



PIANO DELLA PERFORMANCE

ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE DELL'ABRUZZO E DEL MOLISE "G. Caporale"

A cura di Anna Di Pancrazio

Indice

1. Presentazione del Piano della Performance

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e i portatori di interessi esterni

2.1 Chi siamo

2.2 Cosa facciamo

2.3 Come operiamo

3. Identità

3.1 Contesto, mandato istituzionale e missione

3.2 L'IZSAM "in cifre"

3.2.1 Patrimonio immobiliare e superficie

3.3 La struttura dell'Albero della performance

4. Gli obiettivi strategici dell'Istituto

4.1 Gli obiettivi strategici

4.2 Dalle linee strategiche agli obiettivi annuali

5. Allegati tecnici

5.1 Obiettivi annuali di prestazione

5.2 Analisi quali-quantitativa del personale a tempo indeterminato e determinato

1. Presentazione del Piano della Performance

L'Istituto Zooprofilattico Sperimentale dell'Abruzzo e del Molise "G. Caporale" (IZSAM) ha come fine strategico il benessere fisico, mentale e sociale dell'uomo attraverso la conoscenza e l'applicazione delle scienze veterinarie. L'IZSAM opera per garantire ai cittadini risposte adeguate ai bisogni di salute pubblica, avvalendosi di un'incessante azione di ricerca e sperimentazione, rivolta al sistema integrato "benessere animale - sanità animale - sicurezza alimentare" che lo guida in tutte le attività, nella realizzazione dei progetti e nell'identificazione delle strategie di sviluppo.

L'IZSAM è per tradizione orientato all'innovazione e alla qualità dei risultati, tant'è che nel 2010 è stato ufficialmente riconosciuto come "Istituto d'avanguardia", rispetto all'innovazione dei processi, ai mezzi utilizzati e alle soluzioni adottate e, per queste caratteristiche, ha ricevuto il prestigioso "Premio Nazionale per l'Innovazione", noto anche come "Premio dei premi" direttamente dal Presidente della Repubblica, Giorgio Napolitano, al Palazzo del Quirinale.

Alla luce delle finalità della struttura e del modello gestionale fortemente orientato alla ricerca, all'innovazione e alla definizione di soluzioni operative complesse, l'impostazione del Piano della Performance tiene conto del profilo tecnico-scientifico di eccellenza dell'Ente, riconosciuto a livello nazionale e internazionale, del carattere di strumento operativo per le attività comunitarie e internazionali di cooperazione ed alta formazione.

Il piano, infatti, è di tipo operativo e individua le caratteristiche saliente dell'Ente e costituisce uno strumento organizzativo gestionale che sistematizza: la missione; le risorse disponibili; gli indirizzi strategici più rilevanti per la crescita gestionale e scientifica dell'Ente e, in linea con gli obiettivi strategici, gli obiettivi di miglioramento annuali e per questi gli indici e indicatori in grado di misurare i risultati delle azioni intraprese, il personale responsabile dell'obiettivo e le strutture coinvolte per la realizzazione dello stesso.

Il piano è redatto coerentemente con i principi contenuti nel D.Lgs. n. 150 del 2009 e in conformità con le linee guida fornite dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche (CIVIT) che ha cambiato denominazione in Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle Amministrazioni Pubbliche - A.N.AC. con Legge n. 125/2013 (conversione del D. L. n.101/2013). Con l'entrata in vigore della legge n. 114/2014, di conversione del decreto legge n. 90/2014 - le competenze dell' A.N.AC, già CIVIT, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto n. 150/2009, sono trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica e che, in attesa dell'emanazione del regolamento di cui all'art. 19, comma 10, del DL 90/2014, mantengono la loro validità le indicazioni operative già espresse attraverso le su indicate delibere dalla CIVIT

Inoltre, dopo l'entrata in vigore della L. n. 190 del 2012 e dei decreti legislativi n. 33/2013 e n. 39/2013, il Piano della Performance è concepito anche come momento di sintesi degli strumenti di programmazione, nell'ottica del coordinamento già promosso con la delibera CIVIT n. 6 del 2013 ed espressamente previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione, contiene anche obiettivi riguardanti la prevenzione della corruzione, la trasparenza e l'integrità.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e i portatori di interessi esterni

L'Istituto Zooprofilattico Sperimentale dell'Abruzzo e del Molise "Giuseppe Caporale" è il più giovane Istituto italiano, nato nel 1941 a Teramo dove è ancora ubicata la sede centrale.

All'atto della sua costituzione era un Consorzio interprovinciale tra le amministrazioni di Teramo ed Ascoli Piceno, nel 1974 venne ampliato il territorio di competenza alle Regioni Abruzzo e Molise. Le sezioni diagnostiche si trovano ad Avezzano, Campobasso, Isernia, Lanciano e Pescara. A Termoli c'è il Centro Sperimentale Regionale per la Pesca ed Acquacoltura; nella Torre di Cerrano di Pineto e in una residenza di campagna ristrutturata a Colleaterrato, sulle colline teramane, c'è il CIFIV, il Centro Internazionale per la Formazione e l'Informazione Veterinaria "Francesco Gramenzi".

Nel 1945 l'Istituto contava appena 5 dipendenti, oggi è una struttura dinamica che impiega circa 400 persone tra veterinari, biologi, chimici, amministrativi e molte altre figure professionali.

La crescita quali-quantitativa si deve in gran parte alla politica aziendale dei primi anni '90, che si è tradotta in un processo di sviluppo razionale e nella costruzione di un modello organizzativo flessibile.

Negli ultimi venti anni l'Istituto ha ininterrottamente trasferito conoscenza ed esperienza attraverso l'erogazione di servizi tecnologicamente e qualitativamente avanzati ai Servizi Veterinari di buona parte del mondo. La costante diminuzione del già esiguo patrimonio zootecnico, non solo nel territorio di competenza ma più in generale in tutto il centro-sud del Paese, è stato uno dei motivi che ha spinto l'Istituto nei primi anni '90 ad ampliare i propri orizzonti in un'ottica internazionale, promuovendo e rispettando il modello culturale, organizzativo e gestionale della sanità pubblica veterinaria italiana.

La "cultura veterinaria" del Paese, infatti, ha sempre guardato alle malattie degli animali con l'obiettivo di tutelare la Salute Pubblica, in un sistema integrato di sanità e benessere animale e sicurezza, anticipando da lunga data il concetto di salute unica, oggi diffuso a livello globale.

Attraverso una pluralità di servizi, quali la sorveglianza epidemiologica e la ricerca sperimentale, l'attività diagnostica, la gestione dell'informazione e della conoscenza, la comunicazione e la formazione, l'Istituto rappresenta oggi un punto di riferimento in Italia e nel mondo. L'efficacia e l'efficienza della sua azione sono garantite non solo dall'elevata qualità dei servizi tecnico-scientifici erogati, ma anche dalla grande attenzione ai processi gestionali, sottoposti a un miglioramento continuo che ha anticipato per molti aspetti la riforma introdotta dal Decreto Legislativo 150/2009.

2.1 Chi siamo

L'Istituto Zooprofilattico Sperimentale dell'Abruzzo e del Molise "Giuseppe Caporale" è un Ente Sanitario di diritto pubblico, dotato di autonomia gestionale e amministrativa, che opera come strumento tecnico-scientifico dello Stato e delle Regioni Abruzzo e Molise, garantendo ai Servizi veterinari pubblici le prestazioni analitiche e la collaborazione tecnico-scientifica necessarie all'espletamento delle funzioni in materia di Sanità Pubblica Veterinaria.

