

RIVISTA
BIMESTRALE
DI FORMAZIONE
E AGGIORNAMENTO

- NORMATIVO
- CONTRATTUALE
- GESTIONALE

PER L'ASSOCIAZIONE
GESTORI ISTITUTI
DIPENDENTI
DALL'AUTORITÀ
ECCLESIASTICA

PER GLI ENTI
NON PROFIT

AGIDAE



FONDER è il Fondo Nazionale Interprofessionale Bilaterale per la formazione continua, che promuove e finanzia la formazione dei lavoratori degli Enti Religiosi, imprese e organizzazioni di qualsiasi settore.



Orientati alla crescita.

L'ADESIONE AL FONDO È COMPLETAMENTE GRATUITA

NON COMPORTA ONERI PER IL DATORE DI LAVORO

NON COMPORTA ONERI PER I LAVORATORI

**L'OPPORTUNITÀ
PER FORMARE
I DIPENDENTI
A COSTO ZERO**

- Istituti religiosi
- Scuole
- Ospedali
- Associazioni
- Enti di formazione
- Società di consulenza
- Imprese editoriali
- Industrie
- Altre organizzazioni

SOGGETTI COSTITUENTI:

PER INFORMAZIONI:

www.fonder.it - segreteria@fonder.it
tel. 06 85457401 - fax 06 85457411





ASSOCIAZIONE GESTORI ISTITUTI DIPENDENTI
DALL'AUTORITÀ ECCLESIASTICA

PRESIDENZA NAZIONALE

P. Francesco Ciccimarra

Presidente

Sr. Teresita Moiraghi

Vice Presidente

Sr. Daniela Gallo

Vice Presidente

Sr. Emanuela Brambilla

Segretaria

Sr. Maria Annunciata Vai

Tesoriere

anno V - N.4
Luglio | Agosto 2014

00198 Roma - Via V. Bellini 10
Tel. 06 85457101 - Fax 06 85457111
agidae@agidae.it - www.agidae.it

AGIDAE

**Rivista bimestrale
di formazione
e aggiornamento**

- **Normativo**
- **Contrattuale**
- **Gestionale**

Per l'Associazione
Gestori Istituti
Dipendenti dall'Autorità
Ecclesiastica

per gli enti Non Profit

Direttore responsabile

P. Francesco Ciccimarra

Direzione

P. Francesco Ciccimarra

Redazione

Emanuela Brambilla
Giorgio Capoccia
Ettore Ferraro
Daniela Gallo
Nicola Galotta
Francesco Macrì
Armando Montemarano
Emanuele Montemarano
Paolo Saraceno
Mimma Scalera
Maria Annunciata Vai

*Registrazione Tribunale di
Roma n. 328 del 5-08-2010.
Poste Italiane S.p.A.
Spedizione in
Abbonamento Postale
70 % - C/RM/DCB*

*Grafica e stampa
SER Graph Srl
Via Guido Reni, 54 - Roma
tel. 06 36 00 42 41
www.sergraph.it*

PRESENTAZIONE

L'AGIDAE è l'Associazione dei Gestori degli Istituti Dipendenti dall'Autorità Ecclesiastica, fondata nel 1960, che svolgono attività apostoliche rilevanti anche per l'ordinamento dello Stato (scuole, pensionati, case di riposo e di assistenza, parrocchie, ecc.) e che, per il loro funzionamento, si servono di personale dipendente.

All'AGIDAE aderiscono anche istituzioni ed enti laici che scelgono di adottare il CCNL.

L'AGIDAE:

- ⇒ stipula il CCNL con i Sindacati Nazionali del settore Scuola:
 - FLC CGIL,
 - CISL SCUOLA,
 - UIL SCUOLA,
 - SNALS CONFESAL,
 - SINASCA;
- ⇒ stipula il CCNL con i Sindacati Nazionali del settore Socio-Sanitario-Assistenziale-Educativo:
 - F.P. CGIL,
 - FISASCAT CISL,
 - UILTuCS UIL;
- ⇒ assiste gli associati nell'applicazione delle norme contrattuali, nei rapporti sindacali e nelle problematiche amministrative e gestionali.

ISCRIZIONI

E' sufficiente compilare e inviare il modulo pubblicato nel sito www.agidae.it con l'indicazione dell'attività svolta dall'Istituto o Ente ecclesiastico (scuola o socio-assistenziale).

In caso di cooperative, società, associazioni, ecc., allegare copia dello statuto.

L'AGIDAE comunica l'accettazione formale e indica le modalità per effettuare il versamento della quota associativa fissata per ciascun anno solare.

QUOTE ASSOCIATIVE

QUOTE ASSOCIATIVE 2014

Istituti	€ 380,00
Economi/Superiori	€ 200,00
Consulenti	€ 550,00

VARIAZIONI E DISDETTE

Qualsiasi variazione di indirizzo, telefono o gestione deve essere comunicata per iscritto all'AGIDAE, come pure la cessazione di attività o la disdetta di iscrizione.

sommario

EDITORIALE



- 4** Editoriale
P. Francesco Ciccimarra

ATTIVITA' SINDACALE



- 7** Commissione Paritetica Nazionale Scuola
Accordo sulla disciplina del contratto a tempo determinato

ARTICOLI



- 8** Il bonus di 80 euro in busta paga: le novità
Isabella Ayme

DECRETI, DELIBERE E ORDINANZE MINISTERIALI



- 13** Riduzione cuneo fiscale per lavoratori dipendenti e assimilati
(Circolare Agenzia delle Entrate n. 22/E dell'11/07/2014)

ATTI CONVEGNI



- 20** Atti Convegno Nazionale di Studio AGIDAE
Roma, 25-26 aprile 2014
- 21** Da Giovanni XXIII a Giovanni Paolo II: l'azione apostolica della Chiesa in dialogo con la società
Leonardo Salutati
- 32** Il fallimento degli Enti ecclesiastici
Armando Montemmarano
- 42** Leadership scolastica e identità istituzionale della scuola: valori, missione, visione
Angelo Paletta
- 50** La valutazione degli Istituti scolastici: profili educativi e aspetti gestionali. Report di un'esperienza
Giorgio Capoccia
- 60** AGIDAE OPERA: servizi ad opera d'arte
- 62** Estate in formazione
- 63** Consulenza AGIDAE



L'estate non ci esime dal monitorare costantemente la difficile situazione degli Associati e dal perseguire un'opera di supporto sempre più intenso per attutire le condizioni di precarietà crescente sotto il profilo gestionale. Qualunque iniziativa che in qualche modo faccia intravedere la possibilità di raggiungere questo obiettivo viene attentamente esaminata e perseguita. Vanno letti in questa luce:

- *l'Accordo che il 10 giugno l'AGIDAE ha sottoscritto con le OO.SS. firmatarie del contratto nazionale della scuola sui contratti a tempo determinato, di cui si è data notizia nel precedente numero di questa Rivista (cfr. Editoriale, pp. 4-5, e il testo in questo numero);*
- *il notevole impegno profuso nella formazione: nei soli mesi di luglio e agosto, oltre duecento persone, religiose e non, hanno frequentato ben sette corsi di 40 ore cadauno, implementando e consolidando conoscenze di notevole spessore professionale: a Roma, dall'organizzazione aziendale alla contabilità, alla elaborazione tecnica della busta paga; ad Assisi, dal ruolo del Coordinatore didattico e sue responsabilità alla valutazione delle competenze, dai*

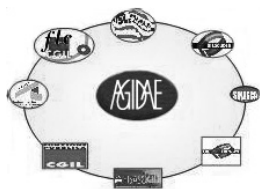
modelli organizzativi al TQM, Total Quality Management. Come si vede, è alta la sensibilità degli Istituti in materia di aggiornamento del proprio personale forse perché ci si rende conto, ora come mai in precedenza, che la formazione e il miglioramento continuo degli addetti alle attività congregazionali rappresentano una vera e propria conditio sine qua, per proseguire con efficacia l'opera di cultura, di evangelizzazione, di presenza nel sociale. Assisi ha registrato, forse, il numero più elevato di partecipazione negli ultimi anni, segnatamente nel settore della responsabilità didattica con tutte le problematiche che nei tempi recenti si sono affacciate in maniera pressante sul tavolo sempre aperto dell'educazione dei ragazzi.

- *Le prime fasi del rinnovo del CCNL Scuola. Da quasi due anni il Contratto Scuola dell'AGIDAE è scaduto. Si è avviata, seppure in maniera informale, una trattativa tecnica con le OO.SS ai fini del rinnovo per i prossimi anni. Lo esige una rinnovata legislazione sul lavoro, in particolare per il settore del contratto a tempo determinato, una normativa di maggiore flessibilità, un raccordo tra la disciplina contenuta nel vigente CCNL e il nuovo scenario giuslavoristico. Lo richiede, non ultimo, l'adeguamento delle retribuzioni al costo della vita. L'AGIDAE è consapevole della crisi del settore, una crisi sulla quale pesano, oltre ai fattori congiunturali generali, anche gli effetti del costo del lavoro, che, nonostante i tentativi dell'attuale Governo di sostenere l'occupazione e la tenuta delle aziende, rischia di non consentire la prosecuzione delle attività se non ricorrendo a stratagemmi, sistemi, normative non consoni alla tradizione e alla dottrina sociale della Chiesa. Per fare in modo che il CCNL sia di fatto gestibile dai nostri Associati, la piattaforma che si intende presentare opererà una chiara linea di demarcazione tra passato e futuro, tra lavoratori in forza e futuri collaboratori, sopprimendo per questi ultimi elementi retributivi mai conquistati sul campo. Questo consentirà alle scuole, nei prossimi anni, una riduzione complessiva dei costi pari ad un livello di due cifre percentuali. Non dimentichiamo, tuttavia, che il risparmio sui salari non sempre è foriero di successi gestionali; anzi. Una scuola di qualità presuppone collaboratori di qualità, meritevoli, pertanto, di retribuzioni proporzionate al livello qualitativo espresso. E non c'è dubbio, peraltro, che le scuole di qualità difficilmente possono presentare problemi gestionali di natura economica, posto*

che dovrebbero essere frequentate da un numero di alunni in grado di sostenerne i relativi costi. In ogni caso, il CCNL che si presenterà sarà legato al periodo storico che stiamo vivendo, e che non può eludere le relative problematiche socio-economiche dei gestori e dei lavoratori. Si deve dare atto alle OO.SS. firmatarie del CCNL della particolare sintonia nella percezione delle difficoltà che vivono i gestori e che possono avere ricadute negative anche sul piano dell'occupazione in termini di perdita dei posti di lavoro, riduzione dei trattamenti economici e giuridici fino ad oggi assicurati.

- **AGIDAE OPERA:** tra gli strumenti che l'Associazione intende porre come un **nuovo servizio** per gli Associati. Oltre a quanto fino ad oggi realizzato dall'AGIDAE (**Fondazione AGIDAE LABOR** per la formazione dei religiosi e dei lavoratori, **AGIQUALITAS** per la certificazione di qualità, **FONDER** per il finanziamento della formazione continua del personale), nei prossimi giorni muoverà i primi passi anche una **struttura dedicata** alla ricerca di fattori di efficientamento gestionale in settori di interesse comune e di significativa incidenza sul piano dei costi aziendali. In un momento di difficoltà economiche generali, soltanto una presa di coscienza che uno dei modi più efficaci per incidere positivamente sui costi complessivi resta senza alcun dubbio quello di "mettersi insieme", rafforzare il senso dell'aggregazione, presentarsi all'esterno "come associazione", recuperare il senso dell'appartenenza aggregativa, dismettendo consapevolmente una dimensione di autarchia ad oggi non più in grado di assicurare la continuità del servizio che le congregazioni faticano a garantire. AGIDAE OPERA nasce da questa fondamentale esigenza: non lasciare soli gli Istituti nel dipanare le complessità del presente e supportarli anche organizzativamente nella gestione di beni e servizi comuni. Vuole essere questo il senso del "gruppo di acquisto": l'Associazione che si presenta ai fornitori di beni e servizi come un **unico soggetto contraente**, salvaguardando, come è ovvio, la titolarità dei rapporti giuridici degli enti. E' una sfida, l'ennesima, che l'Associazione intende percorrere con l'esclusiva finalità di razionalizzare, ottimizzare, efficientare le gestioni, assicurando competenza, qualità, efficacia, responsabilità. Se gli Istituti saranno disposti ad accogliere questa nuova opportunità potranno auspicabilmente percepirne i concreti benefici per le gestioni sofferenti.

Buona estate.



Commissione Paritetica Nazionale Scuola Accordo sulla disciplina del contratto a tempo determinato

(Legge 16 maggio 2014, n. 78)

Il giorno 10 giugno 2014, alle ore 11:00, presso la sede AGIDAE in Via V. Bellini 10 a Roma, si è riunita la Commissione Paritetica Nazionale composta da:

- per l'AGIDAE: Padre Francesco Ciccimarra, Suor Daniela Gallo, Suor Teresita Moiraghi, Suor Maria Annunciata Vai, Suor Emanuela Brambilla;
- per la FLC CGIL: Massimo Mari e Maria Grazia Orfei;
- per la CISL Scuola: Elio Formosa;
- per la UIL Scuola: Adriano Enea Bellardini;
- per lo SNALS CONF.SAL: Roberto Mollicone, Silvestro Lupo;
- per il SINASCA: Pierluigi Cao.

e ha concordato quanto segue:

- **per il personale docente non abilitato**, considerato quanto previsto dall'art. 5, comma 4 bis del decreto legislativo 6 settembre 2001, n. 368, come modificato dalla legge 16 maggio 2014 n. 78, riguardante la disciplina della successione dei contratti, è confermato quanto stabilito nel Protocollo di Intesa sottoscritto il 24 luglio 2013 tra l'AGIDAE e le Organizzazioni Sindacali FLC CGIL, CISL SCUOLA, UIL SCUOLA, SNALS CONF.SAL e SINASCA;
- **per il personale docente abilitato**, sono consentite le proroghe nell'arco di complessivi trentasei mesi, secondo quanto disposto dall'art. 4 del decreto legislativo 6 settembre 2001, n. 368, come modificato dalla legge 16 maggio 2014 n. 78. Concorrono al raggiungimento dei 36 mesi anche i periodi di insegnamento precedentemente prestati nell'Istituto senza possesso di titolo di abilitazione;
- **per il personale non docente**, si applica la normativa prevista dall'art. 4 del decreto legislativo 6 settembre 2001, n. 368, come modificato dalla legge 16 maggio 2014 n. 78;
- **per tutto il personale**, si applica quanto stabilito dall'art. 1 del decreto legislativo 6 settembre 2001, n. 368, come modificato dalla legge 16 maggio 2014 n. 78, che consente l'apposizione di un termine alla durata del contratto di lavoro subordinato, di durata non superiore a 36 mesi, a prescindere dalle ragioni che lo giustificano (acausale).
- Per quanto riguarda la successione tra contratti a tempo determinato, opera quanto previsto dalla Legge 16 maggio 2014 n. 78, ovvero 10 giorni di intervallo per i contratti di durata inferiore a 6 mesi e 20 giorni per contratti di durata superiore a 6 mesi.

Letto, confermato e sottoscritto.

AGIDAE FLC CGIL CISL SCUOLA UIL SCUOLA SNALS CONF.SAL SINASCA

Isabella Ayme



Il bonus di 80 euro in busta paga: le novità

Il Decreto-Legge 24 aprile 2014 n. 66 recante “Misure urgenti per la competitività e la giustizia sociale”, convertito con modificazioni in Legge 23 giugno 2014 n. 89 (pubblicata in G.U. n. 143 del 23 giugno 2014), ha introdotto il bonus fiscale di 80 euro che è già andato ad impattare positivamente sullo stipendio dei lavoratori, a partire dallo scorso mese di maggio.

Si tratta, per il momento, di una misura valida solo per il 2014: il premier Renzi ha demandato alla prossima Legge di Stabilità la sua trasformazione in provvedimento strutturale, insieme al reperimento dei 10 miliardi di coperture finanziarie che servono. L’Agenzia delle Entrate, con diversi e successivi provvedimenti amministrativi, ha fornito risposte ai numerosi quesiti legati all’applicazione del credito di imposta e, soprattutto, ha precisato chi sono i soggetti beneficiari e le modalità di calcolo del credito di imposta che il sostituto deve erogare in ciascun periodo di paga.

In primis, le Circolari n. 8/E del 28 aprile e 9/E del 14 maggio hanno chiarito che gli adempimenti fondamentali che il sostituto deve effettuare per concedere gli 80 euro al proprio dipendente sono tre.

In particolare, bisogna:

1. **verificare la capienza dell’imposta lorda** sui redditi da lavoro rispetto alle detrazioni per lavoro;
2. **calcolare l’importo del credito spettante** in relazione al **reddito complessivo**:
 - a. se il reddito complessivo non è superiore a 24.000 euro, il credito spetta per un importo pari a 640 euro;
 - b. se, invece, il reddito complessivo è superiore a 24.000 euro, ma non a 26.000, il credito di 640 euro spetta per la parte corrispondente al rapporto tra l’importo di 26.000 euro, diminuito del reddito complessivo, e l’importo di 2.000 euro, cioè applicando il “meccanismo del décalage” (quindi, l’importo del credito si azzerà al raggiungimento di un livello di reddito complessivo pari a 26.000 euro).

**Il Bonus
di 80 euro
in busta paga**

DECRETO-LEGGE
24 aprile 2014, n. 66

Reddito annuo lordo	Bonus annuo
da € 0 a € 8.000	€ 0
da € 8.000 a € 24.000	€ 640
da € 24.500	€ 480
da € 25.000	€ 320
da € 25.500	€ 160
da € 26.000 in poi	€ 0

Pertanto, i dipendenti che assommano più redditi - oltre a quello erogato da questo sostituto d'imposta - che li portino a superare il limite di 24mila euro lordi, devono avvertire i responsabili dell'erogazione degli stipendi, per evitare poi di dover restituire il denaro in sede di conguaglio;

3. **determinare l'importo da erogare in ciascun periodo di paga:** l'importo del credito spettante deve essere, infatti, parametrato al numero dei giorni di lavoro dell'anno, tenuto conto delle regole ordinariamente applicabili per l'applicazione delle detrazioni previste dall'art. 13 del TUIR. Ad esempio, se un dipendente ha lavorato solo 120 giorni nell'anno 2014, l'interessato avrà diritto a 210,41 euro, come risultato di $(640/365) \times 120$.

