

2-3.2013

# non profit

*rivista trimestrale  
anno XIX  
aprile/settembre 2013*

spedizione in a.p. • 45%  
art. 2 comma 20/b  
legge 662/97+DCI Umbria  
ISSN 1122.9322

- diritto
- management
- servizi di pubblica utilità

## AREE

● Teorico-culturale

● Aziendale

### ● Tre casi di riorganizzazione in atto

- Fondazione Poliambulanza di Brescia
- Federazione Lombarda dei Centri di Assistenza alla Famiglia (FeLCeAF)
- Casa Religiosa Istituto di Cultura e di Lingue per l'educazione e istruzione nelle scuole delle Suore Marcelline

### ● Case History and Best Practice:

- Intervista a Fondazione Sacra Famiglia ONLUS



# *non profit*

- **diritto**
- **management**
- **servizi di pubblica utilità**

## AREE

● Teorico-culturale

● Aziendale

● **Tre casi di riorganizzazione in atto**

- Fondazione Poliambulanza di Brescia
- Federazione Lombarda dei Centri di Assistenza alla Famiglia (FeLCeAF)
- Casa Religiosa Istituto di Cultura e di Lingue per l'educazione e istruzione nelle scuole delle Suore Marcelline

● **Case History and Best Practice:**

- Intervista a Fondazione Sacra Famiglia ONLUS





# *non profit*

2/3.2013

Anno XIX  
aprile/settembre  
2013  
rivista trimestrale

• diritto  
• management  
• servizi di  
**pubblica utilità**

**Editoriale**

- 5** La crisi come destino e fortuna  
PAOLO SCIUMÉ

**area teorico-culturale**

- 9** *Tra austerity e spending review:  
le sfide per un nuovo welfare sussidiario*  
GIOVANNI MARSEGUERRA
- 21** *Gli enti locali tra crisi e spending review:  
quale ruolo per il non profit?*  
ALESSANDRO BRAGA, ALESSANDRO SANCINO, MARIAFRANCESCA SICILIA

**area aziendale**

- 37** *La sfida positiva delle riorganizzazioni imposta agli enti non profit  
dalla spending review*  
MARCO GRUMO
- 65** *Sanità cattolica e possibili azioni di risanamento  
in tempo di spending review*  
ROBERTA GEROSA

**tre casi di riorganizzazione in atto**

- 87** *Introduzione*
- 89** *Fondazione Poliambulanza di Brescia*
- 99** *Federazione Lombarda dei Centri di Assistenza alla Famiglia (FeLceAF)*
- 121** *Casa Religiosa Istituto di Cultura e di Lingue per l'educazione  
e istruzione nelle scuole delle Suore Marcelline*

**area case history and best practice**

- 147** *Intervista a Fondazione Sacra Famiglia ONLUS*  
A CURA DELLA REDAZIONE

---

---

## Hanno collaborato a questo numero

ALESSANDRO BRAGA

Dottorando di ricerca, Università degli studi di Siena – Ricercatore ALTI S (Alta Scuola Impresa e Società), Divisione *Public Management*, Università Cattolica del Sacro Cuore

ROBERTO GEROSA

Avvocato – Studio legale e tributario Sciumé & Associati

MARCO GRUMO

Professore di Economia e *Management* delle organizzazioni *non profit*, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Direttore Divisione “*Non Profit* e Pubblica Amministrazione” di Altis (Alta Scuola Impresa e Società)

GIOVANNI MARSEGUERRA

Professore ordinario di Economia politica nella Facoltà di Scienze politiche e sociali e Direttore della Divisione *Welfare aziendale e Innovazione sociale* dell’Alta Scuola Impresa e Società (ALTIS), Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, e Segretario scientifico della Fondazione Vaticana *Centesimus Annus Pro Pontifice*

ALESSANDRO SANCINO

Assegnista di ricerca, Università Cattolica di Piacenza – Ricercatore ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società), Divisione *Public Management*, Università Cattolica del Sacro Cuore

MARIAFRANCESCA SICILIA

Ricercatore, Università degli studi di Bergamo – Professor, SDA Bocconi *School of Management*, Divisione *Public Management & Policy*

ENRICO ZAMPEDRI

Direttore Generale – Fondazione Poliambulanza

EDOARDO ALGERI

Presidente – Fe.L.Ce.A.F (Federazione Lombarda dei Centri di Assistenza alla Famiglia)

MONIA ALFIERI

Legale Rappresentante – Ente Istituto di Cultura e Lingue Marcelline in Milano

---

---

## Nel prossimo numero



Deducibilità, detraibilità, agevolazioni e enti *non profit*



*Best practices:* Opera San Francesco per i poveri, Milano  
– Fondazione Andrea Bocelli, Lajatico (PI)

---

## Introduzione

*La presente sezione evidenzia alcune esperienze di riorganizzazione in atto di alcune opere non profit imposte dai cambiamenti del contesto.*

*La prima esperienza si riferisce alla Fondazione Poliambulanza di Brescia, una importante istituzione sanitaria cattolica che ha conosciuto negli ultimi anni un rilevante processo di trasformazione/espansione. Da opera sanitaria della congregazione delle Suore Ancelle della Carità di Brescia, essa è stata trasformata in fondazione di diritto comune (a conduzione laica) partecipata dalla congregazione, dalla diocesi di Brescia e dall'Università Cattolica. Recentemente la fondazione ha acquisito anche, mediante un processo di fusione, un altro importante ospedale della Città. La fondazione Poliambulanza costituisce oggi un esempio di eccellenza della sanità cattolica a livello nazionale.*

*La seconda esperienza riguarda la Federazione Lombarda dei Centri di Assistenza alla Famiglia (Felceaf) che sta attuando un importante processo di riorganizzazione dell'intera rete dei consultori cattolici lombardi, attraverso lo sviluppo di un sistema integrato a livello regionale composto da una fondazione regionale di coordinamento e sviluppo e da un insieme di fondazioni locali diocesane e intra-diocesane (come nel caso della Diocesi di Milano) che riuniscono i consultori a livello territoriale. Trattasi sicuramente del primo grande processo di riorganizzazione di un intero sistema nell'ambito dei consultori cattolici, volto a realizzare a livello lombardo una vera e propria "gestione per poli" importante per liberare sinergie, bestpractices, economie di scala, di esperienza e di raggio d'azione tra molte realtà prevalentemente di medie dimensioni, finora poco abituate a lavorare in rete: un processo di riorganizzazione totale che pone molteplici sfide da raccogliere per gli operatori, sia a livello culturale che operativo.*

*La terza esperienza riguarda il mondo della scuola paritaria chiamato anch'esso a un importante processo di cambiamento e di riorganizzazione volto a potenziare l'identità distintiva, l'eccellenza e il coordinamento tra le scuole cattoliche che costituiscono un*

*grande patrimonio per la nostra società, purtroppo ancora poco tutelato a livello istituzionale.*

*Infine, nella sezione case history and best practice, l'importante caso della Fondazione Sacra Famiglia di Cesano Boscone (MI), la quale sta realizzando proprio in questi mesi un rilevante e radicale processo di riorganizzazione dei servizi, delle strutture, dell'organizzazione del lavoro, della presenza territoriale, per prepararsi a restare protagonista anche nel nuovo contesto. Il caso risulta particolarmente rilevante per le grandi dimensioni dell'organizzazione in oggetto, ma anche per la radicalità del progetto di cambiamento in atto.*

*Tutti i casi evidenziati mostrano la grande unicità delle opere in oggetto rispetto alle altre presenti sul mercato (per storia, missione, utenza, modello operativo impiegato, ruolo sociale svolto a favore delle comunità locali), ma anche le difficoltà e soprattutto le opportunità derivanti da un necessario processo di riorganizzazione. Il problema non è reagire al contesto per andare avanti, ma mandare avanti le opere in un contesto molto diverso dal passato mantenendo la missione unica e distintiva delle origini.*

