



TERMS OF REFERENCE NO. 83/23

Design and delivery of digital maturity assessment framework for healthcare providers

1. Background

With digitalization no longer merely a contributor to business growth but a critical precondition for continued competitiveness of corporate entities across all industries, there is growing global realization of the need to allocate greater resources to enable and expedite the processes of digital transformation, adaptation and innovation. Nonetheless, the level of both digital awareness and uptake in Bosnia and Herzegovina remains limited with little organic demand for transformational assistance and the deployment of digital technologies. The healthcare sector represents an illustrative case study in the cost of dismissing digital enablers and innovation in general, with demand for healthcare services - in both volume and scope - growing alongside the further diminishing of available resources. At the same time, healthcare is among the most carbon-intensive industries in the world.¹ It is responsible for close to 5% of greenhouse gas emissions worldwide, largely stemming from fossil fuel combustion, exacerbating the existing public health crisis with atmospheric pollution very much contributing to the high instance of chronic diseases in Bosnia and Herzegovina.

The introduction of green and digital technologies and innovations offer both improved patient outcomes, as well as greater efficiency in operation for both public and private healthcare providers. There is, however, a pressing need to ensure that the coming digital transformation and innovation journeys are properly supported and resourced. This entails, at a minimum, a basic level of awareness of the benefits offered through both green and digital transformations as well as the skills needed to fully exploit the available opportunities. This will enable healthcare businesses and public institutions alike to make informed decisions about moving their organizations forward. In addition to this basic level of awareness and knowledge of digitalization as an enabler in healthcare, there is further need to provide interested providers with on-site support and tailor-made assistance in assessing the needs of their organizations and charting the way forward. Finally, innovations in healthcare, as in any other sector, will require the development of a supporting enabling environment that will generate new and advanced healthcare services and solutions. This will include prototype development, testing and product, and business, design.

The its4Health Digital Innovation Hub (the Hub) will offer an integrated package of services, ranging from facilitating digital and green transformation of partner healthcare SMEs and public providers, through enabling the emergence of innovative products, to incubating and developing businesses around the innovations. The Hub is unique in its approach as it aims to provide significant added value to society at large through making a tangible contribution to improving the performance of the country's struggling health sector.

The Hub aims to grow into a unique country-wide platform for enhancing and enabling cooperation between businesses, public institutions and scientific entities, helping improve the performance, and the



continued resilience, of the healthcare sector in the post-pandemic setting. The establishment and inception of the Hub represent the initial steps in accelerating the adoption and diffusion of new technologies by the healthcare industry, building on the existing healthtech ecosystem in Bosnia and Herzegovina, and exploiting the opportunities presented by the coming green and digital transitions.

In order to facilitate this mission, **the Hub is commissioning the design and development of a purpose-built comprehensive digital maturity assessment framework with implementing instruments**, aimed at assessing the baseline level of digital readiness of healthcare providers in the country. In addition to providing entry level data on the state of digitalization in the industry and its digital evolution, the results of the assessments will provide a helpful tool in evaluating the impact of the DIH on business operations of healthcare clients further down the line.

While it is expected that the Service Provider will use an existing methodology as a starting point in the design process, the outcome of this process will be a tailor-made framework developed to meet the specific needs of the BiH healthcare community.

The project for establishing digital innovation hubs is part of the broader project EU4DigitalSME, jointly funded by the European Union and the Federal Ministry for Economic Cooperation and Development of the Federal Republic of Germany (BMZ).

Setting up and supporting the development of DIH (Digital Innovation Hub) services is one of the key activities of the EU4DigitalSME project, all aimed at contributing to the development of an ecosystem for digitalization, automation, and innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bosnia and Herzegovina.

2. Objective

The main objective of the assignment is to provide the Hub with a stand-alone framework for the administration of a digital maturity assessment, to include process methodology, implementation guide and multi-modular questionnaires. The assessment framework will encompass the following considerations: 1) Digital strategy & investments, 2) digital readiness, 3) human centric digitalisation, 4) data management & security, 5) interoperability, 6) green digitalisation. The green digitalization category will focus on the use of digital technologies to improve environmental sustainability and the inclusion of circularity. In addition, the assessment tool will also need to collect basic information on institutional clients.

