# Dal rilievo alla decisione

## Un estratto per capire il metodo

Quando un POS non rappresenta la fase prevista, cambia un accesso o una prescrizione resta senza riscontro, il coordinatore deve trasformare il fatto osservato in una decisione comprensibile e verificabile.




### IN QUESTE PAGINE

- Il fatto e la fonte dell'informazione
- Il titolare della decisione
- Termine, risultato e prova di chiusura
- Percorsi rapidi per le fasi critiche

Estratto dal volume di Gianluca Arduini - Prima edizione 2026
ISBN 9798177646695 - Le pagine interne sono riprodotte senza modifiche.

# Il metodo operativo

Prima dei ruoli, dei piani e dei verbali serve un modo stabile di leggere il cantiere. Nei lavori complessi il coordinatore riceve molte informazioni, ma soltanto alcune cambiano una decisione. Il metodo proposto in queste pagine serve a riconoscerle e a trasformarle in un'azione controllabile senza invadere l'organizzazione dell'impresa.

La sequenza è semplice da ricordare: fatto, fonte, rischio trasferito, titolare, misura, termine, evidenza e riesame. Non è un modulo. È una disciplina mentale che può essere applicata a una telefonata urgente, a un POS di cento pagine, a una variante o a un sopralluogo. Quando uno dei passaggi manca, l'atto tende a diventare generico oppure attribuisce la decisione alla persona sbagliata.

## Partire da un fatto che possa essere riconosciuto

Un rilievo utile descrive ciò che un'altra persona potrebbe riconoscere nello stesso luogo: una barriera spostata, un'impresa non prevista, un carico che attraversa una zona occupata, un documento riferito a un mezzo diverso. Espressioni come 'area non sicura' o 'mancato rispetto delle regole' anticipano il giudizio e costringono il destinatario a indovinare quale condizione debba cambiare.

Il fatto deve anche avere confini. Area, fase, ora e soggetti non servono ad allungare il verbale; impediscono che l'osservazione venga estesa a tutto il cantiere oppure respinta perché troppo vaga. Se durante la visita una porzione non è accessibile, il limite va scritto. Dichiarare ciò che non è stato visto rende più forte, non più debole, ciò che è stato verificato.

In un locale tecnico, per esempio, non scriverei che i cablaggi sono disordinati. Registrerei che tre cavi non identificati attraversano il percorso destinato alla rimozione del rack e che la squadra non dispone dell'autorizzazione a disconnetterli. Questa frase consente di scegliere subito titolare e risultato atteso.

## Separare la fonte dell'informazione

La stessa frase cambia peso a seconda della fonte. Un preposto può dichiarare che l'impianto è fuori servizio; un permesso può attestare un sezionamento; un elettricista qualificato può eseguire la verifica prevista; il CSE può osservare che il dispositivo di blocco è presente. Questi elementi possono concorrere alla decisione, ma non devono diventare un'unica affermazione indistinta.

Nei miei verbali distinguo ciò che ho osservato, ciò che mi è stato comunicato e ciò che risulta da un documento identificato. La distinzione evita di appropriarsi di una valutazione specialistica e permette di capire quale informazione debba essere aggiornata. Una fotografia dimostra la configurazione visibile in un momento; non prova da sola l'assenza di energia o la capacità di un fissaggio.

Quando due fonti non concordano, non scelgo quella più comoda. Registro la discordanza, applico una condizione cautelativa compatibile con il ruolo e raggiungo il soggetto competente. È accaduto con materiali sospetti descritti in modo diverso da planimetria e rapporto tecnico: il coordinamento ha impedito le attività invasive fino al chiarimento, senza trasformare il CSE nel classificatore del materiale.

## Individuare il rischio che passa da un'attività all'altra

Il coordinamento diventa necessario quando una scelta organizzativa produce effetti fuori dal perimetro della singola impresa. Il transito di una PLE occupa una corsia comune; la demolizione porta polvere nel locale della squadra dati; la posa di cavi provvisori modifica il percorso pedonale; lo scarico anticipato blocca la via dei soccorsi. In questi casi il rischio non resta dentro la lavorazione che lo genera.

Descrivere il rischio trasferito aiuta a non duplicare il POS. Il CSE non deve riscrivere il metodo con cui l'impresa usa la piattaforma. Deve verificare che ingombro, stabilizzazione e area di evoluzione siano compatibili con gli altri flussi. La misura di coordinamento può essere uno sfasamento, una separazione fisica, una consegna dell'area o un punto di arresto.

