PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 24 - numero 5122 di Martedì 15 marzo 2022

I compiti di sicurezza del project manager: dirigente o preposto?

Indicazioni sui compiti di sicurezza del project manager di un "cantiere" di installazione impianti. I ruoli nominali e quelli reali, organizzazione razionale del cantiere di installazione. Il PM di installazione è un dirigente o un preposto?

Un lettore del mio precedente articolo (" Preposto a coordinare e comandare o preposto alla vigilanza?") sul tema delle novità in materia di preposti, ha fatto una domanda su quanto in oggetto nel titolo. Provo a dare una risposta, se riesco, abbastanza concisa.

A che titolo ne parlo

Punti delicati che indeboliscono la organizzazione

I ruoli nominali e quelli reali

Come mettere ordine?

Il PM di installazione è un dirigente o un preposto?

Organizzazione razionale di un cantiere di installazione impianti

Per concludere: dirigente o preposto?

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[SA072] ?#>

A che titolo ne parlo

Settimane passate a seguire squadre di installatori presso i clienti finali, proprio per capire quale organizzazione darci: installazione di linee per il cartone ondulato (Italia, Svezia), impianti da acciaieria (Italia, Slovenia), Impianti per forgiatura a caldo (Italia come supervisor del cliente), Macchine per la trasformazione della carta (Italia, come supervisor), Linee per scatolifici (Italia, come supervisor), Cementerie chiavi in mano (Italia e Spagna), installazione grandi macchine utensili (Italia), costruzione e allestimento di navi militari (Cacciamine, Fregate Orizzonte e FREMM).

In tutti i casi gli **obiettivi** erano due: prevenire concretamente gli infortuni ma anche gravi danni agli impianti e capire quale fosse la migliore organizzazione possibile per gestire situazioni complesse, imprevedibili e dove il personale è sotto enorme pressione per gli endemici ritardi rispetto alle tempistiche concordate col cliente. Infine ho qualche esperienza in piattaforma, realtà ancora più COMPLESSA! E ho supervisionato anche qualche grosso cantiere di smontaggio nel settore acciaio, esperienza fra la più agghiaccianti specie se c'è amianto ...

Punti delicati che indeboliscono la organizzazione

È inutile nasconderci: non ho mai trovato una organizzazione che mi soddisfacesse, non nella forma ma soprattutto non nella sostanza.

Partiamo dai **vincoli** che caratterizzano i tempi che io ho vissuto di persona (dal '90 in poi):

- Chi produce l'impianto e lo installa tende sempre più ad affidare i meri lavori di installazione a personale di ditte esterne molto specializzate, riservandosi le fasi di avviamento e collaudo che vengono guidate da specialisti del costruttore.
- Su impianti di grande valore economico il costruttore è sempre presente in installazione con una persona di alto livello di competenza che è il così detto PM (Project Manager dell'installazione, che facilmente è diverso dal PM della fabbricazione).
- Può essere che il cliente continui le sue normali operazioni di produzione "intorno" alla zona destinata alla installazione, che però considerando utilities e quant'altro, non è una zona così chiaramente definita. Comunque personalmente mi son visto transitare un coil sulla testa mentre ero all'interno di un laminatoio in fase di installazione ...
- Per prendere una commessa ci sono tanti fattori concorrenziali fra cui costi e tempi. Sui secondi il cliente, poco competente, è sempre molto esigente per cui per prendere il lavoro si accettano tempi troppo ristretti che rendono inevitabile, lo sforamento, le penali ma anche la perdita di coordinazione spazio ? temporale col cliente.

I ruoli nominali e quelli reali

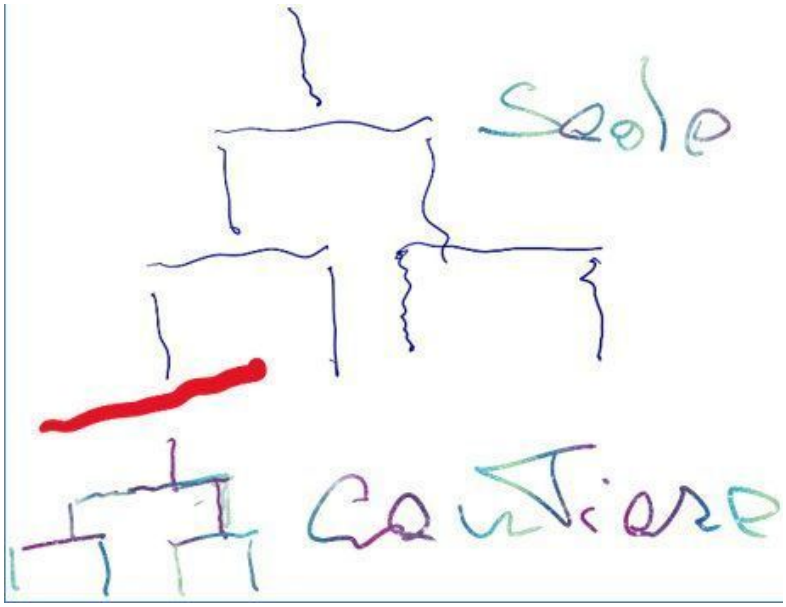
Ovviamente in una azienda che installa più impianti contemporaneamente in varie parti del mondo esistono decine di questioni complesse, dal rischio sanitario, al rischio antropico, al rischio stradale sino al rischio in cantiere.

