

Roma, 16 giugno 2016

INTERVENTO DEL GESTORE AEROPORTUALE

— *Ing. Marina Maschio, Safety Manager AdR – Aeroporti di Roma SpA*

M. MASCHIO: Intanto buongiorno a tutti. Grazie a IFSC per l'invito e per il tema caldo e quanto mai attuale. Io credo che rispetto a tutti gli interventi di chi mi ha preceduto c'è un tema, un minimo comun denominatore. Io credo che separazione, integrazione, conflitto o non conflitto, sia solo esclusivamente un tema culturale. Ho cercato di rappresentare la risposta ai quesiti intelligentemente fatti con questa piramide. Che cosa abbiamo alla base? Alla base abbiamo sicuramente l'adeguamento di un'organizzazione a tutto ciò che sono i requisiti regolamentari e a quelli che sono gli strumenti interni, quindi le procedure, le istruzioni operative, i manuali, il training e il sistema di gestione che l'organizzazione applica per seguire i requisiti regolamentari. E questo ovviamente all'interno. L'obiettivo, il target del compliance è anche quello, ovviamente, di indirizzarsi verso – e parlo nella fattispecie del sistema aeroportuale, che per natura è complesso perché ha diversi soggetti che contribuiscono al funzionamento sicuro di un aeroporto – ovviamente anche il controllo da parte della compliance degli adeguamenti regolamentari di chi in qualche modo partecipa, direttamente o indirettamente, al funzionamento sicuro di uno scalo. Ma non è sufficiente. È necessario ma non sufficiente. Come sappiamo, al centro di questa piramide, alla base abbiamo l'identificazione dei pericoli e la valutazione dei rischi. Perché questi lati delle piramidi combaciano? Perché l'adeguamento normativo, e in questo l'EASA è un promotore di questa rivoluzione nel settore, l'identificazione del rischio ti dà la possibilità, nella valutazione, anche di andare oltre la norma. Come andare oltre la norma? Innanzitutto entrando in un mercato che è un mercato internazionale, quindi non ce la cantiamo e non ce la suoniamo più da soli, c'è un confronto internazionale di un certo tipo. C'è un benchmarking, abbiamo degli indicatori – spero e auspico presto – che potrà misurare aeroporti delle stesse dimensioni che potranno scambiarsi dei dati e misurarsi sulla base di una prestazione. E quindi è necessario ma non sufficiente perché bisogna superare in qualche modo la norma e parlare di best practice e best performance. E siamo in alto nella piramide. E quindi sulla base della piramide abbiamo il "come si deve", in alto abbiamo il "come si potrebbe", che è quello che fa tendenzialmente un safety management system, la misura di quello che è in campo, il monitoraggio continuo e la domanda se effettivamente quello

Roma, 16 giugno 2016

che c'è in campo è efficace per raggiungere i requisiti di sicurezza che poi tra l'altro sono le organizzazioni del sistema aeroportuale che si deve dare. Quindi la base è in funzione dei requisiti, in alto invece c'è il rischio, è tutto in funzione del rischio. E mi piace parlare in questo contesto di prestazione sostenibile. Tutte le organizzazioni ormai si sono adeguate al concetto di prestazione sostenibile, produzione sostenibile, implementazione dei sistemi sostenibili. E questo l'abbiamo dal punto di vista ambientale, l'abbiamo dal punto di vista finanziario, cioè non possiamo più permetterci di parlare di safety come qualche cosa che è al di fuori del sistema. La safety è qualche cosa che è all'interno del sistema aeroportuale. Ma non solo del gestore aeroportuale, signori, di tutti i soggetti che direttamente e indirettamente collaborano e si integrano in questo sistema per raggiungere le performance di safety che i vettori, i nostri operatori, i nostri clienti, ci chiedono sempre di più. Quindi sviluppo sostenibile e safety commitment, quindi un tema prettamente culturale. Il termometro ovviamente fa salire la temperatura, quindi il rischio, se noi ci limitiamo puramente a seguire i requisiti di norma che, per quanto completi possono essere, non daranno mai alle organizzazioni lo strumento per superare, per migliorare la sicurezza delle prestazioni, soprattutto dove ci sono più soggetti che interagiscono. E in questo il 139 parla chiaro: considerando otto accordi interfacce organizzative. I requisiti regolamentari, il 139, non ci dice come affrontare l'interfaccia tra ENAV e gestore, come ENAV e gestore si devono incominciare a parlare, come devono incominciare a comunicarsi dei dati sensibili di una certa qualità al fine di raggiungere un obiettivo unico, che è la sicurezza delle operazioni. Quindi da una parte la compliance che si chiede, sono conforme? Dall'altra il performance monitoring, e quindi entrambi, che si chiedono, quanto in campo, è realmente e veramente efficace? Soprattutto considerando un sistema che è dinamico, in cui le variabili al contorno cambiano, non dico quotidianamente, ma quasi quotidianamente. Quindi, come vediamo, compliance, monitoring e safety management li vediamo come due sistemi assolutamente complementari, l'uno non può prescindere dall'altro. Il Safety Management System contiene il Quality Management System, perché un sistema per essere safe, la base di partenza è la compliance. Vero altrettanto è che nella mia umile esperienza ho visto tante organizzazioni molto compliance sulla carta, molto conformi, poco safe. Quindi quello che dobbiamo rischiare, di evitare dal punto di vista del rischio, è la disgregazione. In che senso? Non dobbiamo dimenticarci che l'audit, sia esso di compliance o sia esso di safety, che poi