La domanda più utile è concreta: chi potrebbe trovarsi nel luogo sbagliato, in quale momento e per effetto di quale decisione altrui? La risposta individua i destinatari della misura. Se nessun'altra organizzazione riceve il

rischio, il tema può restare nella gestione dell'impresa, salvo gli specifici compiti previsti dalla legge.

## Raggiungere chi possiede il potere di cambiare la situazione

Molti rilievi restano aperti perché vengono inviati a chi può soltanto prenderne atto. Il preposto può riorganizzare la propria squadra, ma non sempre può modificare un subappalto, fermare un impianto del committente o autorizzare una spesa. Il CSE deve conoscere la catena decisionale e usare l'escalation prima che il termine perda significato.

Per ogni azione considero tre elementi: obbligo, competenza tecnica e potere organizzativo. Possono appartenere a persone diverse. Nel caso di uno sgancio, l'impresa realizza i fissaggi, il tecnico previsto svolge il controllo, il responsabile del sollevamento governa la gru e il CSE verifica che il prerequisito sia disponibile. Accorpare i ruoli in una formula generica produce responsabilità apparenti.

La committenza deve ricevere le questioni che richiedono disponibilità di aree, variazioni contrattuali, sospensioni o risorse. Il messaggio deve contenere alternative e conseguenze sul programma. Un problema tecnico descritto in venti pagine può restare senza decisione; una nota che isola scelta, termine e impatto rende possibile una risposta.

## Scegliere lo strumento in base all'effetto necessario

Non ogni difetto richiede una contestazione e non ogni riunione produce una decisione. Il sopralluogo registra e verifica; il coordinamento mette d'accordo più organizzazioni; il tavolo tecnico prepara una fase critica; la contestazione affronta un'inosservanza; la sospensione interviene nei limiti stabiliti per il pericolo grave e imminente direttamente riscontrato. Usare sempre lo stesso atto indebolisce la proporzione.

Scelgo lo strumento domandandomi quale comportamento debba avvenire dopo la comunicazione. Se serve una soluzione tecnica, il verbale non deve progettarla al posto dell'impresa. Se serve liberare subito un'area, una richiesta di integrazione documentale non produce l'effetto necessario. Se la fase è futura, il tavolo può confrontare alternative senza l'urgenza del fronte già aperto.

Anche il canale conta. Un avviso telefonico può far cessare immediatamente l'esposizione, ma l'atto tracciabile deve seguire e ricostruire il contenuto. Una chat può organizzare l'orario di una riunione; non dovrebbe essere l'unico luogo nel quale resta una sospensione o una decisione che modifica il PSC.

## Scrivere il risultato e non dirigere la squadra

La misura del CSE deve descrivere la condizione da raggiungere. 'Installare due transenne a un metro' può essere una scelta operativa che appartiene all'impresa e può risultare inadatta al sistema reale. 'Impedire l'accesso alla zona di evoluzione della piattaforma per l'intera sessione' definisce invece un risultato verificabile e lascia al datore di lavoro l'organizzazione dei mezzi.

Questa formulazione tutela i ruoli e migliora la qualità della risposta. L'impresa può proporre una barriera rigida, un diverso percorso o una finestra senza transiti. Il coordinatore confronta la proposta con PSC, altre imprese ed emergenza. Se il risultato viene raggiunto con una soluzione diversa da quella inizialmente immaginata, il controllo resta centrato sul rischio.

Esistono casi nei quali il PSC definisce prescrizioni più puntuali, oppure una disposizione deve impedire un comportamento preciso. Anche allora conviene spiegare il risultato e il contesto. Il lettore dell'atto deve capire perché la misura è necessaria e quale modifica la renderebbe da riesaminare.

## Legare il termine alla fase

Le scadenze espresse soltanto con una data possono essere troppo lontane o già inutili. Se una carenza incide sul lavoro del giorno successivo, il termine reale è 'prima dell'ingresso' o 'prima dello sgancio'. La data aiuta l'archivio, ma l'evento protegge la sequenza. Per le azioni non bloccanti può essere sufficiente un termine temporale con un responsabile chiaro.

Distinguo sempre le misure immediate dalle integrazioni successive. Liberare una via di esodo non può attendere la revisione del POS; l'aggiornamento documentale può seguire dopo che l'area è stata resa sicura, purché avvenga prima della ripresa della fase interessata. Scrivere entrambe le scadenze evita che il destinatario usi quella più comoda.

