

Care Colleghe, Cari Colleghi,

prosegue la serie di Newsletter legate agli Schemi di Certificazione di AICQ SICEV. Questa volta la "pillola formativa" si riferisce alle "Implicazioni del Fattore Umano nella applicazione, da parte delle Organizzazioni, e nella valutazione, da parte dei Lead Auditor/Auditor dei Sistemi di Gestione". La prima parte della Newsletter, quella strettamente legata alla descrizione degli Human Factor (HF) mi è stata messa a disposizione dal collega e amico Ing. Franco Filippi che, dopo aver operato per un lungo periodo in AERMACCHI S.p.A. è diventato Direttore Qualità di ALENIA AERMACCHI, per poi diventare uno dei più apprezzati Docenti e Consulenti che operano nel settore Avionico/Aerospazio, ove l'argomento di questa Newsletter è oggetto di costante ed elevatissima attenzione. Troverete i Suoi riferimenti, in calce all'articolo, che Vi consentiranno di contattarlo qualora necessitate di chiarimenti e ulteriori informazioni.

La seconda parte della Newsletter, quella che correla gli HF ai Sistemi di Gestione in generale ed a quelli per la Salute e Sicurezza più in particolare, è stata ricavata da una relazione su tale argomento preparata, qualche tempo fa, dal collega a amico Com.te Riccardo Bianconi di ACCREDIA che mi ha autorizzato ad utilizzarla nel contesto di questa Newsletter. Troverete i Suoi riferimenti, in calce alla Sua relazione, che Vi consentiranno di contattarlo qualora necessitate di chiarimenti e ulteriori informazioni.

Le tematiche legate al "Fattore Umano" (*HF = Human Factor*) verranno in seguito sviluppate in occasione di SABATI SICEV che verranno programmati all'inizio del 2016 e diventeranno argomento di esame per la certificazione AICQ SICEV dei Lead Auditor/Auditor di Sistemi di Gestione. Verrà inoltre programmata una campagna di divulgazione di queste tematiche presso i Lead Auditor/Auditor già certificati da AICQ SICEV con una verifica di efficacia dell'azione di aggiornamento tecnico svolta.

Buona lettura e buon lavoro.

Roberto De Pari
Direttore AICQ SICEV

Know how in pillole:

1. Human Factor

Lo *Human Factor* ha da sempre pervaso la vita e le attività delle persone determinandone gli elementi distintivi di successo o inficiandone i risultati con conseguenze che hanno spesso comportato perdite economiche e, a volte, anche perdite di vite umane.

Occorre evidenziare che anche nel nostro paese, con migliaia di Organizzazioni che hanno affrontato il problema della sicurezza del lavoro e del prodotto, è cresciuta un'esperienza che ha permesso di acquisire nuovi strumenti di governo dei processi e di focalizzare quegli elementi di successo o insuccesso che dipendono fondamentalmente dall'uomo.

Infatti il miglioramento delle conoscenze, della tecnica, dei mezzi disponibili (basti pensare all'evoluzione del software e a quanto ad esso correlato) e di conseguenza dei processi, ha permesso di migliorare, oltre i prodotti, anche la tecnica (insieme di conoscenze e mezzi) per la sicurezza del lavoro e del prodotto, a tutto campo. Ma le analisi, sempre più attente, degli insuccessi e degli incidenti di qualsiasi tipo, hanno fatto emergere più chiaramente come la componente umana sia l'anello debole della catena. Stiamo dicendo che oggi una Organizzazione di successo non può più essere basata solo sulla qualità dei suoi prodotti o dei suoi servizi ma deve poter contare sulla qualità dei propri uomini, del loro modo di pensare di vivere e di relazionarsi.

Da studente ho sempre tenuto nella mia camera da letto/studio un poster che rappresentava un vecchio che portava sulle spalle curve una grande gerla, con sullo sfondo un ponte, una nave un autotreno e un aereo e sotto una scritta che diceva: "Abbiamo imparato a calcolare la portata di un ponte, di una nave, di un aereo ma non ci siamo ancora curati di sapere quanto reggono le spalle di un uomo".

Da sempre, ma con una scarsa consapevolezza, in ogni contesto industriale, artigianale o più genericamente lavorativo e non solo, per realizzare prodotti o servizi si usano molte risorse tra cui l'uomo, forse senza una chiara e immediata consapevolezza che l'uomo è una risorsa unica e speciale perché è "la parte intelligente del sistema" ed è facile osservare che è "l'unica parte intelligente del sistema".

