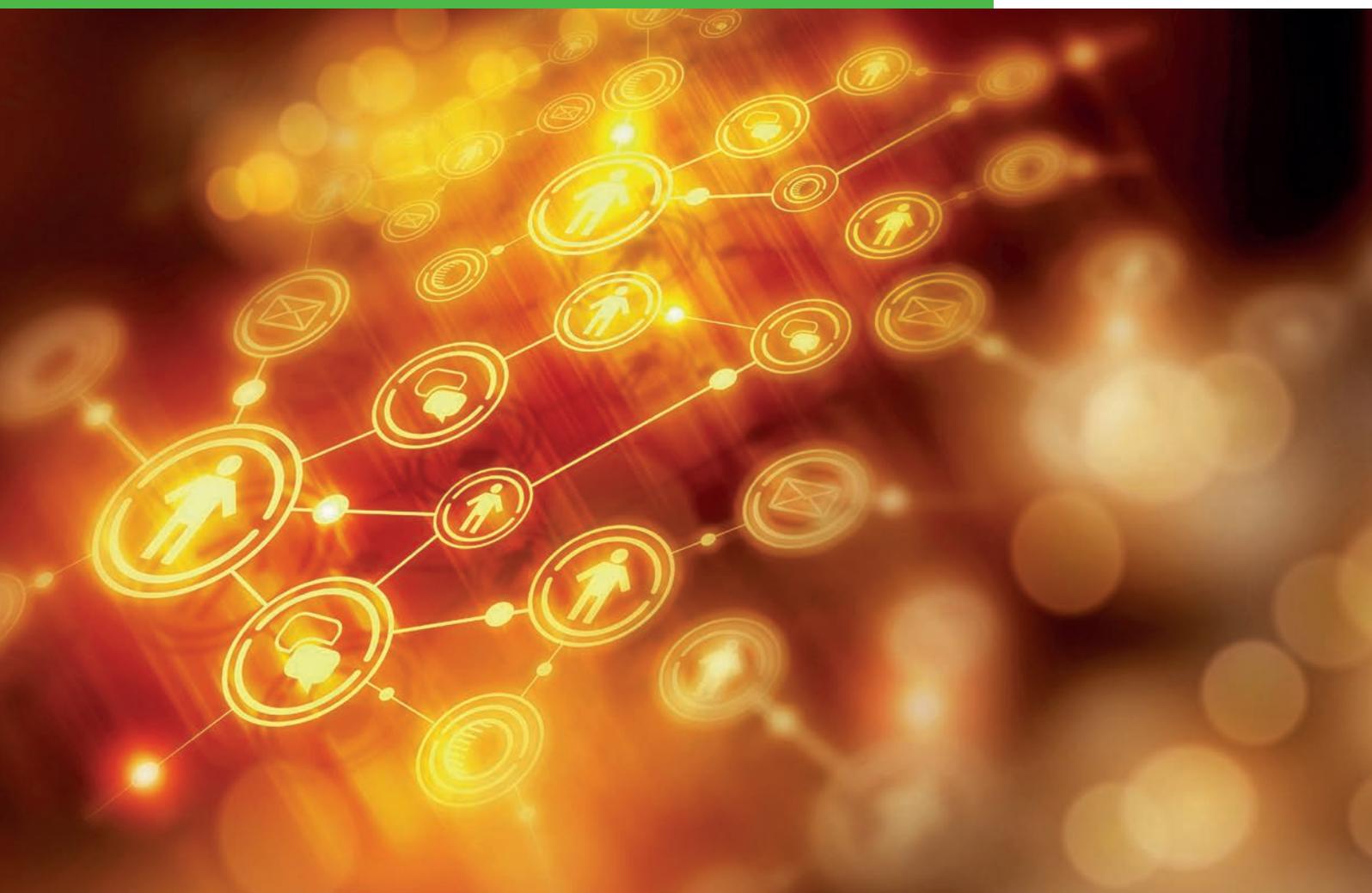


STRATEGIA TIC

GUIDA PER ISTITUTI PER PERSONE CON BISOGNI D'ASSISTENZA



COLOPHON

Editore:

CURAVIVA Svizzera
Settore specializzato Persone anziane
Zieglerstrasse 53
Casella postale 1003
3000 Berna 14

Telefono 031 385 33 33
info@curaviva.ch
www.curaviva.ch

Autore:

Andrea Cramer, direttore/consulente Sevida Sagl,
membro della rete di consulenti di CURAVIVA Svizzera

Copyright immagine di copertina: istockphoto

Grafica: !frappant, Berna

Edizione: gennaio 2019

Riferimento bibliografico:

Cramer, A. (2019). Strategia TIC. Guida per istituti per persone con bisogni d'assistenza. Edito da CURAVIVA Svizzera, settore specializzato Persone anziane. Sito web: www.curaviva.ch

Indice

1	Introduzione	5
1.1	Strategia TIC: definizione	5
1.2	Importanza di una strategia TIC	6
1.3	Principi e utilità di una strategia TIC	7
2	Impostazione ed elementi di una strategia TIC	8
3	Le sette fasi della strategia TIC nei dettagli	9
3.1	Fase 1 (punto della situazione): analisi della situazione effettiva	9
3.2	Fase 2 (punto della situazione): sfide	11
3.3	Fase 3 (sviluppo): strategia per le applicazioni	13
3.4	Fase 4 (sviluppo): strategia di sourcing	15
3.5	Fase 5 (sviluppo): organizzazione TIC	15
3.6	Fase 6: attuazione	16
3.7	Fase 7: cockpit	17
4	Indici	18
4.1	Indice delle illustrazioni	18
4.2	Indice delle tabelle	18
4.3	Indice bibliografico e delle fonti	18
5	Allegato: questionario per l'analisi dei fattori soft	19

1 Introduzione

In futuro la popolazione anziana, sempre più numerosa, avrà esigenze diverse rispetto a oggi, vorrà usufruire di servizi più completi e personalizzati. Stando a uno studio dell'Istituto Gottlieb Duttweiler (GDI) (cfr. Gürtler et al., 2018), assisteremo a un cambiamento nel mercato delle case per anziani e degli istituti di cura. L'odierno mercato dell'offerta si trasformerà in un mercato della domanda e in avvenire imporrà agli istituti una maggiore flessibilità (cfr. al riguardo anche il Modello abitativo e di cure 2030 di CURAVIVA Svizzera).

