

PIANO STRATEGICO 2022-2024

Uno scenario di
sviluppo per il
prossimo triennio
dell'IZS Sardegna



SOMMARIO

Presentazione p. 3

Il contesto di riferimento p. 5

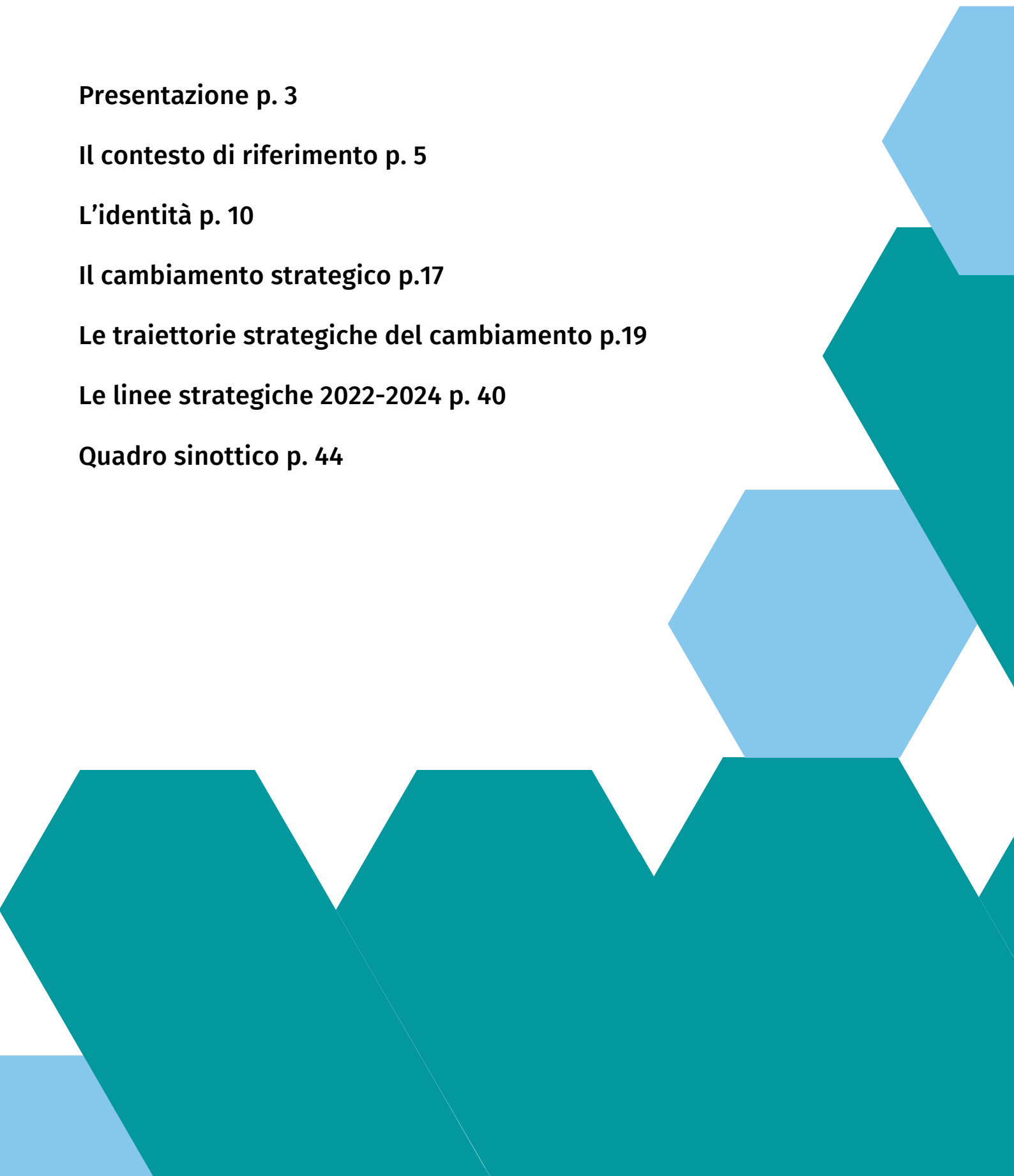
L'identità p. 10

Il cambiamento strategico p.17

Le traiettorie strategiche del cambiamento p.19

Le linee strategiche 2022-2024 p. 40

Quadro sinottico p. 44





PRESENTAZIONE

Questo Piano Strategico ha una particolare rilevanza, perché viene presentato in questa sua prima versione da una nuova Direzione e in un momento di particolare delicatezza dell'intero contesto nazionale e internazionale che coinvolge inevitabilmente anche il nostro Istituto.

I profondi cambiamenti del contesto di riferimento - ma, in generale, di tutto il nostro ambiente naturale, sociale ed economico - sono tanti e di tale portata che sembra riduttivo elencarli.

Come risposta a questi mutamenti l'Istituto ha avvertito l'esigenza di valorizzare la propria organizzazione, le proprie attività, la ricerca, sviluppando un piano strategico pluriennale.

Il documento è fortemente orientato verso le nuove policy che la Comunità Europea ha predisposto per la futura programmazione 2030. Le linee strategiche che qui presentiamo hanno quindi un forte slancio verso la visione universalmente riconosciuta e consolidata di **"One Health"**. Con tale concetto si intende l'approccio che sviluppa e mette in atto programmi, politiche, normative e ricerche che coinvolgano assieme **Uomo, Animali, Ambiente e Salute**.

Le strategie di *one health* di questo Istituto si tradurranno nello specifico in sostenibilità sanità e benessere degli animali, lotta all'antibioticoresistenza, studio delle malattie zoonotiche, riduzione degli sprechi alimentari e promozione dell'economia circolare.

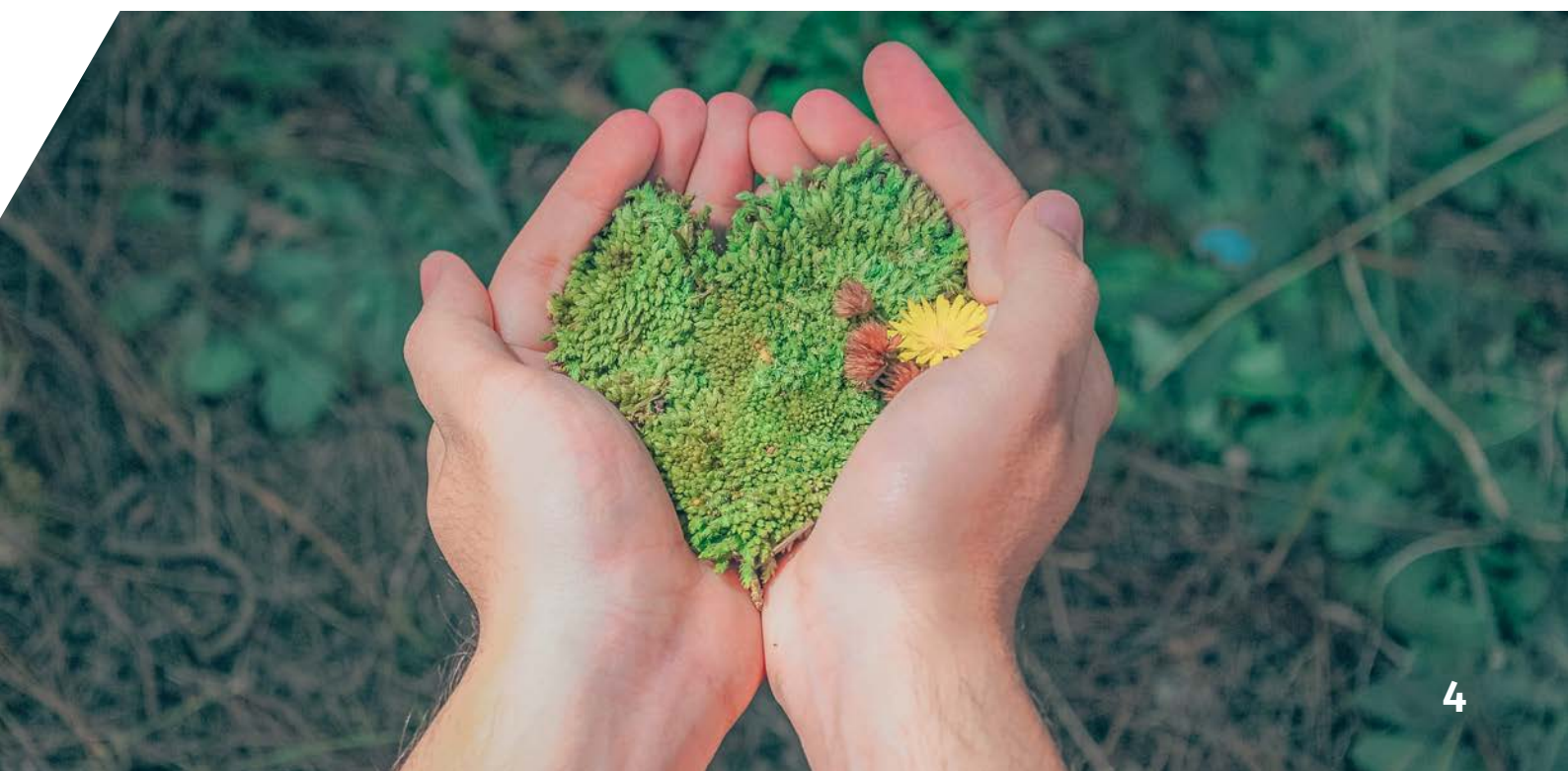
Il concetto di **"One-Health"** diventerà uno dei temi dominanti della vita prossima dell'Istituto, e di tutti noi. La recente, ed ancora recrudescente, pandemia da Sars Cov 2 è, da questo punto di vista, tristemente esemplificativa e presa come modello per lo studio di nuovi approcci strategici necessari per la corretta gestione di problematiche sanitarie che interessano l'uomo, gli animali e l'ambiente in cui essi vivono.

Un tema cruciale come quello della “One Health” deve essere affrontato dotandosi di una organizzazione che permetterà all'Istituto di ricoprire un ruolo centrale per migliorare la salute e il benessere degli animali e dell'uomo, e contribuire a realizzare una vera sostenibilità ambientale.

Ed ecco perchè il futuro dell'Ente sarà orientato verso aree tematiche strategiche quali la ricerca, la formazione, la maggiore presenza nel territorio, il potenziamento delle produzioni, l'adozione di strumenti e metodi di governance più evoluti e maturi.

