

Katerina Marozava
ESG & EHS Advisor

Leadership HSE: guidare sicurezza e ambiente nei contesti industriali complessi

1. In un ecosistema articolato come l'Aerospazio, Difesa e Sicurezza, come si traduce operativamente il concetto di HSE Leadership e in che modo si differenzia dalla gestione della compliance normativa?

In Leonardo Electronics la HSE Leadership parte da un principio fondamentale: la tutela della salute delle persone e dell'ambiente ove l'organizzazione opera. La conformità normativa rappresenta il punto di partenza, non il traguardo. Rispettare leggi, procedure e standard significa garantire una base solida; esercitare leadership HSE significa invece costruire una cultura condivisa della prevenzione.
L'approccio è proattivo e predittivo: la sicurezza e la salvaguardia ambientale vengono integrate nei processi decisionali, nella progettazione, nella manutenzione, nella formazione e nell'innovazione tecnologica. I nostri HSE Manager/RSPP operano sul campo, ascoltano le persone, promuovono la segnalazione dei near miss e trasformano gli eventi in un'opportunità di apprendimento.
L'obiettivo è di passare da una logica reattiva a una cultura dell'affidabilità, nella quale Salute, Sicurezza sul lavoro, tutela dell'Ambiente e Sostenibilità costituiscono un unico valore strategico.



Roberto Stevanin
HSE Manager UNI ISO 11720:2025, Responsabile del SG HSE Leonardo Elettronica

2. Quali strategie di leadership e quali modelli di comunicazione interna utilizzate per trasformare la sicurezza da obbligo procedurale a valore identitario condiviso?

La trasformazione culturale nasce da una comunicazione continua e dal coinvolgimento attivo delle persone, a tutti i livelli aziendali. In HSE Electronics abbiamo sviluppato campagne informative, contenuti digitali e iniziative formative finalizzate a rendere i temi HSE sempre più comprensibili e vicini all'esperienza quotidiana.
Stiamo inoltre introducendo bacheche digitali interattive nei nostri siti produttivi per diffondere informazioni, buone pratiche e obiettivi. La formazione HSE evolve verso modelli sempre più coinvolgenti ed esperienziali, capaci di generare consapevolezza e partecipazione.
La cultura della Sicurezza e Ambiente diventa così un elemento identitario, strettamente collegato ai valori di Sostenibilità e Responsabilità aziendale ai fini dell'Agenda 2030.

3. Il binomio HSE richiede una sintesi perfetta tra la tutela del lavoratore e la transizione ecologica. Come riesce il Leader HSE a bilanciare la gestione dei rischi industriali quotidiani con gli obiettivi di sostenibilità ambientale a lungo termine della holding?

L'evoluzione del ruolo dell'RSPP in HSE Manager in Elettronica ha portato a una visione integrata che unisce Salute, Sicurezza, Ambiente e Sostenibilità. I nostri HSE Manager operano secondo Sistemi di Gestione certificati ISO 14001 e ISO 45001, inserendo questi principi nei processi aziendali e nella *business continuity*. Inoltre, l'estensione della certificazione UNI 11720 ne testimonia le competenze e conoscenze altamente specialistiche.
La gestione dei rischi quotidiani e degli obiettivi ambientali di lungo periodo non sono elementi separati, ma componenti complementari di una stessa strategia orientata alla creazione di valore.

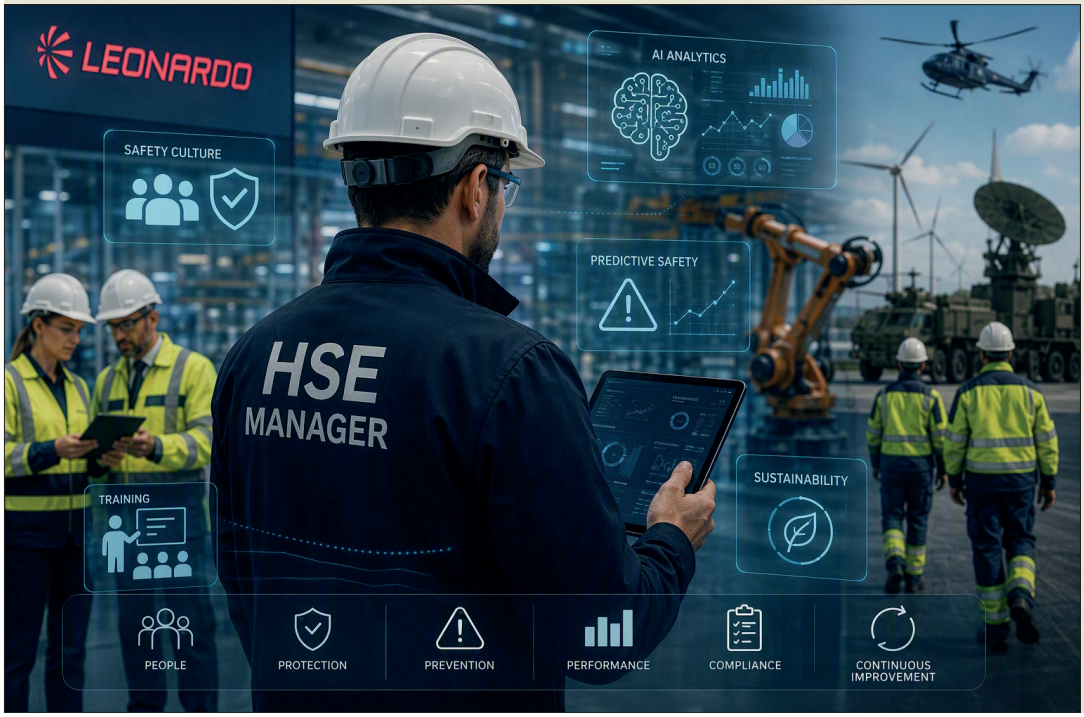
4. I cantieri esterni, le attività di installazione e l'indotto rappresentano una delle sfide operative più critiche. Come esercitate la vostra HSE Governance per garantire che i partner strategici adottino gli stessi standard rigorosi di Leonardo?

