e di esito della cura.

Il terzo ed ultimo passaggio è quello che riguarda il passaggio all'azione: il **PROGETTO IMPLEMENTATIVO** (Fig. 5).

In primo luogo **la definizione dei livelli di copertura del Sistema Informativo rispetto ai fabbisogni funzionali** consente di valutare le potenzialità attuali al di là delle specifiche condizioni di impiego. Ad esempio, il sistema informativo consente la gestione del budget per centri di responsabilità, ma la funzione

non viene utilizzata all'interno dell'azienda. In secondo luogo **la definizione del timing di copertura dei fabbisogni funzionali** permette di stabilire le tempistiche di risposta richieste dalle singole aree aziendali.

In questo caso è possibile definire il timing sia dei fabbisogni funzionali standard sia dei fabbisogni funzionali di personalizzazione rispetto ai percorsi di prevenzione e cura specifici dell'azienda socio-sanitaria.

Al termine di queste due analisi è possibile **prendere una decisione rispetto al proseguo del progetto**.

In particolare, possono essere avviate diverse fasi successive:

1) la revisione dell'IT Strategy che comporta



Figura 5. Il terzo passaggio: il Progetto implementato.

la ridefinizione dei fornitori ICT;

2) la necessità di attivare una *Software Selection* che accompagni la scelta verso un nuovo ERP Aziendale o verso nuovi applicativi tecnologici abilitanti rispetto alle richieste individuate nell'analisi;

3) la revisione del modello organizzativo e l'avvio di un progetto di definizione dei processi TO BE strutturato a partire dalle *best practice* del settore socio-sanitario.

In conclusione si desidera sottolineare che, per la fattibilità del cambiamento nel breve periodo, il percorso di *Fast Assessment* deve essere accompagnato da:

- attività di comunicazione e motivazione;
- attività di coinvolgimento delle persone più predisposte al cambiamento;
- attività di team building e team working;
- attività di formazione.

Per saperne di più contattaci alla mail info@sistemamanagement.it.

<https://www.sistemamanagement.it/>

info@sistemamanagement.it

+39 342 0094322 / +39 02 49674618

Via Trieste 21C, 20010, Santo Stefano Ticino, MI