Quello che ci avvia ad intraprendere insieme è sicuramente un percorso importante e impegnativo, ma allo stesso tempo sfidante ed entusiasmante, consapevoli del potenziale umano, strutturale e tecnologico ereditato.

Le sue traiettorie nascono, infatti, dal confronto e dalla condivisione con gli organi dell'Istituto il suo comitato strategico e i vari stakeholders esterni. I suoi tratti salienti sono riportati in questo documento, consapevoli della sua perfezionabilità e della sua elasticità progettuale.



IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Sono profondi i cambiamenti che stanno interessando la sanità pubblica, il mondo delle filiere produttive, l'agroalimentare in generale e quindi anche il ruolo in termini di attività e di ricerca dell'IZS della Sardegna. Cambiamenti dovuti non solo alle dinamiche provocate dalla Pandemia da Sars Cov 2 ma anche alla costante e complessa presenza di pressioni sanitarie, sociali e professionali provenienti dal territorio regionale, nazionale, Europeo ed Internazionale. Da qui discendono una serie di implicazioni gestionali per il management sanitario, la cui analisi deve partire proprio dalla stessa comprensione delle sfide da fronteggiare.

Cambiamenti e nuove prospettive sono evidenziate anche dalle nuove linee programmatiche del Ministero della Salute e dalle nuove strategie derivanti dalla futura programmazione Europea. Entrambe le indicazioni pongono con urgenza le questioni della sostenibilità economica e sociale del sistema sanitario, la massima efficacia ed efficienza degli Enti, individuando priorità e nuove strategie.

Per affrontare le future sfide che interesseranno l'intero ambito sanitario e le tante tematiche di competenza dell'IZS Sardegna, sarà necessario nei prossimi tre anni mettere in atto tutti gli strumenti per una gestione dell'Ente in grado di offrire un servizio efficiente e funzionale, formando professionisti che sappiano gestire i cambiamenti organizzativi e gestionali.

Allo scopo di perseguire un autentico progresso, la nostra organizzazione dovrà essere in grado di rispondere ai tanti mutamenti del panorama tecnico – scientifico. Per fare questo l'Istituto ha rilevato l'esigenza di valorizzare al meglio il proprio patrimonio organizzativo per essere in grado di rispondere sempre con maggiore efficacia ed efficienza, alle richieste del "mercato" dei servizi, siano essi relativi ai clienti istituzionali che agli operatori privati.

*sostenibilità economica
e sociale*

*valorizzare il proprio
patrimonio organizzativo*

*rispondere sempre con
maggiore efficacia ed
efficienza
alle richieste del
"mercato"*

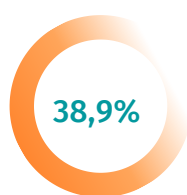
*dei servizi istituzionali
e privati*

*servizio efficiente e
funzionale*

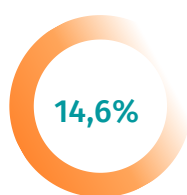
IL CONTESTO PRODUTTIVO

La Sardegna conta 1,628 milioni di abitanti, al censimento 2020, il 2,8 % della popolazione italiana, per una superficie pari a 24.090 km², pari all'8,0% del territorio italiano, ed una densità di circa 68 abitanti/km².

IL COMPARTO OVINO



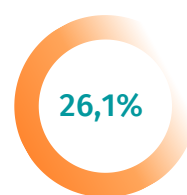
carne



latte



autoconsumo



mista

L'economia della Sardegna moderna è legata soprattutto al settore terziario, ma un settore importantissimo, collegato strettamente alla mission dell'Istituto è quello dell'allevamento ed in particolare di quello ovino e caprino. In Sardegna si trova un terzo di tutti i capi ovini e caprini d'Italia.

Il quadro del comparto nazionale ha visto nel 2018 la presenza di 7,9 milioni di capi ovini in 142.650 aziende. Nel dettaglio la ripartizione degli allevamenti e dei capi nel 2018 ha mostrato che i 7,9 milioni di capi sono orientati per il 50,4% a produzione di latte, il 18,5% per la carne, lo 0,1% per la produzione di lana e il 29,5% per una produzione mista. Le oltre 142 mila imprese sono orientate per il 38,9% alla produzione di carne, per il 14,6% di latte, per il 20% per autoconsumo e per il 26,1% per produzione mista.

Il quadro del comparto nel 2018

Produzione di latte



Produzione di carne



9 milioni di capi ovini in 142.650 aziende

Produzione mista

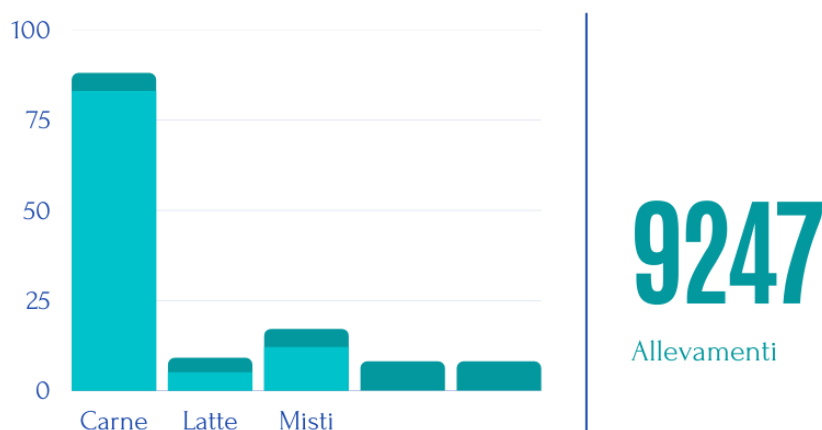


Produzione di lana



IL CONTESTO PRODUTTIVO

GLI ALLEVAMENTI BOVINI



Fonte: BDN dicembre 2019

Il comparto regionale è rappresentato da 9.274 allevamenti dove sono presenti 261.923 capi. La Sardegna si colloca al 6° posto in Italia per capi allevati dopo Lombardia, Piemonte, Veneto, Emilia Romagna e Sicilia. Nonostante un moderato incremento della consistenza dei capi, negli ultimi dieci anni il numero di aziende ha subito una riduzione del 10,40% e la Sardegna continua ad importare circa il 60-65% delle carni da mercati nazionali ed esteri.

Rispetto alle produzioni, quella di carne rappresenta l'orientamento prevalente con 7.697 allevamenti (83%) e 187.433 capi (72%). Gli allevamenti specializzati nella produzione di latte sono 431 (5%) con 48.401 capi (18%). La restante quota è costituita da 1.146 allevamenti di tipo misto (12%) dove sono presenti 26.089 capi (10%).

IL CONTESTO PRODUTTIVO

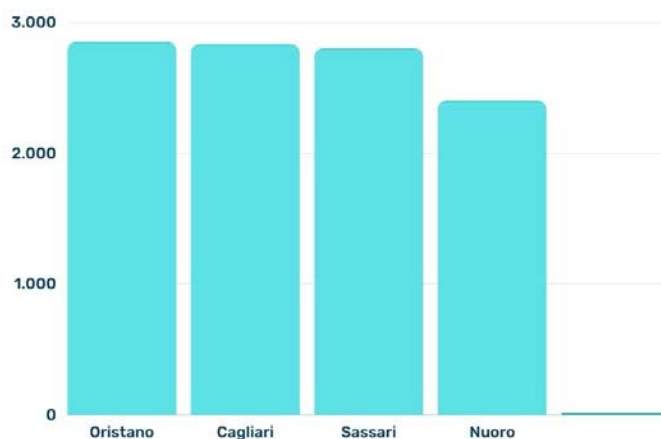
IL COMPARTO SUINO

La Sardegna con 191.537 capi censiti, possiede il 2,22% del patrimonio suinicolo nazionale, con una crescita della consistenza regionale del 15,77% nel quadriennio 2016-2019.

Gli allevamenti, soprattutto organizzati a ciclo chiuso (96%), sono oltre quattordicimila e sono localizzati in massima parte nel territorio di competenza delle Aziende Sanitarie Locali di Oristano (2843), Cagliari (2827), Sassari (2793) e Nuoro (2388). La consistenza media regionale è di 13,2 capi/azienda con un'estrema variabilità del dato. Gli allevamenti con consistenza maggiore si trovano soprattutto nella Sardegna meridionale.

Il 90% degli allevamenti è di tipo stabulato, solo il 10% semibrado. La produzione è orientata prevalentemente verso il suinetto da latte ed il magrone (rispettivamente il 67% e il 24% delle macellazioni del 2019).

Comparto suinicolo



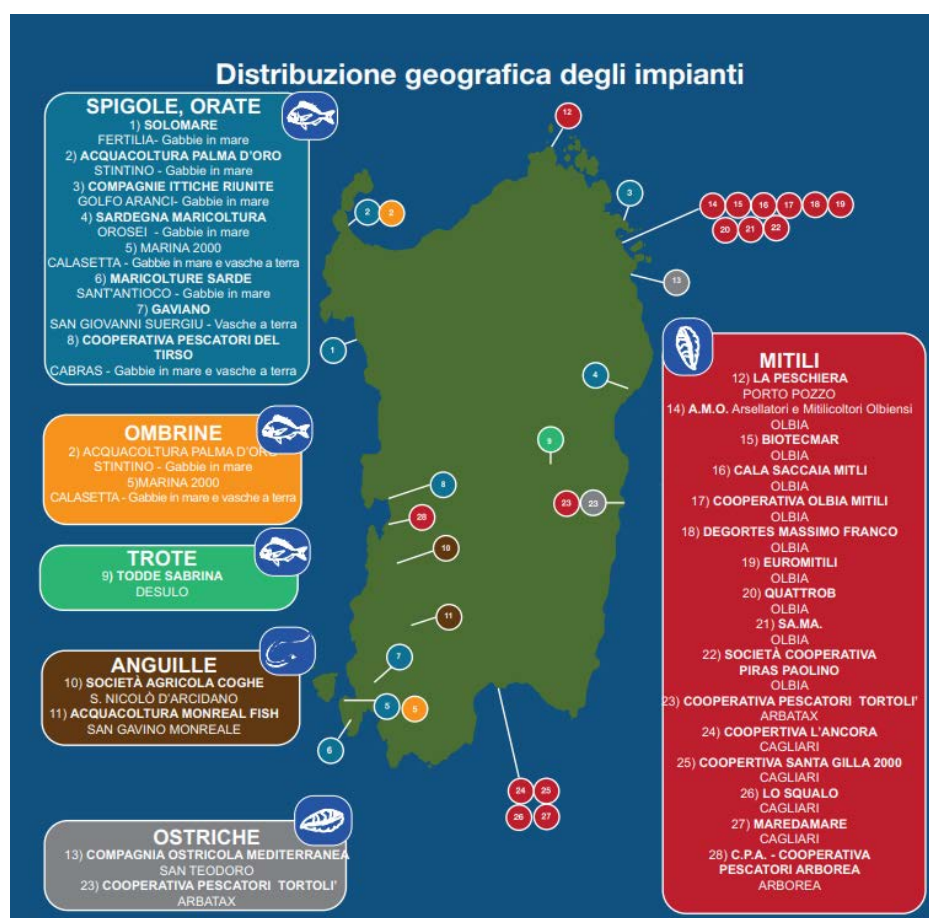
14.000 Allevamenti

Fonte: BDN dicembre 2019.

