

ANTE GRADUS. QUANDO LA CERTEZZA DIVENTA CREATIVA. GLI AFFRESCHI DEL PELLEGRINAIO DI SANTA MARIA DELLA SCALA A SIENA

Domenica 21 agosto 2011, ore 19.00 - **Sala A3**

Presentazione della mostra. Partecipano: **Mariella Carlotti**, Insegnante; **Enrico Loccioni**, Presidente del Gruppo Loccioni. Introduce **Bernhard Scholz**, Presidente della Compagnia delle Opere.

BERNHARD SCHOLZ:

Buona sera e benvenuti a questo incontro nel quale vorremmo parlare della certezza che diventa creatività, perché la certezza rende creativi: il dubbio paralizza e spesso, di fronte ai problemi che ci troviamo davanti, rischiamo di parlare col condizionale - si dovrebbe, sarebbe bello, dovremmo, sarebbe necessario, sarebbe utile -, e poi ci fermiamo, quindi non diventa un'ipotesi ma un dubbio camuffato, perché non crediamo sia possibile. Mentre la certezza non parte dalla certezza del risultato ma parte nell'esperienza profonda che noi non siamo determinati dalle condizioni nelle quali viviamo ma che dentro di noi c'è qualcosa che ci rende soggetto, anche di fronte ai problemi più difficili che dobbiamo affrontare. Quindi, la certezza non è un fatto individuale, personalistico, è un fatto che ci apre al mondo, che ci fa incontrare altri, che ci fa scoprire nuovi mondi, che ci fa scoprire risorse in noi e negli altri che prima non pensavamo che ci fossero.

Partendo da questo grande titolo del Meeting, quest'anno come Compagnia delle Opere volevamo presentarci partendo da esperienze che dimostrano che l'esperienza è una fonte infinita di creatività. Abbiamo presentato quindi, attraverso la grande collaborazione di Mariella Carlotti, la mostra "Ante Gradus" che racconta, attraverso gli affreschi del Pellegrinaio, la storia del grande ospedale di Siena, una storia millenaria. Perché quando la certezza diventa creativa nascono queste opere e quando la creatività permane diventano opere durature, che rimangono salde nel tempo, che affrontano sfide storiche che sono, potrebbero diventare, momenti di fallimento, ma sono diventati invece momento di crescita ulteriore. E quando la certezza diventa creatività, nascono anche opere come quella del gruppo Loccioni, un gruppo che si occupa di alta tecnologia, leader nel settore a livello mondiale, un'impresa forte, capace di tirar su dei giovani. E quando la certezza diventa creatività nascono anche le diverse opere che abbiamo poi presentato al nostro stand: "In-presa", fondata da Emilia Vergani, che quest'anno fa i dieci anni, "PortoFranco", che aiuta i ragazzi a studiare, "CDO-opere educative" per le scuole paritarie, "Diesse", l'Associazione di insegnanti, "Medicina & Persona", l'associazione che aiuta i medici a fare il lavoro a livello di eccellenza umana e professionale, "Solidarietà e Lavoro", una cooperativa che lavora come impresa no-profit, "Zandonai", una azienda del Cile, che fa lavorare ragazzi disagiati, "Florabella", che in Sicilia crea una grande rete di imprese in un modo esemplare.

Perché a noi non interessa presentare la mostra "Ante Gradus" per una nostalgia storica: la storia non si ripete ma permette un paragone che fa scoprire noi stessi. Attraverso questa mostra noi vogliamo scoprire chi siamo, il significato del nostro lavoro, del nostro impegno. A partire dalla mostra che abbiamo fatto tre anni fa sul lavoro attraverso le formelle, e dalla mostra che abbiamo fatto l'anno scorso sul Buon Governo, sempre presentate in una maniera molto bella e convincente da Mariella Carlotti, abbiamo scoperto che l'arte ha una potenza docile di incontrare noi stessi, di farci incontrare, di scoprire chi siamo, personalmente e anche come associazione, come persone impegnate nel mondo dell'economia, del sociale, della cultura, della politica. E quindi io ringrazio Mariella Carlotti per il suo impegno e la invito direttamente a presentarci questa mostra.

MARIELLA CARLOTTI:

Secondo la tradizione, nel IX secolo, il ciabattino Sorore - il beato Sorore -, avendo pietà dei pellegrini che passavano lungo la via Francigena, cominciò ad ospitarli a casa sua. Nasce così, secondo la leggenda, uno dei più antichi ospedali d'Europa, l'ospedale di Santa Maria della Scala a Siena. La storia di Sorore, per quanto leggendaria, ha certamente un valore emblematico: un'opera nasce sempre dalla commozione di una persona, da un movimento dell'io. Ma il nome dell'antico ospedale è una traccia più certa della sua origine. L'opera nacque infatti "ante gradus ecclesiae", dice il suo nome latino, davanti alla scala della chiesa. Se infatti questa è la sua collocazione geografica - l'ospedale di Santa Maria della Scala è infatti, come vedete dalle immagini, di fronte alla scalinata del Duomo di Siena -, il nome ne indica anche l'origine ideale. L'ospedale, infatti, nacque certamente per volere dei canonici della cattedrale di Siena come luogo di ospitalità per i bisognosi della comunità cittadina e per chiunque arrivasse come pellegrino a Siena.

