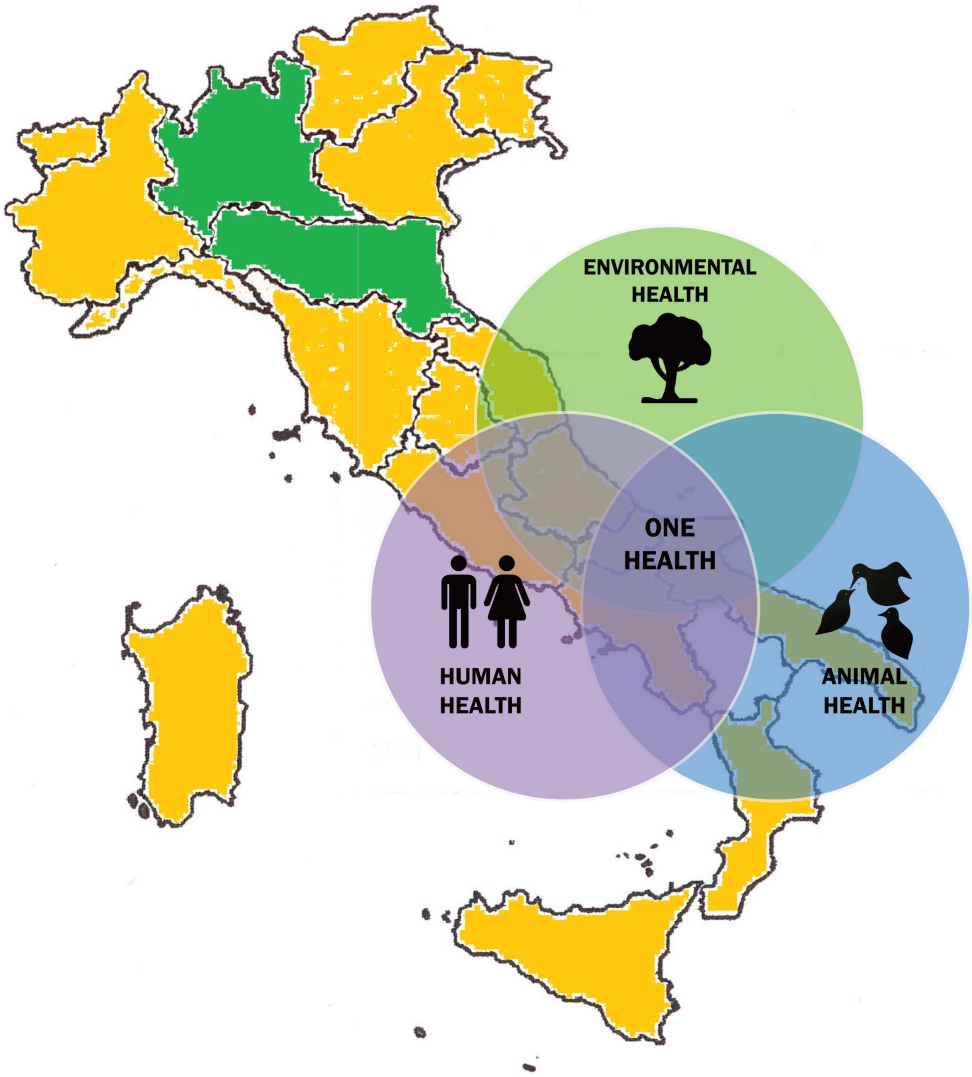
ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE
DELLA LOMBARDIA E DELL'EMILIA ROMAGNA
"BRUNO UBERTINI"
ENTE SANITARIO DI DIRITTO PUBBLICO

PIANO PLURIENNALE
DELLE ATTIVITÀ



INDICE GENERALE

TITOLO I PRINCIPI DI RIFERIMENTO....4

Introduzione....4

Funzioni e competenze dell'IZSLER....5

TITOLO II IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DELLE PRIORITÀ....10

Analisi del contesto....10

Analisi del Contesto esterno....10

Indirizzi del Ministero della Salute....10

Politica Sanitaria delle Regioni Lombardia ed Emilia-Romagna....11

Analisi del contesto interno....12

Attività analitica e produzioni....12

Attività di consulenza per il ministero della Salute e per le Regioni Lombardia ed Emilia-Romagna, per organismi internazionali....15

Attività di ricerca....16

Sistemi informativi: consolidamento ed evoluzione....18

Analisi swot....19

TITOLO III LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE....20

Definizione degli obiettivi strategici e predisposizione del Piano della Performance....20

Obiettivi strategici – Quadriennio 2020/2023....23

TITOLO IV GLI STRUMENTI PER LA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI....25

La politica della qualità e gli obiettivi....25

Implementazione della attività dipartimentale....25

Dipartimento Area Territoriale Lombardia....25

Dipartimento Area Territoriale Emilia Romagna....27

Dipartimento Sicurezza Alimentare....28

Dipartimento Tutela e Salute Animale....29

Dipartimento Amministrativo....30

Implementazione delle attività relative alla ricerca nazionale ed internazionale....30

Formazione e aggiornamento del personale....31

Comunicazione....32

Programma pluriennale di gestione del personale....33

Programma per l'implementazione dei sistemi informativi....34

Programma di implementazione della strumentazione per l'innovazione tecnologica....35

Programma di investimenti nelle infrastrutture....36

Sviluppo servizi e prodotti per la sanità pubblica veterinaria....39

TITOLO V LA PROGRAMMAZIONE AZIENDALE E LA GESTIONE DELLE PROBLEMATICHE TERRITORIALI....40

Rete dei laboratori e creazione di nuovi laboratori....40

Implementazione delle attività istituzionali nel settore della Sanità e igiene veterinaria....40

Farmaco e Benessere animale....40

Sanità animale....41

Applicazione del Regolamento UE 429/2016)....42

Zoonosi trasmesse da vettori ed entomologia applicata alla sicurezza degli alimenti....43

Implementazione delle attività istituzionali nel settore della sicurezza alimentare....44

Il nuovo Regolamento sui controlli ufficiali (Regolamento UE 625/2017)....44

TITOLO VI AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE , ANTICORRUZIONE, AUDIT INTERNI....46

Amministrazione trasparente e anticorruzione....46

Audit interni , come strumento di prevenzione del rischio....47

TITOLO VII GESTIONE DEI REPORT E ANALISI DELL'ATTIVITÀ SVOLTA....49

TITOLO I PRINCIPI DI RIFERIMENTO

Introduzione

La Sanità Pubblica Veterinaria e lo strumento di pianificazione strategica. Funzioni e competenze di IZSLER.

L'adozione del presente Piano segue l'orientamento noto come *New Public Governance,* che riconosce l'esigenza di partire dall'ambiente esterno per definire le politiche di sviluppo organizzativo e di riqualificazione manageriale all'interno delle organizzazioni pubbliche. La complessità che caratterizza la gestione e la fornitura di servizi pubblici, infatti, impone una visione "pluralista", in cui diventa fondamentale la partecipazione sostanziale di più attori sociali. Il *focus* della *New Public Governance* si sposta pertanto sull'organizzazione e sul suo ambiente locale, riconoscendo la necessità di inglobare le relazioni tra l'Ente pubblico e la molteplicità di *stakeholder* attivi localmente. La rete di relazioni di IZSLER si colloca primariamente nel tessuto sociale ed economico delle Regioni Lombardia ed Emilia-Romagna, ma si estende a livello nazionale con le attività istituzionali connesse con il Ministero della Salute e l'opera dei Centri di Referenza Nazionali, nonché a livello internazionale la collaborazione costante con organizzazioni come OIE, EFSA e FAO, gli *stackholders* e le azioni devono pertanto essere molteplici e indirizzate su più fronti.

Il modello concettuale di *New Public Governance* ha come obiettivi la produzione di valore pubblico valutato in una ott*ica* multiprospettica, che comprenda il valore prodotto per gli utenti dai servizi, l'impatto sociale delle politiche indirizzate al *welfare* di comunità; la fiducia e la legittimazione di cui gode l'amministrazione pubblica.

A tal proposito IZSLER si trova coinvolto in tutte le aree d'intervento della Veterinaria Pubblica realizzando il concetto fondamentale di "*One Health*", tracciato in ambito internazionale quale approccio interdisciplinare e globale alla salute e al benessere delle persone, degli animali e dell'ambiente, e il valore pubblico prodotto diventa per IZSLER un obiettivo primario.

Le strategie di "*One Health"* e di *New Public Governance* vengono adottate da IZSLER attraverso la promozione di un approccio integrato e partecipativo alla tutela della salute pubblica tra i diversi soggetti che costituiscono il sistema sanitario, garantendo al contempo la sostenibilità economica di lungo periodo.

Funzioni e competenze dell'IZSLER

Compiti e funzioni di IZSLER: sanità pubblica veterinaria, sicurezza alimentare, ricerca, produzione, servizi

L'IZSLER svolge compiti inerenti l'*area della sanità pubblica veterinaria, della sicurezza alimentare e del benessere animale, nonché attività di ricerca scientifica sperimentale veterinaria*. L'IZSLER opera come strumento tecnico scientifico dello Stato, della Regione Lombardia e della Regione Emilia-Romagna nell'ambito del Servizio Sanitario Nazionale, garantendo, in tal modo, al Ministero della salute, alle Regioni stesse e alle aziende sanitarie le prestazioni e la collaborazione tecnico-scientifica necessarie all'espletamento delle funzioni in materia di sanità pubblica veterinaria e sicurezza alimentare. In particolare, all'IZSLER sono affidate le seguenti funzioni istituzionali:

- erogazione del servizio diagnostico delle malattie degli animali e delle zoonosi;
- supporto tecnico-scientifico e operativo all'azione di farmaco-vigilanza veterinaria;
- sorveglianza epidemiologica nell'ambito della sanità animale, igiene delle produzioni zootecniche, igiene degli alimenti, anche mediante l'attivazione di centri epidemiologici;
- attuazione di iniziative statali o regionali, anche in collaborazione con le università, per la formazione, l'aggiornamento e la specializzazione di veterinari e di altri operatori della sicurezza alimentare; cooperazione tecnico-scientifica con istituti del settore veterinario anche esteri, previe intese con il Ministero della Salute;
- esecuzione degli accertamenti analitici necessari alle azioni di polizia veterinaria e all'attuazione dei piani di profilassi, risanamento ed eradicazione;
- esecuzione degli esami necessari all'attività di controllo sugli alimenti di origine animale, nonché degli esami necessari all'attività di controllo sull'alimentazione animale;
- ricerca sperimentale sulla eziologia, patogenesi e profilassi delle malattie infettive diffusive degli animali;
- ricerca in materia di igiene degli allevamenti e delle produzioni zootecniche;
- supporto tecnico-scientifico e operativo per le azioni di difesa sanitaria e di miglioramento delle produzioni animali;
- ricerca di base e finalizzata per lo sviluppo delle conoscenze in materia di sicurezza alimentare e sanità veterinaria, secondo programmi e anche mediante convenzioni con università e istituti di ricerca italiani e stranieri, nonché su richiesta dello Stato, delle Regioni ed altri enti pubblici;
- studio e sperimentazione di tecnologie e metodiche necessarie al controllo sulla salubrità degli alimenti e dell'alimentazione animale;

- formazione di personale specializzato nel campo della zooprofilassi e salubrità degli alimenti anche presso istituti e laboratori di Paesi esteri;
- elaborazione e applicazione di metodi alternativi all'impiego di modelli animali nella sperimentazione scientifica;
- consulenza e assistenza agli allevatori per la bonifica zoosanitaria, per lo sviluppo e il miglioramento igienico delle produzioni animali;
- produzione, commercializzazione e distribuzione di medicinali e prodotti necessari per la lotta alle malattie degli animali e per l'espletamento delle funzioni di sanità pubblica veterinaria.

L'Istituto *in aggiunta ai succitati compiti istituzionali può, nel rispetto della normativa vigente, stipulare convenzioni o contratti di consulenza per la fornitura di servizi e per l'erogazione di prestazioni ad enti, associazioni, organizzazioni pubbliche e private*, purché:

1. sia assicurata la prevalenza dell'attività ordinaria e non venga ad essa arrecato pregiudizio;
2. siano adottate le misure necessarie per evitare conflitto di interessi;
3. sia applicato l'apposito tariffario per le prestazioni erogate a titolo oneroso approvato dalle Regioni, ferma restando la gratuità delle prestazioni rese alle Aziende Sanitaria;
4. sia assicurata una gestione contabile separata

Rilevanti sono le attività tecnico-scientifiche e di supporto svolte in ambito internazionale a favore dell'Unione Europea (UE), dell'Organizzazione Mondiale della Sanità Animale (OIE) e dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Alimentazione e l'Agricoltura (FAO)che riconoscono ad IZSLER la presenza di laboratori di referenza e centri di collaborazione. Il responsabile di ogni Laboratorio è un esperto riconosciuto a livello internazionale, in grado di fornire assistenza tecnico-scientifica e consulenza specialistica sulla sorveglianza e la profilassi della malattia di interesse del Laboratorio. L'Istituto è altresì sede di Centri di Referenza Nazionali (CdRN), strumenti operativi di elevata e provata competenza, individuati dal Ministero della Salute.

L'attività dei Centri contempla un pacchetto diversificato di attività, descritte nei documenti di assegnazione del centro, e riassunte nei seguenti incarichi:

1) Svolgimento di attività diagnostica di eccellenza,
2) Formazione e addestramento del personale scientifico, anche di altri enti nella specifica
3) Produzione di materiali di riferimento per i laboratori nazionali
4) Coordinamento delle attività di ricerca nel settore specifico
5) Sviluppo di metodi e produzione di linee guida

6) Risk assessement e supporto alla stesura di policy

7) Networking con gli altri IIZZSS

Infine, l'IZSLER è anche sede di Centri di Riferimento Regionali per le due regioni di riferimento.

I centri di referenza di IZSLER sono riepilogati nella Tabella: *Centri di Referenza*.