IL CONTESTO PRODUTTIVO

PESCOLTURA E ITTICOLTURA

Le imprese sarde di acquacoltura intensiva e semintensiva, sono attualmente rappresentate da impianti per l'allevamento di specie ittiche pregiate sia di acqua salata che di acqua dolce e di molluschi. La Sardegna è ancora una delle regioni italiane leader nelle produzioni ittiche marine, con le maggiori potenzialità di sviluppo sia quantitativo che, fattore estremamente importante, qualitativo. Nonostante la grande disponibilità di siti idonei per intraprendere l'attività, la piscicoltura in Sardegna ha rivestito un ruolo marginale nell'economia della regione sino alla fine degli anni '90.



Fonte: Acquacoltura in Sardegna tradizioni, innovazione, sapori e ambiente

Agenzia Regionale Laore Sardegna - Servizio sviluppo filiere animali Iolanda Viale, Giuseppe Olla

Istituto Zooprofilattico Sperimentale della Sardegna - Servizio di Ittiopatologia e Acquacoltura Fulvio Salati

L'IDENTITA'

La Mission

L'Istituto Zooprofilattico Sperimentale della Sardegna "G. Pegreffi" è un Ente sanitario di diritto pubblico, il cui funzionamento è disciplinato dal decreto legislativo 30 giugno 1993, n° 270, dal decreto ministeriale 16 febbraio 1994, n° 190 e dal decreto legislativo 28 giugno 2012, n° 106, recepito con la legge regionale 17 dicembre 2012, n° 25.

L'Istituto è dotato di autonomia amministrativa, gestionale e tecnica, opera nell'ambito del Servizio Sanitario nazionale come strumento tecnico scientifico dello Stato e della Regione, per l'espletamento delle funzioni veterinarie a tutela della sanità umana e animale, della qualità sanitaria dei prodotti di origine animale e dell'igiene delle produzioni zootecniche, del benessere animale.

È posto sotto la vigilanza amministrativa della giunta regionale e garantisce alle Aziende Sanitarie Locali le prestazioni e la collaborazione tecnico-scientifica necessaria.

La Vision

L'IZS della Sardegna intende rafforzare il suo ruolo strategico nell'ambito della sanità pubblica veterinaria, diventando un polo di eccellenza all'interno della strategia "One health" e orientando la sua azione verso politiche sanitarie sempre più trasversali a supporto della sanità e al benessere degli animali, della salute dell'uomo e della sostenibilità ambientale.





L'ISTITUTO ZOOPROFILATTICO DELLA SARDEGNA OGGI

La sua sede centrale è a Sassari, 4 sedi sono nel territorio. A Cagliari è allocato anche il Centro di Sorveglianza Epidemiologica e l'OEVR, che è in staff alla Direzione Generale e costituisce un elemento fondamentale per la programmazione delle attività della Regione Sardegna relative alla Sanità Pubblica Veterinaria.

Nella sede Centrale sono presenti, oltre alla Direzione Aziendale, delle strutture complesse con compiti sia centralizzati che territoriali e Strutture tecnico sanitarie a valenza aziendale.

Il personale dell'Istituto è costituito da figure e ruoli qualificati, che permettono all'organizzazione di rispondere con competenza, efficacia ed efficienza alle richieste del contesto in cui l'Ente si muove. L'organizzazione cura con particolare attenzione la formazione degli operatori sanitari che operano in Istituto e sul territorio allo scopo di favorire l'aggiornamento continuo e migliorare le competenze e le performance delle prestazioni sanitarie.

Oltre alle attività routinarie, che riguardano principalmente la diagnostica delle malattie infettive degli animali e delle zoonosi ed il controllo degli alimenti, l'Istituto porta avanti, in stretta collaborazione con i Servizi Veterinari con l'Università e con tutte le strutture presenti sul territorio deputate alla ricerca e prevenzione, Piani Nazionali, Regionali e Comunitari di grande importanza sanitaria ed economica.

L' Istituto è inserito nella "Rete degli Istituti Zooprofilattici (dieci in tutta Italia) e rappresenta uno strumento operativo indispensabile per assicurare i servizi tecnico scientifici necessari a garantire il corretto equilibrio tra le esigenze di sviluppo del sistema produttivo agro alimentare e la tutela sanitaria dei consumatori.



Gli sforzi in atto per tradurre nella pratica gli imperativi posti in essere dalla U.E. e dalla organizzazione del commercio internazionale nel campo della sicurezza alimentare, trova negli Istituti uno strumento capace di coniugare le esigenze di competizione internazionale con quelle di valorizzazione delle realtà locali.

Nel campo dell'igiene degli alimenti, e più in generale della Sanità Pubblica Veterinaria, l'istituto costituisce un importante punto di riferimento e di supporto tecnico-scientifico per le strutture, pubbliche e private, che si occupano di sanità pubblica veterinaria ma anche di controllo della filiera produttiva. Il suo intervento è finalizzato alla salvaguardia del patrimonio zootecnico e alla tutela igienico-sanitaria delle produzioni ed allo sviluppo del sistema produttivo agro-alimentare regionale.

L'Istituto, grazie alle professionalità che vi operano, svolge un importante ruolo professionale e scientifico in settori d'interesse emergenti, quali la **difesa dell'ambiente**, la **tutela faunistica**, il **monitoraggio degli ecosistemi terrestri e marini**, la **contaminazione ambientale** ed il **benessere e la sperimentazione animale**.

Realizza **attività di ricerca e sviluppo**, in stretta connessione con le **attività formative**, per adeguare i propri processi produttivi agli standard più avanzati facilitando il trasferimento dei risultati della ricerca stessa alla pratica professionale, anche attraverso la collaborazione con le Università e gli enti di ricerca e le aziende del territorio.

L' Istituto è sede di **tre Centri di Referenza Nazionale**: il Centro di Referenza Nazionale per l'Echinococcosi/Idatidosi (CeNRE), il Centro di Referenza Nazionale per le produzioni biologiche, il Centro di referenza nazionale per le mastopatie degli ovini e caprini(CReNMOC).

I Centri di Referenza Nazionale. Localizzati presso gli Istituti Zooprofilattici Sperimentali, i Centri rappresentano veri e propri centri di eccellenza per l'intero sistema sanitario nazionale e costituiscono un riferimento per le Organizzazioni Internazionali con le quali collaborano.



Personale

L'Istituto Zooprofilattico Sperimentale della Sardegna conta 295 dipendenti, di cui 267 a tempo indeterminato e 28 a tempo determinato.

All'interno dell'Ente assicurano la loro collaborazione anche 20 specialisti, dei quali, 6 veterinari e 14 biologi.

Nell'abito del personale della ricerca (Piramide della ricerca) sono presenti 21 collaboratori a supporto della ricerca e 6 ricercatori

Nel mese di dicembre 2021 è stata avviata la procedura finalizzata al reclutamento del personale del ruolo non dirigenziale della ricerca sanitaria e delle attività a supporto alla ricerca sanitaria, e le procedure necessarie per il conferimento di borse di studio a scopo formativo nel campo di attività di ricerca scientifica.

Oltre al personale all'interno dell'Ente, nei limiti delle disponibilità di bilancio, delle norme di legge e per l'esecuzione di progetti finanziati e nelle more dell'espletamento dei concorsi personale della ricerca, sono presenti 12 incarichi di collaborazione.

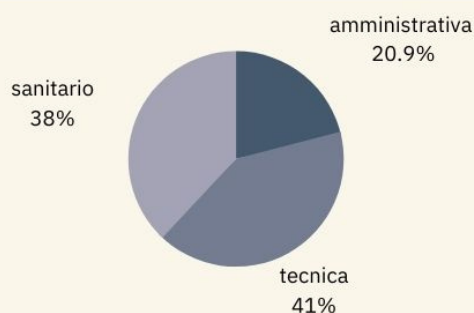
Per quanto riguarda i ruoli, la dirigenza è composta da veterinari (26), biologi (7), chimici (2) e tecnici (2), amministrativi (4). Il personale del comparto consta di 234 unità, suddiviso in personale tecnico (96 pari al 41.03%) a cui si aggiunge personale sanitario (89 pari al 38.03%) impegnato nelle diverse attività laboratoristiche e istituzionali previste. Il ruolo amministrativo del comparto conta n. 49 unità (pari al 20.94%). Per quanto riguarda la composizione di genere, nei diversi ruoli e categorie si trovano situazioni molto eterogenee. Complessivamente, la presenza femminile rappresenta il 58%.

PERSONALE IZS



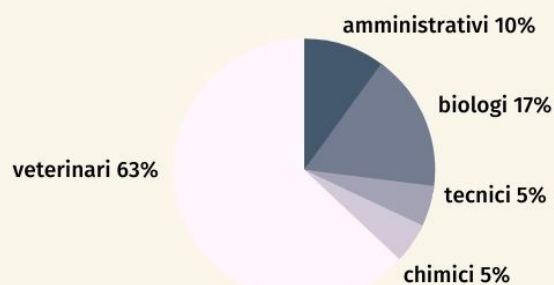
COMPARTO

	Maschi	Femmine
49 Amministrativo	34	15
89 Sanitario	71	18
96 Tecnico	27	69



DIRIGENZA

	Maschi	Femmine
15 S.P.T.A	9	6
26 Veterinaria	11	15



12 COLLABORAZIONI

SPECIALISTICA

	Maschi	Femmine
20 SANITARIO	16	4



Ruoli dei Dirigenti

Veterinari (26)
biologi (7)
chimici (2)
tecnici (2)
amministrativi (4)



TOTALE COMPLESSIVO

307	177	130
	Maschi	Femmine

Risorse Finanziarie

estratto del bilancio economico consuntivo 2020

A	VALORE DELLA PRODUZIONE	€ 29,722,417.78
B	COSTI DELLA PRODUZIONE	€ -27,533,753.52
	DIFFERENZA TRA VALORE DELLA PRODUZIONE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)	€ 2,188,664.26
C	Proventi e oneri finanziari	€ -2,780.02
E	Proventi e oneri straordinari	€ -754,948.95
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B +/- C +/- D +/- E)	€ 1,430,935.29
Y	IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	€ -1,095,136.36
	UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	€ 335,798.93

Patrimonio immobiliare e superfici

La superficie totale degli edifici di proprietà e in locazione dell'Istituto è pari a 9,456.21 mq, a cui si aggiungono 358.83 mq in uso ma non di proprietà relativi alla sede distaccata di Tortolì e alla sede dell'Osservatorio Epidemiologico sito in Cagliari.