Nel 1990 l'Istituto, a 49 anni dalla sua fondazione, ha iniziato a cimentarsi nel contesto internazionale. Nel tempo il percorso intrapreso si è rivelato vincente al punto che non ha mai smesso di esportare know-how nel campo della ricerca, della formazione, dell'analisi del rischio, della sicurezza alimentare, delle malattie esotiche, del benessere animale, della organizzazione, realizzazione e gestione di banche dati anagrafiche degli animali.

Sulla scorta dell'esperienza acquisita l'OMS, la FAO e l'OIE hanno affidato all'Istituto il ruolo di Centro di Collaborazione e Laboratorio di Referenza in specifici ambiti di attività.

Il livello qualitativo raggiunto ha consentito ai professionisti dell'Istituto di divenire interlocutori credibili e affidabili, prima ancora che consulenti e sostenitori dei Servizi Veterinari del mondo, in particolare nei Paesi dell'area balcanica e del bacino del Mediterraneo.

Il futuro dell'IZSAM si giocherà sul piano dell'innovazione e delle strategie di sviluppo, mirate, soprattutto, al consolidamento di un obiettivo primario: garantire una più elevata qualità degli alimenti a tutela della salute dell'uomo, attraverso il benessere ambientale e nutrizionale dell'animale e una puntuale prevenzione delle malattie.

Le ambizioni, le idee e i grandi progetti futuri dell'Istituto saranno favoriti dalla realizzazione di una nuova sede centrale: uno straordinario e innovativo centro di dimensione internazionale, commisurato all'ampiezza della politica aziendale e alla forza propulsiva della missione dell'Istituto.

Il processo evolutivo che ha portato l'IZSAM verso l'eccellenza organizzativa inizia alla fine degli anni '80 in concomitanza con il cambiamento della struttura di vertice dell'Ente (commissariamento e nuova direzione tecnica) e si sviluppa facendo leva sul forte "senso di appartenenza" del relativo personale.

Viene intrapreso un cammino finalizzato alla ricostruzione ed al potenziamento dell'Istituto, fondato sulla convinzione che il ruolo originale dell'Ente, cioè la "capacità di produrre conoscenza per trasferirla poi al mondo esterno", sia una peculiarità vincente da affermare.

Nel 1989 prende il via un processo di sviluppo orientato alla costruzione di un modello organizzativo basato su una programmazione capace di adattarsi con grande rapidità ai vari mutamenti dell'ambiente circostante.

Il modello è basato su tre elementi principali:

- crescita culturale del personale, sia in termini di competenza tecnica e scientifica che di acquisizione di comportamenti congruenti al modello organizzativo dell'Istituto;
-

- definizione di regole e procedure formali di funzionamento dei servizi tecnico scientifici ed amministrativi;
- attivazione di procedure formali per la definizione di processi continui e dinamici di programmazione e di valutazione basati sul metodo scientifico e sperimentale.

Il modello poggia su tre capisaldi:

- La convinzione che l'unica vera risorsa dell'Istituto è il suo personale e che l'organizzazione va plasmata ed adattata prevalentemente alle competenze personali e non viceversa;
- la volontà di creare una struttura organizzativa che guardi al mercato e alle sue regole;
- il dogma della efficacia ed efficienza della pubblica amministrazione quale orizzonte di riferimento.

Nel frattempo si individua nella formazione uno strumento strategico di gestione e viene costituita una unità organizzativa deputata (la prima ad essere stata istituita all'interno di un istituto zooprofilattico sperimentale). Si adotta anche il metodo di lavoro "per progetti" attraverso un'intensa opera di formazione.

Con l'incedere del nuovo, cominciano ad avvertirsi, in alcune aree operative, i sintomi di una perdita di conoscenze su metodologie diagnostiche consolidate, da sempre patrimonio dell'Istituto; viene allora intrapreso il processo che conduce alla documentazione dei metodi diagnostici consentendo nel contempo di risolvere il problema contingente della perdita di conoscenze e di "Know How" e di migliorare la prestazione del laboratorio con una piena consapevolezza della sua efficacia come strumento organizzativo.



Figura 1 Territorio di competenza: suddivisione amministrativa IZSAM.



Figura 2 Territorio di competenza: caratteristiche geografiche

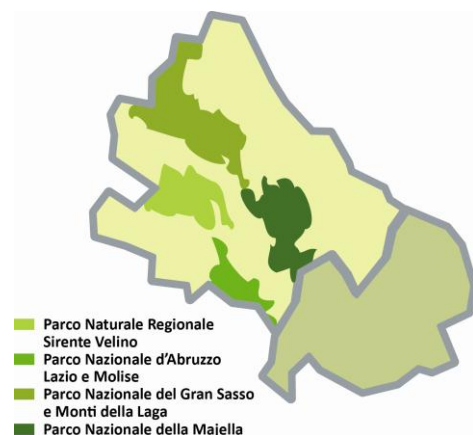


Figura 3 Territorio di competenza: il territorio occupato dai Parchi

L'area di riferimento dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale dell'Abruzzo e del Molise è costituita dalle Regioni Abruzzo e Molise per una superficie complessiva di 15.225 kmq (5% del territorio nazionale di cui 10.789 nella Regione Abruzzo, 4.436 nella Regione Molise) sulla quale risiede circa un milione e mezzo di abitanti (2,75% della popolazione nazionale), di cui circa il 24% risiede nelle città capoluogo di provincia (Figura 1).

L'area è suddivisa in 6 Province (L'Aquila, Chieti, Pescara e Teramo in Abruzzo; Campobasso e Isernia in Molise) e 441 Comuni (305 in Abruzzo e 136 in Molise). Nelle due Regioni sono presenti 5 Aziende USL (L'Aquila, Chieti, Pescara e Teramo in Abruzzo, una in Molise). Il territorio di competenza per il 62,3% è costituito da montagna, il 20,3% da collina interna e il 17,4% da collina litoranea (Figura 2).

Circa un terzo è costituito da aree protette: Parco Nazionale d'Abruzzo, Lazio e Molise; Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga; Parco Nazionale della Majella; Parco Naturale Regionale Sirente Velino (Figura 3).

La sede centrale dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale dell'Abruzzo e del Molise "G. Caporale" è a Teramo (Abruzzo) a ridosso del centro storico della città. Ci sono inoltre 5 sedi diagnostiche territoriali, in Abruzzo e Molise, dislocate ad Avezzano (L'Aquila, Abruzzo), Pescara (Abruzzo), Lanciano (Chieti, Abruzzo), Campobasso (Molise) e Isernia (Molise). A Termoli (Campobasso, Molise) ha sede il Centro Regionale per la Pesca ed Acquacoltura, mentre le strutture del Centro Internazionale per la Formazione e l'Informazione Veterinaria (CIFIV) sono ospitate all'interno di due costruzioni storiche: la Torre di Cerrano di Pineto, del XVI secolo (Teramo, Abruzzo) ed una residenza di campagna a Colleaterrato, nelle colline teramane, diventata il Centro di formazione internazionale "Francesco Gramenzi".

