

La cultura della sicurezza:

principio ispiratore per la strutturazione dei safety management system

di **Natalia Distefano e Salvatore Leonardi**,
Università degli Studi di Catania

Il Safety Management System che il Gestore Aeroportuale deve approntare a norma ENAC mostra funzionalità ed efficienza concreta nella misura in cui deriva da una condivisione profonda e da una diffusione a tutti i livelli (partendo dai vertici) dei principi ispiratori della cultura positiva della sicurezza.

Ce ne parlano Natalia Distefano (Dottore di Ricerca in Ingegneria delle Infrastrutture Viarie presso l'Università degli Studi di Catania) e Salvatore Leonardi (Ricercatore Universitario e Docente di Infrastrutture Viarie Urbane e Metropolitane presso l'Università degli Studi di Catania).

Natalia Distefano, Dottore di Ricerca in Ingegneria delle Infrastrutture Viarie presso l'Università degli Studi di Catania; Salvatore Leonardi, Ricercatore Universitario e Docente di Infrastrutture Viarie Urbane e Metropolitane presso l'Università degli Studi di Catania

In base al Regolamento ENAC ciascun Gestore aeroportuale deve implementare un Safety Management System per il miglioramento dei requisiti di sicurezza dell'aeroporto.

Un Safety Management System aeroportuale, tuttavia, per essere realmente funzionale ed efficiente, dovrebbe essere considerato non come uno strumento forzatamente imposto dalle normative, ma derivante dai principi ispiratori della cultura positiva della sicurezza.

La concezione di un sistema di gestione della sicurezza, quindi, oltre che dall'inderogabile necessità di realizzazione, dovrebbe essere originata da un'impostazione culturale avente come base le esigenze di sicurezza.

Tali concetti, del resto, sono accennati nella prima parte delle linee guida dell'ENAC per l'implementazione del Safety Management System (26/09/2005), in cui la cultura della sicurezza viene definita come:

- una cultura che informa le persone sui pericoli e i rischi relativi alle loro operazioni e su come gestirli;

- una cultura di educazione che non tollera violazioni e che condivide con tutto il sistema ciò che è accettabile o meno;
- una cultura che incoraggia il reporting per correggere deficienze, proporre soluzioni e non per punire;
- una cultura di insegnamento ed apprendimento continuo per tutta l'organizzazione.

A tal proposito, si ritiene necessario svolgere qualche considerazione in merito alla natura del concetto di "cultura di sicurezza". Si può affermare che la cultura della sicurezza è da considerarsi una connotazione innata di ogni individuo, non acquisibile né con l'esperienza sul campo né, tanto meno, con le semplici attività di aggiornamento e di documentazione.

Le esigenze di sicurezza di un qualsiasi contesto potenzialmente assoggettato a rischi di varia natura, alla stessa stregua dei valori morali di un individuo, devono costituire principi propri e far parte della mentalità di quanti, a vario titolo, sono coinvolti nelle attività che si svolgono in quel dato ambito e che possono

coinvolgere anche terze persone (ad es., i fruitori dei servizi offerti da una organizzazione).

Tali concetti, traslati nell'ambito della struttura di un'organizzazione, si traducono nella convinzione profonda ed ampia della necessità di operare in sicurezza da parte delle alte sfere dirigenziali. Spetta proprio ai dirigenti infondere ai livelli inferiori della gerarchia del sistema i principi ispiratori della cultura di sicurezza. Solo in questo modo si può pensare di rendere massimamente efficace il rendimento di un sistema di gestione della sicurezza. Viceversa, un modus operandi fondato sull'imposizione di principi ritenuti estranei o lontani dalla mentalità del gestore della sicurezza comporterà inevitabilmente la caduta di rendimento del sistema e, nel peggiore dei casi, il suo totale fallimento.

Tenendo conto delle varie definizioni presenti in letteratura, si può affermare che *devono essere insiti nel concetto di cultura della sicurezza i valori e le priorità attribuiti, nel tempo, alla sicurezza di ogni componente di un gruppo e ad ogni livello dell'organizzazione.*

Ciò vuol dire che ciascun individuo o gruppo si impegna: 1) per la responsabilità personale di sicurezza, 2) per le azioni preventive, 3) per favorire lo scambio di comunicazioni relative alla sicurezza, 4) per apprendere sistematicamente, 5) per adeguare il proprio comportamento sulla base delle esperienze derivanti dagli errori commessi.

Nell'ambito di una qualunque organizzazione, i principi fondanti della cultura della sicurezza possono sintetizzarsi nei seguenti cinque fattori: l'impegno organizzativo, la partecipazione della direzione, il coinvolgimento degli impiegati, i sistemi di ricompensa o di punizione ed i sistemi di segnalazione (Fig. 1).