Danielou scriveva: "La civiltà ha fatto un passo decisivo, forse *il* passo decisivo, il giorno in cui lo straniero, da nemico, *hostis*, è diventato ospite, *hospes*. E' questa scoperta del valore infinito di ogni persona che il cristianesimo ha reso cultura. E così l'ospedale di Santa Maria della Scala si aprì nel tempo a tutti gli uomini che avevano bisogno, cominciò, come abbiamo detto, come xenodochio, cioè come luogo di accoglienza dei pellegrini, degli stranieri che arrivavano a Siena da tutta Europa, percorrendo la grande arteria della viabilità medievale, cioè la via Francigena. Lo sviluppo dell'ospedale e il ricco patrimonio che ne garantiva l'esistenza dilatarono nel tempo i suoi scopi assistenziali. All'ospitalità dei pellegrini, si aggiunse quella dei poveri, degli ammalati, dei vecchi. Il Santa Maria" si prese presto cura dei "gettatelli" (così chiamavano a Siena i bambini che, per svariate ragioni, venivano abbandonati e che nell'ospedale trovavano un luogo di accoglienza e di educazione). La prima attestazione dell'accoglienza dei bambini è del 1238 e, sessant'anni dopo, nel 1298 venne realizzata, in una parte dell'ospedale, una casa capace di accogliere fino a trecento bambini. I "figli" dell'ospedale trovavano così non solo un tetto e una mensa ma anche la possibilità di una cura e di un'educazione, in quei secoli non comune. Infatti, ricevevano un'istruzione ed erano avviati ad un mestiere. Alle ragazze si garantiva un matrimonio dignitoso, grazie ad una buona dote, i ragazzi a vent'anni lasciavano il Santa Maria con una somma - in parte guadagnata, in parte donata -, che permetteva loro di avviare un'attività lavorativa.

Fin dall'inizio, l'ospedale fu retto da una comunità di laici consacrati, molto variegata, con molti stati di vita e gradi diversi di dedizione. Questi erano gli Oblati del Santa Maria: c'era chi viveva questo dono di sé in età giovanile e chi - coniugi che avevano ormai esaurito i compiti storici della loro condizione, o vedovi - offriva al Santa Maria della Scala il proprio servizio e le proprie sostanze negli ultimi anni della vita. Agli Oblati, che gestivano l'ospedale, si affiancavano - oggi diremmo - dei volontari, ed erano quasi tutti senesi, che offrivano gratuitamente il loro servizio ai poveri. Il Santa Maria divenne la grande "caritativa" di Siena. Nel Santa Maria prestarono il loro servizio tanti senesi, peccatori come tanti grandi santi, come Caterina da Siena che nel Santa Maria della Scala consumò tanta parte della sua breve vita.

Ripercorrendo la storia dell'ospedale, molto interessante appare il rapporto di quest'opera con la Chiesa e con il Comune di Siena, in due momenti decisivi per la sua fisionomia. Secondo me, questi due episodi sono emblematici anche per la nostra storia presente. Il primo scontro, l'ospedale, la comunità ospedaliera lo ebbe proprio con i canonici della Cattedrale, che pure avevano incoraggiato l'inizio dell'opera. Infatti, nella seconda metà del XII secolo, si acuì un contenzioso tra gli Oblati del Santa Maria della Scala e i canonici

della Cattedrale, che rivendicavano il diritto di gestione dell'ospedale, contro l'autorità del Capitolo che guidava la comunità degli Oblati del Santa Maria. Protagonista del conflitto fu l'allora rettore dell'ospedale. La sua storia personale e l'autorevolezza con cui interpretò il suo ruolo meritano di essere raccontati come un brano di storia chiarificatore. Incontrato Di Giovanni - questo era il nome del personaggio di cui parliamo - era un laico sposato, di profonda religiosità, che, nella Pasqua del 1193, insieme a sua moglie Teodora, decise di rendere radicale e definitiva l'appartenenza al Santa Maria, offrendo all'Opera le proprie persone e tutti i beni. Incontrato, siccome era una personalità molto in vista nella Siena dell'epoca, diviene subito rettore dell'ospedale e capisce che, per sanare il conflitto tra la comunità ospedaliera e i canonici della Cattedrale, è necessario l'intervento di un'autorità superiore. Lui si appella direttamente al Papa, il grande custode della libertà nella Chiesa. Il papa Celestino III, nel 1194, con due privilegi indirizzati ai poveri di Cristo dimoranti nell'ospedale, concede al Santa Maria la protezione apostolica, la tutela dei beni posseduti e soprattutto concede al Santa Maria la libertà dell'autogoverno della comunità ospedaliera. La comunità del Santa Maria vedeva così riconosciuta la totale libertà e autonomia della sua iniziativa caritativa. Tale libertà sarà la radice del grande sviluppo dell'Opera nei due secoli successivi.

Molto interessante è anche l'episodio che invece segna la storia dei rapporti tra l'ospedale e la repubblica di Siena. Inizialmente, la repubblica avvertì come proprio compito la difesa della grande opera di carità della città. I podestà di Siena, nel giuramento d'ufficio, proclamavano solennemente davanti a Dio di difendere la città di Siena e i suoi cittadini, la libertà della Chiesa. Nella formula del giuramento del podestà c'era scritto: "... e giuro di difendere e conservare i beni, i patrimoni e i diritti dell'ospedale di Santa Maria davanti alla Scala e i suoi possedimenti". La difesa dell'Opera, a cavallo tra XIII e XIV secolo, fu sempre più sentita come controllo. Comincia proprio il mondo moderno, che sente la politica non come difesa della libertà di chi fa un'opera, ma sente che non si può difendere se non controllando, tanto che la repubblica di Siena, già dalla seconda metà del Trecento, impone in qualche modo i rettori all'ospedale. Nel 1433, il Capitolo viene definitivamente soppiantato da una commissione mista, composta da sei savi eletti dal Consiglio del Popolo e da sei frati scelti dal rettore. Qui comincia l'inizio della fine del Santa Maria della Scala, con la separazione di chi fa l'opera da chi la dirige, perché chi fa l'opera diventa un dipendente e chi la dirige diventa un politico. Questo è l'inizio della fine di un'opera che ha dato il meglio di sé fin quando non c'era soluzione di continuità tra chi la faceva e chi la governava.

