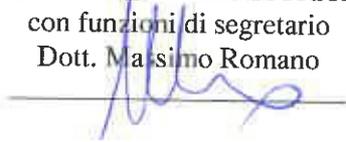


**ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE DELLE VENEZIE**

**LEGNARO (PD)**

**Allegato: *Relazione programmatica 2023***

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO  
con funzioni di segretario  
Dott. Massimo Romano



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Romano', is written over a horizontal line.

IL PRESIDENTE

Dott. Mantio Palei



A large, stylized handwritten signature in blue ink is written over a horizontal line.



# RELAZIONE PROGRAMMATICA 2023

# Introduzione

La Relazione Programmatica 2023 rappresenta il documento di pianificazione annuale derivante dal Piano Triennale delle Attività 2021-2023 (PTA 21-23) approvato con D.C.A. nr. 2 del 26.02.2021.

Come disposto dallo Statuto dell'Istituto, (art. 12, comma 1, lettera c), l'Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie predispone tale documento, per la successiva approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

La Relazione Programmatica 2023 descrive in che modo gli Obiettivi Strategici delineati nel citato Piano Triennale 2021-2023 verranno concretizzati, in particolare definendo le azioni che dovranno essere avviate e/o completate nel corso dell'anno, qualificate mediante Obiettivi Operativi (OBO) assegnati alle Strutture dell'Istituto competenti per i contenuti e/o per gli aspetti organizzativi.

La presente relazione costituisce anche l'aggiornamento del Piano Triennale, in termini di ottimizzazione degli obiettivi strategici che, nell'ambito delle diverse Aree Strategiche, vorranno essere perseguiti.

In particolare, trattandosi della programmazione relativa all'ultimo anno del Piano Triennale in corso, la presente Relazione riporta principalmente azioni di consolidamento degli Obiettivi definiti in esso, con limitati aggiornamenti o integrazioni, al fine di portarli ad efficace conclusione.

Le Aree Strategiche riportate nel Piano Triennale 2021-2023 (Figura 1), che soddisfano gli scopi descritti dalla *mission* e dalla *vision* aziendali, sono le seguenti:

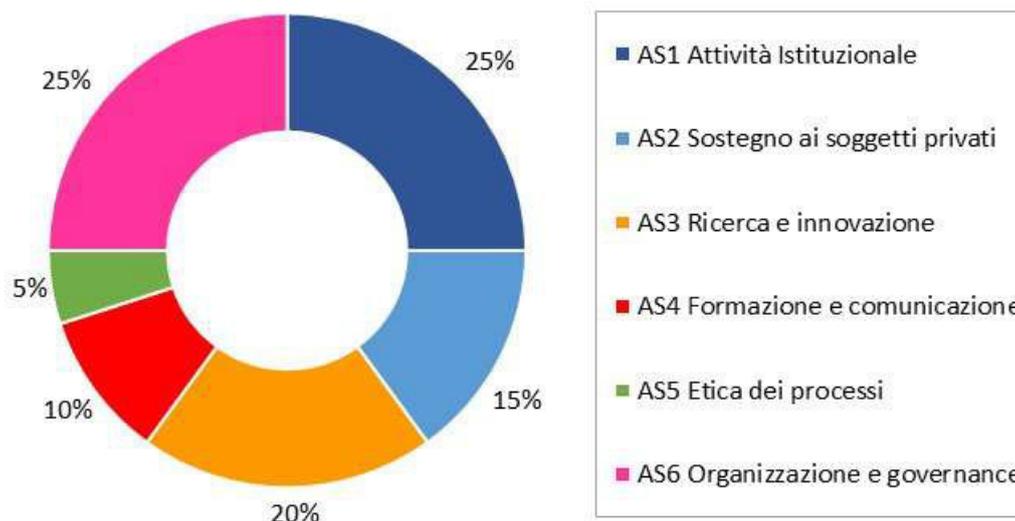
1. Attività istituzionali
2. Sostegno ai privati e alle imprese
3. Ricerca e innovazione
4. Formazione e comunicazione
5. Etica dei processi
6. Organizzazione e *governance*

Per ciascuna di queste Aree Strategiche (AS) nello stesso Piano è stato anche stabilito il *peso relativo*, indispensabile per la valutazione complessiva della performance aziendale (Grafico 1).

