



# Dalla sicurezza alla pianificazione e al coordinamento: senza direzione e organizzazione, anche le regole non bastano

Dott.ssa Francesca Levato

*Ispettore del lavoro in servizio presso INL*

*“Non esiste vento favorevole per il marinaio  
che non sa dove andare.”*

**Seneca**

## Perché parlare di coordinamento ?

- La sicurezza non è solo norma
- È organizzazione e comportamento
- Il rischio nasce dall'interazione tra persone, attività e ambiente



“La sicurezza sul lavoro viene spesso percepita come un insieme di obblighi formali. In realtà è un sistema complesso, in cui organizzazione e comportamento umano si intrecciano continuamente. Oggi vedremo come il coordinamento e il fattore umano siano elementi centrali nella riduzione del rischio.”

## IL VALORE DEL COORDINAMENTO

Chiarezza nei ruoli

Comunicazione efficace

Gestione delle interferenze

Pianificazione condivisa

“Il coordinamento significa sapere chi fa cosa, quando e con quali responsabilità.

Nei contesti complessi – pensiamo ai cantieri o alle aziende con più reparti – la mancanza di coordinamento è una delle principali cause di incidente.

**Non basta avere procedure scritte: serve integrazione reale tra le persone.”**





## DECRETO LEGGE N. 159/2025

Misure urgenti per la tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro e in materia di protezione civile

## Il D.L. 159/2025: un rafforzamento del sistema

- Maggiore attenzione alla formazione
- Rafforzamento dei controlli
- Responsabilizzazione delle imprese
- Centralità della prevenzione

“Il D.L. 159/2025 si inserisce nel solco del D.Lgs. 81/08, rafforzando il sistema di prevenzione. **Il legislatore chiede più formazione, più tracciabilità e maggiore responsabilità.** Questo significa che la sicurezza deve essere gestita in modo ancora più strutturato e coordinato.”



## Il fattore umano: la variabile critica

- Percezione del rischio
- Abitudine e sottovalutazione
- Stress e fretta
- Cultura della sicurezza

“Molti incidenti non dipendono da un guasto tecnico, ma da comportamenti. L’abitudine porta a sottovalutare il rischio. La fretta porta a saltare una procedura. **Il fattore umano è inevitabile, ma può essere gestito attraverso formazione reale e cultura della prevenzione.**”

**Festina lente, sed diligerter.”(Affrettati lentamente)-Seneca**

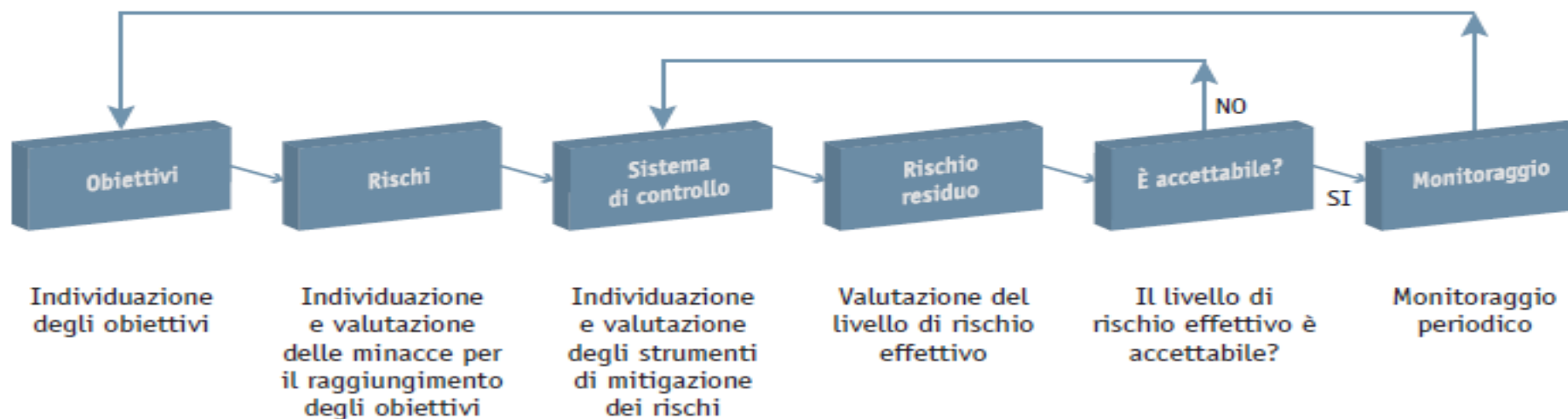
La velocità non deve compromettere la sicurezza e la qualità del lavoro.