Anche la struttura architettonica dell'ospedale riflette la stessa caratteristica della sua composita comunità. Il Santa Maria della Scala, infatti - e questo è impressionante - non fu mai interamente progettato ma crebbe inglobando un pezzo di città attraverso donazioni. Entrando nella sua labirintica struttura, si riconosce ancora una via della Siena medievale. Questa via, che vedete rappresentata e che è stata recentemente riaperta, era una via che scendeva quattro piani. Era una via di Siena e, siccome l'ospedale crebbe con case che si attaccarono l'una all'altra, a un certo punto inglobò anche questa strada: poiché l'ospedale possedeva le case a destra e a sinistra, la strada fu soffittata e sopra di essa fu costruito. L'ingrandimento della struttura ospedaliera va di pari passo con la crescita del suo patrimonio immobiliare e fondiario, derivato dai lasciti degli oblati e dai lasciti dei cittadini di Siena. Le rendite dei numerosi immobili assicurano un gettito finanziario notevole, ma sono soprattutto le grandi proprietà agricole che assicurano la ricchezza dell'ospedale. L'ospedale diventa così grande società immobiliare e grande azienda agricola, la più grande azienda agricola della repubblica, che fu organizzata con una rete di fattorie fortificate, le grance, come centri di direzione dei lavori agricoli, immagazzinamento dei raccolti, ma anche come riparo della popolazione rurale in tempi insicuri. Questo fece affluire al Santa Maria della Scala, ogni giorno, quintali di derrate agricole che venivano

distribuite a tutti quelli che ne avevano bisogno, o direttamente o tramite banchetti che venivano offerti tre volte la settimana a tutta la popolazione di Siena.

Come dicevo, la campagna fu organizzata con queste grance: ne restano diverse nella campagna senese, la grancia di Cuna e la bellissima grancia di ospedaletto. L'ospedale divenne in tal modo la più grande azienda agricola e la più ricca istituzione della repubblica di Siena, tanto che, già sicuramente dal Trecento, quindi con molto anticipo sul Monte dei Paschi di Siena, sviluppò un'attività bancaria, elargendo prestiti a privati ma anche allo Stato.

Scriva infatti uno storico senese: "Il più grande ospedale diveniva così la più grande azienda della repubblica, con le sue grance, centri di produzione agricola e di allevamento, sparse con oculata prudenza politico-economica nel territorio. L'ospedale era grande proprietario immobiliare in città e un centro finanziario da far impallidire i privati. I suoi forzieri salvarono più di una volta la repubblica dalla bancarotta, quando il livello di indebitamento pubblico divenne così alto da non dare più affidamento ai creditori". Dopo la peste del 1348 - è solo un esempio -, siccome con la peste morì quasi metà della popolazione senese, l'ospedale acquistò, grazie a tantissimi lasciti testamentari, una vasta collezione di reliquie, reliquari e manufatti bizantini come questo evangelario bizantino, che vedete nella diapositiva e che è una delle cose più preziose del museo recentemente aperto nell'ospedale, museo che si chiama "L'oro di Siena".

La carità si fece bellezza, gli artisti senesi decorarono le volte, le pareti, perfino le copertine dei registri dell'ospedale e le ampie sale si riempirono di musica e di poesia, di spettacoli teatrali e di concerti. Nell'atrio iniziale della mostra, che abbiamo allestito nell'area CDO, sono esposti tre registri dell'ospedale con le copertine dipinte, quelle che impropriamente chiamiamo le biccherne senesi. La biccherna, infatti, era l'ufficio finanziario del Comune di Siena che dal 1257, per cinque secoli, fece rilegare i libri contabili con copertine dipinte dai grandi artisti senesi, come le due che vedete nella slide. L'ospedale seguì l'esempio dell'ufficio di biccherna e l'archivio di Stato di Siena, grazie alla dottoressa Turrini, che è presente in sala, ci ha graziosamente concesso di portare per una settimana da Siena tre registri con copertine dipinte dai più grandi maestri senesi. Il primo è questo: è un registro con una Madonna della Misericordia che decora la copertina del libro vitale compilato tra il 1416 e il 1458. In tale libro venivano registrate le rendite in denaro e in beni di consumo corrisposte a persone che avevano diritto a tali vitalizi. Sulla copertina troviamo la dicitura "libro vitale dell'ospedale", con l'emblema del Santa Maria, la scala con la croce. Nella parte alta c'è la Madonna della Misericordia, che copre con il suo manto dodici bisognosi oranti. L'ospedale, a lei dedicato, è il manto che protegge tutti i bisognosi. Questa che vedete è la più antica copertina dipinta dell'ospedale arrivata fino a noi, ed è la prova incontrovertibile, per la scritta che c'è sulla copertina, che l'ospedale di Santa Maria della Scala, almeno nel 1346, era banca. La "d" della miniatura sta certamente a significare che è un libro di debito; sotto c'è scritto infatti "libro di depositi e prestiti dal 1346". In questa "d" è disegnata una Madonna che ha in mano un documento che viene portato ad un oblatto inginocchiato. Probabilmente, la scena significa che è la Madonna che garantisce, con il suo patrimonio, il prestito al povero. Guardando questa copertina dipinta, noi moderni non riusciamo a mettere insieme le due parti. Abbiamo l'impressione - come ha scritto Gabriella Piccinni - di due discorsi non comunicanti: in alto, l'ospedale ripropone la devozione a Maria, alla quale è intitolato. In basso, più prosaicamente, dà conto del contenuto concreto del libro di amministrazione. "In realtà - scrive la Piccinni - la Madonna, alla quale sono dedicate la città, cioè il corpo sociale, la cattedrale, cioè la comunità ecclesiale e l'ospedale, cioè l'opera di carità, e le cui reliquie sono conservate e onorate all'interno di quest'ultimo, è chiamata a garantire l'eticità dell'azione economica". Insomma, se il patrimonio immobiliare garantisce la solvibilità dell'ente, la Madonna è lì a testimoniare con la sua presenza che l'operazione si può fare.