Tabella: Centri di Referenza

Centri di referenza o di collaborazione internazionali
1. Centro di Referenza FAO: Afta Epizootica e Malattia Vescicolare del suino (lettera di incarico 19.11.1015)
2. Laboratorio di Referenza OIE: Malattia Vescicolare del Suino (59 General Session 1991)
3. Laboratorio di Referenza OIE: Malattia Emorragica del Coniglio (59 General Session 1991)
4. Laboratorio di Referenza OIE: Influenza Suina (80° General Session Paris 20-25 May 2012 resolution n. 20)
5. Laboratorio di Referenza OIE: Myxomatosi del Coniglio (80° General Session Paris 20-25 May 2012 resolution n. 20)
6. Laboratorio di Referenza OIE: Foot and mouth disease (81° General Session Paris 26-31 May 2013 resolution n. 32)
7. Collaborating Centre for Cell Cultures (81° General Session Paris 26-31 May 2013 resolution n. 32)
Centri di Referenza Nazionali
1. Centro di Referenza Nazionale per lo studio e la diagnosi dell'afta epizootica e delle malattie vescicolari (DM 2.11.1991)
2. Centro di Referenza Nazionale per la Leptospirosi (DM 4.10.1999)
3. Centro di Referenza Nazionale per la Clamidiosi (DM 4.10.1999)
4. Centro di Referenza Nazionale per la malattia di Aujeszky – Pseudorabbia (DM 8.5.2002)
5. Centro di Referenza Nazionale per il Benessere Animale(DM 13.02.2003)
6. Centro di Referenza Nazionale per la Formazione in Sanità Pubblica Veterinaria(DM 27.08.2004)
7. Centro di Referenza Nazionale per i Metodi Alternativi, Benessere e Cura degli Animali da Laboratorio (DM 20.04.2011)
8. Centro di referenza nazionale per la tubercolosi da M. bovis (DM 4.10.1999)
9. Centri di referenza nazionale per la tularemia (DM 4.10.1999)
10. Centro di referenza nazionale per le Malattie Virali dei Lagomorfi (DM 8.5.2002)
11. Centro di referenza nazionale per la qualità del latte bovino (DM 8.5.2002)
12. Centro di referenza nazionale per la paratubercolosi (DM 13.02.2003)
13. Centro di referenza nazionale per i rischi emergenti in sicurezza alimentare (DM 18.1.2013)
Centri di Riferimento regionali
1. Centro di Referenza Regionale per la determinazione rapida degli agenti batterici ad alta diffusione a potenziale impiego bioterroristico (Decreto DG Sanità 1044 del 12.02.13);REGIONE LOMBARDIA
2. Centro di Referenza Regionale per la promozione e il coordinamento di metodi alternativi (Legge Regionale 02.03.15 n.4). REGIONE LOMBARDIA
3. Centro di Referenza regionale per la conferma diagnostica di Botulino; REGIONE EMILIA-ROMAGNA
4. Centro di Referenza Regionale Enternet per i patogeni enterici (nota DG sanità protocollo 2012/151207). REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Le **collaborazioni internazionali,** quali l'adesione al consorzio One Health EJP, (una partnership di riferimento tra 37 laboratori alimentari e veterinari e istituti e istituti medici in 19 stati membri in Europa, tra cui l'Associazione Med-Vet-Net), e la partecipazione al gruppo EU-Netval per i metodi alternativi sono in fase di sviluppo e possono essere un forte elemento di crescita per i ricercatori IZSLER.

Criteri della programmazione

Individuazione delle linee di programmazione

Gli obiettivi dei prossimi 4 anni saranno sviluppati attraverso molteplici iniziative contenute nella mappa strategica aziendale aggiornata e rivista ogni anno con alcuni orientamenti di base che ne definiscono il percorso: l'approccio "*One Health*"; l'adeguamento alle normative europee; la flessibilità di fronte alle nuove sfide nelle malattie emergenti degli animali e dell'uomo, nonché alle emergenze in sicurezza alimentare e nella salvaguardia dell'ambiente; lo sviluppo di nuove metodologie di analisi e di intervento e la produzione di nuovi servizi per la veterinaria pubblica; la ricerca e divulgazione scientifica; il mantenimento di alti standard di Qualità nelle prove e nelle produzioni.

In conformità alla vigente normativa e allo scopo ultimo di prevenire l'insorgenza di qualsivoglia ipotesi di conflitto di interessi, nel prossimo quadriennio sarà prioritario per l'IZSLER realizzare misure atte a garantire la separazione netta fra attività istituzionale di diritto pubblico e attività di carattere privatistico, erogata su richiesta degli interessati (cosiddetta attività "in autocontrollo"), prevista dall'art.3 dell'intesa interregionale disciplinante l'organizzazione, i compiti e le funzioni dell'IZSLER.

L'interconnessione tra salute umana e animale va oltre gli animali da compagnia e di allevamento e si estende alla salute degli animali selvatici, della biosfera e degli ecosistemi in essa presenti. Le molteplici competenze di IZSLER nel settore sicurezza alimentare e sanità pubblica possono contribuire, come già dimostrato nel recente passato, a creare sinergie utili per affrontare le emergenze riguardanti la salute dell'uomo e degli animali e le emergenze ambientali sviluppando collaborazioni e punti di incontro tra salute umana e veterinaria, e favorendo la connessione dei diversi attori delle filiere agro-alimentare applicando l'approccio "*One Health"* in attività di concreta produzione di valore pubblico.

Sono in atto profondi cambiamenti nella normativa del settore della sicurezza alimentare e della produzione animale per l'adeguamento a specifiche normative europee, quali **il Regolamento UE 2017/625** in applicazione dal 14 dicembre 2019, concernente i controlli ufficiali lungo la filiera agroalimentare, **e il Regolamento UE 2016/429** in applicazione dal 21 aprile 2021, relativo alla normativa quadro in materia di sanità animale. Le modificazione dell'operatività della veterinaria pubblica dovranno essere accompagnate dall'adeguamento dei servizi di IZSLER alle necessità degli incaricati dei controlli e a quelle di tutto il settore produttivo. **I veterinari aziendali** si avviano ad

essere il necessario punto di riferimento per le aziende di allevamento e gli attori della interconnessione tra sistema pubblico e privato, sarà pertanto necessario stabilire specifiche modalità di interazione con queste figure a vantaggio dell'intero sistema, creando nuovi prodotti e servizi.

L'insorgenza periodica di **emergenze di natura sanitaria negli animali, in sicurezza alimentare e recentemente anche nelle malattie dell'uomo** chiedono ad IZSLER flessibilità organizzativa e capacità di risposta, pronta ed efficiente, mettendo le proprie risorse culturali e strutturali a disposizione dell'intero sistema sanitario. La stesura di piani per la risposta alle emergenze sarà un ulteriore elemento costitutivo del piano.

Ricerca e divulgazione scientifica, secondo le linee di indirizzo definite dal Ministero della Salute o da specifiche esigenze regionali, restano il motore della alta professionalità dei ricercatori IZSLER, che e ne hanno determinato la collocazione tra i ricercatori di rilievo in Italia e nel panorama internazionale.

IZSLER continuerà il proprio impegno nella applicazione del **Sistema Qualità nelle prove, nelle produzioni e nei servizi**, adeguandolo ai cambiamenti organizzativi, strutturali e tecnologici.

TITOLO II IL PROCESSO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DELLE PRIORITÀ

Analisi del contesto
Impostazione dell'analisi swot, contesto interno ed esterno

Per definire l'analisi del contesto, indispensabile per definire il quadro complessivo di riferimento all'interno del quale l'Istituto si trova ad operare per il conseguimento del suo mandato istituzionale, è stata sviluppata una analisi *swot* valutando punti di forza e di debolezza, minacce ed opportunità. Sono anche stati analizzati gli elementi provenienti dal contesto interno ed esterno.

Analisi del Contesto esterno
Valutazione delle esigenze degli stackholders principali, Ministero della Salute, Ass. Sanità delle Regioni Lombardia ed Emilia-Romagna

Indirizzi del Ministero della Salute
Nell'Atto di indirizzo per l'individuazione delle priorità politiche per l'anno 2019, operante senza modifiche a tutt'oggi - il Ministero della Salute ha presentato un programma di innovazioni, con l'intento di metterne a regime alcune e avviare lo sviluppo di altre entro il 2019-2020. Il capitolo dedicato alla sanità veterinaria contempla "*una strategia di ampio respiro*", nella quale il benessere animale, il consumo di farmaci, l'utilizzo del macello come osservatorio epidemiologico e la biosicurezza "*risultano sempre di più connessi tra loro rendendo di fatto necessario un approccio integrato*". Sono considerati prioritari gli argomenti riguardanti:
- I nuovi Regolamenti europei- Tutti gli obiettivi prefissati in materia di sanità e benessere animale sono conformi alle recenti normative europee, in particolare, al regolamento UE 2017/625 in applicazione dal 14 dicembre 2019 concernente i controlli ufficiali lungo la filiera agroalimentare e al regolamento UE 2016/429 in applicazione dal 21 aprile 2021, relativo alla normativa quadro in materia di sanità animale.
- Il Veterinario Aziendale- implementare la collaborazione tra le autorità competenti e gli operatori che allevano animali attraverso la figura del Veterinario Aziendale e consenta una programmazione migliore e più efficace dei controlli ufficiali basati su una categorizzazione in base al rischio standardizzata e trasparente, in linea con il nuovo regolamento UE 2017/625".

- La rete di epidemiosorveglianza (ClassyFarm) - Il sistema informativo ClassyFarm sarà a disposizione di medici veterinari ufficiali, medici veterinari aziendali e allevatori in grado di monitorare, analizzare ed indirizzare gli interventi in funzione delle problematiche dell'allevamento.

- Ottimizzare il sistema di valutazione del rischio della catena alimentare -Verrà potenziata l'attività di collaborazione con EFSA per delineare il programma di lavoro di quest'ultima nei diversi settori della valutazione del rischio, attraverso lo scambio delle informazioni scientifiche, sviluppando le relative reti e la comunicazione del rischio.

- Priorità alle attività di controllo della PSA- Nel settore della sanità animale la priorità sarà data alle attività di controllo nei confronti della peste suina africana. La situazione epidemiologica della PSA è in continua evoluzione e rappresenta una seria minaccia per l'industria suinicola europea.

- Zoonosi e malattie trasmesse da vettori continuano ad essere di grande attualità. In quanto, considerati i cambiamenti climatici e la globalizzazione saranno sempre di maggiore impatto sanitario, economico e di sanità pubblica. Gli ambiti di maggiore interesse sono legati alla prevenzione, e alla conoscenza delle modalità di diffusione e sulle strategie di controllo.

Politica Sanitaria delle Regioni Lombardia ed Emilia-Romagna

I Piani Regionali integrati della Lombardia e dell'Emilia-Romagna sono tesi alla piena applicazione del Piano Nazionale Integrato ed al soddisfacimento dei LEA ad esso collegati.

In **Sanità Animale** le politiche sono imperniate alla sorveglianza delle malattie eradicate o ancora presenti nel territorio (Influenza Aviaria, Leucosi, ASF, MVS, Bluetongue, TSE), delle zoonosi (Brucellosi, Tubercolosi, Salmonellosi nel settore avicolo) e al controllo ed eradicazione di quelle che possono causare danni economici agli allevatori (Malattia di Aujeszky, Paratubercolosi, IBR, Mastite da *Streptococcus agalactiae,* Selezione per la resistenza alla Scrapie, BDV) sia negli allevamenti, sia nella fauna selvatica. Si sta iniziando un processo di miglioramento del benessere e della biosicurezza degli allevamenti in tutte le filiere produttive.

In **Sicurezza Alimentare** si sta operando principalmente nel controllo ufficiale degli alimenti di origine animale, con particolare attenzione alle produzioni protette (DOP, IGT) e a quelle destinate all'export. Le Regioni stanno cercando di condensare le attività di campionamento in pochi programmi principali, quali il Piano Nazionale Residui o il Piano Nazionale Alimentazione Animale. In Emilia-Romagna, dove IZSLER analizza anche i campioni di origine vegetale prelevati dai Servizi Igiene dell'Alimentazione e Nutrizione (SIAN) tutti i piani di campionamento nazionali (Additivi,

Micotossine, OGM, ecc.) ed i monitoraggi comunitari previsti per gli alimenti, le bevande ed i MOCA (materiali e oggetti a contatto con gli alimenti) sono raccolti in un Piano Regionale Alimenti. Particolare attenzione in Emilia-Romagna è data infine al monitoraggio nel settore dei molluschi per l'importanza che assume questa industria per l'economia regionale.
Oltre a ciò le Regioni stanno sviluppando linee comportamentali e procedure per la gestione delle problematiche di Salute in un'ottica *"One-Health"*, quali il contrasto all'antimicrobico-resistenza, la sorveglianza delle malattie trasmesse da vettori (es. virus West Nile), e la caratterizzazione genetica dei principali agenti di zoonosi (Salmonelle e Listeria monocytogenes) in supporto alla sorveglianza delle malattie trasmesse da alimenti.

Analisi del contesto interno
Analisi delle attività svolte dalle strutture sanitarie, attività di consulenza, ricerca e sistemi informativi
Per l'analisi del contesto interno sono stati considerati i settori che impegnano la maggiore quantità di risorse e che generano i ricavi più consistenti, le attività analitiche e di produzione, le attività di consulenza tecnico scientifica e di ricerca, che pur non generando ricavi diretti o indiretti, sono parte del core business dell'IZSLER quali compiti istituzionali, e lo stato dei sistemi informativi, indispensabili strumenti di gestione .

Attività analitica e produzioni
L'attività analitica è la maggiore attività di IZSLER che determina l'86% circa dei ricavi con oltre 5.000.000 di prove eseguite per oltre il 50% eseguite per il SSN. I dati puntuali sono contenuti nella Figura 1 : *Quadro Generale delle attività di IZSLER*.
Il **numero di esami per l'anno** 2019 è di 5.204.472 con circa il 53% di controlli eseguiti per il il sistema sanitario nazionale e il 47% per i privati. Il **ricavo corrispondente** per le prove di tipo analitico di 18.143.324,00 Euro proviene per il 60% dai controlli per gli enti pubblici e per il 40% dai privati.

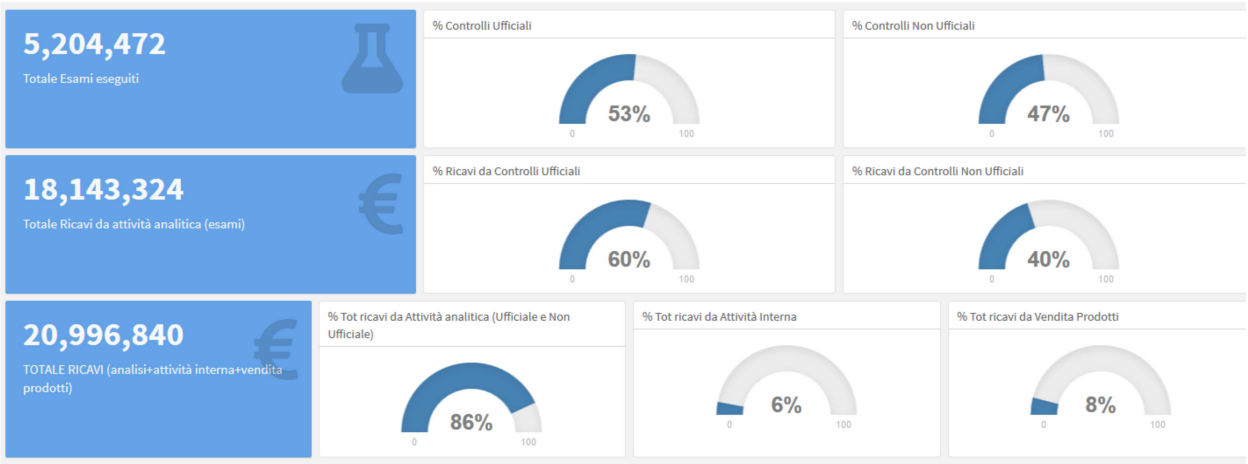


Figura 1 Quadro Generale della attività di IZSLER

Ai ricavi delle determinazioni analitiche si aggiungono quelli relativi alle attività sanitarie di produzione e vendita che costituiscono circa l'14% dei ricavi totale che ammontano così a 20.996.840,00 EUR.

