



I Quaderni di  
ERGONOMIA SOCIALE E DEL TERRITORIO  
CONVEGNO SU  
ADRIANO OLIVETTI



un precursore dell'Ergonomia del Territorio?

Matera 11 aprile 2026

c/o Circolo La Scaletta

## I QUADERNI

I Quaderni dell'Associazione di Ergonomia Sociale e del Territorio sono realizzati su un tema che viene trattato in una manifestazione, che viene affrontato in un progetto, che viene affrontato da una riflessione pubblica o da una persona o da un gruppo di persone.

L'obiettivo è quello di raccogliere e diffondere documenti che costituiscono il frutto di una riflessione individuale e/o collettiva sul tema dell'Ergonomia sociale e del Territorio e dei contesti dove l'uso dei Principi che l'Associazione ha sposato trovano applicazione.

I quaderni servono dunque a raccogliere "buone pratiche" e anche "problemi aperti" da affrontare in modo collettivo. Essi servono pure ad alimentare un processo finalizzato a mettere in rete una serie di personaggi e organizzazioni esemplari che danno a tutti la fiducia necessaria per operare per "il bene comune".

Il primo quaderno è realizzato con i materiali che sono stati prodotti in occasione del Convegno, realizzato a Matera il 11 di aprile, data di nascita di Adriano Olivetti.

Il Convegno è stato organizzato da Renato Di Gregorio, grazie ai diversi ruoli che ricopriva nel 2026 e che hanno consentito di coinvolgere i testimoni di ciò Adriano ha fatto come Ergonomo del Territorio, in pectore, a Matera, ma anche le Sezioni/Delegazioni della Società Italiana di Ergonomia e Fattori Umani (SIE) del Lazio e della Basilicata e dell'Associazione Italiana Formatori (AIF) del Lazio e della Basilicata.

La riflessione che è stata maturata in seno e grazie al Convegno ha alimentato il desiderio di costituire un'Associazione APS del Terzo Settore che si occupasse precipuamente del benessere dei cittadini che vivono sui territori o li attraversano.

Infatti, il Convegno a Matera è stato realizzato l'11 aprile del 2026 e l'Associazione Ergonomia sociale e del territorio è stata costituita il 4 giugno dello stesso anno.

## I PATROCINI



Sezione Lazio



Delegazione Lazio



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DELLA  
BASILICATA



Delegazione Basilicata



Sezione



Fondazione  
Adriano  
Olivetti



REGIONE BASILICATA



con il patrocinio della C



ipse  
Istituto Europeo di Psicologia  
ed Organismo CERS/Ancora



Provincia di



Nella ricorrenza della nascita di Adriano Olivetti, l'11 aprile del 1901, il Gruppo di lavoro nazionale dell'Associazione degli Ergonomi italiani (SIE – Società Italiana di Ergonomia e Fattori Umani) ha organizzato a Matera, assieme all'IRIFI (Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento), alle Sezioni della Basilicata e del Lazio della SIE e alle Delegazioni dell'AIF del Lazio e della Basilicata e a MT Europe, un Convegno sul ruolo che Adriano Olivetti ha svolto nei processi finalizzati al miglioramento della qualità di vita e di sviluppo dei territori e sulla modalità di rappresentanza politica delle Comunità locali.

Come Adriano Olivetti, gli Ergonomi italiani, dagli anni '70 ai nostri giorni, sono passati da considerare come loro campo di intervento quello dell'organizzazione del lavoro in fabbrica fino all'organizzazione della vita sui territori. Negli anni '70 gli operai delle grandi aziende industriali rifiutavano il lavoro tayloristico e l'ambiente insalubre e pericoloso in cui erano costretti a lavorare e gli Ergonomi hanno lavorato per cambiare l'organizzazione del lavoro e i sistemi gestionali che legavano le persone al posto di lavoro secondo i principi tayloristici dell'organizzazione. In questi ultimi venti anni alcuni Ergonomi, che hanno lavorato nella riprogettazione del lavoro in fabbrica, si sono andati occupando della condizione di vita sui territori soprattutto al Sud.

Come per Adriano, l'obiettivo da perseguire è diventato quello dell'armonia del sistema vivente su un territorio e della scelta della forma organizzativa della Comunità che riesca a governarlo.

Dal 2000 la formula dell'Organizzazione Territoriale tenta di dare una prima risposta a tale richiesta organizzativa e l'Ergonomia si va impegnando per ottimizzare alcune modalità di vita e di organizzazione delle attività comuni. La "fabbrica" e quindi l'industria, che Adriano contava di usare come strumento per crescita culturale e di sviluppo dei territori del Sud, nel dopoguerra, viene in parte sostituita dal Turismo culturale che vuole godere delle tradizioni dei luoghi e dall'uso dei Cammini che consente alle persone di riscoprirli e apprezzarli.

La Fiera internazionale dell'Ergonomia dei Cammini che si tiene dal 2024 in avanti, nel mese di ottobre, a Cassino e a Gaeta, costruita secondo la metodologia della formazione-intervento®, conta di far conoscere le migliori pratiche ergonomiche applicate per i Cammini sui Territori e di attivare progetti di miglioramento su cui tutti possono convergere secondo la pratica della progettazione partecipata di valenza interdisciplinare, tanto cara all'Ergonomia.

Il Convegno vuole servire a ricostruire l'evoluzione avvenuta negli ultimi cinquant'anni prendendo a riferimento il percorso che ha fatto proprio Adriano Olivetti, seguendo la storia del suo impegno di innovazione, dalla fabbrica al territorio, dall'organizzazione del lavoro all'organizzazione della vita e della stessa democrazia rappresentativa, sempre alla ricerca di condizioni utili a far vivere meglio gli esseri umani.

## L'ERGONOMIA

Uno dei padri dell'Ergonomia è Kennet Frank Hywel Murrell, un gallese, che durante la Seconda guerra mondiale prestò servizio come Maggiore dei Royal Engineers nell'Army Operational Research Group. Nel 1947 lasciò l'esercito per divenire capo del Naval Motion Study Group dell'Ammiragliato e poi, nel 1952 direttore del Dipartimento di Ergonomia del Tube Investments Ltd. E poi nel 1954 membro ricercatore in psicologia dell'Università di Bristol. Egli, nel suo libro "Ergonomics – Man in his working Environment" del 1965, descrive così la nascita dell'Ergonomia. *A settembre del 1949, ad Oxford, si riunì un gruppo interdisciplinare tra coloro che si interessavano di lavoro umano: anatomici, fisiologi, psicologi, medici di fabbrica, igienisti industriali, ingegneri, progettisti, architetti, ingegneri elettrotecnici, in effetti chiunque, qualsiasi fosse il suo ambiente il cui lavoro fosse riferibile a qualche aspetto della prestazione umana. Si decise di coniare una parola nuova: Ergonomia, dal greco ERGOS: lavoro e NOMOS: legge naturale.....Ciò che è veramente nuovo è il suo carattere **interdisciplinare** che abbatte molte delle barriere tra uomini inizialmente addestrati nelle varie scienze fondamentali.*

## LA SOCIETÀ ITALIANA DI ERGONOMIA E FATTORI UMANI

La SIE ([www.societàdiergonomia.it](http://www.societàdiergonomia.it)) è un'Associazione no profit che *"ha lo scopo di promuovere lo sviluppo dell'ergonomia e lo studio dei fattori umani (da ricondurre alla sua vocazione antropocentrica), la diffusione e sistematizzazione delle conoscenze e delle esperienze connesse all'approccio ergonomico, in stretto rapporto con le realtà sociali, ambientali e produttive dove operano e vivono gli esseri umani, le Scuole, le Università riferimento per gli organi istituzionali preposti alla regolamentazione in materia di professioni."* Art.3 dello Statuto.

Essa è stata riconosciuta nel 2019 dal MISE (Ministero per lo Sviluppo Economico, attuale MIMIT) come Associazione Professionale, prevista dalla legge n.4/2013, e iscritta sulla piattaforma digitale del Governo ([www.mimit.gov.it](http://www.mimit.gov.it)). Ha sede legale presso la Clinica del lavoro "Luigi Devoto" dell'Università degli Studi di Milano, in via San Barnaba 8, 20122 – Milano. La Segreteria è gestita da R.M. Società di Congressi, v. Ciro Menotti 11 – 20129 Milano - tel. 02 70126367 – E.mail: [segreteria@societadiergonomia.it](mailto:segreteria@societadiergonomia.it)

La SIE è federata alla **IEA** (*International Ergonomics Association*) cui fanno capo anche le altre associazioni nazionali costituite nel mondo. Essa fa pure parte del FEES, che è la federazione europea degli Ergonomi Europei, e della CIIP, la Consulta interassociativa italiana per la Prevenzione. Attraverso la SIE, i soci, che abbiano seguito un preciso percorso formativo, possono avanzare la propria candidatura per ottenere il riconoscimento della qualifica di EURERG presso il CREE che è un organismo di certificazione professionale sostenuto dalle associazioni di ergonomia europee

Essi possono pure certificarsi come Ergonomi di Base o come Ergonomi sostenendo l'esame previsto dalla norma UNI 11.934/24 presso le strutture accreditate e scegliere tra le nove specializzazioni, tra cui quella in Ergonomia del Territorio.

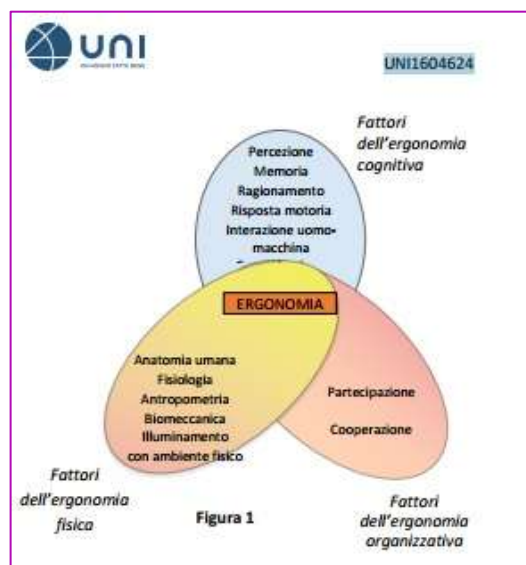
La SIE ha una struttura centrale e delle Sezioni territoriali, attualmente presenti in varie regioni italiane: Basilicata, Campania, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Lazio, Lombardia-Liguria, Piemonte e Valle d'Aosta, Sicilia, Toscana, Umbria-Marche.

## L'ERGONOMIA DEL TERRITORIO

Il Territorio, secondo il modello dell'Organizzazione Territoriale (Di Gregorio 2010), è un'Organizzazione la cui dimensione è data dall'insieme dei Comuni associati che lo circoscrivono, la cui funzionalità è data dall'integrazione tra le strutture che operano sul suo suolo e la cui strategia di sviluppo è dipendente dalla capacità di coloro che ci vivono di valorizzare al meglio il patrimonio territoriale che possiede.

**L'Ergonomia del Territorio** si occupa del miglioramento del "Sistema Territorio" e quindi delle Organizzazioni Territoriali che contribuiscono a costituire.

Sul territorio vive una Comunità che, superando la logica "municipale" si occupa delle strategie di sviluppo locale e della valorizzazione e promozione del patrimonio territoriale come fattore di identità e come strumento per il perseguimento del benessere della sicurezza per tutti gli esseri viventi che vi riedono e li attraversano. Questa Comunità può essere supportata dagli Ergonomi specializzati in Ergonomia del Territorio.



L'UNI (Ente di Normazione Italiano) ha definito questo ruolo con la Norma 11.934/24. Un esame specifico consente di ottenere questa certificazione, che va mantenuta con una formazione continua anch'essa regolata dalla Norma.

## ADRIANO OLIVETTI E IL TERRITORIO

Adriano Olivetti si è sempre interessato del territorio, sia quando esso costituiva il patrimonio da cui attingeva le risorse umane che portavano avanti le proprie fabbriche che, quando, al contrario ha immaginato che fabbriche evolute, anche ergonomicamente strutturate, potessero far crescere territori sottosviluppati come a Pozzuoli o a Matera. Dopo la Seconda Guerra mondiale, come vicepresidente dell'UNRRA.CASAS e presidente dell'Istituto Nazionale di Urbanistica, nel 1951, forma un gruppo di studio pluridisciplinare (proprio come suggerisce l'Ergonomia) per lo studio della città e dell'agro di Matera. Nel 1959 egli fa un altro passo avanti ed esprime per la prima volta la sua proposta politica che lo porterà in Parlamento e che viene pubblicata dalle Edizioni di Comunità.



*La nostra Comunità dovrà essere concreta, visibile, tangibile, una Comunità né troppo grande né troppo piccola territorialmente definita, dotata di vasti poteri, che desse a tutte le attività quell'indispensabile coordinamento, quell'efficienza, quel rispetto della personalità umana, della cultura e dell'arte, che la civiltà dell'uomo ha realizzato nei suoi luoghi migliori. (da: il cammino della Comunità)*

L'UNRRA-Casas viene costituito nel 1946 con il compito di gestire gli aiuti internazionali.

Da Matera, Adriano Olivetti avvia una serie di iniziative sia attraverso l'UNRRA-Casas, di cui nel 1947 diviene Commissario e nel 1959 Vicepresidente, sia attraverso l'Istituto Nazionale di Urbanistica, di cui nel 1950 assume la Presidenza. L'azione Comunitaria riesce a irrorare tutti i rami di un albero la cui radice profonda non può non essere rintracciata nel Canavese. Ed è proprio la complessa esperienza imprenditoriale, politica, urbanistica e sociale, che Adriano vuole replicare, senza colonialismi, con un profondo rispetto per le persone e per i loro territori, contrastando le divisioni ideologiche che hanno seminato e intralciato il cammino della civiltà.<sup>1</sup> Nel 1951 il Centro studi per l'edilizia del CNR accoglie il programma dell'UNRRA Casas per la edificazione di alloggi in favore di coloro che abbandonavano i Sassi. Il progetto per il nuovo per nuovo borgo



La Martella è assegnata a un gruppo di architetti, tra cui Federico Giorio e Ludovico Quaroni “...*La Martella deve rappresentare una completa opera di urbanizzazione della campagna, con effetti dirompenti sia sulla staticità sociale dei Sassi che nei confronti dell'assetto agricolo*”.

Matera diventa quindi l'occasione per il risanamento materiale ma anche per il riscatto morale. Adriano Olivetti la definisce “capitale simbolica” del mondo contadino e la trasforma, secondo un principio dialogico, con azioni concrete. Matera diventa un laboratorio a cielo aperto che supera ogni tecnicismo e autoreferenzialità, in cui è il metodo interdisciplinare ad orientare i lavori.<sup>2</sup> Da questi studi promossi da Olivetti, nascono il piano regolatore di Matera di Picconato e i progetti per i nuovi quartieri di La Martella, Borgo Venusio, Serra venerdì, Lanera e Spine Bianche.



1

Tav. 2. Bozza progetto Borgo

---

<sup>1</sup> <http://architettura.supereva.com/books/scelti/2002120701/index.htm>

In particolare, La Martella, inaugurato nel 1953, evidenzia il contributo olivettiano: soprattutto nel tentativo di ridefinizione fondiaria che la maggior parte degli altri interventi invece non contempla. Per gli abitanti dei Sassi viene prevista la realizzazione di un borgo su progetto di Ludovico Quaroni, Federico Gorio, Luigi Agati, Pietro Maria Lugli e Michele Valori. L'idea di dare una continuità al modello comunitario tradizionale locale è l'asse portante di tutto l'intervento.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

1. Democrazia senza partiti, di A. Olivetti
2. Il Cammino della Comunità, di A. Olivetti
3. Il Caso Olivetti di Meryle Secrest
4. Matera e Adriano Olivetti di Federico Bilò ed Ettore Vadini
5. La Voce di Matera di Paolo Francione
6. Adriano Olivetti la Biografia di Valerio Ochetto
7. Il vento di Adriano di: Bonomi, Revelli, Magnaghi
8. Adriano Olivetti ai Lavoratori, di A. Olivetti
9. Società Stato Comunità, di A. Olivetti
10. Adriano Olivetti, un italiano del '900, di Paolo Bricco
11. L'organizzazione Territoriale di R. Di Gregorio
12. Il formatore territoriale di R. Di Gregorio
13. Ergonomia. L'uomo e il lavoro, K.F.H. Murrell
14. Progetti di benessere Ergonomia, partecipazione, consapevolezza, di I. Ivaldi
15. Cogito Ergonomia di G. Pierlorenzi

## II PROGRAMMA

Al Convegno hanno partecipato numerosi relatori, alcuni in presenza e altri "in call". Tra i materiali raccolti in questo quaderno sono riportati anche: uno scritto su Adriano Olivetti fatto da Francesco Novara e ritrovato dalla prof.ssa Ivetta Ivaldi, una nota di Renato Di Gregorio sul parallelismo tra le esperienze, in successione storica, maturate da Adriano Olivetti e da quegli ergonomi come lui che sono passati dall'ergonomia dei processi produttivi all'Ergonomia del Territorio. La prof.ssa Graziella Bernardo è intervenuta sia come presidente della SIE Basilicata e quindi ospitante e sia come docente universitaria per una ricerca sull'uso dell'archeologia industriale ai fini del Turismo culturale. Dopo l'intervento della dott.ssa Marirosa Gioia, presidente dell'AIF Basilicata, è stato pure riportato l'articolo sul Formatore territorialista che lei ha proposto, articolo uscito su AIF News.

Di seguito le relazioni effettuate

- Benvenuto del Circolo "La Scaletta"  
*Francesco Paolo Di Pedè, Il presidente*
- Il Saluto e gli auspici della Fondazione Adriano Olivetti  
*Cynthia Bianconi, Presidente della Fondazione Adriano Olivetti*
- La Finalità del Convegno  
*Graziella Berardo, Presidente SIE Basilicata e docente Università della Basilicata*  
*Renato Di Gregorio, Vicepresidente SIE e Presidente IRIFI*
- L'Umanesimo espresso da Adriano Olivetti e il ruolo svolto dall'IFAP  
*Ivetta Ivaldi, già docente Università La Sapienza e Presidente SIE Lazio*  
*Renato Di Gregorio, Vicepresidente SIE e Presidente IRIFI*  
*Francesco Novara ricorda Adriano Olivetti*
- Esperienze applicative e formative  
*Roberto Carella, MIT Europe e socio SIE Lazio*
- Adriano Olivetti politico – federalista  
*Virgilio Dastoli, Movimento Europeo*
- L'eredità di Adriano Olivetti a Matera  
*Raffaello De Domicis, ex sindaco di Matera*  
*Antonio Nicoletti, sindaco della città di Matera*
- Il Turismo come fattore di sviluppo locale  
*Aldo Patruno, VDG del Demanio Puglia- Basilicata*
- Paesaggi produttivi e turismo industriale  
*Graziella Bernardo, Università della Basilicata e Presidente SIE Basilicata*
- La legge della Regione Marche sull'Ergonomia  
*Giordano Pierlorenzi, direttore di IPSE*
- Il formatore territorialista  
*Marirosa Gioia, Presidente Delegazione AIF Basilicata*
- Accordo SIE-AIF per la formazione ergonomica sui Cammini  
*Maria Nigro, Presidente Delegazione AIF Lazio*
- L'Educazione dei giovani al territorio  
*Maria Ausilia Mancini Presidente Associazione Ti Accompagno*
- Riflessioni comuni con i partecipanti

### **FRANCESCO PAOLO DI PEDE, *Presidente il Circolo “La Scaletta”***

È per me un grande onore darvi il benvenuto nella sede del circolo la scaletta e portare il saluto del Circolo a questo Convegno dedicato ad Adriano Olivetti. C'è un filo rosso indiscutibile che lega la nascita del nostro Circolo alla figura di Olivetti. Infatti, i nostri soci fondatori - quel gruppo di giovani appassionati che nel 1959 diedero vita a La Scaletta- intercettarono e alimentarono il fermento portato a Matera dalla Commissione l'UNRA CASAS, di cui Olivetti fu l'anima e il motore. Quei giovani trovarono in Olivetti non solo un riferimento teorico, ma un interlocutore che riconosceva ai lucani il diritto di essere protagonisti del proprio riscatto.

Parlare di Adriano Olivetti qui, nei Sassi, significa evocare una stagione di straordinario fermento intellettuale. Olivetti non fu solo un industriale illuminato, fu l'uomo che per primo comprese che lo spazio - sia esso la fabbrica o la città - deve essere modellato sulle reali esigenze dell'uomo.

Il titolo di questo incontro “Ergonomia del Territorio” è particolarmente felice. Ci ricorda che per Olivetti il territorio non era una superficie da sfruttare, ma un'organizzazione vivente. L'intervento a Matera e la nascita del borgo de La Martella furono il tentativo, audace e tuttora attuale, di adattare l'ambiente alle funzioni sociali, civili e umane di una comunità in trasformazione,

Come Circolo La Scaletta, che quasi settanta anni si impegna per la tutela e la valorizzazione del patrimonio di Matera, sentiamo il dovere di mantenere viva questa visione. In un'epoca di crescita rapida e spesso impersonale, ricoprire la lezione olivettiana significa interrogarci su come rendere i nostri luoghi di vita più “abitabili”, nel senso più profondo e antropologico del termine.

Accogliere oggi questo convegno significa, per noi, riconnetterci con le nostre radici più nobili e chiederci come quella lezione di “misura umana” possa guidare le sfide della Matera di domani

Ringrazio i relatori che oggi ci aiuteranno a declinare questo concetto di Ergonomia territoriale e auguro a tutti un ascolto attento e partecipe, proprio come quello dei giovani che il 7 aprile 1959 iniziarono qui a sognare un mondo più a misura d'uomo.

### **CINTHIA BIANCONI, *Presidente della Fondazione Adriano Olivetti***

Mi sono incuriosita dell'invito di partecipare a questo Convegno e della domanda circa il fatto che Adriano Olivetti possa essere annoverato come Ergonomo ante litteram.

In realtà ad Adriano Olivetti si possono attribuire molte cose e molti ruoli, considerata la sua capacità di innovazione e il suo interesse per molte cose.

Considerando le scelte che ha fatto, relativamente al tema dello sviluppo dei territori, si può dire che egli ha sempre cercato di evitare lo sradicamento delle persone dal proprio territorio; semmai ha cercato di rafforzare questo legame.

Per evitare lo sradicamento delle persone del Sud e il loro spostamento al Nord, lui ha costruito le fabbriche al Sud. A Pozzuoli ha realizzato una fabbrica per i cittadini del luogo, pure se essi erano prevalentemente pescatori. Al Nord ha rafforzato l'area dei servizi considerato che i lavoratori della sua fabbrica erano contadini che vivevano sulle colline del Canavese intorno ad Ivrea, persone toste che avevano un forte radicamento nei luoghi nativi.

A Matera egli ha fatto una scelta diversa, quella di progettare e poi far costruire una realtà dove spostare i cittadini che vivevano nei Sassi, evitando però di creare fratture tra i cittadini dei Sassi e quelli che si trasferivano a La Martella.

Quindi si può dire che Adriano Olivetti ha cercato di evitare sempre lo “sradicamento dai luoghi”.

La domanda che mi pongo è se l'Ergonomia, la Formazione, la Scuola, consentono di evitare lo sradicamento dei giovani dai territori del Sud e se favoriscono il ritorno di coloro che sono andati via dalla propria terra.

Siamo in un luogo importante per la città di Matera e non solo per la città di Matera. Siamo in un luogo che ha dato avvio a un progetto di rinascita.

Siamo altrettanto importante, l'undici aprile, centoventicinque anni dalla nascita di Adriano Olivetti. È un giorno di nascita e ho l'emozione dell'avvio.

Io ho scelto il mestiere del ricercatore proprio perché credo che una delle cose più interessanti che rende la vita ricca di significati sia credere, avere speranza e avere sempre nuovi progetti.

Sono qui nella duplice veste di docente universitario e di presidente della SIE Basilicata. La SIE è l'Associazione degli Ergonomi italiani.

Ho pensato, naturalmente non per gli ospiti, diciamo, materani, autorevolissimi, ma sapendo di avere degli ospiti anche a distanza, di presentarvi innanzitutto questa città che ci ospita, che io definisco un laboratorio di relazioni, di relazioni complesse tra uomo e ambiente; un luogo in cui si può sperimentare e la sperimentazione è rivolta alla progettazione di uno sviluppo sostenibile, con tutte le sue accezioni che prevedono la centralità del benessere dell'uomo.

Matera è inoltre una città che è un esempio unico di adattamento, dove l'adattamento che ha un'accezione negativa qui è foriera di nuove visioni e nuove scoperte.

Questa città è una testimonianza. e non è solo un luogo fisico. Per chi ha avuto l'opportunità di poter partecipare a questo incontro in presenza, ovviamente ha colto la complessità di un sistema che non è solo fisico.

C'è una presenza dell'uomo che parla un linguaggio, un linguaggio che è fatto di stratificazioni culturali, ma soprattutto di equilibrio. La parola equilibrio è un'altra parola chiave che in un'epoca di disequilibrio, dovrebbe ispirare il nostro operato.