# Casa Religiosa Istituto di Cultura e di Lingue per l'educazione e istruzione nelle scuole delle Suore Marcelline

<b>DATI ANAGRAFICI</b>	
Nome organizzazione	Casa Religiosa Istituto di Cultura e di Lingue per l'educazione e istruzione nelle scuole delle suore Marcelline
Come e perché è nata	Ente Ecclesiastico civilmente riconosciuto con d.P.R. 15 giugno 1977, n. 544 – d.P.R. 298/1986, n. 727, che riunisce in sé le scuole pubbliche paritarie che la congregazione suore Marcelline ha in Italia
Breve storia dell'organizzazione (principali figure, momenti)	<p>Dall'archivio della Casa Generalizia delle Suore Marcelline:</p> <p><i>“Le suore Marcelline sorsero nella diocesi e città di Milano quando non ancora v'erano istituti religiosi per l'educazione della gioventù e tutta l'educazione era in mano di madame e maestre secolari le quali colle apparenze de' metodi moderni e delle moderne scienze davano insegnamento vanitoso e superficiale. Dopo la soppressione generale dei corpi religiosi, avvenuta nel 1810, le madame secolari si impossessarono di tutta l'educazione delle fanciulle di condizione civile della città di Milano. Questa educazione era, per lo più, frivola e attenta alle sole apparenze e vanitosa. Con la solennità di pubblici favori, colle lusinghe di attestati onorevoli rilasciati alle scolare, coll'aria di aver quell'ampia scienza che negavano alle antiche monache, venivano ingannando i genitori e guastando la generazione intera. Essendo io in Milano provavo gran pena di questo sì grave e universale guasto della educazione: e coll'aiuto di Dio pensai come si potesse istituire un corpo religioso che unisse il metodo e la scienza voluta dai tempi e dalle leggi scolastiche, e insieme lo spirito cristiano, le pratiche evangeliche”.</i></p> <p>L'Istituto delle Marcelline nasce a Cernusco sul Naviglio nel 1838, per opera di don Luigi Biraghi, direttore spirituale del Seminario di Milano, coadiuvato dalla giovane milanese Marina Videmari. Il metodo educativo consisteva nel formare ed educare attraverso le discipline scolastiche, apprese in modo solido, in uno “spirto di famiglia” e stando sempre “in mezzo alle alunne”. Ben presto furono aperti altri Collegi, per l'incremento di suore e alunne: Vimercate, Milano via Quadronegro e via Amedei, Genova, Chambéry. Altre scuole in Italia e all'estero furono fondate dopo la morte del Biraghi: Lecce, Foggia, Milano piazza Tommaseo e piazza Caserta, Bolzano, Arona. Dal 1912 sono in Brasile, seguito da Canada, Inghilterra, Svizzera, Messico, Albania, Benin.</p> <p>Le suore Marcelline furono le prime donne e religiose a conseguire i diplomi e i titoli per l'educazione. Sono del 1889 le prime laureate all'università di Genova. Istituirono a Milano il primo Liceo Linguistico ancor prima dello Stato che poi riconoscendolo lo inserì come Corso di Studi oggi gestito da molte scuole pubbliche statali.</p> <p>Sr Anna Monia Alfieri è legale rappresentante ed ha poteri di gestione ed amministrazione dell'Ente, è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e dei risultati del servizio; ad essa spettano – in accordo con la Madre Generale della Congregazione – poteri gestori, organizzativi e deliberativi e di valorizzazione delle risorse umane.</p>

– Segue –

<b>IDENTITÀ</b>	
Missione	<i>La missione è quella di formare giovani uomini e donne che possano, maturando un pensiero critico costruttivo alla luce dei principi evangelici, incidere nella società cambiandola dal di dentro. Da qui anche il nostro impegno sociale come le azioni che favoriscono la libertà di scelta educativa della famiglia. Gli strumenti sono scienza e cultura "soda", insieme alla capacità di ragionare con la propria testa. Non si indirizzano le scelte ma si danno gli strumenti affinché le scelte siano costruttive e libere.</i>
Descrizione dell'utenza	<i>Allievi di tutte le classi sociali, italiani, stranieri, con disagi, con difficoltà di apprendimento ma anche altri che sono molto preparati (ricordiamo la prima astronauta italiana Samanta Cristoforetti, Alessandro Budel, calciatore, uomini e donne che hanno agito nella società a tutti i livelli, dalla sfera familiare a quella istituzionale e politica).</i>
Numero di utenti	<i>L'Ente conta sul territorio nazionale un numero di allievi pari a 3.485. Le scuole non solo in quanto paritarie ma per ragioni ben più profonde sono aperte a tutti e nonostante in Italia non sia ancora presente una piena parità scolastica che favorisce l'esercizio della libertà di scelta educativa della famiglia non si è mai scoraggiato l'ingresso di allievi DvA (con handicap e disagi) che sono pari a n. 65 (nonostante lo Stato non intervenga a tutelare il loro diritto di scelta ancor più gravemente lesi rispetto ai loro coetanei). Le scuole lungo gli anni hanno maturato una esperienza consolidata sul corso per i studenti che hanno vari disturbi sull'apprendimento come i DSA, poiché nessuno resti mai escluso e nessun talento sia perso.</i>
<b>ORGANIZZAZIONE INTERNA</b>	
Organigramma	<p><i>L'ente negli anni ha puntato ad un organigramma che abbia a cuore alcuni trattati fondamentali:</i></p> <p><i>Passaggio da una gestione verticistica ad una gestione unitaria</i></p> <p><i>Corresponsabilità tra i religiosi e i laici</i></p> <p><i>Suddizione chiara e definita dei compiti senza alcun vuoto di sistema</i></p> <p><i>Accanto alle cariche istituzionali sono presenti le cariche propriamente scolastiche e di gestione)</i></p> <p><b>Cariche Istituzionali della Congregazione</b></p> <p>Madre Generale e Consiglio Generalizio.</p> <p>Economia generale e Segretaria generale</p> <p><b>Ente e Istituti scolastici</b></p> <p><b>Gestore:</b> Legale rappresentanti degli enti/istituti scolastici e Consiglio di Gestione</p> <p><b>Staff:</b> Responsabile C.E.D. Incaricata collegamenti con le istituzioni scolastiche</p> <p><b>Capo di Istituto:</b> Responsabili delegate delle Istituzioni scolastiche</p> <p><b>Altre cariche:</b> Preside e Consiglio di Presidenza; Segreteria amministrativa e Segreteria scolastica dell'istituzione scolastica; Personale docente e personale non docente. Responsabile qualità, Direttore dei servizi, Organo di Sorveglianza (l. 231).</p>

Descrizione quantità e caratteristiche Sedi	<i>La sede legale si trova Milano. Nove sono le sedi scolastiche sul territorio nazionale. Le scuole in Milano: sono n. 4, altri Istituti Scolastici fuori sede sono in Arona, Bolzano, Genova, Foggia, Lecce.</i> <i>Hanno dato origine al Progetto "Arte Formazione e Cultura" con il plauso dell'USR e Regione Lombardia (si allegano i due atti).</i>
Numero di dipendenti	<i>L'ente conta dipendenti docenti e non docenti pari a n. 500 circa. Si evidenzia che il personale non docente è minimo, considerato che i servizi di mensa e ristorazione sono ormai appaltati presso quasi tutti gli Istituti scolastici.</i>
Numero di collaboratori esterni professionisti	<i>15 con mandato professionale e a chiamata (avvocati).</i>
Altre informazioni	<i>Questa è una descrizione che non parla però di una organizzazione perfetta ma di una organizzazione che resta tenacemente in piedi poiché crede:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in un valore sociale della propria presenza come è per molte scuole;</li> <li>• nel fatto che è una delle scelte che le famiglie possono compiere in un pluralismo educativo;</li> <li>• nel proprio impegno a favore della libertà di scelta educativa della famiglia.</li> </ul> <p>Tutto ciò nonostante le non poche fatiche ma facendo leva sul carisma, sulla simpatia per il tempo, sulla collaborazione di tanti laici che divengono corresponsabili. L'esperienza di Sr Anna Monia Alfieri, che ha redatto questo testo, è maturata non solo attraverso la gestione dell'Ente Ecclesiastico ma anche nell'accompagnamento di altre congregazioni. Collabora con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, l'USMI (Unione Superiori Maggiori d'Italia) e la FIDAE (Federazione Istituti Attività Educative) e partecipa a gruppi presso la Regione Lombardia e al Parlamento Italiano.</p>

### **Cambiamenti della disponibilità delle risorse pubbliche per l'attività dell'ente**

Le risorse pubbliche per l'attività scolastica paritaria sono caratterizzate da un fenomeno interessante quanto curioso che potrebbe essere definito **"sussidiarietà al contrario"**. Per comprenderne la caratterizzazione è necessario ripercorrere seppur brevemente la specificità del sistema scolastico di istruzione italiano nel contesto più ampio dell'intero sistema europeo e internazionale. A tale proposito, sorprendente l'affinità esistente fra la Costituzione Italiana e la Risoluzione UE del 1984. Indichiamo i tre punti più importanti per la nostra riflessione:

- **La Costituzione Italiana riconosce difatti alla famiglia il dovere e il diritto di educare e istruire i figli secondo una linea educativa liberamente scelta** (art. 30): "È dovere e di-

ritto dei genitori mantenere, istruire ed educare i figli, anche se nati fuori del matrimonio”.