Teramo - Campo Boario, Teramo
Avezzano - Contrada Caruscino 7, L'Aquila
Campobasso - Via Garibaldi 155 , Campobasso
Isernia - Contrada Breccelle, Isernia
Lanciano - Viale S. Antonio 8, Chieti
Pescara - Via Raiale 118, Pescara
Termoli - Viale Marinai d'Italia, Campobasso
Torre di Cerrano, Pineto - Via Nazionale S.S. 16, Teramo

2.2 Cosa facciamo

Centri e Laboratori

Alcune competenze specifiche sono riconosciute dal Ministero della Salute che ha designato l'Istituto Centro di Referenza Nazionale e Laboratorio Nazionale di Riferimento. Queste unità di rilevanza nazionale sono veri e propri centri di eccellenza per l'intero Sistema Sanitario Nazionale e per le Organizzazioni internazionali con cui collaborano. L'Istituto in Italia è:

- Centro di Referenza Nazionale per lo studio e l'accertamento delle malattie esotiche degli animali (CESME);
- Centro di Referenza Nazionale per l'epidemiologia veterinaria, la programmazione, l'informazione e l'analisi del rischio (COVEPI);
- Centro di Referenza Nazionale per le brucellosi;
- Centro di Referenza Nazionale per l'igiene urbana veterinaria e le emergenze non epidemiche;
- Laboratorio Nazionale di Riferimento per *Campylobacter*;
- Laboratorio Nazionale di Riferimento per *Listeria monocytogenes*;
- Laboratorio Nazionale di Riferimento per diossine e policlorobifenili in mangimi e alimenti destinati al consumo umano;
- Laboratorio Nazionale di Riferimento per la brucellosi;
- Laboratorio Nazionale di Riferimento per la febbre catarrale degli ovini;
- Laboratorio Nazionale di Riferimento per la peste equina

Va inoltre menzionato Il Centro Servizi Nazionale (CSN) che è un organo tecnico del Ministero della Salute, istituito con il compito di progettare, realizzare e gestire la Banca Dati Nazionale (BDN) informatizzata dell'Anagrafe Zootecnica.

Sul piano internazionale l'Istituto, nel corso degli anni, ha guadagnato molti riconoscimenti per le sue competenze altamente specialistiche, in particolare dall'OIE. Il network globale dei Laboratori di Referenza e dei Centri di Collaborazione OIE è costituito da esperti a livello mondiale le cui competenze sono essenziali per la definizione degli standard internazionali, delle norme e delle procedure per la prevenzione e il controllo delle malattie degli animali, oltre che per la sicurezza della movimentazione degli animali e dei loro prodotti. L'Istituto nel mondo è:

- Centro di Collaborazione OIE per la formazione veterinaria, l'epidemiologia, la sicurezza alimentare e il benessere animale;
- Laboratorio di Referenza OIE per le brucellosi;
- Laboratorio di Referenza OIE per la pleuropolmonite contagiosa bovina;
- Laboratorio di Referenza OIE per la Bluetongue;
- Laboratorio di Referenza OIE per la West Nile Disease;
- Centro di Referenza FAO per l'epidemiologia veterinaria.

Consulenza e assistenza

I professionisti dell'Istituto sono quotidianamente impegnati nella ricerca sperimentale sull'origine e lo sviluppo delle malattie infettive e diffuse degli animali, nella diagnosi delle malattie animali e di quelle che si possono trasmettere all'uomo (zoonosi). Nel settore degli alimenti destinati al consumo umano e animale si effettuano indagini microbiologiche, chimiche e radiometriche; inoltre viene mantenuta alta la sorveglianza epidemiologica sullo stato sanitario delle popolazioni animali, sull'igiene delle produzioni zootecniche e sulle produzioni alimentari. L'Istituto offre consulenza e assistenza agli allevatori e alle loro associazioni per l'eradicazione delle malattie infettive e il miglioramento delle produzioni zootecniche, promuovendo anche l'applicazione degli standard di benessere animale previsti dalla normativa europea e sostenendo lo sviluppo tecnologico e scientifico delle realtà produttive locali in Italia e nel mondo. Accanto alla ricerca è stato sviluppato un settore produzione (gestione sieri e vaccini) all'avanguardia sotto il profilo della tecnologia applicata alla scienza, che mette a disposizione presidi diagnostici, terapeutici e profilattici necessari a contrastare l'attività patogena di batteri, virus e altri organismi pericolosi per l'uomo e gli animali.

Formazione e comunicazione

L'Istituto è impegnato ogni giorno nella produzione di conoscenza, che condivide con la comunità scientifica internazionale. Attraverso il CIFIV "Francesco Gramenzi" forma ogni anno circa 2.000 professionisti del mondo veterinario, della sanità pubblica e privata, delle aziende agro-alimentari e della scuola, avvalendosi anche di un innovativo sistema di eLearning per la formazione a distanza. L'incessante attività formativa è resa possibile dalla capacità di reperire risorse finanziarie competendo a livello nazionale e internazionale e attraverso accordi, progetti di ricerca e gemellaggio con il Ministero della Salute, l'Unione Europea e le Organizzazioni internazionali. La crescita dell'Istituto è stata affiancata da una politica di comunicazione del rischio e diffusione delle informazioni a livello globale, che oggi riguarda sempre più l'integrazione tra hardware, software, reti di computer, nuove e vecchie tecnologie. Le campagne di comunicazione integrata sono finalizzate a colmare la distanza tra la scienza e l'opinione pubblica, veicolando argomenti tecnici con

un linguaggio divulgativo ma scientificamente rigoroso. Buona parte della comunicazione si sviluppa attraverso il web e attraverso il video per dare un volto e una voce agli esperti impegnati nelle attività di sicurezza alimentare, sanitaria e ambientale. L'informazione scientifica è assicurata dalla pubblicazione della rivista "Veterinaria italiana", edita anche in lingua inglese e diffusa in tutto il mondo su carta e sul web, e dal "Portale della conoscenza" nel quale è possibile reperire con facilità tutte le pubblicazioni dei ricercatori dell'Istituto. Inoltre il collegamento alle banche dati e il servizio di Information retrieval consentono di effettuare ricerche avvalendosi di oltre 2.000 riviste scientifiche e consultare i circa 4.500 volumi presenti in Biblioteca.

Qualità

Le attività di laboratorio dell'Istituto sono sottoposte a rigorosi controlli di qualità sin dal 1995 quando, ben tre anni in anticipo sulla data imposta dall'Unione Europea, divenne il primo Ente pubblico veterinario in Italia accreditato secondo le norme internazionali sulla qualità, le EN 45001, ora ISO 17025:2005. Dal 2004 anche l'attività di formazione, sia in forma residenziale e in eLearning, è certificata secondo la norma ISO 9001:2000.

2.3 Come operiamo

Le attività dell'Istituto sono rivolte ad un elevato numero di "portatori di interesse", differenti in termini di aspettative, competenze e richieste.

I portatori di interesse o "stakeholders", come vengono definiti in inglese, sono non solo i soggetti con un rapporto diretto con l'Ente (clienti, fornitori, dipendenti, cittadini), ma anche tutti coloro le cui azioni possono direttamente o indirettamente avere riflessi sulle scelte operate e da operare (Collettività, Pubblica Amministrazione centrale e periferica, Istituzioni pubbliche, Società private, ecc.).

In particolare, la molteplicità delle attività affidate all'Istituto, l'impegno nella ricerca, i contatti con altri Enti, Governi e Istituzioni a livello nazionale ed internazionale fanno sì che il panorama dei "portatori di interesse" sia estremamente ampio e diversificato.

In pratica gli utenti dei servizi dell'Istituto sono i veterinari, le imprese alimentari, gli enti pubblici coinvolti nella sicurezza alimentare, sanità e benessere animale delle regioni Abruzzo e Molise. L'Istituto ha anche numerosi portatori di interesse in campo internazionale, dal momento che è referente dell'OMS, della FAO e dell'OIE e quindi di tutti i paesi membri di tali organizzazioni internazionali, della Commissione Europea ed è sede del CIFIV. Sia il personale interno che i clienti esterni dispongono di un numero sempre crescente di servizi informatizzati, progettati attraverso accurate analisi delle esigenze e sviluppati grazie alle opportunità offerte dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.