Nel 2019 erano presenti 488 dipendenti sanitari divisi in 18 strutture per lo svolgimento della attività analitica, di produzione o di vendita. Il personale sanitario è costituito da 394 tecnici e personale di comparto e da 94 dirigenti sanitari.

Le attività analitiche sono distinte in attività da campioni ufficiali (53%) e da campioni non ufficiali (47%) e sono distribuite nelle diverse strutture come rappresentato nelle Figure 2 e 3.

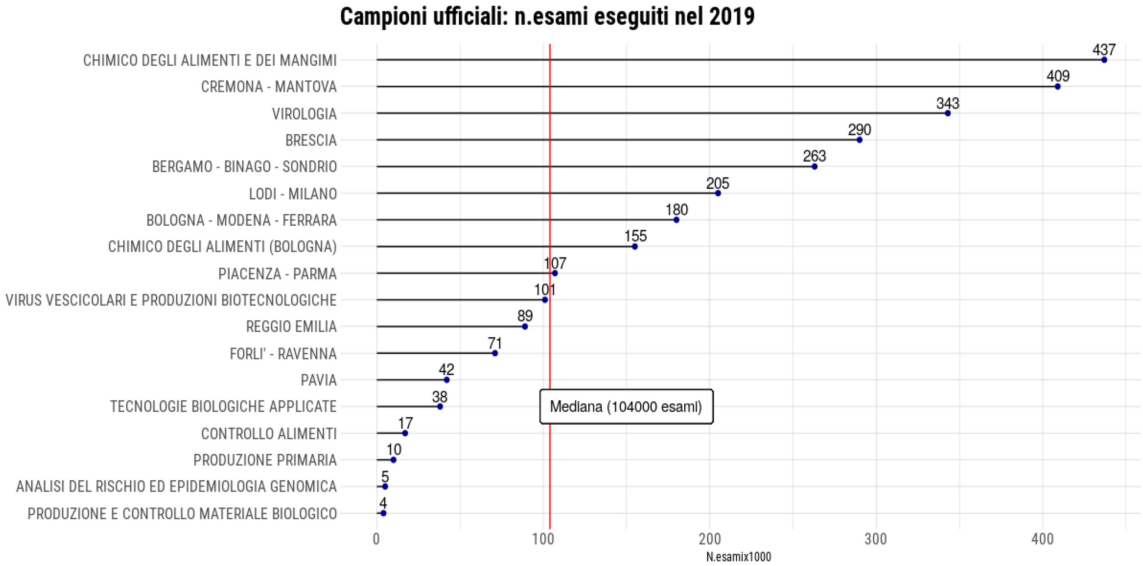


Figura 2 : Distribuzione per reparto del numeri di esami (x1000) eseguiti nel 2019 su campioni ufficiali.

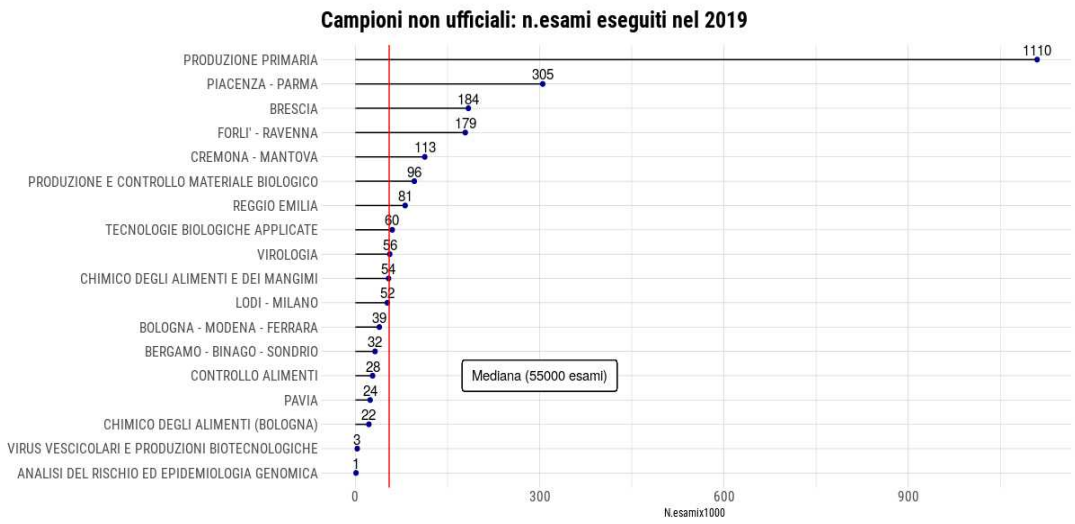


Figura 3 : Distribuzione per reparto del numeri di esami (x1000) eseguiti nel 2019 su campioni non ufficiali.

Le attività produttive di IZSLER comprendono la produzione per il consumo interno e quella di commercializzazione e distribuzione di prodotti per la lotta contro le malattie degli animali (antigeni, vaccini stabulogeni, *kit* diagnostici, materiali di riferimento prodotti dai Centri di Referenza ecc.). L'attività produttiva è compresa tra i compiti istituzionali in particolare dei Centri di Referenza nazionale, ed è espressione della competenza scientifica specifica attraverso la messa a punto e la distribuzione di prodotti e reagenti per il laboratorio e per la profilassi delle malattie. La produzione destinata al consumo interno si rivolge principalmente a prodotti indispensabili per le attività di laboratorio che non sono facilmente reperibili sul mercato, a costi convenienti e/o nelle condizioni specifiche in cui vengono utilizzati in IZSLER (quantità, qualità, disponibilità).

Le figure 4 e 5 rappresentano la distribuzione delle attività produttive nelle strutture con i ricavi conseguenti.

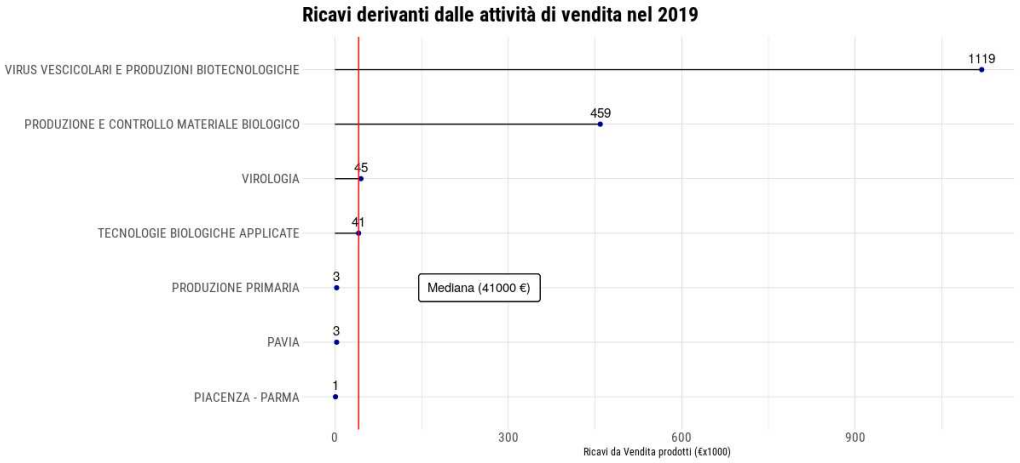


Figura 4 Distribuzione per reparto dei ricavi (x1000) derivanti dalle attività di vendita di prodotti nel 2019

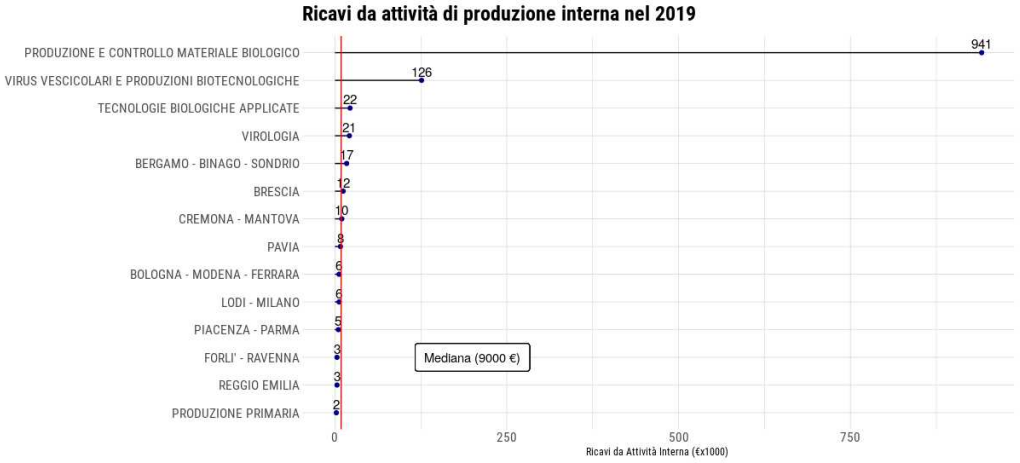


Figura 5 Distribuzione per reparto dei ricavi (x1000) derivanti dalle attività di produzione di prodotti destinati al consumo interno nel 2019

Attività di consulenza per il Ministero della Salute e per le Regioni Lombardia ed Emilia-Romagna, per organismi internazionali

I centri di eccellenza (Centri di Referenza Nazionali, Centri di referenza e di collaborazione OIE e FAO, Centri di Riferimento regionali) svolgono attività di particolare specializzazione od interesse nei settori della sanità animale, dell'igiene degli alimenti e dell'igiene zootecnica, dedicando una parte notevole di risorse alle attività di consulenza tecnico-scientifica.

In tale contesto oltre ai servizi essenziali di laboratorio, IZSLER dispone di due Osservatori Epidemiologici Regionali, accorpati nella struttura Sorveglianza Epidemiologica, in grado di fornire supporto tecnico-scientifico alle regioni di competenza nell'esecuzione delle seguenti attività:

- valutazioni epidemiologiche ed elaborazione dati per la predisposizione di quadri di contesto regionali;
- raccolta ed elaborazione dati relativi ai risultati dei campioni effettuati dal laboratorio e all'attività del controllo ufficiale dei Servizi Veterinari e dei Servizi Igiene degli alimenti e nutrizione;
- rendicontazione delle attività di controllo ufficiale svolte in ambito regionale;
- analisi dei risultati dei controlli effettuati volti anche a promuovere la prioritizzazione delle attività di controllo sul territorio e l'attivazione di sistemi di sorveglianza basata sul rischio;
- integrazione dei sistemi informativi e, se del caso, loro rimodulazione per lo scambio d'informazioni e gestione informativa delle reti di epidemio-sorveglianza
- integrazione con i sistemi informativi delle AUSL/ATS per la gestione delle attività di campionamento (preaccettazione e thesaurus);

- supporto alle indagini epidemiologiche in focolaio e alla comunicazione del rischio sanitario in situazioni di emergenza.

Attività di ricerca

Parametri di valutazione

La qualità della ricerca attraverso le pubblicazioni è stata analizzata con uno studio bibliometrico scegliendo due indicatori delle pubblicazioni scientifiche:

1.**la produttività scientifica**, misurata in termini di numero di pubblicazioni/anno

2. **l'impatto nella comunità scientifica**, misurato mediante la media annuale del totale delle citazioni che ricevono le pubblicazioni, non misurabile attraverso l'*Impact Factor,* in quanto quest'ultima metrica si riferisce alla rivista di pubblicazione e non all'articolo pubblicato, agli autori o all'organizzazione di affiliazione degli autori. E' bene chiarire che il numero di citazioni, così come tutte le metriche citazionali (IF, HIndex) esprimono una valutazione incompleta in merito alla qualità scientifica del lavoro pubblicato e della autorità scientifica degli Autori.

I due indicatori scelti possono essere efficacemente espressi con due grafici: Figura 7 e Figura 8

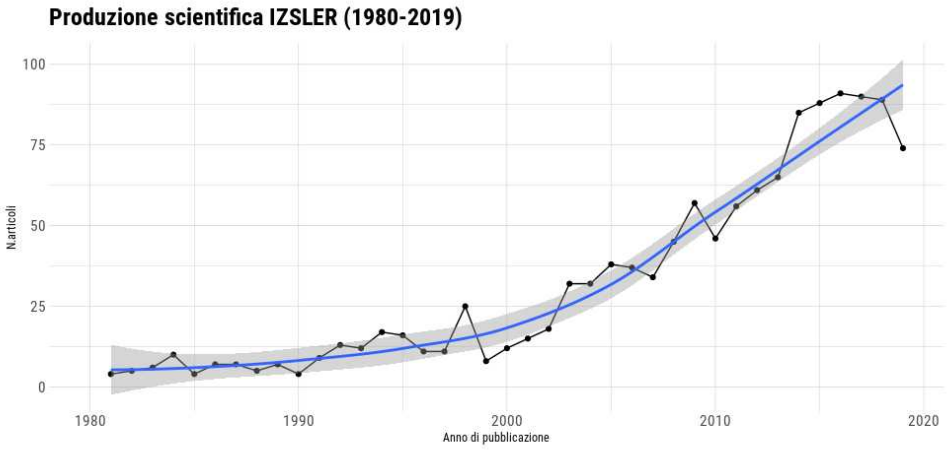


Figura7. Andamento della produttività scientifica dell'IZSLER (numero di pubblicazioni per anno).

Il grafico in Figura 7 individua una crescita costante negli anni dell'attività di produzione di articoli scientifici in riviste peer-review con una accelerazione dal 2014 al 2017, seguita da un inevitabile calo nel recente passato.