Fig. 1 – Mappa delle Aree Strategiche individuate nel Piano delle Performance dell'IZSve 2021-2023



Grafico 1. Pesatura relativa delle Aree Strategiche



Come già premesso, nel 2023 l'IZSVE consoliderà e migliorerà in ambito tecnico-scientifico e culturale il livello raggiunto nelle prestazioni diagnostiche, nella ricerca, nella comunicazione e divulgazione in medicina veterinaria, nelle materie di competenza, afferenti alla sicurezza alimentare e alla salute e al benessere animale, avendo come riferimento sia la rete istituzionale sia i soggetti privati e sotto la guida delle recenti disposizioni normative. Il Regolamento (UE) 429/2016 di Sanità Animale (*Animal Health Law*) entrato in vigore il 21 aprile 2021, il Regolamento delegato (UE) n. 625/2019 in materia di controlli ufficiali degli alimenti e mangimi, il Regolamento delegato (UE) 687/2020 e 689/2020 in materia di prevenzione, controllo ed eradicazione delle malattie, sono oggi declinati nei rispettivi decreti attuativi che determinano come dare esecuzione al dettato normativo. L'applicazione di questi decreti (in particolare Dlgvo 27, 32, 134, 135, 136) comporteranno una ridefinizione delle attività analitiche ed amministrative di IZSVE, ad es. per le mutate modalità di notifica delle malattie alle Autorità competenti. Il miglioramento della qualità delle prestazioni, la riduzione dei tempi di accettazione/esecuzione delle analisi, anche tramite il corretto utilizzo degli strumenti informatici, il perseguimento dell'innovazione tecnologica continueranno ad essere gli strumenti con cui IZSVE mirerà a migliorare i sistemi di sorveglianza e di controllo delle produzioni degli alimenti destinati al consumo umano e animale, ad armonizzare la gestione delle malattie infettive nel territorio di competenza, ad incrementare la capacità di risposta alle emergenze sanitarie.

Nel 2023 l'Istituto si focalizzerà maggiormente a raggiungere i propri stakeholder, consapevole del proprio ruolo di operatore di Sanità Pubblica e forte dei risultati ottenuti, fino al coinvolgimento del cittadino non solo come fruitore dei risultati ma anche come partecipante attivo (Citizen Science). Tale orientamento dovrà essere declinato in ambito locale, nazionale e internazionale. Gli obiettivi di riorganizzazione dei servizi di supporto nell'ambito della logistica, dei servizi informatici, dell'efficienza delle *operations* già raggiunti nei due anni precedenti sono confluiti nel PIAO. Nel 2023 le attività di questa area saranno sempre più mirate

alla programmazione nell'impiego delle risorse disponibili e in un'ottica di efficientamento energetico rispettoso dell'ambiente e sostenibile.

Gli obiettivi del '23 relativi alla ricerca, all'innovazione, all'informatizzazione delle attività sanitarie, e alla formazione del personale tecnico ed amministrativo aumenteranno l'efficienza in particolare dei CRN per rispondere alle esigenze nazionali ed internazionali di risposta alle emergenze sanitarie.

Nel 2023 l'Istituto continuerà, con sempre maggior impegno, a potenziare le relazioni con i media ma soprattutto continuerà a contribuire alla corretta comunicazione delle informazioni e delle ricerche scientifiche.

Per ogni Area Strategica, descritta di seguito, si riportano gli Obiettivi Strategici, derivanti dal Piano Triennale 2021-2023 e, dove necessario, aggiornati sulla base del lavoro della Direzione e dei Direttori di Dipartimento, e gli Obiettivi Operativi a essi associati.

Per la realizzazione di ogni Obiettivo Operativo potranno essere coinvolte più Strutture e Unità, anche appartenenti ad Aree diverse, a seconda delle competenze da mobilitare, con livelli di responsabilità diversi: come Referenti o come Partecipanti, con la comune volontà e capacità di fare sinergia nell'affrontare le problematiche e ricercarne le soluzioni.