Io ho anche il compito di spiegare che cos'è l'Ergonomia. Ho pensato di definirla in negativo. Di sicuro non è una disciplina tecnica, non è un'unica disciplina, è soprattutto un modo di interpretare quello che ci circonda, ma soprattutto di progettare la realtà e con la centralità dell'essere umano e dell'essere umano visto in un ecosistema complesso in cui abbiamo un protagonismo dell'ambiente e del lavoro, senz'altro.

Il lavoro è un'altra parola che dovrebbe connotarsi di un nuovo significato. Non è solo la necessità di poter soddisfare dei fabbisogni. Il lavoro nobilita l'uomo. E da questa non definizione che emerge una visione interdisciplinare dell'Ergonomia che già a partire dal 1949, quando viene coniato il termine di Ergonomia da Murrell, si connota di una interdisciplinarietà, come un approccio integrato tra discipline. Se dovessimo dare una definizione di Ergonomia potremmo dire che è uno sforzo corale di squadra per il benessere dell'uomo e delle relazioni dell'uomo con l'ambiente che lo circonda.

In Italia gli anni proprio di Adriano Olivetti e di quelli successivi costituiscono un'epoca di grandi trasformazioni economiche e sociali che hanno caratterizzato il nostro Paese e dove si è registrato un notevole sviluppo di questo approccio. Approccio che da prima si è focalizzato su quello che evoca la parola stessa: la salute e la salubrità dei luoghi di lavoro, ma che subito dopo si è connotata di un significato molto più ampio rivolto alla comprensione della complessità dei sistemi produttivi e territoriali. Adriano Olivetti è stato un precursore dell'Ergonomia del territorio, senza dubbio.

Se siamo arrivati alla visione di Ergonomia del territorio, dobbiamo proprio a quanto Olivetti ha declinato con il suo molteplice operato di: politico, industriale, uomo di cultura, e intellettuale.



Era un ingegnere chimico, anche io sono un ingegnere e ho l'avventura di insegnare ad architettura. La figura dell'ingegnere viene vista come un matematico, come uno che ama le formule. Adriano Olivetti mi aiuta a nobilitare la figura dell'ingegnere che rompe anche queste suddivisioni, oramai manichee, tra cultura umanistica e cultura scientifica.

Il filo conduttore della conoscenza è unico e gli ambiti non sono suddivisi,

Adriano Olivetti è stato un grande maestro. La Martella, progettato da Ludovico Quaroni dove Olivetti ha ispirato, cioè il metodo del progetto che è stato alimentato con una nuova visione.

Il trasferimento degli abitanti dei Sassi nei nuovi quartieri non è avvenuto costruendo banalmente delle nuove costruzioni, ma pensando a un nuovo modo di abitare la città. E questo nuovo modo è un esempio ancora oggi di progettazione centrata sull'uomo in cui il territorio non è semplicemente uno spazio da organizzare, ma prima di tutto è un sistema da comprendere e interpretare.

E quindi questa esperienza è senz'altro un'anticipazione di quella che noi oggi diciamo: Ergonomia del territorio. I risultati concreti del progetto danno proprio una testimonianza di questo.

La SIE si propone proprio di promuovere questo approccio antropocentrico e opera proprio per promuovere questa cultura.

Un'attività molto importante, l'evento di oggi è anche una testimonianza concreta delle attività della SIE, quella di costruire una rete. Si vince di squadra.

Io, da Lucana, dico che l'unico modo di uscire da una forma di isolamento atavica è quella di avviare nuovi contatti, nuovi percorsi, percorsi di conoscenza, anche semplicemente di relazioni umane e in ultimo, essere qui a Matera.

Matera dà inizio a una serie di incontri e non è una casualità perché io lo ritengo un caso di studio di riferimento, un esempio concreto di come sia possibile coniugare memoria e progetto, tradizione e innovazione. e tutti noi siamo chiamati a svolgere un ruolo sempre più strategico. Non dobbiamo solo migliorare le condizioni di lavoro, ma abbiamo l'obbligo, proprio in un momento di grande difficoltà come quello che stiamo vivendo, di contribuire alla costruzione innanzitutto di un dialogo.

Matera è una città privilegiata anche per la favorevole contingenza che la rende capitale del dialogo del Mediterraneo con l'obiettivo di andare verso sistemi più equi, più sostenibili e centrati sulla persona.

Se volete, questa definizione è il contrario di quello che sta avvenendo. Quindi c'è bisogno di una chiamata collettiva della Comunità di cui parlava Adriano Olivetti e si tratta di fare una bella rivoluzione culturale.

Il dialogo tra discipline, tra saperi, tra approcci diversi, io la definisco la chiave di volta, il grimaldello che deve scuotere animi, coscienze, uomini e donne.

#### **RENATO DI GREGORIO, Presidente IRIFI e Vicepresidente SIE**

Perché questo convegno qui e in questo momento? Siamo qui perché Olivetti ha fatto un percorso nella sua vita, da quando è nato, da questo padre un po' importante che lo ha segnato per i primi suoi anni di vita e che lo ha indotto a sperimentare sulla sua pelle cosa vuol dire il lavoro operaio.

Ma il lavoro operaio si svolgeva dentro una struttura di fabbrica antica, quella fatta di mattoni rossi, come lui poi dirà. Da quel momento lui ha capito, da giovane, che la catena di montaggio era un grande sacrificio, che lavorare in fabbrica era un grande sacrificio e quindi poi per una parte importante della sua vita ha cercato di migliorare le condizioni del lavoro nelle fabbriche.

Questo è comune a tutti gli ergonomi italiani che hanno cominciato la loro attività proprio negli anni in cui si trattava di modificare l'organizzazione del lavoro in diverse fabbriche, dopo l'autunno caldo, che hanno vissuto molti di noi.

Olivetti ha fatto poi un grande percorso perché si è occupato del rapporto tra la fabbrica e il territorio, poi si è occupato di come far vivere al meglio le persone che operavano nella sua fabbrica.

Poi egli ha capito una cosa importantissima, che la fabbrica poteva essere uno strumento di sviluppo del territorio, poteva essere uno strumento di crescita della cultura dei territori.

Quando è diventato presidente degli urbanisti italiani, è stato incaricato di occuparsi proprio dello sviluppo delle aree sottosviluppate, ed è diventato, una sorta di "ergonomo del territorio", cioè si è occupato di come migliorare le condizioni di un territorio lavorando proprio sulla struttura urbanistica delle città e pensando al modo con cui si poteva orientare e apportare il lavoro studiando bene il luogo dell'insediamento.

Ma ciò non gli è bastato. Egli ha pensato anche a come sviluppare la democrazia e, per sviluppare la democrazia, ha costruito il modello delle Comunità e la omologa casa editrice

Questi testi che vedete, citate anche nella bibliografia di questo quaderno, sono edizioni della Comunità che poi è lo strumento che Olivetti si è dato per produrre e per diffondere le sue idee sulla democrazia, la democrazia dal basso. Ciò forse anche un po' in dissenso con Altiero Spinelli, con Ernesto Rossi che sostenevano l'importanza dei partiti come rappresentanza dei cittadini.

Lui ha optato invece per una rappresentanza un po' più territoriale: le comunità, le città-villaggio, cioè una dimensione che consentisse alle persone di partire dalle esigenze reali del territorio.

È quindi questa è una nuova prospettiva.

Ma se questo è stato il percorso che ha fatto Olivetti, in realtà esso lo stesso percorso che hanno fatto gli ergonomi italiani, almeno una parte di quelli, quelli che hanno proprio fatto questa operazione di progressivo cambiamento fino ad arrivare all'Ergonomia del Territorio. Essi hanno immaginato che l'Ergonomia del Territorio potesse essere il modo con cui far funzionare il territorio come un'Organizzazione e fare operare i cittadini di questa Organizzazione proprio per definire e condividere le strategie di sviluppo invece che subirle.

Questa operazione che parte dal basso, che però si organizza in un certo modo e che si organizza dal punto di vista organizzativo, non solamente dal punto di vista strutturale del territorio. Cioè non basta mettere su una struttura urbanistica strutturata in un modo adeguato e correlato ai bisogni delle persone. Bisogna approntare un'Organizzazione perché è l'Organizzazione che poi consente una strategia, consente lo sviluppo di progetti e la loro realizzazione.

E quindi è di questo che parleremo. Ecco perché in questo Convegno c'è un punto interrogativo. Adriano Olivetti è un precursore dell'Ergonomia del Territorio? Io dico di sì.

Anzi, e questo è un messaggio che mando a tutti i nostri amici ergonomi.

Io naturalmente come vicepresidente della Società Italiana di Ergonomia mi devo necessariamente occupare anche della formazione dei soci che compongono questa Associazione.

Siccome in questi ultimi vent'anni abbiamo lavorato proprio per portare l'attenzione dell'Ergonomia dai luoghi di lavoro ai luoghi di vita e dai luoghi di vita ai territori di vita, condividere che anche Adriano Olivetti ha seguito un percorso simile ci conforta.

Al riguardo abbiamo addirittura orientato l'UNI, l'Ente di certificazione italiana, a identificare un profilo professionale ad hoc: l'ergonomo specializzato in Ergonomia del Territorio. Dal 2024 questa figura è ormai presente. Alcuni soci stanno sostenendo l'esame per acquisire la relativa certificazione.

Ecco perché è nata l'esigenza di stabilire un accordo molto solido con coloro che professionalmente si occupano di formazione.

Da una parte ci sono gli insegnanti delle scuole perché la cultura si fa dal basso. Dobbiamo quindi lavorare con tutti i docenti, anche con quelli delle scuole primarie, lo abbiamo fatto, utilizzando la metodologia della formazione-intervento dell'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento (IRIFI), lo stiamo facendo e lo faremo sempre di più.

Dobbiamo lavorare ma anche con i formatori professionisti e quindi con coloro che fanno parte dell'AIF l'Associazione dei formatori italiani, che possono intervenire su questa operazione di grande formazione a livello nazionale. L'accordo stabilito il 10 di settembre dalla Società Italiana di Ergonomia (SIE) e l'Associazione Italiani Formatori (AIF) ha proprio questo obiettivo. Abbiamo di recente avuto un importante incontro con il Dipartimento della Funzione Pubblica, quindi con il Governo per determinare una politica proprio di formazione su questo aspetto.

Dobbiamo prendere a riferimento tutti coloro che hanno scritto, che hanno lavorato, che ci hanno portato la loro conoscenza, la loro esperienza, in questo campo. Quindi non disdegneremo certamente Murrell che è colui che ha identificato proprio la parola, che ha coniato il nome di Ergonomia perché lui persona ha lavorato proprio sull'organizzazione del lavoro dell'industria.

Accanto a Murrell noi vogliamo sposare Adriano Olivetti perché lui ci ha portato più avanti ci ha portato fino al territorio e ci ha portato dal territorio alla democrazia; quindi, è la persona che noi vogliamo avere accanto a Murrell come punto di riferimento.

Peraltro, lui è intervenuto prima che fosse coniato la parola Ergonomia però si è comportato già come Ergonomo prima che si parlasse di Ergonomia e quindi è ancora più interessante e ancora più importante.

Quindi, il convegno di oggi serve proprio per mettere insieme questi aspetti, recuperare la vita di Adriano rapportarla alla vita di lavoro degli Ergonomi, correlarla con la vita di lavoro dei formatori italiani che hanno dato tanto a questo Paese e dare all'Associazione dei formatori italiani e all'Associazione degli Ergonomi italiani un nuovo ruolo che non è solamente quello professionale, ma diventa quello sociale cioè la capacità di intervenire sul sociale per cambiare alcune cose che non funzionano e per migliorare quelle che funzionano. Questo è l'obiettivo!

Ci auguriamo che gli interventi che verranno fatti ci rassicurino sul fatto che questa è la strada possibile una strada che servirà anche per superare le criticità che comunque ci sono e che noi conosciamo, con cui ci confrontiamo tutti i giorni

Lascio alle conclusioni finali di questo convegno l'indicazione di quale saranno le strade che insieme potremo fare e naturalmente invito già a intervenire nelle altre regioni dove faremo la stessa cosa perché quello che facciamo oggi in Basilicata, la vorremmo ripetere in tutte le altre regioni perché in tutte le regioni, fortunatamente, abbiamo la presenza di entrambe le Associazioni (SIE E AIF) e quindi possiamo lavorare bene insieme.

Un'ultima notizia è che il 14 aprile parteciperemo all'Assemblea dell'Associazione dei Territorialisti Italiani che è un'altra Associazione importante che sta lavorando su alcuni temi a noi cari e con cui sarà certamente interessante collaborare

Matera non è soltanto un luogo fisico: è un sistema complesso di adattamento umano, di stratificazione culturale, di equilibrio tra bisogni, risorse e forme dell'abitare.

**IVETTA IVALDI, già docente La Sapienza Università di Roma e Presidente SIE Lazio**

Adriano Olivetti era un imprenditore molto speciale

Egli aveva una personalità orientata al miglioramento della qualità della vita

Aveva inoltre:

- conoscenze interdisciplinari: filosofiche e tecniche
- interesse per l'organizzazione sociale, l'armonia e la qualità della vita
- sviluppo del benessere a partire dal lavoro in fabbrica – la sua realtà familiare
- successo economico e creatività
- capacità d'Innovazione tecnologica

### **Il percorso e la responsabilità**

L'interesse per le persone nel lavoro lo ha portato inizialmente a cercare un modo di lavorare adatto all'uomo come persona e alla sua salute psicofisica.

Lo sviluppo di questo concetto lo ha portato a cercare l'uomo nel suo insieme e quindi come armonizzare e rendere fruibili senza stress le diverse attività dentro e fuori la fabbrica e quindi anche la qualità della vita nel suo insieme

Gli operai di Ivrea venivano nella maggior parte dal Canavese, territorio che ben conosceva e quindi ha iniziato a cercare una organizzazione del lavoro in fabbrica che non limitasse attività apprezzate che potevano essere svolte nel tempo libero (es. orto che quasi tutti avevano)

Poi egli ha iniziato a pensare allo sviluppo di territori che dovevano ancora trovare la loro affermazione in cui la fabbrica poteva rappresentare lo sviluppo per arrivarci (es. Pozzuoli)

Il rispetto dell'altro la democrazia e «Comunità»

Il rispetto dell'altro è alla base del suo pensiero, ma vale anche per una idea bella di **democrazia**.

Nella fabbrica non manca una ricca biblioteca, la mensa per lo spirito; in questa dimensione, quella "culturale", Adriano si muoveva molto bene.

Nella Tripartizione dell'organismo sociale di Steiner, un filosofo di cui vi sono ampie tracce di condivisione nel suo pensiero, la parte spirituale è quella da cui provengono idee, intuizioni e creatività anche per le altre due (*economica e giuridica*)

Proseguendo con questa visione Adriano va oltre e fonda «Comunità» come associazione politica -- e come casa editrice -- e riesce ad ottenere un seggio che, per vari motivi, affiderà a Franco Ferrarotti.

### **Olivetti e il territorio**

I concetti positivi sviluppati portano a strade sempre più ampie. Andando ancora oltre: come si può migliorare la qualità della vita là dove non è accettabile e le persone non hanno le risorse per uno sviluppo locale?

la costruzione di gruppi progettuali di eccellenza per dare le risposte più efficaci agli obiettivi di miglioramento come è avvenuto a La Martella è il metodo, ma tutto ciò non basta se non viene fatto con amore per le persone e con il desiderio condiviso di migliorare la qualità della loro vita.

Il suo grande progetto di lì a poco si ferma con la sua morte perché per sostenerlo non servivano solo grandi capacità intellettuali, ma anche amore per gli esseri umani e il bene comune che esce dalla dimensione spirituale.

### **Il percorso di sperimentazione del Settore Ergonomia dell'IFAP**

L' Ergonomia compare, come è accaduto a Olivetti, con proposte importanti e anche simili per la sicurezza e il miglioramento della qualità del lavoro (*Murrell, Inghilterra anni Cinquanta*)

La proposta è il contrario del Taylorismo: *adattare il lavoro all'uomo*.

I criteri per farlo sono inizialmente l'interdisciplinarietà e la globalità.

Nella prima metà del secolo scorso il dibattito sull'organizzazione è molto presente e tutte le proposte vengono considerate e discusse

L'IFAP (*Scuola di Formazione dell'IRI*) costituisce allora un Settore ad hoc *diretto da Elio Uccelli* che, tra la fine degli anni Sessanta e la fine degli anni Ottanta, fa un grande lavoro di coinvolgimento e sperimentazione con interventi soprattutto nelle grandi aziende dell'IRI ma non solo.

### **I contributi dell'IFAP sul metodo e la consapevolezza di grandi potenzialità**

In quegli anni si scopre progressivamente la ricchezza concettuale dell'Ergonomia e i rapporti che essa stabilisce tra le persone. Anche in questo caso emerge, come valore, il rispetto dell'altro e anche il valore di riunire competenze e lavorare in modo interdisciplinare

La prima scoperta è che, oltre alle competenze scientifiche, esiste il valore dell'esperienza e il rispetto delle persone e della loro competenza.

La Partecipazione diviene il terzo criterio irrinunciabile. Anche in questo caso compare una bella base di democrazia

Abbastanza rapidamente la Globalità diventa analisi di Sistema e di Processi organizzativi e comunicativi

Anche in questo caso chi rispetta l'uomo trova importante interessarsi della qualità della sua vita in generale e i sistemi e i processi studiati diventano sempre più ampi. L' IFAP ha concluso il suo periodo di attività sperimentando in molti contesti la macro-ergonomia

### **Gli ergonomi e l'ergonomia del territorio**

Questo tipo di esperienze ha aperto la strada all'organizzazione territoriale e all'applicazione dei criteri ergonomici al territorio nel rispetto delle persone e dei loro bisogni reali. L'Ergonomia può migliorarlo sotto molti aspetti se diviene una competenza di chi ha il compito di gestire le scelte che determinano la qualità della vita per chi vi risiede, vi lavora o lo visita

È un obiettivo molto simile e altrettanto grandioso di quello di Olivetti e del suo impegno per dare armonia, decoro e sviluppo ai territori con interventi di eccellenza.

Renato Di Gregorio se n'è fatto carico lavorando dal 1994 a questo tema e trasferendo l'esperienza ergonomica maturata nelle grandi imprese industriali del Paese: Siderurgia, Aerospazio e Chimica, ai territori e costruendo occasioni di sperimentazione che hanno portato a definire per prima l'Organizzazione Territoriale e poi a realizzare al suo interno progetti ergonomici che hanno consentito di parlare oggi di Ergonomia del Territorio.

Sulla scorta di venticinque anni di esperienza diretta, maturata in diversi territori, in Sardegna, nel Lazio, in Toscana, in Puglia, in Campania e in Molise, si è riusciti a identificare il ruolo di Ergonomo specializzato in Ergonomia del Territorio e farlo condividere dalla Commissione che in UNI (Ente di normazione italiana) ha definito nel 2024, il ruolo, i compiti e le competenze che deve avere la persona che intende esercitare questa attività.

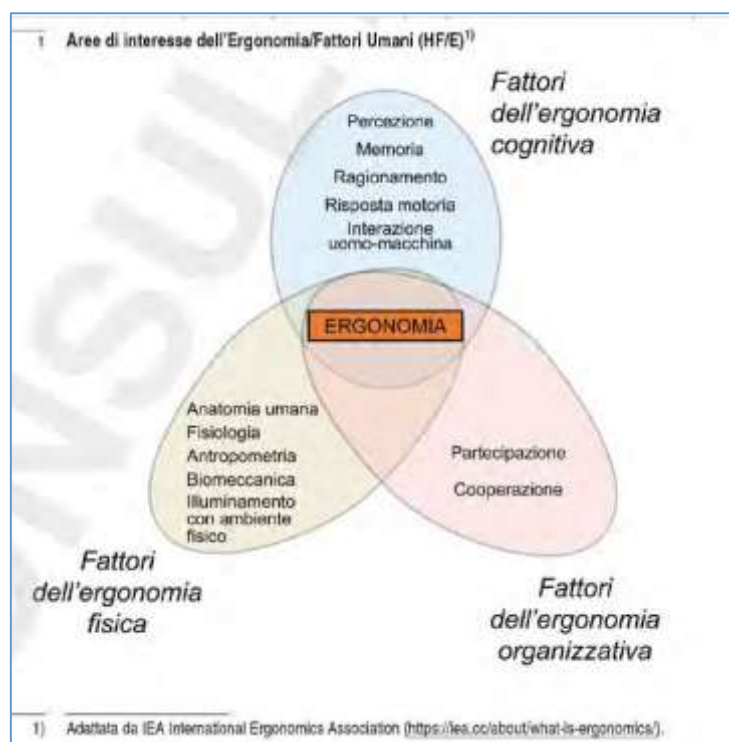
## La Norma UNI

NORMA ITALIANA UNI 11934 - FEBBRAIO 2024

Attività professionali non regolamentate - Ergonomo-Requisiti di conoscenza abilità, autonomia e responsabilità

Essa definisce i tre ambiti dell'Ergonomia distinguendo:

- **Ergonomia fisica:** ambito dell'ergonomia che si occupa delle caratteristiche anatomiche, antropometriche, fisiologiche e biomeccaniche dell'uomo in relazione all'attività fisica
- **Ergonomia cognitiva:** ambito dell'ergonomia che si occupa dei processi mentali, come la percezione, la memoria, il ragionamento e la risposta motoria, in quanto influenzano le interazioni tra l'uomo e gli altri elementi di un sistema
- **Ergonomia organizzativa:** ambito dell'ergonomia che si occupa dell'ottimizzazione dei sistemi sociotecnici, comprese le loro strutture organizzative, le politiche e i processi lavorativi. Tra gli argomenti rilevanti ci sono la comunicazione, la gestione delle risorse dell'equipaggiamento, della progettazione del lavoro a progettazione degli orari di lavoro, il lavoro di squadra, la progettazione partecipativa, l'ergonomia della comunità, il lavoro cooperativo, i nuovi paradigmi lavorativi, le organizzazioni virtuali, il telelavoro e la gestione della qualità



Ciascun ambito, da solo o in modo combinato, è in grado di incidere in modo più o meno rilevante sulla qualità e sull'efficacia dell'interazione tra la persona e il suo contesto di vita e di lavoro.

L'Ergonomo è in grado di analizzare, mediante processi di progettazione partecipata, la complessità di tale interazione e di porre le basi conoscitive necessarie per ideare, realizzare o modificare sistemi allineati alle esigenze delle persone, in grado di coniugare prestazione, sicurezza, produttività, accessibilità, adattabilità, usabilità, gradevolezza, comprensibilità e qualità del prodotto con il massimo grado di benessere e soddisfazione delle persone.

Qualora l'intervento ergonomico riguardi un ambiente di lavoro o un ambiente di vita o, addirittura un intero territorio dove vivono più comunità, l'Ergonomo è in grado di gestire processi di progettazione partecipata per trovare soluzioni condivise che rendano i contesti più rispondenti ai bisogni delle persone che vi risiedono.

Per perseguire gli obiettivi dell'Ergonomia nei suoi tre ambiti è necessario adottare un approccio multi e interdisciplinare che si avvale di teorie e metodi di analisi sviluppati nell'ambito di diverse discipline del sapere fondato sul principio olistico del benessere delle persone.

La Norma definisce poi il ruolo dell'Ergonomo attraverso la indicazione dei compiti, delle conoscenze e delle abilità che deve possedere

### **Compiti specifici dell'Ergonomo**

L'Ergonomo deve essere in grado di assolvere ai compiti comuni e di intervenire qualora, a seguito dell'analisi preliminare, sia emersa la necessità di mettere in atto interventi ergonomici che richiedano un grado di competenza e di esperienza maggiore di quello in possesso dell'Ergonomo di base. Per questo motivo, all'Ergonomo è richiesto il possesso di abilità e conoscenze aggiuntive altamente specialistiche, che gli consentono di contribuire direttamente alla trasformazione partecipata di contesti di lavoro e di vita complessi e alla gestione di processi di cambiamento, integrando gli elementi di conoscenza disponibili provenienti da vari ambiti e contesti.

I compiti specifici dell'Ergonomo:

- approfondimento dell'analisi in funzione della valutazione effettuata nell'ambito dei compiti comuni,
- conduzione di gruppi di lavoro multi e interdisciplinari per la definizione, l'analisi e la progettazione di soluzioni ergonomiche inerenti alla prestazione e alla qualità di processi, prodotti e sistemi, alla qualità degli ambienti di lavoro, di vita e dei servizi nei territori, alla salute delle persone,
- individuazione, in un'ottica di priorità, degli interventi di taglio ergonomico, da attuare con il coinvolgimento dell'utenza e delle parti interessate nel lavoro di progettazione attivato, con l'eventuale cooperazione con altre figure professionali in grado di intervenire nella risoluzione di casi specifici, in virtù delle conoscenze e delle abilità specialistiche acquisite.
- collaborazione e integrazione con altri professionisti, seguendo una logica di team building per definire e attuare un intervento ergonomico,
- progettazione e realizzazione o riprogettazione di processi, prodotti, servizi e ambienti di vita e di lavoro sulla base delle criticità individuate in sede di analisi preliminare del contesto e secondo i principi dell'ergonomia per garantire la prestazione e la qualità di processi, prodotti e sistemi, la qualità degli ambienti di lavoro, di vita e dei servizi nei territori e la salute delle persone,
- verifica dell'efficacia di interventi ergonomici su processi, prodotti, sistemi, ambienti e territori secondo gli standard ergonomici,
- collaborazione e integrazione con altri professionisti, seguendo una logica di team building per definire e attuare un intervento ergonomico.