Roma, 16 giugno 2016

tendenzialmente l'uno racchiude e contiene l'altro, spesso vengono visti come dei momenti di controllo. È questo il limite del sistema, l'audit come un momento di controllo. Non parliamo di organizzazioni patologiche, Noi non parliamo di organizzazioni il cui obiettivo ultimo è evitare la norma e quindi è ledere il sistema. Noi parliamo di organizzazioni responsabili, il 139 responsabilizza le organizzazioni, quindi cultura di safety, in un sempre più avanzato sistema di gestione per cui c'è un autocontrollo, una forma di sopravvivenza, in questo mercato che è sempre più aggressivo, tale per cui tendenzialmente l'audit non deve essere più visto come un momento di controllo ma in realtà come un momento di crescita. Il rischio della deframmentazione organizzativa e di creare tanti centri di – purtroppo, non mi piace il termine ma spesso è visto così l'audit – tanti elementi di controllo, quindi la disgregazione cosa può comportare? Alla patologia dei sistemi organizzativi che è quella della deresponsabilizzazione. Voglio fare questa provocazione, non è la prima volta e non è l'ultima che sento nei corridoi davanti alla macchinetta del caffè, mah, è safe perché tanto l'ha approvato l'autorità. Noi dobbiamo superare quest'impasse del fatto che tendenzialmente ci sia il controllo del controllo del controllo e proprio perché c'è un controllo, io posso anche permettermi di deviare quella che è una mia responsabilità, deontologica e professionale. Per me, Safety Manager Aeroporti di Fiumicino, i Post Holder sono i primi garanti della conformità legislativa, perché hanno una procura aziendale, perché sono stati accertati da un'autorità, perché hanno un curriculum ed è nei loro interessi fare safety e farla bene. Alla domanda tra regolazione prescrittiva e performance /based/ regulation, io credo che sia attendere un'evoluzione del sistema che non possiamo che permetterci di fare, sempre in termini di cultura. È una forma di responsabilizzazione delle organizzazioni perché se la prima tendenzialmente è in funzione del requisito, la seconda è in funzione del rischio. E guardate, la regolazione prescrittiva, a nostro parere, crea e rischia di degenerare il sistema in una cultura tipicamente a silos. Voi immaginatevi un aeroporto dove abbiamo mille soggetti, mille no, però svariati soggetti che sono soggetti tutti separatamente a regolamentazione completamente diversa. Quello che tendenzialmente fa il 139 è anche introdurre proprio il concetto di generazione del rischio, il /change/ management. Io gestore, non è la prima volta che ci capita che per chiudere un'infrastruttura, quindi per essere perfettamente adempienti a un requisito, qui siamo dalla parte della legge, se entra il magistrato noi siamo a posto, abbiamo chiuso quell'infrastruttura perché in