Una tendenza analoga si indovina nella prospettiva delle istituzioni per persone affette da disabilità mentali o fisiche. E anche nel settore dell'aiuto all'infanzia e alla gioventù si nota che le offerte standard delle istituzioni coprono sempre meno le necessità di bambini, adolescenti e genitori bisognosi di assistenza. Esiste una domanda di offerte flessibili, che consentano passaggi agevoli e combinazioni tra cure ambulatorie e stazionarie.

Questa tendenza è confermata anche dagli attuali sviluppi tecnologici. Oggi disponiamo già di tutta una

serie di sistemi tecnici utilizzabili negli istituti, e che dovrebbero essere integrati in un sistema di informazione e comunicazione aziendale. In futuro la tendenza che si profila attualmente è destinata a rafforzarsi ulteriormente, e in parallelo sorgeranno nuove e ulteriori sfide, anche e in special modo nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Una strategia riferita a questo campo può rappresentare un utile strumento di appoggio per le case per anziani e gli istituti di cura nel loro cammino verso un ambiente TIC sostenibile e conforme alle esigenze. La presente guida è intesa come ausilio per gli istituti interessati che desiderano elaborare una strategia in tal senso.

La guida fa capo a esempi illustrativi tratti dalla prassi. Benché nella maggior parte dei casi questi esempi provengano dalla realtà quotidiana degli istituti di cura, la guida si rivolge in generale alle istituzioni per persone bisognose di assistenza che si interessano delle questioni riguardanti l'impiego delle TIC nel proprio contesto aziendale.

1.1 Strategia TIC: definizione

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in acronimo TIC (dall'inglese Information and Communication Technology, ICT) comprendono, oltre ai sistemi tecnici di un istituto, anche gli iter, i processi, i flussi di comunicazione e le informazioni che nascono dall'uso delle installazioni tecniche per le future decisioni.

Per sistemi tecnici si intendono ad esempio:

- le reti EED, i sistemi server e tutti gli apparecchi collegati, quali PC, stampanti, scansionatori, WLAN;
- le applicazioni software per l'amministrazione, le cure, l'economia domestica, i servizi alberghieri, il servizio tecnico;

- i dispositivi per l'impiantistica degli edifici e il relativo controllo;
- gli impianti per la trasmissione di informazioni, quali televisori, pannelli informativi, dispositivi di videotrasmissione, siti web;
- i dispositivi di sicurezza, quali ad es. i sistemi di assistenza, le soluzioni per la protezione delle persone affette da demenza, le installazioni antincendio.

I sistemi tecnici descritti potranno essere integrati sempre più facilmente nelle reti informatiche e per lo scambio di dati utilizzeranno tendenzialmente tecnologie uniformi standardizzate.

1.2 Importanza di una strategia TIC

In avvenire, le possibilità offerte dalla tecnica saranno integrate in misura crescente nel quotidiano degli istituti. Per poter garantire il raggiungimento di questo obiettivo, è importante affrontare la questione delle TIC con un approccio olistico e strategico e compiere tempestivamente le necessarie riflessioni sulle esigenze che si porranno in futuro.

La figura 1 evidenzia che le TIC devono sostenere, in quanto elemento fondamentale di un'azienda, tutti i settori e tutte le esigenze di un istituto.

Attualmente gli elementi TIC coinvolgono già quasi tutti i settori di un istituto. Questa tendenza si rafforzerà ulteriormente nei prossimi anni.

Secondo il Gruppo Gartner, società leader nel campo della consulenza alle imprese, la strategia TIC dovrebbe essere un elemento della strategia aziendale che precisa chiaramente ciò che l'azienda intende «ottenere» dalle TIC. Lo sviluppo di una strategia TIC efficace presuppone dunque necessariamente l'esistenza di una strategia aziendale e di un concetto operativo. L'istituto che non ha le idee chiare sulla posizione che intende occupare tra 5-7 anni manca di una base essenziale per l'elaborazione di una strategia TIC.

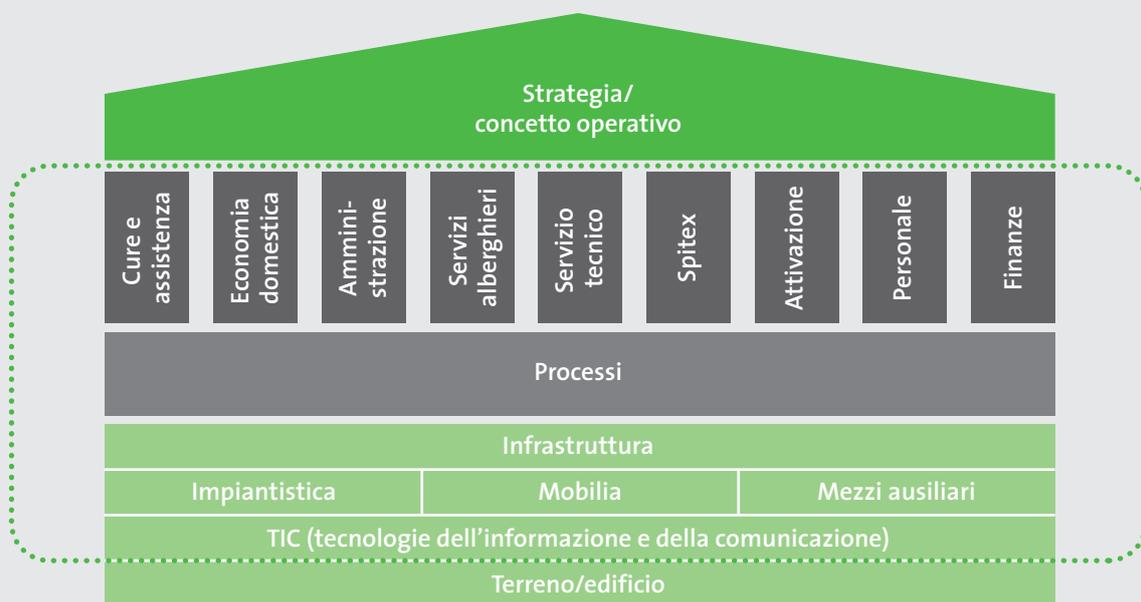


Figura 1: TIC come elemento fondamentale

1.3 Principi e utilità di una strategia TIC

Per sviluppare una strategia TIC sostenibile, è indispensabile che le TIC vengano sviluppate in condizioni di parità con i settori specializzati. Ciò significa, ad esempio, che le TIC devono essere in grado di capire, e anche di concretizzare, le necessità delle cure e dell'assistenza. Le TIC devono essere il «fertilizzante» per il futuro sviluppo dell'istituto. A tal fine la strategia TIC non deve definire un panorama elaborato fin nell'ultimo dettaglio, bensì ispirarsi soprattutto ai tre interrogativi seguenti:

1. Come dovranno presentarsi le TIC tra 5 anni? (Visione, strategia di applicazione, organizzazione)
2. Che cosa ci occorre per sviluppare le TIC verso questo obiettivo? (Risorse/collaboratori, finanze, innovazioni)
3. Come dovrà essere strutturato il cammino verso questo obiettivo, e come dovrà essere pilotato? (Roadmap e cockpit strategico)

Una corretta strategia TIC deve offrire a un istituto:

- la garanzia che le TIC sostengano durevolmente la strategia generale dell'istituto;
- una base decisionale chiara per i futuri investimenti nelle TIC;

- trasparenza sul modo di impiegare le risorse TIC nel modo più efficiente possibile per l'istituto;
- una riduzione dei costi grazie all'ottimizzazione dell'impiego delle risorse TIC;
- un sostegno ottimale per i settori specializzati, ad esempio per l'elaborazione congiunta di un catalogo dei requisiti;
- la possibilità di migliorare l'efficienza e la stabilità delle TIC;
- l'evidenziazione di una roadmap chiara e di un piano di attuazione per i progetti.

Nell'elaborare una strategia TIC devono essere rispettati i seguenti principi:

1. soluzioni innovative per i settori a valore aggiunto;
2. incremento dell'efficienza/risparmio sui costi per i settori di supporto;
3. ottimizzazione dell'infrastruttura, abbattimento dei costi/incremento dell'efficienza.

2 Impostazione ed elementi di una strategia TIC

L'impostazione di una strategia TIC viene realizzata in 7 fasi, le quali si articolano in 3 temi principali (cfr. Johannig, 2014):

1. Punto della situazione	2. Definizione della strategia	3. Attuazione della strategia
<p>Fase 1: analisi della situazione effettiva</p> <ul style="list-style-type: none">• Tecnologia• Processi• Organizzazione• Finanze <p>Fase 2: sfide</p> <ul style="list-style-type: none">• Analisi della strategia aziendale• Sfide• Elaborazione di una visione TIC	<p>Fase 3: strategia per le applicazioni</p> <ul style="list-style-type: none">• Portafoglio delle applicazioni• Ciclo di vita delle applicazioni <p>Fase 4: strategia di sourcing</p> <ul style="list-style-type: none">• Quali prestazioni devono essere fornite internamente e quali acquisite all'esterno? <p>Fase 5: organizzazione TIC</p> <ul style="list-style-type: none">• Ruoli e responsabilità• Definizione dell'organizzazione TIC	<p>Fase 6: attuazione</p> <ul style="list-style-type: none">• Portafoglio di progetti• Roadmap• Pianificazione del budget <p>Fase 7: cockpit</p> <ul style="list-style-type: none">• Definizione degli ordini di grandezza• Comunicazione• Gestione dei cambiamenti

Tabella 1: componenti di una strategia TIC

3 Le sette fasi della strategia TIC nei dettagli

3.1 Fase 1 (punto della situazione): analisi della situazione effettiva

3.1.1 Analisi della tecnologia esistente

L'analisi dell'infrastruttura TIC esistente richiede conoscenze tecniche approfondite e serve a ottenere un quadro delle componenti attualmente impiegate.

I settori da analizzare sono i seguenti (enumerazione non esaustiva):

- componenti di rete (switch, firewall, punti di accesso WLAN);
- ambiente server (struttura, archiviazione dati, applicazioni di base, virtualizzazione);
- postazioni di lavoro (PC, notebook, terminali mobili);
- periferiche (stampanti, scansionatori, apparecchi fax);
- sistemi di sicurezza (sistema di controllo degli accessi, strategia di backup, protezione degli accessi, antivirus, sicurezza delle password);
- chiamate di soccorso da parte dei residenti, protezione anti-fuga, chiamate di soccorso da parte del personale curante;
- telefonia;
- sistemi di informazione, ad esempio per la visualizzazione dei menù.

È importante anche verificare lo stato attuale della documentazione di sistema e provvedere al suo aggiornamento in caso di bisogno. È assolutamente indispensabile uno schema di rete aggiornato, che garantisca trasparenza e una visione completa delle componenti attualmente impiegate. Inoltre, questa parte dell'analisi deve identificare sia gli elementi convalidati, sia gli eventuali punti deboli con le relative necessità di intervento.

3.1.2 Analisi dei fattori soft

Questa parte dell'analisi serve a far luce, rispondendo a una serie di domande, sui fattori soft in rapporto con le TIC. Occorre rispondere a queste domande nell'ambito di un colloquio strutturato con il personale della direzione che conosce al meglio la situazione attuale delle TIC. Le risposte previste dal questionario strutturato devono assegnare un punteggio ad ogni possibilità di risposta.

Esempio: per ogni risposta possono essere assegnati 0, 3 o 6 punti. In seguito si possono sommare i punti di ogni ambito tematico e attribuire il punteggio a un intervallo di valori:

Punti	Intervallo di valori nel grafico
Da 0 a 6 punti	= 1
Da 7 a 12 punti	= 2
Da 13 a 15 punti	= 3
Da 16 a 18 punti	= 4

I fattori soft dell'analisi della situazione effettiva vengono suddivisi nei seguenti ambiti tematici:

- Gestione di progetti e dei cambiamenti
- Gestione dei requisiti TIC presso l'istituto
- Flessibilità dell'ambiente TIC
- Servizi di assistenza e supporto TIC
- Sourcing (quali prestazioni vengono acquistate e quali vengono fornite internamente?)
- Ruoli e responsabilità
- Sviluppo dei collaboratori
- Tecnologia
- Sicurezza TIC
- Infrastruttura generale TIC ed esercizio
- Infrastruttura server
- Gestione dei dati di base
- Strutture di costo TIC
- Controlling/indicatori TIC
- Compliance TIC (gestione delle licenze, direttive sulla protezione dei dati)

L'allegato contiene un esempio di questionario strutturato su questi temi.

