



FOTO: ARPA ER

## La nascita di Arpa Emilia-Romagna, una storia di entusiasmo e valorizzazione delle competenze

*Il contesto territoriale, sociale e politico dell'Emilia-Romagna ha favorito nel 1996 la nascita dell'Agenzia ambientale regionale. Tra gli elementi qualificanti dell'esperienza, l'attenzione al modello organizzativo da adottare, la collaborazione a livello nazionale, il contrasto allo squilibrio di genere.*

Eppure le risorse umane transitate erano scarse e disomogenee: ingegneria, biologia, irriskorie; geologia del tutto assente, contro una sovrabbondanza di dirigenza di chimici. Il processo di aggiornamento continuo, di riqualificazione e riequilibrio numerico e qualitativo non è stato dunque semplice, dentro uno schema contrattuale tutto sanitario, fino a oggi. Eppure l'operazione Qualità iniziata a fine anni Novanta è riuscita, arrivando in un decennio a un notevole sistema integrato sicurezza/qualità/ambiente.

Il tutto nonostante le risorse finanziarie, nel primo periodo, inferiori ai fabbisogni, poi ancorate dopo il 2000 all'1% del Fondo sanitario regionale accresciuto al tasso di inflazione programmato. Ben poco rispetto alle necessità, per l'adeguamento delle risorse strumentali (come per tutto il sistema di prevenzione) e ben lontano tutt'oggi dal principio di fiscalità ambientale e di "chi inquina paga" (compartecipazione a tariffe di servizi pubblici). Risorse marginali sono emerse da Dlgs 92/99 (Ipcc) e tariffe radiobase.

Oggi grazie alla costituzione formale (15/20 anni dopo) del Sistema nazionale per la protezione ambientale (Ispra e le Agenzie), si rafforzano i poteri di indirizzo tecnico centrali e compaiono i livelli essenziali di prestazioni tecniche ambientali (Lepta); ma il problema del finanziamento non si affronta in maniera strutturale e il sistema manca di garanzia statale. Le stesse entrate da sanzioni pecuniarie per reati ambientali non sono state destinate al finanziamento delle Agenzie neppure in parte e l'onerosità delle attività delegate dalla Magistratura restano con tariffario da fissare.

**Alessandro Lippi**

Ex direttore generale Arpa Toscana

Cominciamo dalle persone. Un amore a prima vista. Questo è l'inizio del racconto della nascita sotto i migliori auspici di un'istituzione che conta ormai quasi un quarto di secolo. Un referendum popolare che coglieva la necessità di separare i controlli ambientali dai presidi sanitari, non perché non siano connessi, ma per garantirli con più autonomia e quindi con più specificità e responsabilità professionali. La nascita di un nuovo paradigma culturale, si disse allora, ancor prima che politico e scientifico. Un processo che in Emilia-Romagna era stato sollecitato da tempo con molte persone, associazioni e istituzioni che nella pratica sociale e politica, ma anche di governo, avevano anticipato i contenuti del nuovo paradigma che si realizzava con le leggi nazionali e regionali post referendarie.

Sarebbe impossibile in questa sede ricordare gli entusiasmi e le esperienze che erano tanto diffuse su tutto il territorio regionale e che andavano nella direzione del progetto Arpa: tante persone, tante eccellenze tecniche, scientifiche, politiche. Una sottolineatura particolare merita tuttavia la madre che ha allevato nel suo grembo la nuova istituzione, e cioè la Regione, e per essa, l'assessore regionale al tempo del progetto e dell'avvio di una delle prime Agenzie regionali ambientali: Renato Cocchi. Me ne sono accorto strada facendo, di quanto fosse facilitata la nostra avventura da una legge istitutiva dell'Agenzia che si autoapplicava, senza bisogno di ulteriori norme regolamentari, frutto di una mirabile sintonia di intenti fra gli assessorati Ambiente, Politiche per la salute, Bilancio e Affari istituzionali. "L'unico" compito regionale consisteva nella scelta di un direttore fra le tante persone idonee, tutte con le competenze e i titoli del caso, perché gli anni di dibattiti e iniziative sui temi ambiente e salute, con i successi già visibili sui controlli ambientali, avevano forgiato una classe dirigente di primo ordine, pronta a fare decollare la tanto agognata Agenzia. Come succede in queste situazioni, spesso gode un terzo, che essendo al di fuori delle tante realtà tecnico-specialistiche in campo, ha il vantaggio di essere, mi sia permessa una licenza personale, *super*

*partes*. Credo che la scelta di un direttore con esperienze manageriali e istituzionali sia stata una mossa azzeccata da parte della Regione.