Figura 4 I portatori di interesse

3. Identità

3.1 Contesto, mandato istituzionale e missione

Anche l'anno 2014, come noto, è stato caratterizzato da una difficile congiuntura economica, che ha imposto, secondo una linea di tendenza già in atto, l'adozione di provvedimenti legislativi finalizzati al contenimento della spesa pubblica. L'incertezza dei mercati e la crisi economica in atto in Italia e nel mondo pongono non poche preoccupazioni sia sui finanziamenti relativi ai trasferimenti correnti dello Stato (Fondo Sanitario Nazionale per semplificare) e delle Regioni di competenza, sia sugli ulteriori finanziamenti derivati da progetti, commesse, attività specificatamente finanziate. A livello internazionale, inoltre, l'Istituto deve tenere conto delle priorità e delle strategie definite dall'Unione Europea in tema di sicurezza alimentare, sanità e benessere animale, delle opinioni scientifiche prodotte dall'Autorità Europea per la Sicurezza Alimentare (EFSA), oltre che delle linee guida e delle indicazioni provenienti dagli organismi internazionali (OIE, FAO, WTO, ecc.). La crisi economica non può che essere una minaccia alla programmazione di medio e lungo periodo, mentre, le strategie degli organismi sovranazionali possono rappresentare delle ottime opportunità per

l'Ente, comunque, in entrambi i casi, l'Istituto deve tenerne conto e deve essere pronto ad adottare le opportune misure correttive.

L'Istituto, in ogni caso, si inserisce nel contesto del servizio sanitario nazionale e partecipa ai processi finalizzati alla tutela della salute dei consumatori. Come già descritto in premessa, infatti, è un Ente Sanitario di diritto pubblico, dotato di autonomia gestionale e amministrativa, che opera come strumento tecnico-scientifico dello Stato e delle Regioni Abruzzo e Molise, garantendo le prestazioni analitiche e la collaborazione tecnico-scientifica necessarie all'espletamento delle funzioni in materia di Sanità Pubblica Veterinaria.

I principali servizi definiti dal legislatore sono:

- la ricerca sperimentale sull'eziologia e la patogenesi delle malattie infettive e diffuse degli animali domestici e selvatici;
- l'igiene degli allevamenti e delle produzioni zootecniche;
- gli esami per la diagnosi di laboratorio delle malattie animali, comprese le zoonosi, per la sicurezza microbiologica e chimica degli alimenti di origine animale destinati all'alimentazione umana e dei mangimi zootecnici;
- la sorveglianza epidemiologica nell'ambito della sanità animale, dell'igiene delle produzioni zootecniche e degli alimenti di origine animale;
- la produzione di vaccini, reagenti e prodotti immunologici per la profilassi e la diagnosi delle malattie animali; la consulenza, l'assistenza e l'informazione sanitaria agli allevatori per la bonifica sanitaria e il miglioramento igienico delle produzioni animali;
- la formazione e l'aggiornamento di veterinari e di altri operatori di sanità pubblica veterinaria.

La missione dell'Istituto è assicurare la tutela della salute dell'uomo garantendo ai cittadini ed al Servizio Sanitario Nazionale la risposta ai bisogni di salute pubblica, in termini di conoscenza ed esperienza operativa per la sicurezza alimentare, la sanità degli allevamenti, le condizioni di vita e di benessere degli animali, la prevenzione della trasmissione delle malattie tra animali e tra animali e uomo, il sostegno alle produzioni di trasformazione agroalimentare. Tutto ciò acquisendo conoscenze ed esperienze che consentano di interagire con il sistema integrato Benessere Animale - Sanità Animale - Sicurezza Alimentare, ricercando e sperimentando nuove metodiche diagnostiche, modelli gestionali flessibili, finalizzati al miglioramento qualitativo nonché alla gestione e trasferimento della conoscenza nel mondo.

L'organizzazione

È stata definita formalmente e determinata giuridicamente ai sensi delle Leggi nazionali nn. 34/68, 503/70, 101/74, 745/75, 270/93 502/92; dello Statuto, approvato con Decreto Ministeriale 20.08.1970; delle Leggi Regionali n. 84/78 della Regione Abruzzo e n. 1/79 della Regione Molise; del Regolamento Organico approvato con Decreto Interministeriale nel 1974, riapprovato dal Consiglio di Amministrazione dell'Istituto nel 1989; del Decreto Legislativo 270/93, parzialmente recepito (D.M.

n.190 del 16/02/1994). E' intervenuto quindi il D. Lgs. 28 giugno 2012, n. 106. "Riorganizzazione degli enti vigilati dal Ministero della salute, a norma dell'articolo 2 della legge 4 novembre 2010, n. 183." che ha provveduto al riordino degli II.ZZ.SS. così come la Legge Regionale 27/2011 della Regione Molise e gli indirizzi contenuti nella delibera di Consiglio della Regione Abruzzo 112/3 del 24/04/2012.

Il Direttore Generale

Nominato con Decreto del Ministro della Salute del 31 luglio 2012, si è insediato il 3 agosto 2012. E' il rappresentante legale dell'Istituto, nella persona del Dott. Fernando Arnolfo .

Il Direttore Sanitario

Nominato con deliberazione del Direttore Generale n. 455 del 4 luglio 2014, nella persona del Dott. Giovanni Savini.

Il Direttore Amministrativo

Nominato con deliberazione del Direttore Generale n. 166 del 4 aprile 2013, nella persona del Dott. Giancarlo Cecchini.

Il Consiglio di Amministrazione

E' composto dai seguenti Consiglieri:

- Prof. Santino Prospero nominato con Decreto n. 34 del 3 agosto 2012 della regione Abruzzo;
- Dott. Nicola D'Alterio nominato con Decreto n. 34 del 3 agosto 2012 della regione Abruzzo;
- Dott. Nicola Ciarallo nominato con Decreto n. 35 del 25 luglio 2012 della regione Molise;
- Dott. Giovanni Presutti nominato con Decreto n. 34 del 25 luglio 2012 della regione Molise;
- Dott. Aldo Grasselli nominato con nota del Ministro della Salute del 5 aprile 2012

Il Collegio dei Revisori dei Conti

E' composto dai seguenti Revisori:

- Dott. Francesco Luigi De Robertis designato con nota del Ministro dell'Economia e Finanze prot. 0034787 del 3 agosto 2012;
- Dott. Giovanni Mattucci designato con nota del 6 agosto 2012 della regione Abruzzo;
- Dott. Piero Petrecca designato con Decreto n. 34 del 23 luglio 2012 della regione Molise.

Il Disegno Organizzativo

Il disegno organizzativo, formalizzato nel 2009, è quello ritenuto più idoneo dalla Direzione per individuare lo schema operativo dell'Istituto e la distribuzione delle responsabilità, differenziando le

funzioni tra sede centrale (prevalenza della ricerca e sperimentazione) e sezioni periferiche (prevalenza della produzione corrente).

La responsabilizzazione, che avviene tramite un processo di delega, individua i soggetti ai quali vengono assegnati gli obiettivi da raggiungere per ogni Centro di Responsabilità. Ciò ha condotto alla suddivisione della macrostruttura dell'Istituto in tante Unità operative distinte per funzioni e compiti come descritte dall'organigramma adottato nel 2009.

L'assetto organizzativo è di tipo misto, presentando elementi tipici sia di una struttura gerarchica, caratteristici di ogni assetto organizzativo aziendale, sia di una struttura matriciale.