### **Conoscenze e abilità dell'Ergonomo**

Per poter assolvere ai compiti, l'Ergonomo deve possedere le conoscenze, le abilità e il livello di autonomia e responsabilità specificati nel seguito e posti in relazione reciproca.

#### **.(K- Knowledge):**

- conoscenza degli elementi specifici necessari per la progettazione ergonomica di sistemi,
- conoscenza delle esigenze e della tempistica di manutenzione in funzione del ciclo produttivo alla progettazione di prodotti, servizi, ambienti di lavoro e di vita sia individuali che collettivi.

#### **Abilità (S - Skill):**

- saper applicare i principi dell'ergonomia nella risoluzione di criticità evidenziate nell'analisi preliminare e nella progettazione di soluzioni ergonomiche adeguate di prodotti, servizi, ambienti di lavoro e di vita sia individuale che collettiva,
- saper far convergere i punti di vista di più persone su una specifica scelta progettuale.
- saper esporre il proprio punto di vista e l'impostazione che si intende dare al progetto e saper stimolare la riflessione dei componenti del gruppo di progetto per individuare la soluzione ergonomica corretta,
- saper prevedere i possibili scenari d'uso dei risultati di un progetto e saperne valutare le conseguenze,
- saper utilizzare gli elementi di conoscenza che derivano dall'applicazione di tecniche di ricerca e di indagine, qualitative e quantitative,
- saper comprendere le reali esigenze delle persone sulla base dell'analisi del contesto,

- saper trovare in un contesto le sollecitazioni e le opportunità per individuare la possibilità di un intervento ergonomico da sottoporre a committenti potenziali,
- sapersi confrontare con le persone rispetto agli interventi e/o alle azioni da attuare,
- saper quantificare le risorse, umane ed economiche, da impiegare per la realizzazione del progetto di intervento,
- saper coordinare un gruppo di lavoro,
- saper mediare le diverse istanze promosse dai vari attori coinvolti nella progettazione ergonomica, anche se contrapposte, al fine di conseguire l'integrazione delle diverse prospettive,
- saper realizzare un progetto ergonomico,
- saper progettare l'intervento ergonomico tenendo conto delle aspettative e delle esigenze dei vari interlocutori, nel rispetto della salute delle persone coinvolte e della sostenibilità del sistema,
- saper gestire conflitti,
- saper applicare i principi dell'ergonomia nella risoluzione di criticità evidenziate nell'analisi preliminare e nella progettazione di soluzioni ergonomiche adeguate di prodotti, servizi, ambienti di lavoro e di vita sia individuale che collettiva.

### **Specializzazione in Ergonomia del Territorio**

La norma definisce poi dieci specializzazioni. Una di queste puntualizza il ruolo che deve esercitare l'Ergonomo specializzato in Ergonomia del Territorio.

#### **Attività**

Attivazione di processi di analisi, ricerca e progettazione partecipata per il miglioramento dell'organizzazione territoriale di un luogo ampio, circoscritto e distintivo al fine di accrescere la qualità di vita delle persone che lo hanno scelto per viverci o visitarlo

#### **Compiti:**

- effettuare ricerche atte a identificare la storia dello sviluppo di un territorio sufficientemente ampio, ma al tempo stesso distintivo per la sua configurazione e per le caratteristiche antropiche che lo hanno portato ad essere quello che appare,
- individuare e scegliere, in collaborazione con le Governance territoriali e mediante consultazione anche diretta con le comunità locali, le strategie di sviluppo locale che consentano la vivibilità dei residenti e le condizioni paesaggistiche, ambientali, sociali e organizzative che consentono una qualità accettabile di vita, di studio e di lavoro per questi ultimi,
- attivare processi di progettazione partecipata per interventi ergonomici al fine di trovare soluzioni condivise per superare le criticità esistenti e per ottenere standard di qualità accettabili,
- sviluppare processi educativi e formativi per far crescere la sensibilità ergonomica dei membri delle comunità e delle organizzazioni locali e la cultura della responsabilità diffusa nella gestione del patrimonio territoriale come bene comune.

#### **Abilità:**

- saper effettuare ricerche per ricavare ipotesi di azioni per il miglioramento ergonomico delle comunità e del territorio,
- saper condividere con chi ne ha la responsabilità le azioni di sviluppo ecocompatibili e sostenibili in ottica ergonomica,
- saper raccontare e divulgare i processi effettuati e i risultati via via acquisiti per il consolidamento delle iniziative intraprese e la replicabilità dei processi su altri temi e in altri luoghi

## L'Ergonomia

K.F.H. Murrel, nominato dalla prof.ssa Berardo e dalla prof.ssa Ivaldi era un gallese, che durante la Seconda guerra mondiale prestò servizio come Maggiore dei Royal Engineers nell'Army Operational Research Group. Nel 1947 lasciò l'esercito per divenire capo del Naval Motion Study Group dell'Ammiragliato e poi, nel 1952 direttore del Dipartimento di Ergonomia del Tube Investments Ltd e poi nel 1954 membro ricercatore in psicologia dell'Università di Bristol. K.F.H. Murrel, nel suo libro "Ergonomics" del 1965, descrive così la nascita dell'Ergonomia. *A settembre del 1949, ad Oxford, si riunì un gruppo interdisciplinare tra coloro che si interessavano di lavoro umano: anatomici, fisiologi, psicologi, medici di fabbrica, igienisti industriali, ingegneri, progettisti, architetti, ingegneri elettrotecnici, in effetti chiunque, qualsiasi fosse il suo ambiente il cui lavoro fosse riferibile a qualche aspetto della prestazione umana. Si decise di coniare una parola nuova: Ergonomia, dal greco ERGOS: lavoro e NOMOS: legge naturale.....Ciò che è veramente nuovo è il suo carattere interdisciplinare che abbatté molte delle barriere tra uomini inizialmente addestrati nelle varie scienze fondamentali.*

## Adriano Olivetti un Ergonomo ante litteram

Adriano Olivetti sicuramente lo aveva anticipato, perché dopo la laurea al Politecnico di Torino in Chimica industriale non ha fatto altro che il mestiere di ergonomo, assieme a quello di imprenditore, mostrando quello che gli Ergonomi possono fare. Si è infatti occupato di Ergonomia dei luoghi di lavoro, poi dell'Ergonomia delle strutture di cui i suoi lavoratori si servivano, dalle case alle scuole, dalle mense agli uffici, dai prodotti alle strutture per la loro esposizione nel mondo. Si è poi occupato di come sviluppare le aree depresse del Sud d'Italia dopo l'ultima guerra coniugando urbanistica con investimenti produttivi di fabbriche costruite da architetti di fama. Gli stessi processi usati per produrre innovazione in ogni campo richiamano i principi di base dell'Ergonomia. Egli ha infatti sempre preferito servirsi di gruppi interdisciplinari per la progettazione e sempre ha cercato di capire e soddisfare i bisogni delle persone.

Descrivere il processo di evoluzione del suo impegno di innovatore consente di giustificare il processo che ha impegnato diversi ergonomi a occuparsi di campi diversi d'intervento, dal 1965 ai nostri giorni, quasi seguissero i suoi stessi passi.

Frugando nella sua vita, ci è sembrato di scoprire pure una certa somiglianza nelle motivazioni che hanno indotto certe scelte, le sue e quelle degli ergonomi che hanno seguito il suo stesso percorso, e le condizioni che le hanno alimentate.

Rappresenteremo di seguito due vite parallele, quella di Adriano e quello di una persona che ha seguito un percorso incredibilmente somigliante al suo e che chiameremo, per privacy, con un nome di fantasia: ERGO!

## Due vite che seguono percorsi simili. Adriano ed Ergo

### a. La preparazione

**Adriano Olivetti** nasce l'11 di aprile del 1901 sulla collina di Monte Navale, quasi in vista di Ivrea.

Il padre Camillo, ingegnere, imprenditore e inventore è rimasto orfano di padre a un anno. La madre lo manda in collegio, dove sembra soffrire della mancanza degli affetti familiari. A ventitré anni si laurea in ingegneria e il 29 di ottobre del 1908 crea la Società in accomandita semplice, la Ing. C. Olivetti, con sede a Ivrea. L'attività viene avviata in un piccolo fabbricato di mattoni rossi sotto la collina di Monte Navale. È lì che nasce la prima macchina per scrivere italiana su base industriale.

Sarà il padre a fare le prime scelte per Adriano. Lo iscrive all'Istituto tecnico, sezione fisico-matematica invece che al Liceo classico come avrebbe voluto Adriano. Questo Adriano lo vivrà come una menomazione, ma agirà come uno stimolo a farsi lui una cultura non letteraria e convenzionale. Nel 1914, a tredici anni, il padre Camillo lo manda per due settimane a lavorare in fabbrica. Adriano scrive: *"imparai ben presto a conoscere e a odiare il lavoro in serie, una tortura per lo spirito, imprigionato per delle ore che non finivano mai, nel nero e nel buio di una vecchia officina"*.

Nel 1918 il padre ancora una volta lo spinge a iscriversi al Politecnico, ma dopo un anno Adriano si sposta da Ingegneria meccanica a chimica industriale, contraddicendo le volontà del padre. La sua tesi riguarderà uno zuccherificio, capace di lavorare 8.000 quintali di bietole nelle 24 ore. Questo non lo salva dal suo destino. Infatti, a luglio del 1924, laureato, entra in fabbrica.

Ricordiamo che fin dal 1917 in casa Olivetti circola il libro di F. Taylor "Principi di organizzazione scientifica del lavoro". (*tratto da Adriano Olivetti - la bibliografia, di Valerio Ochetto*), edizioni di Comunità).

**Ergo**, nasce a marzo del 1947. Il padre, nato nel 1913 è orfano di padre come Camillo. Egli è entrato giovanissimo in Marina Militare, ha partecipato alla Seconda guerra mondiale e poi ha fatto il maresciallo in grazioso paese della Costa amalfitana. In concomitanza con il momento dell'iscrizione di Ergo alle elementari il padre fu invitato a scegliere di andare in un altro porto. Dopo un sopralluogo nei posti tra cui scegliere, egli optò per un paesino nel quale si trovava una fiorente industria siderurgica e dove l'occupazione era assicurata. I suoi primi due figli, più grandi, infatti, furono subito impiegati lì, appena diplomati. Anche Ergo fu spinto dal padre, come Adriano, a frequentare l'Istituto tecnico industriale, con suo grande rammarico. Il Liceo classico avrebbe comportato la frequentazione poi dell'Università che era costosa e comunque rimandava il momento dell'occupazione. Dopo il diploma Ergo viene scelto dall'IRI (l'Istituto di Ricostruzione Italiana) e frequenta il biennio di Tecnico Superiore finalizzato a creare Capi nel settore siderurgico. In quei due anni Ergo fa l'apprendistato come Adriano. Si trova a sperimentare il lavoro al foro di colata dei forni Martin Siemes dell'Acciaieria e a misurare il lavoro degli operai alla catena di montaggio per la fabbricazione delle "spine" dei forni di colata dell'acciaio liquido. Una esperienza traumatica vissuta assieme agli operai.

Dopo due anni, finito il biennio, nel 1968, Ergo va fare il capoturno in un laminatoio vergella di uno stabilimento siderurgico del Sud d'Italia. Vi lavora per cinque anni. Nel frattempo, studia all'Università e si laurea in Economia e Commercio nel 1973. Il suo piano di studio lo disegna il sociologo, prof. Gilberto Marselli, che sarà anche uno degli osservatori dell'esperienza maturata a Matera sul progetto "La Martella". Nei cinque anni Ergo vive assieme agli operai, affianca le rivendicazioni operaie per il miglioramento delle condizioni di lavoro, diventa sindacalista e viene eletto come rappresentante sindacale degli impiegati

## **b. L'intervento sull'organizzazione del lavoro**

**Adriano Olivetti**, una volta laureato, va in visita in diverse aziende americane e resta in particolare colpito dalla dimensione dell'organizzazione della Ford. Dagli Stati Uniti porta in azienda, dove assume un peso crescente, la logica tayloristica che aveva visto veemente applicata in America. Comincia a segnalare al padre la necessità dell'articolazione "funzionale" dell'Azienda. Diversamente però dal modello americano, egli resterà sempre convinto che è la Produzione il cuore dell'impresa, con i suoi operai, le famiglie, il contesto locale. La struttura commerciale non guiderà le scelte della produzione, semmai si rafforzerà, si abbellirà con il contributo di stilisti, architetti e designer, anticipando ciò che oggi va sotto il nome del Made in Italy. Ricordiamo che l'IRI nasce il 23 gennaio del 1933 concepito e creato dal regime fascista per assorbire le aziende che si trovavano in dissesto dopo la Grande guerra. Fortunatamente la Olivetti riesce a conservare la sua autonomia. (*Tratto da Adriano, un italiano del 900- Ed. BUR di Paolo Bricco*)

**Ergo**, una volta laureato entra nel Gruppo di innovazione organizzativa dell'azienda siderurgica dove era entrato cinque anni prima e partecipa alla ristrutturazione dell'organizzazione del lavoro. In aperto contrasto con i principi tayloristici, studia come separare la gestione delle persone dalla gestione dei posti di lavoro imposti dal processo produttivo. Sono importanti per la sua crescita professionale il confronto con i Giapponesi delle grandi imprese siderurgiche e la sua partecipazione al gruppo interaziendale costituito all'interno del Settore Ergonomia dell'IFAP (l'Istituto di formazione professionale dell'IRI) guidato da Sante Uccelli. Qui egli si confronterà con le migliori esperienze di organizzazione del lavoro che si andavano conducendo nelle industrie europee più avanzate, come Aerospaziale e Volvo, alcune delle quali visita direttamente

Poi anche Ergo vola negli Stati Uniti, quando si sposta in un'azienda del settore aerospaziale. Come dirigente dell'organizzazione del lavoro, è interessato ad apprendere l'uso del MOST, una tecnica più elevata della MTM per misurare il lavoro ai fini della determinazione del valore delle commesse da negoziare con i partner internazionali con i quali l'azienda costruisce i velivoli soprattutto civili. Ritorrerà

più tardi in Canada per acquisire le conoscenze necessarie a istituire il CAD-CAM, cioè il processo che porta direttamente in produzione i risultati della progettazione, senza soluzione di continuità. Numerosi sono i progetti di riorganizzazione del lavoro che promuove in azienda, sia nelle aree produttive che nelle aree di progettazione sperimentando processi di progettazione partecipata. La sua posizione nel campo dell'Ergonomia in Italia, va rafforzandosi progressivamente e quando il Settore Ergonomia dell'IFAP viene chiuso entra nel Direttivo nazionale della Società Italiana di Ergonomia costituita a Milano, presso la Clinica del Lavoro, al momento della presidenza di Antonio Grieco.

### **c. Il rapporto tra fabbrica, città e territorio**

**Adriano Olivetti**, figlio di un padre ebreo, durante la dittatura fascista, con un'azienda sulle spalle, non può non trovare un modo per compiacere al regime. È un periodo di debolezza dovuta alla necessità di sopravvivenza, ma è anche un'occasione per occuparsi del rapporto tra la fabbrica e la vita dei lavoratori, dentro e fuori la fabbrica, della città e del territorio entro cui la città si colloca. La collaborazione con Luigi Figini e Gino Pollini, nel 1934, per la progettazione di un nuovo quartiere di Ivrea lo aiuta a mettere a punto una concezione della ideale città fascista. Nell'articolo "L'evoluzione tecnica dell'economia corporativa", pubblicato il 21 marzo 1935, Adriano ritiene che essa debba

- consentire la riduzione di ore di treno e di tram per operai e impiegati per ridurre spreco di energia umana e materiale,
- prevedere un nucleo organizzato di vita sociale in corrispondenza ad ogni centro di affari o di produzione, con abitazioni per coloro che ci lavorano
- contemplare la presenza di centri sportivi, educativi e ricreativi vicini a tali nuclei,
- considerare rilevante gli aspetti igienici
- portare a costituire città-giardino, con grandi spazi verdi in mezzo a grandi costruzioni piene di terrazze di luce e di sole.

Dal 1934 al 1940, quando l'Italia è guerra, alla Olivetti si sviluppa un crescente numero di servizi per i lavoratori e le loro famiglie: l'infermeria, il centro di formazione meccanica, il servizio mensa, un nuovo quartiere per impiegati, prestiti agevolati pubblici finalizzati alla costruzione delle case per dipendenti, servizi sanitari anche per i figli dei dipendenti con meno di cinque anni, borse di studio per i figli degli operai, colonie estive per i figli dei lavoratori e colonie montane, biblioteca interna alla fabbrica, la cassa mutua aziendale, cure dentistiche, estese pure ai famigliari, l'assistenza pediatrica, l'asilo nido, premi di natalità, strutture per l'allattamento da parte delle mamme durante il lavoro, scuola materna aziendale.

**Ergo** vede plasticamente queste acquisizioni maturate nelle aziende create da Mattei in ENI diversi anni dopo, quando si trasferisce a Milano nel 1989 per occuparsi dell'organizzazione del lavoro nella Chimica. Questi due grandi imprenditori italiani avevano perseguito linee simili di attenzione per i propri dipendenti. Egli viene accolto adeguatamente nelle case del parco che circonda la zona degli uffici della società, a San Donato Milanese. La stessa cosa era stato fatto presso molti stabilimenti costruiti in Italia. Ergo trova comunque il modo di migliorare il rapporto tra gli stabilimenti e la comunità circostante. Lancia il progetto "Ambiente Insieme si può!" e attiva un processo di progettualità partecipata estesa in tutta l'azienda per il miglioramento della sicurezza ambientale dei siti produttivi e del loro impatto con il territorio. Quando il settore chimico dell'ENI si fonda con quello privato della Montedison, il progetto diventa inevitabile, considerato lo stato in cui erano i siti produttivi della parte privata. Egli fa dipingere addirittura gli impianti produttivi per renderli consoni ai colori del proprio territorio, predispone programmi di pronto intervento in caso di incidenti ambientali, sviluppa la comunicazione interna sui miglioramenti attivati e apre le fabbriche ai parenti dei lavoratori per mostrare i luoghi di lavoro e i sistemi di sicurezza per la cittadinanza messi a punto e pronti per essere usati. Il suo impegno in Ergonomia comincia a considerare non solo la qualità della vita di lavoro dentro l'Azienda, ma anche la qualità della vita fuori della fabbrica. Qui egli concepisce la necessità di stabilire un'integrazione tra le attese dei cittadini e la fabbrica. Egli accetta addirittura che gli studenti delle Scuole del territorio vadano a disegnare i muri di cinta degli stabilimenti chimici con murales colorati proprio per superare l'idea del fortino difensivo.

#### d. Il territorio come organizzazione

**Adriano Olivetti**, dopo la fine della Seconda guerra mondiale porta l'azienda ad uno sviluppo incredibile. I dipendenti degli stabilimenti italiani passano da 5500 nel 1946 a 14.400 nel 1958. Il fatturato cresce di oltre il 600 % sul mercato interno e addirittura del 1700% per le vendite all'estero, la produttività si moltiplica per 13 volte. Le peculiarità della sua azione manageriale si basa su tre leve: il rapporto con i dipendenti, la relazione tra cultura industriale e cultura tout court, il rapporto tra la fabbrica e il territorio. La scelta sul terzo punto è quello di fare della fabbrica un fattore di coesione sociale portando fuori delle mura il principio della responsabilità d'impresa (*tratto da "Il vento di Adriano", ed. Derive Approdi, di Bonomi, Revelli e Magnaghi*).

Per realizzare questo disegno Adriano usa il ruolo che riesce ad ottenere come Vicepresidente dell'UNRRA-Casas (l'Organizzazione internazionale costituita dalle Nazioni Unite per l'assistenza economica e civile alle popolazioni danneggiate dalla guerra), e come Presidente dell'Istituto Nazionale di Urbanistica.

Nel 1955 inaugura la fabbrica di Pozzuoli e nel discorso pronunciato il 23 aprile dichiara: *"abbiamo voluto che la natura accompagnasse la vita della fabbrica. La natura rischiava di essere ripudiata da un edificio troppo grande, nel quale le chiuse muraglie, l'aria condizionata, la luce artificiale avrebbero tentato di trasformare giorno per giorno l'uomo in un essere diverso da quello che vi era entrato, pur pieno di speranza"*.

(*Tratto da "Olivetti ai Lavoratori" ed. di Comunità, di Adriano Olivetti*)

Consequentemente Adriano elabora un Piano Integrato Organico in cui si delineano possibili strategie industriali per il rilancio del Mezzogiorno. Ivrea e Matera diventano laboratori in cui Olivetti sperimenta e accredita ogni possibile rinnovamento, nell'impresa, nella politica, nella cultura, nel territorio. Lui vede quelle che chiama piccole patrie, città dell'uomo, Comunità, come realtà molecolari che lavorano per il raggiungimento di una nuova democrazia (*tratto da "Matera e Adriano Olivetti" - ed. Comunità di F. Bilò e E. Vadini*).

**Ergo**, dopo trenta anni, nel 1996, lascia la grande azienda e porta l'esperienza organizzativa e la sensibilità ergonomica, maturata dal 1973 in avanti, all'interno delle Amministrazioni della Pubblica Amministrazione, ma si avvede ben presto che per migliorare la qualità di vita sui territori bisogna trasformare i Territori in Organizzazioni, dando loro una identità e una struttura di governo. Le prime esperienze vengono condotte in Sardegna, poi si sviluppano soprattutto nel Lazio e in Puglia. L'identità viene costruita aggregando un gruppo di Comuni che circoscrive un'area che ha una sua distintività storica, geografica, culturale, sociale. La struttura viene costituita ricorrendo alle normative italiane che regolano le diverse forme di aggregazione tra Comuni: la formula della Convenzione in primis. Nascono così le Organizzazioni Territoriali (*vedi: l'Organizzazione Territoriale, ed. Guerini e Associati, di Renato Di Gregorio*). Il Territorio diventa quindi un nuovo soggetto organizzativo che tiene assieme tutte le sub organizzazioni "funzionali" che gli esseri umani hanno costituito nel tempo, secondo la solita logica della specializzazione. Una volta costituita la nuova Organizzazione, è facile pensare a come migliorare la qualità della vita al suo interno utilizzando i principi dell'Ergonomia e attivando i progetti di miglioramento che il contesto suggerisce. Nasce così l'idea dell'Ergonomia del Territorio.

#### e. Il Territorio e l'Europa

**Adriano Olivetti** si trova in grande difficoltà quando L'Italia firma l'armistizio e il generale Badoglio assume l'incarico di gestire temporaneamente il regno. Egli viene imprigionato il 30 luglio del 1943 alla stazione di Trastevere e rinchiuso a Regina Coeli. Ne esce il 22 settembre e, dopo la morte del padre, il 4 dicembre del 1944, ripara in Svizzera, a febbraio dello stesso anno. Qui ha contatti frequenti con Luigi Einaudi, anche se le rispettive posizioni non coincidono. Poi incontra Altiero Spinelli, con il quale diverge. Eppure, entrambi si prendono l'impegno ad aderire alle rispettive associazioni. Ernesto Rossi lo gratifica perché riconosce la genialità delle proposte, seppure le valuti irritevoli per chi le dovrebbe accettare. Quello che lo convince maggiormente è Mounier. Alla base della sua proposta politica vi è la Comunità così definita: *"una comunità né troppo grande né troppo piccola, concreta, territorialmente definita, dotata di vasti poteri, che desse a tutte le attività quell'indispensabile coordinamento, quell'efficienza, quel rispetto della personalità umana, della cultura e dell'arte, che il destino aveva realizzato in una parte del territorio stesso, che il destino aveva realizzato in una parte stessa del territorio stesso, in una singola industria"*.

**Ergo**, noto oramai per la sua capacità di gestione per l'organizzazione dei Comuni, viene chiamato a gestire la candidatura del nuovo sindaco di Ventotene attraverso un processo di progettazione partecipata che servisse a condividere una strategia di sviluppo locale da parte di tutti i cittadini dell'isola.

