

Nonostante il [pessimismo di Perrow](#), che sostiene l'impossibilità della sicurezza assoluta, esistono delle realtà che pur operando in regime di alta complessità, riescono a garantire un buon livello di sicurezza nonostante operino in condizioni di incertezza, dove l'evento inatteso è la norma.

Si tratta delle cosiddette *High Reliable Organisation* (HRO – Organizzazioni ad Alta Affidabilità), che Bracco ha definito come “quelle attività dove il costo di un errore è di alcuni ordini di grandezza superiore al vantaggio dato dalla lezione appresa”.

Cosa vuol dire questa affermazione? Essa indica un fatto elementare, sintetizzato dalla massima americana: “*Safety costs? Try an accident!*” (“Se pensate che la sicurezza costi, provate con un incidente!”).

In pratica, mentre nelle altre organizzazioni come le assicurazioni, gli ospedali, ci possono essere degli errori che sono compensati da esborsi economici per i danni provocati, ma in compenso si può migliorare il sistema correggendo le procedure che hanno portato all'evento, nel caso delle HRO un errore ha un impatto così devastante che la lezione appresa diventa inutile.

Per trovare un esempio concreto e recente, basta pensare alla falla che si è aperta nel pozzo petrolifero *off-shore* nel Golfo del Messico, a causa di una evidente sottovalutazione del rischio da parte del management della British Petroleum (BP). La mancata manutenzione, l'accettazione di livelli di rischio ingestibili da una singola azienda, il danno ambientale che ne è scaturito, l'impatto economico per la stessa azienda per i risarcimenti nei confronti del governo americano, la perdita di immagine, sono costi di tale entità da mettere a repentaglio non solo l'azienda, ma un intero ecosistema.

L'inclusione del sistema del trasporto aereo in questo ambito, con la sua enfasi sull'aspetto sicurezza, è totalmente pertinente, poiché in esso operano coloro che non hanno altra scelta che lavorare bene. Tanto più che, come fa osservare Daniele Giugno: “L'argomento è destinato purtroppo ad assumere un'importanza crescente nel futuro, dato che il 75% degli incidenti gravi (ovvero in cui sono morte oltre 50 persone) del ventesimo secolo è avvenuto negli ultimi 25 anni”.

La scuola di pensiero più importante, relativa allo studio delle HRO è senz'altro quella costituita da studiosi appartenenti a discipline differenti (sociologia, psicologia e scienze politiche) che fanno capo alla Università di Berkeley (California) ed alla Ann Arbor School (Michigan). Qui le ricerche sono state focalizzate sullo studio del design e del management di gruppi ed organizzazioni con alti livelli di affidabilità iniziando con diverse organizzazioni USA ad alto rischio come la Pacific Gas and Electric Company (attività legate al nucleare), e due diverse portaerei della marina statunitense.

Alla tipologia HRO, secondo Woods, apparterebbero anche le centrali elettriche che forniscono energia alle grandi città, il sistema di controllo del traffico aereo, gli aerei che trasportano ordigni nucleari, le centrali nucleari a scopo civile, i reparti di emergenza negli ospedali ed anche i gruppi di lavoro che trattano per il rilascio di ostaggi.

Ebbene, nonostante l'elevato rischio connesso alle operazioni svolte, queste organizzazioni rappresentano dei modelli di successo, che hanno guadagnato la classe di "*nearly error free operation*" (quasi immuni da errori).

I ricercatori escludono che tale risultato possa essere frutto di casualità, e lo ritengono invece ascrivibile a processi specifici attivati al fine di prevenire qualsiasi evento negativo.

antonio.chialastri(at)manualedivolo.it

(23 novembre 2011)