

Piano Strategico
Centro Nazionale per la Salute Globale
Agosto 2025 – Luglio 2028



NATIONAL CENTRE
GLOBAL HEALTH

Sommario

1. Introduzione	3
2. Definizione.....	4
2.1 Cosa è la Salute Globale.....	4
2.2 Cosa non è la Salute Globale.....	4
3. Il Piano Strategico del Centro Nazionale per la Salute Globale	5
3.1 Quadro logico del Piano Strategico	5
3.2 Sistema di monitoraggio e valutazione	9
4. Teoria del cambiamento	10
4.1 La governance come motore del cambiamento	10
4.2 Ruolo delle aree della salute globale nel ciclo strategico.....	11
4.3 Un ciclo continuo di apprendimento e miglioramento	11
5. I progetti del Centro e il legame con gli obiettivi.....	12
5.1 I progetti del Centro e il loro raccordo con il Piano Strategico	12
6. Il ruolo del Centro nell'implementazione di una strategia nazionale per la salute globale	13
7. Assetto organizzativo del Centro Nazionale per la Salute Globale.....	13

1. Introduzione

La salute globale rappresenta da tempo un ambito centrale di riflessione e di azione nelle politiche sanitarie e scientifiche a livello internazionale. Negli ultimi decenni, la crescente interconnessione tra popolazioni, sistemi economici, ambienti naturali e sistemi sanitari ha reso sempre più evidente come molte delle principali sfide sanitarie superino i confini nazionali e richiedano risposte coordinate tra Paesi, istituzioni e discipline diverse.

In questa prospettiva, la salute globale non riguarda esclusivamente interventi in contesti internazionali o in Paesi a basso reddito, ma costituisce una chiave di lettura delle sfide sanitarie che interessano tutte le società. Anche fenomeni che si manifestano a livello locale o nazionale sono infatti influenzati da dinamiche globali, quali i cambiamenti climatici, la mobilità umana, le trasformazioni economiche, le disuguaglianze sociali e le innovazioni tecnologiche. In questo senso, la salute globale richiama l'esigenza di integrare la tutela della salute nelle diverse politiche pubbliche, secondo l'approccio della "salute in tutte le politiche", volto a garantire il più alto livello possibile di salute per tutte le persone nell'ottica dell'equità.

Eventi recenti, tra cui la pandemia di COVID-19, l'intensificarsi degli effetti dei cambiamenti climatici e la crescente attenzione ai determinanti sociali e ambientali della salute, hanno ulteriormente evidenziato l'importanza di rafforzare approcci integrati e sistemici alla tutela della salute delle popolazioni.

Il rilancio del Centro Nazionale per la Salute Globale dell'Istituto Superiore di Sanità si colloca in questo quadro, con l'obiettivo di rafforzare il contributo scientifico, tecnico e istituzionale dell'Italia nello sviluppo di conoscenze, strumenti e politiche orientate alla salute globale.

Il presente Piano Strategico definisce gli obiettivi, le aree di intervento che orienteranno le attività del Centro nel periodo 2025–2028, contribuendo al rafforzamento delle capacità nazionali di analisi, coordinamento e azione nel campo della salute globale, in raccordo con le istituzioni nazionali e con le principali iniziative europee e internazionali.

2. Definizione

2.1 Cosa è la Salute Globale

La salute globale rappresenta oggi il quadro concettuale e operativo più adeguato per affrontare le sfide sanitarie che attraversano i confini nazionali e mettono in evidenza l'interdipendenza tra popolazioni, sistemi sanitari, determinanti sociali, ambientali ed economici. Epidemie e pandemie, crisi climatiche, migrazioni, insicurezza alimentare, resistenza antimicrobica e disuguaglianze sociali richiedono approcci integrati, multilivello e orientati all'equità.

La definizione più riconosciuta e a lungo utilizzata in ambito internazionale è quella proposta da Koplan et al. nel 2009, che definisce la salute globale come:

“un’area di studio, ricerca e pratica che pone come priorità il miglioramento della salute e il raggiungimento dell’equità in salute per tutte le persone a livello mondiale; enfatizza problematiche, determinanti e soluzioni di natura transnazionale e coinvolge molteplici discipline all’interno e al di fuori delle scienze della salute”.