Impegno organizzativo. Viene espresso dal grado di importanza, in termini di elemento guida e di principio ispiratore, conferito alla sicurezza dai livelli dirigenziali dell'organizzazione. L'impegno della direzione è quindi riflesso dalla propria capacità di mostrare un atteggiamento positivo e continuo verso la sicurezza e di promuovere la sicurezza in modo costante a tutti i livelli dell'organizzazione. Tale impegno si può esplicitare, inoltre, negli sforzi profusi al fine di accertare che ogni aspetto caratterizzante le attività dell'organizzazione (attrezzature, procedure, addestramento, programmi di lavoro, ecc.) sia valutato e, se necessario, modificato per migliorare le prestazioni in termini di sicurezza del sistema.

Partecipazione della direzione. Nell'ambito della cultura della sicurezza, la partecipazione della direzione si riferisce al grado con cui i dirigenti di medio e di alto livello sono personalmente coinvolti nelle attività connesse al mantenimento di opportuni livelli di sicurezza. Ta-

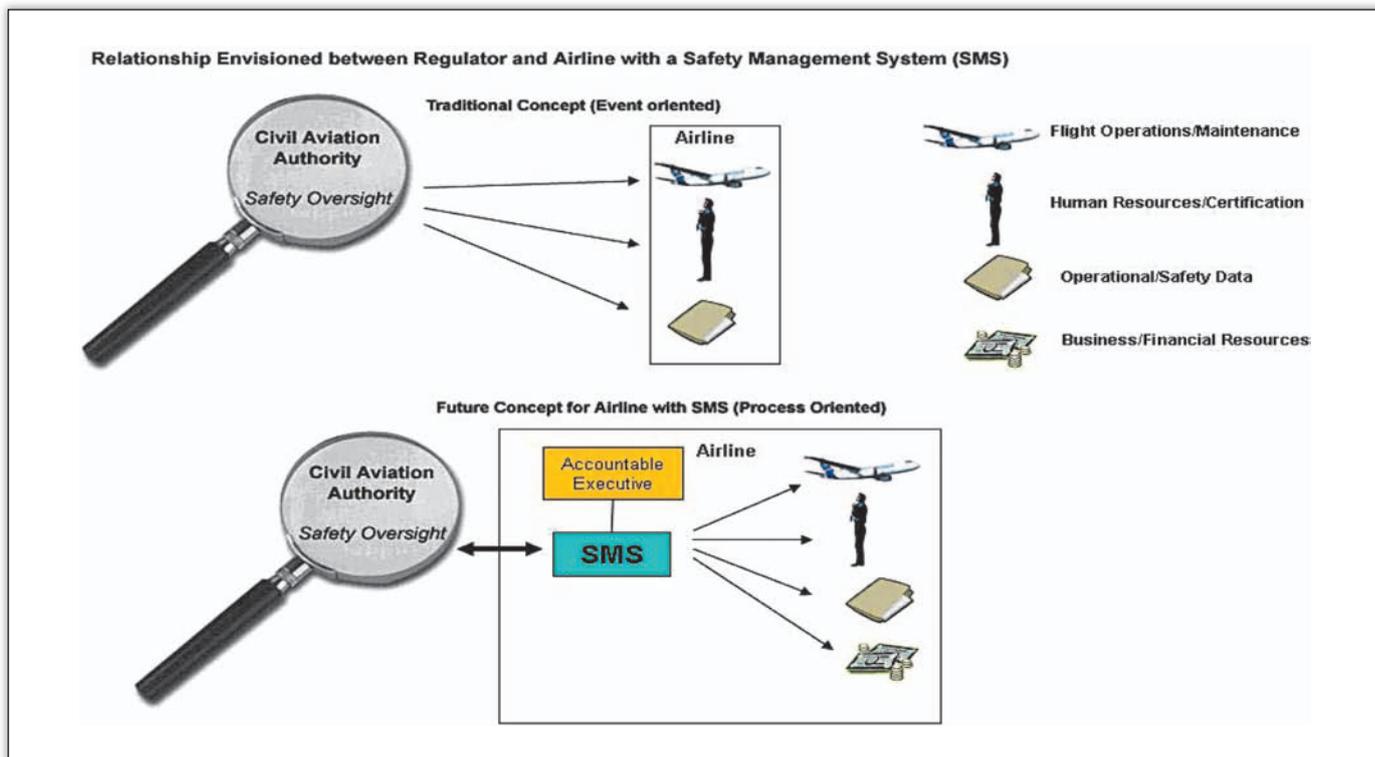
le partecipazioni si può manifestare con il contributo a seminari in materia per l'addestramento del personale, con la supervisione attiva sulle operazioni legate al mantenimento degli standard di sicurezza, con il coinvolgimento nella gestione dei rischi nelle operazioni ordinarie e con le comunicazioni relative alla sicurezza tra i diversi livelli della struttura gerarchica. Attraverso la partecipazione alle operazioni giornaliere, la direzione deve comunicare al proprio personale un atteggiamento sensibile alla sicurezza che contribuisca alla predisposizione verso una cultura positiva di prevenzione delle varie componenti umane del sistema.