In line with the requirements of the assignment, the following sub-objectives are thus envisioned:

1. Design, development, and delivery of a comprehensive digital maturity assessment framework, inclusive of methodology, implementing instructions and multi-modular questionnaire,
2. Administration of pilot assessment in order to validate methodology and fine-tune instruments and approach, as needed,
4. Consolidation and presentation of final framework package.



3. Scope of work

Under the overall supervision of the responsible Hub unit (SSST), and in collaboration with interested partners, the Service Provider will be responsible for the implementation of the following:

Activity 1. Submit inception plan.

At this stage, the Service Provider will submit their inception plan consisting of a detailed timeline for the delivery of critical activities as well as any addition/changes to proposed approach, based on discussions with relevant stakeholders or changes in the operating environment. The implementation plan is subject to review and approval by the responsible Hub unit and will closely follow the delivery timeline as laid out in the Terms of Reference.

Activity 2. Design, develop and deliver digital maturity assessment framework and supporting documents.

Once the implementation plan has been approved, the Service Provider will initiate the development of the assessment methodology, in line with relevant EU best practices and models. The ultimate objective of the digital assessment process, to be facilitated via the assessment framework, is to help healthcare providers understand their level of digital readiness and maturity across all of their operations, helping inform efforts at developing customized digitalization roadmaps for client organizations. Thematic focus is on healthcare providers and their specific demands when it comes to digitalization of services, processes, and products. Accordingly, the methodology and tools should consider the specificities of the healthcare mandate and its business model. While the methodology will initially be used for assessing the digital maturity of private healthcare providers, it is envisioned for use in the public sector as well.

As noted above, the assessment framework will encompass the following considerations: 1) Digital strategy & investments, 2) digital readiness, 3) human centric digitalization, 4) data management & security, 5) interoperability, 6) green digitalization. The green digitalization category will focus on the use of digital technologies to improve environmental sustainability and the inclusion of circularity. In addition, the assessment tool will also need to collect basic information on institutional clients so this will need to be reflected in the relevant documents.

The methodology itself will need to describe in detail the process of assessing organizational digital maturity, as well as explain how the data collected will contribute towards the final desired outcome. The methodology will be accompanied by a detailed step-by-step implementation guide as well as a questionnaire that will be used to collect data. All of the deliverables will be subject to quality assurance by the SSST Unit as well as external consultant that will be contracted to provide process oversight.



Activity 3. Administer pilot assessment.

At this stage, the Service Provider will be required to pilot the assessment framework in a preselected healthcare organization in order to assess both the ability and responsiveness of prospective clients as well as the relevance and quality of the methodology and implementing tools. SSST will provide the Service Provider with access and will help support the process as and when required.

Activity 4. Consolidation and presentation of final framework package.

Once the pilot assessment has been carried out and results have been recorded and analyzed, the Service Provider will make the necessary finetuning of the methodology and implementing tools. Any additional consultations that may need to be carried out will take place at this stage.

Once this is completed, the Service Provider will refine the final composition and text of deliverables.

4. Language of the Study

The report must be delivered exclusively in one of the official languages of Bosnia and Herzegovina.

5. Minimum Eligibility and Qualification Criteria

Eligibility and Qualification will be evaluated on Pass/Fail basis.