Le biccherne dell'ospedale raccontano anche brani della vita dell'ospedale. In questo terzo registro, sono elencati tutti i beni immobili comprati e venduti dall'ospedale. L'immagine di copertina riporta una grancia, una fattoria fortificata. Si vedono due edifici collegati con le mura che proteggono un orto con alberi da frutta; sullo sfondo, colline con case, alberi e animali selvatici in grandi dimensioni, che danno alla scena un certo sapore naive.

All'inizio del Trecento, venne steso lo statuto in volgare dell'ospedale e nel 1440 il rettore e la comunità sentirono l'esigenza di fissare con un grande ciclo di affreschi, nella vasta sala d'ingresso, cioè nel Pellegrinaio, l'origine e lo scopo dell'ospedale.

Se la volta, già decorata dal bolognese Agostino Di Marsilio con un cielo trapunto di profeti e di santi, alludeva al Paradiso, le pareti illustravano l'origine e lo scopo di un'opera nata da quella carità che Cristo indica come strada al destino. Prendeva così forma, in questa sala, il primo ciclo a soggetto ospedaliero della nostra storia artistica. E' anche abbastanza impressionante che questa sia stata una corsia d'ospedale fino alla fine degli anni Ottanta. Tre pittori senese, tra i quali il più noto è il Vecchietta, affrescarono gli otto grandi lunettoni della vasta sala. Sulla parete sinistra, i quattro fotogrammi più significativi della secolare storia del Santa Maria. Sulla parete destra, quattro grandi scene documentano l'opera. Sulla parete di sinistra, le scenografie, i costumi delle solenni composizioni, rievocavano il senso di un'epopea storica, confinante con la leggenda e fortemente idealizzata. Sulla parete di destra, invece, irromperà il realismo del presente.

La prima storia è quella che vedete qui, è affrescata dal Vecchietta, forse il più grande pittore del rinascimento senese, il "pittore dell'ospedale", come fu chiamato dai contemporanei, perché dipinse più volte per l'ospedale l'inizio dell'Opera. Infatti c'è il Beato Sorore che racconta ad un canonico della Cattedrale il sogno che ebbe sua madre quando lui nacque, il sogno che lui avrebbe costruito una scala che avrebbe portato i bambini all'abbraccio con Maria. Sulla destra, si vede lo stesso Beato Sorore che riceve dallo stesso canonico della Cattedrale una somma per iniziare l'ospedale e il primo "gettatello". Questo è il particolare del sogno del Beato Sorore, la cui madre vide questa scala che portava i bambini all'abbraccio col proprio destino.

Dopo la fondazione, l'ospedale crebbe. E qui c'è la seconda scena, la "limosina del vescovo". Sullo sfondo, un'architettura a pianta ottagonale, a sinistra un'elegante loggia, a destra il cantiere dell'ospedale. Intorno all'impalcatura si muove la folla degli operai, ognuno al suo lavoro. Irrompe su un cavallo bianco il Vescovo e porta il suo contributo all'edificazione dell'Opera. La terza scena raffigura invece il Beato Agostino Novello che, secondo la tradizione, elaborò lo statuto dell'ospedale nel 1305 e che qui è rappresentato mentre investe il rettore del Santa Maria della Scala. Nella quarta scena si illustra il momento decisivo della storia dell'ospedale che ho descritto prima, quando il papa Celestino III, che ha i tratti del pontefice dell'epoca Eugenio IV, consegna al rettore dell'ospedale la bolla che riconosce l'autonomia del Santa Maria. E' chiaro il senso di queste quattro scene: un'opera nasce dalla commozione di una persona, che però è parte di un popolo, la Chiesa, rappresentata dal Vescovo, ed è la Chiesa che ne riconosce il valore nei suoi due aspetti fondamentali: la santità (col Beato Agostino Novello) e l'autorità (il papa Celestino III).

Sulla parete di destra della sala, invece, abbiamo non più l'ambientazione un po' leggendaria e sfarzosa della parete di sinistra, ma le stanze reali dell'ospedale di Santa Maria della Scala in cui sono dipinti, da Domenico Di Bartolo, i quattro grandi scopi caritativi dell'ospedale: innanzitutto, la cura e il governo degli infermi. C'è scritto negli statuti che queste immagini commentano: "Anco statuimo e ordinamo che l'infermi e i poveri, li quali verranno al detto spitale, deggano essere ricevuti benigna e graziosamente, sì che ciascuno infermo sia aiutato nella sua infermità, secondo il detto de li medici e del guardiano pellegriniere, in tal modo che coloro che sono infermi deggano avere scioppo, farro e polli e ogni cosa la quale ha loro fabbisogno, secondo la qualità della sua infermità,

sì che per alcuno difetto nessuno perisca e che in aiuto de li infermi li quali vengono a giacere nel detto spitale, esso spitale degga avere a sue spese due medici, uno fisico e l'altro chirurgico e uno spezierie”.

Il secondo scopo dell'ospedale è la distribuzione dell'elemosina. Nella seconda scena, infatti, vediamo quello che avveniva tutte le mattine all'ospedale di Santa Maria della Scala, quando una folla di poveracci si assiepava davanti all'entrata dell'ospedale e a questi poveri venivano donati abiti - qui c'è un oblato che veste un ignudo - e pani. La terza attività caritativa dell'ospedale era quella verso i gettatelli e qui Domenico Di Bartolo sceglie di raccontare quest'opera dell'ospedale attraverso la storia di una bambina, dal momento in cui viene abbandonata sulla pila dell'ospedale, viene raccolta da un oblato che la consegna ad una balia, e poi tutte le fasi dell'allevamento di questa bambina, rappresentate nella parte sinistra dell'affresco, dall'allattamento al coccolamento, al farla giocare, all'insegnarle a leggere e scrivere, fino al giorno in cui come una principessa va a nozze. L'ultima opera caritativa dell'ospedale è il banchetto che il lunedì, il mercoledì e il venerdì veniva offerto ai poveri di Siena e a tutti gli ospiti poveri della città. E' molto emblematica questa scena dell'oblato che spinge il ragazzo che deve servire a tavola o del rettore che abbraccia lo storpio che sta per sedersi a mensa.