Se il termine non può essere rispettato, la risposta deve arrivare prima e indicare l'effetto sul programma. Il silenzio non proroga l'azione. Questa regola è importante soprattutto per autorizzazioni esterne, materiali sospetti e verifiche tecniche che richiedono tempi non controllabili dall'impresa.

## Definire la prova prima di chiudere

La frase 'trasmettere riscontro' non indica una prova. Una fotografia può bastare per dimostrare la rimozione di un deposito, ma non per la portanza di una soletta. Una dichiarazione del preposto può confermare il briefing, ma non sostituisce il controllo della configurazione. La prova deve essere proporzionata alla conseguenza e provenire dal soggetto adatto.

Scelgo il criterio di chiusura nel primo atto. In questo modo l'impresa sa che cosa produrre e il coordinatore non sposta l'obiettivo durante la verifica successiva. La verifica può essere documentale, sul posto, funzionale o composta. Nei casi critici è spesso necessario confrontare più elementi: riscontro tecnico, corrispondenza al reale e osservazione del primo ciclo.

La chiusura deve riportare anche i limiti. Se il controllo riguarda una piattaforma, una posizione e una finestra, non autorizza automaticamente un'altra macchina. Se il permesso vale per un turno, la mattina successiva richiede una nuova verifica. Lo storico conserva l'esito, mentre la copia operativa rende visibile ciò che è ancora valido.

**La decisione in otto righe**

| Passaggio | Domanda | Errore che evita |
|---|---|---|
| **Fatto** | Che cosa è osservabile? | Giudizi generici |
| **Fonte** | Chi lo afferma e con quale evidenza? | Attribuzioni improprie |
| **Rischio** | Chi riceve l'effetto della scelta? | Duplicazione del POS |
| **Titolare** | Chi può decidere e attuare? | Azioni senza potere |
| **Strumento** | Quale effetto deve produrre l'atto? | Verbali sproporzionati |
| **Risultato** | Quale condizione deve esistere? | Direzione della squadra |
| **Termine** | Prima di quale evento? | Scadenze inutili |
| **Prova** | Che cosa consente di chiudere? | Risposte scambiate per esiti |

**Regola di campo.** Se il destinatario non può capire che cosa deve cambiare, entro quando e come sarà verificato, l'atto non è ancora pronto per essere inviato.

# Percorsi di consultazione

Il manuale non richiede una lettura lineare ogni volta che nasce un problema. I percorsi seguenti collegano le domande più comuni ai capitoli e, soprattutto, indicano l'ordine nel quale affrontarle. L'ordine conta: verificare un POS prima di avere chiarito l'affidamento o programmare una fase prima di avere definito l'area produce controlli accurati su presupposti ancora instabili.

## Prima di accettare o avviare l'incarico

La prima verifica riguarda il perimetro. Occorre conoscere committente, eventuale responsabile dei lavori, opera, affidamenti prevedibili, stato della progettazione e poteri effettivamente attribuiti. Nei lavori pubblici il rapporto con il RUP deve essere organizzato senza confondere la funzione prevista dal codice dei contratti con i ruoli del D.Lgs. 81/2008. Un organigramma nominale, con canali decisionali ed escalation, vale più di una lista di sigle.

Il CSP concentra l'attenzione sulle scelte ancora modificabili; il CSE verifica che quanto ricevuto sia utilizzabile per governare l'esecuzione. Se il progetto è già avanzato, conviene registrare subito i vincoli non risolti e gli elaborati mancanti. La presa in carico non deve trasformarsi in un'accettazione implicita di tutto ciò che precede l'incarico. I capitoli 1, 2, 3 e 6 aiutano a costruire questa ricognizione.

## Prima di far entrare un'impresa

L'ingresso segue una sequenza precisa: filiera, idoneità, POS, collocazione nel programma, coordinamento e accoglienza. Ogni passaggio risponde a una domanda diversa. L'ITP riguarda la capacità rispetto ai lavori affidati; il POS descrive l'organizzazione dell'impresa; il cronoprogramma stabilisce quando e dove la presenza sia compatibile; l'accoglienza verifica che la squadra reale conosca le regole comuni.