Analisi della situazione effettiva TIC, fattori soft

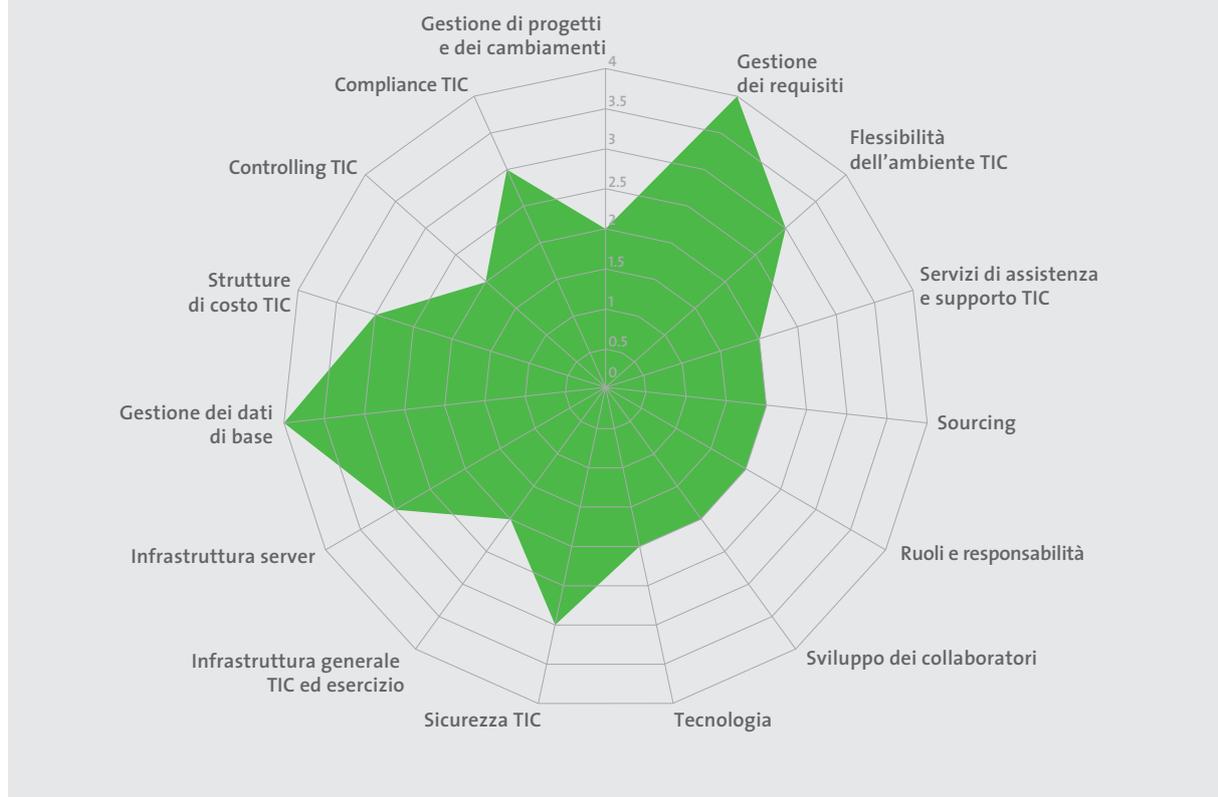


Figura 2: valutazione dei fattori soft

La valutazione delle risposte può essere illustrata ad esempio come grafico radar (cfr. figura 2). Il grafico presenta con chiarezza i punteggi ottenuti nei vari ambiti tematici. I temi che hanno ottenuto un punteggio ≤ 2 presentano una necessità di intervento.

3.1.3 Analisi degli aspetti finanziari e della compliance

Un aspetto importante dell'analisi della situazione effettiva è anche la conoscenza degli oneri finanziari precisi per le componenti impiegate e i servizi utilizzati. È fondamentale conoscere i fattori che generano costi, di quali costi si tratta e qual è l'utilità aziendale che ne deriva.

Di norma, gli oneri TIC di un istituto vengono generati negli ambiti seguenti:

- contratti di manutenzione per applicazioni software e interfacce;
- contratti di manutenzione per le componenti hardware;
- oneri per i servizi di supporto e manutenzione;
- oneri per gli acquisti iniziali di hardware e software;
- oneri per le licenze degli elementi di sicurezza (cosiddetti renewal, ad esempio per i programmi antivirus o il software firewall);
- oneri per i servizi di assistenza (piattaforme hosting, prestazioni di centri di calcolo);

- oneri per la comunicazione (Internet, telefonia, trasmissione di dati);
- costi interni per il supporto e i progetti TIC.

Vengono poi ad aggiungersi altri oneri specifici di progetto, che possono variare considerevolmente. Per la successiva elaborazione di un budget occorre tener conto anche dell'attualità e dell'età tecnologica delle varie componenti TIC.

La verifica periodica dell'attualità delle licenze hardware e software impiegate è importante anche in relazione alla responsabilità civile della direzione.

3.1.4 Analisi dell'organizzazione TIC

L'analisi dell'organizzazione serve a identificare i ruoli e le responsabilità esistenti in relazione alle TIC e a stabilire come avviene la loro delimitazione tra settore specialistico e TIC.

3.2 Fase 2 (punto della situazione): sfide

In questa fase devono essere definiti da un lato i campi d'intervento che influiscono sulla strategia aziendale (concetto operativo) e dall'altro le sfide derivanti dalla situazione iniziale e dai processi.

3.2.1 Domande sulla situazione iniziale

Prima di considerare più da vicino i campi d'intervento risultanti dalla strategia aziendale, vanno chiarite alcune questioni riguardanti la situazione iniziale dell'istituto:

- Qual è la situazione dell'istituto al momento? Vi sono problemi attuali?
- Quali sono le principali sfide che l'istituto si trova di fronte?
- Qual è a vostro giudizio il livello di soddisfazione dei residenti?
- Qual è a vostro giudizio il livello di soddisfazione dei collaboratori?
- Esistono condizioni legislative o normative difficili da trattare?

3.2.2 Domande sui processi

L'analisi dei processi può essere molto impegnativa, anche in termini di tempo; pertanto, per quanto riguarda il processo strategico TIC, ci limiteremo ad alcune questioni essenziali che ci forniranno le informazioni rilevanti:

- Quali sono i tre principali processi a valore aggiunto dell'istituto?
- Come vengono supportati questi tre processi dalle TIC? Dove si intravedono potenzialità di miglioramento?