- **Tale libertà educativa si concretizza, sul piano sociale, nella possibilità data a enti e privati di “Istituire scuole ed istituti di educazione” (art. 33) e l’opera sociale di queste scuole, aggiunge il testo costituzionale, deve essere favorita dalle istituzioni statali “sulla base del principio di sussidiarietà”** (art. 118). Il sostegno che lo Stato dichiara di voler offrire alle scuole comprende sia l’ambito finanziario, esplicitato nell’intenzione di favorire le loro attività, sia quello dell’autonomia. Ad esse la legge deve assicurare piena libertà e ai loro alunni un trattamento scolastico equipollente a quello degli alunni di scuole statali (art. 33) “La Repubblica detta le norme generali sull’istruzione ed istituisce scuole statali per tutti gli ordini e gradi. Enti e privati hanno il diritto di istituire scuole ed istituti di educazione, senza oneri per lo Stato (dal lavoro dei Constituenti si evince chiaramente che il senza oneri è riferito all’istituzione dell’istituto scolastico, altro è il funzionamento dello stesso che rientra nella tutela della libertà di scelta educativa della famiglia. Diritto riconosciuto dal nostro Stato che deve necessariamente garantire come Stato di diritto). **La legge, nel fissare i diritti e gli obblighi delle scuole non statali che chiedono la parità, deve assicurare ad esse piena libertà e ai loro alunni un trattamento scolastico equipollente a quello degli alunni di scuole statali”.**
- Senza alcuna discriminazione, con il chiaro e doveroso impegno dello Stato a superarla, **la legge trova la sua pienezza di responsabilità verso i cittadini nell’art. 3 della Costituzione Italiana:** “*Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l’eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l’effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all’organizzazione politica, economica e sociale del Paese.*”

Dobbiamo purtroppo riscontrare che, a fronte del conclamato e costituzionale diritto alla scelta educativa nel quadro legislativo,

**nel nostro Paese non è dato un effettivo e concreto riconoscimento sul piano economico alle Famiglie che intenderebbero scegliere le scuole pubbliche paritarie** (o direttamente a queste ultime), nonostante le disposizioni in questa direzione della stessa comunità Europea (si rimanda allo studio “Scuola Pubblica, Famiglia, Società civile: I fondamentali dal 1948 ad oggi” (<http://www.fidaelombardia.it/Resource/ScuolaPubblicaFamigliaSocietCivile1luglio2013-1.pdf>).

È quindi necessario compiere un passaggio ulteriore, **dare a questa libertà un contesto attuativo** che renda possibile la sua messa in pratica a partire dal quadro legislativo ad oggi esistente in Italia, costituito dalla Costituzione Italiana (artt. 3/30/33) e dalla legge 62/2000.

Partiamo dalla certezza assodata che l'autonomia dovrebbe permettere alle scuole di svolgere sempre meglio il proprio ruolo di servizio pubblico, mantenendosi quest'ultimo al di sopra di una pura concorrenzialità mercantile. Spesso la conflittualità tra scuola pubblica e scuola paritaria affonda le radici proprio **“in una visione distorta del pubblico, che lo identifica con lo Stato e dimentica che esso è, piuttosto, riferito alla dimensione politica come tale, ben più ampia dell'orizzonte statale, perché radicata nell'orientamento dell'intera società civile, nel suo complesso, al bene comune”<sup>1</sup>**. La dimensione pubblica va dunque riconosciuta a partire da questo orientamento e non dalla titolarità di un'iniziativa da parte dello Stato.

**Il carattere pubblico delle scuole paritarie è affermato dal Parlamento italiano con la legge n. 62 del 2000** che, rifacendosi al principio costituzionale della libertà educativa ora richiamato, sancisce che “il sistema scolastico nazionale è costituito dalle scuole statali e dalle scuole paritarie private e degli enti locali”. Tale affermazione ha una rilevanza sostanziale, in quanto riconosce il carattere pubblico delle scuole paritarie, termine con cui definisce tutte “le istituzioni scolastiche non statali, comprese quelle degli enti locali che, a partire dalla scuola per l’infanzia, corrispondono agli ordinamenti generali dell’istruzione e sono coerenti con la domanda formativa delle famiglie”.

<sup>1</sup> *La sfida educativa*, 65, curato da: CEI. Servizio nazionale progetto culturale, Laterza, settembre 2009.

Nonostante la legge 62 del 2000 che riconosce la parità tra scuola pubblica paritaria e scuola pubblica statale di diritto entrambe parti del Sistema Nazionale di Istruzione, permangono le difficoltà applicative della stessa. **Il sistema scolastico di istruzione e formazione italiano, mentre destina i fondi pubblici (finanziati dalle tasse dei cittadini) al finanziamento della scuola pubblica statale, pur riconoscendo di diritto la scuola pubblica paritaria come facente parte del sistema integrato, riversa sulle famiglie che la “scelgono” il finanziamento, introducendo il malsano meccanismo della sussidiarietà al contrario** (le famiglie che pagano le tasse per i figli di tutti, pagano la seconda volta per i propri figli se scelgono la scuola pubblica paritaria). **Il “costo sostenuto” dallo Stato per un allievo che frequenta la scuola pubblica statale è pari a euro 7.319,00 (Fonte dei dati: MIUR, La scuola in cifre 2012) per un numero di allievi pari a n. 7.865.445; di contro per i 1.072.560 studenti che frequentano la scuola pubblica paritaria il costo sostenuto dallo Stato è pari ad una spesa media per tutti i gradi di scuola di euro 476.**

La disparità di trattamento è evidente ed è la logica risultanza della gravissima ingiustizia sociale perpetrata da anni da uno Stato che sembra, contro ogni buon senso, ignorare la tutela garantista di una chiara disciplina italiana ed europea, contro ogni logica economica. In questo contesto è poi da sottolineare come l'esiguo contributo di euro 476 per allievo lungo gli anni è decresciuto in modo inversamente proporzionale al reale costo ed è diventato sempre più incerto nell'importo e nei tempi di erogazione, fiaccando gravemente la continuità della scuola pubblica paritaria.



### ***Effetti della Spending Review nel settore di pertinenza dell'ente***

L'incertezza della percentuale di stanziamento e dei tempi di erogazione dei contributi sembra ignorare **il bisogno imprescindibile della scuola paritaria di stabilità e certezza anche finanziaria**, che favoriscono una progettualità a medio e lungo termine, linee gestionali complessive e unitarie, un investimento e una conseguente capacità di far fronte agli impegni assunti. La scuola pubblica paritaria, che spesso si trova a vivere una lotta esistenzia-

le tra intraprendenza profetica (che la impegna a rendersi accessibile ai più e a garantire la sicurezza dei propri docenti e delle loro famiglie) e fatiche dovute anche alla scarsità di risorse, si trova dunque anche a dover gestire l'incertezza dell'erogazione delle esigue risorse che le Istituzioni destinano. Dall'oggi al domani senza preavviso le scuole ricevono comunicazioni di posticipo a data da definirsi dell'erogazione delle risorse già esigue, come se la scuola paritaria fosse esentata dalle scadenze e dagli impegni finanziari assunti.

È proprio in un'ottica di *spending review* che occorre domandarsi perché **i Paesi europei hanno visto nel pluralismo educativo e nel libero esercizio della responsabilità educativa della famiglia lo spazio di una politica sostenibile ma anche fonte di risparmio per uno Stato sempre più fiaccato dal debito pubblico.**

#### **La Spending Review dovrebbe essere efficace e garantista**

Quanto costa un alunno nell'insegnamento pubblico? A tal fine occorre la ferma volontà di condurre **uno studio che sia indirizzato a individuare il costo di un allievo in un sistema scolastico nazionale pluralista che garantisca la libertà di scelta educativa alla famiglia**, senza alcun condizionamento economico. La sostenibilità di questo costo, garantendo un'offerta formativa eccellente, domanda la *presenza di alcuni elementi fondanti*: **a)** l'*azzeramento dello spreco* attraverso l'introduzione di elementi di rivisitazione gestionale organizzativa della scuola; **b)** l'*autonomia* seppur controllata del dirigente scolastico di poter scegliere i docenti superando l'ostacolo dell'ammortizzatore sociale; **c)** la *gratuità della scolarizzazione per le famiglie* che hanno già pagato il servizio pubblico in fase di tassazione; **d)** un'azione chiara e definita di *Accreditamento* delle scuole pubbliche paritarie secondo i principi già enunciati dalla legge sulla parità; **e)** il logico e doveroso *passaggio* da uno "Stato Gestore e Controllore" delle scuole pubbliche statali e solo "Controllore" delle scuole pubbliche paritarie ad uno "Stato Garante" che controlli cioè la permanenza dei requisiti che sono alla base dell'Accreditamento, cioè della Parità, sia per la scuola pubblica paritaria che per la scuola pubblica statale. **È necessario uno studio che abbia come obiettivo l'indivi-**

**duazione del Costo della Scolarizzazione di un Allievo NON il Costo di un Allievo alla Scuola.** La differenza è sostanziale poiché, mentre il primo si basa sul costo “**Costo Standard**” – che è un costo definito in base a una costruzione *ex ante* dell'impegno economico che l'unità produttiva dovrà sostenere per l'esecuzione del ciclo produttivo –, il secondo si fonda sul “**Costo Sostenuto**” che produce la c.d. “Retta di Pareggio”. *In sintesi:* il Costo Standard viene definito in base a predefiniti livelli di efficienza e di prezzo in relazione a determinate condizioni operative in uno specifico lasso temporale. Mentre il Costo Effettivo, rappresentando gli oneri realmente sostenuti per la produzione di un bene/servizio, che dunque necessita di copertura, produce la c.d. “retta di pareggio”.