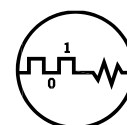
Subject	Criteria	Document Submission requirement
ELIGIBILITY		
Legal Status	Vendor is a legally registered entity.	Legal registration documents submitted
Company Profile	Bidder information.	Company Profile, which should not exceed 5 (5) pages, including printed brochures and product catalogues relevant to the goods/services being procured
QUALIFICATION		
Previous Experience	Minimum 3 contracts of similar nature and complexity implemented over the last 5 years.	Contracts /client statements on satisfactory performance/other relevant documents confirming satisfactory delivery of results submitted
Financial Standing	Bidder must demonstrate the current soundness of its financial standing.	Income statement and balance sheet for the year 2021 and 2022 and/or other relevant documents demonstrating current soundness of financial standing



6. Deliverables and Payment Schedule

The Hub expects the assignment to be fully completed by 31 December 2023, in line with the schedule below:

Assignment output	Deliverables	Payment %	Indicative Deadline	Condition for Payment Release
Task 1: Submit inception plan	Inception plan consisting of detailed timeline for the delivery of critical activities and outline of proposed process methodology.	20 %	November 10	Within thirty (30) days from the date of meeting the following conditions: a) Client's written acceptance (i.e., not mere receipt) of the quality of the outputs; and b) Receipt of invoice from the Service Provider.
Task 2: Design and develop initial digital maturity assessment framework, implementing guide and multi-modular questionnaire	Draft digital maturity assessment methodology; implementation guide; multi-modular questionnaire.	20 %	November 30	
Task 3: Pilot assessment process	Result of pilot digital maturity assessment in the form of report with process findings and recommendations.	20 %	December 15	
Task 4: Deliver final products	Final digital maturity assessment methodology; implementation guide; multi-modular questionnaire.	40 %	December 31	





7. Submission Deadline

All interested candidates are to submit their bids to this repeated call with all supporting documents from **Friday, October 13, 2023 to Friday, October 27, 2023, 23:59 PM**. All bids are to be submitted electronically to the following email address: *info@ssst.edu.ba*, with the subject note: *Design and delivery of digital maturity assessment framework for healthcare providers, No. 83-23 – Call for Bid Submission*.



POZIV ZA DOSTAVLJANJE PONUDA BR. 83/23

Dizajn i isporuka okvira za procjenu digitalne zrelosti za
pružaoce zdravstvenih usluga

1. Pozadina

Kako digitalizacija više ne doprinosi samo rastu poslovanja, već je i kritičan preduslov za kontinuiranu konkurentnost korporativnih subjekata u svim industrijama, sve je veća globalna spoznaja potrebe za izdvajanjem većih resursa kako bi se omogućili i ubrzali procesi digitalne transformacije, adaptacije i inovacija. Bez obzira na to, nivo svijesti o digitalnoj tehnologiji u Bosni i Hercegovini i dalje je ograničen sa malom potražnjom za transformacijskom pomoći i primjenom digitalnih tehnologija. Sektor zdravstvene zaštite predstavlja ilustrativnu studiju slučaja o troškovima odbacivanja digitalnih pokretača i inovacija općenito, pri čemu potražnja za zdravstvenim uslugama raste zajedno sa daljnjim smanjenjem raspoloživih resursa. U isto vrijeme, zdravstvo je među industrijama s najintenzivnijom emisijom štetnih gasova u svijetu. Odgovorno je za skoro 5% emisija stakleničkih plinova širom svijeta, -koje u velikoj mjeri proizilaze iz sagorijevanja fosilnih goriva, pogoršavajući postojeću krizu javnog zdravstva sa zagađenjem atmosfere gdje doprinosi visokoj instanci hroničnih bolesti u Bosni i Hercegovini.

Uvođenje zelenih i digitalnih tehnologija i inovacija nude poboljšane ishode pacijenata, kao i veću efikasnost u radu kako za javne tako i za privatne pružaoce zdravstvenih usluga. Međutim, postoji hitna potreba da se osigura da nadolazeća digitalna transformacija i inovacijska putovanja budu adekvatno podržani i opremljeni resursima. To podrazumijeva, u najmanju ruku, osnovni nivo svijesti o prednostima koje se nude kroz zelenu i digitalnu transformaciju, kao i vještine potrebne za potpuno iskorištavanje dostupnih mogućnosti. Ovo će omogućiti zdravstvenim preduzećima i javnim institucijama da donose informirane odluke o kretanju svojih organizacija naprijed. Pored ovog osnovnog nivoa svijesti i znanja o digitalizaciji kao pokretaču u zdravstvu, postoji daljnja potreba da se zainteresiranim pružiocima pruži podrška na licu mjesta i pomoć u procjeni potreba njihovih organizacija i planiranju puta naprijed. Inovacije u zdravstvu, kao i u svakom drugom sektoru, zahtijevat će razvoj poticajnog okruženja koje će generirati nove i napredne zdravstvene usluge i rješenja. Ovo će uključivati razvoj prototipa, testiranje proizvoda i poslovanja, te dizajn.