Se una condizione manca, la risposta deve indicare quale attività resta impedita. È possibile che il materiale venga consegnato sotto il controllo dell'affidataria mentre la squadra non è ancora ammessa; è possibile che un'attività indipendente prosegua in altra area. Evitare il blocco indiscriminato non significa ammettere con riserva un soggetto privo di un prerequisito. I capitoli 4, 5, 7, 9 e 13 forniscono il quadro completo.

## Prima di una fase critica

La fase critica deve comparire nel programma abbastanza presto da consentire una scelta. Il tavolo tecnico identifica configurazione, soggetti competenti, condizioni ambientali, emergenza e passaggio irreversibile. Il punto di arresto viene collocato prima di quel passaggio e descrive la prova

necessaria per scioglierlo. Se la prova richiede un tecnico o un'autorizzazione esterna, il tempo va inserito nel programma.

Il CSE non valida calcoli, accessori o attrezzature al posto di chi ne risponde. Verifica che le decisioni tecniche necessarie esistano, che appartengano alla configurazione presente e che gli effetti sulle altre imprese siano controllati. Sollevamenti, lavori in quota, scavi, sezionamenti e ingressi in spazi confinati richiedono livelli diversi di dettaglio, ma condividono questa struttura. I capitoli 10, 11 e 12 e i casi 5, 6, 7 e 14 sono il percorso più rapido.

## Dopo un rilievo o una sospensione

Il primo atto deve già contenere la strada di ritorno. Fatto, rischio, destinatario, risultato, termine e prova evitano scambi di e-mail privi di esito. Una sospensione della singola lavorazione non termina perché è trascorso del tempo o perché cambia il turno. Occorre verificare gli adeguamenti e formalizzare la ripresa nei limiti della configurazione esaminata.

Le risposte dell'impresa vanno lette contro la richiesta originaria. Un POS aggiornato non chiude la rimozione di un deposito se il materiale è ancora sul percorso; una fotografia non chiude una verifica tecnica; un briefing non risolve una barriera inefficace. Il capitolo 14 spiega la scelta dell'atto, mentre i capitoli 3 e 13 aiutano a collegare la verifica successiva all'archivio.

## Prima della chiusura del cantiere o di una verifica esterna

La fine contrattuale delle lavorazioni non coincide sempre con la chiusura del coordinamento. Possono restare smontaggi, impianti provvisori, recinzioni, azioni aperte e documenti da consegnare. Il verbale finale deve distinguere aree chiuse e aree ancora attive, indicare chi governa le attività residue e stabilire il controllo conclusivo. Il Fascicolo dell'Opera viene consegnato nella revisione realmente aggiornata e con un indice che collega schede, elaborati e manuali.

Per una verifica esterna conviene costruire un indice delle evidenze, non una memoria difensiva generica. Ogni requisito viene collegato ad atti contemporanei e le eventuali lacune restano dichiarate. Gli originali non vengono alterati e le copie ordinate mantengono una corrispondenza con

l'archivio. I capitoli 8, 13, 14 e 15 e il caso 16 mostrano come preparare questo passaggio.

### Mappa rapida del manuale

| Esigenza | Capitoli principali | Risultato |
|---|---|---|
| **Impostare l'incarico** | 1, 2, 3 e 6 | Perimetro, ruoli e informazioni iniziali |
| **Ammettere un'impresa** | 4, 5, 7, 9 e 13 | Esito documentale e ingresso coordinato |
| **Preparare una fase critica** | 10, 11 e 12 | Tavolo tecnico, prerequisiti e punto di arresto |
| **Gestire una deviazione** | 3, 13 e 14 | Atto proporzionato e verifica successiva |
| **Chiudere o dimostrare il processo** | 8, 13, 14, 15 e caso 16 | Consegna, archivio e prova delle attività |

# Il problema non si chiude con un verbale.

**Il manuale completo sviluppa il metodo attraverso 16 casi professionali ricostruiti, 6 fotografie reali commentate e 12 esempi compilati di atti.**

Affronta PSC e POS, ingresso delle imprese, idoneita tecnico-professionale, interferenze, fasi critiche, emergenze, sopralluoghi, prescrizioni, riscontri e archivio delle evidenze.

### Disponibile su Amazon.it

Cerca il titolo completo oppure usa l'ISBN:

**9798177646695**

**DECISIONI E CONTROLLI DEL COORDINATORE DELLA SICUREZZA**

Gli esempi richiedono adattamento all'incarico e alle condizioni reali del cantiere.
Il volume non sostituisce gli obblighi di legge, la formazione o le verifiche specialistiche.