Pertanto il Costo Standard si fonda insindacabilmente sugli elementi correttivi ad un sistema scolastico viziato che hanno concorso a determinarlo: – Efficienza gestionale, con un assoluto bando allo spreco – Gestione efficace delle risorse – Classi al completo – Costo standard coperto dalla spesa pubblica.

Il sorprendente risultato che si riuscirebbe a ottenere oltre la sostenibilità economica per lo Stato della politica “parità” sarebbe quello di trovare risorse che, liberate dallo spreco, potrebbero essere destinate a copertura del deficit pubblico.

Come già detto il “costo sostenuto” dallo Stato per un allievo che frequenta la scuola pubblica statale è pari a euro 7.319,00 (Fonte dei dati: MIUR, La scuola in cifre 2012 cfr. tabella del MSC allegata pag. 19); per un numero di allievi pari a n. 7.865.445 il costo annuo complessivo sostenuto è pari a euro 57.571.000.000.

Di contro per i 1.072.560 studenti che frequentano la scuola pubblica paritaria il costo sostenuto dallo Stato è pari ad una spesa media per tutti i gradi di scuola di euro 476 con un costo complessivo sostenuto di euro 511.000.000.

Ecco alcuni principi costituzionali che allargano al mondo, gettano lo sguardo lontano e aprono a principi economici efficienti:  
**a) libera concorrenza con il controllo di uno Stato garante;**  
**b) accreditamento che apre alle Scuole di qualità;**  
**c) sostenibilità economica e risparmio;**  
**d) apertura all'Europa e al mondo.**

### **Cosa resterà “coperto” e cosa “scoperto” nel settore di pertinenza dell’ente**

Il costo sostenuto dallo Stato per ogni studente della scuola pubblica paritaria è pari ad una spesa media per tutti i gradi di scuola di **euro 476**.

Cosa potrà coprire una cifra così lontana dal reale costo? Eppure la follia ideologica spesso racconta di una tanto crescente quanto inesistente erogazione di contributi alla scuola pubblica paritaria a discapito del finanziamento a favore della scuola pubblica statale. Pura fantascienza che allontana dalla realtà e dalla vera ingiustizia che interessa la famiglia italiana, colpendo indirettamente la scuola pubblica paritaria come quella statale e compromettendo sempre più il pluralismo educativo.

**La gratuità di scolarizzazione nelle scuole gestite da privati, enti locali, comuni che hanno concluso un contratto con lo Stato che chiamiamo parità è la condizione per poter accogliere tutti.** Non è possibile che lo Stato chieda alle scuole pubbliche paritarie di accogliere chiunque (ciò che peraltro esse considerano altamente auspicabile) se crea lui stesso la discriminazione obbligando le famiglie a pagare! Questa uguaglianza è la condizione di unità di un Paese.

Come un Paese può restare unito se tratta diversamente i suoi cittadini? Se li inganna attraverso un sistema scolastico di istruzione e formazione dalle sembianze di un sistema integrato composto da scuole pubbliche statali e paritarie, illudendo che ci sia la libertà di scelta educativa, quando poi di fatto fa pagare “due volte” per questa scelta?

### **Reazioni al cambiamento: le organizzazioni non profit nel settore di pertinenza dell’ente**

La reazione riguarda diversi fattori (all’interno del discorso i punti *a, b, c, d*):

Le **scuole virtuose** hanno compreso il valore sociale della loro presenza a favore della *Res-Publica* individuando nel cambiamento l’opportunità di avvalersi di **un nuovo Modello di Gestione senza voler per questo snaturare la propria missione**. Consapevoli che non si può risolvere un problema con lo stesso modo di pensare che ha creato il problema, hanno così individuato in que-

sti passaggi lo spazio di una presenza significativa capace di incidere sul presente costruendo il futuro. Organizzazioni *non profit* che in piena fedeltà alle ragioni di fondazione sperimentano che:

- a) *Una gestione innovativa consente una ristrutturazione organizzativa che, attraverso alcuni processi sistematici, porta l'organizzazione ad un equilibrio economico finanziario nonostante le scarse risorse.* Tale equilibrio consente di monitorare i contributi al funzionamento delle scuole pubbliche paritarie per renderli accessibili ad un numero molto più elevato di famiglie.
- b) *Una gestione innovativa consentirà alla scuola pubblica (statale e paritaria) di avere dei costi molto più contenuti; superando lo spreco delle risorse, la buona scuola pubblica (statale e paritaria) potrà recuperare lo spazio per un reale investimento progettuale.* Soltanto una sana gestione, superata l'emergenza degli sprechi, potrà segnare il passaggio dalla politica del “mantenimento” a quella del “rilancio progettuale”.

Questo percorso darà l'avvio ad un corretto investimento delle risorse nella formazione dei docenti e nel congruo riconoscimento della loro professionalità, nel miglioramento degli standard educativi e formativi dell'allievo, nella ristrutturazione e messa in sicurezza degli edifici e delle attrezzature scolastiche.

**Le scuole riscoprono nella crisi odierna, nelle fatiche contingenti lo spazio del loro valore sociale.** Molte scuole paritarie hanno sempre cercato varie strade sia per raccogliere l'invito ad una fedeltà originaria alla *mission*, sia per rispondere concretamente alle problematiche legate al contributo scolastico. Hanno risposto con l'istituzione, innanzitutto, delle *agevolazioni* concesse alle famiglie che non possono permettersi di scegliere una scuola paritaria, o che a causa di una crisi economica improvvisa sono impossibilitate a continuare la scelta; oppure, attraverso vari progetti di *borse di studio*, tentano di estendere a un maggior numero di famiglie la possibilità di iscrivere i propri figli alla scuola paritaria. Ci sono poi gli altri “utenti” della scuola, le famiglie degli allievi spesso relegate a semplici fruitori di un servizio insindacabile, famiglie – a volte fragilissime per svariati motivi – lasciate sole nel crescere i figli non di rado problematici e sfuggenti, e con il dubbio di una scuola che non accompagna questa crescita con la sapienza dell'autentico educatore e maestro.

La realtà ci interpella e la crisi ci domanda di trasformare ogni difficoltà in una opportunità.

c) Ne consegue che *la buona scuola pubblica, statale e paritaria, vede il coinvolgimento delle famiglie non più nel ruolo di fruitori di un servizio ma come prime responsabili della formazione dei figli, aiutate in questo difficile compito dalla scuola stessa che saprà bene orientare in questa direzione parte delle economie del proprio risanamento.*

Questi sono solo alcuni esempi che confermano come la forza di una idea consentirà di superare qualsiasi strumentalizzazione e avviare un reale processo di ristrutturazione della scuola sino a consentire a tutte le famiglie di sceglierla liberamente, come è loro diritto. E paradossalmente si scoprirà che il sistema scolastico funziona, che le famiglie possono scegliere e che le risorse necessarie non sono superiori a quelle attualmente investite o forse mal impiegate.

d) *Solo attraverso una politica antispreco, orientata da responsabilità e onestà intellettuale, la scuola pubblica italiana, statale e paritaria, potrà risollevarsi dal suo grave disagio a vantaggio dell'unico interesse che conta: quello degli studenti.*

Accanto alle scuole che abbiamo chiamato *virtuose* abbiamo scuole che hanno permesso alle difficoltà, alla crisi di superarle, pensando che un nuovo modello gestionale potesse tradire la fedeltà al carisma; ne è conseguita la mortificazione dello stesso sino alla chiusura.

Vittime degli ostacoli al cambiamento tra i quali:

- le sperimentazioni non assistite e non competenti;
- la strumentalizzazione del processo a scopi personali;
- l'anteposizione degli obiettivi personali a quelli dell'organizzazione;
- la paura di cambiare;
- la lentezza eccessiva.

Tutti fattori che hanno loro malgrado disperso un patrimonio storico insieme alla possibilità di incidere nella *civitas* contribuendo a rendere possibile la libertà di scelta educativa della famiglia.

#### **Direttive fondamentali nella riorganizzazione dell'ente**

**Una “buona scuola” pubblica è l’armonica sintesi di tutte le sue componenti che consente di fare sistema.** Questo è un

punto di partenza imprescindibile per un processo di riorganizzazione efficace e fedele al carisma di fondazione.

Prima di procedere alla disamina delle direttive fondanti la nostra riorganizzazione è necessario delineare la complessità che vive – nel caso di specie – la scuola paritaria nella sua azione, anzitutto distinguendo *le problematiche relative all'Ente gestore* da quelle *relative all'attività*.