- Esistono processi di supporto per i quali il supporto TIC può essere ulteriormente standardizzato?
- Esistono fattori esterni che impongono un adeguamento dei sistemi TIC?
- Quali processi forniscono informazioni particolarmente importanti? Quale livello qualitativo devono raggiungere queste informazioni?

3.2.3 Requisiti dei settori specializzati

I requisiti dei settori specializzati rivestono grande importanza. Su tali requisiti si deve disporre di un quadro per quanto possibile preciso e realistico.

Nel caso ideale dovrebbero essere i responsabili dei settori specializzati a rispondere alle domande, con un riscontro da parte dei responsabili dei team. Di particolare interesse sono le risposte fornite dai settori specializzati sui seguenti temi:

- Al momento attuale, che cosa manca urgentemente agli utenti nel lavoro quotidiano per quanto riguarda i terminali o la tecnica TIC?
- In quali ambiti una collaborazione efficiente tra TIC e settore specializzato riveste un'importanza decisiva per il successo dell'attività?
- Quali requisiti speciali di sicurezza TIC devono essere adempiuti?
- In quali ambiti occorre consacrare un'attenzione particolare alla qualità?

3.2.4 Derivazione di campi di intervento per la strategia TIC

Dopo aver risposto alle domande delle fasi precedenti e aver identificato i temi rilevanti dedotti dal concetto operativo, occorre ora rappresentare i campi di intervento che ne risultano.

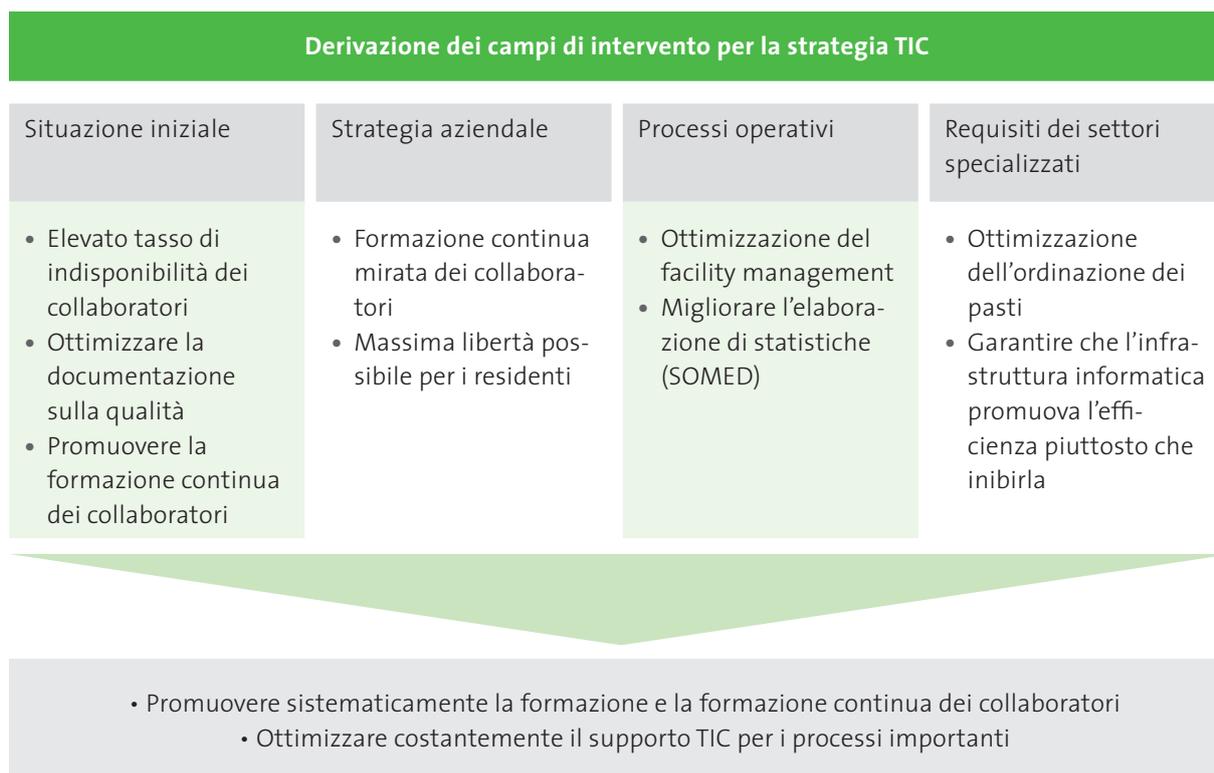


Tabella 2: esempio di derivazione di campi di intervento

3.2.5 Visione TIC

La visione TIC serve a descrivere in modo semplice e incisivo le linee guida strategiche per i progetti TIC. Essa deve rispondere alla seguente domanda: «Dove vogliamo andare – considerate le condizioni?» La visione TIC è dunque uno dei primi temi che vanno trattati nell'ambito di una strategia TIC.

L'orizzonte temporale di una visione è ancora più vasto di quello di una strategia (da 5 a 10 anni).

Una volta identificate le sfide alle quali l'istituto si trova di fronte, si può iniziare a formulare su queste basi una visione TIC. Con ciò, sono state definite anche le direttive per l'elaborazione della strategia TIC.

Visione TIC

La visione TIC deve aiutare la casa per anziani a coprire nel migliore dei modi le esigenze attuali e future. Deve servire a ottimizzare i processi per quanto possibile e ragionevoli, a facilitare la fornitura di servizi e ad aumentare la sicurezza dei residenti.

Figura 3: esempio di visione TIC

3.3 Fase 3 (sviluppo): strategia per le applicazioni

3.3.1 Identificazione di un portafoglio di servizi

Prima di elaborare la strategia per le applicazioni (software), occorre identificare i servizi che l'istituto offre oggi e intende offrire domani. La fornitura dei vari servizi deve essere supportata in modo ottimale dalle applicazioni impiegate, a seconda dell'ambito di impiego.

Le riflessioni dovrebbero includere anche i processi, poiché esistono forti interdipendenze tra la piattaforma (hardware) in senso stretto, le applicazioni installate su di essa e i processi riprodotti.

