

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 28 - numero 6068 di Lunedì 27 aprile 2026

Quando i KPI di sicurezza diventano maquillage: come evitarlo davvero

I KPI non sono dati statistici, non sono obblighi normativi, non sono numeri messi lì a caso per presentarli in un meeting ma sono indicatori che devono guidare le decisioni.

Nel mondo della gestione aziendale, e in particolare nella sicurezza sul lavoro, si parla continuamente di KPI.

Sono presenti nelle presentazioni, nei report trimestrali, nelle dashboard digitali e nelle riunioni di direzione.

Paradossalmente, più se ne parla e più spesso si perde di vista la domanda fondamentale e cioè: che cos'è davvero un KPI?

L'acronimo KPI sta per "Key Performance Indicator", ovvero "Indicatore Chiave di Prestazione" e cioè un numero che misura in modo oggettivo l'andamento di un processo, di un'attività o di un risultato rispetto a un obiettivo.

In altre parole, un KPI è una misura sintetica, basata su dati reali e che permette di capire se stiamo migliorando, peggiorando o restando fermi.

Molte aziende li usano, poche li comprendono fino in fondo, pochissime li trasformano in strumenti di governo reale.

Eppure, quando un KPI è progettato e utilizzato correttamente, diventa una bussola potentissima: orienta le decisioni, rende visibile ciò che normalmente rimane nascosto e permette di capire se si sta andando nella direzione giusta.

Non è un semplice dato statistico, non è un obbligo normativo, non è un numero messo lì per riempire una tabella: è un indicatore che deve guidare decisioni.

Invece, in molte aziende la gestione dei KPI di sicurezza è diventata una sorta di rituale aziendale: si raccolgono numeri, si producono grafici, si presentano dashboard impeccabili... e poi?

Poi spesso non succede nulla.

I numeri rimangono lì, sospesi in un limbo tra la comunicazione istituzionale e la rassicurazione psicologica.

Indicatori perfetti sulla carta, ma totalmente decorativi nella pratica.

È un fenomeno che chi lavora nella sicurezza conosce bene e si presenta con KPI che non guidano decisioni, non cambiano comportamenti e non orientano investimenti.

Sono KPI che diventano maquillage, strumenti di "Safety Washing", specchi che riflettono un'immagine rassicurante ma non raccontano la realtà.

Le cause perché ciò avviene sono essenzialmente tre:

- Pressione reputazionale;
- Mancanza di maturità organizzativa;
- KPI progettati male.

Riguardo la "*Pressione reputazionale*", le aziende vogliono apparire sicure ma quando l'immagine conta più della sostanza, i KPI diventano strumenti di comunicazione, non di gestione.

La "*Mancanza di maturità organizzativa*" è quella delle aziende che non hanno ancora sviluppato una cultura della verità operativa e preferiscono "*non vedere*" piuttosto che affrontare problemi complessi.

I "*KPI progettati male*" sono quelli troppo generici, troppo facili da manipolare, troppo lontani dalle decisioni, troppo numerosi, troppo poco integrati con i processi reali.

Pertanto, un KPI mal progettato è destinato a diventare cosmetico.

Andando in giro per aziende da molto tempo ho imparato a riconoscere una serie di segnali tipici che individuano un "*KPI cosmetico*".

E' un KPI che:

- migliora sempre, anche quando la realtà peggiora;
- nessuno sa cosa fare quando cambia;
- non è collegato a decisioni;
- è "*di proprietà*" dell'HSE Mgr/RSPP;
- non è visibile nei luoghi operativi;
- non ha soglie chiare;
- genera comportamenti opportunistici;
- non è mai oggetto di discussione critica;
- non cambia i comportamenti delle persone.

Quando un KPI presenta tre o più di questi segnali, è molto probabile che sia un KPI di immagine.

Eppure, quando i KPI funzionano davvero, diventano uno dei motori più potenti di maturità organizzativa.

Quindi, la domanda che ci dobbiamo fare è "*come evitare che i KPI di sicurezza diventino solo indicatori di immagine?*"

Visto che sono "*in pista*" da 38 anni, in tutto questo tempo ho visto molte aziende provarci, alcune riuscirci, altre fallire e ho anche osservato che le organizzazioni che riescono a trasformare i KPI in strumenti reali di governo hanno adottato una combinazione precisa di accorgimenti organizzativi, culturali e tecnici.

Non uno solo, non due e nemmeno tre ma una combinazione.

Innanzitutto, queste organizzazioni **collegano ogni KPI a una decisione concreta**.