**La realtà delle organizzazioni religiose e, in particolare, quella delle Congregazioni religiose e nello specifico degli ENC (Enti Non Commerciali), mostra alcune problematiche contingenti e vede spesso impegnate queste organizzazioni in una sorta di “lotta esistenziale” tra “sopravvivenza” e “intraprendenza profetica”.**

**L'ente gestore si deve districare fra** un sistema legislativo oggettivamente disordinato e confuso **e tutta una serie di controlli da differenti autorità (Province, Comuni, Regioni, Asl, Ispettorato del Lavoro, Vigili del Fuoco, Garante Privacy, Agenzia delle Entrate, Istituti Certificatori della Qualità).**

A ciò si aggiungono le *problematiche strutturali*:

- Cultura di lenta ponderazione operativa
- “Inefficienza” ed a volte “inefficacia operativa”
- Propensione alla storicizzazione del proprio agire
- Staticità.

La soluzione a queste problematiche diventa la discriminante positiva:

- *Cultura di anticipazione*
- *Dinamismo operativo*
- *Valutazione e controllo della propria attività*
- *Efficienza ed efficacia operativa*
- *Attenzione a tutte le condizioni strutturali.*

La soluzione a queste problematiche contingenti e strutturali che toccano la gestione permette la libertà di azione sul contenuto, il solo che può rendere o meno la scuola, una “buona scuola”.

**Dall'esame delle realtà delle scuole pubbliche paritarie, sono emerse alcune problematiche abbastanza diffuse che occorre evidenziare** nella parte che segue, insieme al tentativo di ipotizzare una proposta evolutiva, sulla base di un modello di “scuola buona”. Si passa dunque all'analisi delle principali *problematiche che riguardano l'attività*:

- *Gestione* della propria identità carismatica (Missione);
- *Gestione* del personale (Risorse umane);
- *Gestione* dell'utenza primaria (Alunni) e secondaria (Famiglie).

Queste tre problematiche rappresentano i punti nevralgici di buona parte degli ENC e delle loro istituzioni scolastiche in particolare. Da questi punti fondanti partono proprio le direttive organizzative. È chiaro come le linee organizzative partano proprio dalle difficoltà, pensare il contrario determina lo snaturamento prima e il fallimento poi dell'opera.

*Gestione della propria identità carismatica.* Essa riguarda essenzialmente **il giusto coinvolgimento della dimensione carismatica<sup>2</sup> nella concretezza delle scelte quotidiane**. Indubbiamente rientra in tale quadro la *Mission* dell'Ente, ossia il filo d'oro che percorre e indirizza tutta l'attività decisionale e consultiva degli organi direttivi da una parte e anima e spinge l'attività esecutiva degli operatori dall'altra, in dialogo e riferimento continui con la scintilla di fondazione, con il "perché" dell'esserci della scuola. La gestione della propria identità carismatica diventa problematica quando si scontra – e ciò accade abbastanza di frequente – con la realtà in cui l'organizzazione opera e con le nuove esigenze organizzative.

*Gestione del personale.* Anche questa è diventata particolarmente importante nell'Ente oggetto del caso di specie sia per il gravoso onere economico e finanziario della risorsa umana, sia per la varietà che la caratterizza: **la presenza quasi esclusiva di figure religiose che per anni ha determinato lo stile dell'operato dell'Ente vede oggi una sua radicale diminuzione con conseguente inserimento di personale laico.** La problematica che ne nasce tocca, oltre l'aspetto economico, anche il coordinamento tra le due diverse visioni della realtà e la possibile trasmissione di uno stile educativo, nonché del carisma. A ciò si aggiunge un'organizzazione generale tendenzialmente rivolta ad esternalizzare la gestione di alcuni servizi, liberando gli organi amministrativi dal gravoso compito della gestione del personale ad essi addetto.

<sup>2</sup> Intendiamo far rientrare in tale dimensione tutto ciò che, partendo dall'intuizione iniziale dei fondatori delle varie organizzazioni, ne determina il carattere e la maniera di agire e favorisce il coerente e fedele perseguitamento del fine rimandando continuamente alla lettura profonda dei segni dei tempi.

*Gestione dell'utenza primaria (Alunni) e secondaria (Famiglie).* Rappresenta un punto critico per la stessa esistenza dell'Ente. Ad essa è rivolta tutta l'attenzione degli organi direttivi e operativi. **L'utenza primaria, infatti, usufruisce direttamente del servizio offerto dall'Ente ed è il suo primo interlocutore.**

### **Descrizione dettagliata del processo di riorganizzazione dell'ente**

*Linee strategiche.* La crisi ci obbliga a riprogettare il nostro cammino a darci nuove regole a trovare nuove forme di impegno a puntare sulle esperienze positive e a rigettare quelle negative.

**Il Carisma di una organizzazione religiosa ne rappresenta la mission e come tale ne indirizza e influenza tutta l'attività strategica, decisionale nonché operativa.**

Allo stesso modo, *mutatis mutandis*, è la *Mission* specifica nell'ambito del territorio che andrebbe rivisitata ed esplicitata – seppure in termini più localmente definiti – a cura di ogni buona scuola pubblica statale, a partire dal Piano dell'Offerta Formativa. **Ogni scuola pubblica statale, o gestita da ente pubblico, può e deve cercare – e mantenere vive – le radici del proprio “esserci” sul territorio.** È questo il punto di partenza per gli enti religiosi che, vivendo pienamente nella realtà, ne colgono le dinamiche e le trasformazioni, ma al contempo devono misurarsi con la più rilevante sfida, cioè il mantenimento dei tratti essenziali dell'identità originaria.

La constatazione dell'attuale delicata situazione organizzativa e gerisionale che caratterizza diverse organizzazioni religiose, e il desiderio generale di adeguare i criteri finora adottati a nuovi metodi più efficienti mutuati dal mondo *profit*, non deve infatti mai distogliere gli organi dirigenti dall'ascolto dello Spirito di Dio che continua ad orientare verso un superamento delle contingenze, pena la cessazione della ragione di esistere dell'opera stessa, a danno anche della società civile, per il bene della quale l'istituzione è nata. Anche per l'Ente oggetto del caso di specie è possibile identificare un carisma o identità carismatica propria: la passione per l'educazione integrale della persona attraverso l'insegnamento e la testimonianza nella vita quotidiana. **Mai come oggi risulta importante la presenza di persone che dedichino la loro vita con passione all'educazione della gioventù,** come pure si è verificato e

ancora accade nelle buone scuole pubbliche statali; mai come oggi risulta attuale l'intuizione dei fondatori di molti Istituti Religiosi quando sottolineavano la superficialità e la limitatezza dei sistemi educativi del loro tempo in rapporto alle urgenze del loro presente. Eppure, nonostante l'importanza di una educazione integrale, che tocchi l'umanità dell'individuo nella sua interezza, le difficoltà cui continuamente l'organizzazione deve far fronte sono innumerevoli e richiedono sempre nuove energie. In particolare **l'identità carismatica è chiamata a confrontarsi con le dimensioni economica e umana delle quali si vedranno in seguito le peculiarità.**

*Da una gestione verticistica ad una unitaria.* Col passare del tempo, molte delle mansioni sono state trasferite al personale laico dipendente, a cominciare dai servizi di pulizia e lavanderia, fino all' insegnamento e alla presidenza o alla responsabilità amministrativa. Oggi il personale laico è quasi la totalità del personale in forza, tendendo la Gestione a lasciare alla figura della religiosa il ruolo di rappresentante spirituale e di custode del carisma oltre che di insegnante e preside, ove possibile. **Il religioso deve dunque acquisire un nuovo ruolo strategico.**

Pertanto **le religiose ricoprono posizioni che consentono di trasmettere il carisma**, rilanciando la missione con uno sguardo capace di intravvedere in ogni difficoltà un'opportunità e rendendo possibile una parola nuova e profetica anche nella crisi. In particolare si sottolinea come si sia aggiunta, alla tipologia del dipendente, quella del collaboratore e del consulente.

**Diventa necessario, allora, procedere alla gestione delle risorse umane:** acquisizione della risorsa nella necessaria condivisione iniziale dei principi fondanti la *Mission*, ricompensa per l'attività svolta, formazione professionale e carismatica, gestione. Ciò comporta, necessariamente, un maggior coinvolgimento delle risorse umane in successivi e molteplici processi di cambiamento e di miglioramento. Questo può avvenire a condizione che i soggetti coinvolti si orientino, nella propria azione, a condividere sempre più consapevolmente la *Mission* dell'Istituto, rafforzino determinate e necessarie competenze professionali e nel contempo operino in un ambiente che tenda ad incoraggiare prestazioni di elevata qualità e di eccellenza, anche attraverso il ricorso alle discipline proprie della psicologia industriale e della formazione professionale.

La logica che conduce alla necessaria definizione di nuove strutture organizzative si unisce, quindi, alla volontà di offrire un servizio scolastico sempre più adeguato e qualificato. Tali risultati possono essere raggiunti attraverso l'utilizzo combinato di due fattori importanti, quali lo sviluppo del *senso di responsabilità* e quello degli *aspetti motivazionali*.