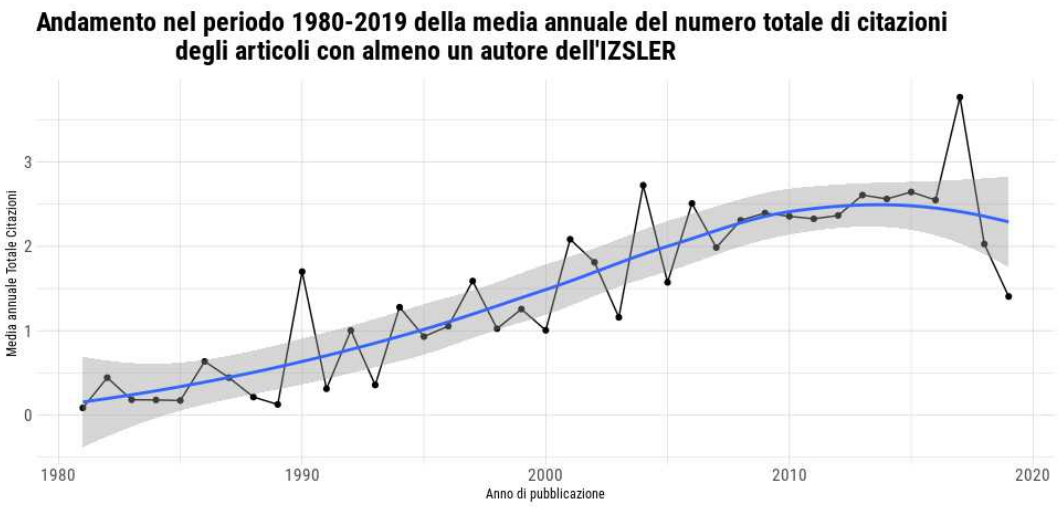


Figura.8 Andamento della media annuale del numero totale di citazioni delle pubblicazioni scientifiche peer-review con almeno un autore dell'IZSLER.

Per quanto riguarda il grafico di figura 8, si osserva fino al 2010 una lieve, ma costante crescita dell'indicatore (comunque sempre inferiore ad una media di 2 citazioni/anno/pubblicazione) a cui segue un periodo di plateau di 6 anni e un picco nel 2017 in cui i 90 documenti scientifici (prevalentemente articoli scientifici) prodotti, hanno raccolto complessivamente nell'arco di 3 anni una media di 11.31 citazioni per articolo, pari ad una media di circa 4 citazioni all'anno. Negli ultimi due anni si osserva una sensibile riduzione dell'indicatore. La pressione alla pubblicazione degli anni 2010-2015 ha portato ad un incremento delle pubblicazioni, ma ad una minore significatività delle stesse.

Il finanziamento ministeriale destinato alla Ricerca Corrente e Finalizzata negli ultimi anni ha subito una progressiva riduzione. In particolare, sono diminuiti i finanziamenti per la Ricerca Corrente complessivamente destinati agli Istituti Zooprofilattici (IIZZSS), mentre, per quanto riguarda la Ricerca Finalizzata, sono stati introdotti requisiti di partecipazione più stringenti (livelli di h-index più elevati, numero di pubblicazioni indicizzate richiesti per la presentazione di progetti) e non è più prevista la riserva di fondi finanziari che tradizionalmente era destinata agli IIZZSS.

Per contro, l'IZSLER ha rivolto l'attenzione ad altri programmi nazionali e ad altre opportunità di finanziamento internazionale. In particolare, è cresciuta la partecipazione dell'Istituto ai progetti finanziati dalla Comunità Europea. Negli ultimi 3 anni, si conta la partecipazione a 3 progetti nell'ambito di Horizon 2020, 1 progetto presentato sul terzo bando europeo della salute ed 1

progetto finanziato da EFSA per un contributo complessivo destinato all'IZSLER pari ad un milione di euro.

La tabella seguente (*Finanziamenti IZSLER per la ricerca*) mostra l'andamento dei finanziamenti nell'ultimo triennio.

Tabella :Finanziamenti IZSLER per la ricerca

Finanziamenti IZSLER per la ricerca (in €)			
Programma di Ricerca	**Anno 2017**	**Anno 2018**	**Anno 2019**
Ricerca Corrente*	1.908.470 (di cui 265.000 RC strategica)	1.444.869 (di cui 45.000 RC strategica)	1.263.749 (di cui 1.080 RC strategica)
Ricerca Finalizzata	-	858.231	-
Progetti europei	512.782	264.320	289.497
Progetti regionali	-	101.550	41.952
Progetti autofinanziati	92.000	-	
Altre ricerche	185.082	218.877	564.191
Totale (€)	**2.698.334**	**2.623.527**	**2.159.389**

Sistemi informativi: consolidamento ed evoluzione.

Allo scopo di garantire il corretto funzionamento di tutte le applicazioni software in uso nell'Istituto e la piena fruizione dei vari servizi informativi, l'infrastruttura informatica è in fase di consolidamento di sviluppo evolutivo. Dopo la prima fase di completamento della ristrutturazione dell'infrastruttura di comunicazione dell'IZSLER, il potenziamento delle risorse disponibili e lo sviluppo omogeneo di nuovi servizi (WiFi, il controllo degli accessi e il monitoraggio di nuova generazione), dovrà essere rivista la componente di elaborazione e gestione dei dati.

Analisi swot

Il riepilogo dell'analisi dei diversi contesti ha portato al completamento dell'analisi swot, sintetizzata nella Figura 9 "*Analisi Swot*". Gli elementi raccolti e interpretati nell'analisi swot saranno il punto di partenza per le azioni strategiche e per gli obiettivi

ANALISI INTERNA

Punti di forza

Elevate e riconosciute competenze professionali.
Applicazione consolidata dei Sistemi per la Qualità
Rete di collaborazione in ambito nazionale tra Istituzioni scientifiche pubbliche e private.
Punto di riferimento tecnico-scientifico
Solidità economica e patrimoniale.
Consolidata capacità di produzione scientifica
Capacità di risposta alle emergenze di sanità pubblica
Capillarità territoriale

Punti di debolezza

Marginalità dell'Ente nella programmazione sanitaria.
Non adeguata integrazione degli strumenti informativi aziendali.
Limitata coordinazione tra le funzioni tecnico-scientifiche e quelle amministrative.
Incompleta separazione tra attività per il pubblico e il privato
Scarsa Formazione manageriale

ANALISI ESTERNA

Opportunità

Miglioramento del posizionamento internazionale nelle attività di ricerca.
Stabilizzazione di personale per la ricerca
Valorizzazione dei vari centri di eccellenza
Sviluppare sistemi di analisi del dato sanitario utili al miglioramento della gestione del rischio in sicurezza alimentare ed in sanità animale.
Utilizzo di nuove tecnologie e attivazione di nuove attività per coprire le esigenze del territorio
Applicazione dell'approccio One Health e integrazione con il settore di medicina umana

Minacce

Scarsa autonomia operativa per indicazioni centralizzate
Difficoltà di partecipazione a programmi internazionali di ricerca e cooperazione
Difficoltà di coordinamento a livello nazionale con la retee degli Istituti zooprofilattici

TITOLO III LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il decreto legislativo n. 150 del 2009 e s.m.i. configura il Ciclo della Performance come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo ed individuale. Il ciclo di gestione della performance dell'IZSLER, si articola nelle seguenti fasi:

Definizione degli obiettivi strategici e predisposizione del Piano della Performance
Sistema di gestione delle performance, indicatori, monitoraggio controllo, revisione, strumenti informatici di gestione del sistema

In questa fase la Direzione Strategica, in collaborazione con il Collegio di Direzione, procede alla individuazione delle priorità e degli indirizzi strategici presenti nel piano 2020/2023 da presentare al Consiglio di Amministrazione sui quali fondare le proprie scelte programmatiche, tenendo conto degli obiettivi annuali di programmazione sanitaria individuati dal Ministero della Salute e dalle due Regioni, dei risultati conseguiti l'anno precedente, previa verifica da parte del Nucleo di Valutazione delle Performance (NVP).

1)**Entro il 31 Gennaio di ogni anno l'Istituto, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione, l'Istituto adotta il Piano delle Performance, documento programmatico triennale, adottato ai sensi dell'articolo 15, comma 2, lettera b), del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, con il quale si dà avvio al Ciclo della Performance.**

Gli obiettivi strategici vengono definiti nel piano quadriennale con una attenzione particolare alle 4 dimensioni strategiche:

-Istituzione, *stakeholders*;

-Economico e finanziaria;

-Processi interni;

-Innovazione, crescita e sviluppo organizzativo.

La performance organizzativa mette in evidenza i risultati globali delle attività dell'Istituto, analizzandoli dal punto di vista dell'efficienza, efficacia e dell' impatto e sarà successivamente analizzata nella relazione finale sulla Performance, che verrà predisposta entro Giugno e adottata dal Consiglio di Amministrazione.

2) A**ssegnazione degli obiettivi mediante condivisione e formalizzazione delle schede di budget. Compilazione schede assegnazione obiettivi.**

Al fine di dare attuazione alle linee strategiche ed alla programmazione quadriennale sopra definita, gli obiettivi strategici vengono declinati, in obiettivi operativi annuali, che costituiscono il **Piano Operativo Annuale**, nel quale vengono definiti un set di indicatori, massimo 4 per struttura complessa, con i relativi target, definendo le varie responsabilità e azioni per il loro perseguimento.

Tali obiettivi operativi che vengono formalmente recepiti con decreto del Direttore Generale, entro 31 Marzo, costituiscono la base di riferimento per l'assegnazione degli obiettivi individuali, nel rispetto delle modalità previste dal Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'IZSLER e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Tale processo si realizza attraverso un meccanismo a cascata, attraverso il quale la Direzione Strategica assegna gli obiettivi ai Direttori di Dipartimento, i quali avvieranno successive negoziazioni con i dirigenti di Struttura Complessa e Struttura Semplice non afferente a Struttura complessa

In tale occasione un Direttore di Dipartimento può decidere di mantenere un obiettivo a livello della propria unità o delegarlo alla unità sottoposta.

In questa fase, a seguito del processo di negoziazione e condivisione, vengono predisposte le schede di budget per ogni singola articolazione organizzativa aziendale, che confluiscono nel sistema informatico. I dirigenti assegnatari delle schede di budget, a loro volta condividono con tutto il loro personale gli obiettivi assegnati alla propria articolazione organizzativa, compilando le schede di assegnazione obiettivi, in un colloquio tra valutato e valutatore.

3) **Monitoraggio intermedio e attivazione di eventuali interventi correttivi. Compilazione della scheda di valutazione intermedia. Elaborazione relazione sulla performance**

Il Direttore Generale con il supporto dei Direttori Aziendali/direttore di Dipartimento effettua, nel corso dell'anno, generalmente entro Giugno/Luglio, la verifica intermedia relativa al grado di attuazione degli obiettivi, avvalendosi anche dei dati del Controllo di Gestione. La verifica è finalizzata a misurare i risultati riferibili alle attività oggetto degli obiettivi strategici e operativi, conseguiti nel lasso di tempo considerato, e a verificare cause di eventuali scostamenti approntando i conseguenti interventi correttivi, compresa l'ipotesi di riprogrammazione degli obiettivi.

A seguito della validazione delle percentuali di raggiungimento obiettivo da parte della Direzione Strategica, vengono compilate le schede di valutazione intermedia.

Entro il mese di Giugno verrà inoltre elaborata la relazione sulla performance, previa validazione da parte del NVP.

4) P**redisposizione della proposta di piano delle Performance anno successivo**

Nel mese di Novembre l'Istituto dà avvio a tutte le attività per la definizione della linea Strategica, che sarà il presupposto per la formazione del Piano performance anno successivo.

5) M**isurazione dei dati relativi alla performance organizzativa ed individuale e compilazione schede di valutazione finale**

Il ciclo della performance si conclude con la misurazione della performance organizzativa e individuale dell'anno appena conclusosi per la sua successiva valutazione.

Entro il mese di gennaio dell'anno successivo a cui la valutazione si riferisce, il Valutatore procede quindi alla valutazione finale individuale, compilando le schede di valutazione finale, previa validazione delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi da parte della Direzione Strategica.

In particolare, così come previsto dall'art. 4 del D.Lgs. 150/09 il "Ciclo di gestione e sviluppo della performance" è schematizzato nella tabella seguente(*Fasi del Ciclo di gestione e sviluppo della performance)*:

Tabella : Fasi del Ciclo di gestione e sviluppo della performance

FASE	ATTIVITÀ	DOCUMENTI PRODOTTI
FASE 1 – (Entro Gennaio)	Pianificazione Linea strategica	Piano Performance
FASE 2- (Entro Marzo)	Definizione e assegnazione obiettivi operativi e dei relativi indicatori, dei valori attesi di risultato, previa negoziazione anche delle risorse umane, strutturali, tecniche e finanziarie.	Piano Operativo obiettivi Schede assegnazione obiettivi
FASE 3 – (Entro Giugno)	Monitoraggio in corso di esercizio. Attivazione di eventuali interventi correttivi . Elaborazione Relazione sulla Performance.	Relazione sulla Performance Schede valutazione intermedie
FASE 4 – (Novembre)	Inizio attività di predisposizione del Piano Performance	
FASE 5 – (Gennaio anno x+1)	Misurazione e valutazione annuale della performance individuale e organizzativa.	Schede valutazione finale

Il Piano della Performance è in linea con quanto previsto dal documento. «*Il sistema di misurazione delle performance nelle Aziende Sanitarie pubbliche lombarde*» ed è descritto sul sito

IZSLER (www.izsler.it) alla voce "Amministrazione Trasparente"

Il sistema delle performance è inoltre supportato da un software di in grado seguire l'assegnazione, il monitoraggio degli indicatori e la rendicontazione degli obiettivi e si accompagna alle attività di audit coordinate dalle direzioni sanitaria ed amministrativa.

Obiettivi strategici – Quadriennio 2020/2023

Sono stati individuati i seguenti obiettivi:

1) Ridefinizione dell'organizzazione aziendale con la razionalizzazione delle Strutture e dei Dipartimenti. Predisposizione di un Piano Triennale dei Fabbisogni e del Personale con razionalizzazione delle procedure concorsuali.

2) Attivazione di un sistema di verifiche interne e di audit , anche in materia di prevenzione della corruzione.

3) Predisposizione di un Piano Triennale di Informatizzazione di Digitalizzazione dei servizi dell'Istituto finalizzato ad una corretta gestione delle procedure di IZSLER

4) Sviluppo di collaborazioni e di progetti innovativi con altri Enti e Pubbliche Amministrazioni, finalizzate alla razionalizzazione, alla semplificazione delle procedure, alla ricerca

5) Puntuale attuazione del Piano Pluriennale dell'Istituto e delle Regioni in materia di Sanità Pubblica Veterinaria

6) Riorganizzazione e razionalizzazione delle attività dei reparti e dei laboratori, con attivazione del sistema di verifiche interne e interdipartimentali. Attuazione della separazione delle attività di autocontrollo e attività ufficiale

7) Sviluppo e utilizzo dei sistemi informativi a supporto delle attività istituzionali , regionali e del Ministero della Salute

8) Sviluppo ed aggiornamento delle modalità di analisi, con particolare attenzione alla innovazione tecnologica e specializzazione dei reparti. Implementazione e razionalizzazione dell'attività di ricerca con particolare attenzione alle problematiche emergenti. Attivazione e attuazione di progetti innovativi concordati con le Regioni e il Ministero della Salute in ambito di sanità, benessere animale e sicurezza alimentare.