Nei corsi di formazione, prima di trattare l'argomento specifico, invito sempre l'aula a fare questa riflessione per poi dire che quando nel nostro lavoro c'è qualcosa che non va, non possiamo limitarci a dire (come spesso si fa) "qui il sistema non funziona", ma dobbiamo pensare che qualche "intelligenza" ha avuto un problema o è stata condizionata od oscurata o, ma pur sempre un'intelligenza che non ha funzionato o non ha potuto funzionare. Con questa consapevolezza possiamo orientare più opportunamente i nostri pensieri.

Il miglioramento della tecnica, dei materiali, dei criteri di progettazione e costruzione hanno ridotto gli insuccessi tecnici e hanno ancor più messo in evidenza la componente di insuccesso dovuta all'intervento dell'uomo.

L'uomo, come fattore più importante all'interno di qualsiasi processo, è l'elemento che, con le proprie variabilità, debolezze, condizionamenti può comprometterne il risultato. L'uomo, per sua natura commette errori, dunque non è ragionevole aspettarsi prestazioni umane *error-free*.

Un grosso contributo all'attenzione agli *Human Factors*, come causa degli errori che hanno portato ad incidenti aerei con perdita di vite umane, è stato dato dall'Aviazione Civile.

All'inizio dell'aviazione molti incidenti erano causati dalla tecnica, ancora non ben sviluppata, e dalle condizioni meteo di cui c'era una ridotta conoscenza e una scarsa capacità di previsione. Un gran numero d'incidenti era dovuta a cause ambientali o a problemi tecnici (cedimenti strutturali, avarie, malfunzionamenti, ecc..). Una percentuale minore era invece imputabile ad errori umani. Con lo sviluppo tecnologico e con l'accrescere dell'esperienza il numero degli incidenti si è ridotto sensibilmente stabilizzandosi tuttavia ad un valore al di sotto del quale negli ultimi decenni non si è mai riusciti a scendere. Se andiamo ad indagare sulle cause di questi incidenti, che sembra non si possano eliminare, troviamo che il 95% di essi sono imputabili ad errori umani, piloti e manutenzione, ma anche a produzione e progettazione, mentre soltanto una piccola percentuale è causata da problemi imprevedibili.

Il JAA (Joint Aviation Authorities), Ente europeo costituitosi per migliorare la sicurezza delle operazioni di volo dell'Aviazione Civile in modo omogeneo in tutti i paesi dell'Unione Europea, appena costituito ha emesso come prima norma la PART 145 che regolamentava le attività di riparazione e manutenzione dei velivoli in servizio. L'urgenza di questa norma nasceva dalla necessità di mettere sotto controllo attività che erano sviluppate con poca programmazione ed un elevato contributo operativo dell'uomo, da parte di molte piccole, medie Organizzazioni, alcune improvvisatesi per cogliere un business nascente.

Negli ultimi decenni le indagini sugli incidenti aerei hanno rilevato che una percentuale importante, all'interno del 95% degli errori causati dall'uomo era generato durante le attività di riparazione e manutenzione. Per capire quali errori possono essere commessi dall'uomo, in queste attività, si devono considerare tutti i fattori interni ed esterni che possono portare l'uomo a commettere inconsapevolmente errori nell'esecuzione delle attività lavorative, errori che, se combinati con altri fattori sfavorevoli, possono portare ad incidenti catastrofici con perdita di vite umane.

Per questo EASA, che come Agenzia Europea per la Sicurezza Aerea è subentrata al JAA, ha reso obbligatoria la formazione sugli *Human Factors* di tutto il personale delle aziende di manutenzione certificate PART 145, uniche aziende che possono fare manutenzioni o riparazioni sui velivoli d'impiego civile, definendo un *syllabus* specifico per questa formazione.

Stiamo dicendo che l'autorità europea per la sicurezza aerea si è preoccupata di definire una formazione ad hoc per rendere obbligatoria la conoscenza dei fattori interni ed esterni all'uomo che possono indurre il personale operativo a tutti i livelli a commettere errori che possono compromettere la sicurezza del volo.

E' da notare che gli stessi *Human Factors* all'interno di una Organizzazione possono portare ad errori che ancorché non connessi con aspetti di sicurezza del lavoro o del prodotto, possono compromettere l'efficienza e l'efficacia dei processi con impatti negativi sulla redditività delle commesse e, alla fine, sulla sopravvivenza dell'Organizzazione stessa.

La capacità di una Organizzazione di considerare l'uomo al centro dei suoi processi con il coinvolgimento attivo delle risorse umane in una formazione capace di far comprendere e metabolizzare i fattori interni ed esterni che possono influenzare positivamente o negativamente le attività e l'opera degli uomini è la "pietra d'angolo" necessaria per garantire risultati positivi e successo all'Organizzazione.