Abbiamo voluto chiudere questa mostra, che è dedicata a quella che abbiamo definito una sorta di Compagnia delle Opere del Medioevo, perché l'ospedale di Santa Maria della Scala, come avete visto, non fu un ospedale nel senso moderno del termine, fu un ospizio per gli stranieri, un ospedale per i malati e per i poveri, una casa di riposo, diremmo noi, un orfanotrofio, una scuola, un centro di formazione professionale, una grande società immobiliare, una grandissima azienda agricola, una banca, una centro culturale. E' più facile dire quello che non fu l'ospedale di Santa Maria della Scala. Abbiamo voluto chiudere la mostra con un quarto registro, che abbiamo scoperto per caso, grazie alla dottoressa Turrini. Infatti, mentre sceglievamo i tre registri che vi ho fatto vedere in principio per raccontare la storia dell'ospedale, ho chiesto alla dottoressa Turrini se poteva prestarci un registro dell'ospedale da poter mettere aperto per far vedere com'era la scrittura di un registro medievale. E - ho aggiunto - se ce ne fosse anche uno con una pagina significativa, meglio. Lei, dopo un po' di consultazione del catalogo dei registri ospedalieri, ci dice di prendere il registro 56. Mentre lo tiravo giù, vedo che è un registro di testamenti. La dottoressa dice: "Apritelo a pagina 258". Io sono rimasta assolutamente impressionata, perché a pagina 258 di questo registro c'era il testamento del Vecchietta, il testamento cioè del pittore dell'ospedale, colui che dà il via agli affreschi del Pellegrinaio. Da questo testamento si evince che il Vecchietta si era consacrato assieme a sua moglie, negli ultimi anni della sua vita, al servizio dell'ospedale. Immaginate cos'era un pittore del Rinascimento, che decide di dedicare gli ultimi anni della sua vita al servizio dei poveri. In questo testamento, lui destina tutti i suoi beni all'ospedale ma la cosa più commovente - ed è la cosa più legata al titolo di questo Meeting - è che lui firma il suo testamento... Vedete che in fondo al testamento c'è la firma del notaio con il logo del notaio? Come sua firma lui non mette il suo nome e cognome, ma nel suo testamento, cioè nel documento più memore della morte, lui mette come propria firma in lamina d'oro e china: "Cristo risorto". La creatività nasce da uomini così, come il Vecchietta, che sentono Cristo risorto come il loro nome. E' questa certezza che genera opere.

Voglio dire soltanto un'ultima cosa, che Compagnia delle Opere nazionale ha deciso - per gratitudine all'Archivio di Stato che ci ha concesso il prestito di queste quattro biccherne, ma soprattutto sentendo nel Santa Maria della Scala come un esempio compiuto del tentativo che è Compagnia delle Opere, alla faccia di quanto scrivono - di restaurare una biccherna senese del 1600, dedicata all'Annunciazione. Per questa ragione, quella che diceva Bernhard, con cui concludo, questa mostra non è la rievocazione nostalgica di un

passato che non esiste più ma l'esempio compiuto di un tentativo che stiamo vivendo anche ora.

BERNHARD SCHOLZ:

Grazie, Mariella, per questa presentazione, per tutto il lavoro che hai fatto e per la tua sensibilità, perché bisogna saper leggere un ospedale storico con questi occhi e con questo cuore. Non è scontato. A noi sembra strano vedere la Madonna della Misericordia su un libro contabile, molto strano. Perché? Perché per noi la religiosità, troppo spesso, è qualcosa accanto alla vita o una fuga bigotta dalla vita cosiddetta vera, oppure un correttivo etico a ciò che in fondo facciamo. Ma lì, su un libro di contabilità, dove c'erano i numeri *secchi* di come stava andando economicamente l'ospedale, c'era la Madonna perché diceva qual è lo scopo di quella contabilità: un'umanità più vera, più ricca, più accogliente. E la professionalità era espressione di quella umanità che si sentiva accolta, valorizzata e quindi certa. Però mi permetto di far riflettere sul fatto che per noi, oggi, una Madonna sembra strana su un libro di contabilità, ma non vuol dire che non ci sia un criterio ultimo sulla nostra contabilità. Vuol dire semplicemente che la nostra contabilità ha un altro scopo. E più si parla oggi di eticità, di correttivi etici, di codici etici, più scopriamo che infatti noi viviamo per degli scopi, per degli ideali che non c'entrano con l'uomo, con quello che l'uomo desidera. Sono cose che vanno per conto loro: ma il profitto, a modo suo, un lavoro, non è che non abbia un ideale o uno scopo. Ce l'ha, inevitabilmente, tutto ciò che noi facciamo esprime inevitabilmente lo scopo per il quale viviamo. Non possiamo fare a meno di esprimerci attraverso il lavoro, lo facciamo. E quindi, questa Madonna sul libro della contabilità ci deve far riflettere su quali sono gli obiettivi che - coscienti o incoscienti, esplicitamente o implicitamente - ci portano a lavorare, perché non è possibile un solo gesto umano che non esprima l'umanità di chi lo compie.