Questa definizione ha contribuito in modo decisivo a consolidare una visione della salute globale fondata su alcuni principi chiave: la centralità dell'equità, l'attenzione ai determinanti transnazionali della salute, l'integrazione tra prevenzione e cura e la necessità di una collaborazione interdisciplinare e multisettoriale.

A oltre quindici anni dalla sua formulazione, alla luce dei profondi cambiamenti intervenuti nei contesti sanitari, ambientali e geopolitici, tale definizione è stata recentemente aggiornata da Jacobsen et al. (2025), con l'obiettivo di rendere più esplicite le dimensioni della sostenibilità, della salute planetaria e dell'orientamento all'azione. Gli autori definiscono la salute globale come:

“Un campo di studio accademico, di ricerca, policy e pratica applicata che promuove la tutela e il miglioramento equi della salute della popolazione e del pianeta.»

Questo aggiornamento non sostituisce la definizione di Koplan et al., ma ne amplia e rafforza il significato, evidenziando il legame strutturale tra salute umana, salute degli ecosistemi e governance globale, nonché il ruolo della salute globale come ambito esplicitamente orientato alle politiche pubbliche e all'implementazione di soluzioni sostenibili.

In questa prospettiva, la salute globale non è solo un'area di studio, ma una cornice strategica che orienta le politiche pubbliche, rafforza le capacità istituzionali e promuove una responsabilità condivisa nella prevenzione, preparazione e risposta ai rischi sanitari globali.

2.2 Cosa non è la Salute Globale

- **Non è globalizzazione sanitaria.** Non consiste nell'esportare modelli standardizzati; implica invece comprendere i contesti locali, correggere gli squilibri generati dai processi globali e promuovere responsabilità condivisa.
- **Non è solo cooperazione internazionale.** La cooperazione, da sola, non definisce la salute globale: è una modalità di intervento che può contribuire al miglioramento della salute, ma

che non garantisce automaticamente un approccio orientato all'equità, ai determinanti transnazionali, alla sostenibilità dei sistemi e alle interconnessioni tra salute, ambiente e sviluppo. Inoltre, in molti casi, la cooperazione internazionale si concentra sui Paesi a basso reddito, mentre le sfide della salute globale, comprese disuguaglianze, vulnerabilità e rischi sistemici, riguardano anche i Paesi a medio e alto reddito.

- **Non è una disciplina specialistica.** La salute globale non è sinonimo di infettivologia o medicina tropicale: include anche malattie croniche, salute mentale, salute urbana, salute digitale e l'interazione tra determinanti ambientali e sociali.
- **Non è equivalente a One Health.** La One Health è un approccio operativo e interdisciplinare, focalizzato sull'interconnessione tra salute umana, animale e ambientale, che facilita l'implementazione di strategie di salute globale, ma non ne esaurisce l'ambito né le dimensioni di policy e governance.
- **Non indica altrove ma interconnesso:** non implica operare lontano, ma leggere ogni problema, in qualsiasi contesto nazionale e locale, attraverso una prospettiva sistemica. Anche un fenomeno confinato in un singolo territorio può essere influenzato da determinanti esterni: cambiamenti climatici, mobilità umana, trasformazioni economiche, vulnerabilità sociali, infrastrutture digitali, rischi ambientali.

Fare salute globale vuol dire:

- comprendere e affrontare le cause profonde della vulnerabilità sanitaria nei contesti locali, nazionali e globali;
- integrare in modo coerente politiche sanitarie, economiche, sociali, ambientali e digitali;
- promuovere sistemi sanitari più equi, resilienti e sostenibili, capaci di prevenire e rispondere a crisi complesse;
- affrontare, anche a livello locale, sfide sanitarie che trascendono i confini nazionali e richiedono risposte coordinate.

