

# Il caso Deepwater Horizon

Quando ignorare i segnali di rischio provoca la più grande catastrofe ambientale della storia

---

■ Tempo di lettura : 11 minuti | WRM Solutions — Rodolfo Liuzzi, CEO

Il rischio operativo nel settore estrattivo offshore è uno dei più complessi e pericolosi al mondo. Il caso Deepwater Horizon dimostra che anche quando i segnali di pericolo sono chiari, documentati e visibili in tempo reale, possono essere ignorati — con conseguenze devastanti e irreversibili per le persone, l'ambiente e l'economia.

## Una notte nel Golfo del Messico

Il 20 aprile 2010, alle 21:50, la piattaforma petrolifera Deepwater Horizon — di proprietà di Transocean e in leasing a BP — esplose nel Golfo del Messico. L'esplosione uccide 11 lavoratori e ne ferisce 17. La piattaforma affonda due giorni dopo, il 22 aprile 2010.

Quello che segue è il più grande disastro ambientale offshore della storia. Per 87 giorni consecutivi, petrolio grezzo si riversa nel Golfo del Messico — più di 200 milioni di galloni di petrolio grezzo si sono versati nel Golfo per quasi tre mesi prima che il pozzo potesse essere tappato.

Un evento che ha cambiato per sempre l'industria petrolifera offshore. E che avrebbe potuto essere evitato.

## La catena di cause : un disastro annunciato

Le indagini successive all'incidente hanno rivelato una realtà agghiacciante. La perdita di vite umane al pozzo Macondo il 20 aprile 2010, e il conseguente inquinamento del Golfo del Messico per tutta l'estate 2010, sono stati in parte il risultato di una cattiva gestione del rischio, cambiamenti dell'ultimo minuto ai piani, mancata osservazione e risposta agli indicatori critici, risposta inadeguata al controllo del pozzo e formazione inadeguata alle emergenze.

Non si trattava di un singolo errore. Era una catena di decisioni sbagliate, ognuna delle quali aveva aumentato il rischio in modo esponenziale.

## I segnali che nessuno ha voluto vedere

### Segnale #1 — Le anomalie di pressione ignorate in tempo reale :

Durante la sera del 20 aprile 2010, mentre il comandante della Deepwater Horizon conduceva un tour della piattaforma per i visitatori di BP e Transocean, l'equipaggio di perforazione osservò pressioni anomale nel tubo che conduceva al pozzo e iniziò ad adottare misure per chiudere il pozzo per prevenire il rilascio di idrocarburi. I segnali di pressione anomala erano visibili sui display in tempo reale. Erano stati registrati ore prima dell'esplosione. Non sono stati interpretati

correttamente — o peggio, sono stati deliberatamente ignorati per rispettare il calendario di produzione.

### **Segnale #2 — Il test di integrità del cemento fallito :**

Al centro del disastro c'è il fallimento della barriera di cemento nel pozzo Macondo. Il rapporto afferma che una causa centrale del blowout è stato il fallimento della barriera di cemento nella stringa del rivestimento di produzione. Halliburton, l'azienda responsabile del lavoro di cementazione, aveva effettuato test che mostravano risultati preoccupanti. Questi risultati non hanno impedito di procedere.

### **Segnale #3 — I sistemi di sicurezza disattivati :**

Le indagini hanno rivelato numerose deficienze dei sistemi, e atti e omissioni da parte di Transocean e del suo equipaggio, che hanno avuto un impatto negativo sulla capacità di prevenire o limitare l'entità del disastro. Questi includevano la scarsa manutenzione delle apparecchiature elettriche che potrebbero aver innescato l'esplosione, il bypass degli allarmi del gas e automatici.

### **Segnale #4 — La pressione commerciale sul calendario :**

Come risultato di una cascata di analisi dei guasti e dei segnali profondamente difettosa, processi decisionali, comunicativi e organizzativo-manageriali difettosi, la sicurezza è stata compromessa al punto che il disastro era diventato inevitabile. La piattaforma era in ritardo sul calendario. BP aveva già speso oltre 50 milioni di dollari di costi aggiuntivi sul pozzo Macondo. La pressione per completare le operazioni e abbandonare il pozzo era enorme.

## **Le responsabilità : tre aziende, un disastro**

Le indagini hanno stabilito responsabilità multiple e condivise. Nel settembre 2014, il tribunale federale che sovrintendeva le cause legali contro BP e altri ha stabilito che BP era responsabile al 67% per il blowout, l'esplosione e il versamento. Transocean, il proprietario della piattaforma, è stato ritenuto responsabile al 30%. Il restante 3% della colpa è stato attribuito a Halliburton, un appaltatore.

Tre aziende. Tre catene di comando separate. Un unico disastro che avrebbe potuto essere fermato in qualsiasi punto della catena.