RIEPILOGO SUPERFICI NETTE

Sede	mq
Sede Centrale Sassari Via Duca Degli Abruzzi	2,697.93
Nuova Sede Sassari Via Vienna I lotto	2,214.24
Nuova Sede Sassari Via Vienna II lotto	1,964.75
Sede di Nuoro	770.82
Sede di Tortolì	195.53
Sede di Oristano	749.67
Sede di Cagliari Elmas	1,058.80
O.E.V.	163.30
Totale Superfici	9,815.04

I dati sulle attività 2021

Struttura

Numero di esami

STRUTTURA COMPLESSA DIAGNOSTICA TERRITORIALE DI CAGLIARI	95694
ANATOMIA PATOLOGICA E DIAGNOSTICA CLINICA - CAGLIARI	36204
MICROBIOLOGIA ALIMENTI E ACQUE - CAGLIARI	2923
SIEROLOGIA E VIROLOGIA DIAGNOSTICA - CAGLIARI	56567
STRUTTURA COMPLESSA DIAGNOSTICA TERRITORIALE DI NUORO	115922
ANATOMIA PATOLOGICA E DIAGNOSTICA CLINICA - NUORO	38658
MICROBIOLOGIA ALIMENTI E CDRNPB - NUORO	1680
SIEROLOGIA E VIROLOGIA DIAGNOSTICA - NUORO	64599
CENTRO TERRITORIALE TORTOLI - TORTOLI	10985
STRUTTURA COMPLESSA DIAGNOSTICA TERRITORIALE DI ORISTANO	79696
ANATOMIA PATOLOGICA E DIAGNOSTICA CLINICA - ORISTANO	26493
MICROBIOLOGIA ALIMENTI E ACQUE - ORISTANO	1082
SIEROLOGIA E VIROLOGIA DIAGNOSTICA - ORISTANO	52121
STRUTTURA COMPLESSA SICUREZZA ALIMENTARE - SASSARI	42978
CARNI E PRODOTTI DELLA PESCA - SASSARI	39208
LATTE E DERIVATI - ACQUE USO UMANO - SASSARI	2862
MICROBIOLOGIA - TERRENI COLTURALI E PRODOTTI VEGETALI - SASSARI	908
STRUTTURA COMPLESSA CHIMICA - SASSARI	11277
BROMATOLOGIA - SASSARI	3761
CONTROLLO ALIMENTI E MANGIMI - SASSARI	3116
CHIMICA AMBIENTALE E TOSSICOLOGIA - SASSARI	3290
ORMONI - RADIOATTIVITA' ED ALIMENTI IRRADIATI - SASSARI	138
FARMACO E ANALISI DEI RESIDUI - SASSARI	972
STRUTTURA COMPLESSA SANITÀ ANIMALE - SASSARI	169275
MICROBIOLOGIA MOLECOLARE - SASSARI	3903
VACCINI STABULOGENI E AUTOVACCINI - SASSARI	1328
MICROBIOLOGIA SPECIALE E COLLEZIONE CEPPI MICROBICI - SASSARI	5692
DIAGNOSTICA E CONTROLLO DELLE MASTITI E CDRNMOC - SASSARI	6080
COVID-19 - SASSARI	2152
ANATOMO-ISTOPATOLOGIA E GENETICA ANIMALE - SASSARI	39808
FAUNA SELVATICA - SASSARI	353
DIAGNOSTICA VIROLOGICA - SASSARI	29477
ENTOMOLOGIA E CONTROLLO DEI VETTORI - SASSARI	7006
SIEROIMMUNOLOGIA - SASSARI	49083
PATOLOGIE ZOONOSICHE - SASSARI	7118
VIROLOGIA SPECIALE - SASSARI	17280
SVA STABULARIO E BENESSERE ANIMALE - SASSARI	14774
STABULARIO E BENESSERE ANIMALE - SASSARI	14774
Totale esami	529616

I dati indicati derivano dal Cruscotto Aziendale e si riferiscono ai rapporti di prova emessi dal 1 gennaio al 31 dicembre 2021.



IL CAMBIAMENTO STRATEGICO

Oggetto del cambiamento sarà il ruolo stesso dell'IZS Sardegna rispetto al proprio territorio, condividendo con gli altri stakeholders una strategia finalizzata - proprio in un'ottica di One Health - agli interventi integrati che rendano sempre più impattante il lavoro nell'ambito della sanità pubblica non solo veterinaria. **L'allargamento dei confini** entro cui l'Istituto può e deve operare rende necessario un impegno maggiore rispetto al passato per affrontare con successo ogni sfida che si presenterà.

Ad esempio, implementando strumenti di **conoscenza avanzata attraverso la ricerca**, e basati sulla sorveglianza attiva del territorio, sulla raccolta, e sulla messa in comune e l'elaborazione di dati produttivi e sanitari.

Questi nuovi elementi scientifici e di conoscenza saranno utilizzabili per favorire un'evoluzione dei sistemi produttivi attuali, verso modelli sempre più sostenibili da un punto di vista sanitario, ambientale e rispettosi del benessere degli animali.

Anche la politica comunitaria ha raccolto queste indicazioni, traducendole in sollecitazione al mondo produttivo perché fornisca risposte adeguate rispetto ai bisogni espressi dai consumatori.

Nel quadro più ampio di una politica di crescita sostenibile, orientata allo sviluppo di un'Europa più intelligente, più verde e priva di emissioni di carbonio, più connessa, più sociale e più vicina ai cittadini, ha quindi fissato degli obiettivi strategici per le filiere agroalimentari riassumibili in: incremento del livello di salute e benessere degli animali allevati; limitazione dell'uso degli antibiotici in zootecnia; riduzione delle emissioni gassose e azotate; elaborazione di risposte adeguate alla domanda di prodotti alimentari di qualità da parte dei consumatori.

Questi obiettivi fanno riferimento a problematiche particolarmente complesse e multifattoriali, che hanno ricadute importanti su uomo, animali ed ambiente.

Il loro raggiungimento non può prescindere da interventi che richiedono competenze ampie e molteplici, con il coinvolgimento di tutte le figure che hanno ruoli attivi lungo le filiere.

Per tali motivazioni la politica futura dell'Istituto sarà quella di investire in specifici strumenti gestionali con l'intento di individuare **nuovi meccanismi organizzativi**, finalizzati attraverso un'attenta **programmazione** e successivo **controllo** al miglioramento complessivo delle **performance aziendali**.

Sarà infatti compito della direzione aziendale individuare la risposta a tali sfide, prevalentemente collegata alla dimensione professionale, rispondendo alle aspettative politiche, istituzionali e sociali.

La ricerca di **migliori modalità di utilizzazione delle risorse** rappresenterà una condizione necessaria e di base per il funzionamento dell'Istituto e diventerà un requisito fondamentale qualora ci si trovi ad operare in condizione di riduzione delle risorse reali a disposizione delle aziende.

Fondamentale sarà il **coinvolgimento nei processi gestionali e decisionali** delle figure professionali. La focalizzazione del loro ruolo deriva dalla convinzione della necessità di una loro sempre maggiore **partecipazione** sia negli ambiti di responsabilità propri, sia sulla disponibilità di informazioni non solo di natura tecnico- diagnostica, ma anche di natura gestionale ed economica connesse con lo svolgimento delle proprie attività.

A partire dal mandato istituzionale è stato così definito il presente Piano triennale 2022-2024, strumento di pianificazione che funge da connettore tra la strategia e l'operatività. Risorse e azioni, rientranti nel Budget, dovranno essere attuate nel triennio di riferimento e consentiranno all'Istituto di razionalizzare, ottimizzare, sviluppare e innovare le proprie prestazioni, in termini di appropriatezza e di valore per la collettività.



3. LE TRAIETTORIE STRATEGICHE DEL CAMBIAMENTO



CHANGE

LE TRAIETTORIE STRATEGICHE



Le traiettorie attraverso cui si sviluppa il piano strategico sono sei. Ciascuna di esse si articola in differenti aree che mirano ad obiettivi, attraverso i quali si esplicano le azioni di cambiamento.

L'attuale fase di vita dell'Istituto è caratterizzata da un momento di grande riflessione organizzativa che, come detto, si rende necessario per adeguare l'odierno assetto rispetto alle mutate condizioni del contesto operativo di riferimento ed alle diverse esigenze emerse.

E' per questo motivo che la Direzione ha promosso un percorso condiviso con gli Organi dell'istituto e il comitato strategico per individuare i punti di forza e di debolezza dell'attuale organizzazione.

Allo scopo è stata condotta un'analisi SWOT sul contesto generale e su ciascuna struttura, che ha portato alla individuazione dei seguenti obiettivi:

Cambiamento
organizzativo

Nuova strategia
di sviluppo

Indirizzi
strategici

Come sarà
l'Istituto nel
2024

- **definire gli interventi** per produrre uno “scongelamento” organizzativo affinché tutti collaboratori comprendano l'esigenza ed i benefici del cambiare;
- capire l'importanza di **mettere a fuoco una strategia di sviluppo** (e le azioni puntuali previste e i traguardi strategici), che rappresenti sia **il patto** che il gruppo dirigente stringe per collaborare al conseguimento dei risultati, sia il **contratto verso in portatori di interessi esterni**, cioè l'esplicitazione delle attese che essi possono vantare sull'organizzazione;
- **individuare le traiettorie** tramite cui l'IZS occupa il suo spazio strategico, che coincide con i contenuti del ciclo strategico che direzione e gruppo dirigente dell' IZS intende svolgere nel mandato 2022-2024;
- avviare una riflessione su quale vuole essere la **“legacy” (eredità)** che il gruppo dirigente dell'IZS vuole lasciare dietro di sé. Quale **trasformazione, cambiamento, riconfigurazione**. Come il cambiamento renderà l'IZS un luogo, una organizzazione migliore di quanto non sia oggi.