**La gestione del personale prevede pertanto una fase di formazione dello stesso. Nel caso di organizzazioni religiose e, nello specifico, di organizzazioni la cui principale attività è quella educativa attraverso la cultura, la formazione e auto-formazione del personale rivestono veramente una priorità strategica.** Cresce quindi l'esigenza di far nascere nei propri dipendenti – e non solo nei docenti! – la passione educativa, valorizzando ogni loro proposta e stimolando la loro creatività. A questo si deve unire un **progetto strutturato nel tempo e nelle modalità che abbia come scopo la decodificazione e la trasmissione del carisma di Istituto**, perché l'ambiente lavorativo diventi autentica comunità educante.

*Nota dolens* resta la retribuzione, oggettivamente non corrispondente – a parità di prestazioni – ai migliori standard europei e mondiali e priva di stimoli e incentivi, seppure inquadrata in un CCNL puntualmente applicato. Comunque, anche se non di tipo economico, non mancano ai dipendenti diverse motivazioni tese a rafforzare il senso di appartenenza all'Ente e in particolare all'Istituto scolastico di riferimento, individuabili principalmente *a)* nel clima sereno e rispettoso della persona che viene favorito e attuato negli Istituti in questione, *b)* nella gratificazione che i docenti e tutto il personale dipendente normalmente traggono dal proprio lavoro direttamente educativo e non, sempre valorizzato dalla gestione, *c)* nella effettiva collaborazione educativa messa in atto nei confronti degli alunni, anche i più "difficili", *d)* nella gestione autorevole, professionale e collegiale dei rapporti con le famiglie, *e)* nell'oggettiva maturazione globale – seppure lenta – degli utenti primari che usufruiscono del servizio, frutto del lavoro di squadra tra laici e religiose.

*Attenzione a tutte le componenti, restituendo la centralità agli allievi.* L'opinione pubblica si chiede sempre più spesso se effettivamente la scuola paritaria sia scuola dei ricchi per i ricchi, come fi-

no ad oggi alcune strumentalizzazioni mediatiche hanno interesse a far credere.

La vita di scuola e nella scuola plasma nel profondo anzitutto chi la vive come dirigente, come docente, come genitore, come alunno. Quindi, al centro c'è la persona, che deve essere formata e valorizzata nella sua completezza, per realizzarsi ed essere un valore per se stessa e per la società, secondo lo spirito della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani<sup>3</sup>.

**L'espressione "formazione della persona" fa riferimento a valori molto alti, soprattutto nel momento presente, in una società in cui l'omologazione è imperante.**

Per i docenti è fondamentale educare i ragazzi ad avere una coscienza critica, che dia loro gli strumenti per vivere – e non solo per sopravvivere – nel mondo. È importante quindi che i docenti – sia nel loro lavoro personale sia in quello di *équipe* – desiderino trarre il meglio dai ragazzi, cioè i loro talenti, anche quelli più nascosti, che il ragazzo non è in grado da solo di scoprire in sé.

Se sono queste le linee guida che muovono una scuola pubblica statale e paritaria seria, allora nel caso di quest'ultima anche l'applicazione del contributo al funzionamento, cioè la "retta", deve essere analizzata, studiata e contestualizzata al territorio, al fine di non restringere la cerchia dell'utenza alle sole classi abbienti, ledendo così le ragioni di fondazione.

**È giusto che una scuola pubblica paritaria, per quanto in situazione economica di difficoltà, ponga la dovuta attenzione ad applicare un contributo al funzionamento che non ledà il carisma e non faccia differenze fra chi può sceglierla e chi non se lo può permettere.**

Pertanto se la buona scuola implica una positiva interazione tra gli allievi, le loro famiglie<sup>4</sup>, il personale, alla luce dell'identità carismatica, essa obbliga contestualmente, attraverso una saggia ed oculata gestione anche delle strutture, a garantire un equilibrio econo-

<sup>3</sup> Art. 26, comma 2: "L'istruzione deve essere indirizzata al pieno sviluppo della personalità umana ed al rafforzamento del rispetto dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali. Essa deve promuovere la comprensione, la tolleranza, l'amicizia fra tutte le Nazioni, i gruppi razziali e religiosi, e deve favorire l'opera delle Nazioni Unite per il mantenimento della pace."

<sup>4</sup> Ricordiamo che "Tra i mezzi per coltivare l'educazione i fedeli stimino grandemente le scuole, le quali appunto sono di precipuo aiuto ai genitori nell'adempiere la loro funzione educativa".

Si apre così, con il canone 796, il capitolo che il Codice di Diritto Canonico trattando dell'educazione cattolica dedica alle scuole.

mico e finanziario che consenta non solo di evitare lo spreco delle risorse, ma anche di conseguire assetti organizzativi efficienti ed efficaci, garanti e custodi della *mission* di fondazione.

In questo contesto i talenti culturali e umani degli alunni, come quelli dello spirito, emergono con maggiore evidenza: ed è chiaro che tutti senza distinzione alcuna, tantomeno di censio, hanno il diritto di esprimere e svilupparli e di essere guidati nella realizzazione del meglio che hanno in sé.

**Il merito deve essere visto come la volontà del ragazzo, del giovane, ad abbracciare questo progetto di crescita e di sviluppo del proprio essere.**

Su questo si fonda la necessità di una vera parità di educazione e di istruzione affinché nessun impedimento, soprattutto economico, condizioni la libertà di scelta.

*Una nuova organizzazione.* Una nuova organizzazione deve partire dalle difficoltà trasformandole in punti di forza (punti di appoggio) passando:

- dall'attenzione al rispetto delle norme e alle differenti procedure burocratiche **all'attenzione alle domande educative dell'utenza primaria e secondaria**
- dall'organizzazione centrata sul sapere personale e individuale **all'organizzazione centrata sulla comunanza di intenti**
- dalla gestione accentratamente burocratica e verticistica **alla gestione coordinata, condivisa e unitaria**
- dalla gestione giorno per giorno **alla progettazione e determinazione di un sistema gestibile non per crisi ricorrenti.**

Una gestione equilibrata ed oculata consente un assetto economico finanziario che applica **rette mediamente accessibili**. Ma fatiche economiche pesano sul *budget* della famiglia che a costo di enormi sacrifici sceglie oggi la scuola paritaria. Non è giusto che la politica dello spreco porti alla rovina gran parte della scuola pubblica statale e una legge incompiuta sulla parità renda la scuola pubblica paritaria non ancora accessibile a tutti. Chi paga le conseguenze? Direttamente la famiglia e gli allievi, indirettamente la Nazione che risulta agli ultimi posti della media Ocse nella qualità. "Eppure, nonostante tutto, la scuola resta ostinatamente in piedi. Perché dietro le strutture fatiscenti, la burocrazia folle, gli strumenti inadeg-

guati, la legislazione zoppicante, c'è un miracolo che si ripete ogni giorno. Ci sono tanti piccoli eroi del registro quotidiano. Abnegazione all'ultimo scrutinio, dedizione, questa sì, davvero fuori ruolo. Tutto attorno crolla, ma loro gli insegnanti, resistono, azzoppati ma indomiti. Non mollano e ci salvano”<sup>5</sup>.

Sono molti gli esempi positivi di scuole pubbliche – statali e paritarie – che funzionano in Italia, ma non si capisce perché in questo settore ci si affidi troppo spesso all'estro dei singoli, delle eccezioni, che hanno il sapore del miracolo.

Eppure si tratta del diritto allo studio che garantirà ai giovani italiani di essere gli uomini e le donne che renderanno migliore la loro società.

Non è raro incontrare genitori che stimano il lavoro della scuola pubblica paritaria e che serenamente affermano: “In realtà noi dobbiamo preoccuparci che si diano sempre più fondi alla scuola di Stato affinché questa funzioni, mentre la scuola paritaria se la deve cavare da sola”.

Una provocazione interessante se il risultato sperato fosse davvero realizzato e soprattutto se essa non fosse inficiata da una considerazione poco scientifica dal punto di vista economico.

**Infatti una struttura disorganizzata non può essere magicamente risanata dall'apporto di ulteriori risorse, che non farebbero altro che aggravare lo spreco (non ha senso che gli alunni debbano procurare la carta igienica, il sapone per lavare le mani, le risme di carta per le fotocopie, ma abbiano la lavagna multimediale in classe); si tratta invece di favorire una riorganizzazione amministrativa e gestionale, che alcune scuole statali e paritarie hanno avuto il coraggio di affrontare. È questa una strada percorribile, al fine di rendere “la Scuola” (non alcune realtà pilota o eccezionali) efficiente ed efficace.**

Un considerevole risparmio delle risorse consentirebbe, in prima battuta, di abbandonare, da parte della scuola pubblica statale, la nefasta politica del “mantenimento”, a favore di una progettualità che renda ogni scuola una scuola eccellente; in seconda battuta, tale risparmio alimenterebbe il modello europeo di una scuo-

<sup>5</sup> GIORDANO M., *5 in condotta. Tutto quello che bisogna sapere sul disastro della scuola*, Mondadori, Milano 2009.

la pubblica paritaria che, essendo al servizio della libertà di scelta delle famiglie, indirettamente favorisce la qualità di tutta la Scuola Pubblica italiana, statale e paritaria.

