

Le strutture laboratoristiche sono solamente una parte del complesso dei servizi che una Agenzia ha nella sua organizzazione. Parte certamente importante, anche se le nuove funzioni affidate comportano un approccio più ampio alle problematiche ambientali. Dalla definizione dei fattori di pressione, al loro controllo, dall'analisi delle caratteristiche dell'ambiente e del territorio al loro monitoraggio e studio della evoluzione. E altre ancora.

Tuttavia non v'è dubbio che la produzione di rapporti di prova precisi e accurati sia compito che comporta un dispendio di energie umane e materiali molto significativo.

Abbiamo già detto della necessità di strutturazione di una rete laboratoristica nazionale che veda la partecipazione di tutte le Agenzie, con punti di eccellenza distribuiti e, a livello regionale, il concentramento dei laboratori in una o poche strutture a servizio di tutta l'Agenzia. Processo di notevole difficoltà operativa, ma dai vantaggi evidenti.

Per questo motivo e anche per la storia delle strutture di origine, l'approccio alla riorganizzazione dei laboratori è compito assai delicato e sfidante, soprattutto perché va ad incidere sulla vita e sulla professionalità di centinaia di operatori. Se la riorganizzazione tiene conto di questi aspetti e viene sviluppata con ampia condivisione, si può sperare che l'esito finale, ossia la realizzazione di un modello organizzativo efficiente ed efficace, sarà positivo. In caso contrario c'è il concreto rischio di vanificare l'intero percorso di adeguamento funzionale. Perciò occorre grande attenzione nella progettazione, sia i termini di razionalità organizzativa, sia nel rispetto delle esigenze del personale, poiché ciascuno di questi due aspetti è esiziale per l'esito finale. Cerchiamo di esaminarli alla luce delle esperienze compiute. Si consideri altresì che, per quanto concerne le altre prestazioni richieste all'Agenzia, si può agire allo stesso modo.

È appena il caso di notare che su queste basi può essere costruito il *Catalogo delle prestazioni*, esercizio che recentemente ha impegnato il SNPA con un ottimo risultato e, a cascata, il tariffario delle prestazioni.

Il passaggio più critico da cui partire è la definizione dei *tempi standard analitici*. Si tratta di individuare, per ogni parametro e per ogni matrice da sottoporre ad analisi, due elementi base, su cui costruire tutto l'impianto, sia strumentale, sia di personale del laboratorio: il *tempo-uomo* e il *tempo-macchina* necessari. Questa indagine può essere compiuta attraverso misure, valutazioni basate sull'esperienza e il confronto con gli specialisti e con analoghe valutazioni di altri gruppi di esperti. Oltre che dei diversi metodi di misura, si dovrà necessariamente tenere conto della *serialità* di esecuzione nelle analisi, che consente una drastica riduzione dei tempi, arrivando a definire *range standard*, che saranno molto utili in sede di progettazione di un unico punto di conferimento, che concentri un gran numero di campioni da processare in sequenza.

Dovranno essere considerati anche gli inevitabili tempi di preparazione e avvio delle sequenze, la taratura degli strumenti, le prove in bianco di controllo e l'inserimento di campioni di riferimento. Infine saranno da considerare margini di sicurezza adeguati.

Una volta compiuto questo lungo e complesso lavoro, si passerà alla valutazione del volume produttivo richiesto alla struttura analitica su base regionale, basandosi sul consolidato storico e sulle previsioni a breve-medio termine su cui viene basata la programmazione annuale.

È quindi ora relativamente semplice arrivare alla progettazione del (o dei) nuovo(i) laboratorio(i) centralizzato(i), sia in termini di dotazioni organiche, sia strumentale.

Scelta la o le sedi, che meglio rispondono alle caratteristiche di centralità, rispetto ai nodi territoriali di riferimento e ad altre caratteristiche locali di opportunità operativa e verificazione lo stato strutturale e la possibilità di rispondere al nuovo volume produttivo e alle dotazioni, si procederà alla progettazione di tutti gli elementi pratici da realizzare, modificare, rinnovare.