Quindi, è veramente un paragone vero, serio, che riguarda ognuno di noi, nei meandri più nascosti della nostra vita. E quindi si perde qualsiasi tipo di sentimentalismo o commozione superficiale, di fronte a un fatto così: è un invito a guardarci in faccia per scoprire che noi siamo così grandi, così infinitamente grandi, che qualunque cosa tocchiamo c'entra e c'entrerà per sempre con quello che siamo. Ritengo che questa mostra sia una cosa straordinaria, un invito veramente forte ad ognuno di noi, a leggere con grande pietà e con grande speranza la propria attività lavorativa.

Invito adesso, ringraziandolo, Enrico Loccioni. Per descrivere con due o tre fenomeni la sua azienda, dico che l'età media dei suoi trecentotrenta collaboratori è di 33 anni, che 1.000 sono gli studenti ospitati ogni anno in orientamento nelle sue aziende, 8.000 sono le ore di formazione, 23 i brevetti, i progetti di ricerca. Sono solo indicatori di un'azienda che esce un po' dalla norma, che guarda al futuro, che cerca di coinvolgere i giovani in modo serio e non solo a parole. Grazie. Enrico, a te la parola.

ENRICO LOCCIONI:

Sono io che ringrazio e confermo che è la prima volta che mi capita di parlare a così tante persone, con l'augurio che la mia esperienza, quella che mi ha invitato il dottor Scholz a raccontarvi, possa essere utile a qualche spunto per il piacere di fare impresa. In un momento dove effettivamente si vive di tanta incertezza, io porto una esperienza personale del gusto della bellezza del lavoro, del creare lavoro, del creare occupazione e produrre dei risultati. Questa storia, che ormai è iniziata nel '68, quarantatre anni fa - ero da solo quando l'ho iniziata -, è nata non tanto pensando a cosa si potesse guadagnare o cosa potesse rendere un'impresa ma dall'aver chiarezza di che cosa non volevo fare. Probabilmente mio padre avrebbe avuto piacere che lo aiutassi a sviluppare la sua impresetta agricola, nell'entroterra tra lesi e Fabriano, in una valle, la valle di San Clemente, dove ci sono mille anni di storia di abbazie e di mezzadri. Nella valle di San Clemente, dove ci sono l'abbazia di Sant'Elena e l'abbazia di Sant'Urbano, sono nato,

vicino all'abbazia, ho studiato nella scuola elementare e ho ancora la famiglia che sta in quella zona. Ho iniziato questa attività dopo la scuola, facendo il dipendente. E, trovandomi dipendente, ho anche lavorato qualche giorno a produrre pantofole in una fabbrica: ecco, quel lavoro l'ho odiato per sempre e naturalmente, al momento opportuno, ho colto l'occasione. In quegli anni, Merloni, uno dei coraggiosi imprenditori marchigiani, ha portato a Fabriano l'industria che comunque ha fatto grande quel territorio, e ha sviluppato tante attività come quella che ha offerto a me in quegli anni.

Andare vicino all'industria non facendo industria: ho applicato quel principio della piacevolezza di non far fare agli altri quello che non piace a te, per cui non ho scelto quell'attività - in quell'occasione era molto semplice fare una attività di tipo manifatturiero -, ma ho scelto l'attività che c'era, la realizzazione degli impianti elettrici. Per questa attività era necessario rivolgersi alla scuola per prendere degli operai specializzati.

Di questo percorso che inizia, di questa decisione di fare impresa in maniera inconsapevole, senza capire di conti, senza sapere di soldi, senza avere nessun tipo di capitale, mi sono reso conto solo dopo due tre anni dall'inizio, con i primi debiti accumulati. Qui c'è un episodio che racconto con molto piacere. Nel '69 ho conosciuto Graziella, con cui ci siamo poi sposati qualche anno dopo. Non avendo i soldi per pagare la segretaria, abbiamo combinato una cosa meravigliosa, abbiamo costruito una famiglia allargata dell'impresa: questa è l'esperienza.

Ho vissuto da solo quei momenti, perché non avevo collaboratori intorno: ma da allora in avanti il rapporto con le persone, con la scuola, con il lavoro è stato un crescendo continuo. Sicuramente ne sono stato più l'animatore che l'imprenditore, quello che punta esclusivamente al risultato. Abbiamo creato un lavoro che andava dietro alle esigenze, anzi le anticipava, avvalendoci di giovani, dando la preferenza al lavoro al giovane che veniva dalla scuola. Vi ricordo che le scuole hanno fatto grandi i territori e i distretti, le scuole che insegnavano i mestieri. Qualche anno dopo ho avuto l'occasione di cogliere un treno che passava, la possibilità di andare fuori dal nostro contesto territoriale a sviluppare una attività in Germania. In quella occasione, c'è stata la necessità di attivare il primo *spin off*, cioè una competenza nuova in una attività nuova, dove c'era bisogno comunque di persone più preparate, dei primi diplomati e dei primi laureati. Per me, che venivo da una gestione di cantiere - stiamo già parlando del '84, '85 -, seppur creativo, è nata la necessità di circondarsi di persone più brave, più preparate, senza avere la minima preoccupazione. Ho scoperto la necessità di frequentare percorsi di formazione manageriale per capire come motivare dei laureati a venire in una piccola realtà, in un territorio lontano dai centri, a sviluppare una idea imprenditoriale che portasse dove effettivamente poi ci ha portato. La formazione è stata da allora uno degli elementi fondamentali: aiutare le persone in quelle specializzazioni che la scuola non insegna, fare formazione in affiancamento al lavoro e dare, attraverso l'affido a dei giovani, la possibilità che un giovane si costruisca una identità nel lavoro e realizzi una responsabilità.