Scelta che fu favorita anche da una strategia formidabile che fece confluire Idroser, ente pubblico economico con competenze di ingegneria ambientale (di cui ero allora direttore), in Arpa, dotandola di consolidate competenze direzionali e gestionali. Solo in questo modo si può spiegare la partenza dal 1° (o meglio, il 2) maggio 1996 senza pagare lo scotto di quello che io chiamo *attrito di primo distacco*. Sono supponente a ritroso se sono convinto che tutti noi sapevamo cosa fare sin dal primo giorno di lavoro in Arpa? Un obiettivo cercato da tutte le istituzioni e dal personale coinvolto nel passaggio da Usl principalmente, ma anche da strutture di Regione, Comuni, Province e altri enti. Un piccolo miracolo collettivo, se pensiamo alla partenza di altre riforme e gli esempi possono essere tanti. La peggiore, mi sia consentito una sola nota polemica, è stata la riforma nazionale senza capo né coda delle Province, costrette a vivere una precarietà continua. Ma in un contesto così favorevole, con l'autonomia di governo e gestione incardinata nella Direzione generale, nel rispetto delle politiche pubbliche della Regione e delle autonomie locali, qual è stato il valore aggiunto del gruppo dirigente e di tutto il personale nella partenza di Arpa? Il clima di fiducia che abbiamo sviluppato nelle relazioni interne ed esterne.

Una parola per tutte raccoglie i pensieri organizzativi di partenza: *empowerment*, ovvero un processo di crescita sia individuale che collettivo, con un sistema organizzativo a rete, orizzontale, con tutto il personale protagonista. Affrontando di petto alcuni nodi iniziali evidenti: uno squilibrio di genere, soprattutto ai più alti livelli dirigenziali, che cercammo di colmare non con "quote rosa", ma valorizzando le competenze tecniche di tante dirigenti donne, che nel modello organizzativo a catena decisionale cortissima di Arpa hanno potuto trovare il contesto migliore per esprimere le loro qualità manageriali, portando le specificità dell'universo femminile.

Un altro elemento caratterizzante soprattutto i primi anni di Arpa fu l'acquisizione di competenze "trasversali", che le strutture provenienti dalle Asl non si erano "tirate dietro" o non possedevano affatto: gestionali, legali, di comunicazione.

Non voglio, tuttavia, teorizzare che la visione orizzontale a rete debba essere il pensiero unico e per sempre delle pratiche gestionali nel pubblico e nel privato. La ritengo semplicemente più appropriata nel progetto di nuovi enti che si debbono affermare in territori vasti e differenziati. Con la maturità si possono intraprendere altre strade. Per quanto mi riguarda è stata una filosofia di vita, oltre che di lavoro. La fortuna vuole che abbia avuto l'avventura di vivere la stessa esperienza anche nel lavoro successivo ad Arpa e cioè nella direzione generale della società operativa di Hera a Rimini, dal 2006 al 2013. Doppia fortuna, direi, perché quando nell'organizzazione dei servizi territoriali dei cicli di energia, ambiente e acqua in Hera ha prevalso la dimensione (antica?) verticale su quella orizzontale, avevo già maturato l'età pensionabile. Parlo sempre di realtà che hanno beneficiato di un contesto di civiltà particolarmente favorevole per chi ha la responsabilità di guidare processi di cambiamento importanti.

Per la mia esperienza, dubito che sarei durato dieci anni in realtà difficili e travagliate come ho conosciuto in tante regioni del nostro paese. Per le quali pensavamo di dare un contributo nazionale partecipando a tutta la vita del sistema delle Agenzie Anpa-Arpa e dando vita ad AssoArpa, con il compito di armonizzare almeno l'applicazione del contratto di lavoro che – per la prevalenza di personale proveniente dalle Usl – non



FOTO: ARPA/ER

poteva che essere quello del Servizio sanitario nazionale. Ricordo il lavoro per istituire la figura del tecnico laureato nella prevenzione ambientale che ha permesso di assumere, solo in Arpa Emilia-Romagna, centinaia di laureati nelle diverse discipline scientifiche, superando l'ordine giuridico contrattuale che prima voleva questi laureati tutti dirigenti, con l'impossibilità non solo economica, ma anche organizzativa, di inserirli in un contesto già presidiato dai dirigenti provenienti dal servizio sanitario. Non so quanto siano contenti oggi di quella riforma i tecnici, fisici chimici, biologi ecc. Spetta ad altri, e so che non è facile, trovare per loro nuove opportunità di *empowerment*. La fase costitutiva iniziale rese forse le cose più facili, anche se strada facendo non mancarono incidenti di percorso che

fecero soffrire persone, che non avevano alcuna responsabilità sui fatti contestati, come si dimostrò in sede giudiziaria. Di questo ho un ricordo vivo, il cui tormento non mi abbandona.

Ed è forse uno dei temi da affrontare ancora compiutamente, quello della responsabilità personale in un sistema legislativo piuttosto farraginoso e "interpretabile" come quello italiano. Anche da ciò deriva la necessità di una piena legittimazione, mai conquistata una volta per sempre, delle Agenzie ambientali come enti "terzi" rispetto a tutti i soggetti, pubblici e privati che agiscono sul territorio. E qui il problema diventa anche squisitamente politico.

**Edolo Minarelli**

Ex direttore generale Arpa Emilia-Romagna



FOTO: MARIUS ERTL - FLICKR - CC BY-SA 2.0