## Analisi dei rischi e coordinamento

- Individuazione dei pericoli
- Valutazione probabilità e danno
- Misure di prevenzione
- Coinvolgimento delle figure aziendali

“La valutazione dei rischi non è un atto individuale. **È un processo che richiede confronto tra datore di lavoro, RSPP, preposti e lavoratori. Senza coordinamento, l’analisi rischia di essere incompleta o superficiale.**”

### PROCESSO DI ANALISI DEI RISCHI





## Coordinamento e collaborazione nella giurisprudenza

**Il principio di cooperazione è un obbligo concreto, non formale**

**-Cass. Pen., Sez. IV, 18 settembre 2019, n. 37738**

“In materia di prevenzione degli infortuni sul lavoro, il datore di lavoro è titolare di una posizione di garanzia che non si esaurisce nell’adozione di misure formali, ma richiede un’effettiva organizzazione e vigilanza.”

**-Cass. Pen., Sez. IV, 7 giugno 2018, n. 26294**

“In presenza di più imprese operanti nel medesimo contesto lavorativo, sussiste un obbligo di cooperazione e coordinamento volto ad eliminare i rischi derivanti dalle interferenze.”

**-Cass. Pen., Sez. IV, 11 maggio 2016, n. 22249**

“L’obbligo di coordinamento non può essere ridotto a un adempimento documentale, ma implica una concreta attività di gestione del rischio.”

**-Cass. Pen., Sez. IV, 13 dicembre 2017, n. 57018**

“La sicurezza è il risultato di un sistema integrato di responsabilità, nel quale ciascun garante è chiamato a cooperare attivamente.”

## **Coordinamento e cooperazione negli artt. 26 e 97 D.Lgs. 81/08. Il coordinamento come obbligo giuridico strutturale**

### **Art. 26 D.Lgs. 81/2008 – Appalti, opere e servizi**

- Obbligo di **cooperazione** tra datori di lavoro
- Obbligo di **coordinamento degli interventi di prevenzione**
- Eliminazione o riduzione dei **rischi da interferenze**
- Redazione del **DUVRI** (Documento Unico di Valutazione dei Rischi da Interferenze)

Il committente non può limitarsi a verifiche formali: deve promuovere un'integrazione effettiva delle misure di sicurezza.

### **Art. 97 D.Lgs. 81/2008 – Cantieri temporanei o mobili**

- Obbligo del datore di lavoro dell'impresa affidataria di:
- verificare le condizioni di sicurezza delle imprese esecutrici
- coordinare gli interventi di cui agli artt. 95 e 96
- controllare l'attuazione delle disposizioni del PSC

La funzione dell'impresa affidataria è di **garanzia organizzativa e gestionale**, non meramente esecutiva.

## Il ruolo del DVR

- Documento centrale della prevenzione
- Strumento dinamico
- Aggiornamento continuo
- Collegamento tra teoria e pratica



**«Il DVR NON deve essere visto come un adempimento burocratico».**

È il documento che traduce l'analisi dei rischi in azioni concrete. Se rimane sulla carta, perde valore. Se viene condiviso e aggiornato, diventa uno strumento operativo.



## Il DVR come fonte di coordinamento

Il DVR traduce l'analisi dei rischi in **misure organizzative e gestionali** che coinvolgono diverse figure aziendali (datore di lavoro, RSPP, medico competente, RLS).

