

# Le catene invisibili: “the entangled school”

Sembra la definizione di un “nuovo stato” della materia: “the entangled school”. In fisica quantistica lo stato caratterizzato dall’ “entanglement” è capace di cose incredibili (per esempio, dà vita alle prime possibili forme di teletrasporto). Senza saperlo, stiamo per essere trasportati collettivamente in uno stato di “entanglement” (nodo, intreccio) senza precedenti.

Questo articolo riprende un [discorso già avviato](#) per comprendere, con lucidità e trasparenza, spero, quelle catene invisibili (poi, non tanto) che impediscono alle scuole il raggiungimento di quelle ambite finalità istituzionali, dottamente proclamate nella legislazione scolastica. I temi qui discussi trattano di problematiche poco gradevoli, come lo sono le malattie (sempre meno fisiche e più psicologiche) e la povertà (sempre più “fisica” e meno psicologica, dato che oltre il 28% della popolazione italiana è a rischio povertà secondo i dati ISTAT 2012) ma, come le malattie e la povertà, esse sono determinate da squilibri di sistema (individuali e collettivi) che toccano (prima o poi, si spera mai) tutti noi. Tratteremo di bilanci e di finanze, quindi, di autonomia finanziaria! E, per favore, non sorridete pensando e sghignazzando che parlar di soldi nella scuola sia come parlar di fiori al cimitero. Qualcosa c’è, e quel che ci si deve chiedere è... come fanno le scuole, con quel poco che hanno, a sopravvivere? Ma andiamo con ordine.

## AUTONOMIA FINANZIARIA: IL BILANCIO DI UNA SCUOLA

Tutte le scuole soffrono di un credito con lo Stato (cioè lo Stato è debitore e deve alle scuole) di circa 200.000 €, euro più, euro meno (dal 2002 al 2012, su una media di dieci anni). Questo deve essere assolutamente chiaro! Anche la scuola fantasticamente virtuosa, come quella che descriveremo qui, una fra tante, soffre di questa incapiente situazione di bilancio. Tempo fa un mio caro amico, nella stretta del bisogno, mi chiese: “Che dici, se vado al Ministero dalla tal-dei-tali, e le porto un bel bouquet, mi risolverà il problema?” È inutile dire, siamo in Italia... perché quando ci si trova dinanzi al bisogno, si finisce con il fare quel che non si sarebbe mai pensato di fare!

Ora, nell’attuale situazione finanziaria del Paese, è palese che questo debito – quei famigerati “residui fissi” – non saranno mai riscossi (sanati con uno Stato che paga e copre il debito) a meno che non si decidesse di prenderli dai “fondi pensione” (gettando sul lastrico i pensionati del futuro) o dalle tasche delle famiglie... in fondo, per una singola scuola  $200.000\text{€} / 700$  (famiglie) = 286 €/famiglia, si tratterebbe di far pagare ad una famiglia solamente 286€, con l’ovvia ipotesi che una scuola in media, tra iperdimensionate e sottodimensionate, sia al servizio di 700 famiglie. In questo modo, lo Stato risparmierebbe la bellezza di  $200.000 * 8.200$  scuole = 1,64 mld di euro. Che bella manovra finanziaria, eh? Come vedremo, questa

operazione servirebbe a risolvere solamente il problema del debito delle scuole, non il problema delle sue finanze.