Servizi per gruppo di destinatari												
Servizi	Destinatari dei servizi											
	Attuali	Futuri	Residenti	Collaboratori	Residenti temp.	Residenti diurni	Esterni					
Cure	•	•	•									
Assistenza	•	•	•									
Trasporto	•	•	•	•	•	•						
Servizio di parrucchiere	•	•	•		•	•						
Podologia	•	•	•		•	•						
Assistenza spirituale	•		•		•	•						
Attivazione	•	•	•		•	•						
Snoezelen		•	•									
Centro fitness		•	•	•	•	•	•					

Tabella 3: esempio di servizi e destinatari

3.3.2 Elaborazione della strategia per le applicazioni

Una volta acquisite le opportune conoscenze sui servizi, identificati come indicato al capitolo 3.3.1, si può quindi elaborare una strategia per le applicazioni. Il punto di partenza è rappresentato dalle applicazioni esistenti, che fungono da base per la strategia. Generalmente, ogni istituto impiega un buon numero di applicazioni. Spesso vengono utilizzate anche applicazioni «ombra», per le quali non si dispone di una licenza ufficiale ma che vengono impiegate regolarmente da determinati utenti.

Le riflessioni strategiche devono riguardare soprattutto le applicazioni fondamentali, ossia le applicazioni che supportano la fornitura dei servizi, indispensabili per il disbrigo dei compiti amministrativi o imposte per legge o per regolamento. Per ogni applicazione occorre rispondere alle seguenti domande:

- Quanto è importante l'applicazione per l'istituto?
- Qual è il grado di consenso degli utenti nei confronti dell'applicazione?

- A che punto si trova l'applicazione nel ciclo di vita tecnologico?
- L'applicazione offre all'istituto la necessaria flessibilità?
- Quale deve essere la disponibilità dell'applicazione a livello di esercizio?

Come emerge dalla tabella 4, occorre indicare per ogni applicazione anche la necessità di intervento. I possibili campi di intervento possono consistere in un aggiornamento (update), nella valutazione di una soluzione sostitutiva o anche di un nuovo acquisto.

Se nell'istituto sono previsti lavori di costruzione o ristrutturazione, si consiglia di individuare anche i punti di accesso e le interfacce (prese o ricezione) necessari in ogni locale per gli elementi TIC. Esempi: in quale locale occorre un collegamento LAN? In quali zone occorre garantire un collegamento WLAN e dove dovrà essere installata una chiusura elettronica?

Applicazioni fondamentali														
Istituto: casa per anziani e istituto di cura (modello)														
Applicazione	Fornitore	Versione impiegata	Versione più recente	Consenso degli utenti 1 = basso 3 = elevato	Know how degli utenti 1 = scarso 3 = eccellente	Sostegno nel lavoro quotidiano 1 = scarso 3 = elevato	Flessibilità della soluzione 1 = rigida 3 = molto flessibile	Requisiti per le interfacce 1 = irrilevanti 3 = molto flessibili	Grado di maturità della tecnologia (quanto è moderna) 1 = obsoleto 3 = ultimo grido	Disponibilità richiesta (giorno/settimana * ore)	Tempo massimo di indisponibilità (t) in giorni consecutivi	Qualità del supporto da parte del fornitore attuale 1 = carente 3 = eccellente	Sotto quali aspetti esiste una necessità di ottimizzazione? Opzione di intervento?	Che cosa occorrerebbe cambiare?
Soluzione ERP	Fornitore 1	1.60	3.50	3	2	2	2	3	3	5*8	3	3	Aggiornare (update)	Migliorare il know how dei collaboratori
Pianificazione dell'impiego del personale (PIP)	Fornitore 2	8.60	8.70	1	2	2	3	3	1	5*8	1	2	Consenso	Formare i collaboratori interessati all'uso dell'applicazione
Documentazione delle cure	Fornitore 3	12.30	12.30	2	3	3	1	1	2	7*24	1	1	Supporto	Discutere la qualità del supporto con il produttore

Tabella 4: esempio di portafoglio delle applicazioni fondamentali

3.4 Fase 4 (sviluppo): strategia di sourcing

Nell'ambito della strategia di sourcing occorre rispondere alla cosiddetta domanda del «make or buy»: quali prestazioni, servizi e infrastrutture devono essere forniti all'interno dell'istituto stesso e quali devono essere acquistati da organizzazioni esterne?

In pratica, l'outsourcing comporta perlopiù l'esternalizzazione di prestazioni TIC. Di norma, ogni istituto ha già esternalizzato alcune prestazioni parziali. Vengono frequentemente esternalizzate a società informatiche esterne soprattutto le prestazioni di fornitori del software delle applicazioni specializzate o la gestione della rete.

Esistono 4 tipi o sottocategorie di outsourcing:

- l'outsourcing dell'infrastruttura;
- l'outsourcing delle applicazioni;
- l'outsourcing del processo aziendale;
- il cloud computing.

Qui di seguito elenchiamo alcuni argomenti che fanno propendere per un'esternalizzazione di prestazioni o servizi:

- maggiore stabilità dell'ambiente di sistema;
- mancanza di risorse di personale all'interno dell'istituto per la gestione di un servizio;
- grandi esigenze di flessibilità dei server per quanto riguarda la performance o lo spazio di memoria;

- esigenze accresciute di sicurezza (protezione dei dati, protezione degli accessi, protezione contro l'indisponibilità);
- mancanza di spazi adeguati per i sistemi all'interno dell'istituto.

Qui di seguito elenchiamo alcuni argomenti che fanno propendere per una soluzione inhouse:

- all'interno dell'istituto occorre un know how per tutelare le conoscenze;
- l'istituto dispone di un numero sufficiente di specialisti TIC interni;
- tempo risparmiato non dovendo coordinare ditte esterne;
- minore dipendenza da fornitori esterni;
- possibilità di ridurre le problematiche legate alle interfacce tra i diversi fornitori.

Oltre a questi argomenti, per ogni variante va considerata negli accertamenti anche la situazione sul fronte dei costi.

Le riflessioni sul tema del sourcing possono essere molto approfondite. In genere, però, rispondendo agli argomenti evocati e valutando vantaggi e svantaggi per ogni sottocategoria si fa presto chiarezza sulla strategia di sourcing indicata per l'istituto.

