



Una nuova rete di laboratori per il SNPA

ADRIANO ZAVATTI

zavatti.adriano@gmail.com

Da ormai molto tempo, anzi dalla stessa istituzione delle Agenzie, vent'anni fa, era evidente lo squilibrio tra le necessità di personale a fronte dei nuovi compiti assegnati. Di pari passo, era altrettanto evidente la sproporzione tra addetti ai laboratori di analisi e quelli operanti sul territorio o competenti su molte materie nuove, almeno per la organizzazione delle ASL (ad es: geologi, agronomi, ingegneri, naturalisti, statistici etc). Nel contempo ad un occhio esperto, bastava una semplice visita a qualcuno di questi laboratori per constatare come i volumi analitici prodotti annualmente fossero ottenuti con modalità tecniche e tecnologiche assolutamente inadeguate, quasi sempre in strutture che definire obsolete sarebbe un pietoso eufemismo.

È comprensibile che le allora ASL avessero, di fatto, abbandonato i PMP al loro destino, non sentendosi, dopo il referendum (ma anche prima) poco propense a spendere risorse ed energie per innovare, in termini strutturali ed organizzativi (e le due cose sono profondamente collegate) un oggetto che sentivano estraneo ai compiti primari di tutela della salute, ovverosia ad ospedali e, nella migliore delle ipotesi, ai servizi di prevenzione, per lo più intesi nella accezione medico-centrica, salvo rare eccezioni, da nord a sud del Paese.

Il processo di rinnovamento fu lungo e probabilmente ancora oggi non concluso, poiché si trattava di un profondo ripensamento del modo stesso di intendere l'approccio alla tutela ambientale, non solo affidata ad analisi chimiche o biologiche, ma ad una concezione olistica dell'ambiente secondo il consolidato sistema DPSIR (Determinanti, Pressioni, Stato, Impatti, Risposte), che, per chi veniva da anni passati in laboratorio, costituiva una vera riforma copernicana, con le conseguenze del caso. Non solo analisi, dunque, ma: lettura del territorio, delle sue caratteristiche sistemiche e dei fattori di pressione, con un occhio alle leve determinanti a grande e piccola scala, alle analisi delle condizioni morfologiche, geologiche, naturalistiche, idrauliche, meteorologiche, delle caratteristiche evolutive e delle modifiche antropiche indotte o prevedibili.

Si imponeva quindi una riconversione del personale, allora fortemente legato alla professionalità tradizionale, a compiti del tutto nuovi, che andasse di pari passo con una profonda riconsiderazione dell'organizzazione agenziale, che necessariamente avrebbe dovuto comportare investimenti in campo analitico in strutture nuove con l'uso di tecnologie nuove, in una diversa concezione delle modalità di acquisizione ed analisi dei campioni delle matrici ambientali e di elaborazione e lettura dei dati, in stretta relazione con la lettura del territorio.

Non più dunque un approccio “occasionale” e “situazionale”, ma sistematico, attraverso un lavoro d'equipe *multi-disciplinare*, in un processo valutativo *trans-disciplinare*. In questa nuova concezione, le singole professionalità avrebbero dovuto assumere ruoli e compiti diversi, certamente più articolati e complessi, ma anche più ricchi e sfidanti. Il chimico, il biologo, il fisico non più necessariamente confinati nei laboratori, ma addetti a rilevazioni esterne, a studio delle variabili in gioco, alle relazioni inter-istituzionali, al rapporto con le altre professionalità nuove (per la struttura), indispensabili in questo contesto.

Per approdare a questo nuovo modo di lavorare erano (e sono) indispensabili strumenti cognitivi e valutativi fortemente innovativi, che spesso solamente una formazione, anche organizzativa, *ad hoc* può fornire, soprattutto nel momento in cui si deve riconvertire personale già utilizzato in attività tradizionali. Nel contempo gli stessi laboratori dovrebbero rinnovarsi *ab ovo*, ossia vedere introdotte tecnologie ed automazione in contenitori adeguati alle esigenze di sicurezza del personale, ma anche di garanzia di qualità dei processi analitici impiegati. Ciò significa investimenti non di poco conto, ma soprattutto un ripensamento della stessa distribuzione territoriale delle strutture.

L'efficienza e l'efficacia mai come in questo caso devono andare di pari passo. Se si acquista uno strumento d'analisi moderno con una potenzialità sia in termini di sensibilità analitica, sia di volumi produttivi elevati, non è pensabile che lavori qualche ora al giorno o alla settimana (come ci è capitato di vedere), ma che sia in attività con il massimo impegno orario possibile in una programmazione flessibile, ma ben strutturata. Ciò significa ridurre il numero dei nodi laboratoristici in una regione (ma anche in più

regioni), ottimizzando l'investimento e potendo garantire un continuo *upgrading* strumentale. Ma comporta anche un notevole risparmio di personale, che potrà essere recuperato alle funzioni nuove richieste all'Agenzia, con una riconversione professionale che, come detto, significa arricchimento ed ampliamento delle competenze.

È evidente che questa rivoluzione comporta una profonda revisione dell'intero ciclo lavorativo ed una pianificazione rigorosa delle attività interne ed esterne al laboratorio e modalità relazionali molto diverse nella programmazione e tra gli operatori. È indispensabile una definizione rigorosa dei processi produttivi e delle responsabilità operative ed organizzative.