3. Il Piano Strategico del Centro Nazionale per la Salute Globale

Il Centro Nazionale per la Salute Globale dell'Istituto Superiore di Sanità nasce con una missione chiara: rendere la salute globale una politica pubblica stabile e fondata su conoscenza, equità e visione sistemica. Il Piano Strategico del Centro è strutturato come un insieme integrato di aree strategiche tra loro interdipendenti, in cui la governance del Centro svolge una funzione di orientamento, coordinamento e apprendimento continuo.

3.1 Quadro logico del Piano Strategico

Il Piano Strategico del Centro è strutturato secondo un quadro logico che esplicita in modo coerente e gerarchico i benefici attesi delle azioni del Centro, distinguendo tra diversi livelli di obiettivi e relativi indicatori.

Il quadro logico si articola lungo una catena di risultati che va dal cambiamento di lungo periodo fino ai benefici più specifici e osservabili, mantenendo una visione sistemica e orientata all'equità. In particolare, esso comprende:

- l'Obiettivo generale (Impact), che esprime il beneficio di lungo periodo a cui il Piano contribuisce, in termini di miglioramento della salute e dell'equità sanitaria a livello di popolazione;
- l'Obiettivo strategico trasversale (Outcome), che descrive il beneficio complessivo atteso dal rafforzamento integrato delle principali capacità del Centro (governance, sistemi sanitari, dati ed evidenze, competenze, comunicazione e ricerca);
- gli Obiettivi strategici di area, che rappresentano i benefici attesi a livello delle singole aree strategiche del Piano, in coerenza con l'Outcome complessivo;
- gli Obiettivi specifici di area, che declinano in modo più puntuale i benefici attesi all'interno di ciascuna area strategica e che sono monitorati attraverso indicatori operativi misurabili.

Tutti i livelli del quadro logico sono formulati in termini di benefici attesi e non di attività, e descrivono stati desiderati del sistema che il Piano Strategico intende sostenere e rafforzare nel tempo. Gli indicatori associati a ciascun livello consentono di monitorare l'avanzamento verso tali benefici, favorendo una lettura integrata dei risultati.

Il quadro logico costituisce l'ossatura del Piano Strategico e fornisce la base per il sistema di monitoraggio e valutazione, nonché per l'interpretazione della teoria del cambiamento che ne descrive il funzionamento dinamico. La tabella seguente (Tabella 1) fornisce una rappresentazione sintetica e operativa del quadro logico, integrando in modo strutturato i diversi livelli di obiettivi e i relativi indicatori.

In particolare, il Piano si articola nei seguenti livelli:

- **Obiettivo generale (Impact):** miglioramento della salute e dell'equità sanitaria per le popolazioni, con riduzione delle disuguaglianze e sviluppo di sistemi sanitari equi, inclusivi e sostenibili.
- **Obiettivo strategico trasversale (Outcome):** integrazione e rafforzamento della governance del Centro, della ricerca, dei sistemi sanitari, dei dati ed evidenze, delle competenze e della comunicazione in ottica di salute globale.
- **Obiettivi strategici di area:**
 - Governance efficace e multisettoriale
 - Ricerca di base, traslazionale, epidemiologica e operativa orientata alle priorità della salute globale
 - Sistemi sanitari più equi, sostenibili ed efficaci
 - Migliore disponibilità e utilizzo di dati ed evidenze
 - Rafforzamento delle competenze del personale ISS, del SSN e di altri professionisti per la salute, a supporto del trasferimento delle evidenze in salute globale.
 - Comunicazione più efficace e accessibile
- **Obiettivi specifici di area:** declinazione operativa degli obiettivi strategici, che descrivono in modo puntuale i cambiamenti attesi.

Per ciascun livello di obiettivo, la tabella riporta gli indicatori associati, utilizzati per monitorare nel tempo il progresso verso i benefici attesi.