In particolare si distinguono:

- la direzione e lo staff di direzione, costituiti da soggetti responsabili del governo economico e dei risultati globali dell'azienda. La direzione e lo staff di direzione sono composti da figure che esercitano la leadership, definendo le strategie da perseguire, individuano persone e risorse, e costituiscono il punto di riferimento per i capi delle linee produttive (reparti);
 - il gruppo dirigente intermedio, composto da responsabili di reparto, che hanno la funzione di tradurre gli obiettivi aziendali, fissati in sede di pianificazione strategica, in obiettivi specifici di reparto, garantendo il funzionamento dell'organizzazione tecnico-scientifica. Il gruppo dirigente intermedio costituisce l'anello di collegamento tra la direzione e il nucleo operativo;
 - il nucleo operativo, costituito dai tecnici che quotidianamente garantiscono le attività tecnico-scientifiche e amministrativo-gestionali dell'Istituto. Il nucleo operativo svolge l'attività legata direttamente all'ottenimento dei beni e dei servizi atti a rispondere in natura e qualità alle esigenze della domanda;
 - la tecnostruttura formata da figure professionali che operano nei processi trasversali aziendali di supporto (Controllo Qualità, Controllo di Gestione, Sistemi Informativi, Comunicazione Istituzionale).
-

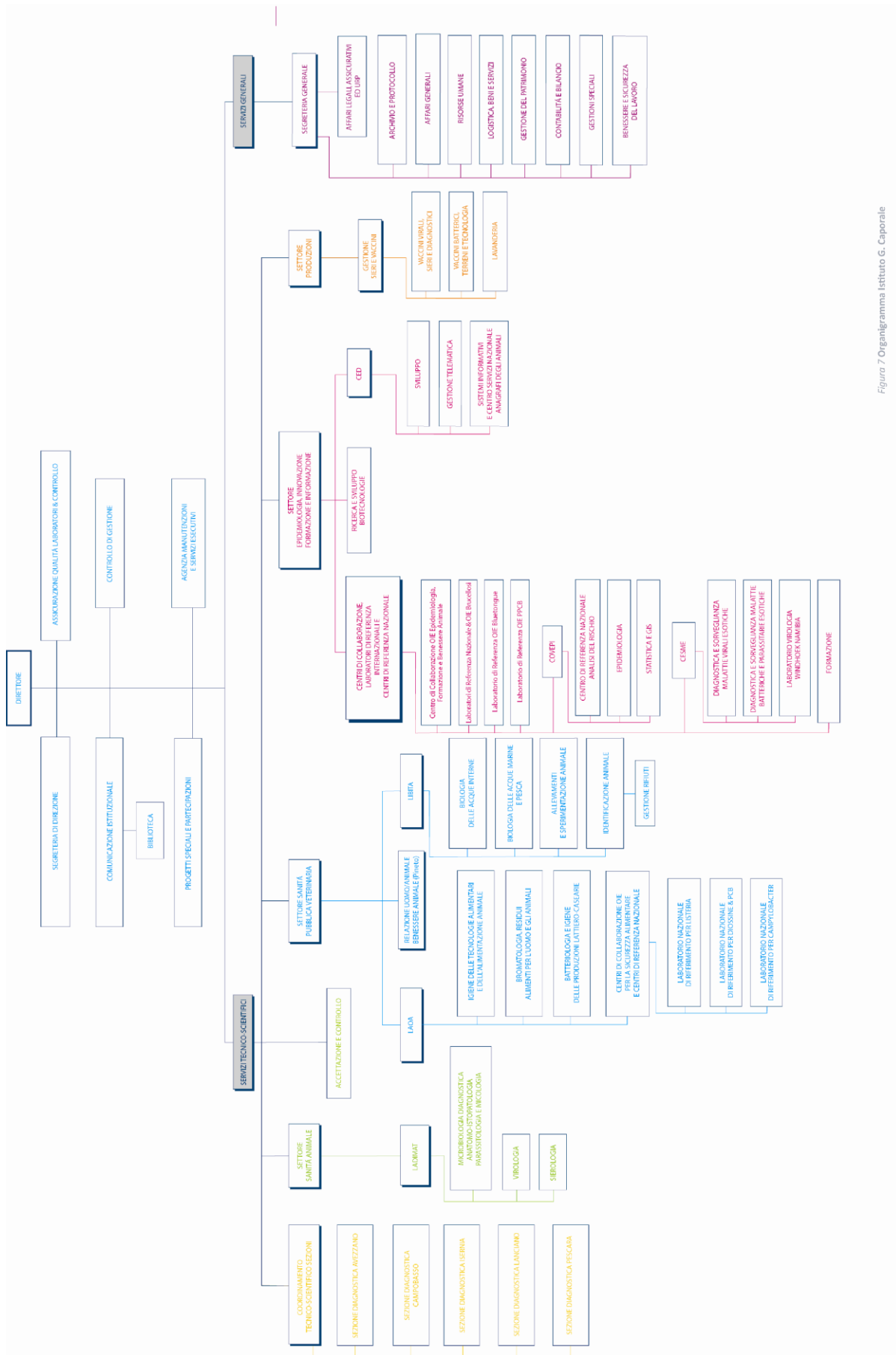


Figura 7 Organigramma Istituto G. Caporale

3.2 L'IZSAM "in cifre"

3.2.1 Patrimonio immobiliare e superficie

EDIFICI

La superficie totale degli edifici di proprietà dell'Istituto, nelle due Regioni di riferimento, è pari a 50.785 mq., a cui si aggiungono 1.485 mq. in uso ma non di proprietà. Gli edifici appartenenti all'area della sede centrale occupano complessivamente 15.483 mq., di cui 440 mq. ristrutturati nel 2011: 200 mq. ospitano la foresteria della sede centrale e 240 mq. un'area/laboratorio sperimentale per lo studio e la ricerca qualitativa dei prodotti alimentari locali. Nel corso del 2010/2011 sono state realizzate due nuove strutture. La prima di 87 mq. è dedicata al laboratorio trasportabile, completato nel giugno del 2010, ad alto contenimento biologico e finalizzato ad attività diagnostiche su campioni di materiale altamente patogeno. Il laboratorio è l'unica struttura di questo tipo per uso veterinario in Italia; l'Istituto ha deciso di dotarsene soprattutto in veste di Centro di Referenza Nazionale per lo studio delle malattie esotiche degli animali. La seconda struttura è rappresentata da 3 ambienti di servizio, di circa 20 mq. ciascuno, ad uso dei laboratori.

All'interno dell'area di proprietà con pertinenza nel Comune di Teramo (in totale 31.026 mq.), l'Istituto dispone di ulteriori 12.700 mq edificati, non ancora utilizzati, che si trovano in contrada Gattia, alle porte di Teramo. Il 95,4% del patrimonio immobiliare edificato è in Abruzzo mentre la restante parte è in Molise. La sola sede centrale, sita in Campo Boario a Teramo, è pari al 30,5% della proprietà immobiliare totale.

La destinazione funzionale delle aree edificate, nell'intero territorio di competenza, è per circa il 13,5% dedicata a laboratori, il 13,7% a uffici e il restante 72,8% ad altre funzioni (magazzini, stalle, ecc.).

Terreni

Complessivamente l'Istituto possiede terreni per 948.246 mq., dove l'area della sede centrale incide solamente per il 2,3%, con i suoi 21.846 mq. in zona Campo Boario. La consistenza patrimoniale maggiore dell'IZSAM, pari a circa 686.000 mq., è rappresentata dall'area oggi destinata ad azienda agricola situata in zona Colleatterato Alto (TE), sulla quale, oltre al già esistente CIFIV, insisterà in futuro anche la nuova sede dell'Istituto. Tale area pesa da sola per il 72% dell'intera proprietà terriera; segue la proprietà in contrada Gattia, che con circa 132.000 mq. rappresenta il 14%, e la proprietà sita nel comune de L'Aquila per il 10% (oltre 96.000 mq.)(Tabella 2).