Questi principi hanno ispirato molte Agenzie nel loro rinnovamento organizzativo e strutturale; ma ci rendiamo conto che, trattandosi di una *rivoluzione copernicana*, essa trovi resistenze al cambiamento da molte parti: nulla è più difficile da cambiare di consolidate abitudini e modi di pensare, con tutte le conseguenze facilmente prevedibili ed immaginabili.

Per questo il percorso è ancora in atto e forse richiederà ancora anni per andare a regime. Tuttavia crediamo che mai come in questo momento, in cui la nuova legge sul SNPA deve trovare applicazione concreta e dare nuovo slancio al sistema nel suo complesso, ci siano le condizioni per un decisivo salto di qualità.

I principi cardine della ristrutturazione dei laboratori, come detto, devono quindi necessariamente essere visti nell'ottica complessiva di rivisitazione di tutte le funzioni dell'Agenzia che, in una concezione abbastanza evoluta, deve avvenire nell'ottica della *organizzazione per processi*. Senza entrare nell'organizzazione del singolo laboratorio (che anch'esso dovrà essere pensato nell'ottica di *processo*), è da sottolineare come ogni Agenzia debba pensare ai propri laboratori come ad una rete, in connessione coi singoli nodi operativi territoriali (*front line*) ai quali spetta la gestione dei processi operativi. A loro volta le Agenzie, prese nel loro insieme per macro-aree o addirittura tutte assieme, dovranno pensare ad una vera e propria *Rete Nazionale*.

Quanti dovranno essere i laboratori? Il numero minimo necessario per ciascuna Agenzia dovrà garantire funzionalmente la risposta alla domanda di prestazioni analitiche; ossia da uno a pochissime unità, a seconda di alcune variabili di *input*, da valutarsi in ogni realtà, con particolare riguardo ai tempi di percorrenza per il trasporto dei campioni. Esso dovrà essere dotato delle migliori e più evolute tecnologie ed automazioni e di un numero di operatori da valutarsi in base ai tempi standard di impegno, con ovvi margini di sicurezza anche ampi (es.: 15-20%), concentrando investimenti ed innovazione.

I nodi operativi territoriali potranno essere dotati di mezzi di analisi rapidi di campagna, senza che questi diventino a loro volta dei laboratori, ma puntando sulla semplicità di esecuzione di misure su pochi parametri significativi, per consentire agli operatori di orientarsi nel lavoro di campagna e nel prelievo dei campioni (acqua, aria, suolo rifiuti etc), dotandosi anche in questo caso di tecnologie adeguate, da applicarsi secondo tecniche standardizzate.

Senza entrare nel dettaglio, sarà sufficiente dire che l'intera catena di raccolta e analisi dei campioni dovrà essere certificata secondo le attuali norme e quindi agire "in qualità", come dovrebbe peraltro avvenire per tutti i processi dell'Agenzia.

A livello sovra-regionale (o nazionale) occorrerà che si operi in modo analogo, potendo tuttavia considerare l'opportunità di creare laboratori di 2° livello ad alta specializzazione su materie specifiche o con l'uso di tecniche sperimentali o d'avanguardia o che comportino costi di impianto molto elevati, ai quali affidare anche compiti di ricerca specialistica, mantenendo tuttavia uno stretto rapporto col territorio. Questi dovranno essere a disposizione di tutto il sistema agenziale ed agire secondo una logica di *service*, a cui potrà sovrintendere, ad esempio, la stessa AssoARPA. Ciò potrà avvenire anche per campi di impiego non analitici, necessari alla rete delle Agenzie. Questi nodi di alta specializzazione non necessariamente dovranno essere autonomi, ma potranno essere inseriti all'interno di un laboratorio o di altro nodo operativo di una Agenzia.

È appena il caso di notare che questo impianto complessivo può rispondere in modo efficace ed efficiente alle *emergenze ambientali* che si potrebbero presentare (come si presentano, con notevole frequenza). In questi casi, il principio di sussidiarietà potrebbe trovare una sua immediata applicazione, secondo modalità di lavoro solidaristico tra Agenzie.

Un tale sistema a rete stava alla base di quanto era stato pensato a metà degli anni '90 con un apposito finanziamento gestito dall'allora ANPA, che tuttavia non si è mai concretizzato operativamente.

In questo quadro ISPRA, con i suoi laboratori di riferimento giocherebbe un ruolo fondamentale e di

grande significato.

Il quadro così sommariamente delineato non necessariamente dovrà essere realizzato in tempi brevissimi, ma potrebbe esserlo per gradi successivi, dismettendo molte delle attuali strutture analitiche e potenziando o rinnovando fortemente quelle da sviluppare, anche in ragione di condizioni locali o particolari (cfr.: sedi, costi, personale, esigenze territoriali etc).

Ciò che deve guidare questo percorso è una chiara visione alla quale far seguire un progetto flessibile. Sottolineiamo tuttavia che soprattutto occorre una forte volontà di realizzare politiche aziendali e di sistema coerenti e rigorose, in una logica unitaria, come la nuova legge impone.