Un esempio eclatante è quello della sicurezza. Intanto è bene ricordare che la sicurezza non è solo e semplicemente sicurezza degli edifici! Sicurezza è salute e la salute (art. 32 della Costituzione) viene sempre prima della stessa istruzione (art. 33 e 34 della Costituzione). Un ambiente sicuro è un ambiente salubre. Quindi, se ne deduce, la sicurezza non si riduce alla salvaguardia della struttura e alla prevenzione delle sue pericolosità (che pure sono gravissime, come il tetto che crolla o l'assenza di vie di fuga), ma sicurezza è anche non essere costretti a vivere e lavorare in un laboratorio senza DPI (dispositivi per la protezione individuale), in un ambiente maleodorante a causa di emissioni e fumi tossici e dannosi per la salute, in un sistema wifi selvaggio con un elevato inquinamento elettromagnetico... Ma "salute" e "sicurezza" vuol anche dire non accedere a locali e laboratori in massa con un alta densità di studenti per unità di superficie, garantire una gestione delle attività che impedisca ingorghi o sovraffollamento soprattutto in un laboratorio di chimica con provette (vetro) ed acidi. E possiamo continuare all'infinito... Ognuna di queste implicazioni rappresenta un costo che pare non sia stato e non sarà mai valutato da nessuno. Soluzione? È responsabilità esclusiva del datore di lavoro (si arrangi con la sua autonomia... e non si capisce se autonoma è la scuola o il datore di lavoro!!!). Ok. Bene, per modo di dire! Limitiamoci alla situazione più banale del problema "salute e sicurezza": la questione edilizia. Ebbene, ormai tutti sanno che lo stato delle strutture scolastiche è al limite (e le calamità naturali ce lo sbattono in faccia con tragedie di inumana sofferenza). E in Italia ci sono strutture vecchie e strutture giovani: le vecchie tutte da rifare (la loro manutenzione costa molto) e le nuove spesso fatte in fretta e furia, per cui fragili e, diciamo, instabili. Anche qui, stendiamo un velo pietoso (è il problema dell'edilizia in Italia e delle gestioni insane...). Ma che succede quando semplicemente una porta si stacca e rischia di schiacciare uno studente (o si denuncia una crepa in un soffitto)? La Provincia per le superiori e il Comune per il primo ciclo rispondono che "non ci sono soldi". Inutile scrivere, inutile chiedere. In tal caso, POICHÉ NON SI PUÒ PENSARE CHE I SOLDI CE LI ABBIA LA SCUOLA (sarebbe il colmo visto quel che si è detto sopra), non resta che ricordare al datore di lavoro (e l'Ente locale lo fa) che lui risponde penalmente del problema se non provvede immediatamente ad isolare la zona (ma l'Ente dimentica che il datore di lavoro opera solo ed esclusivamente con il suo potere di spesa, che in mancanza di fondi, non ha più...). E cominciando dalla porta si finisce con il chiudere il laboratorio pericoloso (con perdite di gas non riparabili), poi le scale di emergenza, e poi e poi... La scuola è tutta transennata, chiude! E questo, quando i genitori non portano via i propri figli prima della chiusura (o meglio accelerandone la chiusura).

Cosa ci facciamo con i 286 € della famiglia? Capite che il problema è di sistema! Potrei fare molti altri esempi, ma non ho lo spazio di un volume, quindi mi fermo qui. Mi limito ad un esempio molto concreto che mostra l'assurdo nella condizione delle scuole. La scuola che dirigo ha un problema congenito con lo scarico delle acque nere: gli scarichi sono tutti sotto il livello del manto stradale, quindi, degli scarichi comunali. Quando

realizzarono la struttura (naturalmente, non destinata a una scuola), pensarono di risolvere il problema (???) con un "locale pompe". Una vasca con quattro grosse pompe raccoglie le acque nere che una volta giunte ad un certo livello attiva le suddette pompe per portarle al livello degli scarichi comunali. Potete immaginare quel che succede periodicamente? Le pompe si bloccano, il motore della ventilazione si blocca o cade a pezzi perché su una struttura di cartone incollata sul soffitto in corrispondenza del canale di spurgo... risultato? Si è tutti nella m... fino al collo e, come diceva Cossiga, "non basta signori... attenti all'onda". Per dirlo lui, a maggior ragione credo di poterlo dire io. Ebbene, la solerte Presidenza, con tutto il suo bagaglio di buona volontà e buone intenzioni, si scatena alla ricerca di una soluzione. Trova un vicino, di professione costruttore, disposto a realizzare l'opera e avvia uno studio delle pendenze per portare gli scarichi sul versante opposto della scuola, la cui pendenza è ideale per scarichi senza complicati motori. Un bel servizio per tutti ma soprattutto per la "cosa pubblica". Il costruttore stima i costi e fa una proposta: i lavori interni alla scuola (quelli più complessi, perché attraversano tutta la poderosa struttura) decide di donarli generosamente alla comunità scolastica, ma quelli esterni alla scuola, su territorio comunale, chiede che siano finanziati dalla Provincia, o chi per lei. Immaginate quel che è successo? Sì. "Non ci sono soldi". "Occorre fare un progetto". "Difficile ottenere l'autorizzazione". E chi fa questo? E chi quest'altro...? Bene, alla fine non importa a nessuno che la scuola sia nella... Neanche il tentativo, da parte degli enti locali, di trovare un accordo con il privato. Conclusione? Anche quando il privato decide di contribuire, c'è sempre qualcosa che lo impedisce, a discapito del servizio pubblico.