Its4Health Digital Innovation Hub (The Hub) će ponuditi integrirani paket usluga, u rasponu od olakšavanja digitalne i zelene transformacije partnerskih MSP-a i javnih pružatelja zdravstvenih usluga, preko omogućavanja pojave inovativnih proizvoda, do inkubacije i razvoja poslovanja oko inovacija. Hub je jedinstven po svom pristupu jer ima za cilj pružiti značajnu dodatnu vrijednost društvu u cjelini kroz davanje opipljivog doprinosa poboljšanju učinka zdravstvenog sektora u zemlji.

Hub ima za cilj da preraste u jedinstvenu platformu širom zemlje za unapređenje i omogućavanje saradnje između preduzeća, javnih institucija i naučnih subjekata, pomažući poboljšanju performansi i kontinuiranu otpornost zdravstvenog sektora u postpandemijskom okruženju. Uspostavljanje i početak Hub-a predstavljaju početne korake u ubrzanju usvajanja i širenja novih tehnologija u zdravstvenoj industriji,



nadograđujući se na postojeći zdravstveni ekosistem u Bosni i Hercegovini, te iskorištavajući mogućnosti koje nam pružaju nadolazeća zelena i digitalna tranzicija.

Kako bi olakšao ovu misiju, **Hub ima za cilj dizajn i razvoj namjenski izgrađenog sveobuhvatnog okvira za procjenu digitalne zrelosti sa instrumentima za implementaciju**, koji ima za cilj procjenu osnovnog nivoa digitalne spremnosti pružalaca zdravstvenih usluga u zemlji. Pored pružanja početnih podataka o stanju digitalizacije u industriji i njoj digitalnoj evoluciji, rezultati procjena pružit će koristan alat za procjenu uticaja DIH-a na poslovanje klijenata zdravstvene zaštite u nastavku.

Iako se očekuje da će Pružalac usluga koristiti postojeću metodologiju kao početnu tačku u procesu dizajna, rezultat ovog procesa će biti okvir koji je napravljen po mjeri, razvijen da zadovolji specifične potrebe zdravstvene zajednice u BiH.

Projekat uspostavljanja centara za digitalne inovacije dio je šireg projekta EU4DigitalSME, koji zajednički finansiraju Evropska unija i Savezno ministarstvo za ekonomsku saradnju i razvoj SR Njemačke (BMZ).

Uspostavljanje i podrška razvoju DIH (Digital Innovation Hub) usluga je jedna od ključnih aktivnosti EU4DigitalSME projekta, a sve ima za cilj da doprinese razvoju ekosistema za digitalizaciju, automatizaciju i inovacije u malim i srednjim preduzećima (MSP) u Bosni i Hercegovini.

2. Cilj

Glavni cilj zadatka je da se Hub-u obezbjedi samostalni okvir za administraciju digitalne procjene zrelosti, da uključi metodologiju procesa, vodič za implementaciju i multimodularne upitnike. Okvir procjene će obuhvatiti sljedeća razmatranja: 1) Digitalna strategija i investicije, 2) digitalna spremnost, 3) digitalizacija usmjerena na čovjeka, 4) upravljanje podacima i sigurnost, 5) interoperabilnost, 6) zelena digitalizacija. Kategorija zelene digitalizacije će se fokusirati na upotrebu digitalnih tehnologija za poboljšanje ekološke održivosti i uključivanje cirkularnosti. Osim toga, alat za procjenu će također morati prikupiti osnovne informacije o institucionalnim klijentima.