Il progetto ha successo, il sindaco viene eletto e lui resta per cinque anni a lavorare per Ventotene per valorizzare il ruolo che le viene assegnato per via del fatto che qui è stato scritto il Manifesto per un'Europa Libera e Unita da Altiero Spinelli ed Ernesto Rossi. Qui l'esperienza mostra quanto sia importante avere una visione più ampia del territorio, quale quella derivante da uno spazio geografico limitato da alcuni Comuni. L'Organizzazione Territoriale può cioè unire terre lontane e il mare, più che essere ritenuto un ostacolo all'integrazione, può venire considerato esso stesso il confine di una specifica Organizzazione Territoriale, quella formata da tutti quegli Stati che si affacciano sul Mediterraneo, ad esempio. Il contatto con i Federalisti che ogni anno, alla fine di settembre, fanno scuola di federalismo a Ventotene, aprono uno squarcio nuovo alla dimensione territoriale.

La presenza di Ergonomi in tutta Europa gli lascia intravedere però anche un modo per ampliare il raggio di azione. Ventotene diventa così il laboratorio per stringere collaborazioni con persone di luoghi diversi in Europa e nel Mediterraneo, sottoscrivere accordi e raccogliere riconoscimenti europei (diploma d'Europa, il Marchio del Patrimonio Europeo) e diversi finanziamenti anche utili per consentire ai giovani di Ventotene di vivere le stesse opportunità dei loro coetanei che vivono sulla costa.

#### **f. L'Ergonomia di Prodotto**

**Adriano Olivetti** vince la sua sfida con il mercato, non solo con la forza e la coesione dei lavoratori addetti alla produzione, ma con tre scelte strategiche: aumento percentuale del personale addetto alla Ricerca e al Commerciale, il design elegante delle sue macchine da scrivere, e l'ambientazione degli showroom aperti nelle diverse parti del mondo dove espone i suoi prodotti. Egli si serve del brillante designer della società. Marcello Nizzoli per rendere belli i suoi prodotti. La trasformazione della macchina da scrivere per ufficio, la Lexikon 80 fu così considerata dal Museum of Modern Art di New York "il più bel prodotto della Olivetti". Per la lettera 22, Nizzoli si ispirò all'industria automobilistica creando un ammirevole equilibrio tra lucide superficie curve piatte. Per gli showroom l'Olivetti lavorò per renderli attraenti. Luci, spazi, colori, linee, riflessi, veniva sfruttato ogni espediente, quasi fossero gallerie d'arte. In questo modo egli anticipò tutto quello che passa sotto il capitolo "dell'Ergonomia del prodotto" e "dell'Ergonomia delle strutture di accoglienza". (*tratto da: il Caso Olivetti di Meryle Secrest*).

**Ergo** capisce che il Territorio può diventare, oltre che un'Organizzazione, anche un Prodotto e quindi si adopera per promuoverlo, attraverso un vasto programma di marketing territoriale. Nella sua esperienza nell'azienda della Chimica dell'ENI aveva lavorato con il prof. Scott sulla traduzione del libro di Kotler, la decima edizione di Marketing Management, e ciò lo aiuta a progettare e realizzare alcune soluzioni innovative per il Territorio. Egli costruisce uno dei primi portali web di marketing territoriale, recupera una serie di stabili dismessi nei Comuni che componevano le Organizzazioni Territoriali e li trasforma in laboratori di marketing territoriale, forma gruppi di giovani laureati presenti nei singoli Comuni affinché possano alimentare il portale e poi decidere di costituire delle associazioni giovanili in grado di continuare l'opera. Il X Congresso nazionale dell'Associazione degli Ergonomi italiani effettuato a Roma riporta fedelmente la storia della strutturazione ergonomica dei laboratori e la formazione effettuata per i giovani.

#### **g. L'Ergonomia dei Cammini**

**Adriano Olivetti** non ha avuto modo di occuparsi dei Cammini se non di quelli che portavano i suoi lavoratori in fabbrica o i contadini, senza terra della Basilicata, nei campi dove dovevano lavorare. I Cammini sono diventati solo negli ultimi vent'anni un prodotto turistico di punta, dopo il successo del Cammino di Santiago de Compostela.

**Ergo** ne approfitta subito, a partire dal 2014, e vi lavora come Ergonomo del Territorio per tre buoni motivi. I Cammini costituiscono un ottimo strumento di integrazione tra i Comuni che attraversano e costituiscono quindi un elemento a favore della costituzione di nuove Organizzazioni Territoriali. La loro

fruibilità è condizione diretta dei progetti di miglioramento ergonomico su tutti e tre i livelli sui quali l'Ergonomia si articola: l'Ergonomia fisica, quella cognitiva e quella organizzativa. Le persone che li percorrono devono usare degli abiti, degli strumenti e dei mezzi ergonomicamente evoluti per affrontare le fatiche del viaggio e l'orientamento verso la meta. Su questo Ergo ha costruito la Fiera Internazionale dell'Ergonomia dei Cammini, ma questa è una storia nuova.

### **Prime conclusioni**

Potremmo continuare a trovare prove concrete di come Adriano Olivetti sia stato un vero precursore dell'Ergonomia che ora gli Ergonomi portano avanti. A nostro parere egli, meglio di Murrell, costituisce un riferimento importante per l'Ergonomia. Mentre Murrell è focalizzato su quei processi che consentano di migliorare l'efficienza del lavoro, migliorando le condizioni in cui esso si svolge, Adriano Olivetti si muove spinto da una finalità diversa, quella di soddisfare i bisogni delle persone anche in quanto cittadini. C'è in lui la considerazione che l'impresa può fare qualcosa per lo sviluppo dei territori e non l'inverso, sempre che le strutture che la rappresentano sul territorio siano così belle e accoglienti che inducano a ricercare bellezza e ad alimentare nuova cultura. Infine, ed è forse lo sforzo più ammirevole, quello di immaginare una democrazia che parta dal basso e non transiti dai partiti o dalle istituzioni, ma si nutra del confronto reale delle persone che condividono un progetto comune di vita e di lavoro su un territorio dimensionalmente gestibile.

Su questo piano gli Ergonomi devono fare ancora molti passi in avanti. Devono evitare di chiudersi dei tecnicismi delle formule scientifiche e devono partecipare alle iniziative finalizzate a rendere il mondo più vivibile e maggiormente rispettoso della vita sul pianeta, qualsiasi essa ne sia l'espressione.

|                                                  |
|--------------------------------------------------|
| <b>ROBERTO CARELLA, Vicepresidente MT Europe</b> |
|--------------------------------------------------|

### **Due spot, due anni, una sola verità**

È il 1982. In un'agenzia pubblicitaria italiana qualcuno sta guardando una fotografia: una bambina dai capelli castani, con gli occhi luminosi, stringe a sé un agnellino bianchissimo. Stanno sull'erba, al sole. Sorridono o almeno, così sembra. È un'immagine di pace assoluta, di innocenza, di armonia tra esseri viventi.

Quella fotografia diventerà la copertina di un annuncio pubblicitario per un computer. Non un giocattolo. Non un elettrodomestico. Un personal computer. L'Olivetti M20. E il titolo di quell'annuncio è una frase che ancora oggi, quarantaquattro anni dopo, mi fa venire i brividi: *"1984: Orwell Was Wrong."*

Orwell aveva torto. La macchina non è il Grande Fratello. La macchina quella macchina, quella con la bambina e l'agnellino è un alleato. È uno strumento di libertà. È un compagno di viaggio per l'essere umano.

Questo era il messaggio di Olivetti nel 1982.

Due anni più tardi, il 22 gennaio 1984, durante il Super Bowl XVIII la finale del campionato di football americano, l'evento televisivo più seguito negli Stati Uniti Steve Jobs presentò il Macintosh con uno spot che passò alla storia del marketing mondiale. Lo aveva diretto Ridley Scott, il regista di Blade Runner. Sullo schermo, una folla grigia e uniforme marciava verso un enorme monitor dove il Grande Fratello arringava le masse. Poi appariva una donna atletica, in abiti colorati, che correva e scagliava un martello contro lo schermo. Esplosione. Liberazione. E la voce fuori campo: *"Il 24 gennaio, Apple Computer presenterà Macintosh. E capirete perché il 1984 non sarà come 1984."*

Due aziende. Due paesi. Due anni diversi 1982 Olivetti, 1984 Apple. Eppure lo stesso messaggio, la stessa scommessa sul futuro: la tecnologia non opprime l'uomo. La tecnologia, se costruita con intelligenza e con umanità, lo libera.

La differenza è questo è il punto che voglio esplorare oggi è nel tono. Apple sceglie il gesto eroico, la rottura, il martello contro il tiranno. Olivetti sceglie la bambina e l'agnellino. Apple sceglie la rivoluzione. Olivetti sceglie la pace. E questa differenza di tono non è casuale. Riflette due filosofie profondamente diverse del rapporto tra tecnologia e umanità. Oggi sono qui per difendere la filosofia olivettiana. E per mostrarvi come essa sia, ancora oggi, la bussola più affidabile che abbiamo per navigare l'epoca dell'Intelligenza Artificiale.

## **Chi era Adriano Olivetti e perché ancora ci parla**

Per capire quella pubblicità del 1982 che Adriano non vide, perché morì nel 1960 dobbiamo capire chi fosse l'uomo che aveva costruito quell'azienda e quella cultura.

Adriano Olivetti nasce a Ivrea l'11 aprile 1901 oggi è esattamente il centoventicinquesimo anniversario della sua nascita, e non è un caso che questo convegno si tenga proprio oggi. Figlio di Camillo Olivetti, fondatore dell'omonima fabbrica di macchine da scrivere, Adriano eredita un'azienda e la trasforma in un esperimento sociale unico al mondo.

Negli anni '40 e '50, le fabbriche Olivetti di Ivrea erano qualcosa che non aveva precedenti nella storia industriale italiana: biblioteche per gli operai, asili nido aziendali, mense dove si mangiava bene, studi degli architetti più importanti dell'epoca per progettare gli spazi di lavoro. Olivetti credeva e lo diceva esplicitamente che il luogo di lavoro dovesse essere bello. Che la bellezza non fosse un lusso ma una necessità antropologica.

*"Può l'industria darsi dei fini? Crede l'industria di poter compiere un'opera che non sia soltanto economica? Si possono distribuire con la ricchezza, la cultura, il benessere, la bellezza, la giustizia?"*

Adriano Olivetti

Non era retorica. Era pratica quotidiana. Olivetti pagava i suoi lavoratori il trenta per cento in più della media nazionale. Investiva in formazione, in cultura, in welfare aziendale quando quella parola non esisteva ancora. E lo faceva non per filantropia, ma perché era convinto e i risultati gli diedero ragione che un lavoratore che stava bene, che si sentiva rispettato, che cresceva culturalmente, produceva meglio. Era ergonomia prima dell'ergonomia. Era umanesimo industriale.

*"La tecnica è uno strumento formidabile nelle mani dell'uomo, ma occorre che l'uomo non diventi lo strumento della tecnica."*

Adriano Olivetti

Questa frase, pronunciata in un'epoca in cui i computer occupavano stanze intere e il taylorismo dominava incontrastato le fabbriche di tutto il mondo, suona oggi come una profezia. Come un avvertimento rivolto a noi, qui, in questo preciso momento storico in cui l'Intelligenza Artificiale entra nei nostri luoghi di lavoro, nelle nostre scuole, nelle nostre case.

## **Olivetti e Matera, il sogno di La Martella**

Ma permettetemi ora di portarvi qui. In questo luogo preciso. A Matera.

Perché il convegno di oggi si tiene a Matera non è casuale. Matera è forse il luogo dove il pensiero di Adriano Olivetti ha lasciato la traccia più concreta, più visibile, più emozionante. Ed è qui che il collegamento tra il suo pensiero e l'ergonomia del territorio diventa non una teoria, ma pietra, strade, case, una comunità.

Siamo nel dopoguerra. L'Italia del Sud è un paese nel paese: povero, arcaico, dimenticato. Carlo Levi aveva scritto *Cristo si è fermato a Eboli* nel 1945, e il mondo aveva scoperto che esistevano i Sassi di Matera grotte abitate da millenni, dove famiglie intere vivevano insieme agli animali, senza acqua corrente, senza luce, con tassi di mortalità infantile tra i più alti d'Europa. Alcide De Gasperi, presidente del Consiglio, visitò Matera nel 1950 e la definì "la vergogna d'Italia".

In questo contesto, Adriano Olivetti vicepresidente dell'UNRRACASAS e presidente dell'Istituto Nazionale di Urbanistica decide di intervenire. Non con la logica del potere centrale che cala dall'alto le sue soluzioni. Ma con una logica partecipata, interdisciplinare, che oggi chiameremmo ergonomia. Nel 1951 forma un gruppo di studio pluridisciplinare per lo studio della città e dell'agro di Matera. Nel gruppo ci sono urbanisti, architetti, sociologi, antropologi, medici, economisti. È esattamente il modello interdisciplinare che la SIE promuove: nessuna disciplina da sola basta. La complessità del territorio richiede la complessità delle competenze.

Il risultato è il villaggio de La Martella. Un quartiere nuovo, costruito tra il 1952 e il 1954 su progetto di una équipe guidata da Ludovico Quaroni, per accogliere le famiglie sgomberate dai Sassi. Ma attenzione e questo è il punto decisivo non una periferia qualunque. Non un insieme di casette standardizzate costruite in fretta per sistemare un problema. La Martella è un progetto organico, pensato per mantenere le relazioni sociali preesistenti tra le famiglie, per preservare la cultura contadina, per creare una comunità e non solo un insediamento.

C'erano la piazza, la chiesa, il dopolavoro, la scuola, l'ambulatorio medico. C'era la scala umana. C'era il rispetto per i ritmi di vita delle persone che avrebbero abitato quel luogo. C'era, in altre parole, l'ergonomia del territorio prima che il termine esistesse.

*"La nostra Comunità dovrà essere concreta, visibile, tangibile, una Comunità né troppo grande né troppo piccola territorialmente definita, dotata di vasti poteri, che desse a tutte le attività quell'indispensabile coordinamento, quell'efficienza, quel rispetto della personalità umana, della cultura e dell'arte, che la civiltà dell'uomo ha realizzato nei suoi luoghi migliori."*

Adriano Olivetti, *Il Cammino della Comunità*

La Martella non era solo un quartiere. Era un manifesto politico costruito in mattoni. Era la dimostrazione pratica che si poteva pianificare lo sviluppo di un territorio partendo dalle persone che lo abitano, dai loro bisogni, dalla loro identità culturale, dalle loro relazioni sociali.

Certo, La Martella non fu un successo senza ombre. Le famiglie sgomberate dai Sassi faticarono ad adattarsi a quel nuovo contesto, lontano dal centro della città. Il radicamento nei Sassi era profondo, ancestrale, fatto di vicoli condivisi e di una vita collettiva che difficilmente si poteva replicare in un quartiere nuovo. Questo ci insegna qualcosa di fondamentale: anche la migliore intenzione progettuale, anche il più illuminato approccio interdisciplinare, deve sempre fare i conti con la complessità irriducibile del vivere umano. Non si progetta per le persone. Si progetta con le persone.

Ed è qui che l'ergonomia entra con tutta la sua forza. La progettazione partecipata non è un optional metodologico. È una necessità etica. Olivetti lo sapeva. E noi, settant'anni dopo, continuiamo a impararlo.

Oggi Matera è Patrimonio dell'Umanità UNESCO. I Sassi, che settant'anni fa erano "la vergogna d'Italia", sono diventati un simbolo di bellezza, di resilienza, di identità. È stata Capitale Europea della Cultura nel 2019. E La Martella quel quartiere nato da un sogno olivettiano è lì, a testimoniare che il cambiamento è possibile, se si parte dall'uomo.

### **Dal territorio alla formazione - l'IA come alleata dell'uomo**

E arriviamo così al cuore del mio intervento. Alle esperienze applicative e formative di cui sono chiamato a parlare.

Nel 1982, Olivetti ci diceva che Orwell aveva torto: l'uomo e il computer non sono nemici. Nel 1984, Jobs ci mostrava come la tecnologia potesse rompere le catene dell'omologazione. Oggi, nel 2026, siamo di fronte a una nuova frontiera: l'Intelligenza Artificiale generativa. E la domanda è la stessa di allora, con la stessa urgenza, con la stessa posta in gioco: sarà questa tecnologia il Grande Fratello che ci domina, oppure la bambina con l'agnellino che cammina con noi?

Nel campo della formazione che è il campo in cui lavoriamo come MIT Europe e come SIE Lazio la risposta dipende interamente da come scegliamo di progettare e di usare questi strumenti. Lasciatemelo dire chiaramente: l'Intelligenza Artificiale non sostituisce il formatore. Come la macchina per scrivere non sostituiva lo scrittore, come il computer non sostituiva il programmatore, l'IA non sostituisce chi ha la responsabilità di progettare percorsi di apprendimento per le persone.

Quello che l'IA fa e lo fa in modo straordinario è amplificare. Amplifica le capacità del formatore. Amplifica la personalizzazione del percorso formativo. Amplifica la capacità di leggere i bisogni del territorio e di rispondervi con interventi mirati.

Cosa stiamo sperimentando concretamente? Tre aree principali.

La prima è la personalizzazione adattiva dei percorsi formativi. Con strumenti di IA è oggi possibile costruire curricula che si adattano in tempo reale alle competenze dell'individuo, ai suoi tempi di apprendimento, ai suoi stili cognitivi. Non più un corso uguale per tutti. Ma un cammino e uso ancora questa parola, in questa giornata un cammino su misura per ogni persona. Olivetti sognava una fabbrica dove ogni lavoratore potesse esprimere il meglio di sé. Noi stiamo costruendo ambienti formativi dove ogni apprendente può percorrere il suo percorso ottimale.

La seconda è la mappatura dei bisogni territoriali. L'ergonomia del territorio come ci ha insegnato il modello di Di Gregorio parte dall'analisi del sistema territorio. Oggi, con strumenti di IA, possiamo elaborare quantità di dati enormi: dati demografici, economici, culturali, ambientali. Possiamo identificare bisogni formativi che prima richiedevano mesi di indagine. Possiamo progettare interventi più mirati, più efficaci, più sostenibili. È quello che Olivetti faceva con i suoi gruppi di studio pluridisciplinari ma con una velocità e una precisione che nel 1951 erano impensabili.

La terza area è quella della progettazione partecipata aumentata. L'IA può facilitare processi di coprogettazione tra comunità locali, esperti di ergonomia, amministratori pubblici. Può sintetizzare contributi di decine di soggetti diversi, identificare convergenze, visualizzare scenari alternativi. Può, in altre parole, rendere più efficace e più inclusiva quella democrazia partecipativa che era al centro del sogno politico di Olivetti.

*"Il fabbricante di macchine per scrivere è diventato il costruttore dell'uomo."*

Adriano Olivetti

Oggi potremmo riscrivere questa frase: il progettista di algoritmi è diventato il costruttore di comunità. Ma solo se e questo è il punto cruciale l'algoritmo è progettato con la stessa filosofia antropocentrica che Olivetti metteva nella progettazione delle sue macchine, delle sue fabbriche, dei suoi quartieri.

L'IA che non tiene conto del fattore umano è taylorismo digitale. È organizzazione scientifica del lavoro applicata all'intelligenza. È esattamente ciò contro cui gli ergonomi italiani si sono battuti dagli anni '70 ad oggi. L'IA che invece è progettata con il metodo ergonomico che mette al centro la persona, che rispetta la sua complessità, che considera il contesto territoriale e culturale quell'IA è una continuazione del sogno olivettiano.

E i Cammini? Permettetemi una riflessione anche su questo tema, che è parte centrale del programma di oggi. I Cammini che attraversano i territori del Sud e Matera ne è un crocevia naturale sono qualcosa di più di percorsi turistici. Sono infrastrutture di senso. Sono strumenti di riconnessione tra le persone e il territorio, tra il presente e la memoria, tra la velocità digitale e la lentezza necessaria della comprensione profonda. L'ergonomia dei Cammini che la SIE sta sviluppando e la Fiera Internazionale di Cassino e Gaeta ne è la testimonianza più concreta è esattamente questo: mettere la scienza al servizio di un'esperienza umana che ha bisogno di essere progettata, facilitata, resa accessibile a tutti. Anche qui, l'IA può aiutare: nella gestione dei flussi, nella personalizzazione dell'esperienza, nella connessione tra le comunità dei territori attraversati. Ma sempre come strumento. Non come fine.

### **La bambina e l'agnellino - una metafora per il futuro**

La fotografia del 1982. La bambina con l'agnellino. Un'immagine di pace. Di collaborazione tra esseri diversi. Di armonia. È questa l'immagine che Olivetti sceglie per il suo computer personale, mentre nel mondo si discute se il 1984 di Orwell si stia avverando o meno.

Oggi, nel 2026, potremmo riscattare quell'immagine e usarla per l'Intelligenza Artificiale. Non il Grande Fratello. Non il martello di Jobs contro lo schermo. La bambina con l'agnellino. L'uomo e la macchina che camminano insieme. Che si fidano l'uno dell'altro. Che crescono insieme.

Ma questa armonia non è automatica. Non è garantita dalla tecnologia in sé. È il risultato di scelte. Di progettazioni. Di valori. È il risultato di persone come voi ergonomi, formatori, amministratori, accademici che ogni giorno scelgono di mettere l'essere umano al centro dei propri processi progettuali.

Adriano Olivetti aveva un sogno che chiamava "la Comunità". Lo esprimeva così:

*"Quale è il fine della vita umana? Nella risposta a questa sola domanda sta tutta la filosofia, l'etica, la politica, la religione. Ma quale ne è la risposta? Questo fine non può essere che uno solo: il bene dell'uomo."*

Adriano Olivetti, *Società Stato Comunità*

Il bene dell'uomo. Non il profitto dell'azienda. Non l'efficienza del sistema. Non la crescita del PIL. Il bene dell'uomo. Questa è la bussola. Questa è la misura con cui dobbiamo valutare ogni tecnologia, ogni algoritmo, ogni sistema di IA che entra nelle nostre scuole, nelle nostre fabbriche, nei nostri territori. Siamo qui oggi, a Matera, nell'anniversario della sua nascita esattamente centoventicinque anni fa nasceva Adriano Olivetti, l'11 aprile 1901. Siamo nel luogo dove il suo sogno ha lasciato le tracce più concrete: La Martella, il piano urbanistico, il tentativo non sempre riuscito, ma sempre coraggioso di costruire una comunità a misura d'uomo in un territorio che il mondo aveva dimenticato.

E io penso che il messaggio di Adriano a noi sia semplice, diretto, urgente: non abbiate paura delle macchine. Non abbiate paura dell'intelligenza artificiale. Abbiate paura solo di una cosa: di dimenticare che al centro di tutto c'è l'essere umano. Con la sua dignità. Con la sua creatività. Con la sua irriducibile complessità.

Orwell aveva torto nel 1982, quando Olivetti lo dichiarò su una fotografia di una bambina con un agnellino.

Orwell aveva torto nel 1984, quando Jobs lo scrisse a lettere di fuoco durante il Super Bowl.

E ha torto ancora oggi ma solo se noi scegliamo di avere ragione. Solo se progettiamo con metodo, con etica, con quella visione antropocentrica che è il dono più grande che Adriano Olivetti ci ha lasciato. Il futuro non si subisce. Si progetta.

## **VIRGILIO DASTOLI - *Presidente del Movimento Europeo Italia***

### **Altiero Spinelli e il progresso comune europeo**

Con un gruppo di amiche e di amici che potremmo considerare degli *Spinelli boys e girls* ho suggerito di dar vita ad una “*associazione per il progresso comune europeo*” per contribuire a rafforzare il dibattito pubblico sulle politiche economiche, sociali e industriali europee.

L'associazione dovrebbe promuovere un'analisi dei fattori che determinano la competitività europea con l'obiettivo di individuare strumenti e politiche capaci di rafforzare la posizione dell'Ue nel contesto globale collegando tali analisi ad una visione politica secondo una ispirazione federalista riaffermando un principio indicato da Spinelli: la capacità dell'Ue di competere e prosperare nel mondo dipende dalla sua capacità di agire insieme e su scala europea.

Il discorso di Altiero Spinelli sulla politica industriale, pronunciato a Venezia il 10 aprile 1972 in apertura del convegno organizzato dalla Commissione europea sul tema “Industria e società nella Comunità europea”, anticipa questioni oggi di grande rilievo. Altiero Spinelli sostenne che la politica industriale è un pilastro della futura unione politica, perché le grandi trasformazioni industriali superano lo Stato nazionale e solo l'Ue può avere la scala necessaria. Egli sottolineò il ruolo strategico delle politiche industriali europee, leva per investimenti destinati a favorire l'occupazione e per aumentare la produttività, sostenere la riconversione delle industrie in crisi, migliorare l'ambiente di lavoro, ridurre gli squilibri territoriali e affrontare la competizione internazionale. Egli sostenne che le Comunità dovevano mobilitare fondi comuni per politiche industriali coordinate, rafforzare il ruolo della BEI, sostenere imprese innovative e favorire la creazione di capitale di rischio europeo.