#### FIS (FONDO DI ISTITUTO)

Il FIS oggi funziona grazie al lavoro assiduo e volontario di tutto il personale della scuola (docenti, personale non docente, dirigenti e dsga).

La sua gestione è faticosa. Essa prevede una proposta della dirigenza nella cosiddetta "contrattazione di istituto" (che si è ridotta alla definizione del FIS e dell'organizzazione ad essa correlata, perché l'orario settimanale dipende quasi esclusivamente da ciò che si fa oltre l'ordinario orario di servizio), un Collegio dei docenti che delibera il POF ed i suoi progetti, un Consiglio di Istituto che adotta il POF ed i suoi progetti, un calcolo certosino che assegni il Fondo a tutte le attività, una contrattazione favorevole e la compatibilità dei revisori. Tempi richiesti: circa 5 mesi. E tutto questo quando si decide di assegnare un FIS (perché oggi è in discussione la sua eliminazione). Ma non è la fatica della gestione del FIS l'oggetto di questa riflessione.

Cosa rappresenta il FIS: è un mondo caotico e complesso. La contestazione recente, ancora in corso, è nata con la "faccenda delle 24 ore". Il Premier ha sostenuto che la categoria dei docenti è "rigida" perché non ha permesso neanche l'aggiunta di un paio d'ore alle 18 ore di lezione settimanali. Bene, su questo molti hanno scritto, e molto si è scritto di "burn out", ma naturalmente poco si è capito se si continua a pensare che il rapporto di un docente a 25/30 studenti sia cosa da misurare con l'ora in più. Il problema eclatante è che chiunque "viva" nel mondo della scuola sa perfettamente che

il tempo è ormai incommensurabile: si sa quando si comincia e non si sa mai quando si finisce. Un calcolo medio del costo orario per il compenso accessorio o aggiuntivo di un docente su un progetto europeo o su fondi ministeriali (per esempio sui fondi della 6/2000) porta alla somma di circa 40 € lorde (quindi circa 24 € nette all'ora) e per un dirigente la beffa è ancor più dissacrante perché il suo costo orario medio sui compensi accessori è di 30 € lorde (18€ nette) – a causa della sua “confusa” funzione onnicomprensiva. Ma, anche questo non è l'oggetto della presente riflessione.

Il punto è che con questo FIS si riescono a “incentivare” alcuni progetti “veri” che altrimenti non si farebbero mai e che però sono essenziali alla sopravvivenza, prima, e alla identità culturale, poi, della scuola. Progetti come quello dell'orientamento, quello delle olimpiadi, quello del teatro o del laboratorio musicale, quello dello studio assistito (fondamentale baluardo contro la dispersione scolastica), non sarebbero possibili. E tutte le commissioni e le funzioni dell'organigramma di una scuola? Senza di esse la scuola non potrebbe funzionare. Sto parlando della Vicepresidenza, dei Direttori di laboratorio (si pensi ai Tecnici e ai Professionali), dei Coordinatori di classe, della Commissione elettorale, della Commissione formazione classi (cruciale per il successo scolastico), della gestione Web del sito e della progettazione di un uso proprio di una biblioteca. Tutto questo non sarebbe possibile. Ma quanto costa tutta questa immensa attività trasversale della scuola alla quale partecipa tutto il personale?