CHI SONO I BENEFICIARI

Il bonus Irpef spetta a tutti i lavoratori dipendenti e a chi percepisce redditi assimilati al lavoro dipendente come:

- i soci lavoratori delle cooperative;
- i disoccupati che percepiscono l'indennità di disoccupazione;
- i lavoratori che percepiscono somme di sostegno al reddito come indennità di mobilità e in cassa integrazione guadagni;
- i titolari di borse di studio e assegni di formazione professionale;
- i collaboratori coordinati e continuativi e quelli a progetto;
- i lavoratori impiegati in lavori socialmente utili;
- i pensionati (da luglio 2014).

Hanno diritto al bonus **anche colf e badanti**, ma in questo caso i datori di lavoro non devono corrisponderlo: saranno i lavoratori stessi che, per ottenerlo, dovranno presentare la dichiarazione dei redditi (730 o Unico) l'anno prossimo.

Anche per i **lavoratori deceduti** gli eredi possono chiedere il riconoscimento del bonus in occasione della presentazione della loro dichiarazione dei redditi tramite modello Unico.

Possono accedere al bonus anche alcune categorie che, nello specifico, includono tra gli altri, i compensi ottenuti da lavori socialmente utili, da tirocini e borse di studio, i compensi dei sacerdoti.

Il bonus viene riconosciuto automaticamente dal proprio datore di lavoro in busta paga sulla base dei dati reddituali di cui egli è a conoscenza. Per chi percepisce le indennità di mobilità o di disoccupazione viene erogato direttamente dall'Ente insieme all'indennità.

CHI SONO GLI ESCLUSI

Vediamo nel dettaglio le categorie per ora escluse dal bonus.

Il Governo Renzi non esclude che alcune tra esse avranno la possibilità di divenirne beneficiarie con la Legge di Stabilità 2015.

1) Chi guadagna più di 25mila euro. Niente bonus per chi guadagna più di 1.500 euro netti al mese, considerati una cifra in grado di mettere i soggetti in sicurezza dalla soglia di povertà. Il provvedimento è di sostegno alle famiglie in difficoltà e 25mila euro è la cifra ritenuta discriminante: sotto questa quota di reddito scatta il bonus, mentre al di sopra se ne è esclusi. Per ora ne sono escluse anche le famiglie monoreddito e con figli.

2) Incapienti. Chi ha un reddito al di sotto degli 8mila euro annui non è soggetto al Fisco e, almeno per il momento, non è incluso nel bonus.

3) Partite Iva. Niente bonus per liberi professionisti e lavoratori autonomi.

A QUANTO AMMONTA

Il bonus Irpef viene calcolato sul reddito complessivo annuo e viene diviso per il numero di stipendi che verranno percepiti dal mese di maggio fino a fine anno, quindi nella maggioranza dei casi sarà diviso per 8 (buste paga da maggio a dicembre). Come avviene per le detrazioni da lavoro dipendente, il bonus viene rapportato al periodo di lavoro svolto nell'anno. Quindi, lavorando solo da luglio a novembre, verranno percepiti i 5/12 del bonus. Viceversa, chi ha lavorato solo i primi mesi dell'anno, avrà diritto a recuperare il bonus non percepito presentando la dichiarazione dei redditi l'anno prossimo.

Per redditi compresi tra 8.000 e 24.000 euro la detrazione è fissa a 640 euro. Per i redditi compresi tra i 24.000 e 26.000 euro, invece, la detrazione viene calcolata in base al reddito. Ovviamente, la cifra potrà subire delle piccole variazioni, che dipendono, appunto, dal reddito preciso.

Per quanto riguarda l'importo del bonus, secondo la Circolare n. 9/E dell'Agenzia delle Entrate, i sostituti d'imposta devono calcolarlo su base giornaliera. Quindi, per chi ha diritto all'importo massimo di 640 euro da suddividere negli stipendi da maggio a dicembre, l'agevolazione oscillerà tra i 78,77 euro per i mesi con 30 giorni e gli 80,98 euro per i mesi con 31 giorni. Per un contratto a termine con scadenza il 31 ottobre, invece, il bonus complessivo è di 533,04 euro (640/365 moltiplicato per 304 giorni), che sarà suddiviso nei mesi da maggio a ottobre. Gli importi sono anticipati, per conto dell'amministrazione, dal sostituto d'imposta che poi li recupera compensando con le ritenute e, nel caso, i contributi previdenziali.

A COSA FARE ATTENZIONE

Il bonus Irpef spetta, come sopra illustrato, a chi non è incapiente e cioè a chi, una volta tolte dall'imposta totale le detrazioni da lavoro, ha ancora imposte da pagare. In pratica, chi guadagna fino a 8.000 euro all'anno sicuramente non ne ha diritto. Un lavoratore, però, che abbia lavorato solo alcuni mesi all'anno guadagnando complessivamente 8.000 euro, potrebbe aver comunque diritto a una parte del bonus. Per questo è sempre bene controllare e farlo presente al datore di lavoro o a chi presta assistenza fiscale.

Chi guadagna più di 8.000 euro all'anno e ha a carico il coniuge e/o i figli risultando, quindi, incapiente grazie alle detrazioni per carichi di famiglia, ha diritto al bonus.

Nel caso di cambio di lavoro nel corso dell'anno, bisogna comunicare al nuovo datore l'importo del bonus eventualmente percepito fino a quel momento, in modo tale da consentirgli di applicare la corretta tassazione e riconoscere eventualmente il bonus residuo ancora spettante.

Allo stesso modo, nel caso di più redditi da lavoro che complessivamente producono un reddito superiore a quello che dà diritto al bonus, occorre comunicare a ogni datore di lavoro di non applicarlo, altrimenti l'anno prossimo, in sede di presentazione del modello 730, il lavoratore dovrà restituire quanto gli fosse stato indebitamente corrisposto.

Occorre fare attenzione anche nel caso di redditi da locazioni su cui si paghi la cedolare secca: anche questi concorrono al calcolo del limite di reddito totale per ottenere il bonus.

GLI ULTIMI CHIARIMENTI DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE

Dopo la conversione in Legge 23 giugno 2014 n. 89 del Decreto-Legge 24 aprile 2014, n. 66, l'Agenzia delle Entrate è intervenuta con la Circolare n. 22/E dell'11 luglio 2014, per fornire ulteriori chiarimenti sull'applicazione della norma, soprattutto dal punto di vista dei sostituti di imposta, coloro cioè che effettivamente sono chiamati a riconoscere il bonus Irpef degli 80 euro.

La Legge n. 89/2014 ha apportato una rilevante modifica in ordine alla modalità di recupero del credito erogato dai sostituti di imposta eliminando il concetto di "capienza".

In precedenza, infatti, il sostituto di imposta poteva utilizzare solo fino a "capienza", l'ammontare complessivo delle ritenute **disponibili in ciascun periodo di paga** e, per la differenza, i contributi previdenziali dovuti per il medesimo periodo di paga.

Oggi, l'attuale formulazione della norma, prevede che le somme erogate ai lavoratori *"sono recuperate dal sostituto di imposta mediante l'istituto della compensazione"*; pertanto, il recupero del credito da parte dei sostituti d'imposta avviene mediante



compensazione con le somme a debito utilizzando il modello di pagamento F24 con un limite massimo compensabile di € 700.000 (rif. art. 9, comma 2, DL n. 35/2013).

Inoltre, per le caratteristiche di questo credito, non si applica nemmeno la limitazione di cui all'art. 31 DL n. 78/2010, che prevede un divieto di compensazione dei crediti relativi alle imposte erariali in presenza di debiti iscritti a ruolo di ammontare superiore a 1.500 €. Pertanto, la Circolare 22/E ha chiarito che la Legge n. 89/2014 ha soppresso sia il riferimento alla "capienza" dell'ammontare complessivo delle ritenute disponibili, ma anche il riferimento al "periodo di paga". **I sostituti di imposta, dunque, erogano il bonus in via automatica ai lavoratori che ne abbiano i requisiti, indipendentemente dalla capienza delle ritenute disponibili e dei contributi dovuti.**

Lo strumento per il recupero del credito erogato ai lavoratori rimane esclusivamente il modello di pagamento F24 e si potrà compensare il credito anche in sezioni diverse dalla sezione Erario.

L'eventuale credito non utilizzato in compensazione potrà essere utilizzato nei successivi versamenti effettuati con il modello F24.

Il codice tributo per il recupero da esporsi nella sezione Erario del modello di pagamento F24 è "1655", mentre gli importi a debito compensati potranno riferirsi alla medesima sezione Erario o alle sezioni INPS, Regioni, IMU e altri tributi locali, altri enti previdenziali e assicurativi.



Riduzione cuneo fiscale per lavoratori dipendenti e assimilati

(Circolare Agenzia delle Entrate n. 22/E dell'11/07/2014)

OGGETTO: Art. 1 del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66 - Riduzione del cuneo fiscale per lavoratori dipendenti e assimilati - Modifiche apportate dalla legge di conversione 23 giugno 2014, n. 89

PREMESSA

Con le circolari n. 8/E del 28 aprile 2014 e n. 9/E del 14 maggio 2014 sono stati forniti chiarimenti sull'applicazione del credito (di seguito, "credito") previsto per l'anno 2014 dall'articolo 1 del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66 (di seguito, "decreto"), concernente la "*Riduzione del cuneo fiscale per lavoratori dipendenti e assimilati*", a favore dei titolari di reddito di lavoro dipendente e di taluni redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente, ai quali corrisponda un'imposta lorda di ammontare superiore alle detrazioni da lavoro loro spettanti.

La legge 23 giugno 2014, n. 89, pubblicata nella G.U., serie generale, n. 143 del 23 giugno 2014, ed entrata in vigore il 24 giugno 2014, nel convertire in legge il decreto, ha apportato talune modifiche all'art. 1 del decreto stesso riguardanti, tra l'altro, le modalità di recupero del credito erogato dai sostituti d'imposta, compresi gli enti pubblici e le amministrazioni dello Stato.

Con la presente circolare vengono forniti chiarimenti relativi alle modifiche apportate in sede di conversione in legge del decreto.

1. SOGGETTI TENUTI AL RICONOSCIMENTO DEL CREDITO

L'articolo 1, comma 4, primo periodo, del decreto prevede che, per l'anno 2014, i sostituti d'imposta di cui agli articoli 23 e 29 del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 600, riconoscono il credito eventualmente spettante ai sensi dell'articolo 13 del TUIR.

Con circolare n. 8/E del 2014, al par. 2, sono state fornite indicazioni sui sostituti d'imposta tenuti al riconoscimento del credito.

In tale contesto, la legge di conversione, lasciando immutato il primo periodo del comma 4, ha sostituito il secondo periodo stabilendo che "*Il credito di cui al primo periodo è riconosciuto, in via automatica, dai sostituti d'imposta*".

La modifica non determina alcuna variazione del novero dei sostituti d'imposta tenuti al riconoscimento del credito in via automatica, che rimangono quelli individuati al primo periodo del comma 4 del decreto.

La modifica si limita, infatti, a perfezionare il testo del comma 4 sotto il profilo del *drafting*, sopprimendo riferimenti normativi non necessari perché contenuti nel primo periodo del medesimo comma.

2. RECUPERO DELLE SOMME EROGATE

2.1 Modalità di recupero

La legge di conversione ha apportato, invece, una rilevante modifica in ordine alle modalità di recupero del credito erogato dai sostituti d'imposta. A tal fine, è stato sostituito il secondo periodo del comma 5 dell'art. 1 del *decreto* ed è stato soppresso il comma 6.

Prima della modifica il secondo periodo del comma 5 prevedeva che, per il recupero del credito erogato ai lavoratori, i sostituti d'imposta utilizzassero, fino a capienza, l'ammontare complessivo delle ritenute disponibile in ciascun periodo di paga e, per la differenza, i contributi previdenziali dovuti per il medesimo periodo di paga.

Il secondo periodo del comma 5, nell'attuale formulazione, prevede che le somme erogate ai lavoratori *“sono recuperate dal sostituto d'imposta mediante l'istituto della compensazione di cui all'articolo 17 del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241”*.

In proposito si ricorda che con risoluzione n. 48/E del 2014 è stato istituito il codice tributo “1655”, denominato “Recupero da parte dei sostituti d'imposta delle somme erogate ai sensi dell'articolo 1 del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66”. Proprio l'utilizzo di tale codice consente ai sostituti d'imposta il recupero delle somme erogate ai lavoratori mediante l'istituto della compensazione di cui all'art. 17 del d.lgs. n. 241 del 1997.

Al par. 4.2 della circolare n. 9/E del 2014 sono state fornite le prime indicazioni in merito, chiarendo che il recupero del credito da parte dei sostituti d'imposta avviene mediante compensazione con le somme a debito utilizzando il modello di pagamento F24 e che, per le stesse finalità di recupero, alla compensazione non si applica il limite di cui all'articolo 34 della legge 23 dicembre 2000, n. 388. Si tratta del limite massimo compensabile ai sensi dell'articolo 17 del d.lgs. n. 241 del 1997, elevato a 700.000 euro dall'art. 9, comma 2, del decreto-legge n. 35 del 2013.

Al riguardo si precisa che per le caratteristiche del credito previsto dall'art. 1 del *decreto*, al relativo recupero da parte dei sostituti d'imposta mediante compensazione non si applica neanche la limitazione di cui all'articolo 31 del decreto-legge n. 78 del 2010, che prevede un divieto di compensazione ai sensi dell'art. 17, comma 1, del d.lgs. n. 241 del 1997 dei crediti relativi alle imposte erariali in presenza di debiti iscritti a ruolo, per imposte erariali ed accessori, di ammontare superiore a 1.500 euro.

La modifica in esame, nel semplificare la disciplina del recupero delle somme da parte dei sostituti, da un lato ha inserito la previsione della compensazione di cui all'art. 17 del d.lgs. n. 241 del 1997, e dall'altro ha contestualmente soppresso sia il riferimento alla *“capienza”* dell'ammontare complessivo delle ritenute disponibili, sia il riferimento al *“periodo di paga”* per l'individuazione delle ritenute disponibili e dei contributi dovuti, utilizzabili per il recupero.

Conseguentemente, i sostituti d'imposta erogano il credito in via automatica ai lavoratori che ne abbiano i requisiti, indipendentemente da ogni considerazione circa la capienza delle ritenute disponibili e dei contributi dovuti.

I medesimi sostituti, per il recupero del credito erogato ai lavoratori, si avvarranno esclusivamente del modello di pagamento F24 e potranno utilizzare l'importo corrispondente al credito erogato per il versamento, mediante compensazione, di qualsiasi importo a debito esposto nel medesimo modello F24, anche in sezioni diverse dalla sezione Erario. L'eventuale credito non utilizzato in compensazione potrà essere utilizzato nei successivi versamenti effettuati con il modello di pagamento F24.

In ordine alle concrete modalità di utilizzo, si evidenzia che il codice tributo 1655 deve essere esposto nella sezione Erario del modello di pagamento F24, mentre gli importi a debito compensati potranno riferirsi, a seconda dell'oggetto del versamento, alla medesima sezione Erario o alle sezioni INPS, Regioni, IMU e altri tributi locali, altri enti previdenziali e assicurativi.

È possibile che un sostituto d'imposta, al momento del pagamento delle retribuzioni relative a un dato mese:

- eroghi il credito ad alcuni lavoratori e, pertanto, maturi a sua volta un credito verso l'erario di corrispondente importo;
- recuperi il credito in precedenza già erogato ad altri lavoratori, ad esempio perché le circostanze evidenziate al par. 2.4 della circolare n. 9/E del 2014 richiedono il ricalcolo del credito spettante, e, pertanto, maturi un debito verso l'erario per il corrispondente importo.

In detta ipotesi, il sostituto d'imposta dovrà preliminarmente raffrontare l'importo del credito erogato ai lavoratori in un dato mese con l'importo del credito recuperato ai lavoratori nel medesimo mese.

Se dal raffronto risulta che l'importo del credito erogato ai lavoratori è superiore a quello recuperato, il sostituto d'imposta dovrà utilizzare in compensazione solo l'importo netto a credito risultante dalla differenza.

Se dal raffronto risulta che l'importo del credito recuperato ai lavoratori è superiore a quello erogato, il sostituto d'imposta dovrà versare l'importo netto a debito entro gli ordinari termini di versamento delle ritenute d'acconto. In questo caso dovrà essere utilizzato il codice tributo 1655 per il versamento dell'importo a debito.

Sono comunque fatti salvi i comportamenti dei sostituti d'imposta che prima del 24 giugno 2014, data di entrata in vigore della legge di conversione del *decreto*, abbiano recuperato il credito erogato ai lavoratori mediante compensazione utilizzando il modello di pagamento F24.

Nel modello di dichiarazione dei sostituti d'imposta saranno indicate le modalità di rappresentazione delle compensazioni effettuate.

2.2 Utilizzo del codice tributo 1655

Con risoluzione n. 48/E del 2014 è stato specificato che in sede di compilazione del modello di versamento F24 il codice tributo è esposto nella sezione "Erario" in corrispondenza delle somme indicate nella colonna "importi a credito compensati", con l'indicazione nel campo "rateazione/regione/prov./mese rif." e nel

campo “anno di riferimento”, del mese e dell’anno in cui è avvenuta l’erogazione del beneficio fiscale, rispettivamente nel formato “00MM” e “AAAA”.