9) Sviluppo e attuazione della sorveglianza epidemiologica attraverso l'Osservatorio integrato a a supporto delle politiche di Sanità Pubblica Veterinaria delle Regioni. Gestione delle

emergenze sanitarie con pronta attuazione di azioni mirate e tempestive.

10) Attuazione del piano quadriennale degli investimenti con particolare attenzione all'innovazione e allo sviluppo del patrimonio dell'Istituto.

TITOLO IV GLI STRUMENTI PER LA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

La politica della qualità e gli obiettivi

Impegno nel continuare e sviluppare la politica del qualità

IZSLER si impegna nella applicazione della buona pratica professionale per la qualità delle prove e dei servizi offerti agli utenti, nello sviluppo di un sistema di gestione adatto al campo di attività che IZSLER svolge e a migliorare in modo continuativo l'efficacia dello stesso. Nei prossimi anni le azioni da metter in atto per attuare la politica della qualità sono le seguenti:

1) Applicazione della UNI CEI EN 17025 per i laboratori di prova e UNI CEI EN ISO 9001 per le attività di produzione e di servizi e mantenimento dell'accreditamento dei laboratori e della certificazione delle strutture che l'hanno acquisita.
2) Integrazione del SQ alla gestione dipartimentale avviata con la nuova direzione
3) Gestione all'interno del SQ dei nuovi laboratori con esigenze diverse dall'accreditamento, come ad esempio i laboratori Covid-19

Implementazione della attività dipartimentale

*Azioni innovative dei dipartimenti **:** Oltre a gli obiettivi che la direzione assegnati ai dipartimenti ogni dipartimento si è proposto obiettivi e delle azioni innovative per la gestione e lo sviluppo del dipartimento stesso.*

Dipartimento Area Territoriale Lombardia

Le azioni del Dipartimento delle sedi territoriali della Lombardia faranno riferimento alle principali macro aree identificate dal Piano Regionale integrato di Sanità pubblica Veterinaria dei Regione Lombardia ovvero: Sicurezza degli alimenti di origine animale; Sanità e Benessere Animale; Alimentazione animale e farmaci; Supporto alle filiere agroalimentari lombarde per le attività di export; Animali da compagnia. Il coordinamento delle attività tra le sedi territoriali mirerà al miglioramento della qualità dei servizi resi, alla realizzazione di economie di scala e di gestione e la diffusione delle conoscenze e lo sviluppo delle competenze.

Il ruolo della rete delle sedi territoriali dovrà essere centrale nel supporto ai Veterinari Ufficiali per l'applicazione del sistema Classyfarm .

Nel settore della sicurezza alimentare di particolare rilievo dovrà essere la suddivisione dell'erogazione delle attività ufficiali da quelle non ufficiali, che potrà comportare l'accentramento di alcuni servizi e l'automazione di metodiche analitiche con riflessi importanti anche su possibili

riduzioni di tempi di risposta e miglioramento dei servizi erogati, senza pregiudicare la rapidità e l'efficienza delle attività rivolte all'utenza di sanità pubblica.

L'armonizzazione delle procedure e delle modalità di assicurazione dei rapporti interni ed esterni si avvarrà di un reciproco, periodico e sistematico audit crociato tra le strutture complesse interne al dipartimento, quale momento di verifica e di condivisione di scelte operative, nonchè di stimolo al reciproco miglioramento.

Il Dipartimento avvierà, in accordo con la Direzione dell'Ente, un sistema organizzato e stabile di rapporti con i portatori di interesse e la "cabina di regia" rappresentata dalla U.O. Veterinaria regionale per assicurare, da un lato il supporto al raggiungimento degli obiettivi previsti dal piano strategico regionale e dall'altro di contribuire all'identificazione delle possibili azioni di miglioramento ed efficientamento delle attività comuni.

Parte del programma di attività del Dipartimento dovrà essere quello di ampliare la piattaforma di collaborazione per la realizzazione delle attività di ricerca adeguata alle competenze scientifiche esistenti e volte alla valorizzazione dei nuovi professionisti per sviluppare tematiche, anche trasversali con le restanti strutture di IZSLER.

Il Centro di referenza per i rischi emergenti in sicurezza alimentare, continuerà a svolgere attività trasversali con altre strutture quali l'analisi del rischio di Parma, la Microbiologia della sede e la chimica della sede e di Bologna, parimenti le attività dei Centri di referenza per la Tularemia e la Clamidia potranno rappresentare esempi di attività e collaborazione in sanità animale in ottica One Health.

L'importanza del comparto agroalimentare lombardo offre l'opportunità alle strutture del dipartimento di proporre un'offerta, comune e coordinata, di servizi volti alla verifica della sicurezza alimentare che, possano rappresentare un supporto alle attività di controllo ufficiale e di conseguenza alla competitività delle aziende del territorio, anche in ottica di export.

Il Dipartimento organizzerà in modo uniforme ed omogeneo sul territorio, le attività rivolte al settore degli animali da compagnia, promuovendo l'attività dell'osservatorio delle patologie dei piccoli animali che rappresenta una fonte di informazione delle patologie circolanti sul territorio, anche a carattere zoonosico, oltre che una fonte importante di alimentazione del registro dei tumori.

Dipartimento Area Territoriale Emilia Romagna

Il Piano di sviluppo del Dipartimento per il prossimo triennio comprende 4 aree di sviluppo fondamentali: Area dei servizi alle autorità competenti (sanità animale, sicurezza alimentare, Classyfarm); Area di supporto alle produzioni ed all'export; Area della Ricerca; Area dei rapporti fra strutture e fra persone/professionalità.

Le Sedi dell'Emilia Romagna hanno sviluppato competenze in sanità animale, trasversali nel settore, e anche collaborazioni in ambito medico. In quest'ottica saranno ulteriormente promosse le attività sulle malattie trasmesse da vettori (Reggio Emilia per Arbovirosi e Modena per la Leishmaniosi), sull'influenza aviare (Forlì), sull'influenza suina (Parma) e sull'antibiotico resistenza (Piacenza, Parma, Bologna, Forlì). Il rafforzamento delle attività di istologia diagnostica nell'area territoriale Emilia-Romagna, attraverso una collaborazione fra la Sede Territoriale di Parma ed il laboratorio di Istologia di Milano andrà a migliorare il servizio presso l'intera utenza di IZSLER.

Per quanto riguarda la sicurezza alimentare tutte le strutture saranno interessate dalle modifiche organizzative, volte alla separazione delle attività ufficiali da quelle in autocontrollo, con l'obiettivo finale di eliminare tutte le commistioni fra le due attività.

Il laboratorio Regionale di Riferimento per la diagnosi di Botulismo nell'uomo, mantenendo il servizio di analisi, intende però anche investire mediante progetti di ricerca nello studio di metodiche alternative alla prova biologica in vivo.

Nel settore della molluschicoltura, la sostituzione della prova biologica in vivo con i test chimici determinerà l'apertura di nuove possibili attività per la Sezione di Ferrara ove dovrà essere attivato un laboratorio di PCR Real time. In tale contesto sono essenziali gli investimenti previsti in ordine alla ristrutturazione delle sedi e alla innovazione tecnologica.

Le sedi dell'Emilia-Romagna hanno già realizzato progetti in collaborazione con i Servizi Veterinari e gli Assessorati alla Salute e all'Agricoltura e procederanno, secondo le programmazioni concordate, a dare il loro contributo alla applicazione del sistema Classyfarm.

Tra le attività di supporto alle produzioni ed all'export rientrano i challenge test di validazione di processo, legate all'export di prodotti verso gli USA, le prove di shelf life per Listeria monocytogenes o altri patogeni, quelle per la durata commerciale dei prodotti, e le validazioni dei trattamenti termici. Si tratta di una attività che, seppure svolta prevalentemente su richiesta di aziende private, fornisce il supporto tecnico per l'approvazione da parte dei Servizi Veterinari all'export dei prodotti.

Il Dipartimento sarà parte attiva del processo che IZSLER ha intrapreso nell'ambito della ricerca; le punte di eccellenza presenti in vari settori (paratubercolosi, malattie trasmesse da vettori, microbiologia degli alimenti, malattie emergenti, antibiotico resistenza etc.) possono e devono essere parte integrante del progetto. Sarà individuato un referente di dipartimento per la Ricerca, con funzioni di raccolta di informazioni sugli ambiti di ricerca delle strutture del Dipartimento, di coordinamento di tali attività in modo organico e interfacciandosi con gli altri dipartimenti e con la Direzione.

Nel pieno rispetto delle indicazioni fornite dal regolamento dei Dipartimenti, sarà cura del capo Dipartimento:

- favorire la più corretta e trasparente circolazione delle informazioni fra tutto il personale Dirigente e di comparto;
- favorire l'integrazione della attività ed il trasferimento sul territorio delle conoscenze che le diverse strutture hanno raggiunto e raggiungeranno nel processo di specializzazione intrapreso.

Questo obiettivo sarà raggiunto anche attraverso riunioni periodiche del Comitato di Dipartimento**.**

Il Dipartimento lavorerà in stretto contatto e collaborazione con gli altri Dipartimenti e con le strutture in Staff alla Direzione al fine di garantire sempre la circolazione delle informazioni ed il travaso delle conoscenze in entrata ed in uscita.

Dipartimento Sicurezza Alimentare

Il Regolamento UE 625/2017 sui controlli ufficiali presenta alcuni elementi di novità che vedranno IZSLER come protagonista nel settore dell'analisi di alimenti e bevande, integratori e novel food compresi, oltre all'analisi degli alimenti inseriti nel circuito del commercio elettronico. Le azioni che il dipartimento si propone sono pertanto le seguenti : estendere la competenza tecnico-analitica su tutte le matrici alimentari includendo, oltre a quelle di origine animale, anche quelle di origine vegetale, le bevande e i MOCA (materiali e oggetti destinati a venire a contatto con gli alimenti) e gli aromi; definire nuove procedure armonizzate e condivise tra le strutture, nonché promuovere la competenza di tutto il personale in merito alla sostenibilità legale dell'attività strettamente analitica e della gestione di campioni ufficiali; potenziare l'offerta analitica e dei servizi di alta tecnologia, indirizzati ad una maggiore integrazione e automazione dei processi, ad una riduzione dei tempi di analisi e ad un ampliamento delle ricerche indirizzate alla definizione di nuovi rischi emergenti (biologici e chimico-fisici). La predisposizione di un piano dipartimentale

d'investimento comune e condiviso per gli acquisti di strumentazione determinerà il passaggio necessario all'aumento dell'automazione analitica e alla acquisizione di nuove tecnologie in grado di automatizzare i processi e di ampliare gli screening, di pari passo con l'accreditamento e la sostenibilità legale delle prove. L'integrazione dell'attività del Dipartimento di Sicurezza Alimentare ,intesa come competenza tecnico/analitica e di conoscenza delle problematiche produttive e di sicurezza alimentare, tra i laboratori alimenti presenti nelle sedi territoriali della Lombardia e dell'Emilia Romagna andrà incrementata, con l'obiettivo di migliorare l'assetto organizzativo, evitare sovrapposizioni di attività e ruoli, ottimizzare attività eccessivamente ridondanti e valorizzare le specializzazioni.
Inoltre, considerata la stretta connessione tra l'attività di campionamento con quella strettamente analitica, il Dipartimento promuoverà il supporto tecnico e normativo erogato verso i servizi delle ATS/Az.USL e delle Regioni con percorsi di formazione coordinati e condivisi anche di tipo ECM, e soprattutto incentiverà la stretta connessione con gli operatori presenti sul territorio. In quest'ottica si concretizzerà una maggiore partecipazione attiva alla definizione di piani regionali e nazionali nell'ambito della sicurezza alimentare

Dipartimento Tutela e Salute Animale
Il dipartimento procederà alla intensificazione delle attività di ricerca in progetti di tipo competitivo, alla Formazione mirata dei dirigenti veterinari e biologi, all'incremento della partecipazione del personale dirigente a consessi internazionali quali OIE, FAO; EFSA, gruppi di lavoro e network .
L'adeguamento tecnologico e strumentale in alcuni reparti sarà fondamentale per lo sviluppo di nuove metodiche analitiche e di servizi, quale espressione del miglioramento continuo, nonché della capacità di risposta diagnostica alla insorgenza di malattie emergenti (sviluppo di nuovi kit diagnostici, evoluzione di prodotti in uso, nuovi servizi di genomica). La produzione di anticorpi monoclonali e di antigeni in vitro, anche in forma di servizio per uso interno ed esterno, sarà ulteriormente consolidata e sviluppata.
Sarà completato per la Virologia l'utilizzo della zona BLS3 come struttura di diagnostica virologica rivolta anche alle malattie trasmesse da vettori utilizzando in modo appropriato gli ambienti già disponibili, separandoli dal settore riservato alle malattie vescicolari, in attesa di strutture specializzate. Si procederà inoltre allo sviluppo di specifiche attività inerenti le malattie virali dei

selvatici e trasmesse da vettori, anche in ottica One health, e alla creazione di una rete di attività in microscopia elettronica, con istituzioni locali, regionali e nazionali.
Il consolidamento e lo sviluppo della attività della Biobanca attraverso una strutturazione permanente in senso sia logistico che funzionale con personale dedicato, unito allo sviluppo delle infrastrutture informatiche saranno indispensabili per la gestione e il perseguimento degli obiettivi insiti nel progetto OIE.

Dipartimento Amministrativo
L'ottimizzazione della programmazione e realizzazione degli investimenti infrastrutturali sarà attuata prioritariamente attraverso l'implementazione delle collaborazioni istituzionali e delle iniziative di centralizzazione nelle diverse aree strumentali all'assolvimento delle funzioni pubbliche affidate all'IZSLER (approvvigionamento di beni e servizi, progettazione ed esecuzione di lavori, sviluppo delle innovazioni tecnologiche ed integrazione dei sistemi informativi). Il potenziamento delle iniziative di centralizzazione e di collaborazioni istituzionali sarà accompagnato:
a) dalla definizione ed attuazione di un Piano dei fabbisogni del personale funzionale a garantire l'efficacia e l'efficienza dell'azione istituzionale;
b) dal rafforzamento delle risorse e delle competenze a supporto della ricerca e dalla promozione della valorizzazione dei risultati della ricerca;
c) dall'introduzione ed implementazione di sistemi di verifica e monitoraggio della puntuale e corretta esecuzione delle attività programmate dall'Ente;
d) dall'integrazione delle funzioni amministrative e delle relative competenze e dalla ridefinizione del sistema di delega delle funzioni sulla base del vigente modello organizzativo.