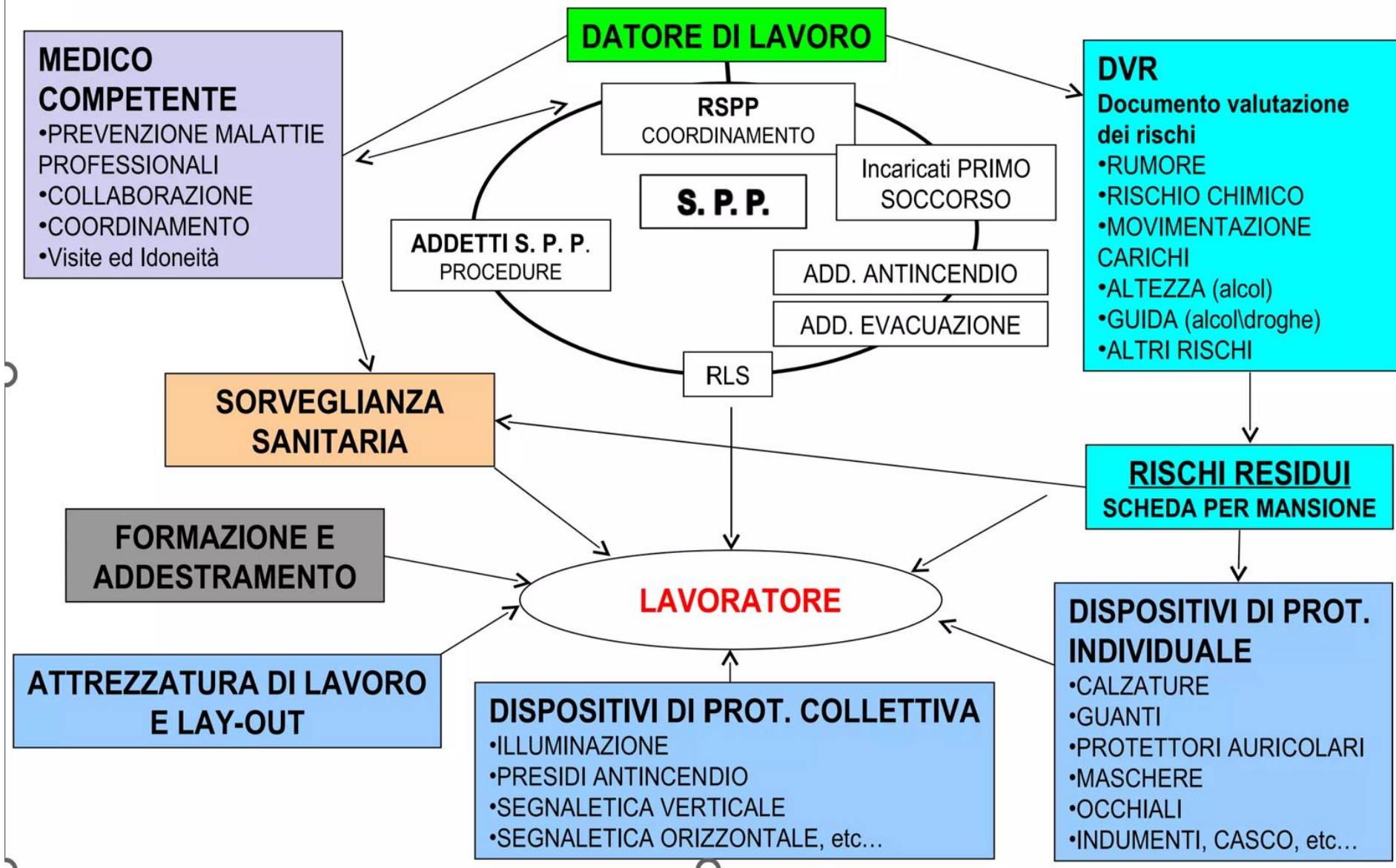
Individua **ruoli, compiti e responsabilità** in relazione ai rischi specifici presenti in azienda.

È strumento di **coordinamento tra prevenzione, protezione e attività operative**:

- collega l'analisi del rischio alle procedure di lavoro;
- orienta la **formazione specifica** dei lavoratori;
- guida la **programmazione delle attività di sorveglianza sanitaria**.

Senza un DVR concreto, **le misure di sicurezza restano generiche e disorganiche**: il documento invece consente di tradurre i rischi in azioni coordinate e misurabili.





## Umano + Robot + AI = Sicurezza aumentata



L'intelligenza artificiale e gli umanoidi stanno diventando alleati concreti nella sicurezza sul lavoro.

La legge, come il **D.Lgs. 81/2008** e la **Direttiva Macchine 2006/42/CE**, sottolinea l'importanza di proteggere le persone, non solo attraverso macchine sicure, ma anche **con formazione e organizzazione**.

In questo contesto, i robot possono svolgere compiti rischiosi o ripetitivi e l'AI può anticipare i pericoli, ma **il cuore della sicurezza resta l'attenzione e la responsabilità delle persone**.

Tecnologia e uomo insieme creano ambienti di lavoro più sicuri, efficienti e sostenibili.



## Conclusione

La sicurezza efficace nasce dall'integrazione tra norma, organizzazione e comportamento umano.

La sicurezza non è solo evitare sanzioni: **è tutelare le persone.**

*Dott.ssa Francesca Levato*