Di seguito sono formulati alcuni esempi sull’utilizzo del codice tributo 1655 in relazione alle tematiche trattate.

2.3 Anno e mese di erogazione

Per l’individuazione del mese e dell’anno di pagamento del credito al lavoratore occorre fare riferimento al giorno in cui è avvenuta l’erogazione del credito ai lavoratori da parte dei sostituti d’imposta, ordinariamente coincidente con quello di pagamento delle retribuzioni.

Esempio: il sostituto d’imposta paga il 10 luglio 2014 gli stipendi relativi al mese di giugno 2014, attribuendo un credito pari a euro 1.600. La sezione Erario del modello F24 andrà compilata nel modo seguente:

Codice tributo	Rateazione/regione/ prov./mese rif.	Anno di riferimento		Importi a debito versati		Importi a credito compensati
1655	07	2014				1600,00
		Totale	A		B	1600,00

Esempio: il sostituto d’imposta paga il 27 giugno 2014 gli stipendi relativi al medesimo mese di giugno 2014, attribuendo un credito pari a euro 1.600. La sezione Erario del modello F24 andrà compilata nel modo seguente:

Codice tributo	Rateazione/regione/ prov./mese rif.	Anno di riferimento		Importi a debito versati		Importi a credito compensati
1655	06	2014				1600,00
		Totale	A		B	1600,00

2.4 Recupero nel 2015 di crediti erogati nel 2014

Il riferimento al mese e all’anno di pagamento del credito al lavoratore deve essere mantenuto anche se il credito è utilizzato nel 2015.

Esempio: il sostituto d’imposta paga il 10 dicembre 2014 gli stipendi relativi al mese di novembre 2014, attribuendo un credito pari a euro 1.600. La sezione Erario del modello F24 andrà compilata nel modo seguente anche nell’ipotesi che il credito sia utilizzato in compensazione nel 2015:

Codice tributo	Rateazione/regione/ prov./mese rif.	Anno di riferimento	Importi a debito versati	Importi a credito compensati
1655	12	2014		1600,00
		Totale	A	B 1600,00

2.5 Erogazioni effettuate entro il 12 gennaio 2015

L'erogazione del credito effettuata nel 2015 entro il 12 gennaio deve essere considerata come avvenuta nel mese di dicembre 2014.

Esempio: il sostituto d'imposta paga il 10 gennaio 2015 gli stipendi relativi al mese di dicembre 2014, attribuendo un credito pari a euro 1.600. La sezione Erario del modello F24 andrà compilata nel modo seguente:

Codice tributo	Rateazione/regione/ prov./mese rif.	Anno di riferimento	Importi a debito versati	Importi a credito compensati
1655	12	2014		1600,00
		Totale	A	B 1600,00

2.6 Erogazioni effettuate in più mesi

Se il sostituto d'imposta utilizza il medesimo modello F24 per recuperare importi relativi a crediti erogati ai lavoratori in mesi diversi occorre indicare in due righe distinte gli importi relativi a ciascun mese.

Esempio: il sostituto d'imposta paga il 10 luglio 2014 gli stipendi relativi al mese di giugno 2014, attribuendo un credito pari a euro 1.600, e paga il 10 agosto 2014 gli stipendi relativi al mese di luglio 2014, attribuendo un credito pari a euro 1.600. La compensazione è effettuata mediante un unico modello F24.

La sezione Erario del modello F24 andrà compilata nel modo seguente:

Codice tributo	Rateazione/regione/ prov./mese rif.	Anno di riferimento	Importi a debito versati	Importi a credito compensati
1655	07	2014		1600,00
1655	08	2014		1600,00
		Totale	A	B 3200,00

2.7 Contestuale erogazione e recupero di crediti ai lavoratori

Se il sostituto d'imposta in un dato mese eroga il credito ad alcuni lavoratori e recupera il credito ad altri lavoratori, il sostituto d'imposta dovrà utilizzare in compensazione solo l'importo netto risultante dalla differenza.

Esempio: il sostituto d'imposta paga il 10 novembre 2014 gli stipendi relativi al mese di ottobre 2014, erogando un credito pari a euro 1.600, e contestualmente recupera ad altri lavoratori un credito pari a euro 400. Nella sezione Erario del modello F24 andrà esposto l'importo netto a credito di euro 1.200 nel modo seguente:

Codice tributo		Rateazione/regione/ prov./mese rif.		Anno di riferimento		Importi a debito versati		Importi a credito compensati
1655		11		2014				1200,00
				Totale	A		B	1200,00

Esempio: il sostituto d'imposta paga il 10 novembre 2014 gli stipendi relativi al mese di ottobre 2014, erogando un credito pari a euro 360, e contestualmente recupera ad altri lavoratori un credito pari a euro 800. Nella sezione Erario del modello F24 andrà esposto l'importo netto di euro 440 nel modo seguente:

Codice tributo		Rateazione/regione/ prov./mese rif.		Anno di riferimento		Importi a debito versati		Importi a credito compensati
1655		11		2014		440,00		
				Totale	A	440,00	B	

2.8 Erogazioni effettuate in sede di conguaglio di fine anno

Se il sostituto d'imposta si trova a dover erogare il credito in sede di conguaglio di fine anno nei mesi di gennaio o febbraio 2015, deve comunque utilizzare il codice tributo 1655 per l'utilizzo in compensazione dell'importo corrispondente al credito erogato o per il versamento corrispondente al credito recuperato. In questo caso andranno indicati come mese di riferimento "dicembre" e come anno di riferimento "2014".

Esempio: il sostituto d'imposta paga il 10 febbraio 2015 gli stipendi relativi al mese di gennaio 2015, erogando in sede di conguaglio nello stesso giorno, un credito pari a euro 1.600. La sezione Erario del modello F24 andrà compilata nel modo seguente:

decreti, delibere e ordinanze ministeriali

Codice tributo		Rateazione/regione/ prov./mese rif.		Anno di riferimento		Importi a debito versati		Importi a credito compensati
1655		12		2014				1600,00
				Totale	A		B	1600,00

Esempio: il sostituto d'imposta paga il 10 febbraio 2015 gli stipendi relativi al mese di gennaio 2015, recuperando in sede di conguaglio nello stesso giorno un credito pari a euro 640. La sezione Erario del modello F24 andrà compilata nel modo seguente:

Codice tributo		Rateazione/regione/ prov./mese rif.		Anno di riferimento		Importi a debito versati		Importi a credito compensati
1655		12		2014		640,00		
				Totale	A	640,00	B	

Omissis.



AGIDAE

LE ATTIVITA' APOSTOLICHE
DEGLI ENTI ECCLESIASTICI E NON PROFIT

*Identità, Complessità, Prospettive
nella luce del Magistero e della Normativa, oggi.*

Atti del Convegno Nazionale di Studio



Roma, 25-26 aprile 2014

Pontificio Istituto Patristico
AUGUSTINIANUM

Leonardo Salutati



***Da Giovanni XXIII a Giovanni Paolo II:
l'azione apostolica della Chiesa
in dialogo con la società***

GIOVANNI XXIII

L'enciclica *Mater et magistra* (15 maggio 1961) è scritta a 70 anni dalla *Rerum Novarum*. Giovanni XXIII risponde alle nuove esigenze del tempo con **un documento che esprime nella dottrina e nell'atteggiamento il senso dell'intervento della Chiesa nella vita della società terrena:** cioè come madre e maestra dei popoli, non dunque in contesa con i poteri politici e le forze sociali nei loro campi di azione.

È corretto il parere di molti che ritengono che il pensiero di Giovanni XXIII sia un punto di demarcazione nella questione sociale, tuttavia non tanto per i contenuti che, di fatto, riassumono l'elaborazione di Pio XII. L'originalità sta piuttosto nel **passaggio da uno stile apologetico ad un approccio più equilibrato**, quale quello di chi sa di essere in possesso del dono di una verità da condividere con i fratelli.



Con questa enciclica, tra l'altro, il magistero sociale della Chiesa assumeva e mostrava in modo decisivo la sua dimensione planetaria. Infatti, se per i cristiani e i cattolici il documento doveva servire da orientamento all'azione, l'enciclica era però rivolta ***a tutti gli uomini di buona volontà***.

- ❖ Per la prima volta in un documento del magistero sociale, il Papa non si occupa tanto di capitalismo o socialismo ma fa una proposta.
- ❖ C'è una visione di Chiesa più larga rispetto a quella di Pio XII che ha un orizzonte prevalentemente europeo.
- ❖ Predomina uno spirito conciliatore e non polemico.

- ❖ Il problema sociale assume una dimensione globale e per la prima volta il Papa si indirizza a tutti gli uomini di buona volontà.
- ❖ C'è una palese accettazione del contributo delle scienze sociali.

Fin dalla sua prima enciclica, *Ad Petri Cathedram* (29 giugno 1959), Giovanni XXIII aveva manifestato la sua preoccupazione sociale. In *Mater et magistra*, che non è un documento programmatico, vi sono importanti riferimenti alla dimensione sociale:

- ✓ causa di tutti i mali è il disprezzo della verità;
- ✓ le nazioni sono comunità di uomini per cui, pensando agli Stati, occorre pensare agli uomini concreti;
- ✓ l'eccessiva disparità esistente tra gli uomini è una minaccia alla pace;
- ✓ parlando ai datori di lavoro ricorda di non preoccuparsi solo del profitto, e che i lavoratori, che al profitto contribuiscono, devono essere visti dai padroni come fratelli;
- ✓ lo sviluppo deve essere non solo economico ma anche morale;
- ✓ riferendosi ai poveri: la Chiesa non li trascura ma li guarda come madre.

Giovanni XXIII decide di scrivere *Mater et magistra*:

- a) **perché è preoccupato dei poveri**, e la DSC è espressione dell'impegno della Chiesa per i poveri, e perché **la Chiesa difende i diritti degli operai**.

Nessuna meraviglia dunque che la Chiesa Cattolica (...) abbia costantemente tenuto alta la fiaccola della carità, non meno con i precetti che con gli esempi largamente dati; carità che, armonizzando insieme i precetti del mutuo amore e la loro pratica, realizza mirabilmente il comando di questo duplice dare, che compendia la dottrina e l'azione sociale della Chiesa (MM 4).

Quando Leone XIII pubblicò l'enciclica *Rerum novarum*, certamente **non era la prima volta che la Sede Apostolica scendeva sull'arena dei terreni interessi a difesa dei miseri**. (...) Mentre taluni osavano accusare la Chiesa cattolica quasi che di fronte alla questione sociale si limitasse a predicare la rassegnazione ai poveri e ad esortare i ricchi alla generosità, Leone XIII non esitò a proclamare e a **difendere i legittimi diritti dell'operaio** (MM 9).

Questa sollecitudine accompagnerà Giovanni XXIII fino alla fine. Infatti, nell'indire il Concilio Vaticano II cui aveva assegnato il compito di rimettere in luce l'autentica missione della Chiesa, preoccupato che tale finalità venisse oscurata dalla settantina di schemi preparatori, il Papa la volle direttamente proporre al mondo nel messaggio teletrasmesso dell'11 settembre 1962: il Concilio dovrà contribuire alla diffusione del senso sociale e comunitario che è immanente nel cristianesimo autentico. **Solo così la Chiesa potrà presentarsi come la Chiesa di tutti, ma anzitutto come la Chiesa dei poveri.**

- b) Inoltre, il Papa scrive l'enciclica perché vi sono stati grandi mutamenti in vari campi: scientifico-tecnico-economico, sociale, politico. **E, a questo riguardo, è offerta una visione cristiana, positiva, che vede nel progresso un riflesso del Dio creatore.** È la visione che sta all'origine della **dottrina dei segni dei tempi** che sarà ripresa da *Gaudium et spes* e diventerà un aspetto fondamentale della riflessione teologica successiva.

Il Papa è realista, vede chiaramente l'azione di Dio nel progresso che però è mescolata al peccato, **per questo c'è necessità di un continuo discernimento.** Egli osserva: *"Sarebbe errato dedurre (...) che i Nostri figli, soprattutto del laicato, debbano considerare prudente attenuare il proprio impegno cristiano nel mondo; lo devono invece rinnovare e accentuare"* (MM 232).

Vi è una forte sottolineatura della **coincidenza tra essere cristiano ed essere impegnato nella società** per divenirne luce, anima e fermento. Dal momento che un essere umano diventa cristiano, cessa per lui la neutralità di fronte alle strutture sociali: cioè non gli può essere indifferente che esse siano giuste o ingiuste, né basta che il battezzato denunci le ingiustizie e se ne scandalizzi: **il suo dovere è quello di cambiarle!**

"Gli esseri umani, diventando cristiani, non possono non sentirsi impegnati a migliorare istituzioni e ambienti dell'ordine temporale: sia perché in essi non venga lesa la dignità umana, sia perché vengano eliminati e ridotti gli ostacoli al bene e moltiplicati gli incentivi e gli inviti ad esso" (MM 166).

Su questa linea la sua riflessione sullo sviluppo è attualissima. Al n. 60 è detto:

"Riteniamo opportuno richiamare l'attenzione su un principio fondamentale, che cioè allo sviluppo economico si accompagni e si adegui il progresso sociale" (MM 60).

È un'idea che sarà ripresa da Paolo VI nella *Populorum progressio*, col termine di **sviluppo integrale**. Infatti, al centro di tutto sta la persona umana, per cui la crescita economica senza redistribuzione di ricchezza è sterile. Questo concetto è precisato più

avanti, dove Giovanni XXIII riferisce lo sviluppo alla **legge morale** vista come **legge naturale** che ha la sua origine in Dio. È un anticipo di quanto sarà sviluppato da Paolo VI nella *Populorum Progressio*. Nel trattare di gravi problemi e difficoltà esistenti, quali quello demografico, afferma:

“dobbiamo (...) affermare chiaramente che quei problemi non vanno affrontati e quelle difficoltà non vanno superate, facendo ricorso a metodi e a mezzi che sono indegni dell'uomo e che trovano la loro spiegazione soltanto in una concezione prettamente materialista dell'uomo stesso e della sua vita” (MM 178).

*“La vera soluzione si trova soltanto nello sviluppo economico e nel progresso sociale, che rispettino e promuovano i veri valori umani, individuali e sociali; **sviluppo economico e progresso sociale, cioè, attuati nell'ambito morale, conformemente alle dignità dell'uomo e a quell'immenso valore che è la vita dei singoli esseri umani;** e nella collaborazione su piano mondiale che permetta e favorisca un'ordinata e feconda circolazione di utili cognizioni, di capitali e di uomini”* (MM 179).

*“In questo senso il cristiano che vuole efficacemente dare il proprio contributo al progresso lo potrà fare soltanto se si adopererà nell'interiorità di se stesso a vivere il suo operare nella storia come una **sintesi di elementi scientifico-tecnici-professionali e di valori spirituali** al fine di superare la frattura tra credenza religiosa e operare quotidiano”* (cf. PT 53).

Ricomposta armonicamente la propria sintesi personale, il cristiano dovrà inserirsi nelle istituzioni sociali per potere operare efficacemente dal di dentro delle medesime, non scordando che non è sufficiente essere illuminati dalla fede e assetati di giustizia, ma è necessario essere: **scientificamente competenti, tecnicamente capaci, professionalmente esperti** (PT 77).

In questo senso, sono tre le qualità che contraddistinguono l'impegno cristiano per la realizzazione della giustizia:

1) La tempestività, che non significa precipitosità. Dice il Papa: *“non ci si logori in discussioni interminabili e sotto il pretesto del meglio e dell'ottimo, non si trascuri di compiere il bene che è possibile e perciò doveroso”* (MM 219).

2) L'apertura al dialogo: i cattolici impegnati nello svolgimento di attività economico-sociali vengono a trovarsi, perciò, spesso, in frequenti rapporti con altri che non hanno la stessa visione della vita. In tali rapporti i nostri figli siano vigilanti per essere sempre coerenti con se stessi, per non venire mai a compromessi riguardo alla religione e alla morale; **ma nello stesso tempo siano e si mostrino animati da spirito di**

comprensione, disinteressati, e disposti a collaborare lealmente nell'attuazione di oggetti che siano di loro natura buoni o almeno riducibili al bene (MM 220; ripreso da PT 82).

3) Una sana insoddisfazione: il problema dell'adeguazione della realtà sociale alle esigenze obiettive della giustizia è problema che non ammette mai una soluzione definitiva. I nostri figli, pertanto, devono vigilare su se stessi per non adagiarsi soddisfatti in obiettivi già raggiunti. Anzi, per tutti gli esseri umani è quasi un dovere pensare che quello che è stato realizzato è sempre poco rispetto a quello che resta ancora da compiere per adeguare gli organismi produttivi, le associazioni sindacali, le organizzazioni professionali, i sistemi assicurativi, gli ordinamenti giuridici, i regimi politici, le istituzioni a finalità culturali, sanitarie, ricreative e sportive, alle dimensioni proprie dell'era dell'atomo e delle conquiste spaziali: era nella quale la famiglia umana è già entrata e ha iniziato il suo nuovo cammino con prospettive di un'ampiezza sconfinata (PT 81).

A proposito dell'era atomica, sembra proprio che Giovanni XXIII abbia avuto un ruolo fondamentale nel disinnescare la crisi di Cuba esplosa nel 1962. Quando i sovietici hanno missili puntati sugli Usa e il mondo è sull'orlo della guerra, sappiamo che anche la Santa Sede si mobilita.

Ma è solo nel 2000 che uno studioso russo, **Anatoly Krasikov**, rintraccia negli archivi di Washington il telegramma dell'ambasciatore statunitense a Roma che anticipava al presidente Kennedy l'iniziativa di Giovanni XXIII.