TABELLA 2 Superfici immobili e terreni di proprietà e in uso

Regione	Sede	Proprietà in m2		Superficie degli immobili
		Superficie degli immobili	Terreni	
Abruzzo	Sede centrale Teramo	6.007	5.619	
Abruzzo	Sede mattatoio (Teramo)	9.476	16.227	
Abruzzo	Sede Colleaterrato (Teramo)	2.528	686.572	
Abruzzo	Contrada Gattia (Teramo)	28.498	132.400	
Abruzzo	Sede Torre di Cerrano (Teramo)			580
Abruzzo	Sede Pescara			465
Molise	Sede Lanciano (Chieti)	433	790	
Abruzzo	Sede L'Aquila	820	96.918	
Abruzzo	Sede Avezzano (L'Aquila)	683	3.500	
Abruzzo	Sede Capestrano (L'Aquila)			440
	Totale Abruzzo	48.445	942.026	1.485
Molise	Sede Campobasso	690	1.220	
Molise	Sede Termoli (Campobasso)	632	0	
Molise	Sede Isernia	1.018	5.000	
	Totale Molise	2.340	6.220	
	Totale generale	50.785	948.246	1.485

3.3 La struttura dell'albero della performance

L'Istituto ha adottato da anni un modello di gestione basato sulle seguenti fasi:

- analisi del contesto e dello scenario internazionale, individuazione e analisi dei fabbisogni di sanità pubblica veterinaria e definizione delle linee strategiche pluriennali;
- definizione, attraverso un processo a cascata che parte dalla direzione, passa per i laboratori e raggiunge i reparti, degli obiettivi annuali di prestazione organizzativa (a livello di reparto) e individuale (per ciascun obiettivo sono definiti i tempi di realizzazione, il personale impegnato e gli indicatori di misurazione in itinere e finali);
- assegnazione delle risorse umane, economiche e tecnico-strumentali in funzione degli obiettivi definiti;
- monitoraggio trimestrale della spesa e monitoraggio continuo delle prestazioni e introduzione di eventuali azioni correttive;
- valutazione dei risultati ed erogazione degli incentivi in funzione dei successi conseguiti a livello di struttura e individuale;
- restituzione dei risultati ai portatori di interesse attraverso la Relazione al Piano della Performance.

Per gestire i livelli di eccellenza raggiunti e per incrementarli, l'IZSAM si sottopone a un continuo processo di riprogrammazione, che tiene conto soprattutto degli scenari internazionali e delle opportunità che in tali ambiti devono essere colte. Alla luce delle recenti valutazioni, l'Istituto si è dato i seguenti indirizzi strategici:

- Definizione e sviluppo del sistema di biosicurezza (intesa sia come biosafety, sia come biosecurity), con l'obiettivo di applicare i più elevati standard internazionali per garantire sia la sicurezza dei lavoratori nei laboratori diagnostici, sia la protezione dell'ambiente dal rischio di contaminazione. Questa linea strategica assume una valenza particolare anche nell'ottica della lotta al bioterrorismo.
 - Applicazione del Sistema Qualità nei Servizi amministrativi. Questo indirizzo strategico tende a rafforzare la struttura amministrativa dell'IZSAM attraverso la mappatura dei processi di gestione amministrativa e la certificazione della stessa. Infatti, l'IZSAM ha una struttura articolata e complessa in cui l'area tecnico scientifica e la Formazione hanno da tempo applicato il Sistema Qualità mentre l'area amministrativa (ad eccezione della Logistica Beni e Servizi che ha già sviluppato e applicato il Sistema) sta avviando il processo. Tali metodologie si rendono necessarie per l'efficienza e per lo sviluppo delle attività primarie dell'IZSAM cui sono indirizzati i processi amministrativi di supporto alle attività scientifiche.
-

- Divulgazione, attraverso la pubblicazione di lavori scientifici, lavori d'indagine e studio tecnico normativo, dei risultati delle attività di ricerca, di miglioramento organizzativo, di innovazione in qualsiasi settore, dell'IZSAM. La produzione di letteratura scientifica altamente qualificata e pubblicata sulle riviste scientifiche con i più elevati standard di selezione e di valutazione e dotate di adeguati livelli di impact factor, rappresenta per l'Istituto una esigenza fondamentale, che condiziona in maniera significativa la capacità della struttura di attirare risorse non solo economiche ma anche professionali, di vedersi riconosciute a livello internazionale competenze specialistiche avanzate, di mantenere ed aumentare la leadership tecnico-scientifica assunta a livello non solo nazionale, ma anche internazionale. Per questo complesso di ragioni, è fondamentale che l'Istituto garantisca uno sforzo collettivo qualificante e costante, che tenda a rendere disponibili, entro tempi ragionevolmente brevi, gli esiti delle attività di ricerca sviluppate al suo interno. E' infatti, parte sostanziale del processo di produzione della ricerca scientifica, la divulgazione dei relativi risultati, condizione imprescindibile perché la ricerca stessa venga accreditata e riconosciuta nella comunità scientifica, ma anche a livello politico e decisionale.
 - Sviluppo e/o miglioramento di strumenti gestionali innovativi, anche attraverso progetti di ricerca e sperimentazione. Questo indirizzo si colloca nel processo continuo di miglioramento a cui l'Istituto si sottopone da circa un ventennio e riguarda sia gli aspetti metodologici, sia quelli gestionali e organizzativi. Tendenzialmente l'Istituto è portato a innovare processi tecnico-scientifici e gestionali sperimentando soluzioni innovative, trasferendo poi all'esterno le nuove acquisizioni. Questa linea strategica, pertanto, ha una duplice funzione, di migliorare il funzionamento dell'Ente e di mettere a disposizione della comunità di riferimento le innovazioni prodotte. Molte di queste, infatti, sono da tempo oggetto di trasferimento (sistemi informativi, sistema qualità dei laboratori e della formazione, ecc.), mentre altre sono in corso di sperimentazione.
 - Rafforzamento del ruolo internazionale dell'Istituto, intensificando i piani di attività di ricerca (VII programma quadro, ad esempio), assistenza tecnica, cooperazione, consulenza. Questo indirizzo conferma la vocazione internazionale dell'Istituto e l'impegno – anche come centro di collaborazione e laboratorio di riferimento dell'Organizzazione Mondiale per la Sanità Animale – nel trasferimento di competenza ai paesi membri di questa organizzazione. Rientra in questa strategia anche l'attività di ricerca e fornitura di servizi alla Commissione Europea, di cui ormai l'Istituto è interlocutore privilegiato in diversi ambiti.
 - Rafforzamento del ruolo nazionale dell'Istituto, attraverso il potenziamento dei centri di riferimento nazionale e dei laboratori di riferimento nazionale. Queste strutture – attribuite dal Ministero della Salute sulla base di un processo di valutazione continuo – rappresentano le aree di eccellenza, nelle quali l'Istituto esprime al meglio il proprio ruolo e sulle quali ha investito in termini di ricerca e sperimentazione. I risultati di questo sforzo - che è continuo, integrato con la restante parte dell'Istituto e riproposto anche a livello internazionale – devono mantenere degli standard di qualità elevati e costanti nel tempo.
-

- **Formazione/interdisciplinarietà.** Indirizzo strategico vitale per lo sviluppo scientifico e tecnologico poiché lo stesso non può prescindere dalla valorizzazione del capitale umano, attraverso l'attività di formazione diretta ed indiretta, l'affiancamento sul lavoro, l'addestramento, la partecipazione a progetti. L'interdisciplinarietà, in particolare, rappresenta uno strumento indispensabile per garantire all'Istituto la disponibilità di conoscenza e competenza sia per le necessità aziendali, sia da esportare. Pur nell'elevata specializzazione dei servizi tecnico-scientifici e amministrativi, l'Istituto ritiene indispensabile mantenere livelli di interdisciplinarietà capaci di garantire l'intercambiabilità delle risorse quando necessario.
- **Miglioramento dei tempi di realizzazione delle attività e dei prodotti.** L'attenzione ai processi e ai tempi di conseguimento dei risultati rappresenta un indirizzo di efficienza di cui l'Istituto non può fare a meno, in quanto la tempestività nell'erogazione di servizi – che devono comunque restare accurati ed efficaci – rappresenta un indice di soddisfazione per il cliente.