## Area Strategica 1 – Attività istituzionali

Gli Obiettivi Operativi descritti in questa sezione rappresentano le azioni del 2023 finalizzate al miglioramento del rapporto dell'Istituto coi propri interlocutori istituzionali attraverso la soddisfazione delle esigenze che, nel loro complesso, sono dettate da disposizioni normative che mirano a tutelare cittadini e imprese per quanto riguarda le attività correlate alla sicurezza alimentare e alla salute degli animali.

### AS 1 Attività istituzionale

#### Obiettivi strategici

1.1 Coinvolgere gli stakeholder istituzionali nella definizione delle linee di sviluppo e delle priorità dell'IZSve

1.2 Aumentare l'efficacia della sorveglianza e dei controlli per la sanità animale e la sicurezza alimentare anche intercettando le esigenze del territorio

1.3 Migliorare l'efficienza dei laboratori (promuovendo l'innovazione tecnologica, la razionalizzazione delle risorse strumentali e delle attività svolte) anche nel rispetto dell'impatto ambientale

#### Obiettivi operativi

1.1.1 Condivisione con gli stakeholder istituzionali del piano operativo dell'Istituto

1.2.1 Sviluppare competenze e attività analitiche nell'ambito della sicurezza alimentare

1.2.2 Sviluppare iniziative per la sorveglianza di resistenze antimicrobiche di particolare interesse in sanità pubblica

1.2.3 Armonizzare la gestione delle malattie infettive nel territorio di competenza di IZSve

1.3.1 Applicazione del piano di miglioramento dell'efficienza dei laboratori

1.3.2 Miglioramento della qualità e riduzione dei tempi di accettazione tramite il corretto utilizzo degli strumenti informatici

L'anno 2023, come indicato in premessa, sarà dedicato al consolidamento delle iniziative in termini di potenziamento delle relazioni con gli *stakeholders*, con la condivisione ancora maggiore delle azioni utili a fronteggiare le emergenze sul territorio, anche alla luce dell'emanazione del D.L. 136 del 5.8.2022, che abroga il D.P.R. n. 320 del 1954 (Regolamento di Polizia Veterinaria) e introduce nuove modalità di notifica delle malattie infettive degli animali alle aziende sanitarie locali.

Anche in considerazione della persistente congiuntura economica, sarà dato ancora maggiore impulso all'efficienza della rete dei laboratori dell'Istituto, dando applicazione alle iniziative di razionalizzazione e concentrazione già elaborate nel primo biennio del Piano, e al potenziamento delle attività ritenute strategiche dagli interlocutori istituzionali.



## Area Strategica 2 - Sostegno ai soggetti privati e alle imprese

In questa sezione si riportano gli Obiettivi Operativi orientati a sostenere le produzioni attraverso il supporto tecnico-scientifico fornito dall'Istituto nelle attività di autocontrollo aziendale. Tale settore d'intervento riveste particolare interesse poiché fornisce la possibilità di conoscere le realtà territoriali, di comprenderne l'evoluzione tecnica e gestionale e, pertanto, di aggiornare le competenze istituzionali correlandole alla capacità di intercettarne i fattori di rischio per il consumatore.

### AS 2 Sostegno ai soggetti privati e alle imprese

#### Obiettivi strategici

#### Obiettivi operativi

2.1 Riorganizzare i laboratori per renderli più orientati al cliente (specializzazione/territorio)

2.1.1 Razionalizzare le attività analitiche per migliorare l'efficienza della rete dei laboratori IZSVe

2.1.2 Realizzare almeno un'indagine di Customer Satisfaction

2.1.3 Realizzare un'indagine rivolta a specifici interlocutori rispetto all'interesse a servirsi dell'Istituto per attività di ricerca o service,

2.2 Riorganizzare i servizi di supporto (logistica, servizi amministrativi, servizi informatici, ...) per renderli più orientati al cliente

2.2.1 Realizzare le funzionalità del sistema di pre-accettazione e accettazione ritenute necessarie per l'utenza ed evidenziate nella mappatura 2022

Analogamente a quanto sarà attuato nell'ambito dell'attività istituzionale, anche i servizi dedicati alle imprese e ai clienti privati presenti nei territori presidiati dall'Istituto saranno oggetto di ulteriore focalizzazione, al fine di renderli più tempestivi e, se necessario, anche fisicamente più vicini alla domanda prevalente. A tale proposito, sarà importante analizzare i risultati dell'indagine di *customer satisfaction* già progettata e rivolta ai clienti acquisiti, per individuare nuove opportunità di miglioramento e fidelizzazione.