In un libro intervista al dottor Mario Spallone (medico di Togliatti) del 1993, questi affermava «di aver trasmesso a padre Messineo (redattore della Civiltà cattolica) una richiesta sovietica per sollecitare dal Papa un messaggio di pace nel giro di 36 ore». Infatti, sia la Russia che gli Usa non avevano relazioni diplomatiche con la Santa Sede. Nella notte tra 23 e 24 ottobre, Papa Roncalli definisce il testo di un radiomessaggio inviato subito alle ambasciate romane delle due nazioni e divulgato da Radio Vaticana il 25 ottobre:

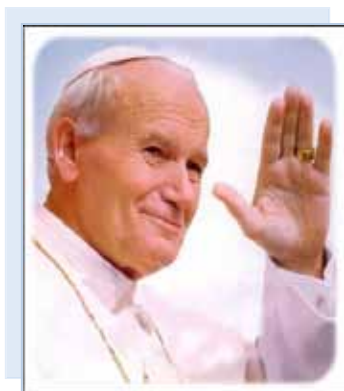
«Alla Chiesa sta a cuore più di ogni altra cosa la pace e la fraternità tra gli uomini; ed essa opera senza stancarsi mai a consolidare questi beni... Oggi noi rinnoviamo questo appello accorato e supplichiamo i capi di Stato di non restare insensibili a questo grido dell'umanità. Facciano tutto ciò che è in loro potere per salvare la pace: così eviteranno al mondo gli orrori di una guerra, di cui nessuno può prevedere le spaventevoli conseguenze. Continuino a trattare... Promuovere, favorire, accettare trattative, ad ogni livello e in ogni tempo, è norma di saggezza e prudenza, che attira le benedizioni del Cielo e della terra».

Queste parole hanno un'eco enorme. Le due nazioni tornano a trattare. Anche se la vera storia della vicenda non è ancora scritta, credo si possa dire che l'intervento di Giovanni XXIII sia stato determinante.

GIOVANNI PAOLO II

Giovanni Paolo II ha offerto un contributo fondamentale alla riflessione e all'azione sociale, in anni di trasformazioni epocali del mondo, durante i quali nuovi interrogativi e nuovi bisogni sono emersi nella vita delle persone, delle famiglie, della società civile e dell'intera umanità.

Sono gli anni dell'avvento delle nuove tecnologie, della rivoluzione telematica, della scarsità delle risorse energetiche e della questione ambientale, della globalizzazione dei processi economici e delle migrazioni di popoli, che hanno radicalmente modificato la vita degli uomini con conseguenze di immensa portata.



È stata una fase di veloce cambiamento che non è stata accompagnata da un altrettanto tempestivo adeguamento culturale e sociale in termini di regole e valori, di riorganizzazione familiare e dei servizi sociali.

Il cambiamento ha generato nuove insicurezze, nuove disuguaglianze, nuova disoccupazione, nuove schiavitù che continuano a minacciare l'integrità della persona umana, spesso considerata come uno dei parametri in gioco e non come il criterio di ogni scelta economica e politica.

In questo scenario la voce della Chiesa, espressa nel magistero di Giovanni Paolo II, è stata una delle più lucide ed autorevoli in termini di profondità e ampiezza dell'analisi delle problematiche, nonché delle vie di soluzione a difesa dell'uomo e della sua dignità.

La *Laborem exercens*, la *Sollicitudo rei socialis* e la *Centesimus annus* costituiscono un corpo dottrinale unico, che ci restituisce la visione evangelica dell'economia, del lavoro, dello sviluppo, degli stili di impresa e dei modelli di azione politica, illustrando in modo chiaro le dimensioni di una comunità umana orientata al raggiungimento del bene comune, attraverso l'interdipendenza e la fraternità universale.

Giovanni Paolo II è il più sociale di tutti i Papi. Le sue encicliche offrono con coerenza una riflessione a forte contenuto sociale, producendo una grande sintesi tra teologia e questione sociale. In tutti i documenti vi è sempre un accenno alla problematica sociale.

È un grande antropologo e il suo magistero è una difesa dell'uomo come tale, fondato sulla visione che la Chiesa ha dell'uomo. Sulla linea di Paolo VI, Giovanni Paolo è convinto che ciò che la Chiesa ha da offrire all'umanità è proprio la sua comprensione dell'uomo.

Nella sua prima enciclica programmatica, *Redemptor hominis* (4 marzo 1979), colpisce la presenza di paragrafi dedicati alla questione sociale in un contesto propriamente teologico. Al n. 13 di questo documento troviamo la chiave di lettura di tutto il magistero di Giovanni Paolo II: **essa consiste nella profonda comprensione del mistero dell'incarnazione:**

“Quando, attraverso l'esperienza della famiglia umana in continuo aumento a ritmo accelerato, penetriamo nel mistero di Gesù Cristo, comprendiamo con maggiore chiarezza che, alla base di tutte queste vie lungo le quali (...) deve proseguire la Chiesa dei nostri tempi, c'è un'unica via: è la via sperimentata da secoli, ed è, insieme, la via del futuro. Cristo Signore ha indicato questa via, soprattutto quando - come insegna il Concilio - «con l'incarnazione il Figlio di Dio si è unito in certo modo ad ogni uomo». La Chiesa ravvisa, dunque, il suo compito fondamentale nel far sì che una tale unione possa continuamente attuarsi e rinnovarsi. La Chiesa desidera servire quest'unico fine: che ogni uomo possa ritrovare Cristo, perché Cristo possa, con ciascuno, percorrere la strada della vita, con la potenza di quella verità sull'uomo e sul mondo, contenuta nel mistero dell'Incarnazione e della Redenzione, con la potenza di quell'amore che da essa irradia” (RH 13).

Proseguendo, il Papa porta fino in fondo le conseguenze del mistero dell'incarnazione. Tra l'altro siamo qui invitati ad apprendere l'arte del discernimento della costante presenza di Dio nella storia:

“Sullo sfondo dei sempre crescenti processi nella storia, che nella nostra epoca sembrano fruttificare in modo particolare nell'ambito di vari sistemi, concezioni ideologiche del mondo e regimi, Gesù Cristo diventa, in certo modo, nuovamente presente, malgrado tutte le apparenti sue assenze, malgrado tutte le limitazioni della presenza e dell'attività istituzionale della Chiesa” (RH 13).

Come è presente:

“Gesù Cristo diventa presente con la potenza di quella verità e di quell'amore, che si sono espressi in Lui come pienezza unica e irripetibile, benché la sua vita in terra sia stata breve ed ancor più breve la sua attività pubblica...”

Per questo:

“Gesù Cristo è la via principale della Chiesa. Egli stesso è la nostra via «alla casa del Padre», ed è anche la via a ciascun uomo. Su questa via che conduce da Cristo all'uomo, su questa via sulla quale Cristo si unisce ad ogni uomo, la Chiesa non può esser fermata da nessuno. Questa è l'esigenza del bene temporale e del bene eterno dell'uomo. La Chiesa, per riguardo a Cristo ed in ragione di quel mistero che costituisce la vita della Chiesa stessa, non può rimanere insensibile a tutto ciò che serve al vero bene dell'uomo, così come non può rimanere indifferente a ciò che lo minaccia”.

E continua:

“Il Concilio Vaticano II, in diversi passi dei suoi documenti, ha espresso questa fondamentale sollecitudine della Chiesa, affinché «la vita nel mondo sia più conforme all'eminente dignità dell'uomo» in tutti i suoi aspetti, per renderla «sempre più umana». Questa è la sollecitudine di Cristo stesso, il buon Pastore di tutti gli uomini. In nome di tale sollecitudine - come leggiamo nella Costituzione pastorale del Concilio - «la Chiesa che, in ragione del suo ufficio e della sua competenza, in nessuna maniera si confonde con la comunità politica e non è legata ad alcun sistema politico, è insieme il segno e la salvaguardia del carattere trascendente della persona umana».”

Qui, dunque, si tratta dell'uomo in tutta la sua verità nella sua piena dimensione. Non si tratta dell'uomo «astratto», ma reale, dell'uomo «concreto», «storico». Si tratta di «ciascun» uomo, perché ognuno è stato compreso nel mistero della Redenzione, e con ognuno Cristo si è unito, per sempre, attraverso questo mistero” (RH 13).

Come accennavo all'inizio, troviamo qui la chiave di lettura di tutto il pensiero di Giovanni Paolo II, che ha una grandissima coerenza perché poggia sulla sua visione antropologica. Su queste basi il Papa dirà, pertanto, che la DSC è teologia morale, recuperando pienamente e definitivamente la visione teologica della vita sociale, che si era persa in un certo momento della storia.

Tenendo allora presente questa visione, in presenza delle ricorrenti crisi che l'uomo si trova a fronteggiare, il Papa ricorda che *la Chiesa non ha modelli da proporre (CA 43), ma ha molto da dire!* Al riguardo, vorrei far notare due cose:

1) come tutte le encicliche sociali prendano di petto la questione del potere (economico, finanziario, culturale), anche utilizzando espressioni forti;

2) come pongano sempre in evidenza la **centralità concreta e umile del lavoro umano**. La *Rerum Novarum* difende il lavoro salariato, schiacciato dal potere di chi detiene la proprietà dei mezzi fisici di produzione (il “capitale”, vecchia maniera); la *Quadragesimo Anno* difende le sagge previsioni dei produttori dal potere di un mercato finanziario internazionale autoreferenziale – e, quindi, intrinsecamente instabile. La *Centesimus Annus* parla di lotta:

“... contro un sistema economico, inteso come metodo che assicura l'assoluta prevalenza del capitale, del possesso degli strumenti di produzione e della terra rispetto alla libera soggettività del lavoro dell'uomo” (CA 35).

e mette in evidenza la forza dirompente della centralità del lavoro sulle strutture di potere: l'**integrale sviluppo** della persona umana nel lavoro non contraddice, ma piuttosto favorisce la maggiore produttività ed efficacia del lavoro stesso, **anche se ciò può indebolire assetti di potere consolidati** (CA 43).

Cosa può voler dire, per esempio, nell'attuale crisi finanziaria, che è certamente la crisi di un sistema di potere economico, politico e culturale, **la centralità dell'integrale sviluppo della persona, del lavoro umano nel suo pieno significato?**

Pensiamo al lavoro di chi fa intermediazione finanziaria, nella sua forma più semplice: da un lato raccoglie risparmi che devono essere prontamente disponibili ai depositanti che li ritirino e, dall'altro individua impieghi dello stesso risparmio “scommettendo” sulle capacità imprenditoriali del prenditore. Le due controparti – **prestatore e prenditore** – insieme stipulano un patto pensato per resistere al tempo e all'incertezza. **Questa è una finanza “positiva”**, aperta al futuro: sostiene imprese, opere, occasioni di lavoro; fa anche profitti, forse non eccezionali, ma non virtuali.

Nel mondo della finanza, però, si possono anche prendere scorciatoie, prestando e prendendo a prestito dentro **relazioni anonime, “di mercato”**, appiattite sul presente, con controparti che si intende abbandonare velocemente quando il vento cambia direzione. La tentazione della scorciatoia è forte, perché sembra permettere di fare i propri affari in tutta libertà, senza creare legami stabili con nessuno: una **finanza “liquida”** per una società “liquida”... possibile anche perché manca **un solido contesto giuridico che la metta al servizio della libertà umana integrale** come sottolinea l'enciclica *Centesimus Annus* (n. 42).

Almeno nel mercato finanziario, è provato che la “libertà” di comprare e vendere rischi finanziari su un mercato anonimo, deregolamentato, alla lunga si è davvero rivelata fatale.

La Sollicitudo Rei Socialis e la “questione della verità”

È impressionante nella *Sollicitudo rei socialis* la **connessione fra sviluppo** e – cosa molto originale rispetto all’analisi economica “standard” dei problemi della povertà in quegli anni – **il diritto di iniziativa economica e la soggettività creativa del cittadino**. In altre parole, **la parola “sviluppo” non viene articolata** – come era prevalente nel 1987 e come, purtroppo, è ancora abbastanza frequente adesso – **in termini di grandi progetti e grandi iniziative, ma viene collocata là dove la soggettività personale si esprime, dove comincia a muoversi la libertà**.

La *Sollicitudo rei socialis* (1987) che cita (nota 49) la *Familiaris consortio* (22 novembre 1981), definisce la storia non *semplicemente un progresso necessario verso il meglio, bensì un evento di libertà, ed anzi un combattimento fra libertà*.

Per inciso, vorrei far notare che la libertà, intesa in senso non formale, considerata al cuore dello sviluppo economico è un’affermazione estremamente concreta e moderna, basti pensare al testo del premio Nobel **Amartya Sen**, *Lo sviluppo è libertà* del 1999.

Ora, *se la storia è fatta da eventi di libertà*, la libertà di costruire non è mai solo collettiva: prende le mosse dalla decisione libera e personale di agire, di interagire, di collaborare. Mi pare di poter affermare che, nell’analisi della *Sollicitudo rei socialis*, **la libertà è il perno dello sviluppo**. L’enciclica conclude, infatti, che *l’uomo è il protagonista dello sviluppo* (SRS 30).

Fraasi come questa ci interpellano per la loro **“pretesa” di verità**. Non possono essere solo un modo di dire. Se nell’enciclica del 1987 affermare il diritto d’iniziativa economica e la *soggettività creativa* del cittadino esprimeva certamente la preoccupazione del Papa per i tanti che sperimentavano la negazione del diritto d’iniziativa economica e di partecipazione politica, tale affermazione non cessa di essere provocatoria oggi.

Non a caso, ad esempio, il linguaggio corrente dello sviluppo usa parole come *empowerment*, per indicare in sostanza questo **essere protagonisti del proprio sviluppo**; o come *ownership*, per sottolineare l’importanza di **spazi di sostanziale autonomia**

locale nei programmi e progetti di sviluppo. Parole importanti, cui la tradizione della dottrina sociale può dare un contributo di realismo.

Nella *Sollicitudo rei socialis* ci sono due concetti che sono fortemente rilevanti a livello sociale. Il primo è il concetto di *interdipendenza* (SRS. 17), un *concetto analitico* che il Papa usa per fondare in maniera sorprendentemente chiara **la definizione di solidarietà**: *non sentimento di vaga compassione* (SRS 38) ma consapevolezza dell'interdipendenza, che chiama in causa (libertà) la virtù personale della solidarietà.

Pensiamo a come, negli anni successivi, le idee di *interdipendenza* e di *teoria dei giochi* hanno assunto crescente importanza nel modo di guardare alla natura delle relazioni economiche e delle relazioni internazionali in particolare.

Il secondo concetto, assolutamente nuovo ma nello stesso tempo totalmente “dentro” la dottrina sociale della Chiesa, con una portata profetica enorme, è l'idea di *struttura di peccato*. Nell'enciclica, lo spessore delle istituzioni è riconosciuto, in tutte le sue implicazioni pratiche ma anche nella sua profondità teologica.

Credo che molto lavoro resti da fare per cogliere le implicazioni politiche e istituzionali del messaggio del Papa nel 1987, che mette in evidenza proprio **il nesso fra sviluppo e strutture di peccato**, cioè forme istituzionali che esprimono, codificano e infine cristallizzano comportamenti personali motivati dalla sete di profitto e dalla brama di potere: *una nuova forma di imperialismo*.

E con questa espressione ancora nel 1987 si cita l'enciclica del 1967 di Paolo VI che cita a sua volta la *Quadragesimo Anno*, denunciando quello stesso imperialismo che affonda le sue radici in una prospettiva antropologica sbagliata, menzognera, che Giovanni Paolo II ha combattuto con la forza della verità dell'uomo appresa dalla rivelazione, di cui la Chiesa è maestra.



Il fallimento degli Enti ecclesiastici

Quando il Presidente dell'Agidae mi ha comunicato l'intenzione di includere tra i temi del Convegno quello della fallibilità degli enti ecclesiastici, mi è subito apparsa evidente l'eccezionale importanza di questa sua scelta e mi sono candidato ad esporre qualche riflessione al riguardo.

Il fallimento degli enti ecclesiastici, in particolare per ciò che riguarda gli istituti di vita consacrata e le società di vita apostolica, mi appare, infatti, come il punto di arrivo di un cammino iniziato da oltre 20 anni – quasi una «reazione di rigetto» di parte del corpo sociale al dibattito che ha preceduto gli accordi di Villa Madama del 1984 ed ai suoi esiti – che vuole condurre alla sostanziale equiparazione, agli effetti civili, delle opere apostoliche gestite da questi enti, nella migliore delle ipotesi, ad attività di utilità sociale, senza neppure concedere loro, sul piano delle responsabilità in cui si incorre nel gestirle, i benefici della limitazione di cui perfino le Onlus, se vogliono, possono godere.

Si è, infatti, partiti dalla considerazione dell'ente ecclesiastico civilmente riconosciuto come «tertium genus» tra le persone giuridiche, distinto da quelle pubbliche e da quelle private, per arrivare a svilire questa distinzione, quasi a relegarla nell'esercizio della libertà di culto, ignorando che l'esercizio delle opere apostoliche è funzionale all'esercizio della libertà religiosa, la quale non si esaurisce nel culto.

A tal punto questo cammino è avanzato, che a me pare ci si debba cominciare a chiedere se, sfumando la speciale considerazione che il diritto dello Stato mostrava di riservare agli enti ecclesiastici, in materia ad esempio di trattamento tributario o di obblighi di lavoro, la responsabilità patrimoniale universale che, per contro, caratterizza questi enti – i quali rispondono di ogni obbligazione assunta con l'intero loro patrimonio, al contrario di quanto, di fatto, avviene per gli imprenditori privati – sia ancora compatibile con la sostenibilità, economica e giuridica, delle opere. Qualche spunto al riguardo lo riservo alla chiusura del mio intervento.

Che gli enti ecclesiastici non potessero fallire era considerato, fino a qualche lustro fa, quasi un assioma, derivante dalla loro natura non imprenditoriale, e che si declinava in tre asserzioni, giuridicamente fondate.