Ing. Franco Filippi

e-mail: inge.francofilippi@gmail.com

2. Le implicazioni del Fattore Umano (HF) nella valutazione / certificazione dei Sistemi di Gestione per la Salute e Sicurezza (SGSL)

Il percorso che porta allo sviluppo di un Sistema di Gestione (SG) in generale ed a quelli per la Salute e Sicurezza sul Lavoro più in particolare di un'Organizzazione può essere diversamente articolato, in funzione di diversi parametri, tra i quali forse il più significativo e di maggiore influenza è senz'altro la cultura organizzativa e gestionale dell'Alta Direzione e del progettista del SG, vuoi che quest'ultimo sia un'entità esterna, cioè un Consulente, vuoi che si tratti di risorse umane specializzate interne alla stessa Organizzazione.

La cultura gestionale ed organizzativa è il *driver* principale per definire gli obiettivi, non solo operativi, ma soprattutto strategici, che dovranno essere raggiunti attraverso lo sviluppo del SG in parola. Facciamo l'esempio di due distinte situazioni: nella prima la Direzione, desiderosa di far presto, di non aver "seccature" e di non "cambiare nulla" decide di predisporre un'impalcatura cartacea, grazie alla collaborazione di un consulente che fornisce la bozza della documentazione "genericamente necessaria" ai fini dell'ottenimento di una conformità "formale" ai requisiti della norma di base (es.: OHSAS 18001); nel secondo caso, invece, la Direzione si preoccupa di condividere con le parti sociali gli obiettivi e le modalità di attuazione del progetto, richiedendo la partecipazione fattiva delle risorse umane aziendali e ricercando competenze specifiche per quello che dovrà essere un programma di cambiamento radicale del modo di intendere l'Organizzazione. Tale differenza di approcci la dice lunga su quelli che saranno i risultati attesi a fronte del percorso di sviluppo di tale sistema.

Se l'obiettivo, condiviso dalle componenti del contesto socio-economico che è rappresentato in una Organizzazione, è quello del reale miglioramento delle condizioni di lavoro in un'ottica di sicurezza e di competitività, allora non si potrà prescindere assolutamente dal ricorso a tutte le "intelligenze" presenti nella Organizzazione e, conseguentemente, dall'attivazione di comportamenti sociali adeguati alle esigenze di sicurezza e di buona ergonomia del lavoro. Si noti che gli elementi distintivi del successo di un SG – a prescindere dal fatto che sia un SG per la Salute e Sicurezza sul Lavoro – sono abilitanti di tutta una serie di fattori di successo che caratterizzano le Organizzazioni dotate della migliore flessibilità, capacità di adattamento, capacità di innovazione di processo e di miglioramento della competitività complessiva.

Quello che si sta cercando di affermare è che vi è una distinzione sostanziale nei destini di un SG sviluppato rispettivamente: "a tavolino" da un "triste" incaricato della Direzione, con la collaborazione – probabilmente – di un consulente furbetto o, peggio ancora, ignorante delle dinamiche psico-sociali che lo sviluppo di un cambiamento attiva, ed inconsapevole della criticità del proprio incarico, piuttosto di quel SG per la Salute e Sicurezza sul Lavoro che sarà oggetto di un'attività partecipata delle risorse umane aziendali, aiutate da un facilitatore interno, che auspicabilmente sarà un rappresentante "vero" della direzione, con la collaborazione

di un consulente (meglio se di una struttura di consulenza multidisciplinare), capace di dare supporto tecnico e conoscitivo concreto e reale alle risorse umane interne all'Organizzazione.

Quale è l'indicazione, dunque? Ebbene, intanto occorre evidenziare che proprio nel nostro Paese, a fronte delle migliaia di Organizzazioni che hanno deciso di affrontare il processo di certificazione, si è maturata una esperienza che fino a dieci anni or sono era quasi impensabile, se non impossibile, in un panorama industriale come il nostro: dunque di un paese sviluppato. Si è avuta l'opportunità di osservare migliaia di situazioni, che vanno da un estremo all'altro della "scala di valori" per il lavoro [per la buona gestione, in genere] sopra descritta. Ove la Direzione ha compreso quali fossero i parametri "abilitanti" il miglioramento organizzativo, si sono visti dei risultati eclatanti, sotto tutti i punti di vista! Diversamente dove, purtroppo, l'impegno della Direzione e, soprattutto, la disponibilità di conoscenza socio-organizzativa, sono risultate molto minori.