Il cantiere è supervisionato a distanza da un gruppo di tecnici, fra cui sicuramente un dirigente, che stabiliscono la composizione delle squadre di cantiere e provvedono ai bisogni, anche extra lavorativi, di chi vi opera: biglietti, prenotazioni alberghiere, eventuali scorte, eventuale cibo sano e acqua potabile (mi è successo in un'area compromessa sotto il profilo nucleare), e poi disegni, supporto tecnico a distanza, supervisione dell'andamento dei programmi, rapporti formali coi clienti, gestione di "emergenze lavorative" ecc.

Il capo dei cantieri è un dirigente che, se anche avesse altri superiori gerarchici, sotto questi aspetti di fatto è il più esperto e pertanto è come se operasse direttamente per conto del datore di lavoro.

Il **capo dei cantieri** è anche il vero capo di tutti i **PM di installazione**, anche se nella comunicazione possono esserci degli intermediari gerarchici.

Immaginatevi che io sulla lavagna della sala riunioni disegni, malamente come mio solito, questo sgorbio di organigramma. La linea rossa rappresenta la separazione fisica e temporale fra sede e cantiere.



Possiamo dunque immaginare che le decisioni urgenti (e non necessariamente importanti) vengano prese tutte da un dirigente che è in sede?

Quando la sede è in Italia e il cantiere in Kazhakistan, Romania, Norvegia, Islanda, Egitto o Marocco?



La verità è questa: **chi è in cantiere è solo e si deve arrangiare**. Non riesco neanche ad immaginare di aspettare l'arrivo del capo fra non meno di 12 ore!

Quindi cosa sarebbe ai sensi del D.lgs. 81/08: un preposto? Un dirigente? Altro?

Poi c'è tanto altro da considerare, i rapporti con le ditte in sub-fornitura e i rapporti col cliente. Roba da preposto? Direi di no. Ma allora dirigente? Ma cosa è un dirigente, che responsabilità ha? Lo dice davvero l'articolo 18 del D.lgs. 81/08? A mio avviso lascia tutto nella nebbia. Lo fa il datore di lavoro o è attribuito al dirigente?

Come mettere ordine?

Quindi esiste una unica soluzione, visto che la legge attribuisce (giustamente) responsabilità alla azienda ma poi non dice come debbano essere realmente distribuite, salvo i due obblighi non delegabili del datore di lavoro.

Sotto quegli obblighi deve essere l'organizzazione aziendale a darsi un **ordine**. Io lascerei perdere, visto che nessuno lo vieta con la mera esclusione del preposto alla vigilanza, invenzione odierna e assai poco chiara, e mi concentrerei con una sorta di tabella di corrispondenza fra obblighi operativi e obblighi di tutela di salute e sicurezza dei lavoratori.

I titoli dovrebbero sparire per lasciare posto a ciò che la organizzazione aziendale, sotto la responsabilità del datore di lavoro, decide di mettere in atto.

Il PM di installazione è un dirigente o un preposto?

Direi che spesso è una via di mezzo, balorda dal punto di vista legislativo ma molto concreta da quello operativo. Un qualunque lavoratore, indipendentemente da ruolo o inquadramento legislativo, è chiamato a prendere decisioni che impattano sulla salute o la sicurezza sua e dei colleghi. Legalmente parlando è responsabile delle conseguenze di queste decisioni, con ben poche eccezioni: che sia stato costretto a decidere su materie delle quali è davvero incompetente, che sia stato fraudolentemente manipolato da altri ecc.

Allora evitiamo i termini fumosi (dirigente in primis, preposto poi perché mai nessuno è davvero solo preposto) e veniamo alla sostanza: **quale è il compito di un determinato dipendente di azienda? Cosa decide in autonomia, per conseguenza del compito assegnato? Di cosa, quindi, è responsabile?**

Organizzazione razionale di un cantiere di installazione impianti

Qui è inevitabile che quello che dico sia una visione personale ampiamente discutibile. Parlo per quello che ho vissuto, e sempre riferendomi a cantieri ben lontani dalla sede.