Nonostante le dimensioni del mercato unico e l'elevato livello di capitale umano e tecnologico, l'Ue mostra infatti divari strutturali di competitività rispetto alle principali economie globali. Tali divari emergono in diversi indicatori chiave: dinamica della produttività, capacità di generare imprese tecnologiche di grande scala, investimenti in R&S, diffusione delle tecnologie digitali e disponibilità di capitale di rischio. Un esempio particolarmente indicativo riguarda l'intelligenza artificiale: l'Ue produce solo il 5% dei cosiddetti “notable models” di AI, contro il 60% degli Stati Uniti e il 30% della Cina.

Le analisi economiche evidenziano fattori strutturali che contribuiscono a questi divari:

- frammentazione dei mercati europei;
- debole integrazione dei mercati dei capitali;
- livelli di investimento insufficienti;
- costi energetici relativamente elevati.

Questi elementi non indicano una debolezza intrinseca dell'economia europea, ma l'esistenza di vincoli istituzionali che limitano la piena valorizzazione del mercato unico e delle capacità industriali del continente. La riduzione di tali divari richiede strategie europee più integrate, capaci di mobilitare investimenti su scala continentale, rafforzare le filiere industriali strategiche e favorire la crescita di imprese innovative in grado di competere globalmente.

In diversi ambiti strategici l'Ue dispone di competenze scientifiche, industriali e finanziarie rilevanti. Tuttavia, la loro efficacia è ridotta dalla dispersione delle politiche tra livelli nazionali e dalla limitata capacità di coordinamento su scala europea. Nei settori in cui l'integrazione europea ha raggiunto livelli più avanzati l'Ue ha mostrato di poter generare benefici tangibili per imprese e cittadini. Al contrario, laddove le politiche restano prevalentemente nazionali emergono costi di inefficienza, perdita di scala e minore capacità di competere con economie continentali.

Spinelli sosteneva che le grandi trasformazioni industriali non potessero essere governate efficacemente dagli Stati nazionali e richiedessero invece una scala europea di decisione, investimento

e coordinamento. La capacità dell'Ue di mantenere livelli elevati di prosperità, innovazione e autonomia strategica dipende sempre più dalla sua capacità di agire come un sistema economico integrato, dotato di politiche industriali e strumenti finanziari coerenti con la scala della competizione globale. In questa prospettiva, la riflessione sulla competitività europea si collega direttamente alla più ampia questione della costruzione istituzionale dell'Ue.

*Virgilio Dastoli è stato assistente parlamentare di Altiero Spinelli (1977-1986)*

## **ADRIANO OLIVETTI RACCONTATO DA NOVARA**

*Quello che segue sono dei brani di un racconto che Novara ha fatto circa il modo di pensare e di agire di Adriano Olivetti tratti da un testo reso disponibile da parte di Ivetta Ivaldi per il Convegno a Matera*

### **La forma degli oggetti e degli spazi**

Il design dei prodotti dà forma alle macchine che l'ingegnere progetta e produce: il designer lavora insieme ai tecnici, interpreta le caratteristiche funzionali dei prodotti, non fornisce un rivestimento stilistico non ancorato alle loro funzioni. L'architettura contribuisce alla sintesi funzionale ed estetica dell'ambiente in cui si svolge la vita lavorativa e sociale.

Il design dei prodotti e la loro immagine sono affidati, dal 1931, a un ufficio diretto inizialmente da Zveterevich: vi collaborano Schavinsky (proveniente dal Bauhaus), Persico, Nizzoli, Figini e Pollini, Munari, Veronesi, Modiano, Belgioioso, Banfi, Peressutti, Rogers, Pintori e - successivamente - Bonfante, Sottsass, Bellini, Ballmer, Bassi, De Lucchi. La pubblicità è affidata anche a poeti come Sinisgalli, Fortini, Giudici.

La forma della fabbrica deve testimoniare la dignità del lavoro e la centralità dell'uomo, come quella degli uffici, laboratori, centri di ricerca, istituti di formazione, e quella di servizi sociali, biblioteche, mense, case per i dipendenti, e le forme bellissime e funzionali degli asili nido e delle colonie marine e montane

L'architetto Gino Pollini ha testimoniato: "In me e Figini qualche esitazione di origine tecnico - funzionale accompagnò, nonostante l'autorevole esempio del Bauhaus, la decisione di adottare una grande vetrata continua...L'intervento di Adriano Olivetti fu decisivo. La vetrata uniforme... rappresentava fin dall'esterno l'indipendenza funzionale degli spazi interni, collegata al principio della massima flessibilità dei processi lavorativi. Adriano e noi con lui abbiamo sempre rifiutato la tipologia dell'officina chiusa da muri verso l'esterno. Ovunque possibile abbiamo cercato che gli ambienti si aprissero sulle visuali del paesaggio circostante".

Anche lo stabilimento di Pozzuoli, progettato da Cosenza, è affacciato sul golfo e da ogni lato aperto sul declivio collinare. Era un organismo: stando in qualunque suo ambiente, si avverte l'articolata presenza di tutta la costruzione.<sup>2</sup>

Lungo gli anni, costruzioni su progetti di Persico, Nizzoli, Zanuso, Gardella, Vittoria, Fiocchi, Valle, Cascio, von Klier e, fra gli stranieri, di Kahn, Eierman, Kenzo Tange, Stirling, sono, nella varietà delle impronte, sottese dalla stessa ispirazione all'aperto; tanto più, ovviamente, lo sono gli spazi di vendita (fra cui quello delle Procuratie di Piazza San Marco che è forse l'opera più celebre di Carlo Scarpa, quello disegnato da una giovanissima Gae Aulenti in Faubourg Saint Honoré, quello sulla Fifth Avenue affidato a Belgioioso, Peressutti e Rogers). Viene da chiedersi come sarebbe lo stabilimento per la produzione di calcolatori elettronici a Pregnana Milanese, affidato al progetto di Le Corbusier, che - scomparsi Adriano e Tchou - non viene edificato per la cessione della Divisione Elettronica alla General Electric. (E - come detto - le ville fiorentine di Sir Acton accolgono la preparazione a lavorare e a dirigere della forza di vendita)

L'apertura continua degli spazi di vita appare incarnare una cultura della fluidità, una logica lontana dalla "logica dei solidi" deprecata da Bergson, esprimendo un impulso alla trasformazione che, anziché

---

consumare le cose e imprigionare entropicamente l'energia, dispiega le potenzialità di divenire del mondo.

Sulle pareti dei luoghi di lavoro e di rappresentanza sono distribuiti stampe e dipinti: Morandi e Mafai, De Chirico e Carrà, Guttuso, Melli, De Pisis, Cadorin, Rosai, Semeghini, Cassinari, Tosi, Santomaso, Morlotti, Dorazio, Nizzoli, Ciarrocchi, Trombadori; tra gli stranieri, Bonnard, Kandinskij, Vasarely, Klee, Sutherland, Alechinsky, Vuillard. Compaiono sculture di Emilio Greco, Arnaldo Pomodoro, Carlo Scarpa, Alberto Viani.

Sono noti i premi assegnati dall' Istituto Nazionale di Architettura e da istituti di architettura stranieri agli stabilimenti e alle colonie Olivetti, i riconoscimenti nazionali (reiteratamente il "Compasso d'oro") e internazionali al design dei prodotti e alla pubblicità. E la presenza della Lettera 22, della Lexicon, della Programma 101 e di altri prodotti al Metropolitan Museum of Modern Art.

In un'intervista con H. Levinson e S. Rosenthal, Thomas J. Watson Jr., Presidente dell'IBM, descriveva il risvegliarsi del suo interesse per l'immagine dell'azienda: "Vorrei tanto potervi raccontare che una notte, mentre me ne stavo a letto, mi colpì la grandiosa ispirazione. Ma in verità quello che mi colpì fu una grossa busta inviata dal direttore generale dell'IBM olandese, che conteneva del materiale quanto mai esplicito. Egli mi scriveva: 'Caro Tom, eccoti qui l'immagine complessiva dell'Olivetti e quella dell'IBM. Prova a fare un confronto. Lo feci e mi resi conto che le nostre sembravano istruzioni per fare il bicarbonato di soda, mentre le loro erano vivacissime, eleganti, atte a colpire l'immaginazione del cliente. A quel punto decisi che avremmo fatto lavorare i migliori architetti, i migliori esperti del colore, i migliori designer che fossimo riusciti a trovare. Avremmo fatto una vera e propria opera d'arte moderna". Questa conversione fruttò a Watson il Premio Kaufmann per il design. Ricevendolo, in una cerimonia a New York, egli disse: "È un premio che prendo per conto di altri, per uno che ci ha insegnato ad amare il bello nell' industria: per conto di Adriano Olivetti".

L' assidua ricerca dell'armonia tra forma e funzione, tra utile e umano, tra ordine e libertà, si ispira in Adriano all' idea platonica della bellezza: in *Città dell'uomo* egli riporta estesamente un passo del *Simposio*: "E quando l'uomo si è elevato prendendo la buona via dell'amore delle cose del mondo sino ad intendere la Bellezza, egli non è lontano dal fine. E colui che prende il giusto cammino deve cominciare ad amare le bellezze della terra e progredire, incessantemente, verso l'idea della Bellezza stessa: dall'armonia delle forme a quella delle azioni, dalla perfezione delle azioni a quella delle conoscenze, per raggiungere infine quella ultima conoscenza che è la Bellezza in sé".

## **Olivetti e l'Ambiente**

Le iniziative Olivetti, dovunque nascevano, erano in sintonia con l'ambiente.

Gli insediamenti delle fabbriche e degli altri edifici s' inserivano con discrezione nel territorio. Le attività aziendali che accompagnavano la vita lavorativa (i trasporti, le mense, gli asili, e anche le biblioteche e le attività culturali) erano servizi validi alle esigenze vitali delle persone.

La liberazione del lavoro dalla sua mercificazione – che è all'origine del pensiero di Adriano Olivetti – chiede che si liberi dalla mercificazione l'ambiente entro il quale la fabbrica vive: lo spazio fisico, il tessuto sociale e culturale.

Scrive Adriano: *"Vedevo che ogni problema di fabbrica diventava un problema esterno e che solo chi avesse potuto coordinare i problemi interni e i problemi esterni sarebbe riuscito a dare la soluzione corretta". Adriano si proponeva di "dimostrare che la fabbrica era un interesse comune e non un interesse privato...Non c' era che una soluzione: rendere la fabbrica e l'ambiente circostante economicamente solidali. Nasceva allora l'idea di una Comunità". Questa convinzione compare ripetutamente nei suoi scritti : " Abbiamo coscienza di un destino comune che lega l' organismo di produzione, la fabbrica, e gli uomini che gravitano intorno ad essa, e delle conseguenze che se ne debbono trarre per conservare e sviluppare i valori fondamentali della persona umana"; "L'impresa dev'essere associata ad una vera comunità, divenire così un centro di cooperazione e partecipazione di tutti coloro che vi sono interessati, e che hanno lo stesso fine : il libero e armonioso sviluppo della fabbrica e della comunità, in modo che il lavoro quotidiano serva coscientemente a un nobile interesse umano."*

Le attività dei Servizi Sociali, avviate da un Camillo Olivetti, attento a che l'industria non crescesse disfacendo la società contadina, erano intese a rispettare e sostenere il nesso fra la vita lavorativa e le

condizioni familiari e sociali dell'esistenza. Adriano diede loro sviluppo quantitativo ed eccellenza qualitativa. Egli volle che queste attività, create dalla proprietà dell'azienda, non rimanessero concessioni di questa ma divenissero diritto dei dipendenti, affidandole al Consiglio di Gestione, che definiva "luogo di incontro democratico fra la direzione e i lavoratori".

Onde prevenire i guasti simultanei dello spopolamento delle valli e dell'inurbamento, si attivavano i prestiti senza interesse e la consulenza ai dipendenti per il riattamento delle case nel paese di origine, e si creavano i trasporti aziendali che collegavano il luogo di abitazione e la fabbrica. Così gli impianti industriali si inserivano nell'equilibrio storico della vita del territorio.

L'edificazione di quartieri per i dipendenti evitava i danni multiformi delle espansioni urbane abbandonate all'edilizia speculativa. I consultori sanitari creati dall'azienda nei Comuni più disagiati, e più largamente le iniziative economiche, sociali, educative, culturali proposte al territorio, estendevano a questo la possibilità di accedere a "quell'insieme di conquiste spirituali, culturali e sociali che chiamiamo sviluppo civile", com'era negli intenti di Adriano.

Allo "sviluppo civile" mirava l'interesse dell'ingegner Adriano per l'architettura e l'urbanistica. L'architettura industriale di stabilimenti "a misura d'uomo", dove gli spazi sono flessibili e comunicativi, non imprigionati nel mattone, ma rivestiti di pareti di vetro che si aprono alla luce naturale e al paesaggio, è componente della visione urbanistica di Adriano.

Dell'Istituto Nazionale di Urbanistica egli fu Presidente, dopo aver creato i Piani Regolatori per la Valle d'Aosta e per Ivrea.

Adriano, in rapporto con Mumford e Neutra, condivide i principi del *town and country plan* anglosassone, il quale non distingue lo "spazio feriale" (che si può sottomettere alle esigenze di uno sfruttamento utilitario immediato, sino a farne "un'ostile prigionia" dentro e fuori la fabbrica) dallo "spazio festivo" (che può fruire di abbellimenti consolatori). Egli opera per consentire all'uomo "fuori dal lavoro e dentro il lavoro il sentimento di una vita più armonica e più completa".

Per Adriano l'urbanistica è la sintesi delle discipline (ecologiche, tecnologiche, economiche, sociali, culturali) che concorrono a disegnare gli spazi che contengono tutti i momenti e le forme (abitazione, lavoro, educazione, sanità, cultura, divertimento) della vita di una "comunità concreta".

### **L'urbanistica è "l'estetica della vita sociale".**

Quando si prevedeva di assumere circa ottomila persone per il prossimo insediamento di Scarmagno, l'ingegner Adriano decise che non si doveva assumere chi non fosse residente nel Canavese da almeno due anni, per prevenire un'immigrazione massiccia di persone – eccedente la possibilità d'impiego - per le quali sarebbero mancate case, scuole, strutture sanitarie, trasporti: "Si creerebbe uno squilibrio economico e sociale durevole, di cui anche noi saremmo vittime, ma di cui saremmo i responsabili. Se saremo capaci di espandere ancora la produzione, la svilupperemo al Sud, dove lo stabilimento di Pozzuoli lavora bene come quelli del Canavese: bisogna portare i capitali dove c'è la forza lavoro, non viceversa".

Chi ha fatto esperienza industriale o commerciale nelle consociate estere dell'Olivetti (nelle quali lavoravano più dipendenti che in Italia) ricorda come si dava spazio al personale e al management locale.

L'Olivetti non era un'azienda meramente esportatrice, ma – come si è detto - un'impresa interculturale, nella quale si condivideva l'impronta dello "stile Olivetti" negli oggetti, negli spazi, nella comunicazione; ed era comune lo spirito di solidarietà, il prestigio pubblico, l'apertura al futuro.

Thomas J. Watson Jr., Presidente dell'IBM, l'indomani della sua visita allo stabilimento di Pozzuoli mandava all'ingegner Adriano una lettera in cui si diceva "colmo di ammirazione" e concludeva: "Mi sembra che gli uomini d'affari di tutto il mondo debbano diventare nel futuro consapevoli del benessere delle persone e della loro responsabilità verso la comunità che li circonda, così come oggi lo sono del profitto. *"Credo che lei sia senza dubbio un pioniere di questo percorso"*. Watson scriveva anche: *"Credo di averle detto che ho usato la creatività della sua azienda nella pubblicità per la mia azienda a*

*New York, nel tentativo di rendere l'approccio che abbiamo in IBM più creativo, e ora torno a casa con un gran numero di idee nuove che ho avuto da lei ieri..."*

I rapporti tra Olivetti e Watson attestano che per essi la concorrenza non era competitività distruttiva, ma era animata da uno spirito di rispetto, da interesse alla conoscenza e allo scambio, in un'emulazione leale. ( I rapporti che aveva avuto Watson con suo padre, mitico fondatore dell'IBM, non erano dissimili da quelli che col padre aveva avuto Adriano).

Il dinamismo dell'impresa risulta (alla stregua di quanto Adriano Olivetti propone alla politica per uno "sviluppo ordinato della società) dalla "sintesi" – la quale "avviene in virtù della coordinazione" - tra gli "antagonismi creativi" di principi e di istanze diverse, che sono i suoi "elementi costruttivi fondamentali". Adriano vede "la presenza, nel divenire, di forze trasformatrici e di forze stabilizzatrici, di principi d'innovazione e di principi di trasformazione", che sono "valori antitetici e creativi" e assicurano "la continuità nel cambiamento". L'impresa vive e progredisce in una "variazione continua" della eraclitea *concordia discors* fra istanze vitali.

L'impresa di Camillo e Adriano Olivetti è stata una realtà che certamente Michel Foucault definirebbe "eterotopia" : uno spazio esistente "altro", che contrasta, compensa e può "purificare" lo spazio "topico".

Questa eterotopia ha veramente posto l'economia – sottratta all' astrazione finanziaria – e la tecnica – non abusata da un determinismo tecnologico – a servizio dell'uomo.

Essa appare un riferimento luminoso, autenticamente realistico, la cui attualità - lungo il variare dei giorni della storia – permane.

#### **RAFFAELLO DE RUGGERI - ex Sindaco di Matera**

Io sono un avvocato di provincia che per lavorare per la propria città ha dimenticato di invecchiare. Ho oltre 90 anni e per questo motivo ho avuto anche il privilegio di conoscere Adriano Olivetti nel '58 durante la sua campagna elettorale. La cosa principale è che io ero presente il 17 maggio 1953 quando fu inaugurata La Martella. C'è una fotografia storica in cui io sono in primo piano; dietro di me c'è Alcide De Gasperi e il ministro Campilli e poi c'è tutto lo stato maggiore della politica nazionale.

Olivetti non è che è arrivato con l'ascia e ha tagliato gli alberi e ha costruito La Martella. Olivetti forte dell'esperienza rooseveltiana del New Deal voleva fermentare una partecipazione da cui puoi trarre gli indirizzi operativi. La Martella sorge attraverso questa partecipazione attiva dei cittadini nella individuazione di dove e di come realizzarla. Olivetti viene a Matera nel '49; un incontro storico tra Albino Sacco, Adriano Olivetti e colui che sarà poi l'ambasciatore degli Stati Uniti in Italia Zellerbach che allora era, come Olivetti, un rappresentante del piano Marshall, di un settore del piano Marshall.

Siccome Olivetti aveva la forza e l'energia di capire che non era possibile iniziare un'attività di risanamento di questo luogo decide di creare una commissione di studio. In questa commissione di studio, fatta da antropologi, psicologi. Architetti, c'era anche il gruppo indigeno per poter realizzare un disegno comune. Tutto questo in un discorso corale, continuo e costante con la comunità dei Sassi. Essa era composta da oltre 15.000 persone tutte insediate in quella area.

Lui comprende prima di tutti gli altri come quella fosse un'area straordinariamente relazionale e non solo uno spazio geografico. Essa non costituiva la rappresentazione di ciò che aveva fatto la natura ma era una città costruita dagli abitanti scavando e realizzando così un disegno di cultura millenaria.

Questa realtà sconvolge Olivetti lo sconvolge perché trova nelle comunità dei vicinati, che erano le piccole aggregazioni urbane, dove i rapporti relazionali erano più forti di quelli parentali e dove la solidarietà del vicinato costituiva quell'elemento di integrazione che lui ritrovava come elemento portante della sua idea di Comunità

Ecco perché Olivetti è diventato "materiale" (di Matera)! Perché ha ritrovato qui la conferma del suo antidoto all'urbanizzazione selvaggia

Purtroppo, non è avvenuto tutto quello che lui pensava, ma io ho dentro casa un cartello, scritto dalla mia esperienza, che dice **"è difficile trovare un equilibrio tra la tenacia e la resa e quindi la sconfitta"**

È inutile che ci nascondiamo dietro alle ombre, Olivetti fu sconfitto dall'Ente di Riforma che aveva tutta un'altra traiettoria.

Detto questo però, sono stato anche un sindaco particolare. A 80 anni ho deciso di fare il sindaco perché sono diventato vizioso come diceva Stajano: "il vizio è la virtù che ha perso la pazienza"

Di fronte a opposizioni oltranziste su Matera capitale europea che ignoravano Olivetti arrivavano persone che pensavano che noi fossimo una tabula rasa non avendo capito la ragione per cui avevamo vinto la competizione nazionale di Capitale Europea della Cultura. Noi l'abbiamo vinta perché abbiamo dimostrato come la cultura diventa quel collante, quello strumento di aggregazione e di confidenza col territorio del proprio cittadino che lo trasforma da cittadino in abitante culturale, cioè un convinto aderente al destino e alla responsabilità di una città nella quale finalmente si riconosce.

Non abbiamo fatto una gara muscolare con il Veneto, altrimenti saremmo stati sconfitti. Abbiamo detto che la cultura, attraverso un'opera di confidenza che voi chiamate formazione, è riuscita a creare le condizioni per capovolgere la psicologia della comunità da una comunità rassegnata a una comunità fiera. Questa è stata la ricetta della vittoria

Il Circolo La Scaletta ha fatto formazione. Essa è stata una minoranza dinamica che, lentamente, ha dimostrato ai cittadini di vivere non nella miseria tombale ma avere invece una presenza attiva e coinvolgente.

In questa città la storia e la presenza di Olivetti non è morta perché noi abbiamo presentato un progetto ancora una volta rivoluzionario utilizzando la storia e l'esperienza di Olivetti

Pozzuoli aveva fatto la sua fabbrica con vista sul mare partendo da alcuni principi innovativi.

Non era pensabile che l'architettura italiana e la bellezza italiana ignorassero le costruzioni delle fabbriche. La fabbrica non può essere un hangar, una tomba, un capannone dove un operaio vive tutta una vita. Deve essere un luogo di bellezza e di accoglienza. La fabbrica deve essere al servizio dell'uomo e non l'uomo a servizio della fabbrica.

Siccome Olivetti parlava non solo con parole, ma con azioni, costruisce la sua fabbrica a livello umano. A Pozzuoli egli la chiama: "fabbrica con vista". In quel luogo straordinario gli operai lavoravano guardano il goffo.

Allora io mi sono inventato a La Martella "la fabbrica giardini", nello spirito e nell'anima di Olivetti, un'area di 16 ettari, un'area di un parco urbano dove far atterrare i gusci produttivi delle imprese culturali e creative e del Made in Italy candidando Matera a diventare il luogo della promozione di questo che è uno dei canali dell'economia italiana. In questo modo Matera è candidata a diventare l'area scelta dalle imprese culturali, creative e manifatturiere del Made in Italy

La cosa più spaventosa, sotto il profilo della credibilità e dell'operatività, è che questo progetto è stato approvato dalla struttura di missione della ZES Unica il 3 luglio 2025, ma come il destino cinico e avaro aveva sconfitto Olivetti a La Martella, per ragioni che in questa sede non è il caso di parlare, anche questo progetto è stato ignorato ed è stato disatteso dal soggetto attuatore

Però siccome - come ho detto - ho quel cartello nel quale è scritto che è difficile trovare un equilibrio tra la tenacia e la resa, noi siamo ancora in piedi in questa guerra olivettiana per recuperare il valore del lavoro.

In conclusione, voglio dirvi che, grazie a Olivetti e a tutto questo lavoro di assorbimento delle sue tensioni e dei suoi fermenti io ho definito che cos'è la Cultura; lo dico in maniera arrogante, sulla base degli insegnamenti di Olivetti, "la Cultura è energia creativa".

#### **ANTONIO NICOLETTI - *Sindaco di Matera***

Matera è una città in cui ci sono tante attività in contemporanea. È in visita una delegazione della città di Tetouan, che è la nostra città gemella marocchina, capitale mediterranea della cultura e del dialogo. E c'è un'altra bella occasione di confronto organizzata da Slow Food dedicata alla cultura e all'economia del frumento e del grano, che è parte della nostra storia e spero ancora del nostro futuro.

Tornare qui nel circolo da scaletta per me è sempre un po' un ritorno a casa. Venire qui significa venire nelle radici più profonde della città, capitale culturale dell'Europa e del Mediterraneo, una città in cui è la Cultura ad essere capitale.

Dalla cultura noi abbiamo tratto quello che oggi è diventata Matera e quello che è il destino di questa città.

Voi avete dedicato questo incontro alla figura di Adriano Olivetti che ha legato la sua esperienza alla città dei Sassi in un momento storico in cui la città di Matera ha cominciato ad acquisire una centralità nella storia dell'Italia contemporanea.

Olivetti da innovatore, come è stato, ha condotto, grazie ad un governo illuminato come quello di De Gasperi, un esperimento multidisciplinare, direi, nella nostra Matera con il borgo La Martella, dove si

poteva vedere insieme la trasformazione urbanistica, con la trasformazione economica e con un progetto, un vero progetto sociale e culturale.