Di seguito le principali traiettorie:

1. One health: sviluppare nuovi approcci diagnostici, nuovi strumenti di governance in sanità pubblica che favoriscano la determinazione di azioni integrate per generare sinergie e complementarità

La componente di Sanità Pubblica Veterinaria non può che nascere da una visione, ormai internazionalmente condivisa e consolidata, di **One Health**, intesa come “l’approccio per sviluppare e mettere in atto programmi, politiche, normative e ricerche nei quali settori multipli comunicano e lavorano insieme per giungere a migliori risultati per la salute pubblica” (OMS).

L’IZS della Sardegna nei prossimi tre anni svolgerà in tale ambito un ruolo fondamentale, incentrato su nuove strategie di integrazione tra le varie componenti al fine di sviluppare nuove reti di collaborazione la possibilità di orientare ed ottimizzare le attività dei laboratori e in particolare dei Centri di Riferenza Nazionali di potenziare il ruolo della ricerca attraverso le figure dei Ricercatori, dei collaboratori e di tutto il personale che a vario titolo rientra nelle attività che possono dare origine a nuovi progetti, nuove integrazioni con gli altri Istituti, l’Università, tutti gli Enti pubblici e privati che si adoperano per essa.

migliorare il livello sanitario, di benessere animale, di sicurezza alimentare, di qualità delle produzioni, per supportare le filiere zootecniche

attivare misure di controllo risk based

maggiore integrazione nel territorio

Si dovrà **potenziare il servizio al territorio** finalizzandolo non solo al miglioramento del livello sanitario, di benessere animale, di sicurezza alimentare ma anche alla qualità delle produzioni, alla loro certificazione, alle possibili attività che i centri di Referenza nazionale dovranno mettere in atto in termini di supporto e sviluppo alle filiere zootecniche ed agroalimentari.

Attraverso un'interazione ed integrazione delle funzioni delle diverse componenti della sanità è possibile pianificare ed attuare interventi che, nel medio periodo, permettano con efficacia di raggiungere obiettivi sostanziali di **protezione della popolazione umana ed animale e dell'ambiente**. L'obiettivo è raggiungibile in particolare attraverso lo sviluppo di programmi di sorveglianza, raccolta ed analisi di informazioni affidabili, elaborazione di programmi di valutazione del rischio scientificamente sostenibili dai quali far derivare misure di controllo "risk based". La recente emanazione dei Decreti legislativi (D. Lvo 02.02.2021, n. 27, in applicazione del Regolamento Comunitario sulla sicurezza alimentare 2017/625 UE) e sulla sanità animale di prossima emanazione (429/2016 UE, in vigore dal 21.04.2021) orientano infatti le Autorità Sanitarie Competenti (Nazionali, Regionali, Locali) ad assumere nei confronti di questi grandi temi, approcci di gestione complessiva molto orientati sul rischio, e sulla conoscenza approfondita di tutta la filiera agroalimentare

Oggetto del cambiamento sarà **il ruolo dell'IZS Sardegna rispetto al proprio territorio**, condividendo con gli altri stakeholders una strategia finalizzata, proprio in un'ottica di One Health, ad interventi integrati che rendano sempre più impattante il lavoro svolto lungo le filiere agroalimentari.

Sarà centrale il tema delle specializzazioni su specie animali, tipologie di produzione, attività di laboratorio, sia in termini tecnico-scientifici che organizzativi.

Tutto ciò premesso, il passaggio dallo
"status quo", sarà reso
possibile attraverso una reale Strategia
One-Health
a medio e lungo termine.

Il raggiungimento del corretto rapporto Uomo-Animale-Ambiente, che è il pilastro fondante del concetto di One-Health, è fortemente correlato alla capacità dei sistemi coinvolti di sviluppare strategie di riassetto organizzativo, finalizzate a tale scopo. Proprio per questo motivo l'IZS della Sardegna intende condividere e mettere in pratica le basi del successo di tale ipotesi strategica nel proprio assetto organizzativo.

Va sottolineato inoltre come nel riassetto imposto al sistema regionale, attraverso la legge 24 del 11.09.2020, l'**IZS della Sardegna (animale)** viene individuato come ente del sistema regionale, assieme alle **ASL (Uomo)** e all'**ARPAS (Ambiente)**, e viene indicato in modo preciso che tra i tre enti coinvolti (nel concetto sopra citato di one health) deve esistere un momento di condivisione delle modalità di raccordo funzionale, al fine del raggiungimento degli obiettivi (di salute).



L' IZS della Sardegna all'interno di questo complesso sistema si farà promotore per lo **sviluppo di un modello integrato**, che nasca da un nuovo processo di pianificazione e programmazione, sia degli interventi di natura sanitaria, sia delle azioni di sostegno economico. E' necessario uno schema di interventi finalizzati al sostegno della filiera zootecnica, concentrati in particolare sulla **formazione** delle diverse figure coinvolte nel settore, la **gestione degli investimenti** e dell'**innovazione tecnologica** (strutture e ICT), l'innalzamento dello status sanitario e di **benessere animale**, l'**epidemiosorveglianza**, la qualità e la sicurezza degli **alimenti** di origine animale, lo sviluppo di **piattaforme informatiche** per la raccolta e la gestione dei dati, il servizio di assistenza e di **consulenza aziendale**, la **gestione delle emergenze** epidemiche e non.

2. Potenziare e rilanciare i centri di referenza nazionale, porsi in modo “distintivo” nella rete degli IZS

I Centri di Referenza Nazionale (CdRN), localizzati presso gli Istituti Zooprofilattici Sperimentali, rappresentano uno strumento operativo di elevata e provata competenza, nei settori della sanità animale, dell'igiene degli alimenti e dell'igiene zootecnica. Le loro funzioni, in base all'art.2 del D. M. 4 ottobre 1999, sono finalizzate a confermare, ove previsto, la diagnosi effettuata da altri laboratori; attuare la standardizzazione delle metodiche di analisi; avviare idonei “ring test” tra gli II. ZZ. SS.; utilizzare e diffondere i metodi ufficiali di analisi; predisporre piani d'intervento; collaborare con altri centri di referenza comunitari o di paesi terzi; fornire, al Ministero della Salute, assistenza e informazioni specialistiche. I Centri di referenza nazionali sono veri e propri centri di eccellenza per l'intero sistema sanitario nazionale e per le Organizzazioni Internazionali con le quali collaborano, come l'Organizzazione Mondiale della Sanità, l'Organizzazione Mondiale della Sanità Animale (OIE) e l'Agenzia delle Nazioni Unite per l'alimentazione e l'agricoltura. Tali Organizzazioni chiedono, ai Centri di Referenza di mettere a disposizione le tecnologie, i servizi, i progetti di ricerca i prodotti diagnostici e profilattici, la formazione per sostenere la crescita dei Paesi membri.

L' Istituto è sede di tre Centri di Referenza Nazionale, inseriti, nell'attuale organizzazione, presso le SC sanità animale - CeNRE e CRENMOC- e presso la struttura diagnostica territoriale di Nuoro (CRNPB).



Il **centro di Riferenza Nazionale per l'Echinococcosi/Idatidosi (CeNRE)**, fondato nel 2002, è anche Laboratorio Nazionale di Riferenza (NRL) a supporto dei Laboratori Comunitari di Riferenza indicati nel Reg. CE 776/2006. Fornisce consulenza e servizi alle Organizzazioni internazionali quali OIE, FAO e OMS, a Istituzioni dell'Unione Europea, al Ministero della Salute e ai Servizi Veterinari della Regione e delle Aziende Sanitarie locali , agli Istituti Zooprofilattici Sperimentali, ad altre Istituzioni non sanitarie.

Il **Centro di Riferenza Nazionale per le produzioni biologiche (CRNPB)**, istituito con D.M. 8 maggio 2002 come Centro di Riferenza Nazionale per la Zootecnia Biologica ha ampliato ed esteso nel 2011 (Decreto Ministeriale del 04 agosto 2011) le proprie competenze anche alle produzioni vegetali per cui oggi il Centro è riconosciuto come Centro di Riferenza Nazionale per le Produzioni Biologiche (CRNPB), comprendendo quindi tutto il comparto agrozootecnico.

Il Centro si colloca come strumento operativo di coordinamento, assistenza e riferimento nazionale nel campo delle produzioni agricole e zootecniche, biologiche svolge il suo ruolo di eccellenza scientifica quale strumento del Ministero della Salute, del Ministero delle Politiche Agricole, degli Assessorati regionali della Salute, dell'Agricoltura e dell'Ambiente, degli altri Istituti Zooprofilattici, delle strutture del SSN ed inoltre di tutti i soggetti interessati alle produzioni biologiche, in particolare degli operatori del settore e dei consumatori, delle autorità sanitarie locali, degli enti pubblici, ciascuno per gli aspetti ad esso più strettamente collegati .

Il **centro di referenza nazionale per le mastopatie degli ovini e caprini (CReNMOC)** , istituito presso l'Istituto Zooprofilattico Sperimentale della Sardegna con Decreto del Ministero della Salute del 13 febbraio 2003, svolge la propria attività avvalendosi delle competenze dei laboratori dell'Ente della sede di Sassari e dei dipartimenti territoriali, che operano nei settori della microbiologia, sierologia, istologia, epidemiologia, diagnostica, ricerca e sviluppo, benessere animale, produzione di vaccini per le mastiti e formazione.

L'attuale direzione ritiene che esistano al momento grandi potenzialità di sviluppo per i Centri di Referenza in tutti i settori: **ricerca, formazione, trasferimento tecnologico, cooperazione**. Indispensabile sarà riposizionare e rafforzare il loro ruolo all'interno dell'istituto diventando poli di riferimento primario all'interno della strategia "One health" orientando le loro azioni verso politiche sanitarie sempre più trasversali a supporto della sanità e al benessere degli animali, della salute dell'uomo e della sostenibilità ambientale.

L'Istituto sosterrà il rilancio dei centri mettendo in atto delle azioni rappresentate da:

Un nuovo assetto organizzativo, necessario a ridare ai centri la propria centralità ed identità;

Un coordinamento unico, per garantire una corretta gestione delle risorse umane e strumentali ed i rapporti con gli stakeholder;

Una maggiore disponibilità di risorse umane indispensabili ad implementare le attività di ricerca, formazione e comunicazione nei settori specifici. A tal fine metterà a disposizione sia le strutture della ricerca (Albero della ricerca), sia il personale - ricercatori ed collaboratori - che possano supportare i Centri nella individuazione dei bandi, nella realizzazione e rendicontazione dei progetti, nella comunicazione e divulgazioni dei risultati.