U skladu sa zahtjevima zadatka, predviđeni su sljedeći podciljevi:

1. Dizajn, razvoj i isporuka sveobuhvatnog digitalnog okvira za procjenu zrelosti, uključujući metodologiju, uputstva za implementaciju i multimodularni upitnik,
2. Administracija pilot procjene u cilju validacije metodologije i finog podešavanja instrumenata i pristupa, prema potrebi,
3. Konsolidacija i prezentacija finalnog okvirnog paketa.

3. Obim posla

Pod sveobuhvatnim nadzorom odgovorne Hub jedinice (SSST), u saradnji sa zainteresovanim partnerima, Pružalac usluga će biti odgovoran za implementaciju sledećeg:



Aktivnost 1. Dostaviti početni plan.

U ovoj fazi, Pružalac usluga će dostaviti svoj početni plan koji se sastoji od detaljnog vremenskog okvira za realizaciju kritičnih aktivnosti, kao i svih dodataka/izmjena predloženog pristupa, na osnovu razgovora sa relevantnim dionicima ili promjena u operativnom okruženju. Plan implementacije podliježe pregledu i odobrenju od strane odgovorne Hub jedinice i pomno će pratiti rok isporuke kako je navedeno u Projektnim zadacima.

Aktivnost 2. Dizajn, razvoj i isporuka digitalnog okvira za procjenu zrelosti i prateće dokumentacije.

Nakon što plan implementacije bude odobren, Pružalac usluga će pokrenuti razvoj metodologije procjene, u skladu sa relevantnim najboljim praksama i modelima EU. Krajnji cilj procesa digitalne procjene, koji treba da bude olakšan kroz okvir za procjenu, je da se pomogne zdravstvenim radnicima da imaju bolje razumijevanje nivoa digitalne spremnosti i zrelosti u svim njihovim operacijama, pomažući u informisanju napora u razvoju prilagođenih mapa puta za digitalizaciju za organizacije klijenata. Tematski fokus je na pružaocima zdravstvenih usluga i njihovim specifičnim zahtjevima kada je u pitanju digitalizacija usluga, procesa i proizvoda. Shodno tome, metodologija i alati trebaju da uzmu u obzir specifičnosti mandata zdravstvene zaštite i njenog poslovnog modela. Dok će se metodologija u početku koristiti za procjenu digitalne zrelosti privatnih zdravstvenih radnika, predviđena je za korištenje i u javnom sektoru.

Kao što je gore navedeno, okvir procjene će obuhvatiti sljedeća razmatranja: 1) digitalna strategija i investicije, 2) digitalna spremnost, 3) digitalizacija usmjerena na čovjeka, 4) upravljanje podacima i sigurnost, 5) interoperabilnost, 6) zelena digitalizacija. Kategorija zelene digitalizacije će se fokusirati na upotrebu digitalnih tehnologija za poboljšanje ekološke održivosti i uključivanje cirkularnosti. Osim toga, alat za procjenu će također morati prikupiti osnovne informacije o institucionalnim klijentima, tako da će se to morati odraziti u relevantnim dokumentima.

Sama metodologija će morati detaljno opisati proces procjene organizacijske digitalne zrelosti, kao i objasniti kako će prikupljeni podaci doprinijeti konačnom željenom ishodu. Metodologija će biti popraćena detaljnim vodičem za implementaciju korak po korak, kao i upitnikom koji će se koristiti za prikupljanje podataka. Svi rezultati će biti podvrgnuti osiguranju kvaliteta od SSST tima, kao i eksternog konsultanta koji će biti angažovan za nadzor procesa.

Aktivnost 3. Administracija pilot procjene.

U ovoj fazi, od Pružaoca usluga će se tražiti da pilotira okvir za procjenu unaprijed odabrane zdravstvene organizacije kako bi procijenio i sposobnost i odziv potencijalnih klijenata, kao i relevantnost i kvalitet metodologije i alata za implementaciju. SSST će pružiti pružaocu usluga pristup i pomoći će u podršci procesu kada je to potrebno.