Tutti gli indirizzi strategici descritti sono, in definitiva, orientati alla soddisfazione dei clienti diretti e dei diversi portatori di interesse, che restano i destinatari sui quali l'Istituto concentra la propria attenzione.

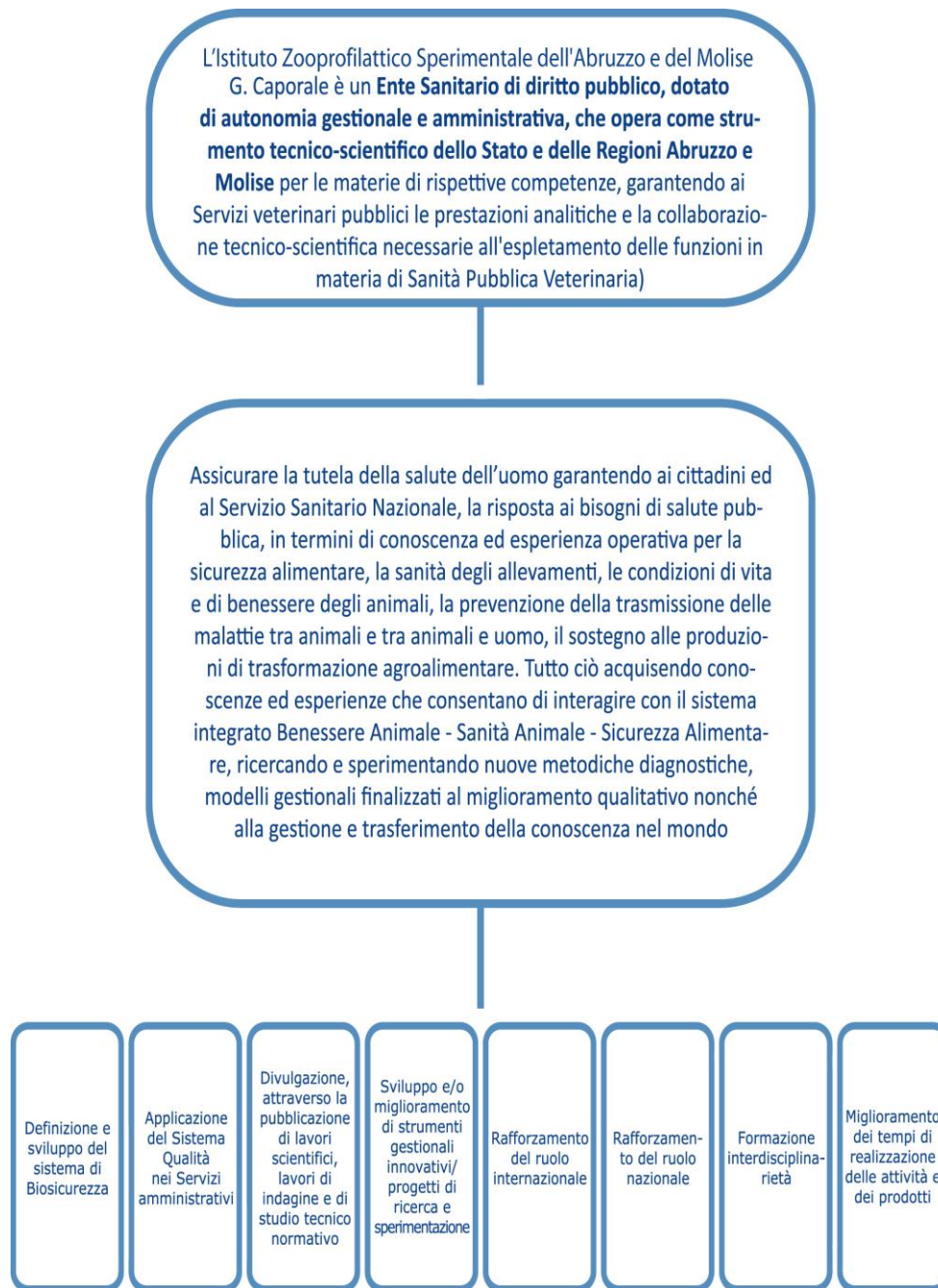


Figura 5 L'albero della performance: dal Mandato Istituzionale alla missione agli indirizzi strategici

4 Gli obiettivi strategici dell'Istituto

4.1 Obiettivi strategici

Indirizzo strategico: Definizione e sviluppo del sistema di Biosicurezza.

Obiettivo Strategico: Certificare il sistema di Gestione della Salute e della Sicurezza del Lavoro dell'Istituto secondo lo standard OHSAS 18001 o equivalente (triennale).

Indirizzo strategico: Applicazione del Sistema Qualità nei Servizi amministrativi

Obiettivo Strategico: Certificare lo sviluppo dei software prodotti nell'IZSAM (biennale) e Certificare i servizi amministrativi (biennale).

Indirizzo strategico: Divulgazione, attraverso la pubblicazione di lavori scientifici, lavori di indagine e di studio tecnico normativo.

Obiettivo Strategico: Aumentare il numero e la qualità delle pubblicazioni, pubblicare su riviste recensite da PubMed o riviste con elevato impact factor.

Indirizzo strategico: Sviluppo e/o miglioramento di strumenti gestionali innovativi/progetti di ricerca e sperimentazione.

Obiettivo Strategico: 1) Aumentare la capacità diagnostica dell'IZSAM con metodiche innovative da impiegare per la diagnosi e la sorveglianza delle malattie infettive degli animali domestici, delle specie non convenzionali e per la sicurezza alimentare. 2) Applicare le conoscenze e le competenze acquisite sugli strumenti utilizzati in bio-informatica per gli agenti patogeni virali e batterici per i quali l'IZSAM è centro di referenza nazionale 3) Sviluppare, ingegnerizzare e/o migliorare gli strumenti gestionali prodotti e/o utilizzati dall'Istituto.

Indirizzo strategico: Rafforzamento del ruolo nazionale.

Obiettivo Strategico: Rafforzare il ruolo nazionale di leader scientifico dell'IZSAM attraverso la proposizione e lo sviluppo di ricerche di elevato profilo scientifico e la collaborazione con centri di eccellenza nazionali e internazionali.

Indirizzo strategico: Rafforzamento del ruolo internazionale.

Obiettivo Strategico: Consolidare il ruolo internazionale di leader scientifico dell'IZSAM attraverso collaborazioni, proposizione di progetti e/o partecipazione a progetti e/o gruppi di lavoro. In particolare, nel campo della formazione, del benessere animale, dell'epidemiologia e dell'analisi del rischio in sanità animale e sicurezza alimentare, nella diagnostica e sorveglianza delle malattie infettive e nelle contaminazioni alimentari.

Indirizzo strategico: Formazione/interdisciplinarietà.

Obiettivo Strategico: Incrementare il livello di competenza tecnico-scientifica e la flessibilità del personale.

Indirizzo strategico: Miglioramento dei tempi di realizzazione delle attività e dei prodotti.

Obiettivo Strategico: Incrementare l'efficacia e l'efficienza dei processi produttivi dell'IZSAM anche mediante l'introduzione di metodi/sistemi alternativi.