1. l'art. 1, comma 1, della legge fallimentare (R.D. 16 marzo 1942, n. 267), sotto la rubrica «Imprese soggette al fallimento e al concordato preventivo», così circoscrive l'area della fallibilità: «Sono soggetti alle disposizioni sul fallimento gli imprenditori che esercitano una attività commerciale, esclusi gli enti pubblici»;

2. per l'art. 2082 cod. civ. è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata per la produzione o lo scambio di beni o di servizi;

3. l'ente ecclesiastico civilmente riconosciuto non è imprenditore – addirittura ai fini fiscali per l'art. 149 del testo unico delle imposte sui redditi (D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917) non perde mai la qualità di ente non commerciale – quindi non può fallire.

Questi termini della questione sono cambiati quando la giurisprudenza di legittimità – ne è una pietra miliare la sentenza n. 16612, resa il 19 giugno 2008 dalla Terza Sezione Civile della Cassazione nella causa in cui i Ministri degli Infermi rivendicavano dall'Italgas l'applicazione dell'aliquota agevolata prevista per le attività industriali ed alberghiere – si è decisamente orientata a ritenere che la citata nozione di imprenditore, contenuta nel codice civile, andasse intesa non già in «senso soggettivo», bensì in «senso oggettivo»; il che implica che deve riconoscersi il carattere imprenditoriale di ogni attività economica organizzata, che abbia attitudine a conseguire la remunerazione dei fattori produttivi, rimanendo giuridicamente irrilevante lo scopo di lucro, che riguarda il movente soggettivo che induce l'imprenditore ad esercitarla. Ne deriva che andrebbe esclusa la qualità di imprenditore solo a chi, come affermò testualmente in quella sentenza la Corte Suprema, svolge l'attività «in modo del tutto gratuito». Non deve confondersi, per gli Ermellini, lo scopo di lucro con l'intento ultimo del soggetto, e cioè la destinazione finale dei profitti: ciò che la persona si prefigge di realizzare dalla sua attività assume valore di motivo, giuridicamente irrilevante. Pronunciando in una causa di locazione promossa contro la Provincia Domenicana Utriusquae Lombardiae, la stessa Terza Sezione Civile della Cassazione, nella sentenza n. 20815 del 26 settembre 2006, ha affermato esplicitamente: «il fine spirituale di un ente ecclesiastico non esclude la natura imprenditoriale dell'attività che esso svolge».

Ma, per andare con ordine, si deve fare un passo indietro e risalire alle origini di questo cammino. Mi limito, per brevità di esposizione, ai passi compiuti dalla Corte Suprema, ignorandone altri, pure importanti, quali quelli compiuti da certa dottrina (cito per tutti Mario Tedeschi) e dagli organismi dell'Unione Europea.

La prima tappa da ricordare nell'evoluzione della giurisprudenza di legittimità è costituita dalla sentenza n. 3353 dell'11 aprile 1994 delle Sezioni Unite Civili, presiedute da Antonio Brancaccio con relazione di Raffaele Nuovo, in una controversia promossa da una docente dell'Istituto Mater Dei di Napoli, gestito dalle Figlie della Carità di San Vincenzo De Paoli, la quale, sostituita nell'insegnamento da una suora, aveva impugnato il licenziamento e chiesto la reintegrazione nel posto di lavoro, sostenendo l'applicabilità alle scuole cattoliche dello Statuto dei lavoratori che, all'art. 35, circoscriveva – a quel tempo – il campo di applicazione dell'art. 18 alle «imprese commerciali e industriali». Le Sezioni Unite intervennero a sanare un contrasto giurisprudenziale, perché lo stesso Supremo Collegio in alcune pronunce (ad esempio la sentenza n. 253 del 19 gennaio 1989) avevano deciso che l'attività di insegnamento, anche se implicante l'uso di beni strumentali ed esercitata a fronte di rette private, non è riconducibile ad alcuna delle attività imprenditoriali (indicate nell'art. 2195 cod. civ.) le quali si caratterizzano tutte, secondo quella sentenza, per la loro attitudine a soddisfare bisogni concreti, intrinsecamente diversi da quello dell'istruzione, cui sono rivolte attività razionali o cognitive.

Le Sezioni Unite affermarono invece un principio ormai incontestato in giurisprudenza: ai fini della sussistenza di un'impresa è essenziale che l'attività esercitata abbia la finalità di produrre entrate superiori ai costi di produzione, perché è sufficiente, per la sussistenza dell'economicità dell'attività, l'idoneità, almeno tendenziale, a ricavare dalla cessione dei servizi quanto occorra per compensare i fattori produttivi impiegati e, cioè, a perseguire tendenzialmente il pareggio del bilancio.

Passano pochi mesi e la Prima Sezione Civile della Cassazione, nella sentenza n. 1633 del 15 febbraio 1995, che vedeva contrapposta all'Amministrazione finanziaria la Società San Paolo, la quale nella dichiarazione dei redditi si era autoliquidata l'Irpeg con aliquota ridotta, dichiarando di avvalersi del beneficio attribuito agli enti ecclesiastici equiparati, al fine, dalla legge a quelli di beneficenza e di istruzione. La Commissione Tributaria Centrale aveva dato ragione all'ente ecclesiastico, affermando che la San Paolo aveva diritto all'agevolazione di cui all'art. 6, lett. h), D.P.R. 29 settembre 1973, n. 601, in quanto ente ecclesiastico civilmente riconosciuto, poiché a norma dell'art. 29,

comma 2, lett. B), del Concordato del 1929, i fini di culto e di religione godevano di quella equiparazione e che, pertanto, era irrilevante che l'attività (editoriale) fosse svolta con l'impiego di notevoli mezzi finanziari e con modalità tipiche dell'impresa commerciale. Ma la Cassazione dà torto al giudice tributario, affermando un altro principio: non è sufficiente che gli enti ecclesiastici con fini di religione o di culto siano sorti con tali enunciati fini, ma occorre altresì accertare che l'attività in concreto da essi esercitata non abbia carattere commerciale, in via esclusiva o principale, e, inoltre, in presenza di un'attività commerciale di tipo non prevalente, che la stessa sia in rapporto di strumentalità diretta ed immediata con quei fini di religione e di culto e, quindi, non si limiti a perseguire il procacciamento dei mezzi economici occorrenti per perseguire tali fini.

E arriviamo così ad una terza tappa: la sentenza n. 97 del 5 gennaio 2001 nella quale la Sezione Lavoro della Cassazione esaminò la controversia tra l'Inps e le Suore Adoratrici del Sangue di Cristo, le quali rivendicavano, relativamente alla gestione di una scuola, il diritto agli sgravi contributivi (previsti dalla legge n. 1089/1968) quale impresa esercente attività industriale. Secondo la pronuncia della Corte, fra le imprese industriali e commerciali sono da ricomprendersi quelle produttrici di servizi, senza che rilevi in contrario la qualità di congregazione religiosa, propria del gestore, allorché il servizio venga svolto con fine di lucro e non di religione e di culto. Sulla stessa scia si poneva la stessa Sezione affrontando, nella sentenza n. 15753 del 21 ottobre 2003, la questione dell'esonero dai contributi per gli assegni familiari sollevata dalle Suore Domenicane di Santa Caterina da Siena.

La tesi che appare più «conciliante», quella secondo cui in presenza commerciale non prevalente, va accertato che la stessa sia in rapporto di strumentalità diretta con i fini di religione (Cass. 29 marzo 1990, n. 2573), fatta propria, ad esempio, dalla Risoluzione 91/E/2005 dell'Agenzia delle Entrate, mi sembra invece la più insidiosa. Questa tesi muove dalla considerazione che gli artt. 15 e 16 della legge 20 maggio 1985, n. 222, consentono agli enti ecclesiastici civilmente riconosciuti di svolgere attività diverse da quelle di religione o di culto, per tali intendendosi quelle di assistenza e beneficenza, istruzione, educazione e cultura e, in ogni caso, le attività commerciali o a scopo di lucro. Si sostiene che possono rientrare eccezionalmente nel regime agevolativo, ai fini delle imposte dirette, determinate «attività diverse», anche se commerciali o a scopo di lucro, sempreché esercitate in maniera non prevalente o non esclusiva, qualora si pongano in un rapporto di strumentalità immediata e diretta con il

fine di religione e di culto. Questa tesi finisce con l'attribuire allo Stato la facoltà di stabilire quali opere apostoliche siano strumentali con i fini di religione e quali no.

Meno compromettente ripiegare sulla tesi sintetizzata efficacemente dalla Cassazione nella sentenza n. 7837 del 15 aprile 2005: «Se un istituto religioso, perseguendo la tendenza che lo connota, si determina anche a gestire un'attività commerciale, eroga un servizio che, in tanto non è «impresa», in quanto non sia gestito secondo criteri di economicità».

Un'efficace sintesi dello «stato dell'arte» la offre la sentenza n. 6835 della Prima Sezione Civile della Cassazione pubblicata il 24 marzo 2014, che così argomenta: «Per la qualificazione di un'impresa come commerciale, ciò che rileva, accanto all'autonomia gestionale, finanziaria e contabile, è invero il perseguimento di un cosiddetto lucro oggettivo, ossia il rispetto del criterio di economicità della gestione, quale tendenziale proporzionalità di costi e ricavi, in quanto questi ultimi tendano a coprire i primi (almeno nel medio-lungo periodo). La nozione di imprenditore ai sensi dell'art. 2082 cod. civ. va intesa in senso oggettivo, dovendosi riconoscere il carattere imprenditoriale all'attività economica organizzata che sia ricollegabile ad un dato obiettivo inerente all'attitudine a conseguire la remunerazione dei fattori produttivi, rimanendo giuridicamente irrilevante lo scopo di lucro, il quale riguarda il movente soggettivo che induce l'imprenditore ad esercitare la sua attività. Persino il fine altruistico, infatti, non pregiudica il carattere dell'imprenditorialità dei servizi resi, qualora quest'ultimi vengano organizzati in modo che i compensi per essi percepiti siano adeguati ai relativi costi, onde questa Corte ha affermato la natura commerciale di un'attività, anche se svolta in modo che i compensi non eccedano i costi, dato che ai fini della valutazione del carattere imprenditoriale di un'attività economica organizzata per la produzione e lo scambio di beni o servizi rimangono giuridicamente irrilevanti sia il perseguimento o no di uno scopo di lucro, sia il fatto che i proventi siano destinati ad iniziative connesse con gli scopi istituzionali dell'ente».

La giurisprudenza, ancora scarna ma significativa, sulla fallibilità degli enti ecclesiastici, si muove dunque, entro uno schema ormai consolidato, i cui tratti si possono riassumere nelle seguenti proposizioni.

- nell'individuazione della figura dell'imprenditore non assume rilevanza la presenza dello scopo di lucro, che può anche mancare;
- è sufficiente, affinché un'attività economica possa essere definita imprenditoriale, che sia esercitata professionalmente con criteri di economicità;

- non è imprenditore chi esercita solo occasionalmente un'attività economica organizzata, ma lo è chi la esercita continuativamente, anche se assieme ad altre attività di diversa indole, che possono essere anche di natura ideale o «di tendenza»;
- il requisito della professionalità, concernendo il profilo dell'attività, in aderenza ad una nozione oggettiva dell'impresa entro cui non assumono rilevanza né la persona dell'imprenditore né le sue qualità, va inteso in senso oggettivo.

Il Consiglio Nazionale del Notariato, già nello studio n. 864-bis del 1° luglio 1999, riassumeva così le ricadute di queste proposizioni sugli enti ecclesiastici: «Assume rilevanza l'effettiva attività espletata dagli stessi, il riferimento alla quale consente una maggiore assimilazione nell'ambito del diritto comune, con il conseguente venire meno di qualsiasi forma di privilegio o di singolarità tradizionalmente concessa loro e con l'ulteriore conseguenza che l'ente ecclesiastico che esercita attività prevalentemente imprenditoriale può essere soggetto a fallimento..... in contrasto con l'opinione consolidata, e ormai superata, che giungeva all'opposta conclusione, sulla base della convinzione di una sorta di specialità funzionale» di questi enti.

* * * * *

Delimitato, così, l'ambito giuridico della questione, si può affrontare in modo più diretto il tema: possono fallire gli enti ecclesiastici? O meglio, più in genere, possono essere assoggettati alle procedure concorsuali?

La maggior parte della dottrina ritiene che la presenza degli organi fallimentari – del Curatore anzitutto – in un determinato momento della vita di un ente ecclesiastico non leda diritti costituzionalmente tutelati, in quanto soltanto le attività di religione o di culto beneficerebbero di questa tutela, mentre le attività diverse poste in essere dagli enti ecclesiastici, sia pure in rapporto di strumentalità con le altre primarie, attribuiscono all'ente la qualità di imprenditore, come tale assoggettato alla disciplina istituita dalla legge fallimentare. Lo stesso art. 7, n. 3), della legge 25 marzo 1985, n. 121, dispone: «Le attività diverse da quelle di religione o di culto, svolte dagli enti ecclesiastici, sono soggette, nel rispetto della struttura e delle finalità di tali enti, alle leggi dello Stato concernenti tali attività e al regime tributario previsto dalle medesime».

La soluzione definitiva ancora non è stata data dalla Corte Suprema, ma emerge nella giurisprudenza di merito, e nella stessa difesa di alcuni enti ecclesiastici, l'orientamento secondo cui essi possono fallire, pur mantenendo la loro identità giuridica, soffrendo soltanto una riduzione dell'autonomia nella pendenza della procedura fallimentare, per poi riprenderla pienamente con la «restitutio in bonis», una volta esaurita tale procedura.

Non si possono ignorare le due più rilevanti decisioni assunte finora dalla giurisprudenza di merito, relative all'applicazione agli enti ecclesiastici della legge fallimentare: quelle del Tribunale di Paola e del Tribunale di Roma.

Il Tribunale di Paola – il dott. Domenico Introcaso presidente e la dott.ssa Francesca Goggiamani relatrice –, con sentenza del 3 dicembre 2009, dichiarò il fallimento di un ente ecclesiastico civilmente riconosciuto, legalmente rappresentato dall'Arcivescovo ma giuridicamente distinto dalla Diocesi, che gestiva un'attività sanitario-assistenziale, da tempo insolvente e con debiti scaduti e non pagati, come si legge nella sentenza, per circa 65 milioni di euro. Nominava quindi il curatore, ordinava al fallito il deposito dei bilanci e delle scritture contabili e fiscali obbligatorie, nonché dell'elenco dei creditori con l'indicazione dei rispettivi crediti e ordinava che il curatore procedesse all'immediata apposizione dei sigilli su tutti i beni dell'ente, autorizzandolo a richiedere l'ausilio della forza pubblica; disponeva, infine, la trasmissione degli atti al pubblico ministero, per quanto di sua competenza. Il Tribunale nella motivazione si richiama al dibattito di cui fin qui si è dato conto, ma vi aggiunge un rilievo originale e non marginale: nel disciplinare le imprese sociali, il legislatore le sottopone alla liquidazione coatta amministrativa in caso di insolvenza (art. 15 D.Lgs. 24 marzo 2006, n. 155), ma esclude dall'applicazione di tale «statuto di responsabilità» proprio gli enti ecclesiastici, sul presupposto della mancanza di distinzione, in essi, tra beni destinati all'esercizio dell'impresa sociale e beni dell'ente. La normativa, conclude il giudice calabrese, intende quindi assoggettare alle regole generali della responsabilità e della fallibilità gli enti ecclesiastici. A questo rilievo ne ha aggiunto un altro, per ribattere alle possibili contestazioni fondate sull'evidente passività della gestione dell'opera: una cosa è la prestazione resa senza curarsi, in nome degli ideali perseguiti dall'ente, della remunerazione dei fattori di produzione e cosa ben diversa è la prestazione resa sul mercato con incapacità a ricoprire i costi per inefficienza o per scorretta analisi economica con accumulo di passività. Nella specie, poi, è stato sottolineato che negli anni l'ente, come non di rado gli enti ecclesiastici hanno fatto e fanno, aveva speso espressamente la

qualifica di imprenditore, come si era ricavato dalla circostanza che chiese ed ottenne sgravi contributivi riservati alle imprese industriali del Mezzogiorno.

Il Tribunale di Roma – presidente la dott.ssa Giovanna Russo e relatrice la dott.ssa Lucia Odello –, con la sentenza n. 432 del 30 maggio 2013, statuiva che la Provincia Italiana della Congregazione dei Figli dell'Immacolata Concezione, per quanto attiene alle attività di impresa sanitaria, è soggetta alle norme sulle procedure concorsuali, ne accertava lo stato di insolvenza, ammettendolo all'amministrazione straordinaria e dichiarando che tutti i suoi beni, ad eccezione di quelli funzionali, per loro natura e destinazione, al compimento delle finalità di culto, di assistenza e di carità, rientravano nel patrimonio oggetto della liquidazione di massa, rigettando l'istanza dell'ente, che richiedeva l'ammissione limitatamente alle opere gestite in Roma denominate «Ospedale San Carlo di Nancy» e «Istituto Dermopatico dell'Immacolata», affermando che le aziende ospedaliere appartenenti all'ente ecclesiastico sono insuscettibili di assumere un'autonoma personalità giuridica (il principio vale per qualsiasi «azienda»: scuole, case di riposo, case per ferie, centri di accoglienza, comunità alloggio, attività socio-assistenziali, centri di formazione professionale, e così via).

* * * * *

Riassumo in ordine cronologico, in modo certamente superficiale, ma realistico, il senso delle sentenze fin qui esaminate:

-  1989: le opere non sono attività d'impresa;
-  1994: le opere sono imprese se hanno la finalità di produrre entrate superiori ai costi;
-  1995: le opere sono imprese se svolgono un'attività oggettivamente commerciale, a prescindere dallo scopo di lucro;
-  2001: le opere sono sempre imprese quando producono servizi;
-  2005: le opere, per non essere considerate imprese, non vanno gestite con criteri di economicità;
-  2008: le opere non sono imprese se l'attività viene svolta in modo del tutto gratuito;
-  2009-2013: gli enti ecclesiastici possono fallire.