Il finanziamento (lordo dipendente) del FIS è di circa 100.000 € a scuola. Poiché le scuole sono attualmente circa 8200, si ha un totale di  $100.000 € * 8200 = 820$  milioni di euro all'anno. Una scuola mediamente ha circa 100 dipendenti (tra docenti e personale non docente), quindi ogni docente ha circa  $100.000 € / 100 = 1000 €$  all'anno lorde a sua disposizione per svolgere l'intera mole di attività più sopra elencata, in modo parziale e frettolosa. Ovviamente, sono somme lorde, quindi si tratta di 600 € circa all'anno, cioè circa  $600 € / 12 = 50 €$  al mese per gestire tutte le attività ed i progetti della scuola (commissioni, progetti, etc.). Per fare ancora più chiarezza dell'assurdo, 50 € al mese significano 2 € al giorno. E questo non si chiama volontariato? Lo si fa per volontariato, per necessità, per l'utenza...

Ma c'è chi pensa di toglierlo con un taglio lineare, in parte o del tutto. Certo, si tratta di una bella sommetta vista alla Totò (“la somma fa il totale”), infatti, potremmo risparmiare sulla spesa pubblica dell'istruzione 820 milioni (è una somma che fa gola al “ragioniere dello Stato” di turno): in fondo che ci fa un docente con quei miseri 2 € al giorno? Toglierebbe eliminare problemi e semplificherebbe la complessa gestione di cui ho parlato più su, liti per una manciata di spaghetti (Misericordia e Nobiltà...), e così, finalmente, avremmo il terzo settore “direttamente” nella scuola: il volontariato diventerebbe “volontariato senza rimborsi” (perché più che di compenso accessorio si tratta, come abbiamo visto, di un semplice e misero rimborso spese). Sarebbe un recupero di circa 1 mld per lo Stato. Il prezzo che si paga? Bè, quelle attività sono necessarie, essenziali, alla vita di una scuola, quindi bisogna farle per forza. E allora si dovrebbe cambiare il contratto nazionale – il CCNL scuola – ed imporre al dipendente l'obbligo di svolgere tutte le stesse attività in CCNL senza FIS: il docente deve fare

tutte le attività "altre" che ha fatto finora senza compenso. Il problema delle 24 ore si è ora trasferito al FIS. Sarebbe un modo furbetto per far passare un lavoro essenziale per un lavoro improprio, e quindi "non retribuibile".

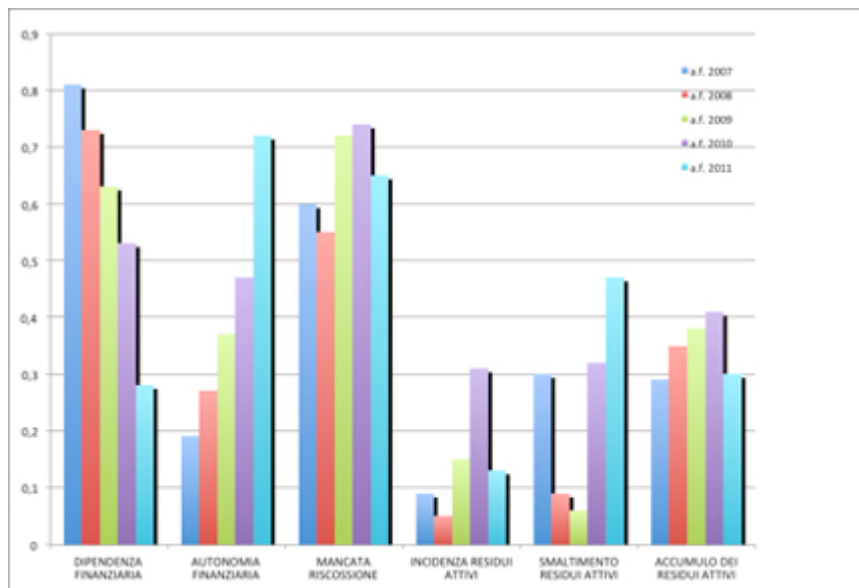
#### ENTRATE E SPESE DI BILANCIO (NON STANDARD)

E quando ci sono altre entrate? Qui si scatena il massimo della rigidità statale fino alla minaccia: ti controllo la cassa. Quali sono le altre entrate possibili "non ordinarie" come il FIS, il pagamento degli stipendi ai supplenti o il budget per il funzionamento amministrativo e didattico? Esempi sono i seguenti:

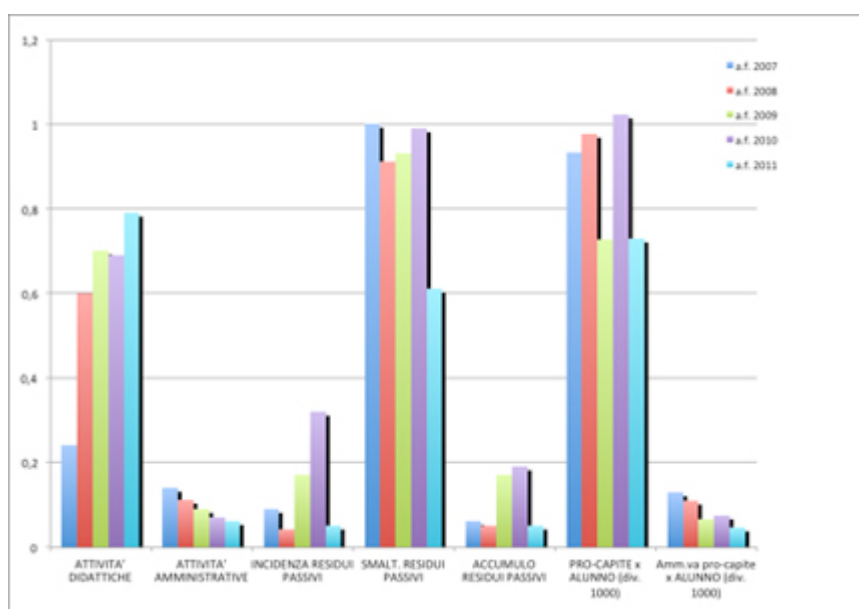
- Progetti su finanziamenti del FSE (Fondo sociale europeo) o della Regione, della Provincia, e dei Comuni;
- Fondi privati come il contributo delle famiglie;
- Attività privatistiche come le certificazioni nelle lingue o per l'ECDL (la patente del computer);
- Altre entrate private (donazioni, il contributo del bar interno, sponsorizzazioni...).

Una scuola molto attiva, ed economicamente virtuosa, sana i propri debiti con queste attività che a loro volta comportano una complessità ed un onere di lavoro e di relazione con questi Enti Terzi di una difficoltà incredibile. Ore ed ore di lavoro per compensi simili a quel costo orario calcolato più sopra. Queste entrate sono frutto di quello che oggi si chiama "bilancio sociale" (vedi A.M. Allega e altri, "La responsabilità civile, amministrativa e penale dei dirigenti dello Stato", Simone 2009). Convenzioni, protocolli, accordi di rete, contratti tutti finalizzati a delle rendicontazioni che di umano hanno ben poco perché ancora iperburocraticizzati. Ma come si dice, "o questa minestra o ti butti dalla finestra" (ne ho già parlato [qui](#)). Si accettano queste regole del gioco per non cadere nel baratro del buco nero. Per avere un'idea di un bilancio virtuoso ho raccolto in due istogrammi l'evoluzione del bilancio di una scuola per i suoi ultimi quattro anni, l'uno per le entrate, l'altro per le spese. I parametri utilizzati sono quelli del sistema Axios concepiti essenzialmente per distinguere entrate e spese per la "didattica" (quindi per i ragazzi), entrate e spese per la "gestione" e, infine, i parametri di controllo del "debito" (residui fissi e passivi).