3.5 Fase 5 (sviluppo): organizzazione TIC

Una volta presa la decisione descritta nel capitolo 3.4, ossia dopo aver definiti quali compiti saranno svolti esternamente e quali internamente, occorre definire l'organizzazione TIC. Per poter determinare la collocazione adeguata delle TIC nell'organizzazione generale dell'istituto, occorre rispondere alle seguenti domande:

- Chi è responsabile delle TIC all'interno dell'istituto e chi prende le decisioni?
- Chi decide in merito all'impiego delle risorse TIC?
- In che modo vengono gestite finanziariamente le TIC? Quali sono i parametri/gli indicatori rilevanti per le TIC (ad es. rispetto dei costi di progetto preventivati o riduzione dei costi infrastrutturali)?

- Qual è il ruolo delle TIC in seno all'istituto?
- Come vengono effettuate le delimitazioni in caso di accavallamento di ruoli?

Nelle riflessioni occorre anche considerare che spesso le TIC vengono percepite come «figliastro indesiderato». Sempre più spesso, inoltre, tra le varie funzioni svolte dai collaboratori incaricati di compiti TIC sorge un conflitto di ruoli da non sottovalutare. In caso di gestione interna occorre pertanto garantire che possano essere messe a disposizione sufficienti risorse in qualsiasi momento per il trattamento dei compiti TIC.

3.6 Fase 6: attuazione

Nella sesta fase inizia l'attuazione della strategia TIC, che avviene in tre passi:

1. elaborazione di una roadmap per un periodo di 2 o 3 anni che, includendo tutti i progetti aziendali, elenchi i progetti TIC da realizzare a lungo termine per poter attuare con successo la strategia TIC;
2. calcolo del budget necessario;
3. definizione delle responsabilità per l'attuazione dei progetti TIC.

Per progetti TIC si intendono non solo i progetti riguardanti le applicazioni e la tecnica, ma anche quelli che prevedono misure organizzative. Tale necessità di intervento a livello organizzativo emerge rispondendo al questionario figurante nell'allegato.

Per disporre di un quadro generale, le misure vengono elencate per ambito tematico. A tal fine si può utilizzare la seguente tabella (basata sull'esempio del tema «Sfide»):

Derivazione di misure dalla fase 2 «Sfide»	
Sfide identificate	Misure derivate dalle sfide identificate
Imminente ristrutturazione dello stabile 2	Garantire che la pianificazione degli impianti elettrici tenga conto di tutte le esigenze TIC
Collegamento al sistema cantonale di contabilizzazione	Contattare il produttore del software e definire un progetto da attuare

Tabella 5: esempio di campi di intervento e misure

3.7 Fase 7: cockpit

Il cockpit strategico TIC può essere paragonato al cockpit di un aereo. Esso deve rappresentare, ai livelli definiti dall'istituto e mediante valutazione di determinati parametri, lo scarto tra la situazione auspicata e la situazione effettiva.

L'estensione dei parametri può variare notevolmente e dipende dalle necessità particolari del singolo istituto. Tuttavia, si consiglia di definire un numero minimo di parametri e ordini di grandezza, in modo da poter verificare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

Un metodo completo per la definizione di parametri TIC consiste nell'utilizzare la scheda di valutazione bilanciata (in inglese «Balanced Scorecard»). Tale approccio considera 4 prospettive:

1. finanze
2. processi interni
3. apprendimento e sviluppo
4. mercato e clienti (residenti)

Per ognuna di queste prospettive vengono definiti obiettivi, parametri, valori target e misure.

I parametri possono comprendere:

1. **finanze**
 - a. costi TIC per collaboratore o residente;
 - b. costi di progetto TIC situazione auspicata / situazione effettiva;
2. **processi interni**
 - a. numero di richieste di intervento all'helpdesk, reclami ed escalation;
 - b. numero di innovazioni di processo dalle fila dei propri collaboratori;
 - c. velocità di flusso di un processo dall'inizio alla fine;
3. **apprendimento e sviluppo**
 - a. numero di proposte di miglioramento;
 - b. numero di partecipanti ai corsi di formazione continua in ambito TIC;
 - c. rispetto dei termini;
4. **mercato e clienti (residenti)**
 - a. livello di soddisfazione nei sondaggi tra i residenti;
 - b. riduzione degli oneri interni, riduzione del dispendio orario per i compiti amministrativi.

Gli indicatori dovranno essere verificati a intervalli regolari, ma almeno una volta all'anno.

4 Indici

4.1 Indice delle illustrazioni

Figura 1: TIC come elemento fondamentale	6
Figura 2: valutazione dei fattori soft	10
Figura 3: esempio di visione TIC	12

4.2 Indice delle tabelle

Tabella 1: componenti di una strategia TIC	8
Tabella 2: esempio di derivazione di campi di intervento	12
Tabella 3: esempio di servizi e destinatari	13
Tabella 4: esempio di portafoglio delle applicazioni fondamentali	14
Tabella 5: esempio di campi di intervento e misure	16

4.3 Indice bibliografico e delle fonti

- CURAVIVA Suisse (ed.) (2016). Il modello abitativo e di cure 2030 di CURAVIVA Svizzera.
www.curaviva.ch/modello-abitativo-di-cure_2030
- Gürtler D., Schäfer C., Breit S. (2018). take care. GDI Gottlieb Duttweiler Institute: Rüşchlikon.
- Johannig V. (2014). IT-Strategie. Optimale Ausrichtung der IT an das Business in 7 Schritten.
Springer Fachmedien: Wiesbaden.