Abbiamo definito un modello di governance che copre sia le attività interne sia quelle svolte presso siti esterni e cantieri. La funzione HSE di Elettronica partecipa ai processi di qualificazione e valutazione dei fornitori e svolge audit periodici lungo la filiera.
L'obiettivo è assicurare che tutti i partner condividano gli stessi requisiti di Salute, Sicurezza e tutela dell'Ambiente, promuovendo una cultura comune della prevenzione.

5. L'introduzione di IA, manutenzione predittiva e simulazioni digitali sta ridisegnando i processi industriali. Quale ruolo giocano queste tecnologie nel monitoraggio dei KPI e nella prevenzione degli infortuni?

La digitalizzazione rappresenta un acceleratore fondamentale per l'evoluzione della nostra cultura HSE. Stiamo sviluppando strumenti in grado di raccogliere e analizzare in tempo reale near miss, condizioni non sicure (*unsafe conditions*) e comportamenti a rischio (*unsafe acts*).
L'utilizzo di dati, *analytics* e tecnologie digitali consente di anticipare i rischi, migliorare il monitoraggio dei KPI e supportare decisioni più rapide ed efficaci, rafforzando il sistema di risk management aziendale.





6. Storicamente, l'HSE si è basato su indici reattivi (come i tassi di frequenza e gravità). Quali sono i principali *leading indicators* (indicatori proattivi) sui quali un moderno leader deve focalizzarsi per anticipare il rischio in un contesto ad alta complessità?

Oltre agli indicatori tradizionali, è fondamentale valorizzare gli strumenti proattivi: segnalazioni di near miss, osservazioni comportamentali, survey sul campo, risultati degli audit del Sistema di Gestione HSE, attività formative e azioni correttive completate.
L'analisi delle cause radice degli eventi, focalizzando l'attenzione su quelli *high potential*, permette di individuare tempestivamente le vulnerabilità organizzative e di intervenire prima che si trasformino in incidenti, rafforzando la capacità predittiva del sistema.

7. Le competenze tecniche rimangono fondamentali per comprendere i rischi di processo. Quali sono, tuttavia, le *soft skills* e le competenze manageriali non negoziabili che un HSE Manager deve sviluppare oggi per sedere ai tavoli decisionali e influenzare il Top Management?

Le competenze tecniche restano essenziali, ma non sono più sufficienti. Un leader HSE deve saper ascoltare, comunicare con efficacia, costruire relazioni di fiducia e guidare il cambiamento.
Tra le qualità più importanti considero la curiosità, la capacità di osservazione, il pensiero critico e l'approccio basato sull'identificazione della reale causa radice.
L'HSE Manager deve essere riconosciuto come un partner strategico, capace di influenzare delle decisioni e creare valore per l'organizzazione.

8. Per concludere, guardando alle sfide del mercato industriale globale, quale messaggio si sente di lanciare ai professionisti della sicurezza che si trovano a guidare il cambiamento nelle proprie aziende?

La sicurezza del futuro sarà sempre più predittiva, digitale e centrata sulla persona. I professionisti HSE sono chiamati a valorizzare il fattore umano, utilizzare le nuove tecnologie come strumenti di prevenzione e integrare Sicurezza, Sostenibilità e il "BenEssere" organizzativo.
La vera sfida non è solo ridurre gli eventi avversi, ma costruire organizzazioni capaci di apprendere, innovare e generare fiducia. L'HSE Manager del futuro sarà sempre più un leader strategico al servizio delle persone, dell'ambiente e della competitività aziendale.