Sono pienamente condivisibili le parole dell'ex ministro Gelmini quando individuava nello spreco delle risorse (un'antica modalità di agire della gestione pubblica) il decadimento della scuola di Stato come della scuola paritaria.

Occorre dare spazio ad una sana curiosità che non dia nulla per scontato, che giunta ad un bivio si trovi a dover scegliere: o il *non ti curar di lor ma guarda e passa* con il rischio di un tracollo della scuola pubblica italiana, statale e paritaria, su tutti i fronti, oppure il coraggio di trasformare il limite in una *chance*.

L'uomo che pretende di vedere tutto con perfetta chiarezza prima di decidere, non decide mai.

La via più difficile è quella che mette da parte il tornaconto personale e sposa le grandi idee, individuando strade percorribili per favorire una libertà di scelta a tutte le famiglie italiane. E allora le motivazioni ideologiche, le strumentalizzazioni mediatiche, le false questioni economiche cedono il passo alle idee, restituendo all'uomo la dignità di essere pensante, libero, creativo. Utopia? È forse preferibile chiamarlo "realismo liberante".

Si individuano così le tre azioni che favoriscono il cambiamento:

- **la generosità verso l'istituzione;**
- **il coraggio di prendere le decisioni** (anche quelle scomode);
- **la disponibilità a investire.**

La consapevolezza dell'importanza di un diritto irrinunciabile come il diritto alla libertà di scelta delle famiglie, la sofferenza che si prova per una scuola che spesso fatica, che talvolta da luogo sicuro si trasforma in luogo del bullismo, del disagio, degli incidenti, mentre rischia di sembrare sempre più lontana la scuola come il luogo della cultura e dell'esperienza relazionale che insegni a vivere nella società da uomini e donne adulti, da queste considerazioni nasce il racconto di una scuola pubblica paritaria, della sua mission, del suo desiderio che cerca ogni strada percorribile affinché ci sia sempre più una libertà di scelta per tutti. **Tutto ciò giustifica la riorganizzazione, le tecniche di gestione, il monitoraggio dei costi, l'istituzione delle borse di studio, insieme alla priorità di un'offerta formativa seria e leale in un "reale" collegamento scuo-**

**la-famiglia che solo a questa condizione diviene costruttivo.**

In questi anni la scuola pubblica paritaria seria ha introdotto tecniche organizzative, gestionali, manageriali per raggiungere un saldo equilibrio economico-finanziario, consapevole che l'assenza di un supporto dello Stato l'avrebbe costretta ad applicare rette sempre più alte, ledendo così sempre più gravemente la libertà di scelta delle famiglie.

**La scarsità delle risorse la vede impegnata quotidianamente in una lotta da un lato per l'esistenza e dall'altro per una intraprendenza profetica, nel disperato tentativo di conciliazione solidarietà ed efficienza, gestione e fedeltà all'ispirazione della sorgente.** La difficoltà di questa lotta per l'esistenza e per l'intraprendenza, che rappresenta il tallone d'Achille di una scuola pubblica paritaria, ne rappresenta anche la *chance* che la rende una scuola efficiente ed efficace, scelta da molte famiglie nonostante il non indifferente impegno economico.

Gli innumerevoli vincoli, che legano la scuola pubblica paritaria, invece di stenderla al tappeto l'hanno resa una scuola che funziona. Al fine di ottenere e mantenere la parità, offrendo una proposta formativa fedele alla *mission* di ispirazione – oltre ogni fatica economica e ogni solitudine – essa ha tenacemente cercato **le vie percorribili al fine di rispettare le seguenti condizioni di qualità:**

- locali idonei, sicuri e rispondenti alla normativa;
- programmazione curricolare pienamente rispondente alle Indicazioni Nazionali;
- iscrizioni regolari degli alunni;
- assunzione di docenti abilitati – spesso dopo estenuanti e inutili ricerche nelle uniche graduatorie disponibili, quelle dei non abilitati, di certi Uffici Scolastici.

**In realtà è solo la fedeltà alla *Mission* che ha permesso alla scuola pubblica paritaria di trasformare questi filtri e vincoli da semplici elementi funzionali e strumentali a punti di merito, perché mossa non dal mito dell'efficienza, ma dall'obiettivo della qualità; solo attraverso quest'ultima passa la strada che contribuisce alla formazione dei giovani che renderanno migliore la società.** Che è il compito della scuola da sempre.

Si scopre così una scuola pubblica paritaria che:

- **contribuisce al superamento del gap economico fra gli allievi;**

- **favorisce in ogni modo il diritto di tutti** ad acquisire le conoscenze necessarie per partecipare alla vita sociale e politica nel mondo contemporaneo;
- **incentiva e promuove l'integrazione del diverso** (*diverso da chi, poi, e chi lo stabilisce?*);
- **incrementa la collaborazione e la crescita professionale dei docenti**, qualificandoli, insieme a tutto il personale;
- **approfitta della riforma scolastica come occasione di ampliamento, piuttosto che di riduzione, dell'offerta formativa** (a parità di spese);
- **segue gli allievi one to one**, con una particolare attenzione ai ragazzi diversamente abili o con DSA (avendo attrezzato i docenti con l'opportuno aggiornamento);
- **valorizza e persegue la centralità dell'alunno**, nel rispetto dei ritmi dell'età evolutiva, delle vocazioni, delle differenze e della identità di ciascuno nel quadro di una cooperazione tra scuola e genitori;
- **migliora la qualità e i livelli del servizio scolastico**, rilanciando in modo propositivo il sistema dell'istruzione e della formazione anche attraverso iniziative di supporto, di promozione e di potenziamento, finalizzate ad una scuola di qualità<sup>6</sup>;
- **pone in essere un'offerta formativa di alto e qualificato livello**, capace di corrispondere alle esigenze complessive di sviluppo del territorio;
- **responsabilizza i dirigenti** anche in ordine ai risultati delle attività amministrative e della gestione e valutazione degli stessi secondo criteri oggettivi, chiari e misurabili.

La *Mission* diviene così forza motrice che sollecita alla scuola gli interventi di carattere strutturale e organico, ma anche tecniche e metodologie funzionali che le consentono di interpretare le attese e le esigenze dei giovani: in regime di parità, è una scuola pubblica che, facilitando ed orientando le scelte, offre reali opportunità formative attraverso la flessibilità e la personalizzazione dei percorsi, avvalendosi di competenze umane e professionali idonee allo

<sup>6</sup> Si ricorda il decreto n. 1130 del 1951 con il quale riceveva riconoscimento legale quale istituto scolastico superiore, il Liceo Linguistico dell'Istituto di Cultura e Lingue Marcelline; la proposta di legge fu presentata al Parlamento dalla allora Superiora Generale delle suore Marcelline, Madre Elisa Zanchi. Il riconoscimento fu poi esteso molto tempo dopo agli altri licei linguistici sorti in seguito e gestiti da altri enti.

scopo. È questo l'elemento qualificante di una scuola paritaria seria che ha saputo trasformare il proprio punto limitante, cioè il filtro di accesso e i vincoli, in intraprendenza profetica.

*La somiglianza – quasi gemellare! – fra una buona scuola pubblica statale e una buona scuola pubblica paritaria* è da ricercarsi nella necessità e capacità per entrambe di reinventarsi vivacemente ogni giorno, ritrovando in sé l'energia di riorganizzarsi, avvalendosi di tecniche organizzativo-gestionali nel caso della scuola paritaria, allo scopo di ridurre l'impatto del filtro di accesso.

Questo l'ha resa una scuola di qualità che ha scelto di lavorare secondo i requisiti e i metodi di un Sistema di Gestione per la Qualità, al fine di acquisire la professionalità per valutare i processi attivati e i risultati raggiunti e rendere anche conto del proprio operato.