Una maggiore trasversalità delle attività nei vari settori di interesse dell'Istituto.



**nuovo assetto
organizzativo**

**coordinamento
unico**

più risorse umane

**trasversalità
fra i settori**

3. Potenziare e sviluppare l'attività di ricerca.

Attivare e consolidare la funzione di formazione attraverso la progettazione di una “academy” regionale o nazionale

Per “governance della ricerca” si intende l'insieme delle strategie che l'Istituto deve definire per gestire in modo compiuto il sistema della ricerca, che va alimentata con i dati, monitorata, valutata, valorizzata e divulgata.

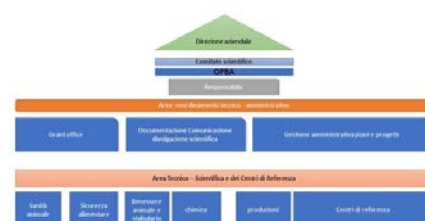
Deve essere in grado, inoltre, di rispondere ai quesiti reali che nascono nell'ambito del SSN, dalle esigenze dei territori, dal mondo delle imprese, soprattutto in un'ottica di adozione o di critica alle nuove tecnologie che vengono proposte, con la finalità di rispondere in termini di ricaduta pratica alle esigenze del mondo sanitario e produttivo. Per tale motivo quando si parla di ricerca non si deve pensare a quella relegata all'ambito squisitamente laboratoristico ma si deve disegnare una vision più ampia valorizzando tutti le attività che stanno intorno ad essa e che concorrono ad alimentarla con dati e informazioni, a migliorare la qualità metodologica e scientifica delle proposte, a valutare l'effettiva capacità innovativa nonché la loro ricaduta nei diversi sistemi sanitari nazionali e/o internazionali.

Importante è inoltre il processo comunicativo dei risultati. Il contesto comunicativo è oggi quanto mai ricco grazie anche ai nuovi mezzi di divulgazione e innumerevoli sono le opportunità di mostrare al mondo gli esiti della ricerca.

Nell'attuale organizzazione l'area è governata dalla direzione aziendale e dai servizi che ne curano gli aspetti gestionali e tecnico amministrativi e viene attuata all'interno delle strutture tecniche dai ricercatori, dirigenti e personale della piramide.

L'Obiettivo della Direzione a breve termine sarà quello di ridisegnare l'attuale assetto organizzativo per ridefinire le specifiche responsabilità, armonizzare tutte le attività interne a supporto della ricerca, implementare le strutture attualmente esistenti. Queste ultime saranno finalizzate a supportare le attività dei ricercatori e dare impulso e visibilità alla produttività e competitività della ricerca favorendo ed orientando la partecipazione dei ricercatori ai bandi regionali, nazionali, europei ed internazionali.

ridisegnare l'organizzazione della ricerca



ridefinire le responsabilità

armonizzare le attività di supporto

implementare le strutture

L'Istituto ha tra i suoi compiti istituzionali anche quello di provvedere alla formazione degli operatori sanitari come definito dalle norme che lo governano (D.lg.vo 270/93; D D.lg.vo 106/2012). Nell'attuale assetto organizzativo la struttura "Pianificazione della Ricerca, Formazione e Educazione Sanitaria" in staff alla direzione aziendale gestisce l'attività del provider ECM (ID 14) e le relazioni con gli Enti accreditanti (Regione Sardegna e AGENAS), elabora e gestisce il Piano Formativo Aziendale; gestisce i contratti e le collaborazioni con le altre Istituzioni; coordina le attività del comitato scientifico della formazione e collabora con tutte le strutture interne e con gli organismi regionali e nazionali deputati alla formazione continua in medicina.

La **formazione è strettamente connessa alla ricerca** in quanto veicolo privilegiato per trasferire conoscenze e migliorare le competenze del personale che opera in sanità. L'Istituto è Provider pubblico accreditato per la formazione e, tra i vari provider pubblici presenti sul territorio regionale (ATS, AOUC, AOUS, BROZU) l'Istituto è l'unico ad avere peculiarità e specificità in materia di formazione in ambito veterinario.

La **Regione Sardegna**, in particolare l'assessorato alla sanità, ha individuato nell'Istituto l'Ente Sanitario presente sul territorio in grado di sviluppare programmi di formazione, educazione sanitaria e comunicazione su tematiche di interesse veterinario da destinare al personale delle ASL, della Regione e agli operatori del settore.

Anche per **l'Università e la Scuola primaria e secondaria** l'Istituto rappresenta un punto di riferimento per l'educazione sanitaria ed i programmi di alternanza scuola-lavoro. In particolare, le Università di Sassari e Cagliari hanno manifestato negli anni l'esigenza di avvalersi dell'Istituto a supporto delle attività formative degli studenti di varie facoltà, in particolare Veterinaria, sia per i corsi di laurea che per le scuole di specializzazione.

L'Istituto offre infatti competenze interne di altissimo profilo per la didattica, e permette agli studenti la frequenza dei **laboratori accreditati**.

Le attività di formazione ed educazione sanitaria in ambito di **SPV** ma più ampiamente nel settore **One health** vengono destinate anche alla popolazione in generale quando si parla di aspetti che coinvolgono l'uomo, gli animali e l'ambiente.





Come emerge dal contesto descritto, la formazione rappresenta una area strategica dell'Ente con grandi potenzialità di sviluppo che può portare nel prossimo triennio alla creazione di una agenzia regionale di formazione in SPV.

Realizzare il progetto dell'agenzia, ovvero posizionare l'istituto come partner di riferimento regionale e nazionale in formazione specifica di settore, richiede avere una leadership riconosciuta, una adeguata organizzazione, risorse, capacità amministrativa. Considerato il fabbisogno manifestato dagli stakeholder si può dire che La leadership dell'Istituto nel settore è sufficientemente riconosciuta; si hanno infatti le competenze e conoscenze necessarie per attuarla ma bisogna lavorare nel tempo per rafforzare le stesse con una adeguata organizzazione.

Prodromico alla creazione dell'agenzia è rafforzare i punti di debolezza del sistema, ovvero:

potenziare la struttura formazione inserendo nuove figure professionali, amministrative e tecniche. Allo scopo ci si potrà avvalere dei collaboratori di ricerca che rappresenterebbero i collettori ideali tra servizio formazione e le esigenze dell'utenza. Tali figure, adeguatamente formate, potranno essere in grado di sviluppare percorsi formativi altamente rispondenti alle esigenze degli stakeholders, collaborare con tutti i settori interni ed esterni all'Istituto per sviluppare programmi di educazione sanitaria, comunicare efficacemente.

rivisitare l'organizzazione del servizio, suddividendolo in specifici settori (formazione residenziale; FAD; educazione sanitaria, comunicazione) in modo da orientare l'offerta dei servizi.

Investire in tecnologie per permettere di erogare formazione su vasta scala ed implementare gli strumenti gestionali;

Attivare contratti per **acquisire strutture e servizi** a supporto della formazione.

potenziare la struttura formazione inserendo nuove figure professionali
suddivisione organizzativa fra formazione residenziale; FAD; educazione sanitaria,
comunicazione

Investire in tecnologie per erogare formazione su vasta scala

implementare gli strumenti gestionali

acquisire strutture e servizi a supporto



4. Valorizzare l'attività di produzione diretta svolta dall'IZS e di tutta la filiera industriale collegata

La produzione dei vaccini stabulogeni (batterici) costituisce uno dei compiti istituzionali dell'Ente, quale supporto alla zootecnia della Regione nella lotta ad alcune patologie presenti negli allevamenti. Oltre a rappresentare un **indicatore epidemiologico indiretto** (proxy) sulla reale diffusione di alcune patologie, favorisce una migliore **collaborazione tra il mondo produttivo e l'Istituto**, garantendo la salubrità delle produzioni e contribuendo significativamente al contenimento dell'uso di antibiotici negli allevamenti zootecnici.

Strettamente correlata quindi alla traiettoria “sviluppo sostenibile”, ma anche “One health”, questa traiettoria darà impulso rinnovato al filone di attività più classico della storia degli istituti, e che rappresenta una caratteristica unica nello scenario nazionale. In un mondo che riscopre l'utilità dei vaccini, a causa della pandemia da Covid-19, con l'industria che favorisce le produzioni, ma in una ottica di mercato e di profitto, **la produzione di vaccini stabulogeni sarà senz'altro una leva su cui potranno contare gli utenti istituzionali e privati.**

L'attività di produzione, in una ottica di fornitura di servizi agli utenti, copre anche l'importante area della produzione dei terreni colturali, e dello sviluppo di diagnostici che sarà parte della traiettoria. Evidentemente il forte legame con gli aspetti amministrativi di supporto impone che le scelte organizzative dovranno essere opportunamente orientate alla implementazione dei sistemi informativi in uso in IZS con l'insieme dei sistemi in uso nelle aziende zootecniche, nei servizi ASL, e in generale nell'universo degli utenti (ricetta elettronica, banca dati nazionale, anagrafe individuali, registri aziendali, fatturazione elettronica etc.)

Il contesto di partenza e le riflessioni che hanno motivato gli approfondimenti sulla decisione di investire nel potenziamento e sviluppo delle produzioni di presidi immunizzanti (vaccini stabulogeni), fanno riferimento alla crisi profonda che sta vivendo il settore zootecnico italiano (impatto della pandemia da Sars Cov 2 in tutti i settori zootecnici, i recenti focolai di influenza aviaria e di Peste Suina Africana) e alle emergenze sanitarie che potranno, a breve, avere ripercussioni importanti anche sulla salute umana, come il fenomeno dell'**antibioticoresistenza**.

La concentrazione delle produzioni a livello territoriale corrisponde all'adozione di modelli di allevamento confinato, intensivo, che cominciano a mostrarsi inadeguati rispetto ai recenti orientamenti della società europea, più sensibile alle problematiche sanitarie e ambientali e alle istanze di natura etica.

In generale, emerge un disagio connesso alla **difficoltà di riadattare il sistema produttivo a una nuova traiettoria di sviluppo** che si sta delineando nei documenti di orientamento dell'Unione Europea, che chiedono al settore di cogliere le istanze dei consumatori e cittadini europei in modo competitivo e responsabile.