Non mi pare difficile, a questo punto, prevedere l'evoluzione futura di tale tendenza, che d'altronde riflette una mutata sensibilità sociale nei confronti delle attività

degli istituti religiosi ma, più in generale, delle attività della Chiesa e dei rapporti tra questa e lo Stato.

Per azzardare previsioni è sufficiente porre mente agli scenari giuridici che la fallibilità degli enti ecclesiastici dischiude. Mi soffermo su alcuni soltanto.

- la procedura fallimentare comporta una fortissima e penetrante ingerenza degli organi fissati dalla legge nella vita interna dell'ente ecclesiastico: quali sono i limiti di questa ingerenza? Quali le possibili interferenze con le potestà canoniche dei Superiori?
- L'art. 7 Cost. proclama che lo Stato e la Chiesa cattolica sono, ciascuno nel proprio ordine, indipendenti e sovrani; l'art. 8 che tutte le confessioni religiose sono egualmente libere davanti alla legge; la Consulta, nel corso di una causa promossa nei confronti di una Comunità israelitica, ha sentenziato che queste norme «fondano il principio costituzionale dell'autonomia delle confessioni religiose, che rende illegittima ogni interferenza dello Stato nell'autonomia degli enti costituiti per fini di religione» (Corte Cost. 25 maggio 1990, n. 259); il fallimento, comparato dalla dottrina classica addirittura all'espropriazione forzata, perché sostituisce al fallito gli organi designati dallo Stato, è compatibile con l'esercizio dei questi diritti costituzionali? Qual è il confine da non oltrepassare (ancora?) perché l'intervento autoritativo dello Stato non si tramuti in negazione della stessa libertà religiosa?
- La trasmissione degli atti al pubblico ministero della «notitia decoctionis», che va effettuata dal giudice fallimentare, ha il fine di consentire a questi una successiva istruttoria volta ad eliminare dal sistema economico i focolai di insolvenza; l'istruttoria non di rado è foriera dell'imputazione di gravi reati: bancarotta semplice, bancarotta fraudolenta, ricorso abusivo al credito, denuncia di creditori inesistenti (artt. 216-222 R.D. 16 marzo 1942, n. 267); quali sarebbero gli imputati: il legale rappresentante o i Superiori maggiori? O entrambi? Oppure, dal momento che per l'art. 227 della legge fallimentare gli stessi reati propri dell'imprenditore possono essere addebitati anche all'istitutore, vale a dire alla persona fisica preposta all'effettivo esercizio dell'impresa, anche ai singoli gestori delle opere?
- L'art. 147 della legge fallimentare dispone che la sentenza che dichiara il fallimento della società con soci a responsabilità illimitata produce anche il

fallimento dei soci; la norma, per costante giurisprudenza, si applica a tutti gli enti associativi; dunque pure agli enti ecclesiastici, che sono enti associativi (ricordo, ad esempio, l'obbligo di inoltrare il «modello Eas» con modalità semplificate all'Agenzia delle Entrate); anche i religiosi membri dell'Istituto dovrebbero essere dichiarati falliti? E le conseguenze del fallimento sono onerose, anche sul piano personale; basti pensare che la sentenza che dichiara il fallimento priva la persona dell'amministrazione e della disponibilità dei beni (art. 42 l.f.), rende inefficaci per i creditori tutti gli atti compiuti dopo la dichiarazione del fallimento (art. 44 l.f.), la obbliga a consegnare al curatore la propria corrispondenza di ogni genere, inclusa quella elettronica (art. 48 l.f.), e a comunicargli ogni cambiamento di residenza o domicilio (art. 49 l.f.).

Da questi nodi ancora da sciogliere sorgono parecchi interrogativi. Su tutti ne campeggia uno: è ancora opportuno che le opere apostoliche (quelle che lo Stato italiano considera imprese) siano gestite da enti ecclesiastici, o forse è giunto il momento di ipotizzare altre forme giuridiche, cui gli enti della Chiesa peraltro hanno già fatto ricorso in epoca preconcordataria? O, almeno, è giunto il momento di limitare, quanto meno, la responsabilità patrimoniale degli enti, affidando la gestione delle singole opere alle case che le hanno effettivamente in cura, ottenendone il riconoscimento agli effetti civili, come l'art. 7 della legge n. 222/1985, recante le disposizioni sugli enti e sui beni ecclesiastici, consente? Cosa osta, sul piano del diritto canonico, del diritto civile, del diritto proprio e dell'opportunità, a circoscrivere il patrimonio destinato ad un'opera il patrimonio della casa che la gestisce?

«Tempora mutantur et nos mutamur in illis», i tempi cambiano e noi cambiamo con loro. Le opere apostoliche non saranno sostenibili a lungo in Italia se non vengono adeguate ai tempi: alla contrazione del personale religioso ed alla sua senescenza, ai costi di gestione sempre crescenti, all'assenza di agevolazioni statali, alla laicizzazione della società ma, anche, al quadro giuridico che cambia e che a volte impone la parificazione, agli effetti civili, delle opere gestite dagli enti ecclesiastici alle analoghe attività svolte dai privati.

Angelo Paletta



Leadership scolastica e identità istituzionale della scuola: valori, missione, visione

1. Il ruolo dei valori condivisi nel management scolastico

Collins e Porras [1996] sostengono che le organizzazioni che godono di un successo durevole hanno valori e finalità che rimangono costanti, mentre le loro strategie e pratiche si adattano continuamente a un mondo che cambia. Le organizzazioni veramente efficaci comprendono la differenza tra ciò che non dovrebbe mai cambiare (o cambiare raramente) e ciò che dovrebbe essere aperto al cambiamento, tra ciò che è autenticamente identitario e cosa non lo è.

Secondo Kouzes e Posner [2007], i valori condivisi sono le fondamenta per costruire relazioni di lavoro produttive e autentiche. I leader accettano la diversità e sarebbe contraddittorio se cercassero di fare in modo che tutti siano d'accordo su tutto. Tuttavia, se ci fosse disaccordo sui valori fondamentali, allora non sarebbe possibile una comune comprensione e le relazioni umane sfocerebbero nella conflittualità o nella cieca accondiscendenza. I leader, continuano gli autori, devono essere capaci di guadagnare consenso su una causa comune e un comune corpo di principi coerenti con le aspirazioni e le attese dei costituenti dell'organizzazione.

I valori condivisi fanno la differenza in termini di performance organizzative e individuali:

- favoriscono un forte sentimento di efficacia personale;
- promuovono un alto livello di fedeltà;
- facilitano il consenso intorno agli scopi organizzativi;
- incoraggiano comportamenti etici;
- promuovono norme rigorose su lavorare per sé e per gli altri;
- creano un forte senso di orgoglio e di appartenenza;
- facilitano il lavoro di gruppo e lo spirito di corpo.

I valori costituiscono i principi essenziali e durevoli che hanno valenza intrinseca all'interno della scuola perché danno significato e plasmano le relazioni umane tra i



costituenti della scuola, ovvero tra studenti e insegnanti, tra insegnanti, tra insegnanti e dirigenti, tra il personale della scuola e le famiglie e, più in generale, l'insieme dei portatori d'interesse.

Esempi di valori della scuola sono l'integrità di giudizio, il rispetto reciproco, la responsabilità, l'inclusività, la trasparenza, la partecipazione, la legalità, la precisione e la puntualità e molti altri ancora. Mentre questi valori possono essere comuni a tutte le scuole, ciascuna scuola si caratterizza per la presenza di valori dominanti (*core value*) che forgianno la sua identità istituzionale: i valori dominanti sono principi condivisi e consolidati, credenze, convinzioni di fondo che hanno una radice profonda nella storia della scuola e del suo contesto, valori che ne definiscono le tradizioni e che, se forti e coesi, formano la stessa cultura organizzativa.

I valori dominanti, sebbene spesso restino assunti impliciti, influenzano profondamente l'azione organizzativa: prenderne consapevolezza significa comprendere la propria identità, ciò che l'organizzazione considera "bene" e "male", "giusto" e "sbagliato". In effetti, i valori dominanti stanno alla base dell'etica individuale, ma nella misura in cui sono valori durevoli e condivisi, di essi ne resta intrisa la cultura organizzativa e con essa le decisioni e le azioni che tracciano i percorsi evolutivi delle aziende. Da assunti impliciti, i valori dominanti finiscono per plasmare la vita di un'organizzazione, rendendosi visibili nelle scelte strategiche e attraverso la struttura e gli altri meccanismi di funzionamento organizzativo.

Sergiovanni [2002] offre un framework per riflettere sui valori fondamentali di una scuola. Rifacendosi al sociologo Talcott Parsons [1951], l'autore descrive ogni relazione sociale come una struttura costituita da coppie di variabili che rappresentano scelte tra orientamenti di valore alternativi. Nelle scuole, i dirigenti scolastici, gli insegnanti e gli studenti devono prendere decisioni su come eserciteranno i loro rispettivi ruoli in relazione agli altri. Gli insegnanti, ad esempio, a seconda di come impostano le relazioni con gli studenti, dimostrano di aderire ad un differente ideale di scuola (tab. 1).

Tab. 1. Sette coppie di variabili strutturali per scoprire i valori condivisi

Fonte: Sergiovanni [2002]

<i>L'ideale di scuola come organizzazione formale</i>	<i>L'ideale di scuola come comunità morale</i>
<i>Neutralità affettiva</i> In modo simile a quelle di un professionista che tratta gli studenti come clienti.	<i>Affettività</i> Le relazioni saranno simili a quelle di un genitore con i membri della famiglia.
<i>Universalismo</i> Agli studenti sarà riservato lo stesso trattamento secondo standard, regole e regolamenti uniformi.	<i>Particolarismo</i> Gli studenti saranno trattati secondo le loro inclinazioni e le loro individualità.
<i>Specificità</i> Le relazioni di ruolo e le descrizioni delle mansioni definiranno in modo preciso e circoscritto ambiti specifici di attenzione e di discussione con gli studenti.	<i>Diffusività</i> Le relazioni saranno considerate slegate dai ruoli e così più inclusive e globali.

<i>Accettazione della persona condizionata dalla prestazione</i> Gli studenti dovranno conseguire ciò che è giusto per essere considerati “bravi” e mantenere una buona reputazione nella scuola.	<i>Accettazione incondizionata</i> Gli studenti saranno accettati totalmente, solo perché sono iscritti alla scuola.
<i>Orientamento rivolto a sé</i> Siamo dell’idea che una certa distanza deve essere rispettata affinché gli interessi e le preoccupazioni professionali non siano compromessi.	<i>Orientamento rivolto al collettivo</i> Consideriamo noi stessi come parte di un “NOI” studente-insegnante che ci spinge a lavorare accanto agli studenti nell’identificare interessi, preoccupazioni e standard per prendere decisioni.
<i>Orientamento rivolto alla strumentalità</i> Le materie insegnate sono viste come contenuti da possedere al fine di conseguire buoni voti e risultati nelle prove di esame.	<i>Orientamento rivolto alla sostanzialità</i> Le materie insegnate sono interamente viste come conoscenza da valorizzare.
<i>Orientamento egocentrico</i> Le relazioni insegnanti-studenti sono caratterizzate da un implicito contratto per uno scambio di bisogni e di soddisfazioni che giova a entrambi.	<i>Orientamento altruistico</i> Gli insegnanti sviluppano relazioni speciali con gli studenti aspettandosi in cambio cooperazione e ulteriori sforzi.

Non è per niente scontato che tutti gli insegnanti abbiano le stesse credenze, convinzioni di fondo e atteggiamenti nei confronti degli studenti. Non è scontato che una scuola possieda effettivamente un corpo di valori fondamentali largamente condiviso. La coesione potrebbe essere soltanto parziale, come ad esempio gli insegnanti di un istituto comprensivo che hanno valori in parte differenti a seconda del grado d’istruzione (scuola dell’infanzia, scuola primaria, scuola secondaria) e anche della localizzazione geografica dei plessi in cui si articola la scuola. L’evidenza empirica offre uno spaccato abbastanza chiaro di istituti comprensivi (ma anche di altre realtà) unitari sotto il profilo giuridico ed istituzionale (un unico collegio dei docenti e un unico bilancio), ma frammentati come valori fondamentali, al punto che può essere veramente difficile per un osservatore esterno e forse per lo stesso dirigente scolastico, capire che cosa tiene veramente insieme le persone e fornisce identità collettiva al loro modo di lavorare.

Le scuole italiane hanno molti strumenti per esplicitare i valori: la carta dei valori, il codice deontologico dei dirigenti scolastici, dei docenti, il codice di comportamento del personale tecnico-amministrativo, i regolamenti di istituto, lo statuto delle studentesse e degli studenti, i contratti formativi tra la scuola e i genitori e gli studenti, per citare soltanto quelli a noi noti. Ma bisogna chiedersi se tali strumenti hanno permesso alle scuole di acquisire una consapevolezza autentica intorno ai valori dominanti e alla propria identità istituzionale. I documenti citati, di là da una mera ripresa di principi di fondo a tutti comuni, sono il frutto di una ricerca condivisa e di una riflessione profonda su ciò che rende quella scuola una realtà unica nella molteplicità, permanente nella mutabilità?

Per una scuola, come per altre organizzazioni, soltanto alcuni valori sono davvero fondamentali e sono così profondi e radicati che cambiano raramente. Ad esempio, per molte scuole, il test potrebbe suonare in questi termini: se per effetto di un numero crescente di iscrizioni di studenti stranieri, dovesse ridursi la capacità di attrazione della

scuola verso gli studenti italiani, la diversità e l'integrazione possono considerarsi autenticamente valori condivisi?

Una scuola, se possiede veramente dei valori fondamentali, non dovrebbe cambiarli opportunisticamente al cambiare delle circostanze e delle condizioni di contesto esterno; semmai, dovrebbe cercare di adattarsi e rispondere in modo proattivo ai cambiamenti, facendo forza proprio sui suoi valori fondamentali.

2. La dichiarazione di missione

La missione rappresenta la ragione d'essere di un'organizzazione. Essa non descrive semplicemente i prodotti o i servizi erogati (come) o gli utenti serviti (chi), ma i bisogni soddisfatti (cosa) e le motivazioni profonde dell'impegno a soddisfare quei bisogni (perché).

La missione è strettamente collegata ai valori fondamentali e insieme definiscono l'ideologia chiave di una scuola, il suo carattere duraturo, l'identità istituzionale che trascende dalle attese mutevoli del contesto, dagli insegnamenti, dai progetti, dalle innovazioni tecnologiche, dalle mode pedagogiche e gestionali e anche dai singoli leader che si avvicendano nel tempo.

La missione di una scuola è stabile, è radicata nella natura dei suoi scopi fondamentali (*core purpose*), delle sue ragioni d'essere, che attengono indubbiamente all'ideale di capitale umano degli studenti.

La missione delle scuole, di tutte le scuole, è costruita intorno allo studente e al suo status socio-economico-culturale (Sec). La scuola "aggiunge" conoscenze, abilità e competenze a questo stock iniziale di capitale umano; in effetti, la scuola aggiunge "valore culturale, sociale ed economico" nella misura in cui le attitudini, gli atteggiamenti, le aspirazioni, le conoscenze e le capacità acquisite dallo studente vengono messe a frutto nella vita e nel mondo del lavoro.

Collins e Porras [1996, 6] offrono un metodo efficace per scoprire gli scopi istituzionali attraverso l'approccio che chiamano dei "cinque perché".

Iniziate con una dichiarazione descrittiva in merito ai prodotti/servizi che vengono forniti e poi chiedetevi: "Perché è importante?" Cinque volte. Dopo un paio di perché, troverete che state scendendo allo scopo fondamentale dell'organizzazione.

Perché insegnare certi contenuti disciplinari ha innanzitutto a che fare con la trasmissione dei saperi. Il compito primario della scuola è sviluppare le conoscenze di base, i saperi universali, disciplinari, legati al saper leggere, scrivere, saper far di conto, ecc.

Ma perché gli alunni dovrebbero possedere questi saperi? La conoscenza, in definitiva, è conoscenza autentica, vera, se gli alunni possono servirsene nella vita, se sono capaci di fare esperienza di quella conoscenza. Ma ciò non significa che tra conoscenze e abilità la relazione sia deterministica e sequenziale. E' lo stesso sapere esperienziale che trasforma nozioni e concetti astratti in conoscenza effettiva. Il secondo "perché", come si vede, non è indipendente dal primo, ma serve ad amplificare il primo espandendo il capitale umano dello studente.

Perché una scuola dovrebbe sviluppare il sapere esperienziale dei propri studenti? Il risultato più grande che la scuola potrebbe ottenere è infondere nello studente atteggiamenti, aspirazioni, convincimenti che lo rendono una persona educata che fa della propria educazione una leva di sviluppo della propria libertà e dignità, per l'intero arco della sua

vita. L'acquisizione di competenze trasversali - come l'autonomia dell'alunno, il senso di responsabilità, la creatività, ma anche le capacità organizzative, relazionali e comunicative - rappresentano un amplificatore del sapere esperienziale, anche in questo caso non perché vengano dopo, in sequenza, ma perché rappresentano il presupposto per sviluppare le conoscenze di base e le abilità. Le competenze trasversali potrebbero anche essere oggetto di un progetto didattico, di un laboratorio o di un modulo distinto dal lavoro in classe, ma questo non rompe l'unitarietà dei processi di apprendimento che prendono corpo, diventano reali, amplificano il capitale umano dello studente, attraverso la concezione sistemica tra conoscenze/abilità/competenze.