Tabella 1- Quadro logico completo – Obiettivi e Indicatori

OBIETTIVO GENERALE (IMPACT)	
Miglioramento della salute e dell'equità sanitaria per le popolazioni, con riduzione delle disuguaglianze e sviluppo di sistemi sanitari equi, inclusivi e sostenibili.	
OBIETTIVO STRATEGICO TRASVERSALE (OUTCOME)	Indicatori relativi a tre anni di attività
Integrazione e rafforzamento della governance del Centro, della ricerca, dei sistemi sanitari, dei dati ed evidenze, delle competenze e della comunicazione in ottica di salute globale.	• Numero di iniziative/progetti realizzati che coinvolgono in modo integrato più aree strategiche del Centro • Numero di progetti e linee di attività del Centro la cui definizione è motivata da evidenze scientifiche documentate e da criteri oggettivi di priorità di salute globale • Numero di attività di salute globale pianificate e realizzate annualmente, come indicatore di continuità e stabilità delle azioni di salute globale • Numero di funzioni di coordinamento e indirizzo svolte dal Centro a livello nazionale, documentate attraverso tavoli, reti e attività di indirizzo tecnico-scientifico
Indicatori (1–3 anni di attività)	
OBIETTIVO STRATEGICO DI AREA - 1 Governance efficace e multisettoriale OBIETTIVI SPECIFICI DI AREA: • Multidisciplinarietà e multisettorialità integrate nelle attività del Centro, dell'ISS e dei contesti nazionali e internazionali. • Decisori politici e stakeholder informati e orientati sulle priorità di salute globale sulla base di evidenze scientifiche. • Presenza attiva e riconosciuta del Centro nei tavoli tecnici e nei processi di indirizzo nazionale e internazionale. • Reti collaborative operative e consolidate con attori istituzionali, della comunità scientifica e della società civile. • Capacità di indirizzo e coordinamento del Centro sui processi interni ed esterni di salute globale.	• Numero di collaborazioni multidisciplinari e multisettoriali sia all'interno dell'ISS che a livello nazionale e internazionale formalizzate e attive • Numero di iniziative di supporto tecnico-scientifico rivolte ai decisori politici e stakeholder documentate • Numero di raccomandazioni tecnico-scientifiche, documenti di indirizzo, position paper prodotti e diffusi • Numero di tavoli tecnici e gruppi di lavoro con partecipazione stabile del Centro • Evidenza di reti collaborative attivate o consolidate con attori istituzionali, scientifici e della società civile • Numero di iniziative o progetti che coinvolgono in modo integrato più aree strategiche del Centro e/o partner esterni • Numero di incontri della Segreteria scientifica finalizzati al coordinamento e al monitoraggio dell'attuazione del Piano Strategico.
OBIETTIVO STRATEGICO DI AREA - 2 Ricerca di base, traslazionale, epidemiologica e operativa orientata alle priorità della salute globale OBIETTIVI SPECIFICI DI AREA:	• Numero di metodologie, piattaforme, protocolli, trattamenti sviluppati, valutati o validati con riferimento all'accessibilità e alla salute globale • Numero di strategie preventive, diagnostiche, o terapeutiche rese più sostenibili o accessibili • Numero di progetti di ricerca condotti in contesti fragili o a risorse limitate avviati o in corso

