

L'AREA NORD

FUSIONI

O

ALLEANZE STRATEGICHE?

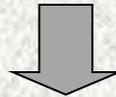
FUSIONI: problemi o opportunità?

Le fusioni sono un vantaggio quando le organizzazioni sono troppo piccole o troppo inefficienti.

Per evitare la trappola dell'insuccesso, devono essere orientate:

- all'aumento del valore dei processi;
- all'aumento del valore reale e percepito dei servizi;
- allo sviluppo della motivazione della nuova identità ...oltre che agli obiettivi esplicitati dalla Regione;

Il successo delle fusioni passa attraverso la creazione di una nuova identità in termini di valori, immagini e meccanismi operativi.



La fusione non si traduce di per sé in un risparmio

Altre forme di integrazione tra organizzazioni

JOINT VENTURE: porta alla fusione e condivisione delle funzioni programmatiche.

PARTNERSHIP PARENTSUBSIDIARY: coniuga la gestione amministrativa e quella programmatica quando una fusione è desiderata ma non è tecnicamente possibile

ALLEANZE STRATEGICHE: permettono alle organizzazioni di mettere in comune programmi e ridurre i costi pur rimanendo in qualche modo indipendenti: **un'organizzazione fornisce servizi alle altre come se fosse un fornitore**

**PROPOSTA RIORGANIZZAZIONE DEI
LABORATORI DI PREVENZIONE
DELL'AREA NORD**

Anno 2011

ASL Bergamo, Como, Lecco, Sondrio, Varese

Per predisporre la proposta si è provveduto a:

- effettuare una ricognizione delle risorse e attività esistenti;
- individuare le prestazioni specialistiche di eccellenza che ciascun laboratorio può “offrire” all’interno e all’esterno dell’Area Nord;
- individuare le attività analitiche di “base” che ciascun laboratorio è opportuno che mantenga, tenendo conto della viabilità e della conformazione geografica e pertanto della difficoltà e tempi di trasporto per alcune tipologie di campioni;
- individuare le prestazioni da riacquisire da ARPA.

Ciò al fine di :

- armonizzare e uniformare le procedure e modalità operative nell'ambito della Macroarea;
- di razionalizzare l'integrazione della Macroarea con tutti gli altri attori della rete analitica regionale (ARPA, IZS, Laboratori ospedalieri);
- di sviluppare una maggiore collaborazione per un supporto efficace ed efficiente con le strutture di controllo degli Uffici Sanità Marittima Area di Frontiera (USMAF) sui controlli delle merci di importazione e impiegati sul territorio.

Situazione attuale

Il quadro attuale del laboratorio area Lombardia Nord è il seguente:

- Cinque sono i laboratori di prevenzione in altrettante ASL (Bergamo, Como, Lecco, Sondrio e Varese);
- Il laboratorio di microbiologia è presente in tutte le sedi mentre il laboratorio chimico è presente in due sedi (Bergamo e Varese) che si sono già fatte carico per le loro Province delle attività dismesse da ARPA;
- Tutti i laboratori sono dotati per numerose prove del riconoscimento ACCREDIA cogente per i laboratori che effettuano controllo ufficiale degli alimenti;

Situazione attuale

Il personale ammonta complessivamente a n°**66** operatori:

5 dirigenti medici

4 dirigenti chimici

7 dirigenti biologi

26 tecnici di laboratorio

8 amministrativi

9 tecnici della prevenzione

1 assistente tecnico

5 personale ausiliario

1 infermiere

È stata effettuata una ricognizione della strumentazione e delle attrezzature presenti nei laboratori; questa in alcuni casi risulta non allineata allo sviluppo scientifico.

