

**Elisabetta Zara**

Resp. Comunicazione e Marketing AIAS
Redazione aiasmag



Rafforzare la cultura delle organizzazioni attraverso il contributo dell'HSE

L'Ingegnere Massimiliano Arces è attualmente Direttore HSE del Gruppo Autostrade per l'Italia.

Ingegnere civile dal 1999, lavora in Arthur Andersen e poi in Deloitte & Touche e opera come consulente aziendale.

Dal 2005 al 2008 opera come manager in Det Norske Veritas – società di classificazione navale e leader mondiale di soluzioni per la gestione dei rischi e il miglioramento della sicurezza – ove sviluppa competenze in materia di gestione ambiente e sicurezza in importanti contesti nazionali e internazionali.

Nel 2008 entra a far parte del Gruppo Astaldi ove matura una significativa esperienza internazionale nella gestione HSE di progetti infrastrutturali complessi e dove ha ricoperto, fino al 2020, cariche di crescente responsabilità tra cui quella di Responsabile HSE, Responsabile Sostenibilità e Responsabile Organizzazione e Sistemi di gestione integrati.

Nel 2020 entra a far parte del Gruppo Autostrade per l'Italia.

**Massimiliano Arces**

Direttore HSE
del Gruppo Autostrade per l'Italia
Socio AIAS



Buongiorno Massimiliano, iniziamo l'intervista con una domanda riguardante il ruolo che ricopre. Cosa significa essere un Head of HSE? Indubbiamente comporta competenze e responsabilità, ma soprattutto visione sui temi di Sicurezza e Salute e capacità progettuali per realizzare tutto questo.

La responsabilità di una disciplina come l'HSE comporta essere parte del rafforzamento culturale, continuo e a 360°, di una organizzazione. Mi spiego meglio. La premessa per migliorare sui temi della Salute e Sicurezza, e per certi versi, anche dell'ambiente è l'interiorizzazione valoriale della disciplina da parte di tutti i lavoratori. Si tratta quindi di guidare una leadership diffusa su HSE che parta dai top manager e arrivi alla base dell'organizzazione, anche in maniera informale assicurando un pieno coinvolgimento e la profonda consapevolezza che la crescita avviene attraverso una squadra forte e coesa. È quanto abbiamo avviato con il programma di rafforzamento cul-

turale nel Gruppo Autostrade: attraverso strumenti semplici, concepiti e sviluppati con i lavoratori, tutti siamo coinvolti e parte integrante di una squadra che migliora, insieme, perché vuole farlo e non perché deve farlo.

Si parla spesso di visione del futuro incentrata sulla sostenibilità ambientale, economica e sociale, come volano di una nuova economia, che sia efficiente nell'uso delle risorse, per affrontare le più importanti sfide a livello produttivo e umano. Come tutto questo si integra nel ciclo di vita delle infrastrutture di mobilità e soprattutto come si concilia con la sfida di Vision Zero a livello di Salute e Sicurezza?

La sicurezza delle persone (a 360° quando si parla di infrastrutture) è un pilastro degli obiettivi SDGs che – nel caso ad esempio della sicurezza stradale – si basano su una visione zero incidenti mortali nell'ambito dell'obiettivo 3.

Tenendo sempre ben presente l'importante *trade off* sulla sicurezza (la cosiddetta tolleranza zero sui rischi), la sostenibilità diventa un vero volano quando le tre dimensioni agiscono sinergicamente e l'organizzazione crea eccellenza anche da un punto di vista extrafinanziario. Nel settore delle infrastrutture questo comporta assicurare un ciclo di vita complessivo (del servizio e del prodotto quando si tratta di migliorare) che miri alla visione zero e all'integrazione dell'ambizione zero incidenti e zero difetti. La *supply chain* è parte integrante dell'ambizione e il suo coinvolgimento è un fattore imprescindibile. Senza trascurare l'educazione del comportamento degli utenti in materia di sicurezza stradale, un importante catalizzatore per raggiungere al più presto il risultato.

Quanto ha importanza la capacità di engagement di un'azienda nel trasferire e comunicare modelli comportamentali corretti ai fini della sicurezza. E in primo luogo quanto è complesso?



L'engagement di un'azienda è tutto. Senza coinvolgimento delle persone non si riesce a conseguire quella leadership diffusa che va oltre le procedure, i manuali e che ti consente di essere presente a te stesso "qui e ora" quando corri il rischio. I programmi culturali lavorano su questo ingaggiando le persone per creare una leadership che ti faccia prendere in carico anche la sicurezza del tuo collega e – perché no – del tuo familiare/amico nel momento in cui questo diventa un'abitudine.