## **Il costo dell'accecamento**

### **Il costo umano :**

11 lavoratori hanno perso la vita nell'esplosione del 20 aprile 2010. 17 sono rimasti feriti. Centinaia di migliaia di persone che vivono e lavorano lungo le coste del Golfo del Messico hanno subito conseguenze economiche devastanti — pescatori, ristoratori, operatori turistici, comunità intere.

### **Il costo finanziario :**

In giugno 2016, BP ha annunciato la sua stima finale dei costi del disversamento petrolifero : 61,6 miliardi di dollari. Nell'aprile 2016, BP ha accettato di risarcire le richieste ambientali per 20,8

miliardi di dollari — il più grande accordo per danni ambientali nella storia della nazione. Questo accordo includeva una penale federale di 5,5 miliardi di dollari ai sensi del Clean Water Act, la più grande nella storia del diritto ambientale. Separatamente, BP ha pagato 4 miliardi di dollari in multe e sanzioni penali, inclusi 2,4 miliardi di dollari per ripristinare le risorse naturali danneggiate.

#### **Il costo ambientale :**

La mareggiata di petrolio ha coperto una parte significativa del Golfo del Messico per mesi. Le conseguenze sull'ecosistema marino, sulle popolazioni di uccelli, sui fondali e sulle coste del Louisiana, Mississippi, Alabama e Florida sono state devastanti e durano ancora oggi.

#### **Il costo reputazionale :**

BP era una delle più grandi compagnie petrolifere del mondo. Il caso Deepwater Horizon ha incrinato questa reputazione in modo permanente. Il CEO Tony Hayward è stato licenziato nel luglio 2010 dopo una serie di dichiarazioni pubbliche disastrose — inclusa la sua famosa frase "I'd like my life back" mentre 11 famiglie piangevano i loro morti.

## **La lezione per ogni organizzazione**

Il caso Deepwater Horizon non riguarda solo il settore petrolifero offshore. Riguarda ogni organizzazione in cui la pressione commerciale può prevalere sulla cultura della sicurezza. Tre principi fondamentali emergono da questo disastro.

#### **Primo — I segnali in tempo reale devono essere ascoltati :**

Le anomalie di pressione erano visibili sui display della piattaforma ore prima dell'esplosione. In ogni organizzazione, i dati operativi in tempo reale sono segnali. Ignorarli per convenienza o per pressione del calendario è una scelta deliberata — con conseguenze potenzialmente catastrofiche.

#### **Secondo — La responsabilità condivisa è un rischio sistemico :**

Quando tre aziende — BP, Transocean e Halliburton — operano sullo stesso sito con catene di comando separate, la responsabilità della sicurezza può cadere nelle fessure tra le organizzazioni. Come nel caso Carillion con i subappaltatori, la complessità della catena di fornitura amplifica il rischio operativo.

#### **Terzo — La pressione commerciale non può mai prevalere sulla sicurezza :**

La piattaforma era in ritardo. I costi erano fuori controllo. La pressione per completare le operazioni era enorme. In questo clima, i segnali di rischio vengono minimizzati, le procedure vengono abbreviate, le decisioni vengono prese in fretta. È il momento in cui il rischio operativo smette di essere gestito e inizia ad accumularsi.

## **Conclusione**

L'esplosione della Deepwater Horizon non è stata un incidente. È stata la conseguenza inevitabile di una catena di scelte sbagliate, di segnali ignorati e di una cultura organizzativa in cui la velocità di produzione aveva sostituito la sicurezza come valore primario.

87 giorni di petrolio nel Golfo del Messico. 11 vite perdute. 61,6 miliardi di dollari di costi totali. E un ecosistema che porta ancora le cicatrici di quella notte del 20 aprile 2010.

Come nei casi Boeing 737 MAX, KNP Logistics, Carillion e Miteni — i segnali esistevano. Erano documentati. E sono stati ignorati.

La gestione del rischio operativo non inizia quando la crisi esplode. Inizia ogni giorno, in ogni decisione operativa, in ogni segnale che si sceglie di ascoltare — o di ignorare.

E nella tua organizzazione — chi ha il potere di fermare tutto quando i segnali diventano troppo forti per essere ignorati ?

---

### **Fonti**

*BP Deepwater Horizon Accident Investigation Report (settembre 2010)*

*BOEMRE Panel Report, U.S. Department of the Interior (ottobre 2011)*

*U.S. Coast Guard Report of Investigation (luglio 2011)*

*U.S. Department of Justice, Deepwater Horizon Settlement (aprile 2016)*

*NOAA, Deepwater Horizon Oil Spill Settlements (2016)*

*National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling, Final Report (gennaio 2011)*