Ferma restando l'importanza della presenza fisica sul territorio, sarà potenziata la possibilità per i clienti di interfacciarsi da remoto con i servizi dell'Istituto, in particolare nella fase iniziale del processo di contatto (preaccettazione e accettazione), estendendone le funzionalità *on line* disponibili.



## Area Strategica 3 – Ricerca e innovazione

La ricerca è un compito istituzionale e, comunque, un settore da sviluppare poiché consente all'Istituto di rimanere adeguatamente al passo con le esigenze del territorio, soprattutto in campo diagnostico, di valorizzare gli operatori dedicati e di fornire alla società scientifica e civile un contributo di qualità. L'Istituto investirà molto per adeguare le competenze e i processi e per competere efficacemente, sia a livello nazionale che internazionale.

### AS 3 Ricerca e innovazione

#### Obiettivi strategici

3.1 Aumentare la competitività dell'Istituto sui bandi di ricerca nazionali e internazionali

3.2 Sviluppare le attività di supporto alla ricerca

3.3 Promuovere l'innovazione tecnologica e infrastrutturale

#### Obiettivi operativi

3.1.1 Potenziare la formazione dei ricercatori presso centri di eccellenza nazionali ed internazionali

3.1.2 Aumentare la competitività dell'IZSve nel contesto di progettualità nazionali

3.2.1 Aggiornare e integrare Il Sistema di Gestione della Biosicurezza

3.3.1 Verificare le modalità di conservazione degli agenti biologici di classe 3

3.3.2 Realizzare l'"Archivio Freddo" per il materiale biologico di valore

Le iniziative 2023 relative a quest'area strategica punteranno a consolidare la capacità dell'Istituto di attrarre Ricerca, sia sul fronte domestico che tramite il *network* di relazioni con altri Istituti di riferimento a livello internazionale, con l'invio dei nostri ricercatori per formazione e/o collaborazione.

Il patrimonio biologico in possesso dell'Istituto, altro *asset* essenziale per la ricerca, continuerà ad essere oggetto di attenzione, tramite la realizzazione dell'Archivio Freddo, che ne garantirà la realizzazione e la qualità, e l'ulteriore consolidamento del sistema di gestione della Biosicurezza.



## Area Strategica 4 – Formazione e comunicazione

Riuniti in questa sezione, si collocano gli Obiettivi Operativi che attengono alle iniziative mirate al cambiamento e alla crescita delle persone, sul piano professionale come anche sul quello individuale. I target di riferimento sono figure professionali che a vario titolo e ruolo si occupano di salute pubblica, in special modo di sicurezza degli alimenti e di benessere animale, e cittadini che si rivolgono all'Istituto come fonte di informazione autorevole.

### AS 4 Formazione e comunicazione

#### AS 4.1 Formazione

##### Obiettivi strategici

##### Obiettivi operativi

4.1.1 Aumentare la visibilità dell'Istituto come ente di formazione nel panorama nazionale ed internazionale anche innovando l'offerta formativa

4.1.1.1 Realizzare corsi on-line in lingua Inglese

4.1.2 Promuovere lo sviluppo delle competenze tecnico professionali del personale in linea con gli obiettivi di sviluppo dell'Istituto

4.1.2.1 Progettare l'implementazione e l'applicazione di strumenti di rilevazione dell'impatto formativo

4.1.2.2 Programmare l'aggiornamento e la mappatura dei formatori interni IZSve

4.1.2.3 Riorganizzare la gestione della formazione dei dipendenti

### AS 4 Formazione e comunicazione

#### AS 4.2 Comunicazione

##### Obiettivi strategici

##### Obiettivi operativi

4.2.1 Aumentare l'autorevolezza dell'Istituto a livello nazionale ed internazionale come fonte di informazione scientifica