Quell'esperimento è stato studiato, analizzato, commentato. Oggi La Martella è uno dei borghi della città dove si concentrano attenzioni di varia natura. Non è un caso se uno dei progetti più ambiziosi di questa città, negli ultimi mesi, è stato concepito pensando proprio a La Martella e partendo dalla figura di Adriano Olivetti e dalla visione di tanti anni fa di un ingegnere innovatore che aveva portato nel profondo sud quello che aveva appreso nella sua esperienza internazionale e poi nelle sue relazioni di politiche innovative nazionali qui a Matera.

La buona notizia è che Olivetti non è dimenticato. La lezione di Olivetti è ancora viva e nel percorso che noi stiamo costruendo con il Ministero della Cultura per Matera Capitale Mediterranea verrà realizzata una mostra, una grande mostra dedicata ad Adriano Olivetti proprio qui a Matera inquadrata in quel piano Olivetti che il Ministero della Cultura ha disegnato negli scorsi mesi e che a Matera vedrà un momento di concreta traduzione e in restituzione di uno studio sulla figura di Olivetti non solo per Matera ma per l'intera Italia.

Sarà una bella occasione per tornare ad approfondire questi temi anche con la Società Italiana di Ergonomia mi auguro e con l'Associazione italiana Formatori proprio perché l'insegnamento multidisciplinare di Olivetti, la dedizione allo sviluppo del territorio, l'attenzione alle comunità siano ancora alla base di quello che le amministrazioni pubbliche cercano di realizzare nelle loro comunità.

Per noi qui a Matera l'aver messo al centro le periferie, l'aver dedicato attenzione alle comunità e alla partecipazione, la volontà di costruire progetti di sviluppo in modo condiviso, partecipato, ponendo al centro dello sviluppo il lavoro, è uno dei nostri obiettivi e quindi abbiamo l'ambizione non piccola di collocarci nel grande solco della figura di Olivetti come lascito per l'Italia intera e per la comunità materana.

È vero che la tenacia qualche volta non porta risultati, ma...allora, tutto quello che noi stiamo immaginando e che anche Olivetti ha immaginato poi si scontra con la realtà operativa.

I sindaci, in particolare, che hanno le visioni, si scontrano con l'amministrazione che hanno a disposizione, con i Consigli comunali, con i tecnici dei Servizi tecnici che poi sono quelli che dovrebbero realizzare quelle opere

### ***Interlocuzione di Renato Di Gregorio***

Siccome gli ergonomi italiani insieme con i formatori italiani hanno organizzato la Fiera Internazionale dell'Ergonomia dei Cammini, da lì è venuto fuori che un aspetto importante sarà quello della formazione dei Servizi tecnici di tutti i Comuni italiani. Per fare questo naturalmente servono risorse e siccome noi abbiamo già attraversato, all'inizio degli anni 2000, un altro problema che era quello dello sportello unico per le attività produttive, dove il Dipartimento della Funzione Pubblica, sapendo che era un progetto difficile, ha messo a disposizione le risorse, ha investito molto in quel periodo, abbiamo detto beh, allora vediamo se anche questa volta il Dipartimento della Funzione Pubblica interviene.

Abbiamo fatto un incontro importante, nel mese di marzo al Dipartimento della Funzione Pubblica con il Capo Dipartimento, insieme, le due associazioni, e abbiamo convenuto che se il Capo Dipartimento riceve l'indicazione dalle Regioni e dalle ANCI, il Dipartimento lo farà con molto piacere e lo farà con investimenti adeguati.

Allora abbiamo scritto a tutte le ANCI regionali, che già danno il patrocinio alla Fiera, e a tutti gli Assessori regionali al turismo delle Regioni italiane pregandoli di inviare una lettera già predefinita al Dipartimento in modo tale che il Dipartimento possa essere incoraggiato a fare questa operazione.

### ***Riprende il sindaco***

Mi sembra un'ottima idea. Io da sindaco sto sperimentando tutte quelle difficoltà che aveva già riscritto l'avvocato Ruggeri, già sindaco di Matera, però c'è da dire che nella pubblica amministrazione poi ci sono delle eccellenze e noi cerchiamo di stimolare i nostri dirigenti e i nostri funzionari a dare sempre qualcosa in più.

Nella pubblica amministrazione ci sono grandi competenze ma, purtroppo, c'è una diffusa attitudine a non riconoscerle anche perché spesso sono offuscate dal groviglio di difficoltà amministrative, burocratiche che si accumulano nella vita quotidiana di chi si dedica dalla mattina alla sera al bene comune.

Un progetto sull'Ergonomia dei Cammini mi sembra un'ottima idea. Noi abbiamo cominciato da poco a lavorare sul piano per l'eliminazione delle barriere architettoniche, che, se vogliamo, può essere un aspetto legato anche all'Ergonomia e allo spostamento delle persone.

È stato difficile cominciare questo progetto ma sicuramente un pezzo importante non è soltanto la trasformazione fisica dello spazio urbano, ma la trasformazione culturale dei funzionari e dei tecnici.

Quindi noi lavoreremo anche alla formazione della nostra struttura tecnica perché diventi normale, naturale progettare e realizzare le opere pubbliche secondo dei principi di progettazione che dovrebbero essere insegnati già nelle scuole superiori e nelle università.

#### **ALDO PATRUNO – Vicedirettore Demanio Regione Puglia-Basilicata**

Io ho avuto il piacere di fare per dieci anni il Direttore del Dipartimento Turismo Economia della Cultura e Valorizzazione del Territorio in Regione Puglia nel mentre Matera è diventata capitale europea della Cultura e questo, come sapete tutti, ha aperto grandi dibattiti di quanto la Puglia abbia sfruttato Matera, di quanto Matera non abbia goduto più di tanto. Io invece dico una cosa molto convintamente chiara e cioè che l'esperienza di Matera, capitale europea della cultura, al di là, ovviamente, di alcuni aspetti pratici, ci ha fatto comprendere il valore delle infrastrutture. L'aeroporto di Bari, sicuramente si è avvantaggiato di quell'esperienza, ma non è tanto questo il punto. La cosa importante che abbiamo appreso è che il Turismo e la Cultura sono le materie trasversali e quindi non si può discutere di Turismo e di Cultura senza discutere di trasporti, infrastrutture, aeroporti, porti, strade.

Ma in realtà ciò che è rilevante è che la visione di Matera capitale europea della cultura, che l'avvocato De Ruggeri ha sinteticamente, ma efficacemente illustrato che il sindaco Nicoletti ha ribadito, è stata uno dei presupposti su quei principi su cui è stato costruito il piano strategico della Cultura della Regione Puglia.

La Puglia è l'unica Regione in Italia e tra le poche in Europa che si è dato un piano strategico della Cultura su base decennale. Ciò sembra una sciocchezza dal punto di vista della programmazione finanziaria e della programmazione economica. In realtà un piano strategico deve fissare una visione. E la visione la voglio riassumere con quel proverbio mediterraneo che abbiamo messo in testa al piano strategico e che ha scritto Alessandro Logrande, forse uno dei più grandi intellettuali e scrittori, che dice così: ***Beato colui che è in grado di dare ai propri figli radici e ali***.

Penso che questo tema stia assolutamente dentro il ragionamento breve ma, come dire, pregnante di significato che ha fatto l'avvocato De Ruggeri perché non c'è prospettiva di sviluppo territoriale, e di questo non ha avuto la prova provata sul campo, senza la conoscenza profonda delle proprie radici. Questa può sembrare una frase fatta, in realtà è un dato non scontato.

Vi faccio un esempio. Durante la pandemia abbiamo fatto un sondaggio con l'Agenzia di Promozione Turistica tra i pugliesi frequentatori di teatri e cinema, quindi gente con un legame con la cultura, chiedendo loro dove si trovasse Canna della Battaglia, assumendo un sito, un luogo iconico che tutti abbiamo studiato alla scuola elementare. Bene, il 60% dei pugliesi non sapeva immediatamente che Canna della Battaglia fosse a qualche chilometro di distanza da Barletta.

Perché dico questo? Perché nella logica dello sviluppo territoriale, della economia della cultura e quindi della economia del turismo in genere, se i cittadini residenti non hanno consapevolezza, conoscenza e, vorrei dire orgoglio, fierezza di ciò di cui sono eredi, senza alcun merito, quindi delle proprie radici, non esistono prospettive strutturali di sviluppo, in particolare nel Mezzogiorno.

Io non sono mai stato meridionalista, diciamo, nel senso meno nobile del termine, ma devo confessare che molte volte è tornata la sensazione che per certi versi noi ci siamo, in qualche maniera, vergognati del nostro essere meridionale. In realtà a volte per ignoranza, nel senso lessicale della parola. Altre volte ci hanno fatto vergognare di essere meridionali.

Da questo punto di vista, una delle scelte strategiche di un piano della Cultura è stato quello, e penso che questo sia un modello replicabile dovunque, di valorizzare i grandissimi tesori o le grandissime realtà della Puglia, nel caso specifico.

Oggi stiamo parlando di Olivetti, che diciamo non è un materano, non è un lucano, ma lo è diventato a tutti gli effetti. È un grandissimo della Lucania, della Basilicata, del Mezzogiorno, pur essendo un settentrionale. Un messaggio fortissimo da questo punto di vista, nella logica di un Paese profondamente diviso, ancora oggi tra il nord e il sud.

Quando, a proposito di Ergonomia dei cammini, tutte le Regioni del sud hanno deciso di mettersi insieme, perché non aveva senso che la via Francigena, che partiva da Canterbury, si fermasse a Roma, quando era evidente, per la storia millenaria, che i pellegrini da Roma dovevano poi arrivare alla Terra Santa e il passaggio attraverso il Mezzogiorno e poi i porti pugliesi era inevitabile.

Le Regioni del nord, anzi del centro per la verità, la Toscana, si sono fieramente opposte e poi hanno lanciato un guanto di sfide e hanno detto: *“vabbè, se siete capaci di mettervi insieme, provateci!”* Perché su questo ci sottovalutavano, per certi versi non scorrettamente.

Ebbene, il 18 di ottobre del 2019, tutte le Regioni del sud che avevano fatto i compiti a casa, si sono riuniti, per la prima volta, nell'Assemblea dell'Associazione Europea delle vie Francigene, a Bari, per il riconoscimento del tratto meridionale della via Francigena, non del sud, ma nel sud, quale tratto conclusivo di un percorso di 3.300 chilometri che senza soluzione di continuità doveva correre, e corre oggi, da Canterbury a Santa Maria di Leuca, per proiettarsi verso Gerusalemme in Terra Santa.

È vero che se le Regioni del sud, se le istituzioni del sud, se i privati del sud non fanno sistema e non fanno rete tra loro, sono perdenti.

Ci faceva rabbia che la più importante fiera dell'olio si facesse e si continui a fare a Trieste, dove non c'è un ulivo mentre noi abbiamo la più pregiata e prestigiosa cultivar al mondo, la Coratina per l'alborno. E allora lo sforzo è stato provare a recuperare terreno, riscoprendo di nuovo la propria identità, le proprie radici.

Però attenzione, perché c'è un rischio grande, e cito da questo punto di vista una frase di Mahler che mi ha sempre colpito. Dice Mahler: ***la tradizione, la memoria, non è adorare le ceneri, ma tenere vivo il fuoco***. Perché spesso volte anche noi meridionali, anzi soprattutto noi meridionali, ci siamo rinchiusi nell'ambito della adorazione di quello che fu, del passato che fu, della grandezza che fu, senza invece renderci conto che quel fuoco va ravvivato, va acceso, va prodotto incendio.

Io credo che questo sia il senso di un'iniziativa come questa, insieme a tante altre.

Voglio provare a riassumere dal punto di vista del pensiero olivettiano, che è stato fin qui egregiamente rappresentato, una riflessione sul turismo. Anche rispondendo al tema che veniva posto sulla questione dei dirigenti, dei tecnici della struttura comunale. Non è un problema soltanto, se mi permettete, dei tecnici. È prima di tutto un problema della politica. Voi siete fortunati in questa città, questo momento lo testimonia perché due sindaci di questa città sono esperti della materia, di Cultura e di Turismo.

A volte ci troviamo di fronte, lo dico per esperienza vissuta e parlo della Puglia naturalmente, ad amministratori per i quali la Cultura non è un elemento rilevante perché non porta voti. Qualcuno ritiene addirittura che la Cultura non sia uno strumento di sviluppo economico.

Noi invece abbiamo introdotto questo legame in quel piano strategico della Cultura, aggiornato recentemente, anche per tenere conto di quello che era accaduto con la Pandemia, in cui lascito più tremendo è stato proprio il tema del distanziamento sociale, che doveva essere un distanziamento fisico per evitare la trasmissione del virus.

Qual'è lo strumento principale per consentire il riavvicinamento della distanza sociale? La Cultura!

Non potevamo andare a teatro e non potevamo stare distanti. Non potevamo andare al cinema, non potevamo andare in un museo. Perché la Cultura è assembramento, è stare insieme, è comunità. E in quell'aggiornamento del piano strategico della Cultura pugliese, che abbiamo chiamato PIIL, con un gioco di parole che ci piace, e che fa pensare al PIL, il prodotto interno lordo.

Ma PIIL è invece l'acronimo che dice: Prodotto, Identità, Innovazione, Impresa, Lavoro.

Oggi la nuova versione del piano si chiama Checking Culture, cioè la cultura come strumento; è come dire: passe-partout, chiave di ingresso tra passato e futuro.

Il tema centrale del Checking Culture, di questo passe-partout, è il **welfare culturale**, cioè l'idea che la Cultura sia il più potente strumento per migliorare la qualità della vita delle persone, intanto dei cittadini residenti.

Poi, e questa è una versione tutta pugliese, perché il welfare culturale è un tema molto diffuso oggi nella programmazione europea. Molti pensano che il welfare culturale sia rendere accessibile il patrimonio culturale ai disabili. Questo è il minimo sindacale!

Il welfare culturale è ben altro, ma nella strategia di sviluppo territoriale, di valorizzazione territoriale elaborata in Puglia, alla luce dei successi clamorosi del turismo e dell'incremento esponenziale, è un tema che a Matera va affrontato con grande razionalità.

La crescita esponenziale, quantitativa degli arrivi e delle presenze, non è un elemento sufficiente a stabilire se il turismo sia una componente di valore aggiunto per l'economia e per lo sviluppo territoriale. E allora abbiamo introdotto il concetto di **“welfare turistico”**.

Cioè, se la Cultura è il più potente strumento per migliorare la qualità della vita delle persone e in particolare la qualità della vita dei cittadini residenti, noi non abbiamo mai chiamato i turisti "turisti", perché il termine "turista" serve a misurare le presenze.

Non li abbiamo chiamati soltanto e semplicemente "visitatori", perché il visitatore serve a misurare gli arrivi o la quantità di presenze degli attrattori turistico-culturali.

Li abbiamo chiamati **"turisti, cittadini temporanei"**. E allora il welfare turistico significa esattamente questo, che la strategia di politica turistica, funzionale allo sviluppo territoriale, deve puntare a migliorare i servizi, le infrastrutture, le competenze, l'organizzazione legata alla città, alla comunità, ai cittadini residenti, perché i turisti, in quanto cittadini temporanei, verranno di conseguenza se si sentiranno attratti da una comunità solidale, coesa, che gode di servizi di qualità; non semplicemente servizi turistici, ma servizi sanitari, di raccolta e smaltimento rifiuti, di qualità dei trasporti, delle infrastrutture. Oggi, se parliamo di turismo, dobbiamo discutere di tutto, tranne che di promozione. Perché la promozione viene dopo. La promozione è orientata a incrementare la quantità degli arrivi delle presenze. Noi dobbiamo creare invece le condizioni perché ciò avvenga. Dobbiamo lavorare a quelle condizioni per le quali la Comunità viva.

Scusate l'espressione che non ha nulla di economico, ma che invece, io credo, abbia un enorme valore in termini di sviluppo e di progresso delle nostre Comunità, di felicità delle Comunità. Lo diceva Carlo Petrini di Slow Food negli anni Settanta, un po' dopo Olivetti, ***"la condizione del turismo del futuro è che le comunità residenti siano felici attraverso quella energia creativa che la cultura genera"***.

Purtroppo, le risorse economiche appostate sulla Cultura, da sempre sono considerate spesa, spesa corrente, quella sulla quale effettuare il primo taglio necessario quando c'è da far tornare il bilancio pubblico. Fino a quando non passiamo all'idea che la Cultura non è spesa corrente, anche nella logica del bilancio pubblico, ma investimento, cioè spesa in conto capitale, noi non ne usciremo.

Da questo punto di vista un'altra scelta fondamentale che è stata fatta in Puglia, che molte Regioni poi hanno adottato, è di ricorrere ai fondi di sviluppo e coesione, cioè fondi di investimento, in cui l'investimento era considerato soltanto investimento in infrastruttura, cioè in strade, in ponti, in acquedotti per finanziare la Cultura come primo degli investimenti infrastrutturali da fare.

Le città, le regioni, i territori, le nazioni, con il più alto PIL, PIL nel senso proprio prodotto interno lordo, con il più alto reddito pro capite, sono quelli in cui si legge di più. Guarda caso, l'Italia è uno dei paesi solitamente al penultimo o ultimo posto in Europa per livelli di lettura. La domanda è stata: come affrontiamo il problema degli scarsi livelli di lettura? Non parliamo del livello di comprensione poi dei testi letti, ma questo è un altro discorso.

Investiamo, investiamo - lo sottolineo - sulle biblioteche. Noi abbiamo lavorato sulla logica delle **"biblioteche di comunità"**, delle comuni di library, cioè di luogo di presidio socioculturale, di incontro e di superamento della distanza; il che è venuto benissimo dopo la pandemia.

La Puglia ha investito in fondi di sviluppo e coesione per 120 milioni di euro e realizzato 133 biblioteche di comunità in tutto il territorio, da quelle nell'area dei Monti Dauni, a quelle del Negro Amaro, nel Salento più profondo.

Il riconoscimento venuto da UNESCO è stato il fatto di aver realizzato la più grande infrastruttura culturale in Europa degli ultimi vent'anni. E sottolineo la definizione "infrastruttura".

Tra queste infrastrutture ci sono i **Cammini**. E mi piace ricordare che il cammino che ha conosciuto, a parte la Francigena di cui ho detto, l'incremento più vertiginoso negli ultimi anni, soprattutto dopo la pandemia, è il Cammino Materano. Cioè quello che in qualche maniera abbiamo messo in campo e abbiamo rilanciato proprio dopo l'esperienza di Matera, Capitale europea della Cultura, per lasciare un segno di connessione infrastrutturale, una infrastruttura che va ben oltre la strada fisica.

Il cammino è l'itinerario culturale, l'itinerario spirituale, l'itinerario religioso, l'itinerario archeologico, e quanto di più identitario e quanto di più radicato vi sia.

Il successo del Cammino Materano, credo sia l'ulteriore elemento rispetto alla tenacia che dimostra quanto ciò di cui oggi stiamo discutendo. Non è semplicemente adorare, per l'appunto, le ceneri di Adriano Olivetti, ma è assolutamente un fuoco che credo stia poi alla capacità di ciascuno di noi di tenere vivo.

*A proposito di Cultura, la prof.ssa Bernardo ha voluto segnalare che possono farne parte anche quegli oggetti usati per la produzione della calce*

### **Il patrimonio proto-industriale della Basilicata**

L'eredità culturale è ancora poco esplorata, mentre è fondamentale per comprendere le economie rurali storiche e relazioni tra comunità, territorio e risorse.

Essa testimonia tecniche costruttive vernacolari e saperi legati alla trasformazione delle risorse naturali.

### **Le calchere**

Le calchere sono forni verticali per la produzione di calce viva, diffusi su tutto il territorio, simbolo di identità produttiva e paesaggistica.

Esse sono oggi marginali, vulnerabili e spesso in abbandono, con rischio di perdita materiale e immateriale.

C'è invece l'opportunità di farle diventare oggetto di un turismo esperienziale, valorizzando i saperi locali e la sostenibilità ambientale.

### **Normativa regionale:**

LR 31/2017: tutela e valorizzazione dei beni di archeologia industriale.

DGR 379/2025: criteri per censimento, catalogazione e digitalizzazione secondo standard ICCD e SIGECweb.

### **Metodologia della ricerca e strategie di valorizzazione**

L'approccio usato è stato quello integrato e multidisciplinare:

- Tutela dei manufatti e dei saperi associati.
- Coinvolgimento di comunità e istituzioni per strategie di valorizzazione culturale e turistica.
- Censimento e studio delle calchere in Basilicata: 1) Materano: calchere semi-ipogee vicino a cave di "mazzaro" e calcarenite; 2) Area sub-Appenninica complessi produttivi in contesti agro-forestali, testimonianza di sapere tecnico identitario.
- Strumenti di documentazione: rilievi fotografici, analisi materiche, ricostruzioni 3D.
- bioedilizia e conservazione del patrimonio;
- educazione ambientale e itinerari turistici;
- sviluppo territoriale sostenibile e transizione ecologica.

Esse costituiscono elementi importanti del patrimonio proto-industriale e possono essere utilizzati come leva per sviluppo territoriale sostenibile, educazione al patrimonio e innovazione sociale.

### **Declino e rinascita della calce tradizionale**

La produzione tradizionale è stata abbandonata dalla metà del XX secolo a seguito della diffusione di cemento e materiali industriali.

Vi è fortunatamente un rinnovato interesse recente per:

- la sostenibilità ambientale;
- il patrimonio tecnico e culturale;
- la proprietà chimico-fisiche superiori della calce tradizionale.

Il ciclo produttivo è a bilancio di carbonio quasi neutro, in quanto la CO<sub>2</sub> emessa dalla cottura viene riassorbita durante carbonatazione.

### **La calce tradizionale: un materiale nanotecnologico**

La cottura avviene a temperature uniformi e lunghi tempi di spegnimento → formazione di nanostrutture di idrossido di calcio.

Gli effetti sulle proprietà tecnologiche sono: maggiore porosità e traspirabilità; migliore durabilità e prestazioni meccaniche capacità di penetrazione nei materiali porosi migliorata.

### **Itinerario della Calce e turismo industriale in Basilicata**

Sul piano del Turismo le calchere restaurate possono costituire un "Itinerario della Calce": tappe per calchere punti panoramici, spazi espositivi e laboratori partecipati.

Vanno previste modalità di fruizione: visite guidate, percorsi autogestiti con pannelli multimediali multilingue.

Va intercettato un Target differenziato: scuole, turisti culturali, camminatori, visitatori individuali.

Vanno costruiti Laboratori didattici: Dimostrazione dei processi di decomposizione  $\text{CaCO}_3 \rightarrow \text{CaO} + \text{CO}_2$  (calcinazione), spegnimento e carbonatazione.

Potrebbero essere riattivate sperimentalmente delle calchere con la produzione di materiali green per bioedilizia e restauri compatibili.

I benefici acquisibili vanno a beneficio di aree rurali fragili mediante la creazione di reti di conoscenza, laboratori, eventi tematici, opportunità occupazionali e imprenditoriali.

Ci deve essere però un'Integrazione tra ricerca scientifica, formazione tecnica e sviluppo locale.

### **Conclusioni**

La valorizzazione delle calchere è basata su una strategia integrata e multilivello fondata su cinque assi strategici

- Tutela e conservazione dei manufatti e paesaggi estrattivi.
- Ricerca scientifica multidisciplinare (processi termochimici, tecniche tradizionali, materiali innovativi). Riattivazione sperimentale e produzione di materiali green (bioedilizia, chimica verde, riduzione CO<sub>2</sub>).
- Formazione professionale locale per restauro e gestione del patrimonio.
- Itinerari turistici, didattici e culturali
- Coinvolgimento comunitario → memoria collettiva condivisa, innovazione sociale e cittadinanza attiva.

I risultati attesi sono: microimprese, turismo culturale esperienziale, competenze tecniche, servizi educativi e scientifici permanenti.

Le calchere diventano così laboratori di sostenibilità applicata in scala territoriale

**GIORDANO PIERLORENZI , già direttore dell'Accademia di Belle Arti e Design di Ancona**

La Regione Marche, nel corso del 2025 ha emesso, con il mio supporto, la Legge che riconosce l'utilità dell'Ergonomia e del Design per accrescere la competitività delle imprese favorendo così lo sviluppo locale.



**La legge è la 22 del 7 Agosto 2025 e ha solo 6 articoli**

**Art. 1 - (Finalità e oggetto)**

1. Con questa legge, la Regione Marche intende valorizzare progetti relativi al design e all'ergonomia nell'ambito della propria programmazione delle politiche di sviluppo economico e sociale, in quanto strumenti che favoriscono l'innovazione e la crescita delle imprese del proprio territorio.