Continuando con il quarto perché, ci si può chiedere perché la scuola dovrebbe farsi carico di questo compito essenzialmente educativo. La risposta riguarda il ruolo sussidiario della scuola rispetto alla famiglia. Qui l'espressione sussidiarietà è utilizzata nel senso fatto proprio dalla nostra Costituzione con la revisione del Titolo V in termini di sussidiarietà orizzontale. La famiglia è il corpo sociale originario con il dovere e la primaria responsabilità di farsi carico dell'educazione dei figli. La famiglia è però anche titolare del diritto di essere supportata in questo compito e di scegliere i sussidi esterni, tra cui le scuole, che ritiene coerenti con il proprio progetto educativo. Se la scuola è consapevole di tutto ciò, non può non considerare tra i propri "perché" quello di cooperare con la famiglia nel realizzare il complesso compito educativo.

L'ultimo perché si riferisce ad un aspetto qualificante: la natura del bene istruzione il quale produce benefici privati, ma anche importanti esternalità positive. Di esso, infatti, beneficia privatamente lo studente, ma per il tramite dell'accrescimento del capitale umano individuale ne beneficiano le società locali, nazionali e, in un mondo sempre più globalizzato, l'intera collettività. Le esternalità positive riguardano in parte l'impatto che le conoscenze/abilità/competenze acquisite dallo studente hanno sullo sviluppo economico, sociale e culturale, ma non meno rilevante per la società è la consapevolezza raggiunta dallo studente, anche grazie all'attività scolastica, di aspetti come la prevenzione verso l'utilizzo di droghe, la cura della salute, il senso di legalità, il rispetto dell'ambiente e, in generale, l'acquisizione di valori di cittadinanza attiva. Le scuole possono perseguire obiettivi differenti, enfatizzare e investire prioritariamente su certi progetti, anche in risposta agli stimoli esterni, ma quali che siano le forme assunte, questo quinto perché costituisce un parte importante della ragion d'essere della scuola. In particolare, questo quinto perché ispira i dirigenti e i docenti a considerare la scuola come un partner competente ed affidabile delle altre istituzioni presenti sul territorio per affrontare in maniera coordinata i complessi problemi dello sviluppo locale. In certi contesti territoriali particolarmente poveri economicamente, culturalmente e socialmente, la scuola potrebbe essere l'unico attore istituzionale ad avere la consapevolezza necessaria per porsi alla guida di un'agenda di cambiamento.

La *mission* della scuola resta stabile nel tempo, non cambia ma ispira il cambiamento, rappresenta la stella polare che guida le scelte e i comportamenti, viene costantemente perseguita, ma mai raggiunta.

Mission e valori delineano l'identità, le ragioni esistenziali in termini di ideale di capitale umano perseguito e le convinzioni di fondo che tengono insieme le persone e che ne motivano le relazioni.

Una scuola può avere un'identità forte e coesa anche se non è scritta in una dichiarazione di missione o in un codice etico, così come una scuola può comunicare la propria identità senza che, però, rappresenti effettivamente una fonte di guida e di ispirazione per il personale interno e per gli altri portatori d'interesse.

Il punto, tuttavia, non è quello di elaborare un documento perfetto, ma di acquisire una profonda comprensione dei valori fondamentali e delle finalità della propria organizzazione, che possono essere espressi in una moltitudine di modi.

3. La visione di sviluppo

Al centro del concetto di visione c'è il pensiero creativo, il cambiamento, l'innovazione; in effetti, la leadership visionaria esprime compiutamente il senso d'imprenditorialità, il potere dell'immaginazione, la convinzione che ciò che oggi è semplicemente un'immagine può in futuro essere trasformata in realtà.

Ma la leadership visionaria, come l'imprenditorialità, non equivale a possedere poteri magici come guardare in una sfera di cristallo per indovinare il futuro. Né essa è la semplice estrapolazione del passato o la proiezione del presente nel futuro; la visione è un'attività d'introspezione, emerge dalla riflessione sul passato, dal prestare attenzione al presente per scorgere ordine nel caso, apprendere modelli e percorsi all'interno di flussi di decisioni e azioni [Mintzberg 2005]. La visione è volontà, passione e impegno, nel desiderio profondo di dare forma ad un futuro soltanto immaginato.

La visione non viene definita attraverso un processo analitico razionale, ma consiste essenzialmente in un atto creativo che implica il raggiungimento di ciò che Quinn [2005] definisce “uno stato fondamentale di leadership”:

- orientamento ai risultati e al miglioramento continuo come contrapposto all'accettazione di una condizione confortante già raggiunta;
- apertura verso l'esterno come contrapposto ad una situazione di chiusura agli stimoli esterni;
- essere guidati dai propri valori come contrapposto a situazioni in cui si è guidati da pressioni politiche o sociali;
- focalizzazione sugli altri e alla realizzazione del bene collettivo come contrapposto ad una condizione egoistica di soddisfazione degli interessi personali.

Il concetto di visione, se inteso in senso proprio e preso sul serio, è un concetto impegnativo per qualunque organizzazione e per la sua leadership. Collins e Porras [1996] usano l'acronimo BHAG (*Big Hairy Audacious Goals*) per definire il concetto di visione. La definizione di “grandi obiettivi, temerari ed estremamente difficili da raggiungere” implica da parte della leadership una chiara assunzione di responsabilità su un traguardo ambizioso da raggiungere in un arco temporale medio-lungo, ma ben definito.

Kouzes e Posner [2007] arrivano a definire la stessa leadership come «l'arte di mobilitare gli altri per voler lottare per aspirazioni condivise». Le visioni riguardano sogni, speranze, possibilità, insomma un futuro migliore. Senza visione un'organizzazione manca di una chiara direzione e a causa di ciò anche dell'ispirazione e dell'impegno necessari per raggiungere le finalità istituzionali [Foreman 1998].

Mentre i valori e la missione si riferiscono all'istituzione e alle sue finalità, alle motivazioni dominanti e condivise che danno senso alla sua esistenza (perché esistiamo e su quali valori basiamo il nostro agire), la dichiarazione di visione è un'aspirazione di cambiamento rispetto alla condizione attuale.

Valori e missione sono stabili nel tempo: in effetti, rappresentano gli elementi di un'identità da scoprire guardando alla storia, alle tradizioni e non tanto qualcosa da desumere osservando l'ambiente esterno. Scoprire l'identità equivale a chiedersi quali valori o finalità ha un'organizzazione e non quelli che vorrebbe avere. Per contro, definire la visione significa chiedersi quale tipo di organizzazione vogliamo essere, quali obiettivi vogliamo raggiungere per perseguire dinamicamente le finalità alla luce dei cambiamenti dell'ambiente esterno e delle forze e debolezze interne.

La visione è una dichiarazione sintetica di un futuro immaginato, una descrizione vivida, appassionata, coinvolgente di quello che sarà il futuro per effetto del raggiungimento degli obiettivi.

L'analisi empirica suggerisce la dichiarazione di visione, che ha queste caratteristiche (Paletta 2011):

- è il risultato di un processo essenzialmente creativo, introspettivo che ha preso le mosse dalla percezione di cambiamento in atto nel proprio contesto con particolare riguardo al background socio-economico-culturale dei propri studenti e dalle sfide che ne derivano all'attuale modo di fare scuola;

- ha un chiaro collegamento ed una coerenza di fondo con la dichiarazione dei valori dominanti e la missione. In effetti, la questione chiave che ha permesso di fare luce nella nebbia che avvolge il futuro delle scuole come di ogni altra organizzazione, è come continuare a dare senso e concretezza ai valori e agli scopi istituzionali di fronte alle sfide del cambiamento. In particolare, se la missione è la "stella polare" che guida il cambiamento, perseguita ma mai raggiunta, qual è la vetta della montagna da scalare, quell'obiettivo ambizioso che è raggiungibile soltanto nel medio-lungo termine (3-5 anni), con l'impegno di tutti e con un ripensamento sistemico del modo di funzionare della scuola?

- E' una dichiarazione sintetica che, però, ha ispirato una profonda riflessione sull'agenda di cambiamento e ha guidato le scuole nell'elaborazione di una mappa strategica di obiettivi misurabili per infondere un senso di urgenza nell'organizzazione e fornire punti di riferimento agli stakeholder per valutare la coerenza e l'impegno organizzativo.

Bear e altri [1989] suggeriscono che la visione esprime anzitutto il punto di vista del leader e comprende un'immagine mentale di un possibile e desiderabile futuro della scuola, esprime che cosa per quel leader significa eccellenza nel fare scuola.

Dai leader ci si aspetta che guardino avanti, ma non ci si aspetta che impongano la loro visione del futuro agli altri. Ai docenti, al personale tecnico-amministrativo, agli studenti, alle famiglie e agli altri portatori d'interessi, non interessa tanto sapere qual è la visione personale del dirigente scolastico, quanto piuttosto se quella visione incorpora le loro aspirazioni: sono interessati a sapere come i loro sogni possono diventare realtà e le loro speranze possono essere realizzate. Gli stakeholder vogliono vedere loro stessi nel "quadro" che il leader sta dipingendo e i leader efficaci comprendono che il loro compito fondamentale è quello di ispirare una visione condivisa, non "vendere" la loro personale visione idiosincratICA del mondo [Kouzes e Posner 1996, 117].

La visione condivisa è un processo creativo attraverso il quale viene data forma al futuro della scuola, ovvero agli obiettivi e alle modalità attraverso le quali una scuola intende creare valore in futuro. Il coinvolgimento degli stakeholder nella costruzione di significati condivisi intorno ad un futuro possibile e desiderabile è la condizione fondamentale perché la visione rappresenti autenticamente un punto di riferimento e d'identificazione.

Non è sufficiente produrre la visione a tavolino, scriverla in una dichiarazione all'interno del bilancio sociale e comunicarla agli stakeholder in una delle tante occasioni di presentazione della scuola. Se si vuole ottenere consenso dagli stakeholder, creare fiducia e motivazioni profonde per mobilitare l'impegno a favore della buona causa della scuola, gli stakeholder devono avere una voce in capitolo nello stesso momento in cui la visione è definita.

E' questa una differenza sostanziale della prospettiva aperta dalla rendicontazione sociale rispetto a politiche di raccolta fondi incentrate su uno specifico progetto oppure su una campagna di comunicazione rivolta agli stakeholder per ottenere, ad esempio, la destinazione del 5 per mille.

Il progetto in gioco è il complessivo progetto educativo della scuola, le sue possibilità di sviluppo duraturo, rispetto alle quali gli stakeholder hanno interessi legittimi e rilevanti, in quanto portano direttamente o indirettamente le conseguenze della realizzazione di un futuro sperato. Chi sono e cosa si aspettano i costituenti interni e gli interlocutori sociali esterni, rappresenta un aspetto fondamentale della gestione strategica della scuola sin dal momento in cui i leader immaginano una visione di sviluppo.

Riferimenti bibliografici

- Collins J.C, Porras J.I. [1998], *Built to last: successful habits of visionary companies*, New York, Harper Business.
- Collins J.C., Porras J.I. [1996], *Building your company's vision*, Harvard Business Review, September-October, pp. 2-13.
- Kouzes J.M, Posner B.Z. [2007], *The leadership challenge*, 4th edition, San Francisco, John Wiley and Sons.
- Sergiovanni T.J. [2002], *Dirigere la scuola, comunità che apprende*, Roma, LAS.
- Hallinger P., Heck, R.N. [1998], *Exploring the principal's contribution to school effectiveness*, *School Effectiveness and School Improvement*.

Giorgio Capoccia



***La valutazione degli Istituti scolastici:
profili educativi e aspetti gestionali.
Report di un'esperienza***

Il grande tema della competitività è sempre più presente nel mondo della scuola. Gestire opere che hanno come missione quella di educare ed istruire le giovani generazioni in un mondo in continua evoluzione pone gli educatori di fronte a nuovi bisogni ed esigenze.

La competitività è notevolmente influenzata da due aspetti fondamentali: la capacità di dare un'educazione ed una istruzione di qualità e la capacità di gestire in modo efficiente ed efficace le Opere.

Il continuo cambiamento economico, organizzativo e tecnologico ha coinvolto anche le scuole che istituzionalmente hanno il compito di inserire i giovani nella società, attraverso l'interiorizzazione di norme e valori e l'acquisizione di competenze (conoscenze e abilità) spendibili nella vita sociale. Infatti, il mondo nell'ultimo secolo ha subito profonde e sconvolgenti trasformazioni. Niente è rimasto uguale e tutto è cambiato: le aspettative, il contesto sociale ed economico, i bisogni, l'età media, le percezioni, il modo di comunicare, il modo di viaggiare, le modalità del fare, il modo di essere, di presentarsi, i rapporti tra le persone, ecc.

Negli ultimi cinquant'anni la velocità dei processi di cambiamento è aumentata notevolmente con un'accelerazione

significativa non percepibile dalla maggioranza delle persone.

Ciò è avvenuto anche nel mondo dell'educazione e dell'istruzione, dove i contesti generali sono fundamentalmente cambiati in un arco di tempo relativamente breve: siamo passati dall'esigenza di fornire l'istruzione di base ai giovani dei primi anni del novecento in una sorta di alfabetizzazione diffusa, a quella di diffondere cultura anche in senso specialistico, alla esigenza moderna poliedrica che tende a creare competenza attraverso conoscenza ed abilità.

Il motore del cambiamento è inevitabilmente la scienza, intesa nell'accezione più ampia del termine, che è stata sempre caratterizzata da scoperte, invenzioni, nuove e sempre più esaltanti applicazioni.



Negli ultimi anni la globalizzazione e la crescente competitività costringe ad un confronto in un contesto a tutto campo che, a partire da quello locale, si allarga al quartiere, alla città, alla regione, alla nazione, al continente fino a raggiungere il mondo intero. La scuola, come ogni altra Istituzione ed Organizzazione, vive in un mondo globale, e deve adattarsi a tali condizioni confrontandosi con situazioni multiculturali, dove le dinamiche tra studenti e tra insegnanti possono essere complesse per vincoli linguistici, culturali e sociali che pesano in maniera diversa a seconda della cultura.

In un contesto sempre più complesso dove tutto cambia velocemente, essere cittadini significa confrontarsi con altre culture, altri approcci, altri modi di vivere, altre visioni, per cui anche l'Istituzione scolastica, come già fatto dalle migliori Organizzazioni, deve ricorrere a due aspetti strategici:

- innovazione tecnologica;
- innovazione manageriale.



L'innovazione tecnologica nella scuola deve considerare non solo l' "hardware" (macchine, attrezzature supporti), ma anche le metodologie e gli approcci da utilizzare nella formazione di alunni e

studenti come persone e cittadini di domani. Per innovazione manageriale si intende il complesso di norme, regole, approcci e modalità utilizzate dall'Organizzazione per conseguire gli scopi della propria missione e visione.

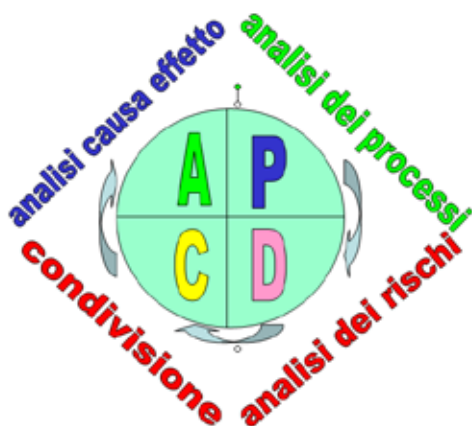
Per rispondere alle esigenze della società attuale, la scuola dovrebbe ripensare il proprio mandato sociale e le modalità organizzative e didattiche attraverso cui realizzarlo. Quindi, occorre progettare nuovi percorsi e scenari attraverso i quali gli alunni e gli studenti acquisiscano competenze (insieme di conoscenze ed abilità) che permettano loro di superare le sfide di una società in veloce evoluzione.

La scuola può affrontare e sopravvivere a questi cambiamenti solo se si innova, rompendo i precedenti equilibri in modo da accompagnarli in maniera nuova e creativa sotto la guida di nuove competenze. Accompagnare il cambiamento con cui la scuola deve misurarsi significa far maturare una nuova vision della missione educativa, più vicina alle doti vocazionali delle persone, e radicata profondamente dentro il territorio. Una scuola così, quindi, richiede di essere situata nel tessuto socio-culturale in cui è inserita. Questo significa sviluppare competenze nuove, organizzative e professionali a tutti i livelli e in tutte le figure che tutti i giorni vivono e costruiscono la scuola e gli apparati amministrativi ad essa collegati.

Tale necessità di cambiamento nella scuola è stata percepita anche dal MIUR che ha emesso nel settembre 2012 le "Indicazioni nazionali per il curricolo della scuola dell'infanzia e del primo ciclo d'istruzione", in cui è presente la consapevolezza che "in un tempo molto breve, abbiamo vissuto il passaggio da

una società stabile a una società caratterizzata da molteplici cambiamenti e discontinuità” ed in cui “la scuola non ha più il monopolio delle informazioni e dei modi di apprendere”. Quindi, ad oggi, “la scuola è investita da una domanda che comprende, insieme, apprendimento e saper star al mondo”.

La velocità dei cambiamenti del contesto in cui operano le scuole fa sì che “le tecniche e le competenze diventano obsolete nel volgere di pochi anni”, quindi non è più sufficiente fornire nozioni e conoscenze, ma è necessario creare competenze spendibili nel presente e nell'immediato futuro.



L'innovazione tecnologica non può prescindere da quella manageriale, in quanto anche la scelta di nuovi approcci e di nuove modalità di insegnamento dovrebbe avvenire con una logica organizzativa del tipo “PDCA”, permettendo di imparare dagli errori e di superarli nel tempo, perseguendo l'apprendimento organizzativo attraverso l'applicazione di tecniche della qualità (analisi dei processi, analisi dei rischi, analisi causa effetto) che sono trasversali alle fasi di pianificazione, esecuzione, controllo e miglioramento.

Per tradurre le “Indicazioni del curriculum” in pianificazione e programmazione delle attività didattiche si può seguire la logica del PDCA che in ogni fase parte da input, definisce l'attività, e produce, creando un valore aggiunto, determinati output che sono coincidenti con gli input della fase successiva.