Coinvolgimento del personale. Le organizzazioni con una buona cultura della sicurezza devono impegnarsi a far sì che tutto il personale sia consapevole del ruolo determinante che esso può avere nei riguardi della materia. Specificatamente, il coinvolgimento si riferisce alla percezione o all'attitudine dell'individuo a seguito di un'attribuzione di autorità o di responsabilità da parte del livello di gestione più alto. Nell'ambito della cultura della sicurezza, il coinvolgimento del personale comporta l'attribuzione a quest'ultimo di una significativa voce in capitolo in merito alle molteplici decisioni relative alla sfera della sicurezza, e di un ruolo fondamentale nell'implementazione e nella realizzazione dei miglioramenti dell'organizzazione nel suo complesso relativi al tema sicurezza.

Sistemi di ricompensa o di punizione. Uno dei componenti chiave della cultura della sicurezza è il modo in cui sia il comportamento sicuro che quello pericoloso debbano essere valutati, insieme al metodo di valutazione delle ricompense e delle punizioni che conseguentemente vengono assegnate. Ogni componente dello staff deve riceve-



Figura 1. Principi basilari per la cultura della sicurezza



re la sua parte di gratificazione per effetto del proprio contributo al mantenimento del giusto grado di sicurezza (ad esempio, per la denuncia del non rispetto di uno o più punti di una procedura operativa o, più semplicemente per la segnalazione di un malfunzionamento). Il riconoscimento deve essere coerente con le politiche aziendali: può trattarsi della lode espressa dalla direzione o anche di altre forme di incentivo. Di taglio diametralmente opposto devono essere le punizioni predisposte per quanti hanno attuato comportamenti non conformi ai requisiti di sicurezza.

Sistemi di segnalazione. Un sistema di segnalazione efficace e sistematico è determinante per l'identificazione delle debolezze e delle vulnerabilità del sistema prima che un incidente avvenga. Un aspetto rilevante di una buona cultura della sicurezza è la libera segnalazione dei problemi di sicurezza che vengono all'attenzione del personale nel corso della sua attività quotidiana. Di conseguenza è importante che venga strutturato un sistema informativo per comunicare al personale che i suoi suggerimenti

o le sue preoccupazioni sono stati considerati, nonché per informarlo sul tipo di azioni che saranno intraprese ai fini della risoluzione dei problemi segnalati.

Un indicatore di un'adeguata cultura di sicurezza per una data organizzazione, pertanto, può essere individuato nell'effettivo grado di diffusione dei principi basilari di cui si è discusso, come elementi caratterizzanti la gestione dell'organizzazione medesima.

Un SMS, quindi, risulterà tanto più efficace quanto più sarà strutturato sulla base di principi di sicurezza radicati nella mentalità dei dirigenti dell'organizzazione e trasferiti a tutto il personale implicato nella realizzazione del sistema di gestione della sicurezza. Per contro, il grado di efficacia di un Safety Management System può sensibilmente decrescere, fino al *total failure*, se esso venisse formulato nell'ambito di una struttura organizzativa poco incline alla cultura positiva della sicurezza, già a partire dalla classe dirigente.

In definitiva, non si può trascurare il fatto che il livello di rischio nelle organizzazioni com-

plesse come quelle aeroportuali, possa, a parità delle condizioni al contorno, essere minore in quelle strutture pervase da una forte propensione verso la cultura della sicurezza. Ancora una volta, dunque, si ribadisce che la mentalità che sta alla base di qualsiasi modalità di operare non è uno strumento che può essere imposto dalle Directive promulgate da un Ente Regolamentatore, benché affidabile ed autorevole.

Bibliografia

- [1] Circolare ENAC (17/03/2006). **Il Sistema di Gestione della Sicurezza (Safety Management System) dell'aeroporto.**
- [2] ENAC (26/09/2005). **Il Safety Management System. Linee guida e strategie.**
- [3] ENAC (21/10/2003). **Regolamento per la costruzione e l'esercizio degli aeroporti.** Seconda edizione.
- [4] S. Canale, N. Distefano, S. Leonardi. **Situazione attuale e prospettive future della sicurezza in campo aeroportuale.** Riv. Le Strade. N° 1/2 - Gennaio/Febrero 2004.