| | Bergamo | | Como | | Lecco | | Sondrio | | Varese | |
|---|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| | Attività | Volume |
| Acque potabili parametri microbiologici | SI ♣ | 2013/4023 | SI | 1686/4473 | SI ♣ | 1127/2473 | SI | 2060/8324 | SI ♣ | 1870/5767 |
| Acque potabili cianobatteri | NO | / | NO | / | SI ♣ | 130 | NO | / | NO | / |
| Acque potabili microcistine | NO | / | NO | / | SI ♣ | 130 | NO | / | SI | |
| Acque potabili tossicità aspecifica | NO | / | NO | / | NO | / | NO | / | SI | 24 |
| Acque minerali parametri microbiologici | SI ♣ | 102/1122 | SI | 113/904 | SI ♣ | 88/704 | SI | 111/888 | NO | |
| Acque di balneazione parametri microbiologici | SI | 330/2310 | SI | 179/358 | SI ♣ | 319/2114 | SI | 11/22 | SI | 248/514 |
| Acque di balneazione cianobatteri | NO | / | NO | / | SI ♣ | 287 | NO | / | NO | / |
| Acque di balneazione microcistine | NO | / | NO | / | SI ♣ | 82 | NO | / | SI | |
| Acque di balneazione tossicità aspecifica | NO | / | NO | / | NO | / | NO | / | SI | 250 |
| Acque di piscina parametri microbiologici | SI | 424/2544 | SI | 140/844 | SI ♣ | 143/845 | SI | 154/942 | SI | 273/1621 |
| Ricerca Legionella | SI ♣ | 840 | SI | 206 | SI ♣ | 110 | SI | 227 | SI | 99 |
| Protozoi nelle acque | NO | / | NO | / | NO | / | NO | / | SI | 5 |
| Alimenti | SI ♣ | 201/1200 | SI | 247/1886 | SI ♣ | 439/2519 | SI ♣ | 156/802 | SI ♣ | 276/2460 |
| Alimenti n° metodi accreditati | 8 | | | | 21 | | 9 | | 12 | |
| Tamponi ambientali | SI | 20/80 | SI | 100/400 | SI ♣ | 320/931 | NO | / | NO | / |
| OGM | NO | / | NO | / | SI ♣ | 36/72 | NO | / | NO | / |
| Funghi | NO | / | NO | / | SI ♣ | 277/381 | NO | / | NO | / |
| Monitoraggio pollini | NO | / | NO | / | SI | 437 | SI | 400 | NO | / |
| Aria parametri microbiologici e microclimatici | NO | / | NO | / | SI | 63/191 | NO | / | NO | / |

| MATRICE | VARESE | | | BERGAMO | | |
|---|---|-------------------|--|---|-----------------|-------------------|
| | II° CAMPIONI | N° DETERMINAZIONI | TIPOLOGIA DETERMINAZIONI | TIPOLOGIA DETERMINAZIONI | II° CAMPIONI | N° DETERMINAZIONI |
| ACQUA (potabile, minerale, alla fonte, trattata, in dispenser) | 798 | 9990 | CARATTERI ORGANOLETTICI+TORBIDITA' | | 776 (da aprile) | 7760 |
| | | | pH | pH (Rapporti ISTISAN 07/31 - metodo ISS.BCA.023 rev.00) | | |
| | | | CONDUCIBILITA' | Conduttività a 20°C (Rapporti ISTISAN 07/31 - metodo ISS.BDA.022 rev.00) | | |
| | | | OSSIDABILITA' | | | |
| | | | RESIDUO FISSO | RESIDUO SECCO A 180° C 180°C (Rapporti ISTISAN 07/31 - calcolo sulla conduttività) | | |
| | | | DETERMINAZIONE PIOMBO | | | |
| | | | DETERMINAZIONE CADMIO | | | |
| | | | DETERMINAZIONE COBALTO | | | |
| | | | DETERMINAZIONE CROMO TOTALE | | | |
| | | | DETERMINAZIONE RAME | | | |
| | | | DETERMINAZIONE FERRO | | | |
| | | | DETERMINAZIONE MANGANESE | | | |
| | | | DETERMINAZIONE NICHEL | | | |
| | | | DETERMINAZIONE ZINCO | | | |
| | | | DETERMINAZIONE ANIONI (CLORURI, NITRATI, SOLFATI) | ANIONI (Cloruri, nitrati, nitriti, solfati) (Rapporti ISTISAN 07/31 - metodo ISS.CBB.037 rev.00) | | |
| | | | DETERMINAZIONE CATIONI (AMMONIO, SODIO, POTASSIO, CALCIO, MAGNESIO) | CATIONI (Ammonio) - (metodo interno) | | |
| | | | DUREZZA | DUREZZA (Rapporti ISTISAN 07/31 - metodo ISS.BEC.031 rev.00) | | |
| DETERMINAZIONE CLORO | DETERMINAZIONE CLORO LIBERO (Rapporti ISTISAN 07/31 - metodo Interno) | | | | | |
| TRIALOMETANI TOTALE | | | | | | |
| DETERMINAZIONE SOLVENTI ALOGENATI (CLOROFORMIO, BROMOFORMIO, DCLOROBROMOETANO, BROMODICLOROETANO, TRICLOROETILENE, TETRACLOROETILENE) | | | | | | |
| SOMMA TETRA E TRICLOROETILENE | | | | | | |