Dal confronto con la situazione attuale di dotazione organica e strumentale dei vari laboratori esistenti e della restante parte dei nodi operativi dell'Agenzia, si potrà dedurre quali siano le ridondanze per entrambe, nonché quali le migliori opportunità da utilizzare come leve positive, su cui basare il percorso di adeguamento (es: parco strumenti da recuperare) e la valutazione dei costi dell'intero programma (ad es.: costi di trasporto dei campioni, costi di investimento per l'adeguamento della sede) e i risparmi realizzabili a regime (es.: minori spese di ammortamento, di gestione tecnica e di personale).

Inizia ora il percorso "politicamente" (*latu sensu*) più complesso, con i maggiori rischi e perciò più delicato. Una volta definito il quadro generale, dovrà essere compiuta una analisi di estremo dettaglio su quali sono i punti di forza e quelli di debolezza che il processo si trova ad affrontare. Si

tratta di verificare *come* passare dalla situazione funzionale attuale a quella di progetto finale, con quali *vincoli*, in *quali tempi* e con quali eventuali *scadenze intermedie*. Dovrà essere studiata una strategia di approccio che disegni il percorso e le tappe per giungere alla approvazione del progetto con soddisfazione di tutte le parti in causa. A questo riguardo è da considerare di particolare rilevanza la allocazione del personale in esubero nelle strutture laboratoristiche che scompariranno, per il quale sarà da prevedere una formazione specifica di riconversione.

Per ovvie ragioni sono da escludere "deportazioni coatte" ed eventuali spostamenti potranno avvenire su basi volontarie, mentre da questo processo saranno i servizi territoriali e altri di analisi ambientale di neo-formazione, verso i quali saranno indirizzati gli operatori in esubero, che trarranno il massimo vantaggio funzionale. Questi, spesso trascurati, in realtà costituiscono il fulcro di maggior pregio per l'operatività dell'Agenzia, da cui dipende in gran parte il successo, la credibilità, l'autorevolezza sul territorio e, in caso di cattiva gestione, polemiche e diffidenza da parte del pubblico, delle istituzioni, degli stessi titolari di insediamenti produttivi soggetti alle ispezioni. È sulla base di questa convinzione che, nella nostra esperienza, operatori provenienti dai laboratori che accettarono con riluttanza il trasferimento, ci ringraziarono a distanza di qualche tempo, avendo scoperto un mondo di attività di cui, di fatto, ignoravano l'esistenza e che li aveva gratificati, una volta che erano a loro affidate.

Crediamo sia da evidenziare che questo processo consentirà anche la permeazione con operatori con esperienze diverse, dei servizi dell'Agenzia, che spesso faticano a dialogare e ad accreditarsi reciprocamente.

Ci preme sottolineare ancora che il percorso qui delineato, di validità generale, dovrebbe essere applicato anche agli altri servizi dell'Agenzia e segnatamente, *in primis*, a quelli territoriali, oberati da: richieste di intervento per disagi ambientali (n.b.: più l'Agenzia è accreditata presso l'opinione pubblica, più aumentano le richieste di intervento); controlli e ispezioni di campo su fonti di pressione sulla base delle autorizzazioni rilasciate dall'autorità competente (AIA o altro che sia); pareri preventivi su nuovi insediamenti o modifiche significative (spesso richiedono giorni di studio, trattandosi di processi produttivi non sempre noti e codificati, con una responsabilità personale dell'istruttore e, altrettanto spesso, con una forte interazione col territorio e le istanze contrarie, che impongono incontri, assemblee, dibattiti, conferenze di servizio prolungate nel tempo e con ulteriori approfondimenti ... ossia: ancora giorni e giorni di lavoro). È per questo che, una volta definiti i LEPTA o in previsione della loro standardizzazione, occorre dedicare almeno lo stesso tempo dedicato all'organizzazione del laboratorio, all'analisi e alla progettazione dei servizi territoriali (e analogamente agli altri servizi operativi), verificandone: la consistenza organica, la presenza delle professionalità adeguate, i mezzi e strumenti necessari, le modalità operative, la "messa in qualità", le necessità formative, i percorsi e le prospettive di carriera del personale (altrettanto per i laboratori).