*Saper individuare nodi problematici ed elaborare soluzioni possibili all'interno di piani di miglioramento sono condizioni che consentono di erogare un servizio scolastico con sempre maggiore efficacia ed efficienza.*

1. Una scuola paritaria che ha saputo **trasformare un proprio limite in una chance di qualità**, nonostante enormi sacrifici economici, viene scelta dalle famiglie per i suoi tratti distintivi.
2. **L'originalità della scuola paritaria di qualità (SPQ) va ricercata nella libertà.** È la libertà che ne presidia l'autenticità e ne fonda l'utilità per il Sistema Nazionale di Istruzione.
3. *Il fine:* la SPQ si configura come scuola per la persona e delle persone. Questa consapevolezza esprime **la centralità della persona nel progetto educativo**, in particolare della scuola di ispirazione cristiana, ne rafforza l'impegno educativo e la rende idonea ad educare personalità forti; è la scuola che ha il coraggio di stipulare un patto formativo con i propri allievi e ri-stabilisce la responsabilità educativa delle famiglie.
4. *L'impegno a guidare gli alunni nella conoscenza di se stessi*, delle proprie attitudini e delle proprie interiori risorse, per educarli a spendere la vita con senso di responsabilità.
5. *La funzione di trincea:* la SPQ, fedele alla propria *mission* di fondazione, spesso sceglie di **essere presente nei luoghi più dispersi ove non è presente la scuola pubblica statale**, affinché nessuno resti escluso. Se è vero che una caratteristica del modello di scuola pubblica è che lo Stato non può esimersi dall'essere presente ove il territorio chiama, è altrettanto reale che la scuola

pubblica paritaria spesso soddisfa questa necessità rispondendo ad un bisogno con intraprendenza coraggiosa e liberando per lo Stato risorse preziose da impiegare altrove.

6. Nella dimensione ecclesiale della scuola cattolica, si radica anche la realtà della scuola pubblica paritaria come **scuola per tutti, con particolare attenzione ai più deboli**. Come si è già avuto modo di trattare, la storia ha visto sorgere la maggior parte delle istituzioni educative scolastiche cattoliche come risposta alle esigenze delle categorie meno favorite sotto il profilo sociale ed economico. Non è una novità affermare che **le scuole cattoliche sono state originate da una profonda carità educativa verso giovani e ragazzi abbandonati a se stessi e privi di qualsiasi forma di educazione**. Le fatiche economiche l'hanno spinta negli anni a ricercare un equilibrio interno al fine di non applicare rette troppo elevate e di introdurre borse di studio, consentendo l'accesso ai meno abbienti e sensibilizzando i più abbienti a farsi carico del costo delle persone più deboli.

Il percorso compiuto attraverso la logica della **consequentia mirabilis**<sup>7</sup> consente di approdare alla constatazione dell'inconsistenza della sua negazione: *il filtro all'accesso sotteso al modello della scuola paritaria negli anni, non è restato un limite; al contrario l'ha attivata e ne ha stimolato l'energia fino a renderla una scuola eccellente per tutti e per ciascuno*, confermando che questo filtro è, in definitiva, un limite strumentale che impegna da sempre la scuola paritaria a superarlo, riducendolo con ogni mezzo gestionale-organizzativo. **In estrema sintesi: una scuola di qualità, realizzata attraverso la razionalizzazione e l'ottimizzazione di tutte le risorse disponibili, la centralità dell'investimento educativo e formativo per meglio corrispondere alle attese e alle aspirazioni degli studenti e delle loro famiglie, e la valorizzazione del lavoro degli insegnanti; una scuola all'insegna di due fondamentali principi, quello della solidarietà e quello dell'eccellenza per tutti e per ciascuno, può essere considerata un punto di**

<sup>7</sup> La *consequentia mirabilis* (conseguenza ammirabile) è una locuzione in latino anche nota come legge di Clavius, utilizzata in logica classica, che fa derivare la validità di un'affermazione dalla constatazione di inconsistenza della sua negazione. È per certi versi un ragionamento analogo alla *reductio ad absurdum*, tuttavia essa non produce la confutazione di una premessa, ma fa sì che si possa derivare la validità di una premessa dalla sua negazione, se la proposizione è vera. Essenzialmente afferma che se una proposizione segue addirittura dalla sua negazione, allora è vera, per consistenza.

**partenza per il sistema scolastico italiano teso a formulare il “Modello di una Buona Scuola Pubblica”, statale e paritaria.**

Dal percorso fin qui svolto emerge quanto sia lontana dalla realtà l'affermazione che finanziare la scuola pubblica paritaria equivalga a sottrarre risorse alla scuola di Stato: in entrambe le istituzioni i soggetti utilizzatori del servizio formativo sono cittadini a pieno titolo e contribuenti dello stesso Stato, portatori dello stesso identico diritto alla propria istruzione e formazione.

**La parità scolastica è un problema di civiltà in quanto tutti i cittadini sono uguali di fronte allo Stato.** Non si tratta della richiesta di un privilegio in nome di una ideologia, quanto del riconoscimento di un diritto fondamentale. In tal senso questo percorso si è concluso proponendo *un voucher assegnato alle famiglie, da spendere presso la scuola pubblica statale e paritaria liberamente scelta*, superando anche le disquisizioni che hanno attanagliato lungo questi anni il dibattito sulla scuola, attraverso la strumentalizzazione dell'inciso “senza oneri per lo Stato”<sup>8</sup>.

**La reale, sostanziale parità scolastica non solo garantisce l'esercizio di un diritto, ma per il positivo confronto che si viene a stabilire tra le scuole statali e paritarie, favorisce l'ottimizzazione dell'intero sistema scolastico. Garantisce inoltre un considerevole risparmio per lo Stato.** Sono proprio la crisi e le difficili condizioni delle finanze statali e dell'economia del Paese a richiedere delle scelte illuminate capaci di razionalizzare le spese, diminuire i costi per lo Stato, accrescere l'efficienza dell'istruzione. La parità scolastica non è fine a se stessa, ma è in funzione del diritto della libertà di scelta educativa, come della qualità, della efficacia e della efficienza, dell'economicizzazione e massimizzazione delle risorse pubbliche, destinate all'istruzione e all'educazione.

**La parità, cioè è un vantaggio per tutti, come ebbe a dire il Parlamento europeo in una risoluzione nel lontano 14 marzo 1984:**

*“Il diritto alla libertà di insegnamento implica per sua natura l'obbligo*

<sup>8</sup> In merito si ricorda che il dibattito sull'interpretazione della volontà effettiva dei proponenti dell'inciso “senza oneri per lo Stato” (il liberale Corbino e il socialista Codignola), stando alle dichiarazioni rese dagli interlocutori in Assemblea costituente era volto ad impedire solo l'automaticità del finanziamento pubblico, non la facoltà per il Parlamento di decidere se finanziare o no con una propria legge. Inoltre non è scientificamente plausibile estrapolare questa singola espressione, assegnandole un valore assoluto, da un contesto, quale è quello della Costituzione italiana, notoriamente garantista dei diritti fondamentali dell'uomo e dell'uguaglianza tra i cittadini di fronte allo Stato, compreso quello della libertà di scelta educativa.

*go per gli Stati membri di rendere possibile l'esercizio di tale diritto anche sotto il profilo finanziario e di accordare alle scuole le sovvenzioni pubbliche necessarie allo svolgimento dei loro compiti e all'adempimento dei loro obblighi in condizioni uguali a quelle di cui beneficiano gli istituti pubblici corrispondenti, senza discriminazioni nei confronti degli organizzatori, dei genitori, degli alunni e del personale”* (artt. 1,9): arrivando, in caso di violazione, perfino ad ipotizzare delle sanzioni severe: “*Le procedure in caso di violazione dei diritti fondamentali e dei principi giuridici generali enunciati nella Convenzione europea dei diritti dell'uomo, riconosciuta dalla Comunità europea, si applicano anche in caso di violazione della libertà di istruzione*” (artt. 2,3). È auspicabile che l’interesse collettivo arrivi a pesare molto più degli interessi di parte, favorendo così la ricerca di strade serie percorribili. Anche i genitori delle buone scuole pubbliche – statali e paritarie – è giusto che dicano la loro.

Noi buoni cittadini non possiamo più esimerci – perché tanto altri se ne occuperanno – o peggio sentirci giustificati – perché “poco potremmo fare”. Non può essere così, ciascuno di noi può contribuire, e molto, pronunciando una parola saggia e sapiente, scevra da qualsiasi pregiudizio.

Lo dobbiamo ai nostri avi, a uomini e donne che hanno pagato con la propria vita il prezzo della libertà e della democrazia, a uomini e donne che hanno calcato le aule parlamentari certi che solo le buone idee potevano fare la differenza (“*Il messaggio che invio, e credo anche più importante di quello scientifico, è di affrontare la vita con totale disinteresse alla propria persona, e con la massima attenzione verso il mondo che ci circonda*”. Rita Levi Montalcini), a uomini e donne che quotidianamente individuano nel loro servizio al progresso, più che alla ricerca spasmodica dell’affermazione delle proprie idee, l’unica chance per una società più giusta. E allora noi umili e semplici cittadini ma anche uomini e donne di buona volontà non stanchiamoci mai di ricercare la verità e chiediamoci il coraggio di saperla riconoscere una volta trovata. Perché credo sempre più che la crisi del nostro Paese sia una crisi che fa comodo a chi non ha interesse a uscirne, a quegli uomini e donne che pensano che solo attraverso la logica della “conduzione” del “plagio” dell’“asservimento dell’altro” si possa mantenere il dominio sulle menti e assicurarsi così una gestione futura.