Oltre all'esigenza di adeguarsi a nuove norme introdotte per ragioni sanitarie ed ambientali o nel tentativo di riavvicinare l'allevamento a sistemi più animal friendly, con la produzione di prodotti biologici, il settore è sottoposto a una serie di necessità per gestire fattori produttivi esposti a rischi complessi come intossicazioni, epidemie con diffusione di microrganismi antigenicamente diversificati e ceppi batterici antibiotico-resistenti.

Inoltre, preoccupante è la diffusione di patologie emergenti e/o riemergenti, responsabili di perdite economiche importanti per il settore zootecnico contro le quali non esistono né sono in corso di registrazione vaccini specifici, ciò determinato dallo scarso interesse delle grandi industrie multinazionali ad investire in presidi immunizzanti verso patologie circoscritte per territorio e specie.

Questa realtà dimostra l'importanza di poter disporre di presidi immunizzanti (Minor use /Minor species), per poter contrastare l'insorgenza di nuove emergenze sanitarie come l'antibiotico-resistenza, prodotti per un mercato "non globale" che tengano conto del territorio e della sua zootecnia.

Proprio su questi principi prende corpo e consistenza il Ruolo dell'officina farmaceutica dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale nell'ambito della Prevenzione, con lo sviluppo di Kit diagnostici per l'accertamento rapido delle malattie infettive e con lo sviluppo e produzione di mirati presidi immunizzanti.

Il progetto officina costituisce il punto di riferimento da cui partire per la promozione di un contesto favorevole allo sviluppo della ricerca e dell'innovazione e per favorire la realizzazione di un effettivo collegamento tra il sistema imprenditoriale e il sistema della ricerca scientifica.

Il ruolo dei vaccini stabulogeni per contrastare il fenomeno dell'AMR, è oramai ampiamente riconosciuto e inserito nelle linee guida nazionali del Ministero della Salute. In particolari ambiti (come ad esempio nei casi di CIAs (Critically important antimicrobials for human medicine) ma anche come efficace metodo preventivo delle malattie e quindi a contrasto di un uso massivo e indiscriminato degli antibiotici.

presidi immunizzanti
che tengano conto del
territorio e della sua
zootecnia.

sviluppo di Kit diagnostici

sviluppo e produzione
di presidi immunizzanti.

progetto officina

collegamento tra
imprenditoria e
ricerca

contrasto all' antimicrobico
resistenza





5. Sviluppare processi diagnostici finalizzati alla sostenibilità ambientale

L'O.M.S.-1996 definisce la “Sanità Pubblica” come segue: “Insieme degli sforzi organizzati della società per sviluppare politiche per la salute pubblica, realizzare la prevenzione delle malattie, assicurare la promozione della salute e favorire l'equità sociale nell'ambito di uno sviluppo sostenibile”.

Il rapporto con l'ambiente è uno dei determinanti fondamentali dello stato di salute della popolazione umana ed animale.

Questa generale richiesta di maggiore sicurezza rappresenta una delle sfide principali che, nel prossimo futuro, il sistema produttivo agricolo e zootecnico è chiamato ad affrontare. Le filiere agroalimentari sono ormai consapevoli del fatto che la sostenibilità economica e sociale delle produzioni dovrà passare, inevitabilmente, per una riqualificazione delle tecniche agricole e di allevamento.

La complessità dei fabbisogni sanitari emergenti orienta costantemente la risposta sanitaria della medicina veterinaria verso il controllo e salvaguardia della biodiversità, insidiata dalla diffusione dell'inquinamento, dalla compromissione degli habitat naturali. Numerose specie vegetali e animali sono in serio pericolo, con ricadute negative irreversibili sulla conservazione del grande patrimonio naturale.

Tutti i temi di “Sanità Pubblica” inerenti la promozione e prevenzione della salute includono la tutela dell'ambiente e degli animali i cui equilibri sono fortemente condizionati dai comportamenti e dagli stili di vita individuali e collettivi.

Rafforzare il pattern di prove diagnostiche di laboratorio

In tale contesto, la traiettoria qui definita prevede inizialmente il riassetto di alcune attività già in funzione nel nostro istituto, come il “pattern” di prove diagnostiche di laboratorio finalizzate alla individuazione di malattie infettive, parassitarie, o di inquinanti ambientali, indici proxy di cattiva gestione degli insediamenti zootecnici, (es non corretta gestione dei reflui, eccessivo carico di bestiame, eccesso di pascolamento, desertificazione etc.).

Mappare il rischio sul territorio regionale

La valorizzazione dei tanti campioni prelevati in occasione di piani di risanamento e/o eradicazione, sorveglianza, monitoraggio, consente la possibilità di mappare precisamente il territorio regionale anche nei confronti di questi “indicatori” di potenziale rischio ambientale. Se gestiti in modo adeguato, tali controlli possono rappresentare un valore aggiunto alle produzioni zootecniche in un'ottica di sostenibilità ambientale..

Miglior rapporto uomo-animale-ambiente

Attraverso gli indicatori di rischio ambientale sarà possibile fornire alle aziende zootecniche indicazioni utili al loro management come ad esempio il pascolo en plein air per i suini. L'istituto intende porsi come consulente ad utenti istituzionali e non offrendo loro un contributo tecnico-scientifico di assoluto valore.





Gli animali allevati e quelli selvatici, che vivono in zone e ambienti rurali o urbani possono dare importanti informazioni sanitarie per la tutela della salute pubblica in quanto possono sviluppare fenomeni di accumulo di prodotti chimici anche attraverso il fenomeno della biomagnificazione lungo la catena alimentare.

Il settore zootecnico, agro-alimentare, compreso quello della pesca costituisce un sistema complesso dalle forti connotazioni economiche, sociali, territoriali e ambientali, in grado di contribuire al raggiungimento degli obiettivi della strategia europea sull'European Green Deal, Ad esso, infatti, si devono fondamentali funzioni produttive per il sistema economico nazionale e della UE, di tutela e protezione del territorio, di salvaguardia e tutela del patrimonio naturale e della biodiversità ed è la base di supporto alla coesione sociale ed economica di interi territori.

All'interno di questo quadro programmatico ritroviamo:

- la strategia Farm to Fork ("Dal produttore al consumatore") per un sistema alimentare equo, sano e rispettoso dell'ambiente;
- la EU Biodiversity Strategy for 2030. Bringing nature back into our lives ("Strategia europea sulla biodiversità per il 2030");
- il documento di lavoro Analysis of links between CAP Reform and Green Deal (SWD(2020) 93 final);

In maniera diversa, ma con un comune filo conduttore, i tre documenti affermano la centralità della **transizione "sostenibile" del settore zootecnico ed agro-alimentare**, proprio per questi motivi l'IZS della Sardegna intende rafforzare il suo ruolo strategico attraverso l'implementazione di nuove tecniche analitiche e attraverso canali specifici della ricerca orientati anche sui temi ambientali. Le azioni dell'Ente saranno dirette a dare risposte concrete su tematiche che non riguardano solamente la salute animale e la sicurezza alimentare ma anche sull'impatto dell'impronta ambientale e climatica del sistema alimentare, le emissioni di gas serra dovute agli allevamenti, l'eccessivo utilizzo di antimicrobici e di pesticidi. Non va dimenticato che le produzioni di origine animale, l'agricoltura biologica, la produzione integrata a basso impiego di prodotti fitosanitari, un uso corretto degli antibiotici, fanno del nostro Paese uno dei più attenti e disponibili a recepire lo spirito della strategia Farm to Fork.





Un esempio orientato in tal senso sarà il ruolo dell'IZS della Sardegna nei confronti del farmaco veterinario che è da tempo oggetto di particolare attenzione essenzialmente per la possibile presenza di residui nelle derrate alimentari ma anche come elemento di potenziale rischio in caso di abuso (ATB resistenza). Ferme restando le attività analitiche legate ai piani nazionali e regionali già esistenti, con i quali si assicura un monitoraggio costante e la verifica del grado di esposizione del consumatore ai residui, è necessario **implementare programmi di sorveglianza** costante dell'utilizzo del farmaco e di valutazione della ricaduta sulla salute delle popolazioni. Ciò in particolare per quanto attiene il fenomeno della resistenza. In questo senso è necessario integrare i dati provenienti dalla ricetta veterinaria elettronica e dalla farmacovigilanza/sorveglianza con i dati che originano dai laboratorio diagnostici veterinari ed umani, e definire programmi di sorveglianza ad hoc.

A sostegno di questo nel futuro Piano strategico nazionale della Politica Agricola Comune vengono proposti i cosiddetti regimi ecologici (ECOSCHEMI). Il primo di questi, organizzato su due livelli, riguarda la riduzione degli antibiotici utilizzati nell'allevamento (Livello 1) e il benessere animale (Livello 2).

D'altra parte anche i consumatori in Italia prestano un'attenzione sempre maggiore alle questioni ambientali, sanitarie, sociali ed etiche, potenziate anche dall'effetto della attuale pandemia e ricercano valore negli alimenti, così come viene evidenziato nella strategia. Il sistema agroalimentare della Sardegna è caratterizzato da prodotti di eccellenza con un forte legame col territorio. Così come riportato nella strategia, anche se le società diventano più urbanizzate, le persone vogliono sentirsi più "vicine" agli alimenti che consumano.

6. ottimizzare organizzazione e governance

evoluzione L'evoluzione del contesto e dell'orizzonte operativi dell'Istituto, impongono come visto un ripensamento del paradigma organizzativo, necessario per garantire la fisiologica evoluzione e crescita dell'Ente.

In un tale quadro assumono sempre più rilevanza l'esercizio di funzioni di governance, sia centralizzata sia diffusa, che consentano di affrontare le varie forme di complessità assicurando al contempo la sostenibilità dei processi di creazione del valore sanitario e socioeconomico, sia in termini di risorse disponibili e consumate, sia di approcci gestionali ed operativi.

**condivisione
degli
obiettivi**

Il modello di governance si baserà sui principi del lavoro di squadra e della multidisciplinarietà, puntando ad un rafforzamento della collaborazione e condivisione degli obiettivi e delle azioni tra la componente amministrativa, nel suo fondamentale ruolo di impulso e supporto, e la componente tecnico-sanitaria, titolare delle funzioni di ricerca e di erogazione e produzione dei beni e servizi sanitari.

**lavoro di
squadra**

Un modello basato sul pieno riconoscimento e valorizzazione delle professionalità e dei ruoli gestionali (della dirigenza e del comparto). Ruoli gestionali svolti e interpretati in autonomia all'interno delle funzioni individuate (proprie e delegate) e delle risorse assegnate ai vari livelli (Centri di Responsabilità).