Lo scopo generale di questa proposta è ottimizzare le risorse attuali facendo *convergere le attività “specialistiche”* laddove si è rafforzato nel tempo una maggiore competenza.

Talune tipologie di campioni (es. acque e alimenti altamente deperibili al fine del controllo microbiologico) devono essere mantenute, in questa prima fase, **in tutte le sedi**, anche a seguito dell'analisi delle criticità emerse

trasporto dei campioni: tale aspetto emerge in considerazione della particolare territorialità dell'area alla quale afferiscono i cinque laboratori, la logistica geografica e la percorrenza delle vie di comunicazione con viabilità difficoltosa;

tempi di accettazione dei campioni nei laboratori: devono essere rispettate le fasce orarie di presenza del personale in laboratorio al fine di avviare l'esecuzione delle prove richieste entro i tempi stabiliti nei singoli metodi di analitici;

costi: devono essere previsti e valutati i costi del sistema di trasporto (vetture-personale addetto al trasporto, attrezzature idonee al mantenimento di una temperatura controllata);

diritto alla difesa con convocazione controparte: l'organizzazione deve tener conto delle difficoltà derivanti dagli spostamenti, dai tempi di percorrenza e costi, nella logica di tutela del diritto alla difesa dell'utente;

azioni conseguenti ad analisi non conformi: deve essere valutata la competenza territoriale e la tempistica (notifica per illecito amministrativo o penale, diritto alla difesa, apertura del procedimento, ecc.).

Sono stati individuati i seguenti criteri per la redistribuzione delle attività analitiche tra i Laboratori:

- Attività già in essere per conto delle rispettive ASL di appartenenza e/ o altri committenti istituzionali;
- Carichi di lavoro (riferimento: consuntivo 2010);
- Metodi accreditati (riferimento: ACCREDIA 2010/2011);
- Metodi messi a punto e validati di uso frequente;
- Metodi in fase di accreditamento.

AREA CHIMICA

Alla luce del confronto delle Attività Analitiche Chimiche, tra i due LSP è possibile proporre una valida collaborazione avente alla base il criterio di suddividere il lavoro futuro tenendo conto principalmente dell'attività analitica già esistente e consolidata in ciascuno di essi.

AREA CHIMICA: SEDE DI BERGAMO

Area alimenti

Determinazioni residui fitosanitari

Determinazione Idrocarburi Policiclici Aromatici (IPA)

Determinazione PCB (policlorobifenili)

Area cosmetici

Determinazioni parametri chimici: acido benzoico, acido sorbico, acido 4-idrossibenzoico, metil Paraben, etil Paraben, propil Paraben, butil Paraben.