Un KPI che non cambia nulla è un KPI morto.

È un numero che vive solo nella presentazione Power Point, nei Safety Day, nelle riunioni di evangelisti, ambassador, influencer, ecc. ma non nella realtà operativa.

Le aziende che fanno funzionare i KPI hanno una caratteristica comune in quanto collegano ogni indicatore a una decisione, a una leva, a un'azione concreta.

Tutto ciò funziona quando ogni KPI è associato ad una decisione come, ad esempio:

- quando il KPI peggiora la direzione sa cosa fare senza improvvisare, senza discutere all'infinito ma agendo;
- il KPI è inserito in un ciclo di revisione (mensile, trimestrale, ecc.) al fine che sia regolare e che porti a decisioni.

Insomma, un KPI senza leva decisionale è solo un grafico accattivante ed infatti, molte aziende hanno KPI bellissimi ma totalmente innocui.

Nessuno rischia nulla se peggiorano, nessuno deve fare nulla se migliorano.

In questi casi, i KPI diventano un esercizio estetico, puro maquillage utile per lo sport preferito da non poche aziende e cioè il Safety Washing.

Le citate organizzazioni virtuose scelgono **KPI non manipolabili**.

Questo perché alcuni KPI sono intrinsecamente "*truccabili*" come ad esempio, i near miss, la formazione erogata, gli audit, ecc.. Dobbiamo prendere atto che questi KPI sono terreni fertili per la manipolazione, volontaria o involontaria.

Le organizzazioni più mature lo sanno e adottano accorgimenti per ridurre la manipolabilità.

Gli accorgimenti che funzionano riguardano la necessità di avere "*definizioni operative chiare*" come:

- cos'è un Near Miss?
- cos'è l'Induction Training?
- cos'è una Non Conformità?

Pubblicità

Poi, queste organizzazioni fanno riferimento a fonti di dati indipendenti come i badge per la formazione con archiviazione automatica, registri non modificabili, ecc.

Prassi consolidata è anche quella di fare audit a campione sui dati, non per punire ma per garantire integrità così come utilizzare KPI controbilanciati.

Ad esempio, se i near miss aumentano e l'indice di gravità diminuisce allora il sistema è sano.

Se invece i near miss aumentano e la gravità aumenta allora il sistema è malato.

Parafrasando una delle Leggi di Murphy possiamo dire che "*Se un KPI può essere abbellito, prima o poi lo sarà*", non per malafede, ma per dinamiche umane come il desiderio di fare bella figura, pressione sui numeri, interpretazioni "*creative*" e via dicendo.

Quindi, ridurre la manipolabilità significa proteggere la verità.

Sono anche organizzazioni che **attribuiscono responsabilità condivise**, non solo all'HSE/RSPP.

Quando i KPI sono "*del HSE Mgr/ RSPP*", diventano automaticamente cosmetici.

Non perché l'HSE/RSPP non sia competente, ma perché non ha il potere operativo per influenzare molti dei fattori che determinano quei numeri.

Le aziende che fanno funzionare i KPI, invece, distribuiscono la responsabilità tra tutti gli attori.

In queste organizzazioni, ogni KPI ha un "*owner operativo*" come la Produzione, la Manutenzione, il Personale, la Logistica e cioè chi può davvero influenzare il risultato.

Inoltre, l'HSE Mgr/RSPP è un "*facilitatore*" e non il proprietario del KPI; il suo ruolo è quello di supportare, guidare, formare, ecc., ma non è certo l'unico responsabile.

Infine, i KPI entrano nei sistemi di valutazione delle prestazioni del management. In tanti anni di lavoro, ho visto che quando, ad esempio, un direttore di stabilimento "*rischia qualcosa*", allora un KPI diventa reale.

Insomma, possiamo dire che un KPI è reale solo quando "*qualcuno rischia qualcosa se non va bene*" perché quando i KPI sono "*di qualcun altro*", rimangono decorativi.

Altro fattore che fa la differenza è **l'uso di KPI reattivi e proattivi insieme**.

Un errore molto comune è affidarsi a un solo tipo di KPI.

Infatti, se guardiamo solo gli infortuni, possiamo sempre dire "*Va tutto bene!*".

Se guardiamo solo i near miss, gli audit, ecc. possiamo sempre dire "*Siamo bravissimi!*".

Queste organizzazioni, fissano KPI "*combinati*".

Un esempio di "*combinazione*" che funziona fissa i seguenti KPI:

- indice di gravità degli infortuni,
- azioni correttive chiuse nei tempi fissati (processo),
- formazione critica coperta (competenza).