4.2.1.1 Potenziare le competenze per la gestione delle pagine in lingua inglese del sito istituzionale

4.2.1.2 Aumentare la visibilità dei CRN e di collaborazione IZSve attraverso il sito istituzionale

4.2.1.3 Potenziare le relazioni con i *media*

4.2.2 Sviluppare la comunicazione interna

4.2.2.1 Potenziare la diffusione di informazioni tecnico, scientifiche ed amministrative

4.2.2.2 Migliorare, semplificandola, la trasmissione delle informazioni di tipo amministrativo tra le Strutture aziendali

Le iniziative formative dedicate alla crescita personale e professionale degli operatori della salute pubblica e dei cittadini, saranno consolidate nel corso del 2023, programmando nel contempo azioni di miglioramento coerenti con il continuo evolversi delle esigenze, da un lato dei portatori di interesse, dall'altro dell'IZSve, per il mantenimento di un elevato standard di competenza dei propri collaboratori.

La pianificazione della formazione del personale IZSVE e di quello del SSN richiede una sempre più attenta programmazione anche in relazione alle risorse e competenze disponibili; a tal proposito, da un punto di vista delle risorse strettamente necessarie alla erogazione di eventi formativi, si sottolinea l'importanza sempre maggiore della conoscenza e dell'impiego di metodologie e supporti tecnologici innovativi: ciò rappresenta necessario prerequisito per rispondere adeguatamente alle crescenti richieste degli stakeholder interni ed esterni di strumenti e modalità per uno sviluppo professionale e personale agevole e adeguato al contesto lavorativo e sociale attuale.

La comunicazione acquisirà, nel 2023, una valenza sempre più strategica: gli obiettivi operativi definiti negli anni precedenti saranno rafforzati e aggiornati. In particolare verranno attivate iniziative per favorire la comunicazione interna, elemento essenziale di ogni organizzazione anche per ottimizzare e rendere più fluidi i processi produttivi interni, e la comunicazione pubblica della scienza per consolidare il ruolo dell'Istituto nel panorama della ricerca nazionale e internazionale ed aumentare la visibilità a livello mediatico.



## Area Strategica 5 – Etica dei processi

Gli Obiettivi Operativi definiti in questa Area Strategica intendono considerare le esigenze che ha l'Istituto di rispondere, internamente e verso il contesto di riferimento, in merito alle proprie modalità di dare attuazione alle richieste della società in quanto PA e, comunque, soggetto che ha precisi obblighi normativi. Oltre a prescrizioni di tipo istituzionale, l'IZSve ha il dovere etico di realizzare comportamenti e azioni basati su una cultura aziendale di tipo valoriale. Tutto l'Ente, e innanzitutto il proprio *Sistema Qualità*, dovrà caratterizzarsi con questi requisiti, adottando i principi della semplificazione e della razionalizzazione come i principali valori da perseguire.

### AS 5 Etica dei processi

#### Obiettivi strategici

5.1 Promuovere la cultura della legalità, della trasparenza e della dimensione valoriale/etica del ruolo e delle attività dell'Istituto, favorendone la diffusione (nelle modalità più appropriate)

5.2 Garantire il rispetto dei requisiti del sistema qualità, razionalizzando e semplificando le procedure ed integrando le attività

#### Obiettivi operativi

5.1.1 Attuazione delle misure di trattamento individuate nel PTPCT/PIAO.

5.1.2 Attuare il Piano di comunicazione orientato alla trasparenza su argomenti di interesse per il cittadino

5.1.3 Migliorare il sito web dell'istituto

5.2.1 Razionalizzare ed informatizzare le registrazioni relative alle attività sanitarie applicando lo strumento IZIFold nei contesti analitici individuati come idonei