2. Per le finalità di questa legge, con design ed ergonomia si intendono la progettazione e lo sviluppo di prodotti, servizi e sistemi innovativi volti a promuovere la salute e il benessere degli utenti, nel rispetto della sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

**Art. 2 - (Obiettivi)**

1. Ai fini dell'articolo 1, questa legge favorisce:

- a) la realizzazione di una rete di collaborazione tra i soggetti che operano nel settore del design innovativo ed ergonomico e nello sviluppo della relativa ricerca e applicazione, quali attività creative di valore aggiunto e di accrescimento della competitività dei prodotti e dei servizi anche in relazione ai loro profili estetici, scientifici e tecnologici;
- b) l'integrazione dei programmi a supporto del design tra gli interventi a sostegno dello sviluppo economico e dell'innovazione previsti dalla normativa regionale, tra i quali quelli di cui alla [legge regionale 2 agosto 2021, n. 19](#) (Norme per la tutela, lo sviluppo e la promozione dell'artigianato marchigiano), quelli volti al rafforzamento innovativo delle filiere e dell'ecosistema regionale dell'innovazione e quelli cofinanziati con risorse europee;
- c) la collaborazione con le istituzioni che sostengono il design innovativo ed ergonomico sul territorio, tra le quali la Camera di commercio delle Marche, le amministrazioni comunali, le fondazioni e le organizzazioni tra imprese;
- d) il monitoraggio e la valutazione, ai sensi dell'articolo 5, degli effetti degli interventi di cui a questa legge.

**Art. 3 - (Reti per il design e l'ergonomia)**

1. Per il conseguimento delle finalità di cui alla lettera a) del comma 1 dell'articolo 2, la Giunta regionale promuove intese con i seguenti soggetti operanti nel territorio regionale in materia di design e di ergonomia o comunque interessati al loro sviluppo tra cui: università; accademie di belle arti ed altre istituzioni di Alta formazione artistica, musicale e coreutica (AFAM); centri di ricerca pubblici e privati; imprese; centri per l'innovazione tecnologica delle imprese, parchi scientifici e tecnologici; camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura; associazioni di categoria maggiormente rappresentative a livello regionale in campo economico; Società di sviluppo Europa Marche Srl (SVEM srl) di cui alla [legge regionale 6 agosto 2021, n. 24](#) (Disposizioni per la Società "Sviluppo Europa Marche s.r.l. (SVEM s.r.l.)") nonché altri soggetti, singoli e associati.
2. Le intese realizzate tra i soggetti di cui al comma 1 possono essere finalizzate anche alla costituzione di un apposito Centro regionale per il design e l'ergonomia, quale occasione di confronto, di approfondimento tematico e di scambio di esperienze proprie del settore. La costituzione del Centro non comporta oneri a carico del bilancio regionale.

**Art. 4 - (Design negli interventi urbanistici ed edilizi)**

Gli enti locali possono prevedere nei loro strumenti urbanistici generali ed attuativi la definizione di tipologie edilizie costruttive e d'uso secondo criteri ispirati alla qualità del design eco-sostenibile ed ergonomico.

**Art. 5 (Clausola valutativa)**

1. Per il conseguimento delle finalità di cui alla lettera d) del comma 1 dell'articolo 2, la Giunta regionale presenta periodicamente e comunque ogni due anni all'Assemblea legislativa regionale una relazione sull'attuazione degli interventi di cui a questa legge e una valutazione sui loro effetti. La relazione fornisce informazioni analitiche, quantitative e qualitative, sugli effetti degli interventi attuati in materia di design di ricerca ed ergonomico.

2. I contenuti della relazione possono essere oggetto di specifiche azioni di informazione, al fine di valorizzare, in particolare, gli effetti degli interventi attivati sotto il profilo dell'occupazione mantenuta e creata.

**Art. 6 - (Invarianza finanziaria)**

1. Dall'applicazione di questa legge non derivano nuovi o maggiori oneri a carico del bilancio della Regione. Alla sua attuazione si provvede con le risorse umane, strumentali e finanziarie previste dalla legislazione vigente.

La competenza specifica nel campo dell'Ergonomia del Design maturata in tanti anni di insegnamento all'Università ISIA e l'influenza dell'esperienza maturata con Enzo Spaltro sul piano della Psicologia ha consentito di operare su uno specifico settore che Adriano Olivetti ha affrontato egregiamente, quello del design dei prodotti industriali e quello degli ambienti in generale, dalle case, alle fabbriche, ai territori.

Ricordiamo il successo della macchina da scrivere progettate per risultare gradevoli esteticamente, ma anche semplici da usare e realizzate con gruppi di progettazione interdisciplinari. Oppure gli show room costruiti nelle grandi città del mondo per promuovere i prodotti all'interno di un contesto di promozione del Made in Italy, dove la bellezza, la cultura e lo stile valorizzava l'ingegno e la creatività italiana, favorendo comunque la vendita dei prodotti e quindi proteggendo il lavoro nei territori italiani.

Al riguardo posso citare un progetto che io considero paradigmatico e che ho potuto realizzare grazie ad Adolfo Guzzini, patron del Gruppo Guzzini di Recanati, che ho voluto chiamare "Progetto Ergonomico del Colore Aziendale" e che è stato realizzato circa venticinque anni fa e che ha riguardato una fabbrica open space.

Anche qui la traslazione dei concetti maturati nelle imprese al territorio è utile. Anche i Territori possono essere considerati "prodotti". Essi sono il frutto di una produzione frutto una collaborazione congiunta tra la natura e l'uomo. Una Comunità che cura la bellezza e la fruibilità del "prodotto Territorio" lo rende apprezzabile per coloro che ci vivono (riducendo l'abbandono) e per coloro che intendono anche solo visitarlo (contribuendo all'occupazione in loco).

Operare in questo senso e con questa visione significa combattere quel fenomeno che è sotto gli occhi di tutti e che è l'abbandono delle Aree interne del Paese (che invece conservano i tesori importanti), e l'emigrazione all'estero dei giovani laureati migliori.

Noi italiani abbiamo peraltro delle Scuole che possono preparare dei buoni manager. Ad Ancora abbiamo, ad esempio, **l'ISTAO**, "Istituto Adriano Olivetti di studi per la gestione dell'economia e delle aziende" che è tra le più anziane scuole manageriali italiane. La scelta del nome è ispirata ad Adriano Olivetti, con cui Giorgio Fuà collaborò per quasi un decennio, e in particolare alle sue lungimiranti intuizioni sulla responsabilità sociale dell'impresa e i rapporti tra industria e comunità. L'ISTAO fu costituito come associazione morale senza scopo di lucro l'8 febbraio del 1967 da Giorgio Fuà, con la collaborazione di un gruppo di docenti universitari e di altre personalità del mondo culturale, interessati a sperimentare nuove vie della didattica e della ricerca.



Vanno peraltro formate nuove professionalità e vanno integrate con quelle più tradizionali per riuscire a fare progetti integrati di sviluppo territoriale di sistema. La figura del Designer, quella dell'Ergonomo e quella dello Psicologo, devono lavorare assieme in progetti strategici di sviluppo locale con un approccio "glocale" ;: "guardare al globale radicati nel locale".

*Il testo è tratto dalle slide proiettate e commentate da Mariarosa Gioia.*

*Il suo intervento trae spunto da un articolo di Renato Di Gregorio pubblicato su AIF NEWS di AIF  
Riportiamo di seguito entrambi i testi (slide e articolo)*

## **IL FORMATORE TERRITORIALISTA**

PARLARE DI FORMATORE TERRITORIALISTA SIGNIFICA PARLARE DI EDUCAZIONE CHE ESCE DALLE AULE E INCONTRA LA VITA REALE DELLE COMUNITÀ

Il formatore territorialista basa il proprio agire professionale sui seguenti principi:

- Territorio al centro della progettualità
- Partecipazione attiva di tutti i protagonisti
- Apprendimento dalle situazioni di realtà
- Promozione della sostenibilità

Il formatore territorialista non trasmette solo contenuti ma è al tempo stesso un

- Educatore
- Facilitatore
- Agente di sviluppo
- Attivatore di Comunità

Egli:

- Attiva processi
- Costruisce Rei
- Sviluppa una visione strategica

Egli usa la formazione-intervento che fa della progettualità un metodo di apprendimento.

Le sue competenze principali sono:

- La lettura del contesto (sociale, culturale, economico)
- Capacità di facilitazione e mediazione
- Progettazione partecipata
- Valorizzazione dei saperi sociali
- Approccio interdisciplinare
- 

OGNI TERRITORIO È UN RACCONTO COLLETTIVO: IL FORMATORE TERRITORIALISTA È COLUI CHE AIUTA LE PERSONE A LEGGERLO, RISCRIVERLO E ABITARLO ME GLIO

Alcuni esempi di intervento:

- Laboratori con giovani su identità locale
- Progetti di rigenerazione urbana partecipata
- Percorsi formativi con imprese locali
- Educazione ambientale legata al territorio
- Valorizzazione del patrimonio culturale



Egli supporta, facilita e interviene nei processi di cambiamento. Purtroppo, spesso le leggi, i finanziamenti, i programmi territoriali prevedono solo costi per infrastrutture e strutture mentre la formazione non è prevista o se lo è è marginale, mentre è fondamentale per:

- agire il cambiamento,
- sviluppare nuove competenze

Anche il formatore deve modificare il proprio ruolo e le proprie competenze. Spesso il formatore gestisce il processo in modo lineare: ricerca il finanziamento, redige il progetto, effettua l'erogazione dei contenuti in modo classico e poi effettua la rendicontazione. Manca una visione "umanistica" del finanziamento in funzione di un cambiamento della Comunità.

Per gestire la formazione come leva strategica del cambiamento egli deve essere in grado di:

- Sviluppare la visione dell'identità locale, delle tradizioni, la storia dei luoghi, dei paesaggi e della bellezza
- Rafforzare la consapevolezza nella gestione del cambiamento
- Potenziare Reti tra attori dello sviluppo locale



PER IL FORMATORE TERRITORIALISTA APPRENDERE SIGNIFICA INCONTRARE, ASCOLTARE, COSTRUIRE INSIEME. LAVORA NEI TERRITORI E CON I TERRITORI

## ARTICOLO: il Formatore territorialista

*Il termine "Formatore territorialista" è stato usato da Renato Di Gregorio in un articolo pubblicato a febbraio del 2023 sulla rivista AIF NEWS dell'Associazione Italiana Formatori, di cui riportiamo la seconda parte.*

### Il formatore territorialista

Proviamo ad enumerare quali "bisogni formativi" dovrebbero esprimere gli Ambiti territoriali chiamati in causa se fossero considerati delle Organizzazioni.

### I bisogni formativi e le risposte ipotizzate

Di seguito proviamo a ipotizzare quali sono i diversi piani su cui sarebbe utile attivare processi di apprendimento e quali potrebbero essere i ruoli coinvolti e le metodologie da consigliare.

#### 1. Il management del cambiamento

Gli Amministratori dei Comuni italiani non sono propensi a costituire strutture associative stabili per motivi di diversa natura e nemmeno i loro elettori sono una garanzia di stabilità del ruolo che i loro Amministratori locali esercitano.

Il Turismo richiede strategie, politiche, progetti di medio lungo periodo che richiedono stabilità di commitment.

La formazione può in qualche modo accelerare la presa di decisione se potesse intervenire sui decisori politici dei Comuni che circoscrivono un ambito territoriale che delimita un'Associazione pubblica (caso Toscana) o pubblica-privata (caso Lazio). Qui la formazione necessaria sarebbe quella che si organizza normalmente per il management di una corporate che deve mettere insieme aziende diverse dello stesso settore per definire e condividere obiettivi strategici da raggiungere e modalità per perseguirli. Se si guardassero i casi di fusione della Chimica italiana si troverebbero spunti interessanti per organizzare processi formativi adeguati.

Far funzionare Associazioni nelle quali ci siano rappresentanti di Comuni italiani, imprese, Associazioni e Scuole (come nel caso della soluzione delle DMO del Lazio) è a nostro avviso un'utopia! Visto che però l'AIF ha proposto un Manifesto della formazione Utopistica, non potremmo certamente ritirarci da questa sfida!

Va però ancora di più attivata una formazione intelligente, attenta alle differenze culturali in campo e ai vincoli a cui ciascuno è soggetto nel suo agire in relazione al settore di appartenenza. La formazione in questo caso è quella che consente di apprezzare le diversità ed il vantaggio di lavorare

in team inter-funzionali per rispondere ad un comune cliente. I programmi formativi sulla Customer Satisfaction potrebbero essere utili.

## **2. La formazione dei cittadini intesi come membri dell'Organizzazione territoriale**

Condivisa la strategia da perseguire e preso atto delle componenti della struttura di management di cui si dispone, bisogna pensare a come il resto della struttura che compone l'Organizzazione Territoriale si allinea alla nuova strategia da perseguire per rispondere alla clientela turistica che si sceglie di attrarre e soddisfare.

Il processo che si deve mettere in moto può fornire, viceversa, anche indicazioni sul tipo di turismo da privilegiare tenendo conto della struttura esistente e del tempo necessario per il suo adeguamento a standard più elevati.

Su questo piano la Formazione necessaria è quella che punta a sviluppare la partecipazione dell'insieme dei componenti dell'Organizzazione per condividere i traguardi da raggiungere, raccogliere i patrimoni disponibili, individuare e programmare gli interventi di riqualificazione delle competenze e degli strumenti d'uso necessari. I processi formativi da usare in questi casi sono quelli tipi dell'empowerment, ovvero quelli che consentono di riconoscere e far riconoscere a chi le possiede le potenzialità da mettere in gioco di fronte alle nuove opportunità che si palesano. In questa operazione la collettività può articolarsi per età. I più Giovani possono essere schierati sui progetti strategici d'innovazione che riguardano gli strumenti di interlocuzione con il turismo/target e gli eventi. Gli Anziani possono essere considerati il patrimonio da far trovare al turismo target quando esso cerca l'identità dei luoghi, le tradizioni e la storia. Gli Adulti possono, invece, essere considerati coloro che gestiscono le strutture e i servizi di accoglienza e forniscono i prodotti che si consumano in loco o che si porta con sé il Turismo/target.

## **3. La formazione delle competenze**

Per tutte e tre queste schiere di persone del Territorio va anche organizzata una formazione più puntuale che formi le competenze distintive, parallelamente alla realizzazione di risultati immediatamente spendibili con il Turismo/target prescelto.

In questo caso la formazione più efficace potrebbe essere quella che usa la metodologia della Formazione-Intervento® e quindi utilizza la progettualità come metodo di apprendimento. Ciò consente di formare nuove competenze contestualmente alla produzione di nuove soluzioni che derivano dai progetti su cui le persone si esercitano. Così i giovani progetteranno e realizzeranno nuovi strumenti e nuovi eventi, gli anziani organizzeranno modi più efficaci per raccontare l'identità dei luoghi, gli adulti progetteranno e offriranno nuovi e più graditi servizi e prodotti al turismo che si è riusciti ad attrarre sul territorio.

## **4. La formazione per la gestione delle reti**

Come abbiamo visto però, le DMO o gli Ambiti contengono sempre un territorio limitato, mentre la storia dei luoghi riunisce un territorio spesso più vasto.

I Cammini riuniscono luoghi appartenenti a territori contigui, ma diversi, e gli itinerari culturali europei uniscono addirittura territori di Paesi diversi.

Va dunque acquisita una cultura dell'interdipendenza tra soggetti che devono perseguire un comune obiettivo in riferimento. Si pensi alla Francigena che unisce Canterbury, in Inghilterra, a Santa Maria di Leuca, punta dello "stivale Italia".

Anche qui la formazione va prevista, seppur sia complessa la sua articolazione e la sua gestione. Se condividere obiettivi comuni su un territorio circoscritto da un certo numero di comuni sia arduo, condividere lo stesso obiettivo tra gestori di territori di Paesi diversi, dove si parlano lingue diverse, è certamente più impegnativo.

Non solo vi è da fare formazione linguistica ma va alimentata la competenza a gestire alleanze diversificate utilizzando l'arte della negoziazione interculturale.

## **5. La formazione al marketing del turismo**

C'è, infine, la necessità di formare tutti i membri dell'Organizzazione territoriale di riferimento affinché sappiano decidere quale turismo attrarre, quali sono le attese di quel turismo specifico che si sceglie di accogliere, come intercettarlo, come monitorarlo e come dialogare prima, durante e dopo averlo incontrato.

Su questo piano va fatta una ampia, diffusa, seppur diversificata, formazione al Marketing in tutti i suoi aspetti. Non si tratta di fare solo formazione sul marketing territoriale o sul marketing di prodotto o sul marketing turistico, ma prima di tutto si tratta di riuscire a determinare comportamenti usuali così come suggerisce il Marketing interattivo. Per ottenere questo risultato va appreso che non basta prevedere un'azione nei riguardi del turismo/target, né prevedere, in aggiunta, il Marketing interno, nei riguardi dei cittadini, ma bisogna assicurarsi che le due azioni, opportunatamente combinate, consentano quello che Richard Normann chiama la "prova del toro", cioè il colloquio costruttivo e cogente tra il cittadino qualunque e il turista qualunque.

## **6. La formazione per l'uso degli strumenti tecnologici**

Sappiamo bene che intercettare il Turismo/target, coinvolgerlo anche emotivamente così da orientare le sue scelte dei luoghi da visitare e in cui soggiornare, è il risultato di processi di comunicazione (non solo di informazione) che vanno gestiti da strutture competenti utilizzando strumenti e contenuti adeguati. A Firenze da anni si organizza, in autunno, il BTO (Buy Tourism on Line), l'appuntamento italiano di valenza internazionale sul Turismo digitale. Il BTO nasce nel 2008 *"per offrire agli operatori turistici, una chiave per comprendere come la rete e il digitale abbiano modificato radicalmente le modalità con cui le persone si avvicinano al tema del viaggio"*.

Il suo successo dimostra che gli strumenti tecnologici costituiscono leve fondamentali per sviluppare il turismo nei territori in relazione alle strategie condivise che ogni territorio e le reti che essi creano intendono perseguire.

Anche su questo piano la formazione è essenziale, come lo sono le scelte organizzative e gestionali che il management territoriale deve saper fare.

Una parte della formazione deve consentire di fare scelte di acquisto di strumenti tecnologici adeguati e in linea con ciò che va offrendo il mercato in continua evoluzione e di consulenze di supporto per poterli usare con efficacia.

Un'altra parte di formazione va predisposta per "i nuovi comunicatori" di cui si devono servire i Territori, singolarmente e in rete, per perseguire gli obiettivi condivisi di interlocuzione con il mercato turistico di destinazione. Se si consultano i siti web dei Comuni italiani di un territorio distintivo si rileva che certamente essi non sono stati strutturati in modo da rappresentare il territorio che, assieme, circoscrivono. Ogni Comune sceglie un tipo di sito specifico oppure i siti web esistenti sono il frutto della capacità persuasiva dell'impresa che li propone.

Un'ultima parte di formazione va dedicata ai team che devono formulare contenuti e forme di espressione adeguati al tipo di strumento da usare. Essi devono apprendere ad usare contestualmente strumenti di varia natura per consentire un dialogo reciprocamente soddisfacente con il mercato turistico di riferimento e con i tour operator che ne gestiscono una parte significativa.

## **7. La formazione per l'uso dei finanziamenti pubblici**

Lo sviluppo turistico in un territorio è il frutto di una convergenza di fattori. Se vi è un modo agevole di raggiungere i luoghi e muoversi al loro interno, se l'accoglienza è calda e rispettosa, se i servizi sono efficienti e poco costosi, se l'arredo urbano è curato e accogliente, se i palazzi e i musei sono ben mantenuti e visitabili, se le indicazioni viarie sono accurate, ecc. ecc. il turista è più invogliato a recarsi sul territorio e a promuoverlo presso i propri conoscenti al suo ritorno.

Ne consegue che chi si occupa di Turismo necessariamente deve dialogare con coloro che presidiano il miglioramento di tali aspetti. Siccome però il miglioramento comporta dei costi, è giocoforza aiutare costoro a utilizzare al meglio i diversi finanziamenti pubblici resi disponibili dalle strutture erogatrici dei settori di riferimento.

È quindi evidente, anche qui, la necessità di una formazione specifica.

Vi è infatti la necessità di formare quel gruppo di persone che operano nelle organizzazioni presenti all'interno dell'Organizzazione/Territorio affinché sappiano intercettare i bandi pubblici, predisporre

progetti che rispondano ai requisiti indicati in ciascuno di essi, gestire la realizzazione delle diverse attività finanziate e rendicontare le spese sostenute secondo i vincoli posti dagli uffici erogatori.

Gli Enti erogatori sono di diversa natura: locali, regionali, nazionali ed europei, ma possono anche essere considerate altre fonti: banche e fondazioni. Pertanto, le persone da formare hanno comunque da migliorare l'uso delle lingue straniere e migliorare la capacità di progettare e rendicontare. Ancora maggiore è però la formazione che le possa mettere in grado di gestire il programma realizzativo dei progetti finanziati.

### **Nasce un nuovo mestiere: il “formatore territorialista”**

Abbiamo usato il caso del Turismo per mettere in evidenza alcuni bisogni formativi essenziali e in buona parte inevasi, ma potevamo parlare di qualsiasi cosa riguardi il territorio e i cambiamenti che lo attraversano, non ultimo il modo con cui vengono gestiti i programmi di sviluppo finanziati con le risorse del PNRR .

Coloro che legiferano e coloro che erogano i finanziamenti prediligono la copertura di spese in infrastrutture o in strutture, ma non in formazione, sia per coloro che devono agire i cambiamenti che per coloro che devono cambiare le loro competenze e i loro comportamenti in ragione degli sviluppi che si vogliono perseguire sui territori.

Si spende ancora molto nella formazione dei lavoratori delle imprese e degli Enti della P.A. centrale. I cambiamenti investono invece sempre di più i territori e qui l'investimento in formazione dovrà essere chiaramente maggiore, sia perché le persone da formare non sono avvezze alla formazione, che quasi non conoscono come mezzo per perseguire i cambiamenti, e sia perché gli stessi formatori che dovrebbero erogarla non sono preparati a organizzarla e gestirla per mancanza di pratica e per l'incertezza di un'adeguata remunerazione.

È più frequente imbattersi in consulenti di progetti finanziati, cioè professionisti che si propongono ai Comuni e alle imprese locali come capaci di intercettare finanziamenti pubblici, formulare progetti, portare avanti quelli finanziati e assicurare la rendicontazione delle spese sostenute nell'ambito dei vincoli posti negli avvisi pubblici di riferimento. Non sempre tali professionisti hanno la preparazione tipica del formatore, cioè di colui che si occupa dell'apprendimento altrui, tutt'altro.

Ne consegue che sia logico aspettarsi che il contesto cambi e si condivida l'opportunità di prevedere che per ogni cambiamento si voglia perseguire sia prevista e retribuita un'azione formativa rivolta a coloro che devono portare avanti il cambiamento e a coloro che ci si aspetta cambino per far funzionare in modo diverso il territorio nel quale vivono e lavorano.

In questo caso va pure considerata l'opportunità di formare un nuovo professionista di formazione: “il formatore territorialista”. Questa nuova figura professionale dovrebbe essere preposta a facilitare i processi di cambiamento che i Territori, intesi come Organizzazioni, devono attivare per perseguire una migliore qualità di vita e di lavoro per coloro che vi risiedono; una figura capace di dialogare con i diversi soggetti organizzativi che operano sui territori, abile nel suggerire e poi progettare e gestire i programmi più opportuni e le metodologie più adeguate per sviluppare l'apprendimento necessario a ciascuna schiera di interlocutori.

Egli deve essere anche capace di intercettare i finanziamenti di varia natura e ricavare risorse da destinare ai programmi formativi, muovendosi abilmente tra gli spazi praticabili degli Avvisi pubblici e le trappole della rendicontazione così come richiesta dalle fonti erogatrici pubbliche.

Il Formatore territorialista deve infine saper usare, con competenza, metodologie nuove di formazione che garantiscano l'apprendimento degli attori in gioco nel mentre i processi di cambiamento vengono attivati, utilizzando l'accompagnamento nel viaggio del cambiamento come l'aula di una volta e vivendo il cambiamento assieme a coloro che hanno la responsabilità di determinarlo.

Esso si configura più come un consulente di processo, come suggerisce Edgard H. Schein, e deve saper gestire quella che questo autore chiama “l'arte della consulenza”, una relazione di aiuto, umile quanto efficace.

Mi fa piacere ricordare che il mio rapporto con Olivetti mi ha consentito di essere qui come presidente di AIF della regione Lazio. Circa dieci anni fa, ho risposto alla richiesta formulata da AIF di far parte della Commissione di valutazione del **“Premio AIF Adriano Olivetti per le Eccellenze Italiane”**. La mia autocandidatura fu accettata e faccio ancora parte di questa Commissione, in particolare di quella che si occupa di DIGITALE E NUOVE TECNOLOGIE.

Ciò mi ha consentito di partecipare più assiduamente alla vita associativa e di essere poi eletta per l'esercizio del ruolo attuale.