• Strategie preventive, diagnostiche e terapeutiche coerenti con i principi e gli obiettivi della salute globale. • Ricerca di base, traslazionale, epidemiologica e operativa orientata ai contesti fragili a risorse limitate. • Rafforzamento della ricerca sui determinanti sociali e ambientali della salute e sui fattori di rischio.	• Numero di studi su determinanti sociali e ambientali della salute e sui fattori di rischio • Numero di risultati di ricerca tradotti in raccomandazioni, linee guida, pubblicazioni scientifiche o strumenti applicativi.
OBIETTIVO STRATEGICO DI AREA - 3 Sistemi sanitari più equi, sostenibili ed efficaci OBIETTIVI SPECIFICI DI AREA: • Maggiore conoscenza delle carenze e delle criticità nei servizi offerti dai sistemi sanitari. • Migliore comprensione delle barriere di accesso ai servizi di prevenzione, diagnosi e cura e delle possibili leve di superamento. • Rafforzamento della capacità di misurare la qualità dell'assistenza e l'equità di accesso a trattamenti e percorsi efficaci. • Contributo all'ottimizzazione dell'uso delle risorse dei sistemi sanitari in un'ottica costo-beneficio.	• Numero degli studi e/o progetti di ricerca sui sistemi sanitari e sulle criticità nei servizi • Numero di studi e/o progetti di ricerca su accesso, barriere e disuguaglianze nei servizi • Numero di studi e/o progetti di ricerca per la valutazione della qualità ed equità dell'assistenza sanitaria • Numero di studi e/o progetti di ricerca sull'uso delle risorse in un'ottica costo-beneficio • Numero di raccomandazioni o evidenze applicabili per il miglioramento di equità, qualità o sostenibilità dei sistemi sanitari
OBIETTIVO STRATEGICO DI AREA - 4 Migliore disponibilità e utilizzo di dati ed evidenze OBIETTIVI SPECIFICI DI AREA: • Rafforzamento della produzione, accessibilità, qualità e integrazione dei dati. • Maggiore disponibilità di evidenze scientifiche con attenzione alle disuguaglianze di salute. • Consolidamento delle evidenze sull'efficacia dei trattamenti, dei percorsi assistenziali e sull'equità di accesso. • Maggiore capacità di identificazione e monitoraggio delle vulnerabilità attraverso indicatori dedicati. • Contributo al rafforzamento dei sistemi informativi sanitari, con particolare attenzione ai contesti fragili.	• Numero di database amministrativi e flussi di dati utilizzati • Numero di database prodotti dal Centro • Numero di studi e analisi per la produzione di evidenze scientifiche • Numero di indicatori di equità e vulnerabilità sviluppati o aggiornati • Numero di sistemi informativi sanitari rafforzati, con particolare attenzione ai contesti fragili
OBIETTIVO STRATEGICO DI AREA - 5 Rafforzamento delle competenze del personale ISS, del SSN e di altri professionisti PER la salute, a supporto del trasferimento delle evidenze in salute globale. OBIETTIVI SPECIFICI DI AREA: • Rafforzamento delle competenze professionali e comunicative coerenti con gli obiettivi strategici del Centro .	• Numero di professionisti formati in ambiti rilevanti per la salute globale. • Numero di percorsi formativi e attività di capacity building attivati e conclusi • Numero di iniziative di mentoring o coinvolgimento di giovani ricercatori e professionisti

• Rafforzamento delle competenze in salute globale, in epidemiologia e in valutazione degli esiti.	
OBIETTIVO STRATEGICO DI AREA - 6 Comunicazione più efficace e accessibile OBIETTIVI SPECIFICI DI AREA: • Rafforzamento di una comunicazione efficace e accessibile delle informazioni verso la collettività e gli stakeholder. • Rafforzamento di una comunicazione strutturata e efficace delle evidenze verso i policy makers	• Numero di prodotti comunicativi sviluppati e diffusi (pagine WEB, materiali divulgativi, policy brief, etc) • Numero di eventi e iniziative di comunicazione rivolte a decisori e comunità

3.2 Sistema di monitoraggio e valutazione

Il monitoraggio del Piano Strategico si basa su un sistema integrato di indicatori articolato su diversi livelli di outcome, riferiti all'Obiettivo Generale (Impact), all'Obiettivo Strategico Trasversale (Outcome) e agli Obiettivi Strategici Specifici delle singole Aree.

Il sistema di monitoraggio del Piano Strategico è concepito come strumento di supporto alla governance del Centro, all'apprendimento continuo e all'orientamento strategico, e non come un mero esercizio di rendicontazione delle singole attività.

Gli indicatori consentono di valutare, nel medio-lungo periodo, il contributo complessivo del Piano Strategico al miglioramento della salute globale. La valutazione dell'avanzamento verso l'Outcome e, nel lungo periodo, verso l'Obiettivo generale (Impact) avviene attraverso una lettura integrata dei risultati degli indicatori.