Implementazione delle attività relative alla ricerca nazionale ed internazionale
Tipologie di ricerca , qualità della ricerca, indicatori di qualità nella ricerca e nelle pubblicazioni
L'attività di Ricerca figura tra i compiti istituzionali prioritari dell'IZSLER, delineata nella legge 23 giugno 1970, n.503 (art. 3) e confermata da tutti i provvedimenti legislativi successivi si attua attraverso i programmi di ricerca finanziati dal Ministero della Salute (Ricerca Corrente e Ricerca Finalizzata), ma anche attraverso la competizione con altri centri di ricerca per l'accesso ai fondi europei, a quelli dei programmi di ricerca regionali per lo sviluppo del territorio di competenza e a fondi di progetti finanziati da privati. A sostegno delle esigenze territoriali delle Regioni di competenza, su richiesta del Ministero della salute e per lo sviluppo di nuovi settori IZSLER potrà

sostenere progetti di ricerca con finanziamento proprio. L'incremento delle collaborazioni internazionali attraverso consorzi o altre forme convenzionali e di networking aumenteranno le possibilità di accesso ai fondi internazionali.

L'attività di ricerca pertanto si svolgerà con programmi rivolti allo sviluppo delle conoscenze nella sanità e benessere animale, in materia di igiene degli allevamenti e delle produzioni zootecniche; in materia di sicurezza alimentare come studio, sperimentazione e produzione di tecnologie e metodiche necessarie al controllo sulla salubrità degli alimenti per l'uomo e dell'alimentazione animale.

IZSLER intende perseguire il costante miglioramento della qualità della ricerca promuovendo la qualità e la trasparenza attraverso la pubblicazione dei risultati e misurando l'impatto sulla comunità scientifica dei lavori pubblicati sulla base di nuovi indicatori derivanti dal numero di citazioni ricevute dagli articoli.

Sulla base dello stato dell'arte diventa prioritario per l'IZSLER: 1) intervenire per ri-definire e regolamentare in maniera puntuale ruoli, funzioni e responsabilità di tutti i soggetti coinvolti nell'attività di ricerca; 2) individuare e diffondere le opportunità di finanziamento nazionali ed europee (Horizon Europe e altri programmi); 3) predisporre un'apposita sezione del sito istituzionale interamente dedicata al Programma Europeo della Ricerca; 4) stabilire procedure per la ricerca autofinanziata, stabilendo criteri di accesso ai fondi, comparabili ad altre modalità di finanziamento; 5) favorire la cooperazione e integrazione tra strutture interne ed Enti esterni su specifici argomenti di Ricerca.

Formazione e aggiornamento del personale

Formazione sui regolamenti europei, dossier formativo di gruppo, sviluppo di un programma di definizione della competence, sviluppo della formazione interattiva a distanza

La Formazione si configura come una delle *mission* più importanti e comporta la formazione di personale specializzato nel campo della zooprofilassi e salubrità degli alimenti anche presso istituti e laboratori di paesi esteri. L'IZSLER pianifica strategicamente le attività in tale settore, al fine di soddisfare il fabbisogno formativo in coerenza con le performance aziendali, progettando interventi formativi *ad hoc* e corsi accreditati ECM. Inoltre, mediante convenzioni, vengono accolti in Istituto ogni anno tirocinanti, frequentatori volontari e ricercatori, fornendo loro l'opportunità di svolgere attività di supporto tecnico scientifico nell'ambito del corso di studi o del percorso post-laurea, delle scuole di specializzazione e dei dottorati di ricerca

Per il prossimo quadriennio si affronterà l'accompagnamento del sistema sanitario e della sanità pubblica veterinaria in particolare nella applicazione del Regolamento UE 2017/625 in applicazione dal 14 dicembre 2019 concernente i controlli ufficiali lungo la filiera agroalimentare e del regolamento UE 2016/429 in applicazione dal 21 aprile 2021, relativo alla normativa quadro in materia di sanità animale.

Di pari passo saranno affrontate le sfide dell'aggiornamento metodologico nella formazione stessa implementando la formazione a distanza, sia negli eventi con partecipazione piena dei discenti (FAD sincrona), sia programmando eventi da diffondere su piattaforma internet *live streaming*. La formazione rivolta al personale vedrà ulteriormente sviluppati i corsi con la finalità di diffondere le buone pratiche di lavoro e di pubblica amministrazione per stabilire prassi sempre più virtuose e condivise per i processi aziendali. Verrà avviata la costruzione dei profili di competenze utilizzando il Dossier formativo di gruppo organizzato per struttura, come strumento per mettere in luce i bisogni formativi; trasformare la formazione continua da semplice accumulo di conoscenze, a strada obbligata per documentati processi di miglioramento professionale e organizzativo.

Comunicazione

Comunicazione esterna ed interna, attivazione di social media

La Comunicazione, esprime le modalità con le quali l'Ente si interfaccia con la realtà esterna presentando la propria immagine e i propri servizi, ma anche come si interfaccia verso l'interno, come l'ente vede se stesso, e informa i propri dipendenti. E' un elemento relativamente nuovo, IZSLER ha sempre avuto momenti di comunicazione gestiti in modo passivo: dall'esterno veniva richiesto di "comunicare" in relazione ad eventi, per lo più ad emergenze, nelle quali l'Istituto è stato coinvolto. La nuova impostazione prevede, e anche le norme vigenti lo richiedono, invece che la comunicazione sia gestita in maniera attiva, dialogando con la realtà interna ed esterna proponendo messaggi e fornendo notizie anticipando le richieste e indirizzandole.

Per attuare in maniera corretta tutte le attività di comunicazione previste dalla legge 150/2000 saranno seguite le linee guida per la comunicazione nella pubblica amministrazione.

L'obiettivo della comunicazione esterna sarà il posizionamento dell'ente nel contesto del territorio di riferimento, a livello nazionale e internazionale per quanto gli compete; fornire informazioni alle istituzioni nei programmi sanitari per i quali l'ente è coinvolto. Far conoscere i servizi, il loro corretto utilizzo, le possibilità e i limiti, rafforzare la fiducia negli utenti nelle prestazioni e nelle consulenze offerte da IZSLER, ascoltare l'utenza e favorirne la crescita culturale e la responsabilizzazione. La

comunicazione interna avrà come obiettivo il miglioramento della circolazione delle informazioni interne, la valorizzazione dei dipendenti e delle competenze acquisite dai singoli e dalle strutture. Tra gli strumenti possibili oltre alla revisione del sito internet in un ottica più dinamica e attuale è stato individuato , l'avvio di *social media* per alcuni servizi.

Programma pluriennale di gestione del personale

Programma triennale dei fabbisogni, procedure concorsuali semplificate, gestione del personale di ricerca, esternalizzazioni

È prioritario per l'IZSLER migliorare l'efficacia delle azioni di selezione, reclutamento e gestione del personale, allo scopo di garantire l'ottimale operatività dell'Ente, in relazione alle funzioni istituzionali e agli obiettivi di *performance* organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini/utenti.

Il miglioramento sarà realizzato attraverso una pluralità di azioni di intervento tra le quali:

- il pronto recupero dell'attuale *gap* tra le procedure di selezione del personale già programmate ed autorizzate e l'effettivo reclutamento delle professionalità necessarie a garantire la piena funzionalità dei reparti e degli uffici;
- L'attuazione del Piano dei fabbisogni 2019-2021 e la definizione del Piano dei fabbisogni del personale 2022-2024 attraverso la previsione di acquisizioni di nuove professionalità e competenze, in relazione alle esigenze di salute pubblica che l'IZSLER è chiamato a soddisfare;
- la puntuale declinazione annuale dei fabbisogni del personale e l'immediato avvio delle relative procedure selettive;
- la semplificazione e lo snellimento dei procedimenti amministrativi per il reclutamento del personale e per il conferimento e la gestione delle borse di studio previste dai progetti di ricerca;
- la conclusione del processo di attuazione della riforma della cosiddetta "*Piramide della ricerca*" e l'applicazione del CCNL 2016-2018 - sezione del personale del ruolo della ricerca sanitaria e delle attività di supporto alla ricerca sanitaria;
- l'applicazione degli istituti previsti dal nuovo CCNL comparto sanità 2016-2018 non ancora attuati dall'IZSLER (ad. es. incarichi di funzione), nonché l'adeguamento della contrattazione decentrata espletata dall'Ente alle vigenti disposizioni contrattuali con particolare attenzione alle relazioni sindacali;

- la realizzazione delle progressioni del personale in servizio, nei limiti e secondo le modalità previste dalla vigente normativa.

Fondamentale sarà l'individuazione delle figure professionali da reclutare e delle competenze da acquisire, in conformità alle direttive e agli indirizzi emanati dalle Regioni cogerenti e del Ministero della salute, sulla base delle esigenze dei servizi sanitari regionali e nazionale ed in considerazione del mutato contesto in cui l'Ente è chiamato ad operare. A tale fine diviene indispensabile attuare il piano dei fabbisogni 2019-2021 e definire il "*Piano triennale dei fabbisogni di personale*" 2022-2024 teso a:

- ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili;
- garantire l'ottimale l'allocazione delle risorse umane fra le diverse articolazioni aziendali;
- perseguire efficacemente gli obiettivi di *performance* organizzativa;
- erogare migliori servizi alla collettività.

La definizione dei fabbisogni di personale dovrà avvenire in coerenza con la programmazione complessiva delle attività dell'Ente e in piena coesione logica e funzionale con gli strumenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con il ciclo della *performance*, nonché nel completo rispetto della disciplina in materia di prevenzione della corruzione.

Il processo volto a programmare il bisogno di risorse umane in correlazione alle attività da realizzare e ai risultati da raggiungere, sarà pertanto preceduto da un'analisi degli *input* di produzione fondata su una metodologia di standardizzazione dei bisogni che, mediante l'elaborazione delle informazioni in possesso e l'utilizzo di indicatori e parametri predeterminati, consentirà di valutare e confrontare tutti i processi da gestire e permetterà conseguentemente di ottimizzare e razionalizzare quantitativamente e qualitativamente il fabbisogno di personale.

Dopo aver individuato ed analizzato tutti i processi dell'Ente, per ciascuno di essi potrà essere definito il fabbisogno qualitativo (quali professionalità) e quantitativo (quante unità di personale) necessario e sufficiente per la loro ottimale gestione.

Valutato il fabbisogno, saranno definiti gli interventi : la revisione degli assetti organizzativi, la riqualificazione e la riconversione professionale volte a privilegiare il potenziamento delle funzioni istituzionali e di *core business*, attraverso l'attuazione di una razionalizzazione organizzativa interna per rafforzare i settori aziendali che presentano necessità di incremento delle risorse.

Il Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale e il Piano annuale indicheranno le scelte da operare con riferimento al reclutamento di nuove personale, individuando le necessità di assunzione

nonché definendo e motivando il ricorso a forme di lavoro flessibile e di eventuali collaborazioni con altri Enti pubblici finalizzate ad un affiancamento dei servizi.

Programma per l'implementazione dei sistemi informativi
Investimenti e obiettivi in infrastrutture, software in ambito amministrativo.
Alla luce del quadro attuale, si può affermare che il piano di evoluzione dei Sistemi Informativi dell'IZSLER per il quadriennio 2020-2023 si svilupperà seguendo le seguenti azioni principali:
a) Consolidamento ed evoluzione dell'infrastruttura; b) Sviluppo di Sistemi Sanitari integrati; c) Adozione di Sistemi Amministrativi Gestionali ; d) Esternalizzazione servizi NON-Core.
Tutte queste componenti dovranno evolvere in modo strettamente coordinato allo scopo di garantire la migliore evoluzione del sistema informativo nel suo complesso secondo un modello organico e funzionalmente completo.

a**) Consolidamento ed evoluzione dell'infrastruttura** Allo scopo di garantire il corretto funzionamento di tutte le applicazioni software in uso nell'Istituto e la piena fruizione dei vari servizi informativi, è necessario proseguire e consolidare l'attività di sviluppo evolutivo dell'infrastruttura informatica in corso nell'Istituto.

b) Sviluppo di Sistemi Sanitari integrati Nell'ambito delle applicazioni software utilizzate in ambito sanitario, nel corso del quadriennio 2020-2023 è necessario attuare tutte le azioni che permettano di superare alcune delle criticità attualmente presenti, ed in particolare: la frammentazione applicativa; la mancata integrazione degli strumenti; l'integrazione applicativa verso le altre aree aziendali.

c) Adozione di Sistemi Amministrativi Gestionali Analogo sviluppo evolutivo dovranno avere i sistemi utilizzati in ambito amministrativo, la cui trasformazione si articolerà attraverso quattro principali linee di attività: completamento sistema Gestione Risorse Umane (GRU), completa digitalizzazione dell'intera filiera amministrativo-contabile e realizzazione di un punto unico di accesso a tutte le relative funzioni; implementazione di un nuovo DataWareHouse d'istituto, revisione del sistema documentale dell'IZSLER con l'acquisizione di un sistema di nuova generazione ed integrato con le diverse applicazioni aziendali.

d) Esternalizzazione servizi NON-Core Nel corso del periodo si propone di estendere l'esternalizzazione di servizi non core dei Sistemi Informativi allo scopo di efficientare il sistema e concentrare le risorse interne, comunque da potenziare, verso servizi di più alto valore aggiunto.

Programma di implementazione della strumentazione per l'innovazione tecnologica
Strumentazione per l'innalzamento della qualità e l'innovazione tecnologica

Nella programmazione pluriennale dei piani di investimento, sono prioritari gli obiettivi dell'innalzamento della qualità e l'innovazione tecnologica e la scelta delle appropriate tecnologie per garantire la sicurezza degli operatori, nonché la qualità del servizio erogato e ridurre e ottimizzare i costi di acquisto e di gestione. In particolare si dovranno perseguire le seguenti azioni prioritarie:

1) la concentrazione delle risorse finanziarie e amministrative;
2) l'istituzione di un servizio di ingegneria clinica,
3) l'adozione di interventi a sostegno della ricerca e dell'innovazione anche in sinergia con programmi strategici di interesse nazionale o interregionale;
4) l'agevolazione dei processi di ampliamento, ristrutturazione, riconversione dei laboratori;
5) l'implementazione di interventi che prevedono l'aggregazione con altre Amministrazioni.

Le principali azioni dovranno svilupparsi attraverso l' Analisi del contesto attuale (inventario, analisi dei costi di manutenzione,analisi delle richieste), la programmazione degli acquisiti (scelta delle nuove tecnologie da acquisire), l'implementazione del Servizio di Ingegneria Clinica.