Parliamo di sicurezza e salute in relazione agli stakeholder: partecipazione e procurement sono diventati tasselli fondamentali necessari per il coinvolgimento e la partecipazione all'interno del contesto aziendale e soprattutto nella filiera dei fornitori e delle istituzioni. Può raccontarci la sua esperienza?

La filiera è parte integrante di un'azienda, di un gruppo come abbiamo detto. Soprattutto quando si parla

di sicurezza, non si può fare distinzione. La maturità culturale su questi temi la ottieni quando cominci a non differenziare le performance tra dipendenti e appaltatori. Certo, le leve e il livello di influenza tra dipendenti e terzi sono diversi, ma assicurare il senso di appartenenza a prescindere dall'essere un dipendente o un terzo fa tutta la differenza del mondo. È solo più difficile, non impossibile.

Nel settore delle infrastrutture di mobilità quanto conta l'innovazione tecnologica in termini pratici (IoT, IA...) per la Salute e la Sicurezza? Quali esperienze, problemi e opportunità intravede?

Nel settore delle infrastrutture l'innovazione è un fattore chiave e lo stiamo vedendo con le novità tecnologiche introdotte recentemente che vanno verso una mobilità sempre più smart ed efficiente. Dal punto di vista della sicurezza e salute, oggi sono disponibili novità che in Italia troppe volte non vanno a regime. I protocolli siglati recentemente da INAIL con



molte grandi realtà industriali vanno nella direzione di valorizzare l'attività di ricerca e sviluppo per la prevenzione. Parliamo di DPI intelligenti, sistemi di gestione attiva delle interferenze delle lavorazioni, realtà virtuale applicata alla formazione. E tanto altro ancora. La penetrazione della tecnologia sarà nel prossimo futuro un importante tassello della visione zero e della sostenibilità del lavoro.

Massimiliano Arces è membro del Club di Prevenzione delle Grandi Organizzazioni di AIAS. Quali sono gli aspetti peculiari che trova più utili in questo gruppo?

In primis la condivisione. Molto utile, ad esempio, nel periodo della pandemia quando, con la messa a fattor comune delle pratiche delle grandi aziende, ha consentito a tutti di modellare i propri protocolli anticovid. Poi il senso di squadra e di responsabilità sentita che fa agire nella direzione di un cambiamento fondato su una visione comune. Ci diciamo sempre che la sicurezza non ha copyright. Il Club è il luogo ove questo si materializza. E tutti insieme stiamo lavorando perché si possa crescere sulla dimensione strategica dell'ambiente.

Un'ultima domanda: secondo INAIL gli infortuni denunciati nel 2022 sono stati quasi 698 000, in aumento dell'8,7% rispetto al 2019, anno comparabile perché ultimo prima della pandemia. Riusciremo a invertire questa tendenza? Quale scenario in evoluzione immagina, secondo la sua esperienza?

I numeri non mentono mai. Ma per avere una visione complessiva il dato che citi dovrebbe essere normalizzato con le ore lavorate e non è detto che ci sia un peggioramento. Per essere più chiari, se avessi avuto un incremento del 20% di lavoratori il dato di 698 000 infortuni non sarebbe certo statisticamente un peggioramento rispetto al 2019.

Il ragionamento da fare, per me è diverso, come è sintetizzato qui di seguito.

L'unico obiettivo accettabile è zero infortuni, a maggior ragione se si tratta di infortuni mortali o di infortuni che pregiudicano la vita delle persone. E allora scopri che da anni in Italia non si riesce a stare sotto i 1000 infortuni mortali l'anno (e il dato è anche sottostimato).

Non c'è una ricetta miracolosa e banalizzeremmo la disciplina se la proponessimo; viceversa credo che lo *step up* – se parliamo in Italia – potrebbe fondarsi su 4 principali linee di azione:

- Rafforzamento della cultura della sicurezza a partire dalle scuole che aiuti anche in famiglia a discutere delle conseguenze di azioni e condizioni insicure.
- Potenziamento della componente incentivante del sistema che vada oltre quanto a oggi presente e che avvii un percorso virtuoso che punti, ad esempio, sull'innovazione per il miglioramento.
- Semplificazione, in chiave più sostanziale e meno formale, della normativa sulla sicurezza che tenga in considerazione che la stragrande maggioranza delle imprese in Italia ha un numero di dipendenti minore di 10.
- Superamento della logica del controllo ispettivo (impensabile controllare, nemmeno triplicando la potenza dell'attuale sistema, tutte le imprese in maniera sistematica) e passaggio a un sistema consultivo a supporto soprattutto di piccole e medie aziende.

Non abbiamo la certezza che funzioni, ma sicuramente abbiamo la certezza che si tratterebbe di una forte trasformazione rispetto a uno status quo che va avanti da anni e che sembra arrivato a non incidere più in materia decisiva.