Aktivnost 4. Konsolidacija i prezentacija konačnog okvirnog paketa.

Nakon što se provede pilot procjena i rezultati budu zabilježeni i analizirani, Pružalac usluge će izvršiti potrebno podešavanje metodologije i alata za implementaciju. Sve dodatne konsultacije koje bi mogle biti potrebne će se obaviti u ovoj fazi.

Kada se ovo završi, Pružalac usluga će precizirati konačan sastav i tekst procjene.

4. Jezik studije

Izveštaj mora biti dostavljen isključivo na jednom od službenih jezika Bosne i Hercegovine.

5. Minimalni kriteriji podobnosti i kvalifikacije

Podobnost i kvalifikacija će se ocjenjivati na osnovu statusa zadovoljava/ne zadovoljava.

Predmet	Kriterij	Zahtjev za podnošenje dokumenta
PODOBNOST		
Legalni status	Ponuđač je legalno registrovano lice.	Dokumenti za pravnu registraciju dostavljeni
Profil kompanije	Informacije o ponuđaču.	Profil kompanije, koji ne bi trebalo da prelazi 5 (5) stranica, uključujući štampane brošure i kataloge proizvoda relevantne za robu/usluge koje se nabavljaju
KVALIFIKACIJE		
Prethodno iskustvo	Najmanje 3 ugovora slične prirode i složenosti implementirana u posljednjih 5 godina.	Dostavljene izjave klijenata o zadovoljavajućem učinku/druga relevantna dokumentacija koja potvrđuje zadovoljavajuću isporuku rezultata
Finansijsko stanje	Ponuđač mora pokazati trenutnu stabilnost svog finansijskog stanja.	Bilans uspjeha i bilans stanja za godinu 2021. i 2022. i/ili drugi relevantni dokumenti koji pokazuju trenutnu stabilnost finansijskog stanja



6. Zadaci i raspored plaćanja

Hub očekuje da će zadatak biti u potpunosti završen do 31. decembra 2023. godine, u skladu sa rasporedom u nastavku:

Izlaz zadatka	Zadaci	Plaćanje %	Okvirni rok	Uslovi za plaćanje
Zadatak 1: Predati plan rada	Početni plan koji se sastoji od detaljnog vremenskog okvira za realizaciju kritičnih aktivnosti i nacrt predložene metodologije procesa.	20 %	10 Novembar	U roku od trideset (30) dana od dana ispunjenja sledećih uslova: a) Klijentovo pismeno prihvatanje (tj., ne puko primanje) kvaliteta rezultata; i b) Prijem računa od Dobavljač usluga.
Zadatak 2: Dizajnirati i razviti početni okvir za procjenu digitalne zrelosti, vodič za implementaciju i multi-modularni upitnik	Nacrt digitalne metodologije procjene zrelosti; vodič za implementaciju; multi-modularni upitnik.	20 %	30 Novembar	
Zadatak 3: Proces probne procjene	Rezultat pilot digitalne procjene zrelosti u formi izvještaja sa nalazima i preporukama procesa.	20 %	15 Decembar	
Zadatak 4: Isporučite gotove proizvode	Metodologija konačne digitalne procjene zrelosti; vodič za implementaciju; multi-modularni upitnik.	40 %	31 Decembar	



7. Rok za predaju

Svi zainteresovani kandidati su dužni da dostave ponude na ovaj ponovljeni poziv sa svom pratećom dokumentacijom od **petka, 13. oktobra 2023. godine do petka, 27. oktobra 2023. godine, u 23:59 sati**. Sve ponude se dostavljaju elektronskim putem na sljedeću e-mail adresu: *info@ssst.edu.ba*, sa napomenom: *Dizajn i isporuka digitalnog okvira za ocjenu zrelosti za pružaoce zdravstvenih usluga, br. 83/23– Poziv za podnošenje ponuda*.