Ribadiamo infine che, in quest'ottica, andranno definitivamente superate *articolazioni tayloristiche del lavoro*, ovverosia la tradizionale organizzazione "divisionale" (tipico nell'atteggiamento del personale e sintetizzabile in una frase ricorrente ad ogni disservizio: *'Questo non è mio compito! Io ho fatto quello che dovevo fare; altri (chi?) devono intervenire'*); che si concretizza nella sosta di atti, certificati, analisi, documenti vari su alcuni tavoli, poiché l'addetto è assente o refrattario ad ogni sollecitazione) per approdare ad una visione del lavoro *per processi*, certamente più impegnativa, ma altrettanto più coinvolgente e di efficacia straordinariamente superiore. Ogni compito dell'Agenzia è definibile attraverso un *processo* (processi primari e di supporto che andranno definiti), e per ognuno di questi è individuabile un *process owner* elettivo, a cui è affidato lo sviluppo dell'intera catena delle attività, che formano il processo e che può attingere da professionalità esistenti nell'intera organizzazione per portare il processo a buon fine. Ad esempio, il controllo dei fattori di pressione (es.: industrie) è naturalmente in capo al servizio territoriale e quindi ad uno degli operatori qui operanti, che dovrà sovrintendere e garantire che tutte le fasi del processo siano assicurate (programmazione delle ispezioni e loro realizzazione, prelievo campioni, analisi su set definiti e significativi di dati, restituzione dei dati e loro analisi, parere o relazione finale o eventuali segnalazioni di difformità - tecniche, amministrative, penali - a chi di competenza, adozione di prescrizioni e loro verifica etc) e quindi che il processo fluisca in modo corretto e con i minori tempi di realizzazione. A questo proposito è evidente che il responsabile del processo avrà chiari eventuali "colli di bottiglia" o disfunzioni che si manifestassero e sarà suo dovere segnalare ai dirigenti responsabili le anomalie e proporre eventuali migliorie o modifiche necessarie, che il dirigente potrà adottare o cercare soluzioni alternative.

Lo stesso per quanto attiene il processo analitico nel laboratorio.

Le modalità qui delineate sommariamente possono consentire, avviando in parallelo un percorso di omogeneizzazione dei servizi territoriali, di arrivare al loro accreditamento secondo le consolidate

prassi del sistema qualità.

Nella nostra esperienza, i risultati ottenuti da un percorso come quello qui indicato sono sempre stati positivi sotto molteplici aspetti; primo tra tutti l'eccezionale risparmio in termini di costi (personale e strumentazioni): talora abbiamo verificato che una Agenzia in cui al momento della istituzione erano stati assegnati 560 posti nei ruoli dei PMP, con un volume produttivo di circa 30.000 campioni/anno, dopo una prima razionalizzazione, mantenendo lo stesso numero di laboratori, che fece scendere gli addetti di circa 300, con la creazione di nuovi servizi, con la successiva riorganizzazione, sviluppata nel senso indicato, si scese nel tempo a meno di 200 addetti. Un risultato clamoroso, ottenuto senza che i volumi produttivi ne risentissero in alcun modo, anzi, con una maggiore disponibilità di volumi produttivi, spesso non coperta dalle carenze nei servizi territoriali, che dovevano far fronte a maggiori richieste di pareri preventivi, richieste in eccezionale incremento negli ultimi anni. Si poterono quindi riorganizzare i servizi territoriali e altri necessari come indicato.

Analogamente, in un'altra Agenzia, la progettazione relativa alla parte strumentale della nuova organizzazione dei laboratori, portò a valutare in circa 13 milioni di euro di risparmio possibile, considerando il valore complessivo degli strumenti da dismettere, e quindi con evidente riduzione degli ammortamenti (circa 1-2 milioni/anno) e delle spese di gestione (per non parlare delle sedi, potenzialmente dismissibili e alienabili, con recupero economico, re-impiegabile nella riorganizzazione.

Un momento di ordine superiore, ma con analoghe motivazioni e azioni e quindi possibili risultati, si otterrebbe con una visione nazionale della rete dei laboratori, sia integrando quelli di livello regionale secondo una regia unica orientata alla sussidiarietà, sia con quelli ipotizzati di alta specializzazione. (a.z.)