Nel 2024 Renato Di Gregorio ha ottenuto il riconoscimento dell'Eccellenza, nell'ambito del Premio Basile istituito dall'Associazione Italiana Formatori (AIF) per premiare i progetti di formazione migliori realizzati nell'anno precedente nella Pubblica Amministrazione. Questo riconoscimento è stato dato a un progetto di Cittadinanza attiva realizzato per l'I.I. S Medaglie d'Oro – Città di Cassino. Il lavoro svolto ha attirato l'attenzione del Presidente dell'AIF che ha condiviso di effettuare una sperimentazione di lavoro congiunto in regione Lazio dove dal 2004, vi sono tre Associazioni di Comuni che adottavano il modello dell'Organizzazione Territoriale. Dopo un workshop con i soci della Delegazione AIF Lazio, che ho organizzato a Roma, due soci si sono candidati a lavorare sul tema dell'Ergonomia del Territorio e dei Cammini e hanno poi partecipato alla Fiera Internazionale dell'Ergonomia dei Cammini che si è tenuta il 24 e il 25 di ottobre 2024 a Cassino.

Nel corso della Fiera, mediante l'uso di un questionario appositamente predisposto e somministrato ai partecipanti ai Convegni organizzati in Fiera, è stata rilevata la necessità di fare formazione sul tema dei Cammini per il personale dei Servizi tecnici. Dei Comuni. Ciò è stato poi confermato da due workshop organizzati presso l'ISIA Roma Design a giugno e presso il CNR a settembre del 2025. Ciò ha convinto l'Associazione degli Ergonomi Italiani (SIE) e l'Associazione Italiana Formatori (AIF) a sottoscrivere il 10 di settembre del 2025, un Accordo di collaborazione per far fronte in quasi tutte le regioni, al pari dell'Associazione dei Comuni italiani (ANCI) che costruisce il principale fruitore di un'azione formativa del genere. Nel corso dell'edizione 2025 della Fiera i due soci AIF, diventati tre, hanno presentato una prima ipotesi di formazione-intervento per il personale dei Comuni e nel dibattito che ne è seguito abbiamo condiviso la necessità di trovare delle fonti di finanziamento per pagare l'azione formativa da realizzare a livello nazionale. In questo frangente è sceso in campo l'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento (IRIFI) che si è rivolto alle Regioni e al Ministero della Pubblica Amministrazione per condividere con loro la modalità con la quale finanziare l'operazione.



Il Dipartimento della Funzione Pubblica del Ministero della P.A. ha recepito l'istanza formulata da SIE e AIF, ma ha chiesto il pronunciamento da parte delle Regioni e di ANCI per poter agire su questo campo. L'operazione è tuttora in corso e già alcune lettere di consenso al riguardo stanno giungendo al Dipartimento così come richiesto.

In preparazione della possibile e auspicata partenza dell'azione formativa su scala nazionale l'AIF, mutuando l'esperienza SIE al riguardo, ha costituito un Gruppo di Lavoro nazionale intitolandolo GDL Formazione- Cammini, che collaborerà con il GDL Ergonomia del Territorio e dei Cammini costituito già da tempo in SIE e coordinato da Renato Di Gregorio. Ora ogni Delegazione regionale di AIF renerà partecipi del GDL quei soci che hanno interesse per il tema da affrontare o che hanno già esperienze di lavoro sui territori.

Assieme a questi primi due gruppi, considerando che altre Associazioni e istituzioni vanno operando sul tema anche in chiave formativa sarà opportuno allargare la rete e intervenire assieme su un problema complesso che merita il contributo di tutti, ognuno per le competenze specifiche che esprime proprio perché il successo di un progetto deriva dalla forza della rete che lo sostiene e lo porta avanti. *“Si possano fare grandi cose solo se si è assieme!”*

L'AIF porterà in dotazione la propria competenza nella progettazione e gestione dei processi formativi, altre organizzazioni che collaboreranno porteranno le proprie, l'Ergonomia è la parola magica perché le logiche e i processi che attiva hanno la finalità di migliorare l'efficacia e la sostenibilità delle Organizzazioni, ma, al contempo, ha la finalità di migliorare la qualità della vita delle persone e attivare la partecipazione delle persone che ne fanno parte fruendo e valorizzando la loro esperienza. Questo concetto traslato sui Territori porta tutti coloro che si occupano del funzionamento della Politica e delle Istituzioni ad impegnarsi per sostenere i processi di miglioramento finalizzati al miglioramento della qualità della vita che su di essi si registra. Questa avventura è importante perché nella collaborazione si cresce perché in ogni relazione si dà e si riceve. Questo impegno ci ricongiunge ad Adriano Olivetti perché si tratta di lavorare per realizzare qualcosa di nuovo e lo si fa per i Territori, per far stare bene le persone che lo vivono, proprio come ha cercato di fare lui nei luoghi dove ha operato, come qui a Matera.

### Premio Eccellenza Formazione PEF

Il Premio Eccellenza Formazione PEF è la più prestigiosa iniziativa tesa a diffondere le buone pratiche inerenti i percorsi di apprendimento e valorizzazione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo e viene promosso da AIF con l'obiettivo di valorizzare e far conoscere le migliori esperienze in ambito formativo.

Il PEF è rivolto a grandi aziende e PMI, enti e istituzioni, scuole e università, associazioni, agenzie e liberi professionisti che intendono candidare i propri Progetti Formativi.



I Progetti devono afferire alle seguenti **Aree Tematiche**:

- Ambiente Etica e Responsabilità Sociale
- Comunicazione e Cultura
- Economia, Processi Produttivi e Sostenibilità
- Digitale e Nuove Tecnologie
- Organizzazione e Risorse Umane
- Salute Sicurezza e Benessere Organizzativo

### MARIA AUSILIA MANCINI, *Presidente Associazione Ti Accompagno*

La crescita della "Cultura del Territorio" è una necessità per realizzare l'Organizzazione Territoriale e conseguentemente l'Ergonomia del Territorio. Questo è stato un impegno iniziato in Sardegna venti anni fa, che continua tuttora. Gli interventi hanno riguardato gli studenti delle scuole primarie e di quelle secondarie e poi direttamente i giovani dopo la laurea che abbiamo coinvolto nei Master che abbiamo organizzato.

L'esperienza è stata lunga, impegnativa, ma soddisfacente. La difficoltà maggiore è riuscire a far comprendere che la cultura del Territorio non è un elemento esterno, ma soprattutto un sentimento interno. Se un ragazzo non sa nulla del suo territorio non sviluppa una identità e non sviluppa nemmeno quei sentimenti e quelle emozioni che lo legano alla sua terra e alle sue tradizioni e ciò non consente loro di intravedere lo sviluppo futuro nella sua terra, spesso, immagina altrove dove le cose gli sembrano migliori di quelle che vive sul proprio territorio e così non si pone il problema di cosa possa fare lui per il territorio, quindi c'è un senso di estraneità.

Da qualche tempo dirigo una struttura che ha due sezioni: una Scuola dell'Infanzia e una Casa di riposo per anziani. Anche nella Scuola dell'infanzia ho portato l'attenzione al territorio soprattutto per un motivo articolando l'attività didattica in tre annualità. L'attenzione al territorio nasce dove nasce un bambino. In questa fase bisogna fargli capire che non esiste solo la sua casa, la sua famiglia, ma ci sono altri intorno a lui, che è un elemento essenziale per la crescita di un bambino. È da piccoli che deve nascere questa necessità perché sempre, dovunque ci si trovi e a qualsiasi età, è necessario avere occhi per

guardarsi intorno. Quando non c'è questa capacità, cresciuta da quando si è piccoli è difficile istaurarla. Diventa un francobollo su una cartolina non una cartolina che ogni bambino porta con sé. I bambini cominciano a guardare il mondo con occhi diversi quando il territorio diventa un ambito importante della loro vita. Il territorio non è un nemico! Nel periodo del COVID i bambini avevano paura di uscire perché avevano paura di quello che c'era intorno e che non conoscevano. Invece conoscere quello che vive intorno a noi è esso stesso una condizione educativa.

Comunque, è poi importante mettere insieme le cose e le organizzazioni. Se ogni organizzazione di un Territorio pensa di essere autoreferente e autonomamente vuole sviluppare un'attenzione al territorio non si raggiunge l'intento di rappresentarlo nella sua interezza e integrazione. Questo è un lavoro collettivo.

### **I Progetti nelle Scuole per la cittadinanza attiva**

La dott.ssa Maria Ausilia Mancini ha accennato al fatto che l'intervento nelle scuole in relazione alle iniziative tese a costituire le Organizzazioni Territoriali è iniziato venti anni fa e non si è mai fermato.

Per completezza di informazioni al riguardo riportiamo una nota integrativa su questo aspetto. L'azione è stata svolta da Impresa Insieme S.r.l. e dall'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento.

Le prime esperienze sono state condotte effettivamente in Sardegna. Il Progetto Territorio ha coinvolto il Comune di Tempio Pausania (capofila) e diversi Comuni della Gallura e dell'Anglona.

L'Associazione è stata la prima forma di Organizzazione Territoriale costituita. Secondo il modello organizzativo definito sul campo, i Comuni associati hanno sottoscritto un Protocollo d'intesa con le Scuole primarie dei Comuni associati. Il tema di maggiore criticità rilevato in quel periodo nelle Scuole sarde era quello della Dispersione scolastica per cui è stato necessario intervenire su questo fenomeno con programmi di formazione-intervento che hanno riguardato i docenti e, con loro, gli studenti. Il lavoro fatto si è basato sulla progettualità degli studenti nel rappresentare le caratteristiche e attrattività del territorio per recuperare il rapporto con i luoghi e apprendere il come si progetta così da poter utilizzare la metodologia per migliorare le capacità di apprendimento e la comprensione del modo con cui affrontare responsabilmente il futuro. Il primo progetto è stato chiamato Delfino. Ne è stata fatta una pubblicazione ampiamente diffusa.

A questo intervento ne sono succeduti molti altri e ad ogni progetto è stato dato un nome diverso:

A mano a mano che si andavano costituendo Associazioni simili in Sardegna spostandosi dalla provincia di Sassari a quella di Nuoro o di Cagliari si sviluppavano esperienze simili e si perfezionava il processo formativo utilizzato.

Per intervenire sugli studenti si lavorava sui docenti chiedendo loro di predisporre un progetto per coinvolgere i propri studenti in un processo di progettazione partecipata. In questo modo essi stessi sperimentavano per prima come si usa la progettazione partecipata e come essa possa essere usata anche come metodo di apprendimento.

L'ipotesi di base era infatti che per ridurre la Dispersione si dovesse anche rendere più attiva e coinvolgente la didattica scolastica e costruire una Comunità educante.

Lo stesso principio metodologico è stato usato in tutte le altre esperienze condotte nelle Scuole italiane, anche se il tema di approfondimento cambiava per tener conto delle peculiarità del luogo di cui interessare gli studenti.

L'intervento nelle Scuole è stato massiccio e continuativo. Ne ricordiamo la storia

2003 - INTEGRA sulla Dispersione scolastica - Scuole primarie della Sardegna

2005 - DELFINO sulla Dispersione scolastica - Scuole primarie della Sardegna

2007 - ORIONE sulla Dispersione scolastica - Scuole primarie della Sardegna

2008 - ORCHIDEA Scuole della provincia di Latina

2008 - ARCOBALENO e STELLA MARINA sull'Orientamento Scuole primarie della Sardegna

2010 - 2013 - i tre progetti sulla Legalità nel Lazio

- Ad Opera,
- Accrescere,
- Sperimenta

2014 - ACCOMPAGNA sui Cammini con l'IIS G. Caboto di Gaeta

2014 - MORIN n 1 (Fondi) Turismo territoriale

2015 - MORIN n 2 (Fondi) Turismo territoriale

2014 - 2016 I progetti sulla Memoria nel basso Lazio

- Pellegrini della Memoria, che ha coinvolto i Comuni di SS. Cosma e Damiano e Castelforte,
- Sentinelle della Memoria, che ha coinvolto il Comune di Sant'Elia Fiume Rapido,
- Mater, solo pace, che ha coinvolto i Comuni di Esperia e Castelnuovo Parano,
- Memoria Nostra, che ha coinvolto i Comuni di Acuto, Piglio e Serrone.

2016 - AD VENIRE Made in Italy (Serrone) il territorio del vino Cesanese

2016 - COLLABORANDO. La Rete delle Scuole per il Turismo territoriale

2017 – EUREKA Marketing territoriale del Nord di Frosinone

2017 - Atelier creativi e Laboratori per l'occupabilità

- Piombino Primaria
  - Piombino Secondaria
  - Santi Cosma e Damiano Primaria
  - Sgurgola Primaria
- 2018 - EVICAM 1 - Un'Europa per vivere e camminare 1.a ed (Università e Secondarie di Cassino)

2018 - PORTA D'EUROPA (Formia-Ventotene primarie)

2029 – VENTOTENE Isola Memorabile

2023 - CITTADINANZA ATTIVA

- l'IIS Medaglia d'Oro-città di Cassino,
- Liceo Classico
- Liceo Artistico di Cassino

2024 – Ergonomia dei Cammini - Medaglia d'Oro - Città di Cassino

2026 - Ergonomia dei Cammini San Benedetto di Cassino (ingloba anche Medaglia d'Oro)

2026 - Ergonomia dei Cammini Istituto nautico IIS G. Caboto

2026 - Ergonomia dei Cammini IIS Fermi (Liceo Scientifico e Istituto Tecnico Economico) di Gaeta

|                                        |
|----------------------------------------|
| <b>CLAUDIA BOMBINI, AIF Basilicata</b> |
|----------------------------------------|

Io sono una formatrice e aiuto le persone a cercare la gentilezza dentro di sé. Parliamo di conoscenze, di competenze, di ruoli, ma una competenza da esercitare maggiormente è quella che serve ad esplorare dentro sé stessi e cercare il benessere lavorando su quello che abbiamo dentro.

Anche per i Territori dobbiamo fare lo stesso lavoro, aiutare i cittadini a guardare dentro di sé e a ricercare il benessere dentro il proprio contesto di vita. In questo modo risulta certamente più efficace il rapporto con gli altri e con il turismo di qualità che ha piacere di condividere il benessere che le persone dei luoghi visitati trasmette loro.

## CONCLUSIONI

Se volevamo una risposta sull'interrogativo se Adriano Olivetti fosse stato un Ergonomo ancora prima che la parola Ergonomia fosse coniata nel '49 da Murrell, il Convegno ce l'ha data. Non solo Adriano Olivetti sarebbe stato chiamato pure Ergonomo, oltre che imprenditore, ingegnere, politico, intellettuale, ecc., ma sarebbe già indicato pure come Ergonomo del Territorio.

Possiamo dire che egli ha coperto tutti i campi dell'Ergonomia, ed è andato al di là del punto dove si era fermato Murrell, cioè l'organizzazione del lavoro. Egli ha sviluppato l'ergonomia del Design, l'Ergonomia del Territorio e, infine, l'Ergonomia della Comunità

Per questo motivo sarà preso dall'Associazione Ergonomia sociale e del territorio come riferimento.

La seconda risposta è relativa alla domanda della dott.ssa Bianconi che ha chiesto se l'Ergonomia del territorio, la Formazione e la Scuola possono frenare l'esodo dei giovani dai luoghi nativi e/o facilitare il loro ritorno.

Qui la risposta è negativa. I giovani che cercano occupazione altrove e migrano all'estero restano solo a una condizione: che il territorio dove sono consenta benessere e occupazione. Questo dipende dalla Politica e dalla capacità di coloro che governano le istituzioni di rendere i territori capaci di offrire sicurezza, benessere e occupazione qualificata e qualificante.

Certo l'educazione e la formazione possono aiutare le comunità a comprendere che il Territorio è un patrimonio e lo si può riconoscere, apprezzare, valorizzare tanto da decidere di viverci, ma poi sono le scelte di fondo che limitano le speranze. Olivetti, De Ruggeri, Nicoletti e Patruno, sono stati molto chiari al riguardo. Tutti hanno avuto a che fare con la burocrazia delle Istituzioni pubbliche e con la discontinuità della Politica, la centralizzazione delle decisioni economiche, la rappresentatività contenuta delle comunità locali.

Come giustamente ha affermato De Ruggeri, **"è difficile trovare un equilibrio tra la tenacia e la resa e quindi la sconfitta"**. La sensazione che si prova è quella di essere nella condizione del ragno, che tenta in tutti i modi di costruire una rete per far crescere i propri figli e catturare qualche preda per sfamarli. Egli però deve anche a volte subire la cecità di qualcuno che strappa tutto, solo perché non capisce che lì c'è una realtà che vuole vivere.

Il Turismo e i Cammini stanno dimostrando di essere alleati efficaci, anche se inconsapevoli, di recente presenza in campo, a favore del benessere da sviluppare sui territori. Il primo alleato, i Turisti, ricercando piacere nel godere della cultura dei luoghi, spingono le comunità locali a valorizzare le radici (come afferma Patruno) e i Cammini, affinché siano percorribili, sollecitano integrazioni tra i territori interessati e richiedono rispetto di regole comuni, facilitando così la cooperazione e favorendo la costituzione di Organizzazioni territoriali, simili a quelle che Olivetti chiamava Comunità.

Forse il maggior contributo nato in questo Convegno è quello di aver riconosciuto che è necessario "fare rete", come ha detto Maria Nigro, cioè ritrovarsi tra persone che vogliono lavorare assieme per creare benessere e per trovare la forza e il coraggio di attivare processi di miglioramento condivisi.

Nasce da qui la decisione di ritrovarsi ogni anno a Matera per confrontare i progetti comuni e costruirne altri "insieme", secondo un antico slogan degli anni '90: che diceva *"Ambiente, insieme si può!"*

## LE FOTO



Di Gregorio e Di Pedè



Matera, i Sassi



Partecipanti



Bianconi



Nicoletti



de Ruggeri



Patrino



Carella



Bernardo



Gioia



Ivaldi



Nigro



Mancini



Bombini



Carella, Di Gregorio, Colucci



Vagnani



Pierlorenzi

### **Adriano Olivetti un Ergonomo ante litteram – A Matera si riscopre l'Adriano Ergonomo**

Il Gruppo nazionale dell'Associazione degli Ergonomi Italiani (SIE) che si occupa di Ergonomia del Territorio e dei Cammini organizza a Matera, nella mattina del giorno 11 di Aprile, un Convegno sullo sviluppo del pensiero e delle opere di Adriano Olivetti nel campo dell'Ergonomia.

Concorrono all'iniziativa le Sezioni regionali della SIE della regione Lazio e Basilicata e le Delegazioni dell'Associazione formatori italiani (AIF) delle medesime regioni, in virtù di un Accordo tra le due Associazioni sottoscritto il 10 di settembre dell'anno scorso (2025).

Con loro, l'Università degli Studi della Basilicata e ALACLAM dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale, Ateneo che ogni anno ospita la Fiera internazionale dell'Ergonomia dei Cammini. La prossima edizione è prevista per il 22 ottobre a Cassino e il 23 ottobre a Gaeta.

Molti i patrocini istituzionali che hanno riconosciuto l'intento scientifico e storico dell'iniziativa.

La data è stata scelta con cura perché è l'anno di nascita di Adriano Olivetti (11 aprile del 1901). Matera è stata scelta perché rappresenta l'ultima opera di tipo ergonomico condotta da Adriano. Egli è infatti partito dall'organizzazione della fabbrica paterna, poi è passato alla realizzazione di prodotti progettati ergonomicamente dai designer che ha scelto e alla costruzione di show rooms disegnati e arredati da architetti di fama, poi ha pianificato la costruzione di fabbriche aperte in territori sottosviluppati per attivare cultura e occupazione. infine, ha addirittura progettato insediamenti urbani come quello de La Martella a Matera.

L'ingegnere in Ingegneria chimica si è vestito dei panni dell'urbanista e sempre ha vestito i panni dell'innovatore, attento ai bisogni delle persone.

Le Comunità costituiscono, infine, una proposta importante perché le persone potessero esprimere direttamente i bisogni dei territori dove vivono.

*“Gli Ergonomi sono interessati a questo percorso” – afferma Renato Di Gregorio- Ergonomo certificato in Ergonomia del Territorio, Vicepresidente SIE e coordinatore del GDL nazionale in Ergonomia del Territorio e dei Cammini – perché è lo stesso percorso di alcuni anziani ergonomi italiani come me che sono anch'essi partiti dalla progettazione del lavoro nelle fabbriche italiane negli anni '70 e si ritrovano da un decennio ad occuparsi anche dell'Ergonomia del Territorio, immaginando che il Territorio, possa considerarsi una vera e propria Organizzazione, se si adotta il modello dell'Organizzazione Territoriale”.*

Anche i formatori italiani sono interessati a recuperare questo percorso, emblematico olivettiano, perché anche loro hanno compreso che non basta formare le persone delle Imprese o degli Enti della P.A., ma si debbano ora formare anche le persone che possano trasformare i Territori in Organizzazioni e lavorare per favorire il benessere dei cittadini anche nelle aree interne del Paese.

Le Università che partecipano all'iniziativa, e ancora più numerose alla Fiera internazionale dell'Ergonomia dei Cammini, si vanno parallelamente organizzando per strutturare programmi formativi per quelle nuove professioni che la nuova Norma UNI sugli Ergonomi (la 11.934 del 2024) ha definito. Una professione articolata in ben nove specializzazioni, tutte utili per preparare professionisti interessati a lavorare per il benessere delle persone, al lavoro, nelle scuole, nelle proprie case e sul proprio territorio.

A  
e

**MATERANEWS.NET**  
MATERA - POLICORO - PISTICCI - BERNALDA

**Matera un Convegno sullo sviluppo del pensiero  
delle opere di Adriano Olivetti nel campo  
dell'Ergonomia. I dettagli**

**10 Aprile 2026**

Il Gruppo nazionale dell'Associazione SIE organizza a Matera, nella mattina del giorno 11 di Aprile, un Convegno sullo sviluppo del pensiero e delle opere di Adriano Olivetti nel campo dell'Ergonomia.



Concorrono all'iniziativa le Sezioni regionali della SIE della regione Lazio e Basilicata e le Delegazioni dell'Associazione formatori italiani (AIF) delle medesime regioni, in virtù di un Accordo tra le due Associazioni sottoscritto il 10 di settembre dell'anno scorso (2025).

Con loro, l'Università degli Studi della Basilicata e ALACLAM dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale, Ateneo che ogni anno ospita la Fiera internazionale dell'Ergonomia dei Cammini.



**REGIONE BASILICATA**

**Agenza Stampa della Giunta regionale**

**Adriano Olivetti un Ergonomo ante litteram**

*Il Gruppo nazionale dell'Associazione Sie organizza a Matera, nella mattina dell'11 aprile, un convegno sullo sviluppo del pensiero e delle opere dell'ingegnere di Ivrea nel campo della scienza che studia il rapporto tra l'uomo e l'ambiente di lavoro sul territorio.*

*10 aprile 2026*

**Matera, convegno su Adriano Olivetti: “Un  
ergonomo ante litteram”**

Donato Mola

**Adriano Olivetti**

**L’11 aprile al Circolo La Scaletta un incontro  
promosso dalla SIE per rileggere il pensiero di  
Olivetti in chiave di Ergonomia del Territorio**



*Si terrà l’11 aprile alle 9.30, al Circolo La Scaletta di Matera, il convegno “Adriano Olivetti un  
Ergonomo ante litteram – A Matera si riscopre l’Adriano Ergonomo”, promosso dal Gruppo nazionale  
dell’Associazione degli Ergonomi Italiani dedicato all’Ergonomia del Territorio e dei Cammini.  
Coinvolte università e associazioni di Lazio e Basilicata.*

## IL MANIFESTO DEL CONVEGNO – Giuseppe Colucci

*Im manifesto del Convegno è stato composto stampato e diffuso dal dott. Giuseppe Colucci*

*Egli si è anche occupato dell'organizzazione della manifestazione a Matera, della registrazione delle relazioni, del rapporto con la Stampa locale, dell'accoglienza degli ospiti esterni, del rapporto con il Circolo La Scaletta, ecc.*

*Egli è un membro di MT Europe con il dott. Carella che è il vicepresidente.*

*Giuseppe Colucci è titolare di un'azienda grafica, stampa e marketing.*

*Lavora su progetti turistici per Matera, in particolare Tour Pass Matera (il pass unico per attrazioni, con mappa personalizzata, gadget, brochure, ecc.).*

*@coluccigiuseppe83*

*L'immagine è stata pure riportata sul frontespizio delle cartelline che contenevano i materiali di base del Convegno.*



## LA REGISTRAZIONE DEL CONVEGNO – Antonio Vagnani

*Un ringraziamento particolare va al dott. Antonio Vagnani che ha pazientemente registrato tutto il Convegno e poi ha estratto delle relazioni e le ha posto su Youtube in modo che fossero disponibili per il largo pubblico, ma rimanessero pure nella storia di questo Convegno e delle considerazioni che i relatori hanno espresso sul tema di Adriano Olivetti Ergonomo.*



***ERGONOMIA SOCIALE E DEL TERRITORIO***

*Associazione APS del Terzo Settore  
Via Circonvallazione Nomentana 564  
00162 Roma*

***PRIMO QUADERNO – 2026***

---