

SULLA STRADA PER IL SAFETY MANAGEMENT SYSTEM

Tradizionalmente fino a qualche decennio fa, l'aviazione era considerata un ambiente nel quale erano commessi pochi errori. Negli incidenti che accadevano, l'industria e l'opinione pubblica accettavano prontamente la spiegazione che una o più delle persone coinvolte avessero commesso qualche errore, causa dell'incidente. Verso la fine degli anni 70 questa percezione iniziò a cambiare: l'attenzione dell'industria si indirizzò più che ad individuare il responsabile dell'errore, a determinare le circostanze che lo avevano reso possibile. Lo scopo era duplice: individuando le condizioni di criticità diventava possibile correggerle, riducendo la possibilità di ripetizione dell'errore e le conseguenze negative ad esso associate.

In pratica il concetto alla base della revisione degli Annessi VI, XI e XIV ICAO e della stesura del manuale *Safety Management System* (DOC-ICAO 9859), è il definitivo abbandono della safety reattiva, basata principalmente sull'investigazione degli eventi occorsi, per passare alla safety proattiva, dove la continua analisi dei dati disponibili è determinata all'individuazione dei pericoli connessi all'attività e dei rischi ad essi collegati. L'obiettivo è il controllo e la gestione del rischio individuato prima che questo possa generare un incidente o un inconveniente grave. Questo è in pratica l'*SMS Safety Management System*, un sistema strutturato volto ad identificare, analizzare, valutare e mitigare i rischi. L'operatore dovrà quindi istituire e mantenere un SMS che comprenda: una safety policy; un processo per stabilire indicatori di prestazione e obiettivi di safety per la misurazione continua dell'efficacia del sistema; un processo per l'individuazione dei pericoli e per la valutazione e gestione dei rischi associati; una chiara definizione delle responsabilità nell'area safety in tutta l'organizzazione, a partire dal top management.

L'SMS potrebbe essere considerato un sistema di gestione della safety completamente nuovo e innovativo. In realtà è possibile affermare che circa l'80% degli elementi costitutivi di un SMS siano già presenti tra gli operatori. Si tratta di metterli assieme in un modo nuovo, volto ad assicurare un approccio globale alla safety all'interno dell'organizzazione. Sono già numerose le realtà dove l'SMS vede applicazione più o meno completa: dal Canada al Regno Unito all'Australia, sono già numerose le Autorità Aeronautiche che richiedono o incoraggiano l'uso dell'SMS tra i vettori, i gestori aeroportuali, i manutentori ed il controllo del traffico aereo. Anche in Italia l'ENAC si è già mossa nella direzione dell'SMS per tutte le organizzazioni che operano nel settore aeronautico. Oltre al requisito SMS già previsto ed in implementazione per i gestori aeroportuali, sono state emanate anche linee guida e raccomandazioni che hanno trovato concretezza nella circolare OPV9A che riguarda i principi dell'SMS per gli operatori aerei delineando strutture organizzative ad esso funzionali e criteri di qualificazione relativi alle figure responsabili, tra le quali quella del safety manager.

Sicuramente in ambito europeo il termine ultimo del 1 Gennaio 2009, indicato dall'ICAO per l'implementazione dell'SMS per gli operatori aerei e per le organizzazioni di manutenzione, non potrà essere rispettato. La definizione di un processo di implementazione, basato su una chiara struttura normativa e, ancor più importante, su un piano di progressiva introduzione dovrà essere il principio ispiratore del regolatore europeo e nazionale. L'errore più grande che possa essere fatto è infatti quello di definire norme e procedure chiedendo poi all'operatore la loro applicazione immediata. Quanto successo ad esempio con l'introduzione del sistema di qualità negli anni passati dovrà essere evitato: l'SMS deve diventare il "modo" di gestire l'azienda, profondamente compreso e metabolizzato evitando così che possa essere considerato l'ulteriore aggiunta normativa all'esistente sistema aziendale. Un'introduzione "ragionata" dell'SMS richiede tempo e preparazione: un esempio da imitare è sicuramente quello seguito dall'Autorità

Aeronautica Canadese *TC Transport Canada* dove il requisito dell'SMS esiste dal 2005 ma ha richiesto un ciclo di tre anni, basato su quattro fasi per la sua completa implementazione, attentamente seguito dall'autorità e condiviso con l'operatore.