E' una consapevolezza che porto veramente con orgoglio e con piacere. Alcuni colleghi imprenditori mi dicevano: ma vuoi assumere dei diplomati o dei laureati? Bene, nel nostro Gruppo, in tutti questi anni, più di ottanta persone di trenta, trentacinque anni, hanno scelto di interrompere un percorso di lavoro per mettersi in proprio, nel nostro territorio. Ci sono circa quattrocento persone che lavorano con questi ragazzi che sono usciti dal Gruppo: ecco, questo modo aperto di continuare una collaborazione anche dall'esterno, e comunque di rimanere aperti a rapporti con la scuola, permette di crescere e sviluppare. Perché, come si diceva prima, la storia ci può insegnare molto, e in effetti, per lo sviluppo del nostro Gruppo, abbiamo preso a modello anche la cultura contadina.

Ad esempio, per poter sopravvivere il contadino diversificava le culture per ridurre il rischio. Noi abbiamo diversificato i mercati in tutto il mondo. Il gruppo è ancora cresciuto, la metà delle persone sono laureate nelle università che circondano il nostro territorio

marchigiano, o sono persone che arrivano da altri percorsi internazionali. Ecco, questo valorizzare la tradizione, per esempio abituarsi a lavorare nell'incertezza delle stagioni, come naturalmente si faceva in campagna, per noi è progetto. Ogni cliente corrisponde comunque ad un ricominciare sempre da capo: questa è la base dello spirito imprenditoriale che c'è all'interno del Gruppo. Delle 350 persone che sono oggi nel Gruppo, al netto di ottanta e più che si sono messi in proprio, altre 150 persone sono finite presso i nostri gruppi ed enti nel territorio. Altre persone sono entrate e uscite. Il risultato per me è di estrema soddisfazione.

Il lavoro che poi si è realizzato in questi ultimi venti anni è lo sviluppo di questo. Oggi è venuta meno l'attività manifatturiera, un'impresa che occupa un alto tasso di scolarità ha bisogno di essere assolutamente gestita in forma completamente diversa, perché non si possono dare indicazione a una persona che comunque deve essere lasciato libera di intraprendere e di assumersi una iniziativa e una responsabilità. Ho messo ragazzi di venti anni, diplomati o anche giovani laureati, in una condizione di fiducia, e sottolineo la parola fiducia. La fiducia non è gerarchica, la fiducia non può essere concessa dall'imprenditore al collaboratore giovane che arriva, le persone sono uguali, l'imprenditore è al servizio del Gruppo, fornisce gli elementi perché le persone che vogliono crescere possano trovare nel lavoro una condizione ottimale per costruirsi questa identità personale e fare cose straordinarie. Quelle cose straordinarie che i clienti continuano a pagarci. E allora lo spirito, l'approccio, quello che da sempre ha animato il nostro Gruppo e me personalmente, è andare tutti i giorni presso questi ambienti dove si incontrano continuamente giovani. Abbiamo rapporti consolidati con centri di ricerca e università, abbiamo venti università tra quelle locali e internazionali e almeno altri venti centri di ricerca con cui abbiamo rapporti quotidiani.

La bellezza di vedere giovani che lavorano insieme, che lavorano con soddisfazione credo sia per me il valore più alto, prima ancora del profitto, prima ancora dei risultati, che arrivano comunque, non possono non arrivare. Però bisogna avere la pazienza e il tempo per cercare di dare più valore alle cose che contano piuttosto che a quelle che si contano. Guardare i conti nel quotidiano porta a prendere decisioni completamente diverse, nel breve periodo: taglio, faccio quelle attività, piuttosto che investire per il futuro.

L'investimento sulla scuola, nel territorio, sui giovani, per noi è stato di più alta resa, e lo è stato anche per le scuole e per il territorio tutto, per me come imprenditore e per la nostra famiglia, per tutte le persone che fanno conto sull'impresa. Perché l'impresa non è una proprietà privata ma un bene pubblico, è un bene dove effettivamente l'apertura permette di costruire progetti al di fuori dell'impresa, fare delle attività che possono coinvolgere anche i cittadini che stanno al di fuori dell'impresa, che normalmente è un centro aperto.

L'altra cosa molto interessante è che ormai, dopo quaranta anni, abbiamo già delle persone che sono andate in pensione e tantissime persone - professori, esperti, docenti - che abbiamo incontrato nel mondo del lavoro. Con loro, abbiamo una serie di progetti per identificare e codificare questo modo di fare impresa. Per esempio, per il rapporto con la scuola, nel 2002 abbiamo vinto un premio per la formazione fatta all'interno dell'impresa che diventa uno strumento di cultura. Poi abbiamo sviluppato un altro progetto, per persone come me, con i capelli bianchi, cioè persone di esperienza che hanno finito un percorso di lavoro e hanno ancora tanta voglia di insegnare. Abbiamo almeno una trentina di persone, tra i sessantacinque e gli ottantacinque anni, che sono portatori di passione e di interessi. Ne cito uno per tutti. Uno dei primi brevetti che abbiamo realizzato è intitolato a Filippo Surace 1927, numero uno dell'Alfa Romeo negli anni Settanta, e a Carmine Ungaro, un ragazzo della Federico II di Napoli: lavorando insieme, si è visto come effettivamente l'esperienza e la conoscenza possano fondersi in una competenza straordinaria che è quella che anima l'impresa.

Poi abbiamo sviluppato altri progetti che riguardano, per esempio, la valorizzazione del territorio: tutti i clienti o le persone che arrivano da noi vengono distribuite non negli alberghi ma negli agriturismi, per fare in modo che chi ci lavora possa raccontare una storia e che queste persone vedano così non solo l'impresa, non solo il nostro lavoro, ma l'impresa inserita in un contesto territoriale. Inoltre, abbiamo sviluppato negli ultimi tre, quattro anni un progetto che riguarda la sostenibilità. Questo della sostenibilità è un argomento trasversale, perché ormai serve lavorare su prodotti meno energivori, costruiti in processi meno energivori e soprattutto realizzati in edifici industriali e civili meno spreconi, che possono creare occasioni di lavoro recuperando lo spreco, quella parte che manca sempre dei soldi.