- Tab 1: Entrate 2007-2011



– Tab 2: Spese 2007-2011



Ebbene, come si può vedere, in questa scuola si spende poco e sempre meno per la gestione, si spende molto, anche sempre di più, per i ragazzi e, infine, si riesce a ridurre il debito con un controllo della superficie del buco nero in virtù del “fund raising”. Resta il fatto che molte delle entrate, faticosamente raccolte, finiscono nelle fauci del buco nero, limitando l’operabilità della scuola. Resta il fatto che in regimi di tagli lineari accade che si decida da oggi a domani che le scuole possano fare a meno del finanziamento statale per il suo funzionamento (dall’acquisto delle penne e della carta per fotocopie ai toner delle stampanti, senza parlare delle provette per il laboratorio di chimica o le resistenze per elettronica o i pesetti per la fisica...). Oggi, queste scuole sono in grave difficoltà e sarebbe un colpo mortale eliminare da un lato senza costruire una possibilità di azione e di intervento dall’altro. L’autore è convinto che il male peggiore è dovuto al terribile vincolo della scuola allo Stato. Lo Stato vuole il totale controllo del bilancio della scuola (per poter recuperare nelle sue casse qualche briciola) e non le consente di costruirsi la sua autonomia finanziaria. Abbiamo visto il caso del “pozzo delle acque nere”. Lo

Stato ti impedisce un accordo con il privato a beneficio di entrambi. La scuola vuole la privatizzazione, credo che la desideri, magari nella forma di scuole partecipate alle quali l'autore si è riferito nel precedente articolo.

Ma si è molto ostili a queste trasformazioni radicali. E perché non lasciare la scelta di essere una scuola di Stato (solo pubblico), a chi vuole continuare a vivere la sua schiavitù legata agli umori del "taglio di Stato" a fronte della garanzia di una totale immobilità (c'è chi ha questa ambizione); la scelta di una scuola partecipata a chi vuole realizzare una scuola con un bilancio "governato" dalle esigenze di chi vive e crea lavoro (in parte pubblico, controllato dallo Stato com'è ora, ed in parte privato, controllato da un Consiglio di Amministrazione della scuola stessa – quindi bilanci separati); ed infine quella di chi desidera solamente una scuola privata con un bilancio tutto suo "senza alcun onere per lo Stato"? Pensare ad un ingresso del privato come un sacrilegio contro le finalità dello Stato è semplicemente molto riduttivo, ma pensare ad un privato che partecipa al finanziamento per assumere diplomati in virtù della sua coprogettazione dei profili in uscita, non sembra poi tanto male, visto che la finalità principale della Costituzione è quella di garantire al cittadino della Repubblica un "lavoro". Il privato così investirebbe per creare lavoro ai diplomati della scuola e formare i suoi dipendenti su una base istruzionale "mista" (non solo tecnico-professionale), i fondi interprofessionali di Confindustria potrebbero contribuire alla formazione "integrata scuola-azienda" in alternanza "vera" e l'INAIL investire nella formazione e gestione sulla sicurezza.

Dopo aver sentito e letto tante corbellerie ho sentito il dovere di intervenire con un po' di chiarezza e corretta informazione. Spero di essere riuscito nell'intento. Una reazione e un sentimento legittimi per un dirigente scolastico. Occorre ricordare che un dirigente è tale per concorso, quindi, per aver studiato, ma ciò che fa (e che sa fare) un dirigente dipende essenzialmente dalla sua storia personale in quanto è solo questa "personalizzazione" che lo ha plasmato "a far tutto o a far niente". Non si diventa bravi gestori della "cosa pubblica" (perché altra cosa è naturalmente un "manager") solamente con un corsetto e un tirocinio (quando c'è, perché gli ultimi vincitori di concorso non lo hanno neppure fatto). E la trasformazione da Preside in Dirigente (con una legge dello Stato – la Bassanini del 1997), cioè da uomo di cultura in "manager pubblico", così come non ha mutato i Presidi, allo stesso modo, non ha prodotto dei dirigenti con carismatiche caratteristiche gestionali e culturali. Pertanto, in generale, il dirigente scolastico è d'ufficio addetto alle finanze della scuola ma certo non le ama più di tanto, se non fosse per il fatto che ci deve sopravvivere e far sopravvivere la sua stessa scuola con quella cultura che rappresenta sul territorio.

Insomma, per concludere, abbiamo suggerito un taglio di circa 2,5 mld di euro con la conseguenza di una "quasi immediata" chiusura delle scuole statali. Ma, in fondo al tunnel, luce c'è e la si può intravedere se si limita Stato e privato, relegandoli in una condizione limite, e lasciando fiorire, invece, scuole con bilanci "aperti" e diversamente articolati.

Arturo Marcello Allega