L'Obiettivo Generale del Piano Strategico (impact) si colloca a livello di cambiamento di lungo periodo e di sistema e non è direttamente attribuibile all'azione del Centro. Il Centro contribuisce al perseguimento dell'Impact attraverso le proprie attività di integrazione, produzione e utilizzo delle evidenze, supporto ai processi decisionali e rafforzamento delle capacità, operando in sinergia con altri attori istituzionali a livello nazionale e internazionale.

Per tale motivo, non sono definiti indicatori specifici direttamente attribuibili al Centro per l'Obiettivo generale. Il monitoraggio farà pertanto riferimento a indicatori di contesto e a quadri di riferimento consolidati a livello nazionale e internazionale (quali, ad esempio, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile – SDGs, gli indicatori dell'OMS e dell'Unione Europea), utilizzati come strumenti di allineamento strategico e di lettura delle tendenze complessive, e non come misure dirette della performance del Centro.

L'Obiettivo Strategico Trasversale (outcome) è definito su un orizzonte temporale triennale; gli obiettivi strategici specifici delle singole aree sono invece declinati su un arco temporale annuale o pluriennale (fino a tre anni), in funzione della natura delle attività e dei risultati attesi.

L'Outcome del Piano Strategico rappresenta il livello di cambiamento direttamente attribuibile all'azione del Centro. Esso rientra nella sfera di responsabilità e controllo del Centro e si

sostanza nel maggiore grado di integrazione e rafforzamento delle funzioni di governance, ricerca, sistemi sanitari, dati ed evidenze, competenze e comunicazione in ottica di salute globale.

Il raggiungimento dell'Outcome è perseguito attraverso il conseguimento degli Obiettivi Strategici specifici riferiti alle singole Aree del Piano, che ne declinano operativamente i contenuti e contribuiscono in modo integrato e interdipendente al risultato complessivo.

Gli indicatori associati all' Obiettivo Strategico Trasversale e alle Aree Strategiche del Piano Strategico sono formulati in modo generale ma misurabile, così da essere aggregabili tra progetti e unità operative, comparabili nel tempo e non dipendenti da singole iniziative. Essi rappresentano proxy del progresso verso gli outcome del Piano Strategico e individuano le principali variabili da monitorare. In questa fase di avvio del Piano Strategico, gli indicatori sono definiti in termini numerici al fine di orientare il monitoraggio; tuttavia, la definizione di target quantitativi sarà oggetto di successivi aggiornamenti, sulla base dell'evoluzione delle attività.

4. Teoria del cambiamento

4.1 La governance come motore del cambiamento

La governance del Centro Nazionale per la Salute Globale è gestita dalla Segreteria scientifica, che assicura l'indirizzo strategico, il coordinamento delle attività e il monitoraggio dell'attuazione del Piano Strategico.

La teoria del cambiamento del Piano Strategico si fonda su un modello ciclico e dinamico, in cui la governance del Centro rappresenta al tempo stesso il punto di avvio e il punto di ritorno del processo strategico. La governance definisce le priorità, orienta le decisioni, coordina attori e risorse, attiva processi e garantisce coerenza tra le diverse aree di intervento. Attraverso queste funzioni, rende possibile l'attuazione delle azioni previste dal Piano e l'attivazione dei cambiamenti nelle altre aree strategiche: rafforzamento dei sistemi sanitari, produzione e utilizzo dei dati, sviluppo delle competenze, comunicazione delle evidenze e ricerca. I risultati prodotti da queste aree alimentano nuovamente la governance attraverso nuove evidenze, capacità istituzionali e strumenti decisionali, rafforzandone progressivamente il ruolo.

Nel presente Piano Strategico, la governance è intesa come funzione del Centro che si esercita sia in ambito interno sia nella dimensione esterna di relazione e coordinamento. La governance esercita una funzione trasversale di indirizzo strategico, integrazione e coordinamento delle diverse aree del Piano Strategico.