Per fare questo sarà molto importante rafforzare l'infrastruttura di staff (persone, strumenti, metodi) e lo sviluppo di funzioni di supporto decisionale e gestionale diffuse (programmazione e controllo, ced e sistema informativo interno) che favoriscano e consentano, anche con il necessario adeguamento del governo del ciclo delle performance, l'adozione sistematica di metodi e strumenti manageriali nella definizione delle opzioni di scelta gestionale.

**metodi
manageriali**

Rispetto alla nostra più importante risorsa, ad esempio, le politiche di valorizzazione del capitale umano dovranno coniugare ed integrare, funzionalmente alla nuova organizzazione, l'analisi e la programmazione dei fabbisogni con la mappatura delle professionalità esistenti, le politiche di reclutamento con i percorsi di carriera, la spinta verso la produttività con la promozione e la cura del benessere organizzativo.

In tema di tecnologia sanitaria, si adotteranno metodologie di acquisizione e utilizzo ispirate ai principi dell'Health Technology Assessment (HTA).

**valorizzazione
del capitale
umano**

Le politiche di gestione economico-finanziaria dovranno consentire la sostenibilità a lungo termine delle attività (garantendo anche la finanziabilità degli investimenti programmati). La reingegnerizzazione dei processi sarà accompagnata dall'adozione di metodi e concetti di qualità e certificabilità anche nei processi amministrativi. Sarà promossa una forte spinta di transizione verso la dematerializzazione e l'informatizzazione.

sostenibilità

La Direzione dell'Istituto per il prossimo triennio rivolgerà la propria attenzione anche all'applicazione di un Sistema Qualità quale esigenza culturale e tecnica di una moderna azienda che offre prodotti e servizi e trova particolare ragion d'essere nella ricerca dell'ottimizzazione dei processi organizzativi gestionali e nella soddisfazione delle esigenze degli utenti.

qualità

La misurazione della qualità dei servizi rappresenta, per l'Istituto, una funzione fondamentale e strategica utile a verificare il livello di efficienza ed efficacia del servizio percepito dagli utenti.

Un altro ambito cui verrà dato maggior impulso è il Centro di Sorveglianza Epidemiologica, che rappresenta un nodo cruciale nella rete di epidemio-sorveglianza, attraverso il raccordo funzionale con la regione per la gestione dell'Osservatorio Epidemiologico Veterinario Regionale, in una ottica di One Health.

sorveglianza
epidemiologica

Verranno inoltre supportati e implementati i processi complessivi di sorveglianza epidemiologica che poggiano le proprie basi sulla elaborazione e valutazione dei dati sanitari sempre più numerosi e complessi (Big Data) orientati sulla valutazione del rischio, che impongono una valorizzazione di quanto già prodotto (mappe di rischio, datawarehouse, modelli epidemiologici complessi), ma con una sempre più netta integrazione con il territorio (ASL, Stakeholders, Sistemi Informativi Nazionali, Internazionali).

Valutazione
del rischio

In sintesi, il nuovo modello di governance e organizzazione dell'Istituto, attraverso l'utilizzo di adeguati approcci, metodi e strumenti di gestione ampiamente diffusi anche in ambito pubblico, dovrà favorire e promuovere il consolidamento di una cultura professionale e manageriale orientata al cambiamento e basata sulla collaborazione sinergica tra le diverse componenti (amministrative, di supporto e sanitarie), che garantisca l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse (economiche, professionali, materiali e immateriali), in un quadro di sostenibilità del cambiamento e coerentemente alle strategie individuate dall'Istituto.

LE LINEE STRATEGICHE 2022-2024

Dando seguito al percorso di riorganizzazione intrapreso, sulla base dei contenuti espressi all'interno delle traiettorie strategiche, la Direzione e il Comitato strategico hanno concordato le successive tappe, prevedendo i rispettivi ruoli ed ambiti di azione nella definizione del piano strategico:

- la Direzione ha messo a fuoco e diffuso le Aree e gli Obiettivi Strategici per il 2022- 2024;
- ciascun componente del Comitato strategico ha potuto fornire il proprio contributo sviluppando gli obiettivi strategici e declinandoli in obiettivi operativi, secondo format e strumenti condivisi, per dare spunto all'avvio del ciclo delle performance per l'anno 2022.



AREE E OBIETTIVI STRATEGICI PER IL TRIENNIO

AREA STRATEGICA 1:

Consolidamento/efficientamento dell'attività istituzionale

Obiettivi strategici

AS10S1 - Azioni di miglioramento orientate alle nuove esigenze degli stakeholder

AS10S2 - Potenziamento delle attività analitiche

AS10S3 - Sviluppo di nuove tipologie di analisi di laboratorio

AS10S4 - Raccolta ed elaborazione dati (miglioramento dei flussi dati), sviluppo della idea progettuale per la realizzazione del Centro di Farmacovigilanza regionale

AS10S5 - Maggior raccordo con le aziende sanitarie

AS10S6 - Sviluppo di nuove strategie diagnostiche rivolte alla sorveglianza epidemiologica e al contrasto delle malattie epidemiche

AS10S7 - Sviluppo di nuove politiche sanitarie orientate al concetto di "one health"

AS10S8 - Piano di fattibilità per la progettazione e sviluppo della sede diagnostica di Olbia

AREA STRATEGICA 2:

Ricerca e innovazione

Obiettivi strategici

AS20S1 - Valorizzazione delle figure del ricercatore e del collaboratore all'interno della Piramide della Ricerca

AS20S2 - Aumentare la competitività dell'Istituto sui bandi di ricerca nazionali, europei ed internazionali

AS20S3 - Promuovere le pubblicazioni scientifiche

AS20S4 - Promuovere le reti di collaborazione nazionali ed internazionali, le sinergie tra le istituzioni pubbliche e private

AS20S5 - Promuovere l'innovazione tecnologica, la razionalizzazione delle risorse strumentali e delle attività svolte.

AS20S6 - Promuovere la cultura del dato/transizione digitale



AREA STRATEGICA 3:

Supporto “diagnostico” ai soggetti privati e alle imprese del territorio regionale, nazionale

Obiettivi strategici

AS3OS1 - Riorganizzazione dei laboratori e del personale per renderli più orientati al cliente

AS3OS2 - Rispondere ai nuovi ambiti di competenza e di attività, intercettando le esigenze del territorio

AS3OS3 - Progettazione e sviluppo del polo produttivo dell'Istituto (vaccini stabulogeni, terreni colturali, kit diagnostici)

AS3OS4 - Potenziamento tecnologico, strutturale e delle risorse umane dell'officina farmaceutica (produzione dei vaccini stabulogeni)

AS3OS5 - Sviluppo di nuovi approcci sanitari conseguenti all'applicazione dei nuovi regolamenti comunitari

AS3OS6 - Valorizzazione e sviluppo del tariffario dell'Ente

AS3OS7 - Sviluppo e realizzazione di strategie finalizzate alla specializzazione diagnostica delle sezioni territoriali

AREA STRATEGICA 4:

Potenziamento e sviluppo dei Centri di Referenza Nazionali

Obiettivi strategici

AS4OS1 - Riorganizzazione dei Centri orientata alla mission istituzionale

AS4OS2 - Ottimizzazione delle linee di sviluppo legate alle attività analitiche, alla ricerca.

AS4OS3 - Potenziamento delle reti di collaborazione regionali, nazionali ed internazionali

AS4OS4 - Definizione dei nuovi ambiti di sviluppo in coerenza con la nuova programmazione strategica europea

AREA STRATEGICA 5:

Formazione e comunicazione

Obiettivi strategici

AS5OS1 - Sviluppo dell'agenzia di formazione regionale rivolta ai temi della One Health

AS5OS2 - Promuovere lo sviluppo delle competenze tecnico professionali del personale interno ed esterno

AS5OS3 - Sviluppo del piano formativo aziendale

AS5OS4 - Sviluppo del piano di comunicazione dell'Istituto

AREA STRATEGICA 6:

Ridurre l'impatto ambientale delle attività dell'Istituto



Obiettivi strategici

AS6OS1 – Sviluppo e implementazione di forme di alimentazione con energie rinnovabili (con relativa ricerca e gestione delle fonti di finanziamento)

AS6OS2 – Rinnovo della flotta degli automezzi con un orientamento verso le nuove forme di alimentazione, anche in relazione a progetti di autoproduzione dell'energia elettrica da fonti rinnovabili (con relativa ricerca e gestione delle fonti di finanziamento)

AS6OS3 – Riduzione dell'utilizzo dei supporti cartacei verso una maggiore dematerializzazione dei processi operativi

AREA STRATEGICA 7:

Potenziamento e sostenibilità dei sistemi e degli strumenti gestionali

Obiettivi strategici

AS7OS1 - Sviluppo e potenziamento degli strumenti gestionali di staff a supporto dei processi decisionali (programmazione e controllo, ciclo della performance, sviluppo di sistemi di misurazione del grado di soddisfazione dell'utenza, Piano Integrato Attività e Organizzazione, ecc.)

AS7OS2 - Sviluppo delle strategie e degli strumenti per la transizione digitale

AS7OS3 - Sviluppo e revisione dei processi gestionali trasversali (es. attività commerciale, attività di ricerca, ecc.) favorendo una migliore integrazione funzionale tra le diverse componenti tecnico-sanitarie e tecnico-amministrative

AS7OS4 - Potenziamento ed estensione dei principi e delle procedure di qualità ai processi tecnico-amministrativi (es. certificabilità dei dati e delle informazioni del bilancio di esercizio) anche in un'ottica di trasversalità funzionale (es. procedure di produzione e vendita di servizi a privato)

AS7OS5 – Promozione di maggiori livelli di trasparenza

AS7OS6 - Potenziamento e sviluppo del sistema di Qualità dell'Istituto

Quadro sinottico delle principali intersezioni Traiettorie/aree

	One Health	Centri referenza	Ricerca e formazione	Produzioni	Processi diagnostici	Governance
AS1 - Efficientamento dell'attività istituzionale						
AS2 - Ricerca e innovazione						
AS3 - Supporto diagnostico a soggetti privati e imprese						
AS4 - Potenziamento dei Centri di referenza						
AS5 - Formazione e comunicazione						
AS6 - Ridurre l'impatto ambientale dell'istituto						
AS7 - Potenziamento e sostenibilità dei sistemi gestionali						