Area igiene industriale

Determinazione aldeidi, solventi volatili alogenati e non campionati su fiala di carbone

Determinazione del cromo esavalente

AREA CHIMICA: SEDE DI VARESE

Area alimenti

Determinazione metalli (Piombo, Ferro, Stagno, Rame, Zinco)

Determinazione Aflatossine (B1, B2, G1, G2)

Determinazione Ocratossina A

Determinazione metanolo in vino

Determinazione additivi (Acidi ascorbico, benzoico, citrico, sorbico; Caffeina; zuccheri, Aspartame, Acesulfame K).

Area Materiale a contatto con gli alimenti

Migrazioni globali da plastica in simulanti A, B e C

Cessione specifica di piombo dal vetro

Cessione specifica di cromo, nichel e manganese dall'acciaio

Cessione specifica di piombo e cadmio dalla ceramica

Cessione specifica di piombo dal cartone per pizza

Cessione specifica di ESBO da PVC

Cessione specifica di nichel da articoli a contatto con la pelle

Area igiene industriale/Indoor

Sopralluogo e campionamenti

Determinazione aldeidi, solventi aromatici, solventi alogenati, metalli (Cr VI), PTS, IPA

AREA MICROBIOLOGICA

Attività analitiche relative alle acque potabili e minerali, alimenti deperibili, balneazione, piscine

Per le tipologie di campioni sopra elencati si ritiene antieconomico, a scapito della qualità delle prestazioni e del servizio ai cittadini convogliare queste linee analitiche in un unico laboratorio. La necessità di mantenere queste attività in tutte le sedi deriva dall'analisi delle criticità emerse quali: la modalità di trasporto dei campioni, la conservazione degli stessi nonché i tempi di esecuzione delle prove.

AREA MICROBIOLOGICA

Sede di Bergamo

Ricerca di Legionella pneumophyla.

Cosmetici

Sede di Lecco

Ricerca dei ciano batteri nelle acque potabili e di balneazione

Test di screening per la ricerca delle microcistine

Ricerca degli OGM

Analisi su funghi secchi e condizionati

PCR variante monofasica salmonella typhimurium

Sede Sondrio

1. Monitoraggio pollini

Sede di Varese

Ricerca dei protozoi nelle acque potabili.

Prospettive future

Anno 2011

- Saranno individuati i flussi informativi interlaboratorio e da/verso altri Enti (es. ARPA DG Sanità e USMAF nazionali) Sistema Impres@.
- Saranno attivate altre linee analitiche a supporto delle richieste in ambito REACH
- Sarà ampliata l'offerta delle prestazioni analitiche sui materiali a contatto con gli alimenti
- Saranno ampliate determinazione pesticidi e diserbanti

PROPOSTA – anno 2005 – RIPARTIZIONE AREE OMOGENEE (DIPARTIMENTI INTERAZIENDALI)

Nel 2003 le linee guida per la redazione dei POFA aziendali hanno dato alcune indicazioni: la collocazione all'interno dei Dipartimenti di Prevenzione, una forte integrazione fra i Laboratori dall'altra l'indicazione di una forma di Coordinamento a livello regionale per evitare duplicazioni e per un potenziamento delle attività di prevenzione.

I Laboratori di Sanità pubblica, quindi sono strutture di Laboratorio che hanno la funzione di fornire agli altri servizi della prevenzione e agli altri dipartimenti aziendali in una ottica di economia, strumenti per valutare l'efficacia degli interventi effettuati e provare che questi sono sostenuti da criteri di evidenza scientifica.

| | LABORATORIO | SETTORI | ASL DI RIFERIMENTO | SEDE |
|---|--|--|--|------------------|
| AREA 1 MILANO | MILANO | Ch Bio | MILANO CITTA' MILANO 2 MELEGNANO PAVIA LODI | MILANO CITTA' |
| AREA 2 LOMBARDIA NORD OCCIDENTALE | VARESE COMO PARABIAGO | Ch Bio Bio Ch Bio | VARESE COMO MILANO 1 PARABIAGO MILANO 3 MONZA | PARABIAGO |
| AREA 3 LOMBARDIA CENTRO NORD | SONDRIO LECCO (Oggiono) BERGAMO BRESCIA | Bio Ch Bio Bio Ch | SONDRIO LECCO BERGAMO | LECCO |
| AREA 4 LOMBARDIA ORIENTALE | CREMONA MANTOVA DARFO | Bio Ch Bio Ch Bio (Acque) | BRESCIA CREMONA MANTOVA VALLECAMONICA SEBINO | BRESCIA |