Programma di investimenti nelle infrastrutture
Investimenti, manutenzioni della sede e delle sezioni, costruzione di nuove sezioni provinciali

Nel quadriennio 2020-2023 sono previsti importanti consistenti in: interventi di ampliamento delle sezioni di Bologna e di Parma e il nuovo laboratorio di entomologia a Reggio-Emilia, adeguamenti strutturali e nuovi laboratori della sede centrale (accettazione campioni sanitari, nuovo deposito biblioteca, nuovo laboratorio di batteriologia), la costruzione di due nuove sedi a Cremona e Reggio-Emilia; la progettazione della nuova palazzina per laboratori ad alta efficienza della sede di Brescia e la valutazione della fattibilità dei nuovi laboratori BSL3.
Gli interventi per un valore complessivo previsto di 53.198.367,00 € sono di seguito descritti in dettaglio:

Anno 2020

<u>Completamento dei lavori di realizzazione dell'ampliamento della sede di Bologna dell'Istituto.</u>

Con la costruzione del nuovo edificio l'Istituto raggiunge la finalità di dare alle due strutture sanitarie presenti a Bologna (Sezione Diagnostica e Reparto Chimico) degli spazi adeguati all'incremento delle attività.

Il valore dell'investimento complessivo è di € 4.560.000,00

Realizzazione della nuova accettazione dei campioni sanitari per la sede di Brescia.

L'intervento è volto alla realizzazione di nuovi spazi per la ricezione dei campioni in posizione utile per l'arrivo dell'utenza dell'esterno.

Il valore dell'investimento complessivo è di € 360.000,00

Realizzazione nuovo deposito libri al piano interrato dello stabulario.

L'intervento è stato attivato per creare lo spazio per i nuovi laboratori dell'analisi sensoriale della sede di Brescia e comporta lo spostamento del deposito della biblioteca dall'attuale collocazione.

Il valore dell'investimento complessivo è di € 150.000,00

Anno 2021

Elaborazione progetto di fattibilità tecnico economica per i nuovi stabulari in BSL3 della sede di Brescia in collaborazione con Infrastrutture Lombarde.

L'intervento è finalizzato alla realizzazione di un complesso di stalle e locali ad alto contenimento, per la esecuzione di sperimentazioni animali con l'uso di agenti biologici, per la stabulazione e l'allevamento di piccoli animali (roditori, cavie, specie aviare etc.), ivi inclusi stabulari del tipo SPF (Specific Pathogen Free) e una stalla per la stabulazione di grossi animali (bovini, ovini etc.).

Il valore dell'investimento complessivo, al momento solo stimato attesa la fase iniziale dello sviluppo progettuale, è di € 11.668.540,00

Realizzazione nuovo laboratorio entomologico presso la sede territoriale di Reggio Emilia.

L'intervento è stato progettato per lo sviluppo delle attività legate alla entomologia in particolare le malattie trasmesse da vettori.

Il valore dell'investimento complessivo è di € 130.000,00

Realizzazione del nuovo laboratorio di Batteriologia presso il palazzo Grigio della sede di Brescia.

L'intervento è finalizzato alla realizzazione di un laboratorio con accesso controllato per la manipolazione ceppi batterici il loro stoccaggio.

Il valore dell'investimento complessivo è di € 200.000,00

Progettazione esecutiva dei lavori per la riqualificazione del Reparto Chimico di Bologna.

Con la costruzione dell'ampliamento della sede di Bologna per ospitare la sezione diagnostica si libereranno degli ambienti che saranno utilizzati per ridistribuire i laboratori del reparto chimico. Il valore dell'investimento complessivo, al momento solo stimato attesa la fase iniziale dello sviluppo progettuale, è di € 1.000.000,00

Progettazione esecutiva della nuova sede territoriale di Cremona.

L'intervento è finalizzato alla costruzione di un nuovo edificio dove collocare l'attuale sede territoriale di Cremona in Via Rosario a Cremona. Lo spostamento della sete territoriale si è reso necessario per la modifica del tessuto urbano dell'area di collocazione della sede attuale. La nuova sede è collocata in una zona a vocazione produttiva che è più consona all'attività dell'Istituto.

Il valore dell'investimento complessivo è di € 6.410.000,00.

Progettazione esecutiva nuova palazzina per laboratori ad alta efficienza previa demolizione dell'edificio Ex Sede IZO presso la sede di Brescia in collaborazione con Infrastrutture Lombarde.

L'intervento è finalizzato alla costruzione di un nuovo edifico dove collocare le attività del reparto chimico, centro latte, microbiologia e analisi degli alimenti della sede di Brescia. L'intervento ha una importanza strategica nello sviluppo dell'Istituto in quanto permetterà di rendere disponibili per una diversa finalità tutta una serie di ambienti ora occupati dai reparti suddetti che però negli anni si sono dimostrati non più adeguati a sostenere il cambiamento impiantistico che i laboratori richiedono oggigiorno.

Il valore dell'investimento complessivo è di € 21.319.817,00.

Progettazione esecutiva della nuova sede territoriale di Reggio Emilia.

Nell'anno 2021 si prevede che siano concluse le procedure per l'acquisizione di un terreno idoneo alla costruzione della nuova sede territoriale di Reggio Emilia e si possa avviare la progettazione di una nuova sede. La sede attuale è posta ormai in un contesto urbanistico non più idoneo mutato dall'originale vocazione produttiva e fieristica in residenziale.

Il valore dell'investimento complessivo è di € 6.250.000,00

Anno 2022

Inizio lavori di riqualificazione della sede territoriale di Bologna vecchio edificio.

Inizio dei lavori per la costruzione della nuova sede territoriale di Cremona.

Inizio lavori di costruzione nuova palazzina per laboratori ad alta efficienza previa demolizione dell'edificio Ex Sede IZO presso la sede di Brescia in collaborazione con Infrastrutture Lombarde.

Anno 2023

Per l'anno 2023 è previsto il Completamento dei lavori di riqualificazione della sede territoriale di Bologna vecchio edificio e di quelli per la nuova sede territoriale di Cremona e di iniziare i lavori per la nuova sede territoriale di Reggio Emilia

Sviluppo servizi e prodotti per la sanità pubblica veterinaria

Produzione di kit, antigeni, vaccini stabulogeni, prodotti diagnostici, Biobanca

Ai sensi della vigente normativa continueranno le attività di produzione, commercializzazione e distribuzione di medicinali e prodotti biologici per la lotta contro le malattie degli animali secondo le linee guida del Ministero della Salute (vaccini stabulogeni, antigeni, *kit* diagnostici,reagenti di riferimento prodotti dai centri di referenza etc.). La Biobanca Veterinaria (BVR), attivata negli anni scorsi con lo scopo di raccogliere tutte le risorse biologiche, sottoposte a controlli di identità e purezza, che sono conservati in diversi laboratori continuerà lo sviluppo nella direzione di porsi come leader delle biobanche italiane di veterinaria e nella creazione del network internazionale delle biobanche (OIE).

TITOLO V LA PROGRAMMAZIONE AZIENDALE E LA GESTIONE DELLE PROBLEMATICHE TERRITORIALI

Rete dei laboratori e creazione di nuovi laboratori

Nuovi laboratori, rete di laboratori interni e con gli altri IIZZSS

Nell'ottica del costante miglioramento del servizio IZSLER proseguirà l'attività di integrazione dei laboratori sul territorio delle regioni di competenza e con la sede centrale, sviluppando il più possibile le capacità di ciascuna struttura di rispondere alle esigenze territoriali agendo in un preciso contesto di rete di laboratori interni ad IZSLER e con i laboratori degli altri IIZZSS. Le attività di rete saranno indirizzate all'aumento dell'efficienza e della qualità dei laboratori e comporteranno la riconversione, e in qualche caso, la nascita di nuovi laboratori.

La nascita di nuovi laboratori per la diagnostica di Covid-19 ad esempio, mette in campo le competenze e le strutture di IZSLER, a supporto del il Sistema Sanitario nazionale al fine di consentire l'esecuzione di migliaia di campioni, e nello stesso tempo ottimizza l'uso delle risorse dell'intero sistema. La visione "*One Health*" che accompagna tutta l'attività dei laboratori sarà al centro anche del nuovo laboratorio di Entomologia creato presso la Sezione di Reggio-Emilia per lo studio delle malattie trasmesse da vettori (insetti, acari etc) sempre più presenti nel territorio e in un settore nel quale sono sempre più evidenti le interconnessioni tra uomo , animali e ambiente.

Implementazione delle attività istituzionali nel settore della Sanità e igiene veterinaria

Farmaco e Benessere animale

Il sistema di categorizzazione del rischio delle aziende di allevamento, noto come Classyfarm, adottato come sistema di valutazione da parte del Ministero della Salute per il controllo del benessere, consumo del farmaco e biosicurezza nelle aziende, procederà con una serie di azioni volte al completamento del sistema alla sua evoluzione per adeguarsi alle normative europee e per seguire lo sviluppo delle conoscenze scientifiche. Tra le azioni principali si ricordano:

a- il perfezionamento dei cruscotti interattivi ClassyFarm per l'analisi del consumo di antimicrobici, del benessere, della biosicurezza e delle rilevazioni al macello(in modo che i dati sanitari e di benessere rilevati in sede di macellazione siano allineati), mantenendoli aggiornati secondo i requisiti scientifici futuri e seguendo le richieste effettuate dal Ministero della Salute

b- La parte del sistema riguardante il rilevamento del farmaco verrà ampliata e implementata ad altre specie d'interesse zootecnico, secondo i dati raccolti prima (autocontrollo) e dopo l'entrata in vigore della ricetta elettronica veterinaria (REV), finalizzati a guidare le attività di stewardship e farmaco-sorveglianza. In particolare il rilevamento del consumo di farmaco verrà ampliato alle specie cunicole, ai bufalini, ai piccoli ruminati, e altre specie.

c- Verranno sviluppati i cruscotti per pesci e animali di affezione , seguendo, qualora possibile, sistemi europei capofila.

d- Classyfarm continuerà a predisporre i report nazionali annuali relativi alle tematiche oggetto delle attività, perfezionati e mantenuti aggiornati i sistemi di rilevazione in allevamento e i cruscotti di elaborazione dei dati a disposizione del medico veterinario aziendale ed ufficiale.

e- Verrà sviluppato ed implementato il prontuario unificato per il calcolo delle DDDAit (*Defined Daily Dose Animal for Italy*) nelle specie zootecniche d'interesse.

f- Per quanto riguarda l'Anti Microbico Resistenza (AMR) verrà consolidato il collegamento di Classyfarm con il sistema che raccoglie i dati di laboratorio disponibili nei sistemi informativi di IZSLER.

Sanità animale

La Peste Suina Africana (ASF) è una malattia dei suini domestici e selvatici che attualmente rappresenta una grave minaccia per l'industria suinicola mondiale, inclusa quella italiana e che si concentra principalmente nelle regioni dell'Italia settentrionale. L'Italia è uno dei più importanti produttori europei di suini e in Lombardia è presente circa il 50% della popolazione nazionale di suini. Attualmente non esiste un vaccino efficace nei confronti della ASF e questo ne condiziona fortemente le strategie di controllo. In tale situazione, l'unica strada percorribile per il controllo della ASF è quello della prevenzione primaria e del riconoscimento tempestivo della presenza della malattia, in caso di introduzione (*early detection*). L'IZSLER è fortemente consapevole della rilevanza economica del settore suinicolo nel territorio di propria competenza e da sempre fornisce un servizio diagnostico e di supporto tecnico-scientifico alle autorità competenti del proprio territorio. In particolare, in osservanza con quanto previsto dalla normativa nazionale e secondo le indicazioni del CRN di Perugia, sono predisposti specifici ambienti presso la virologia della Sede Centrale per svolgere l'attività diagnostica su casi sospetti in suini e cinghiali. Inoltre, tramite la Struttura Sorveglianza Epidemiologica, IZSLER potrà essere di supporto alle Regioni di

competenza nel miglioramento dell'efficacia delle attività di sorveglianza della ASF sviluppando le seguenti attività:

- identificazione delle aree geografiche del territorio di competenza in cui sono presenti fattori di rischio per la diffusione della malattia,
- individuazione degli allevamenti di suini che sono centrali nella rete commerciale e che possono svolgere un ruolo nella diffusione della malattia (Network Analysis). Queste informazioni sono rilevanti per le autorità veterinarie per: a) la progettazione di una sorveglianza basata sul rischio e b) pianificare attività di controllo mirate.
- formazione per i veterinari ufficiali e aziendali sulle caratteristiche della malattia, modalità di prevenzione e controllo.

Applicazione del Regolamento UE 429/2016)

Il Regolamento (UE) 2016/429 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 9 marzo 2016 (Animal Health Law - AHL), relativo alle malattie animali trasmissibili e che modifica e abroga taluni atti in materia di sanità animale è stato concepito per assicurare standard elevati di sanità animale e di sanità pubblica nell'Unione Europea, nonché lo sviluppo razionale del settore agricolo per aumentare la produttività nell'Unione. L'AHL propone l'adozione di un quadro normativo unico e semplificato in materia di sanità animale, perseguendo la convergenza con le norme internazionali e un risoluto impegno a favore di criteri rigorosi nel campo della sanità animale. L'obiettivo del Regolamento è infatti quello di consolidare il quadro giuridico per una politica comune dell'Unione in materia di sanità animale attraverso un unico quadro normative predisposto in un'ottica *«One-Health»*. Le norme dell'AHL sono finalizzate a promuovere la sanità animale mettendo maggiormente l'accento sulle misure di prevenzione, di sorveglianza, di controllo delle malattie e sulla ricerca. Il tutto è finalizzato a ridurre l'incidenza delle malattie degli animali e minimizzarne l'impatto in caso di insorgenza di focolai. Nell'ambito di tale quadro normativo, i veterinari svolgono un ruolo fondamentale in tutti gli aspetti della gestione della sanità animale ed è opportuno che seguano percorsi di qualificazione professionale che ne potenzino le conoscenze, le capacità e le competenze necessarie, a svolgere responsabilmente il ruolo e la responsabilità che gli viene conferita. In tale contesto IZSLER, oltre agli essenziali servizi di laboratorio, sia di primo (Servizi Diagnostici delle Unità territoriali distribuite e coordinate in maniera strategica sul territorio delle due regioni) che di secondo livello (Centri Nazionali di Referenza; Laboratori di riferimento FAO/OIE e Centri di riferimento regionali), è in grado di fornire inoltre tramite la

struttura Sorveglianza Epidemiologica, il necessario supporto tecnico-scientifico alle Regioni nell'esecuzione delle seguenti attività:

1. La Categorizzazione delle aziende sulla base del rischio di introduzione di patogeni, al fine di prioritizzare e razionalizzare le attività di sorveglianza e controllo (monitoraggio, campionamento a fine diagnostico, verifica misure di biosicurezza).
2. Ricerca finalizzata a definire i criteri di categorizzazione delle aziende che deve tener conto delle caratteristiche biologiche e di trasmissione delle malattie e caratteristiche zootecniche aziendali.
3. Formazione dei veterinari ufficiali per il riconoscimento tempestivo delle principali malattie epidemiche, i possibili mezzi di prevenzione e le modalità di controllo, inclusa la biosicurezza.