Il coinvolgimento attivo delle risorse umane aziendali, d'altronde, è l'unico modo per far comprendere e "metabolizzare" i concetti relativi alla gestione della salute e sicurezza sul lavoro. Altrimenti questi sono destinati a rimanere, nel migliore dei casi, sulla carta.

Ecco, la "pietra d'angolo" necessaria ad erigere la costruzione di un SG utile a tutte le parti interessate – si badi bene, anche agli investitori, perché migliora le prestazioni generali di una Organizzazione – si tratta proprio del coinvolgimento consapevole delle risorse umane aziendali. Questo restituisce al SG la dimensione corretta di strumento di cultura diffusa per il controllo, che sistematizza alcune attività specifiche, attribuendo e distribuendo la responsabilità operativa alla linea: a tutti, ognuno al proprio livello, ma sicuramente chiedendo ad ogni singolo l'impegno intellettuale per segnalare tutte le possibili situazioni di rischio, ovvero i possibili miglioramenti.

Stante questo postulato: quale è l'ulteriore strumento abilitante del successo del sistema? Evidentemente, se si deve fare cultura, occorre che questa passi attraverso degli strumenti di comunicazione, di formazione, informazione ed addestramento tali da fornire a tutti le necessarie competenze, senza gravare eccessivamente sul "budget" economico di una Organizzazione.

Ciò che è stato appena detto è il presupposto per un'ulteriore riflessione: come si può realizzare un "clima" organizzativo che possa essere quello giusto per lo sviluppo delle competenze necessarie per la gestione della salute e sicurezza sul lavoro?

L'unica via che si può suggerire di seguire con la tranquillità di non dare delle indicazioni fuorvianti, è quella dell'approfondimento, preliminare allo sviluppo di qualunque progetto, delle conoscenze sulla gestione dell'ergonomia del lavoro. Questa disciplina che ha padri illustri e che, probabilmente dovrebbe essere fatta risalire alla cultura dei filosofi classici, tra i quali senz'altro Socrate, mette l'uomo e la sua capacità di percepire la realtà che lo circonda al centro dello studio. Non si può cambiare il comportamento e la percezione del rischio di un individuo, se prima non si fa sì che egli stesso cambi e se non si opera questo cambiamento a partire dal modello della realtà che l'individuo si è costruito.

Per fortuna, nella educazione – o, sarebbe meglio dire rieducazione – degli adulti, esistono degli invarianti che semplificano il lavoro. *Maslow* ci ha lasciato in eredità, ad esempio, una metodologia di analisi delle istanze di noi tutti esseri umani che può essere impiegata utilmente per stimolare l'attenzione sui temi afferenti gli aspetti della salute e sicurezza sul lavoro.

L'analisi psico-sociale, lo studio delle dinamiche dei gruppi, che normalmente vengono fatte a livello inconscio, possono essere portate allo stato consapevole ed utilizzate per il miglioramento proprio del clima, facendo sì che si crei un ambiente organizzativo favorevole allo sviluppo di un SG efficace. Occorre che, tramite queste tecniche di comunicazione efficace, possa essere risvegliato il desiderio di "partecipare" in modo attivo alla progettazione del lavoro. Ho quasi paura a scrivere questi concetti, dato che mi rendo conto della loro potenzialità, ma anche di quanto possano essere visti con sospetto da quei Manager che hanno timore delle grandi novità o di mettersi in gioco, dimostrando, finalmente, come sanno essere *leader* piuttosto che "entità burocratiche".

In un'Organizzazione vincente le persone vengono viste in una prospettiva pro-attiva, a fronte del reale clima interno – verso gli aspetti di controllo di gestione – valutando di conseguenza l' adeguatezza del rapporto che tali lavoratori hanno con la tecnologia, con le condizioni ambientali, con le procedure scritte – se note – o con le prassi consolidate. Solo approfondendo questi elementi è possibile adottare un approccio di guida "situazionale" e l'attenzione ai risultati, tutti. Infatti, quelli relativi alla produttività ed all' innovazione ne saranno una gradita conseguenza. I migliori economisti ci insegnano che sono proprio le innovazioni interne alle Organizzazioni, spesso, a fare la differenza in termini economici. L'osservazione diretta, in questi anni, ce lo ha dimostrato. Ma, solo le Organizzazioni ove le risorse umane vengono valorizzate e stimolate, possono attendersi questo "premio" in conto capitale, che può essere determinante per vincere le sfide del mercato attuale.

Com.te Riccardo Bianconi
e-mail: rbbigwhite@gmail.com