- near miss segnalati (cultura),

- aumento dei "segnalatori" (engagement).

Queste sono organizzazioni mature che non cercano il "numero perfetto" da esibire in un Safety Day ma il pattern che racconta la storia reale.

Per chi scrive vale il detto: "Un KPI da solo mente. Cinque insieme raccontano la verità!"

Importante è anche **rendere i KPI visibili** dove contano realmente.

In tanti anni ho incontrato aziende che avevano dei KPI bellissimi ma invisibili.

Il loro habitat esclusivo erano le slide, le dashboard digitali, i report trimestrali, il rapporto socio-ambientale annuale, ecc.

Invece, deve essere chiaro che i KPI sono reali solo quando entrano nel flusso operativo. Altrimenti rimangono a livello ectoplasmatico.

Consiglio sempre di rendere visibili i KPI:

- nei meeting giornalieri di reparto,
- nei tabelloni di produzione,
- nelle riunioni di direzione come prima voce,
- nei piani di investimento,
- ecc.

Così i KPI non sono di tipo "cosmetico" ma vivono dove si prendono decisioni.

Rendere visibili i KPI genera responsabilità e, quindi, le persone si sentono responsabili e agiscono.

Consiglio anche di **stabilire soglie di intervento non negoziabili** in modo da evitare la manipolazione dei KPI.

Queste soglie, però, devono essere note a tutti, non devono essere interpretabili e l'intervento conseguente, quando queste soglie si superano, deve essere automatico, senza discussioni e senza eccezioni.

Va anche evitato che tali soglie siano negoziabili in quanto, il sicuro effetto, è quello di far divenire negoziabili anche i numeri.

Se i numeri diventano negoziabili allora la sicurezza diventa un'opinione.

Da anni vado ripetendo alle aziende che **va premiata la trasparenza e non i numeri belli**. E' certamente un aspetto culturale ed è anche il più difficile.

Se un'azienda premia i numeri belli, così facendo incentiva la manipolazione.

Le aziende devono premiare la "verità" e cioè coloro che segnalano problemi, ammettono criticità, portano dati scomodi, ecc.

Non devono premiare chi fa il "gioco delle tre carte" con gli infortuni oppure chi riduce i near miss per fare bella figura o, ancora, chi chiude azioni correttive solo per chiuderle.

Insomma, se un'azienda premia i numeri belli ... avrà numeri belli mentre se premia la verità, avrà sicurezza.

Quindi, è la cultura della trasparenza l'antidoto più potente al Safety Washing.

Fondamentale è il ruolo della leadership in quanto tutti gli accorgimenti tecnico-organizzativi servono a poco se questa non sostiene una cultura della verità.

La leadership deve:

- chiedere numeri veri, non numeri belli,
- accettare dati scomodi,
- premiare chi segnala problemi,
- non punire chi porta criticità,
- dare l'esempio nella trasparenza,
- collegare i KPI alle decisioni strategiche.

Quando la leadership vuole davvero vedere la realtà, i KPI diventano strumenti potenti.

Quando la leadership vuole solo sentirsi rassicurata, i KPI diventano cosmetici.

Un KPI reale, invece, ha caratteristiche opposte:

- guida le decisioni,
- è discusso regolarmente,
- è visibile nei luoghi operativi,
- ha un owner operativo,
- è collegato a soglie chiare,
- è difficile da manipolare,
- genera comportamenti virtuosi,
- è integrato nei processi,
- è parte del sistema di valutazione delle prestazioni del management,
- è percepito come "utile" da chi lavora.

Quindi, un KPI reale non è un numero ma è un pezzo di governance.

In conclusione, per evitare KPI di immagine servono:

- decisioni collegate ai numeri,
- dati non manipolabili,
- responsabilità condivise,

- mix di indicatori reattivi e proattivi,
- visibilità operativa,
- soglie non negoziabili,
- cultura della trasparenza.

Sicuramente non è una ricetta semplice in quanto richiede maturità, disciplina, coraggio e cioè "merce" sempre più rara negli ultimi tempi ma quando funziona, i KPI diventano ciò che dovrebbero essere e cioè strumenti di verità e di miglioramento reale, divenendo così un modo per proteggere ciò che conta davvero: le persone.

Carmelo Catanoso

Ingegnere Consulente di Direzione



Licenza [Creative Commons](#)

I contenuti presenti sul sito PuntoSicuro non possono essere utilizzati al fine di addestrare sistemi di intelligenza artificiale.

www.puntosicuro.it