Sul piano interno, la governance garantisce coerenza complessiva tra obiettivi, azioni e risultati, promuove l'integrazione tra le aree strategiche e sostiene processi di apprendimento continuo e miglioramento. In questa dimensione, la Segreteria scientifica mantiene la responsabilità del coordinamento e dell'indirizzo strategico del Centro. **Sul piano esterno**, la governance si esplica attraverso il confronto, la collaborazione e il coordinamento con l'Istituto Superiore di Sanità e con attori istituzionali, scientifici e della società civile a livello nazionale e internazionale,

contribuendo all'allineamento delle priorità, alla condivisione delle evidenze e alla promozione di approcci coerenti con i principi della salute globale.

4.2 Ruolo delle aree della salute globale nel ciclo strategico

Le diverse aree del Piano Strategico operano in modo interconnesso e complementare, contribuendo ciascuna, secondo il proprio ambito, al raggiungimento degli obiettivi. Il rafforzamento dei sistemi sanitari consente di tradurre le priorità strategiche in interventi più equi, efficaci e sostenibili. La produzione, integrazione e utilizzo dei dati e delle evidenze supportano decisioni più tempestive e informate, permettendo di identificare vulnerabilità, monitorare l'efficacia delle azioni e orientare le politiche verso l'equità. Lo sviluppo delle competenze rafforza la capacità degli operatori e delle istituzioni di applicare, trasferire e comunicare le evidenze, contribuendo alla riduzione delle disuguaglianze. La comunicazione e il trasferimento delle conoscenze favoriscono una maggiore comprensione e utilizzo delle evidenze da parte dei decisori e della collettività. La ricerca, infine, alimenta l'innovazione scientifica e operativa, generando soluzioni più sostenibili e applicabili anche in contesti fragili o a risorse limitate. In questo quadro, la ricerca di base, traslazionale, epidemiologica e operativa, è concepita come strumento per ridurre le disuguaglianze sanitarie, orientando lo sviluppo di soluzioni diagnostiche, preventive e terapeutiche sostenibili, accessibili e trasferibili, con particolare attenzione all'applicabilità in contesti fragili o a risorse limitate.

I risultati generati da queste aree non sono considerati come esiti isolati, ma come elementi che si rafforzano reciprocamente e che ritornano alla governance del Centro, migliorandone la capacità di indirizzo, coordinamento e apprendimento.

4.3 Un ciclo continuo di apprendimento e miglioramento

Il Piano Strategico si fonda su un processo continuo di apprendimento e miglioramento, in cui governance, azioni e risultati sono integrati. Non è un insieme statico di attività, ma una piattaforma strategica e dinamica orientata alla salute globale (figura 1).

Figura 1



5. I progetti del Centro e il legame con gli obiettivi

5.1 I progetti del Centro e il loro raccordo con il Piano Strategico

I progetti del Centro costituiscono le attività operative attraverso cui il Piano Strategico viene attuato e gli obiettivi strategici e specifici vengono progressivamente perseguiti.

In considerazione della varietà dei progetti per contenuti, durata e modalità di attivazione, ciascun progetto è ricondotto alle aree strategiche e agli obiettivi del Piano Strategico cui contribuisce, al fine di rendere esplicito il raccordo tra attività progettuali e quadro logico complessivo.

I progetti inclusi nel perimetro del Piano Strategico sono pertanto quelli coerenti con gli obiettivi strategici del Centro e funzionali al loro raggiungimento.

L'analisi complessiva delle attività e dei progetti afferenti al Centro evidenzia una presenza strutturata e continuativa in tutte le aree strategiche del Piano Strategico. Il Centro opera infatti come piattaforma integrata di salute globale, in cui le diverse iniziative contribuiscono in modo coordinato al rafforzamento della ricerca, dei sistemi sanitari, dei dati ed evidenze, delle competenze e della comunicazione, considerate come ambiti interdipendenti e sullo stesso piano di interazione.

La governance del Centro si colloca come funzione trasversale rispetto alle singole aree operative, svolgendo un ruolo di indirizzo, coordinamento e integrazione. In questa prospettiva, la governance non rappresenta un ambito separato di intervento, ma un elemento dinamico che orienta le attività del Centro e, al contempo, si alimenta delle evidenze, delle esperienze e dei risultati prodotti nelle diverse aree.