5 Allegato: questionario per l'analisi dei fattori soft

Questionario per l'analisi della situazione effettiva delle TIC nell'istituto

Gestione di progetti e dei cambiamenti				
1	Negli ultimi 5 anni, sono falliti progetti TIC e quanti (sorpasso del preventivo o dei termini)?	<input type="checkbox"/> Sì, più del 50%	<input type="checkbox"/> Al massimo il 10%	<input type="checkbox"/> No, nessuno
2	Disponiamo di collaboratori in grado di occuparsi della gestione di progetto per progetti TIC?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
3	Per i progetti TIC che toccano molti collaboratori, esiste una gestione sistematica dei cambiamenti?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
Gestione dei requisiti				
4	Nell'istituto vi sono persone che potrebbero rispondere in modo strutturato ai requisiti dei settori specializzati?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, con un sostegno	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
5	Le interfacce tra TIC e settori specializzati sono standardizzate?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
6	Esiste un canale di input chiaramente definito per i requisiti TIC dei settori specializzati?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì
Flessibilità dell'ambiente TIC				
7	Le risorse necessarie (più potenza di calcolo, più spazio di memoria, infrastruttura supplementare) possono essere predisposte rapidamente e in modo flessibile (se budget occorrente è disponibile)?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
8	Le soluzioni TIC impiegate sono standardizzate, modulari ed esternalizzabili (= la soluzione può essere affidata mediante sourcing a centri di calcolo)?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
9	Dal punto di vista delle licenze, le soluzioni impiegate si prestano a essere gestite su un server proprio o anche in un centro di calcolo?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
Servizi di assistenza e supporto TIC				
10	I processi di supporto TIC sono standardizzati e noti all'interno dell'istituto?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
11	I requisiti di disponibilità necessari e il tempo massimo di indisponibilità sono definiti per ogni applicazione?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
12	L'organizzazione in caso di necessità di supporto è garantita conformemente ai requisiti sul tempo massimo di indisponibilità definiti internamente?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente

Sourcing				
13	I fornitori esterni vengono coordinati in modo consapevole e strutturato?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
14	I modelli di prezzo definiti per contratto con i fornitori corrispondono al fabbisogno effettivo?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
15	Esistono clausole di uscita che ostacolano un cambiamento di fornitore?	<input type="checkbox"/> Sì, nella maggior parte dei casi	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> No
Ruoli e responsabilità				
16	Esistono descrizioni dei ruoli e responsabilità definite per i collaboratori del nostro settore TIC?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì
17	Si tengono regolarmente riunioni di scambio tra TIC e settori specializzati, nell'ambito delle quali vengono discussi e sistematicamente monitorati temi rilevanti?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Di tanto in tanto	<input type="checkbox"/> Sì
18	Nei rapporti tra settori specializzati e TIC, i fattori soft (fiducia, comprensione e rispetto) sono presenti?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
Sviluppo dei collaboratori				
19	Ai collaboratori TIC vengono offerti corsi di formazione continua?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, sistematicamente
20	Esiste una strategia per la promozione dei collaboratori TIC?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, sistematicamente
21	Si tengono anche corsi per lo sviluppo di soft skills (ad es. comunicazione, gestione di progetto)?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, regolarmente
Tecnologia				
22	Presso l'istituto esiste un ruolo che svolge la funzione di architetto TIC?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì
23	La sostituzione di applicazioni obsolete è integrata nella pianificazione dell'architettura ed esistono piani di sostituzione chiari?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
24	Lo stato di salute tecnico e specialistico di tutti i sistemi TIC è noto e viene regolarmente controllato?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> È disponibile una panoramica, ma nessun controllo periodico	<input type="checkbox"/> Sì, questa condizione è pienamente attuata

Sicurezza TIC				
25	Esiste un concetto per la sicurezza TIC e le misure vengono sistematicamente verificate?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
26	Esiste un piano d'emergenza che viene regolarmente testato?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, i documenti teorici esistono	<input type="checkbox"/> Sì, i documenti esistono e vengono regolarmente effettuati dei test
27	Esiste un incaricato della sicurezza TIC?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in combinazione con altri ruoli	<input type="checkbox"/> Sì

Infrastruttura generale TIC ed esercizio				
28	Tutti i terminali dell'infrastruttura TIC dell'istituto (notebook, stampanti, monitor ecc.) sono standardizzati?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Gli standard esistono ma non sono applicati in modo capillare	<input type="checkbox"/> Sì, standardizzazione chiara senza eccezioni importanti
29	Esiste un sistema di allerta che scopre eventuali errori o indisponibilità del sistema e avvisa le persone responsabili?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Il monitoraggio viene effettuato, ma non viene emesso alcun avviso	<input type="checkbox"/> Sì, questa condizione è pienamente attuata
30	Le applicazioni ombra (ossia le applicazioni che ufficialmente non fanno parte del portafoglio dell'istituto e non sono nemmeno supportate dalle TIC) sono tutte note?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, sono noti pochi casi	<input type="checkbox"/> Sì, nella maggior parte dei casi

Infrastruttura server				
31	I server sono virtualizzati per quanto possibile?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Nella maggior parte dei casi	<input type="checkbox"/> Sì
32	Esiste un meccanismo di backup funzionante e il meccanismo di backup viene periodicamente verificato?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Esistono backup per tutti i sistemi	<input type="checkbox"/> Esistono backup per tutti i sistemi e vengono periodicamente verificati
33	Il carico dei server viene analizzato sistematicamente e i picchi di carico sono noti?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> In gran parte il carico è noto, ma non esiste una strategia di evitamento chiara	<input type="checkbox"/> Sì, questa condizione è sistematicamente attuata

Gestione dei dati di base				
34	Esistono regole per la gestione dei dati di base e le relative responsabilità?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, le regole sono chiare e vengono anche applicate
35	Esistono controlli periodici della qualità dei dati?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Controlli saltuari	<input type="checkbox"/> Sì
36	I dati di base vengono automaticamente trasmessi ai sistemi periferici tramite interfacce?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, sistematicamente
Strutture di costo TIC				
37	Nell'elaborazione del budget, si distingue tra costi di progetto, costi delle applicazioni e costi d'esercizio?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, sistematicamente
38	I fattori di costo determinanti delle TIC sono noti?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, sono chiaramente identificati
39	Vengono effettuate analisi periodiche per l'ottimizzazione dei costi nel settore TIC?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Solo quando capita	<input type="checkbox"/> Sì
Controlling TIC				
40	I parametri rilevanti per il controlling TIC sono definiti?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
41	La direzione aziendale può ottenere in qualsiasi momento informazioni chiare sui parametri?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Grossomodo sì, ma con qualche lacuna	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
42	I costi di processo delle TIC sono noti (ad es. onere per i processi manuali)?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
Compliance TIC				
43	È stata istituita una gestione delle licenze (ottimizzazione degli acquisti di licenze, modelli di licenza speciali ecc.)?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì, sistematicamente
44	È possibile garantire che giuridicamente esistono tutte le licenze per le componenti software impiegate nell'istituto?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Nella maggior parte dei casi	<input type="checkbox"/> Sì, pienamente
45	L'istituto dispone di direttive sulla protezione dei dati (in special modo per il settore delle cure)?	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì, in parte	<input type="checkbox"/> Sì

CURAVIVA.CH