Zoonosi trasmesse da vettori ed entomologia applicata alla sicurezza degli alimenti

Le malattie trasmesse da vettori sono uno dei principali problemi sanitari nel mondo e comportano più del 17% di tutte le malattie infettive nell'uomo, e annualmente causano circa 700.000 morti (*WHO kay facts on Vector-borne diseases*), il loro studio ha necessariamente la dimensione di "*One health"*, tali e tante sono le differenti malattie e i differenti vettori, che è necessario tenere conto della multidisciplinarietà delle competenze . Le malattie trasmesse da vettori sono al contempo frequentemente sia malattie zoonotiche, in cui il ruolo degli animali è talvolta determinante nell'amplificazione del virus prima che questo colpisca l'uomo o altri animali (West Nile Virus ad esempio) che malattie soltanto veterinarie (Blue Tongue, Lumpy Skin Disease, African Swine Fever,, Schmallemberg Disease; Myxomatosi) per le quali i vettori artropodi hanno importanza determinante nella trasmissione.

Per i prossimi anni le attività previste in questo ambito sono:

1- Supporto ai Piani di sorveglianza sulle arbovirosi a livello nazionale (West Nile virus, Usutu virus e Blue Tongue virus), integrati da piani di sorveglianza regionali ,ai quali si aggiungono attività legate a esigenze territoriali (Toscana virus, Leishmaniosi)

2- Attività di controllo su malattie esotiche trasmesse da zanzare invasive, eventualmente introdotte nel territorio di competenza da casi umani di ritorno (Chikungunya, Zika, Dengue, Malaria) e valutazione fenomeno della resistenza delle zanzare ai principali principi attivi antiparassitari

3 - Supporto alla medicina umana per le malattie trasmesse da zecche attraverso la ricerca di patogeni dalle zecche rimosse in Pronto Soccorso o conferite privatamente da persone.

4- Sorveglianza degli stessi patogeni effettuata sulle zecche rinvenute sugli animali selvatici in corso di un piano di monitoraggio specifico.

Il Laboratorio Entomologico in costruzione, in associazione con le strutture della Virologia della Sede Centrale di Brescia, sarà altresì impegnato con la crescente richiesta di attività diagnostica delle infestazioni degli alimenti e nella datazione della infestazione stessa (entomologia forense), tanto in campo animale (valutazione dell'intervallo *post mortem*) quanto in materia di sicurezza alimentare (per rispondere alla domanda dove e quando è avvenuta l'infestazione?).

Per il rafforzamento del settore sarà determinate la prevista costruzione degli stabulari sperimentali con strutture di alto contenimento (BSL3), in cui allevare specie ematofaghe di insetti e acari e per infezioni sperimentali su vertebrati e studi di competenza vettoriale.

Implementazione delle attività istituzionali nel settore della sicurezza alimentare

Il nuovo Regolamento sui controlli ufficiali (Regolamento UE 625/2017)

Dal 14 dicembre 2019 tutti gli Stati membri devono applicare il nuovo Regolamento UE 625/2017 sui controlli ufficiali (NRCU). Il NRCU fa parte di un pacchetto normativo proposto dalla Commissione Europea allo scopo di revisionare e semplificare il quadro normativo in tema di salute e sicurezza all'interno dell'intera filiera agro-alimentare. La notevole opera di semplificazione ha consentito di ridurre il corpo legislativo comunitario relativo alla catena alimentare da 70 atti legislativi a cinque regolamenti, con notevoli vantaggi in termini di snellimento burocratico-amministrativo, e conseguente agevolazione delle attività per tutti gli operatori della filiera agro-alimentare. Il NRCU in particolare incorpora e abroga ben dieci provvedimenti, fra i quali i due Regolamenti CE 854/2004 e 882/2004 aggiungendo nuove disposizioni. Nel complesso il NRCU senza apportare cambiamenti radicali nel modo in cui vengono condotti i controlli ufficiali su alimenti e mangimi semplifica il sistema dei controlli e consolida l'approccio integrato.

Il NRCU presenta alcuni elementi di novità che potrebbero vedere IZSLER come protagonista:

- Trasparenza. Le autorità competenti possono pubblicare o rendere disponibili al pubblico informazioni sulla classificazione dei singoli operatori in base all'esito di uno o più controlli ufficiali (*rating scheme*). In questo modo i consumatori avranno la possibilità di consultare i

dati sulla performance degli OSA e procedere a scelte consapevoli. Il *rating scheme* è stato già introdotto da alcuni Stati membri sotto forma di punteggi di valutazione igienica o faccine (*emoticon*) che informano i consumatori in merito allo standard di igiene. Lo sviluppo di un sistema di rating nazionale potrebbe avere IZSLEr come promotore .

- Commercio elettronico. L'e-commerce di alimenti e bevande (integratori compresi) è in costante aumento ed il NRCU ha esteso i controlli in questo settore. Il sistema di monitoraggio di tali prodotti, attraverso l'esame di campioni civetta acquistati allo scopo, lo sviluppo di procedure di campionamento ed analisi per il controllo ufficiale di questi prodotti che garantisca il diritto alla difesa, e infine, il controllo ufficiale in situazioni di rischio (es. allerte, non conformità rilevate in monitoraggio) sono attività che IZSLER potrebbe attivare in partnership con AUSL/ATS
- Fitosanitari. Il NRCU amplia il campo di applicazione del Controllo Ufficiale includendo la sanità delle piante. La ricerca e la quantificazione dei residui di fitosanitari richiederà l'accreditamento ai sensi delle norme EN ISO/17025 per le quali IZSLER è già accreditato e potrebbe proporsi quale laboratorio ufficiale in sostituzione di quei laboratori che non intendono accreditarsi ampliando così le proprie competenze sugli alimenti di origine vegetale.

TITOLO VI AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE , ANTICORRUZIONE, AUDIT INTERNI

Amministrazione trasparente e anticorruzione

Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza,misure attuative, pubblicazione dei dati

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza rappresenta il principale atto programmatico attraverso il quale l'IZSLER - in attuazione della legge n.190/2012 ed in conformità al vigente PNA - definisce la propria strategia di contrasto alla "*cattiva amministrazione*".

Il PTPCT 2020-2022 prosegue il percorso avviato negli scorsi anni volto alla realizzazione di cambiamenti culturali, organizzativi ed operativi affinché gli strumenti di prevenzioni della corruzione acquisiscano rilevanza strategica e programmatica.

Le misure di attuazione, implementazione ed aggiornamento del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT) saranno recepite dal Piano delle Performance quali obiettivi, sia sotto il profilo della performance organizzativa sia di quella individuale. Nel primo caso attraverso la previsione di adeguamento da parte di tutte le articolazioni aziendali alla nuova metodologia per l'analisi, la valutazione ed il trattamento del rischio corruttivo introdotta dal Piano Nazionale Anticorruzione(PNA) 2019 (e già in parte realizzata con il PTPCT 2020-2022). Nel secondo caso attraverso l'assegnazione al personale dirigenziale di obiettivi che stabiliscano la piena attuazione – per quanto di rispettiva competenza- delle misure di prevenzione della corruzione previste dal PTPCT.

Il miglioramento del sistema di prevenzione della corruzione prevede la definizione e realizzazione di un sistema di controlli interni integrato che si avvarrà di strumenti di verifica a carattere periodico volti in maniera specifica a valutare la regolare e puntuale attuazione delle misure di contenimento del rischio corruttivo previste dal PTPCT.

Per quanto concerne la "Trasparenza", proseguirà l'impegno di costante attuazione degli adempimenti e degli obblighi di pubblicazione, cercando al contempo di individuare ed attuare interventi di semplificazione dei carichi burocratici e di miglioramento della qualità dei dati oggetto di pubblicazione, nel rispetto del contemperamento delle esigenze di trasparenza e di tutela della privacy. Ciò avverrà attraverso l'analisi di soluzioni informatiche che permettano di ottimizzare i processi di raccolta, gestione, conservazione, rimozione monitoraggio e pubblicazione dei dati oggetto degli obblighi di pubblicazione. L'obiettivo a cui tendere è assicurare che il sistema

di pubblicazione e rimozione dei dati avvenga, almeno per la maggior parte dei contenuti, attraverso strumenti automatici associati alle diverse fasi dei processi organizzativi e dei procedimenti amministrativi ovvero agli atti ed ai provvedimenti rispetto ai quali sorge l'obbligo di trasparenza.

Proseguirà inoltre l'attuazione di percorsi formativi sia su misure ed argomenti specifici sia su tematiche di carattere generale concernenti l'etica e la legalità. La formazione tesa a favorire il cambiamento culturale da parte degli operatori della "cosa" pubblica costituisce, infatti, presupposto indispensabile a qualsivoglia intervento di carattere organizzativo ed operativo che possa produrre risultati concreti.

Audit interni , come strumento di prevenzione del rischio

Sviluppo del nuovo sistema di audit interni

L' audit è un esame sistematico e indipendente che può perseguire diverse finalità quali principalmente valutare la conformità a requisiti legislativi o di governance (si parla in questo caso di audit di conformità), determinare la continua idoneità ed efficacia della gestione dei processi, individuare rischi ed opportunità.

In ambito di disposizioni cogenti, il principale riferimento per i Laboratori che eseguono controlli ufficiali ed altre attività ufficiali è Il Regolamento CE n. 2017/625 del 15 marzo 2017 che definisce tali Laboratori in base ad una designazione dell'Autorità Competente attribuendo alla stessa il compito di istituire un sistema di Audit su tali organismi.

Interpretando lo spirito del Reg. 625/2017 in termini di assicurazione del controllo ufficiale anche attraverso il controllo previsto sull'operato dei Laboratori mediante gli Audit condotti dall'Autorità competente, e anche nel rispetto di quanto previsto dall'Accordo Stato-Regioni del 7 febbraio 2013, la Direzione istituisce uno strumento di audit gestionale di tipo "congiunto" (con Auditor interni ed esterni), integrativo agli audit sistematici per il Sistema di gestione della Qualità secondo i requisiti della norma di riferimento(UNI EN CEI/ISO IEC 17025:2018).

Tale programma di audit integra quello attuato per la conformità ai requisiti di accreditamento che è più specificatamente rivolto alla conferma della competenza e della qualità del servizio al Cliente.

Le finalità ulteriori sono la verifica del rispetto delle disposizioni normative cogenti (coerenza del controllo ufficiale con la normativa comunitaria e nazionale di settore) e delle regole interne anche comprendenti l'applicazione delle misure per il contrasto alla corruzione e la gestione del conflitto

di interesse così come definite in base alla mappatura dei processi e dei rischi relativi attuata per le diverse attività/aree secondo il PNAA 2019.

I nuovi audit gestionali saranno quindi rivolti alla valutazione degli standard operativi dei 5 Dipartimenti al fine della verifica degli strumenti di governo con anche lo scopo, attraverso la partecipazione attiva dei Capi Dipartimento, di un miglioramento di tali standard per adeguatezza, uniformità e finalizzazione alle diverse vocazioni e attività delle Strutture.

Inoltre per garantire la terzietà della valutazione, ma anche l'ingresso di nuove competenze e visioni, in relazione ad un percorso effettuato in collaborazione con la Regione Lombardia e la Regione Emilia-Romagna, verranno svolti da team congiunti composti da auditor dell' IZSLER e valutatori delle due Regioni regionali

In base agli scopi e ambito sopra individuati verranno definite nello specifico:

- il campo dell'audit e i relativi criteri di valutazione;
- l'arco temporale dei cicli di audit e i criteri di composizione del team ispettivo;
- le fasi del processo di audit (programmazione, preavviso di audit, pianificazione ed esecuzione dell'audit, rapporto di audit ed eventuale piano d'azione, pubblicità dei rapporti di audit, seguito da dare ai risultati dell'audit).

Il Direttore Generale in qualità di committente nell'ambito del piano annuale delle azioni definisce i campi d'applicazione dei programmi di audit da eseguirsi in un certo periodo temporale definito (massimo tre anni), anche in considerazione di una valutazione preliminare del rischio dei Dipartimenti da sottoporre all'audit, tenendo conto delle principali attività e delle strutture dipartimentali.

Il committente inoltre indica i criteri a cui tali programmi devono fare riferimento e nomina i responsabili dei singoli programmi.

TITOLO VII GESTIONE DEI REPORT E ANALISI DELL'ATTIVITÀ SVOLTA

La misurazione e la valutazione della attività di IZSLER verrà monitorata costantemente mediante la **produzione di report dell'attività sanitaria (attività analitica, di produzione e di ricerca) e la reportistica economica del controllo di gestione.**

Per **l'attività analitica e di produzione** si prendono in considerazione gli elementi più significativi dell'attività (sanità animale, sicurezza alimentare, produzioni) e dettagliandoli per singola struttura, per tipologia di determinazione analitica e per le matrici più importanti. La **produzione scientific**a viene analizzata e descritta in primis con gli indicatori richiesti dal Ministero della Salute (Impact Factor e H- index) per il finanziamento delle ricerche, e in secondo luogo con nuovi indicatori attraverso i quali misurare la qualità della produzione stessa ricorrendo alla analisi bibliometrica e ai dati citazionali disponibili sui database internazionali. L'obiettivo di indirizzare la produzione scientifica verso più alti livelli di qualità è volto a suscitare l'interesse di partners qualificati nella ricerca per creare sinergie accedere a finanziamenti europei.

La reportistica del Controllo di Gestione è uno strumento finalizzato a fornire al Management aziendale le informazioni necessarie per comprendere l'andamento in termini di attività prodotta e costi assorbiti dalle varie strutture presenti in IZSLER, nell'ottica del perseguimento degli obiettivi di efficienza ed efficacia.

Per ogni struttura aziendale (Centro di Costo) vengono redatti una serie di report a cadenza trimestrale che rappresentano le attività e i costi prodotti nei vari trimestri confrontati con gli stessi dell'anno precedente.

I valori presenti nei report del Controllo di Gestione vengono raccolti dai vari flussi informativi aziendali ed attribuiti per destinazione, cioè imputati alla struttura che sostiene gli stessi e suddivisi all'interno del report in base ad una classificazione che descrive la natura dell'attività/costo (Classi - Aree).

All'interno della reportistica delle attività sono presenti i valori economici relativi alle prestazioni effettuate da ciascuna struttura, come le analisi eseguite, la vendita o i trasferimenti interni di prodotti.

La reportistica dei costi contiene i valori economici assorbiti dalla struttura come l'acquisto di beni e servizi e il costo del personale. I report e gli indicatori presenti forniscono gli strumenti per la corretta gestione delle strutture.