Per sei, sette anni consecutivi, siamo stati nella lista dei migliori luoghi di lavoro: anche questo è un elemento che fa parte dell'impresa basata sulla conoscenza. Sono i valori tangibili, cioè le cose che contano, quelle che permettono all'impresa di sopravvivere in un territorio e di continuare a vivere oltre l'imprenditore, perché comunque un'altra delle cose che ho sempre temuto non è tanto trovare il lavoro, la pressione continua per cercare il lavoro e, dall'altra parte, per trovare giovani che lo facciano. La mia unica preoccupazione è di dover dire a qualcuno di stare a casa perché non c'è più lavoro. In 43 anni questo non è mai successo e mi auguro che non succeda mai, perché una persona che rimane senza lavoro è una tristezza unica. Ho voluto raccontarvi la storia di un'impresa che è qua vicino e che è possibile anche visitare fisicamente, per chi ne avesse piacere, o attraverso i documenti. Potete trovare nel nostro sito un bilancio sociale dove raccontiamo questo aspetto delle relazioni con il territorio, con la scuola, con l'innovazione, con la ricerca del mercato, e soprattutto quello che per noi è la Bibbia, la filosofia dei valori, del rispetto delle persone e della bellezza del fare impresa: ne lascio uno al Presidente e alla nostra professoressa.

Aggiungo un'altra cosa: l'apertura a portare da noi professionisti, consulenti, ha fatto sì che arrivasse un giapponese che ho conosciuto qui a Rimini, proprio in questo ambiente, sei anni fa. E' venuto nel nostro Gruppo, ha espresso questa idea della *playfactory*, del gioco, cioè di una fabbrica che produce conoscenze vive, non come la gallina che fa l'uovo e ci faccio la pastasciutta. Ha realizzato una serie di esempi di cose su cui Mario Bartocci ha scritto un libro, "L'impresa come gioco". Perché un altro aspetto fondamentale è non prendersi troppo sul serio, vivere la giornata con motivazione, con interesse, con passione: questo aiuta veramente e alimenta quelle certezze che sono l'oggetto di questo evento. Vi ringrazio molto.

BERNHARD SCHOLZ:

Grazie a Enrico Loccioni. La prima volta che ho sentito parlare Enrico, alla fine mi sono chiesto: ma questa impresa, cosa fa? Penso sia la vostra stessa domanda, allora vi dico un segreto. Loro fanno sistemi automatici di misura e ricontrollo per clienti industriali in quarantatré Paesi, cioè fanno per esempio sistemi che controllano la lavatrice che esce dalla catena di produzione, sistemi automatici. Perché lui ha un concetto dell'azienda orientato allo scopo del lavoro, alla dignità del lavoro, alla dignità della crescita delle persone che ci lavorano, all'educazione, al territorio, e ciò che fa diventa uno strumento per realizzare tutto questo. È quindi emblematico che uno possa parlare della sua impresa e far capire che si tratta di alti livelli di conoscenza, di grande preparazione professionale, di grande capacità industriale: ma uno può parlare così perché è convinto che le cose che contano sono più importanti di quelle che si possono contare, perché quello che si può contare è frutto e conseguenza di questo. Lo dico questo anche per un'altra ragione. Chi lavora nel suo settore vive una tentazione immane, molto diffusa nel sistema economico generale, cioè abbandonarsi ai sistemi, ai processi, ai modelli, credere che se realizzi un processo che funziona, se realizzi un sistema, alla fine non c'è più bisogno che l'uomo

metta del suo. E' come se volessimo creare sistemi così perfetti che possiamo prescindere dall'uomo. Certo, occorrono processi che relativizzano, diminuiscono i rischi dell'errore umano, ma da questo presupposto giusto siamo arrivati all'estremo di pensare, di creare sistemi perfetti che possano prescindere dall'uomo. Se oggi ci troviamo in una situazione dove la crisi finanziaria ed economica chiede un tasso di crescita, e non riusciamo a crescere, non l'unica, ma una delle ragioni è perché pensiamo che un'industria, un lavoro economico, un lavoro in generale, sia qualcosa che si può applicare. No, il lavoro è qualcosa che bisogna generare, un'altra cosa. Siamo presi dall'idea che la vita, e soprattutto la vita lavorativa, sia l'applicazione di qualche modello, anglosassone, francese, tedesco. Ma la vita lavorativa non è una applicazione, è un generare continuo, come dimostra l'ospedale, come dimostra la storia di Enrico Loccioni in modo esemplare, e come dimostrano le altre opere che potete vedere in C1, allo stand della Compagnia delle Opere.

Quello che vogliamo dire con questa mostra, con queste testimonianze, con la presenza delle altre opere che abbiamo scelto tra le migliaia che grazie a Dio abbiamo, è che è possibile che la soggettività umana nel senso pieno, il desiderio, le capacità nella forma unica di ognuno di noi, rispettando quindi l'unicità del contributo che ognuno può dare, siano le modalità per affrontare i problemi veri della vita. Non c'è un distacco tra il nostro desiderio e i problemi, le sfide della vita economica, la crisi e quant'altro. Queste sono le condizioni che ci sono date, noi non dipendiamo da queste condizioni, siamo liberi ma, proprio per questo, capaci di affrontarle e non subirle. L'incontro di oggi, la mostra, le persone che potete incontrare nello stand, il Meeting stesso, è veramente una grande occasione per ognuno di noi di riscoprire quella certezza che gli permetterà di affrontare, domani, dopo domani, le prossime settimane, i prossimi anni, per tutta la vita che Dio gli dà, i problemi: non come qualcosa che ostacola la vita ma come qualcosa che permette una vera maturazione, un vero compimento. Grazie.