La squadra in loco

Abbiamo detto: la squadra, in senso non critico ma oggettivo, è abbandonata a se stessa, è sola nel luogo in cui si trova, in territorio ostile sia in azienda che fuori: altra lingua, altra visione del lavoro e della sicurezza, altra società.

Per giunta la squadra è composta, in molti casi, da persone di ditte diverse e di nazionalità diverse, e con seri problemi di comunicazione (si condivide un inglese approssimativo che in caso di urgenza funziona sino a un certo punto).

La squadra ha una chiara gerarchia fra ditte, non fra persone; nella sicurezza pratica, in situazioni che chiedono decisioni veloci, conta solo la gerarchia fra persone.

Ogni squadra di una ditta, di una delle ditte presenti ad installare, nominalmente è autonoma, ma in realtà risponde in tutto e per tutto alla direzione del PM.

Il PM può essere l'unica persona della ditta titolare del contratto presente in cantiere.

Tutto questo genera una incertezza gerarchica, di ruoli e di responsabilità non da poco.

Non dimentichiamoci le "imposizioni non contrattabili" del committente titolare del sito.

Evitare le trappole

Esistono alcuni errori tipici che vengono commessi dai PM volenterosi (e quale PM non è volenteroso? Magari avrà limiti di competenza in materia di sicurezza, e in tal caso consiglio la sua azienda di risolverli), che sono del tutto immediati da riconoscere ma richiedono un po' di furbizia pratica.

1. Dare ordini specifici a lavoratori di ditte diverse dalla propria, se sono inerenti le modalità di esecuzione in sicurezza del loro lavoro e non rientrano nei concetti di interferenza.
2. Dirigere personalmente le operazioni di scarico e messa in posizione delle principali parti di impianto, così ingerendosi nel lavoro di quella che normalmente è una ditta specializzata.
3. Non intervenire a fermare il lavoro di chiunque (e di qualunque ditta) sia in evidente situazione di rischio grave, immediato e inevitabile.
4. Non richiamare il cliente (il cliente!!!) se suoi lavoratori generano rischi da interferenza nei confronti dell'installatore e delle sue ditte in appalto.
5. Non considerare le mutue interferenze nell'assegnare i compiti "giornalieri" ai propri colleghi e alle proprie ditte in appalto.
6. Non tenere sotto controllo le ore lavorate dai propri colleghi e dalle proprie ditte in appalto (che non superino clamorosamente i limiti di legge).

Immaginate bene che ne potrei aggiungere almeno altri 20, ma questi credo che diano l'idea delle difficoltà del PM di cantiere, oggettivamente oberato da mille altre incombenze.

I doveri di salute e sicurezza del team di sede

Le due parti della azienda installatrice sono:

- La sede (il riferimento è il capo delle installazioni)
- Il cantiere (il riferimento è il PM)

La **sede**, a mio avviso e considerando anche voci non citate dall'articolo 26 o dal Titolo IV del D.lgs. 81/08, ha i seguenti **obblighi** (non citerò gli obblighi di legge relativi a questioni formali o di verifica documentale):

- Conoscere ampiamente prima dell'inizio del cantiere di installazione le caratteristiche dell'ambiente; un esempio: semmai prevedessimo di dover salire su un carroponte esistente, questo è dotato di parapetti, linea vita o altro? Siccome prima di una grande installazione è necessaria una visita tecnica / organizzativa potrebbe essere quella la sede giusta per raccogliere queste informazioni (caso mai col supporto di una check list). La check list compilata dovrà essere consegnata al PM prima dell'inizio lavori.
- Definire, col cliente, il cronoprogramma lavori (a livello macro); è ovvio che tale cronoprogramma deve già tener conto, nei limiti del possibile, dato il dettaglio inevitabilmente abbastanza generale, dei possibili rischi da interferenza.
- Valutare se operare sempre negli orari in cui il cliente garantisce amplia presenza in azienda, o anche in altri orari in cui c'è solo un presidio oppure nessuno.
- Selezionare una squadra di cantiere adeguata per competenze, capacità e dimensioni (qui includo le ditte esterne). Considerare in questo la copertura del primo soccorso.
- Informare tutto il personale della squadra sul contesto in cui andranno ad operare, sui rischi, sulle procedure di emergenza, su precauzioni di sicurezza particolari ecc.
- Valutare le possibili interferenze fra membri della squadra di installazione, per mestiere (meccanici, elettrici, strumentisti) e/o per ditte in appalto.
- Distribuire il DUVRI o il PSC elaborato col cliente.
- Indicare esattamente i referenti del cliente per le varie questioni.
- ...

Quanto detto deve avvenire già prima dell'avvio del cantiere; invece durante i lavori la sede ha il dovere di interfacciarsi col cliente per le eventuali dispute contrattuali ma, più che altro, per gli aggiornamenti sicuramente inevitabili al cronoprogramma concordato inizialmente.