5.2.2 Tracciare informaticamente i lotti dei reagenti/kit utilizzati nelle sedute analitiche

5.2.3 Introdurre il nuovo applicativo per la gestione delle apparecchiature

5.2.4 Auditing interno delle strutture amministrative

5.2.5 Razionalizzare le procedure gestionali dei servizi amministrativi rispetto ai riferimenti normativi

5.2.6 Gestire le qualifiche del personale delle strutture amministrative

5.2.7 Redigere o aggiornare le istruzioni operative del documento organizzativo

5.2.8 Razionalizzare i Documenti del Sistema Qualità dell'area sanitaria

Le iniziative relative a quest'area si concentreranno, nel 2023, sull'avanzamento dell'informatizzazione e integrazione del processo analitico, ai fini della tracciabilità e del controllo delle risorse assorbite dal processo stesso. In particolare, sarà ulteriormente diffuso il foglio di lavoro informatizzato (almeno in ambito di sicurezza alimentare) e implementata l'integrazione tra la gestione logistica e tecnica dei reagenti e kit.

Nel contempo, sarà completato l'allineamento o aggiornamento delle Strutture, anche amministrative, agli standard gestionali e documentali richiesti dalla Qualità, anche mediante l'*auditing* interno.



## Area Strategica 6 – Organizzazione e *governance*

Con gli Obiettivi Operativi presenti in questa Area Strategica, l'Istituto intende potenziare la propria capacità di programmazione e controllo al fine di garantire la sostenibilità, intesa come garanzia della reale possibilità di realizzare, nel rispetto dell'equilibrio economico-finanziario, le proprie attività.

### AS 6 Organizzazione e *governance*

#### AS 6.1 Sostenibilità economico-finanziaria

##### Obiettivi strategici

##### Obiettivi operativi

6.1.1 Pianificare l'impiego delle risorse finanziarie ed economiche per perseguire l'equilibrio di bilancio, aumentando la razionalità economica nelle scelte gestionali

6.1.1.1 Redigere il Piano di riqualificazione energetica del patrimonio edilizio dell'Istituto

6.1.1.2 Effettuare le chiusure finali amministrative contabili delle opere

6.1.1.3 Applicare l'analisi costi/benefici dei nuovi investimenti

6.1.1.4 Contenere la spesa in beni sanitari non inventariabili

6.1.1.5 Contenere la spesa per manutenzione delle apparecchiature

### AS 6 Organizzazione e *governance* AS 6.2 Sostenibilità dei sistemi gestionali e delle operations

##### Obiettivi strategici

##### Obiettivi operativi

6.2.1 Razionalizzare il patrimonio informativo aziendale

6.2.1.1 Razionalizzare le applicazioni/funzioni fornite dai sistemi informativi aziendali

6.2.2 Valorizzare l'Organizzazione e il Capitale Umano in coerenza con il sistema di Programmazione, Controllo e Valutazione

6.2.2.1 Integrare e completare il sistema di budgeting (parte PdO con parte economica ricavi/costi/spesa) con la previsione delle risorse necessarie a partire dalla programmazione delle attività

6.2.2.2 Aggiornare il Piano Integrato di Attività e Organizzazione

6.2.3 Migliorare l'efficienza delle operations

6.2.3.1 Informatizzare attività magazzini periferici

In considerazione della persistente congiuntura economica, le iniziative di quest'area mirate alla sempre più stringente programmazione nell'impiego delle risorse disponibili saranno ancora più centrali.

La ricerca di efficienze nell'impiego dei materiali e delle apparecchiature e di efficientamento delle infrastrutture sarà perseguita sia a livello centrale che nella gestione delle singole strutture, sempre più responsabilizzate in merito. In particolare, la conclusione del processo di informatizzazione della logistica dei materiali destinati ai laboratori (con il punto d'arrivo della gestione integrata e informatizzata dei magazzini di Struttura) darà un contributo decisivo all'efficacia nel controllo delle risorse.

A livello di programmazione, la combinazione del modello di programmazione/previsione delle attività analitiche sviluppato nel corso del 2022 e del sistema di *cost accounting* in corso di implementazione sistematica fornirà il supporto quantitativo nella valutazione delle risorse necessarie e della sostenibilità delle *operations*.

La razionalizzazione generale dei Sistemi Informativi, la cui impostazione è stata progettata nel corso del 2022, guidata anche dalle indicazioni fornite dall'Agenzia per l'Italia Digitale, costituirà un ulteriore elemento della strategia di ottimizzazione nell'impiego delle risorse aziendali.