PROPOSTA – anno 2007 – PIANO DI RIORGANIZZAZIONE DEI LSP DI BERGAMO E LECCO

Per dare concreto avvio a questa necessaria riorganizzazione, in termini di riqualificazione dei LSP, le ASL di Bergamo e Lecco propongono la fusione dei loro laboratori in base alle seguenti considerazioni:

- Vicinanza e affinità territoriale;
- Analoga domanda;
- Complementarietà delle prestazioni;
- Processo di omogeneizzazione delle procedure già avviato da 3 anni;
- Consenso del personale a questo tipo di riorganizzazione.

La riorganizzazione e la razionalizzazione delle attività dei laboratori dovrà produrre i seguenti vantaggi:

- Miglior utilizzo delle risorse umane e strumentali;
- Riduzione di costi di produzione per singola analisi;
- Tempi di risposta più rapidi;
- Unico percorso e unica interfaccia sia con l'utenza interna che esterna;
- Tracciabilità informatica e unico archivio storico;
- Continuità dell'erogazione del servizio per turni, ferie ecc;
- Miglioramento complessivo della gestione degli approvvigionamento;
- Riduzione dei costi di gestione e manutenzione degli strumenti, compresa la procedura di taratura degli stessi;
- Valorizzazione delle risorse umane.

| LABORATORIO DI BERGAMO | LABORATORIO DI LECCO |
|---|--|
| <p>Analisi microbiologiche e delle acque minerali</p> <p>Fitofarmaci</p> <p>PCB negli alimenti di origine vegetale</p> <p>Analisi chimiche di vini e olii</p> <p>Ricerca legionella</p> | <p>Ricerca OGM negli alimenti di origine vegetale</p> <p>Alimenti potenzialmente irraggiati</p> <p>Laboratorio micologico</p> <p>Analisi delle acque di balneazione</p> <p>Riconoscimento, conteggio delle alghe potenzialmente tossiche e ricerca della microcistina</p> <p>Valutazione inquinamento indoor</p> |

Resta da valutare se la microbiologia delle acque potabili e degli alimenti sia più vantaggioso mantenerla attiva in entrambe le sedi. E' comunque inderogabile l'utilizzo delle stesse procedure di prova e l'emissione degli stessi rapporti di prova.

PROPOSTA – anno 2009 – PROPOSTA DI RIORGANIZZAZIONE

Per dare concreto avvio a questa necessaria riorganizzazione, in termini di riqualificazione dei Laboratori, l'ASL di Lecco propone una razionalizzazione e una collaborazione con i laboratori di Bergamo e Como.

La riorganizzazione e la razionalizzazione delle attività dei laboratori dovrà tendere a produrre i seguenti vantaggi:

- Implementazione dell'offerta di prestazione con specializzazioni locali;
- Armonizzazione dei metodi analitici;
- Adozione di un SGQ omogeneo per i tre laboratori;
- Miglior utilizzo delle risorse umane e strumentali;
- Riduzione di costi di produzione per singola analisi;
- Tempi di risposta più rapidi;
- Miglioramento complessivo della gestione degli approvvigionamenti
- Riduzione dei costi di gestione e manutenzione degli strumenti, compresa la procedura di taratura degli stessi;
- Valorizzazione delle risorse umane