Ma questo non è l'unico rischio sulla strada del cambiamento richiesto dall'SMS. Come accennato in precedenza, molti operatori hanno già in essere una buona parte degli elementi dell'SMS: dal sistema di "incident reporting" all'investigazione degli eventi occorsi, dall'analisi sistematica dei dati di volo FDM Flight Data Monitoring alla "safety promotion". Metterli assieme, integrarli con un appropriato sistema di risk management e "condirli" con un innovativo e convinto presidio del top management non è impresa semplice. Arrivare a far gestire dal top management la safety così come gestisce il marketing e la finanza richiede molto impegno, tempo ed aiuto esterno. Non è infatti con la semplice adozione di una norma che l'Amministratore Delegato o l'Accountable Manager di un operatore modificherà il modo di pensare alle sue priorità.

Non dimentichiamo inoltre che l'implementazione dell'SMS per un operatore aereo si deve confrontare con la presenza di un ormai decennale sistema di gestione della qualità QMS. Va evitata con attenzione la possibilità che si definisca una norma europea sull'SMS senza prima chiarire inequivocabilmente: il ruolo del safety department e quello del quality department; le competenze e le funzioni del safety manager, del quality manager e dei post-holders in relazione all'SMS e alle rispettive responsabilità in ambito safety; le procedure ed i metodi per stabilire e mantenere un efficace programma di "safety performance monitoring". In pratica se il programma di audits rimane parte essenziale del QMS o del SMS e la collocazione dei "safety audits".

Occorre cioè non cedere alla tentazione di pensare che un ben strutturato QMS rappresenti già un SMS a cui manca solo il processo di risk management. E' vero, a differenza di altre realtà aeronautiche nel mondo, la presenza in Europa di un QMS richiesto per la certificazione dell'operatore, rende l'implementazione dell'SMS più complicata, ma ciò non deve portare a soluzioni semplicistiche. Un SMS consiste nel definire e introdurre processi organizzativi e procedure che identifichino i pericoli tenendo sotto controllo e mitigando i rischi connessi con le attività operative. Un QMS rappresenta un processo strutturato per assicurare che questi processi e procedure riescano a realizzare gli obiettivi fissati, ed in caso di insuccesso, per migliorarli. Ciò non toglie che un'integrazione tra QMS e SMS possa essere una soluzione percorribile che richiede però un'attenta ridefinizione di ruoli, competenze ed assetto organizzativo dell'operatore e non una semplice operazione di "maquillage". In effetti sembra quella dell'integrazione e della complementarità la strada che l'EASA intende percorrere nella definizione della NPA notice of proposed amendment sull'SMS che dovrebbe vedere la luce nei prossimi mesi.

E' necessario infine dedicare la necessaria attenzione per fornire agli operatori strumenti e formazione in ciò che in questo momento è l'elemento dell'SMS meno consolidato e presente: il risk management. Molti operatori difettano infatti di metodi e strumenti appropriati per operare con la parte proattiva nella valutazione del rischio ovvero il suo controllo e gestione. Dovrebbe essere compito dell'ICAO ed in generale del regolatore comunitario fornire, assieme alla norma, metodi per il risk assessment concettualmente robusti, pratici e non troppo scientifici o complicati. Sicuramente c'è bisogno di qualcosa di più efficace dei metodi classici che consenta di utilizzare come input fonti di dati differenti come quelli del Flight Data Monitoring FDM, dei safety reports, degli audit findings e non solo, ottenendo come output un quadro integrato ed omogeneo del rischio. Varie iniziative sono in campo per definire una metodologia efficace e pratica per identificare e valutare i rischi, tra queste anche quella dell'IFSC che sta realizzando per i suoi soci un tool di analisi per la valutazione del rischio collegato all'SDS, software per la gestione dei safety reports.