Le aree strategiche operano in modo sinergico, contribuendo reciprocamente al raggiungimento dell'Outcome complessivo del Piano Strategico. I progetti e le attività del Centro non sono riconducibili in maniera esclusiva a una singola area, ma incidono simultaneamente su più ambiti, rafforzandone le connessioni e favorendo un approccio integrato alla salute globale.

In questo quadro, il Piano Strategico non individua aree "prioritarie" in senso gerarchico, ma promuove un rafforzamento equilibrato e progressivo di tutte le aree operative, in funzione delle esigenze emergenti, delle opportunità di sviluppo e delle priorità di sistema. Tale approccio consente al Centro di adattare le proprie azioni nel tempo, mantenendo coerenza strategica e massimizzando l'impatto complessivo.

Il valore aggiunto del Centro risiede quindi nella capacità di operare trasversalmente su tutte le aree strategiche, integrandole attraverso una governance efficace e rendendole parte di un sistema unitario, flessibile e orientato al miglioramento continuo.

6. Il ruolo del Centro nell'implementazione di una strategia nazionale per la salute globale

Il rilancio del Centro Nazionale per la Salute Globale avviene in una fase in cui emerge con evidenza la necessità di un Piano Strategico Nazionale per la Salute Globale, capace di mettere a sistema e coordinare le diverse realtà che, a vario titolo, operano in questo ambito. La frammentazione delle iniziative riduce infatti la capacità del Paese di incidere in modo efficace e competitivo nei contesti europei e internazionali.

In questo quadro, il rafforzamento di un coordinamento nazionale risponde all'esigenza di aggregare competenze, risorse ed esperienze, favorendo una maggiore massa critica e una più forte capacità di posizionamento dell'Italia nei programmi e nelle reti europee sulla salute globale. Il Centro, nella sua configurazione rilanciata, rappresenta l'infrastruttura tecnico-scientifica idonea a sostenere tale processo di coordinamento e integrazione, contribuendo a creare le condizioni per lo sviluppo di una visione strategica nazionale condivisa, in raccordo con le istituzioni competenti.

Questo processo potrà svilupparsi in raccordo con le istituzioni competenti, in particolare con il Ministero della Salute e con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, favorendo nel tempo il coinvolgimento anche di altri Ministeri e ambiti delle politiche pubbliche che incidono sui determinanti della salute, secondo l'approccio della "salute in tutte le politiche".

7. Assetto organizzativo del Centro Nazionale per la Salute Globale

Il Centro si è dotato di una Segreteria scientifica, quale organo di coordinamento e di indirizzo delle attività.

La Segreteria scientifica è composta dal Direttore del Centro, dai Responsabili Scientifici dei progetti attivi nell'ambito della salute globale e da altri ricercatori del Centro che, anche in assenza di responsabilità diretta su progetti attivi, partecipano alle attività della Segreteria scientifica, contribuendo ai processi di indirizzo, di coordinamento e di integrazione delle attività del Centro.

La Segreteria scientifica si avvale inoltre del supporto di una figura amministrativa dedicata alla gestione dei progetti, di una figura con competenze informatiche e di personale di segreteria.

La Segreteria scientifica si riunisce con cadenza mensile, al fine di garantire il coordinamento delle attività del Centro, il monitoraggio dell'attuazione del Piano strategico, la condivisione delle questioni rilevanti e l'individuazione di nuove opportunità di sviluppo.

Il Centro è organizzato in unità operative, che ne costituiscono l'articolazione funzionale. In tale contesto, la Segreteria scientifica garantisce coerenza, integrazione e coordinamento complessivo tra le diverse attività progettuali, assicurando un funzionamento unitario del Centro.

L'attuale modello organizzativo, fondato su una struttura integrata e orientata ai progetti, consente di garantire efficacia operativa e flessibilità, senza rendere necessaria, allo stato attuale, un'articolazione in ulteriori livelli organizzativi. Sarà compito della Segreteria scientifica rivalutare, nel breve e medio termine, il modello organizzativo e l'eventuale necessità di prevedere dei reparti.