| Area | Matrici | Prestazioni in essere | LECCO | COMO | BERGAMO | Note | |
|--|---------------------|---|--------------------|------|---------|--|---|
| microbiologia: Prestazioni di base | Alimenti e acque | Microbiologia alimentare | si | si | si | Ricerche da lasciare decentrate ad eccezione della ricerca di alcuni patogeni che andrebbero centralizzati nel Lab. che ha il metodo accreditato | |
| | | Analisi microbiologia acque minerali per autorizzazione | si | ? | si | Prestazione da centralizzare a BG | |
| | | Microbiologia acque destinate al consumo umano | si | si | si | Prestazione da lasciare decentrata | |
| | | Legionelle | si | si | ? | Prestazione da lasciare decentrata | |
| | | Controllo microbiologico acque di balneazione | si | si | si | Prestazione da centralizzare a Como | |
| | | P CB | no | no | si | | |
| | | Fitosanitari | no | no | si | | |
| Analisi chimiche | | Coloranti | no | no | si | | |
| | | Analisi chimiche su acque | no | no | si | | |
| | | Screening aflatossine | no | no | si | | |
| Analisi chimiche | Cosmetici | Analisi merceologiche su alimenti | no | no | si | Prestazione da centralizzare a BG | |
| | | analisi chimiche su cosmetici | no | no | si | | |
| Microbiologia prestazioni specialistiche | Matrici varie | Sierotipizzazione Salmonelle | si | no | no | Prestazione da centralizzare a LC | |
| | | Monitoraggio alghe potenzialmente tossiche | si | no | no | | |
| | | Ricerca microcistina | si | no | no | | |
| Micologia | Funghi | Controllo inquinamento indoor | si | no | no | Prestazione da centralizzare a LC | |
| | | Cosmetici | no | si | si | Prestazione da centralizzare a BG | |
| | | Ispettorato micologico 1° livello | si | si | no | Prestazione da lasciare decentrata | |
| Analisi chimiche alta specializzazione | Alimenti | Ispettorato micologico 2° livello | si | no | no | Prestazione da centralizzare a LC | |
| | | Analisi merceologiche su alimenti | no | no | si | Prestazione da centralizzare a BG | |
| Tossicologia | Cosmetici | analisi chimiche su cosmetici | no | no | si | Prestazione da centralizzare a BG | |
| | | Droghe da abuso a scopo clinico | urine laboratori A | si | si | si | Prestazione da lasciare decentrata Da centralizzare la gara |
| | | Droghe da strada | Analisi chimiche | no | si | si | Da dismettere come da indicazioni regionali o da centralizzare a BG |
| | Droghe da abuso lab | Ricerca su urine e/o matrici | si | no | no | Da centralizzare a LC | |

COSA E' STATO FATTO IN QUESTI ANNI

- Corsi di formazione sul SGQ
- Corsi di formazione su argomenti tecnici
- Esecuzione tarature interne
- Audit interni

OBIETTIVI 2012

- Gestione degli audit interni in accorso alle ISO 17025:2005 e 19011: 2011: elaborazione di un protocollo condiviso
- Gestione delle tarature interne: elaborazione di un protocollo condiviso
- Gestione del campionamento e del trasporto campioni
- Omogeneizzazione dell'attribuzione dei codici del tracciato record

LA RESILIENZA AL CAMBIAMENTO

Il termine di resilienza deriva dal latino resiliens, resilire, rimbalzare, re-salire, saltare indietro. In fisica, la resilienza è la capacità di un materiale di resistere ad un urto improvviso senza spezzarsi e deformarsi, è la resistenza che un materiale offre alle azioni dinamiche e ne misura l'elasticità. Si contrappone alla fragilità, caratteristica di alcuni materiali, nei quali la rottura si verifica bruscamente senza essere preceduta da deformazioni di snervamento.

Il concetto applicato al comportamento umano descrive la capacità di essere flessibile, vale a dire la capacità di adattarsi ai cambiamenti, alle sollecitazioni dinamiche, agli “urti” o pressioni che l'ambiente in evoluzione continua esercita sugli individui. Accettare come inevitabili le nuove esigenze e tendenze, adattare, “piegare” i propri schemi mentali alle novità che l'evoluzione del contesto ci propone, adottare comportamenti coerenti con tali mutate condizioni esterne, costituisce quella flessibilità spesso necessaria alla sopravvivenza di un servizio.