Roma, 16 giugno 2016

quel momento l'infrastruttura andava chiusa, ma in quel momento, allo stesso tempo stiamo generando un rischio a un altro soggetto che è il pilota in avvicinamento, che è il controllore di volo che sta gestendo il traffico aereo, e quindi se io mi attengo strettamente all'adeguamento ai requisiti regolamentari, rischio, con una cultura a silos, di non tenere in considerazione, nell'ottica dell'integrazione del sistema, che io sto generando un rischio per un'altra organizzazione. Ecco perché andiamo e dobbiamo andare verso la performance /based/ regulation. Io vado e mi fisso, il mio obiettivo è il rischio, io devo analizzare i processi in funzione della gestione del rischio. E nel rischio di un sistema complesso quale quello di un aeroporto purtroppo la valutazione deve essere fatta attivamente da più soggetti. Quindi la sfida gestionale quale sarà, che è quella che chiede la nuova regolamentazione, è quella che tendenzialmente, a parer nostro, va verso l'integrazione? Sapere mobilitare e allineare energie, sforzi e prestazioni verso un unico obiettivo, comune, in un sistema complesso. Sulla performance /based oversight/ è già stato approfondito abbondantemente l'argomento dai miei predecessori, quello che ci tengo tendenzialmente a dire è che la vera innovazione, anche del 139, su cui dovremo cominciare a misurarci è il benchmarking internazionale. Io non vedo l'ora di avere degli indicatori condivisi a livello europeo per poter capire se l'aeroporto di Fiumicino è veramente competitivo, se veramente gli standard di /run away incursion/ sono quelli che tendenzialmente ha un Heathrow piuttosto che un De Gaulle. Perché è questa la misura, la trasparenza, essere sempre il più possibile internazionali e confrontarsi tendenzialmente con realtà che siano della stessa dimensione. Cosa si è fatto? Per quanto detto sino ad ora, l'Aeroporto di Fiumicino crede nell'integrazione e ha proposto all'Autorità una Alternative Means of Compliance proprio per cercare – almeno in partenza, poi si scoprirà solo vivendo se questa soluzione sarà efficace o non sarà efficace, quindi si valuterà il sistema – di vedere nel safety manager anche il compliance manager. È una richiesta che è sottoposta all'Autorità, che deve essere ovviamente ancora approvata, di cui deve essere informata l'EASA, e ovviamente i rischi ci sono, innegabili. Quindi i lati positivi e i punti di forza è quello che pocanzi ho detto, integrazione, obiettivo comune, a braccetto, lavoriamo insieme per un unico obiettivo, però ci sono anche i rischi, che è l'indipendenza. Sicuramente io come controllore, e mi piace usare pochissimo questo termine però di fatto l'audit è visto come un momento di controllo e non possiamo negare il contrario, devo anche essere controllato. Entrambi, sia il compliance monitoring

Roma, 16 giugno 2016

che il safety manager devono essere controllati, per vedere se effettivamente stanno mettendo in atto, 2050 del Codice Civile, quanto è nel nostro potere per migliorare la sicurezza aeroportuale. Partendo dal principio che il rischio zero non esiste, se no cambieremmo tutti mestiere e andremmo a fare i fruttivendoli. Qual è ovviamente il rischio? Il rischio è proprio questo, come ADR ha proposto all'Autorità di sopperire a questa mancanza, il fatto che tendenzialmente safety e compliance siano integrati e quindi che nessuno tendenzialmente poi li controlli. Come azione di mitigazione abbiamo previsto, prevederemmo un audit interno da parte del nostro internal auditor Atlantia per quanto riguarda tendenzialmente il puro controllo di compliance, cioè questo audit è finalizzato solo ed esclusivamente al controllo se, di fatto, il safety compliance manager sta seguendo i requisiti di norma di settore. Il secondo invece controllo audit pianificato, sempre biennale, ovviamente si alternano tra interno e esterno, è quello da parte di una società certificata tecnica internazionale – ce ne sono parecchi di nomi internazionali, da APEX a AQC, che sono tendenzialmente società che fanno solo ed esclusivamente il mestiere di audit di sistemi di gestione di compliance – al fine di ovviamente avere un audit un pochettino più evoluto che possa intercettare i limiti del sistema, non tanto dal punto di vista della compliance /.../, quanto nella capacità dell'SMS di generare miglioramento continuo e quindi di aumentare la prestazione dell'ambito di safety. Perché quindi noi crediamo nell'integrazione? Perché io credo che al di là dei requisiti sia sempre comunque, e qui colgo positivamente la provocazione dell'Ingegnere Marasà, non si tratta tanto chi, come, dove, coincidono o non coincidono le figure, si tratta di sistema, si tratta di cultura dell'organizzazione, si tratta di capire e approfondire se la maturità del sistema è tale per potersi permettere di partire da un'integrazione e poi, se non funziona, passare alla disgregazione, sia essa positiva o negativa. Questa credo che sia la frase che racchiude il mio intervento, che lo sintetizza: per quanto le leggi possano cambiare in una notte a seguito di decisioni politiche o giudiziarie, quindi requisiti, i vincoli informali che rappresentano gli usi, i costumi e i codici morali sono molto più impenetrabili a politiche predeterminate. Questo per dire perché tendenzialmente un sistema deve essere maturo, deve avere la cultura per poter fare determinate scelte, assumendosene la responsabilità.

ALBERTI: Grazie.