I compiti del Project Manager

Vediamo ora compiti in materia di sicurezza e salute per la squadra di cantiere, e per il PM in particolare quale programmatore, coordinatore e supervisore dell'attività day by day, e mantenere i rapporti in sito col cliente:

1. Nel pianificare le attività del giorno (del turno o della settimana) tenere conto di possibili rischi da interferenza interni al personale di installazione e col cliente. Informare gli addetti delle parti di programmazione che, se non rispettate, facilmente potrebbero creare rischi da interferenza.
2. Supervisionare la puntuale esecuzione del programma (tempi, luoghi, tipologia di lavorazioni) anche al fine di evitare che si creino situazioni di rischio interferenziale non previste.
3. Vigilare, quando presente in campo, sulla applicazione corretta delle regole di sicurezza prestabilite (inclusi gli orari di lavoro).
4. Dando per acquisito che l'attività in un cantiere di installazione è stancante, sia fisicamente che psicologicamente, tenere conto almeno a grandi linee di tale fattore al momento di richiedere attività in cui il controllo dei rischi presenti richiede freschezza e lucidità.
5. Cercare di tenere al riparo la squadra dalle tensioni psicologiche sicuramente indotte dal cliente.
6. Fermare i lavori in caso di rischio grave, immediato e inevitabile per le persone ma anche per gli impianti.
7. ...

Ovviamente ogni organizzazione aziendale è diversa, a maggior ragione ogni cantiere di installazione. Quindi il PM talvolta è più rivolto a lavoro di ufficio, altre volte è maggiormente presente in campo; per questo chiudo con un consiglio: anche se avete tanto (troppo) da fare in ufficio almeno tre / quattro giri in campo fateli comunque ogni giorno. Lo vedo come un dovere, ma anche un modo di sfuggire il ruolo di capro espiatorio.

E se il cantiere lavora su turni?

Il PM può assentarsi per periodi più o meno lunghi visto che i suoi compiti più significativi per la sicurezza sono quelli di programmazione / supervisione / coordinamento col cliente.

La vigilanza spicciola spetterà ai preposti che comandano e collaborano con le squadre in campo, almeno con riferimento ai lavoratori di competenza.

Se però si lavora su tre turni, o anche due come più frequentemente si sceglie di fare, un solo PM basta? A mio avviso sì a patto che sia sempre reperibile e vicino (per intervenire in pochi minuti se necessario). Finite le sue ore di lavoro, se lascia disposizioni precise, il suo intervento sarà necessario solo se insorge un imprevisto che impedisce di rispettare il programma o altre disposizioni; e in alcuni casi non è grave aspettare il giorno dopo.

Per concludere: dirigente o preposto?

In cantiere, se il cantiere ha una certa dimensione e durata, ci sono dei **preposti**. Il capo squadra degli elettricisti è, senza alcun dubbio, un preposto.

Il PM non è esattamente un preposto, non svolge la funzione attribuita al preposto ex articolo 3 del D.lgs. 81/08. È dunque un dirigente? No, o almeno non nei termini indicati dal citato articolo 3 e nemmeno è soggetto a tutti gli obblighi dell'articolo 18. E allora?

Come per altri ruoli (pensate a un capo reparto che gestisce 100 persone ma non ha deleghe o incarichi espliciti per la sicurezza) il PM "fa cose" e "decide cose" secondo l'incarico assegnatogli dalla azienda; e per questo, sebbene senza titolo alcuno dato esplicitamente, è responsabile degli aspetti di salute e sicurezza associati a tutto quello su cui ha autorità.

Non pensate dunque, voi PM, a cosa dice la legge in materia di sicurezza ma piuttosto considerate che molte vostre scelte, se sbagliate, potrebbero causare la morte di una persona, e voi potreste essere riconosciuti colpevoli. Quel che conta per **svolgere bene tale ruolo** sono:

1. Consapevolezza del contesto generale
2. Conoscenza del lavoro da svolgere
3. Immaginazione "pessimistica": saper immaginare i possibili eventi negativi
4. Capacità di analisi e valutazione
5. Capacità di decidere (anche con l'aiuto di specialisti) e ordinare le misure di sicurezza da adottare.

Per chiudere voglio solo ricordare ai datori di lavoro che insegnare a fare ciò che indico al punto 3 dell'elenco è la sfida formativa più grande di questo decennio, perché almeno in parte si basa su doti innate (di previsione orientata alla sicurezza) anche difficili da riconoscere in un approfondito colloquio per l'assunzione.

Infine suggerirei di mettere per iscritto, come se fosse una *job description*, i compiti che l'azienda richiede al PM per la sicurezza delle installazioni.

Alessandro Mazzeranghi

 Licenza Creative Commons

---

www.puntosicuro.it