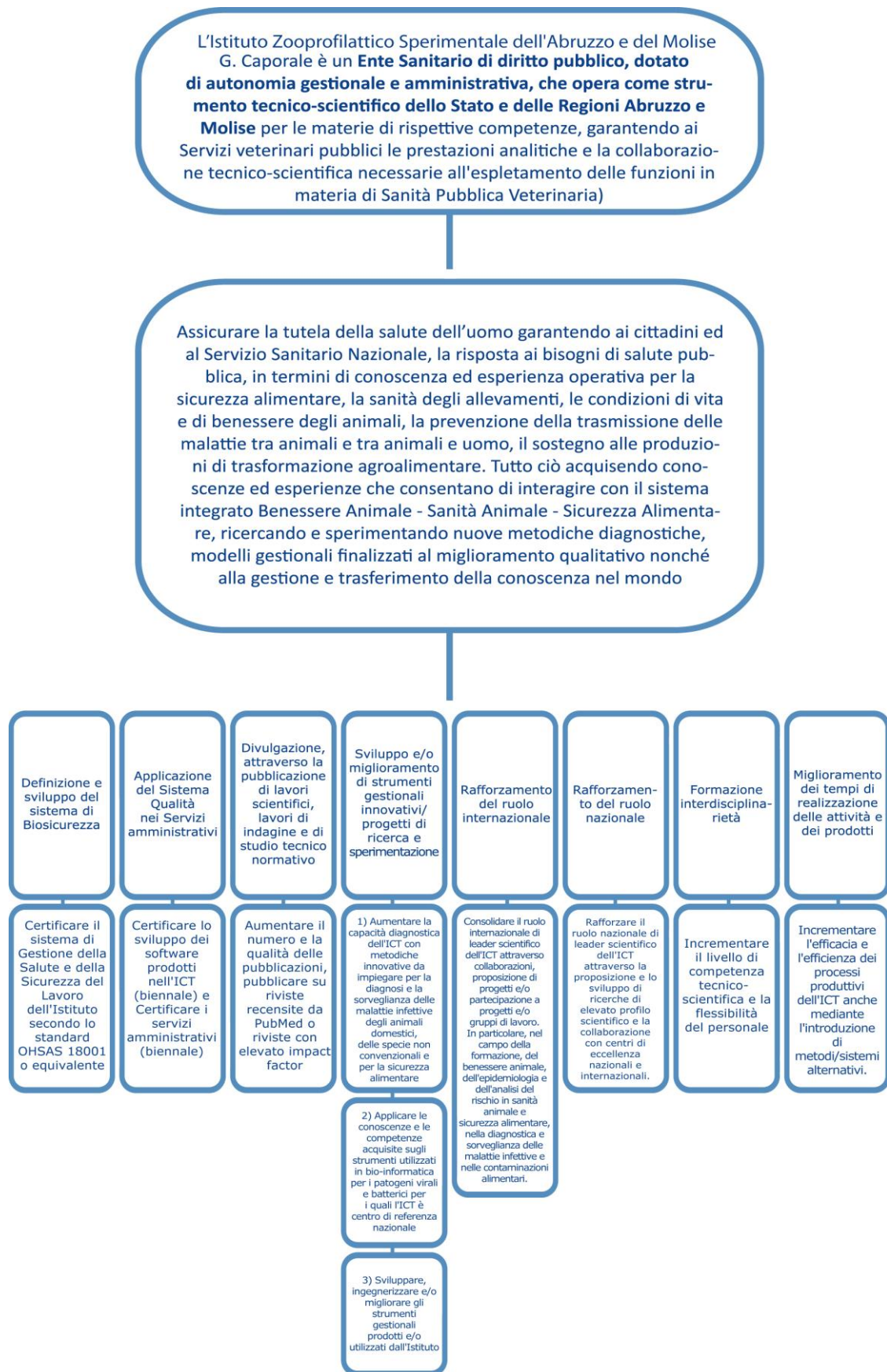


Figura 6 L'albero della performance: dal Mandato Istituzionale alla missione agli indirizzi strategici agli obiettivi strategici.

4.2 Dalle linee strategiche agli obiettivi annuali

L'Istituto ha scelto di dotarsi di strumenti di controllo, nel Sistema di Qualità Totale, già dal 1993, assumendo una decisione autonoma e coerente per un Ente con vocazione internazionale sul piano della ricerca, della produzione tecnologica e del trasferimento di conoscenza. La scelta è stata determinata non solo dalla necessità di attuare un ciclo virtuoso di analisi del contesto, programmazione, realizzazione, monitoraggio e controllo dei risultati, ma anche dalla volontà di render conto della realizzazione delle attività e dei risultati ai soggetti interni – che hanno l'obbligo di soddisfare una molteplicità di bisogni, con la disponibilità limitata di mezzi – e ai portatori di interesse esterni.

I primi strumenti per il monitoraggio delle prestazioni sono stati sperimentati a partire dagli anni '90 ed hanno raggiunto piena efficacia nel decennio successivo. Il sistema di raccolta, analisi ed elaborazione dei dati relativi alle prestazioni, alla pianificazione e al controllo della spesa e alla qualità totale, nella versione attuale, copre le necessità informative rispetto a tutti gli aspetti prestazionali con cui l'Istituto si "misura":

- consolidamento della fedeltà della clientela (servizio al cliente);
- innovazione;
- qualità prodotti-processi;
- economicità (costi/disponibilità).

L'assegnazione degli obiettivi annuali alle diverse strutture e quindi ai dirigenti interessati avviene nelle seguenti fasi:

1. la Direzione con i Responsabili di Staff delinea le linee strategiche;
2. il Responsabile di Staff declina le linee strategiche in obiettivi strategici specificando:
 - uno o più indicatori;
 - la tempistica prevista per il relativo raggiungimento;

la Direzione valida gli obiettivi strategici; i Responsabili di Struttura Semplice definiscono gli obiettivi annuali di reparto, coerenti con gli obiettivi strategici, e individuano il personale, dirigente e non, coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi annuali. Tali obiettivi annuali vengono sottoposti per la verifica al Responsabile di Staff e successivamente alla Direzione per la loro validazione; gli obiettivi strategici e annuali vengono quindi registrati da ciascun Responsabile in un apposito applicativo informatico denominato "Gestione del Bilancio per Centro di Responsabilità e per Centro di Costo", accessibile dalla rete Intranet dell'Istituto.

Le azioni di monitoraggio sono strutturate con cadenza trimestrale; infatti, per ciascun obiettivo sono indicati indici o indicatori di prestazione misurabili, che consentono la verifica del raggiungimento del risultato e, allo stesso modo, è prevista la possibilità di ridefinire, nell'arco dell'anno, obiettivi e indici

o indicatori di risultato nella misura in cui accadimenti esterni eccezionali influenzano le prestazioni programmate. Tra questi, ad esempio, sono certamente da riconoscere le emergenze epidemiche e non epidemiche per la gestione delle quali sono comunque disponibili dei piani di gestione che consentono l'immediata attuazione delle azioni previste e il reperimento delle risorse umane, tecniche, strumentali ed economiche necessarie.

L'attivazione degli eventuali interventi correttivi deve, in ogni caso, seguire lo stesso processo sopra descritto.

A garanzia del ciclo della performance l'Istituto da maggio 2011 si è dotato dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV, art.14 Decreto Legislativo 150/2009).

I criteri di misurazione e valutazione, nonché di utilizzo dei premi di cui al Titolo III del Decreto Legislativo 150/2009, convenuti con l'OIV, sono conformi a quanto previsto dal vigente quadro normativo, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità. Nel corso del 2012, nell'ambito della sessione di contrattazione decentrata, è stata proposta dall'Amministrazione una nuova regolamentazione della materia caratterizzata da elementi di marcata valorizzazione del merito e da un utilizzo più ampio degli strumenti premiali accompagnati da un livello maggiore di linearità e trasparenza del percorso.

5. Allegati tecnici

5.1 Obiettivi annuali di prestazione