La fase di pianificazione delle attività (PLAN) si basa sugli elementi in ingresso forniti dalle “Indicazioni nazionali per il curriculum” emesse dal MIUR (Requisiti generali, Obiettivi generali, Competenze-chiave, Obiettivi specifici, Traguardi per lo sviluppo delle competenze), per individuare le modalità di gestione dell'attività didattica (incluse quelle di misurazione della competenza) e gli output (documenti) attraverso i quali si intende regolamentare le attività (PEI, POF, pianificazione e programmazione curriculare, modalità di gestione della didattica, modalità di verifica delle competenze).

La fase del fare (DO) si basa sugli elementi in ingresso forniti dagli output della fase PLAN e applica le regole e le modalità definite in tale fase, registrando come output: i consuntivi delle attività espletate, le anomalie rilevate, le eventuali problematiche e le proposte di miglioramento delle modalità applicate.

La fase del controllo (CHECK) si basa sugli elementi in ingresso forniti dagli output della fase DO; si articola in attività di controllo delle registrazioni al fine di verificare l'efficacia delle modalità sulla base dei risultati conseguiti. Gli output della fase CHECK non sono altro che la constatazione o meno che i risultati previsti sono stati efficacemente conseguiti o la presa in carico di

anomalie, problemi, suggerimenti per il miglioramento del processo didattico.

La fase dell'azione (ACTION) si basa sugli elementi in ingresso forniti dagli output della fase CHECK, è costituita dalla valutazione del ciclo PDCA in ottica di sistema di gestione. Vale a dire che in questa fase vengono analizzate le modalità e i risultati relativi al processo di pianificazione ed erogazione della didattica al fine di determinare la necessità di standardizzare le modalità utilizzate e/o di individuare eventuali azioni di sistema.

In altri termini, occorre valutare se lo standard sperimentato è ritenuto efficace o se occorre pianificare con un altro ciclo PDCA un possibile miglioramento.

L'innovazione manageriale, elaborando nuove forme di organizzazione basate sulla gestione sistemica di processi integrati e correlati tra loro, deve:

- essere capace di migliorare la risposta alla domanda di formazione delle competenze;
- sviluppare le risorse umane per renderle sempre più adeguate alle nuove esigenze;
- conseguire più efficaci risultati gestionali;
- gestire e migliorare la propria immagine e la comunicazione interna ed esterna;
- soddisfare le esigenze presenti e future di tutti i portatori di interesse in modo bilanciato.

Per muoversi in questo contesto occorre, quindi, mettere in atto un'innovazione continua, che AGIQUALITAS ha sperimentato con esperienze svolte in collaborazione con alcune scuole:

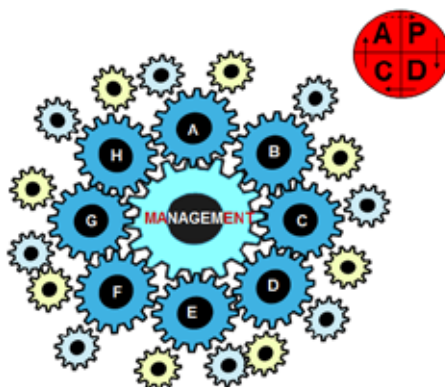
- il sistema qualità di holding;
- il sistema di TQM;

- la misura di clima interno e la soddisfazione delle parti interessate;
- l'autovalutazione e la valutazione degli Istituti scolastici.

Il sistema qualità di holding

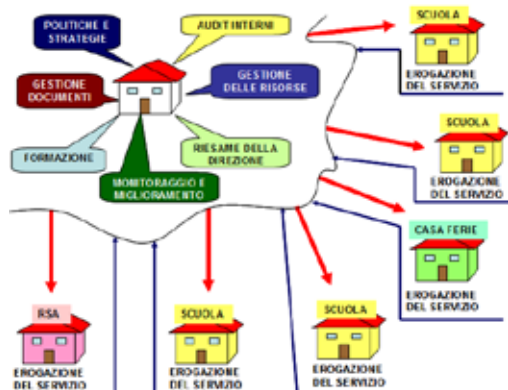
Il sistema qualità di holding nasce dalla consapevolezza che le singole scuole devono allearsi per affrontare la crescente complessità del contesto in cui operano e vincere le sfide proposte dalla nuova società. La scuola deve adattarsi ai bisogni di formazione e allinearsi alle tendenze di sviluppo emergenti dal tessuto socio-culturale, contestualizzando il proprio servizio nel tessuto territoriale in cui si trova ad operare. La scuola, quindi, non può essere avulsa dal contesto e, soprattutto, non può essere isolata dalle altre Istituzioni con cui concorre alla costruzione e crescita della comunità. Ciò introduce il concetto di operare in una logica di partenariato, che evita di affrontare da soli il complesso contesto di oggi.

Tuttavia, non è semplice costruire, gestire, operare e comunicare all'interno di reti, perché questo richiede di sviluppare nuove competenze di direzione, gestione ed azioni conseguenti.



Per fronteggiare questo problema, varie Congregazioni hanno creato con le proprie scuole un sistema di holding che, attraverso una logica di rete, permette di gestire l'insieme delle scuole in un quadro di relazioni inter-organizzative le quali, attraverso politiche di rete e di condivisione, siano capaci di produrre un valore aggiunto per lo sviluppo della comunità e un moltiplicatore di risorse che prende le mosse dalla condivisione di beni, servizi, infrastrutture e competenze.

Il sistema di holding ha permesso a tali Congregazioni di gestire in un unico sistema i processi scolastici evitando di duplicare risorse ed attività e condividendo il miglioramento e le migliori pratiche (best practices). Gestire insieme, inoltre, permette di accrescere con continuità l'apprendimento dell'Organizzazione e crea lo stimolo per migliorarsi attraverso un confronto continuo con il mondo interno e con quello esterno al sistema.



*La misura di clima interno
e la soddisfazione delle parti interessate*

Nell'analisi del contesto in cui la scuola opera, è fondamentale la misura della

percezione della qualità dei servizi forniti da parte degli attori interni (gestore, dirigenti, personale docente e non docente, figure tecnico-amministrative, ecc.), e di tutti quelli che hanno un interesse diretto ed indiretto al mondo della scuola (famiglie, studenti, amministrazioni, mondo del lavoro, sociale in genere). È importante conoscere come le persone con cui la scuola interagisce percepiscono e valutano che cosa viene fatto e che cosa vorrebbero che la scuola facesse. In altri termini, "che cosa pensano di noi"; "che cosa dobbiamo fare per soddisfare l'interesse bilanciato dei vari attori?"

Su questo tema è stato condotto un progetto volto a misurare il contesto in cui la scuola opera, utilizzando due strumenti tipici della qualità, uno deputato all'analisi del contesto: la SWOT ANALYSIS e l'altro tipico della misura: QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE.

Il primo con l'obiettivo di individuare i punti di forza, quelli di debolezza, le opportunità e le minacce per utilizzarli nella definizione del questionario di valutazione.

Il secondo per misurare la qualità percepita dai portatori di interesse più diretti (personale docente e non docente, famiglie, alunni).

In particolare, è stato elaborato un questionario generale contenente le aree ed i processi tipicamente scolastici dove si intendeva approfondire l'analisi derivata dalla SWOT strutturando in maniera pesata (maggiore importanza alle aree valutate critiche o alle risposte fornite dalla parte interessata più informata sull'argomento oggetto della domanda) ogni domanda del questionario di valutazione.

Da tale questionario generale le scuole

aderenti al progetto hanno elaborato un questionario specifico personalizzando le domande in funzione degli attori coinvolti (alunni, docenti, famiglie, personale ATA). L'elaborazione dei dati del questionario ha permesso di misurare le scuole dal punto di vista dei principali stakeholder. Inoltre, la SWOT ANALYSIS svolta dalle singole scuole ha permesso di individuare i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce dei singoli contesti in cui erano inserite le scuole aderenti al progetto.

Poiché l'azione della scuola è rivolta a rispondere ai bisogni e alle domande provenienti dalla società, il giudizio degli stakeholder è rilevante per disegnare ed erogare adeguatamente il servizio. Ciò deve essere fatto nell'ottica PDCA, che si basa sulla consapevolezza che scostamenti fra qualità erogata e qualità attesa sono inevitabili, ma che le debolezze nell'erogazione del servizio si possono correggere attraverso feedback tempestivi e progressivi miglioramenti.

Il progetto svolto in alcune scuole, che hanno utilizzato la SWOT ANALYSIS ed il questionario di soddisfazione, ha permesso di creare una rete di feedback strutturata che ha consentito di avere le informazioni necessarie per pianificare ed intraprendere azioni di miglioramento. I risultati sono stati analizzati per cercare di dare una risposta ai bisogni e alle domande dei più importanti stakeholder. L'analisi dei risultati ha rappresentato il fulcro del progetto in quanto, attraverso tali informazioni, è stato possibile mettere in atto un processo dinamico verso l'eccellenza.

Nel contempo, i risultati hanno consentito di effettuare una vera e propria misura di "clima interno" attraverso risposte a domande relative a valutazioni sui

rapporti interni di tipo gerarchico e funzionale tra i vari soggetti coinvolti. Le successive elaborazioni statistiche e le conseguenti valutazioni hanno permesso di pianificare azioni di miglioramento volte ad incrementare la qualità percepita dai vari stakeholder.

Il sistema di Total Quality Management

Un sistema di Total Quality Management è da molti ritenuto come uno dei più efficaci strumenti per affrontare le sfide di un contesto in continuo cambiamento.

Le Organizzazioni, per sopravvivere e rafforzare la propria competitività, devono avere la capacità di comprendere il contesto in cui operano, conoscere come le esigenze del contesto si evolvono, saper offrire servizi allineati alle sempre nuove esigenze, gestire i propri processi con efficacia (conseguire gli obiettivi e traguardi) ed efficienza (minimo utilizzo di risorse).



Per gestire un'Organizzazione in un'ottica di miglioramento continuo perseguendo risultati di efficacia ed efficienza, è necessario superare i limiti degli attuali sistemi "pianificazione - esecuzione" introducendo come parte intrinseca di ogni attività, una fase di verifica e di interazioni successive per correggersi e migliorarsi. In questa ottica, per gestire l'Opera come un sistema, ci sono diversi

modelli che rappresentano le dinamiche organizzative attraverso la relazione fra le modalità con cui si svolgono le varie attività e i risultati che l'Organizzazione si propone di raggiungere. Tali modelli sono: di impostazione normativa come la "ISO 9001", finalizzata alla garanzia di fornire un servizio conforme agli standard definiti ed utilizzata anche per la Certificazione di Qualità, o di tipo organizzativo a tutto campo come la "ISO 9004", finalizzata ad una gestione efficace ed efficiente di tutti i processi di una Organizzazione, inclusi quelli economici e di rispondenza alle norme cogenti cui un'Opera deve conformarsi.

In particolare, i modelli che interessano il mondo della scuola sono:

- ◆ Modello della qualità ISO 9001: è un modello normativo generico valido per ogni tipo di Organizzazione e, quindi, anche per la scuola, il quale permette ad un Organismo indipendente accreditato di rilasciare un certificato in cui si attesta la conformità ai requisiti della norma senza nessun tipo di valutazione quantitativa;
- ◆ Modello della Qualità ISO 9004: è un modello normativo anch'esso valido per ogni tipo di Organizzazione la cui applicazione è verificabile valutando la conformità ai requisiti della norma. Si differenzia dal precedente in quanto si basa sui principi del TQM e, quindi, valuta non solo l'efficacia ma anche l'efficienza in un'ottica di miglioramento continuo;
- ◆ Modello EFQM European Foundation Quality Management: è un modello di autovalutazione e valutazione in cui si attribuiscono punteggi a criteri e sottocriteri definiti a priori;
- ◆ Modello CAF - Common Assessment Framework: è un modello di TQM basato sull'EFQM adattando i principi alle pubbliche amministrazioni e alle scuole;
- ◆ Progetto Vales del MIUR: è un modello che, anche se non apertamente, si basa sui principi e metodi della qualità e dei modelli ISO 9000, EFQM, CAF;
- ◆ Modello AgiTQM: è un modello di autovalutazione e valutazione messo a punto da AGIQUALITAS s.r.l., società di AGIDAE che, pur tenendo conto dei modelli precedentemente richiamati, si basa sulla ISO 9004 con l'aggiunta di punteggi pesati per la valutazione di approcci (modalità di gestione delle attività) e di risultati (variazione di andamenti degli indicatori per effetto degli approcci adottati). Questo modello di autovalutazione e valutazione si applica generalmente ad Istituti già in possesso di certificazione ISO 9001;
- ◆ Modello AgiTQM semplificato: è un modello derivato da quello precedente messo a punto da AGIQUALITAS per Istituti scolastici certificati e non certificati ISO 9001 e che tiene conto dei principi e dei metodi del progetto Vales del MIUR.



La valutazione e l'autovalutazione negli Istituti scolastici

La valutazione e l'autovalutazione deve essere vista come uno strumento di conoscenza, utile a capire le dinamiche, gli esiti e le ricadute dei processi organizzativi e delle relative azioni attraverso cui essi si realizzano nei diversi contesti di riferimento. In questo senso, la valutazione è uno strumento di apprendimento, capace di fare delle minacce opportunità di apprendimento organizzativo in modo da risultare funzionale alla gestione organizzativa, istituzionale e progettuale. Sulla base di questo modo di concepire la valutazione, si può comprendere il motivo per cui la scuola, come ogni altra Organizzazione che si muove in un contesto complesso, ha bisogno di basarsi sui principi della valutazione e autovalutazione.

L'importanza di questo tema è testimoniata dai numerosi modelli di valutazione ed autovalutazione esistenti a livello europeo come il modello EFQM e più nello specifico il CAF per le scuole, in cui vengono valutati i principi del TQM. Altro progetto è il lavoro intrapreso dall'INVALSI mediante i progetti di Vales e Valutazione e miglioramento che coinvolgono le scuole in un'azione di valutazione partecipata all'insegna di un'autonomia qualificata e responsabile. In base a tali considerazioni, AGIQUALITAS ha messo a punto nel 2010 il modello AgiTQM basato sui principi della ISO 9004 e strutturato secondo le logiche dell'EFQM e del CAF. Tale modello è stato utilizzato nel Premio promosso da AGIDAE al quale nel 2010 hanno partecipato numerose Istituzioni scolastiche e socio-sanitarie che hanno effettuato un'autovalutazione alla quale si è aggiunta

la valutazione esterna da parte di un gruppo di esperti. I risultati del Premio hanno evidenziato una difficoltà di applicazione del modello da parte degli Istituti che non avevano intrapreso la via della Certificazione ISO 9001 e difficoltà nel rispondere alla presentazione dei propri risultati dei processi critici per carenza di registrazione dei relativi dati.

In risposta a tali difficoltà e come evoluzione dei sistemi di autovalutazione nella scuola, è stato sviluppato un modello di TQM semplificato ricavato da quello del Premio, strutturato seguendo la stessa logica di valutazione ed autovalutazione scomposta per approcci e risultati. Per favorire la raccolta dei dati relativi ai risultati è stato, inoltre, predisposto un file Excel che definisce una serie di indicatori studiati per gli Istituti scolastici, consentendo un'elaborazione statistica automatica degli andamenti di tali indicatori negli ultimi quattro anni.

Questo modello è stato sperimentato attraverso un'attività di formazione pianificata ed attuata all'interno di 22 Istituti scolastici di vario ordine e grado appartenenti ad un'unica Congregazione. Il progetto "Studio ed applicazione delle tecniche di Total Quality Management nelle scuole della Regione Italia della Congregazione" è stato condotto da un gruppo di lavoro formato da 9 suore sotto la supervisione del Consiglio Regionale della Congregazione.

L'obiettivo del progetto è stato quello di formare i responsabili e gli operatori ai modelli di autovalutazione e valutazione degli Istituti Scolastici e di sperimentarli fornendo elementi di analisi dello stato delle opere scolastiche alla Regione Italia della Congregazione.

Le attività formative sono state sviluppate

su tre moduli, per un totale di 120 ore, che avevano per oggetto: il modello, le tecniche per l'elaborazione del rapporto di valutazione e le tecniche di elaborazione di un piano strategico di miglioramento.

Per ogni scuola è stato, poi, redatto un rapporto finale in cui vengono riportati i risultati della valutazione distinti per approcci (modalità adottate di tipo formale e/o informale) e andamento dei risultati nei quattro anni presi a riferimento dagli indicatori numerici di performances dei processi critici.

Le conclusioni di ciascun rapporto riportano i risultati della valutazione complessiva disaggregata per approcci e risultati, i punti di forza e quelli di debolezze tipici di ciascuna scuola.

I risultati generali del progetto sono stati rappresentati in un Rapporto per il Consiglio della Congregazione contenente:

- i risultati specifici di ogni singola scuola;
- i punti di forza comuni;
- i punti di debolezza più frequenti;
- possibili aree di intervento;
- proposta di Piano di Miglioramento.

Si riportano a titolo esemplificativo i punti di forza, quelli di debolezza e le possibili aree di intervento.

Punti di forza:

- strutture delle scuole in termini di immobili, attrezzature, laboratori e spazi;
- i requisiti di legge sono mediamente soddisfatti a meno di casi particolari;
- i risultati di valutazione dell'apprendimento risultano essere mediamente di buon livello;
- in tutte le strutture si stanno avviando tentativi di miglioramento della competitività;

- forte presenza del gestore;
- personale spesso interessato e motivato;
- presenza costante dei livelli di governo centrale.

Punti di debolezza:

- grande difficoltà di reperimento di dati attendibili e concreti;
- assenza di una gestione sistemica e di regole formali condivise;
- analisi di contesto debole;
- completa assenza di registrazioni gestionali;
- controllo del processo didattico spesso debole;
- risultati della gestione economica deficitari nell'anno 2013 per circa il 60% degli Istituti scolastici esaminati;
- scarsa attenzione ai costi;
- in alcuni casi crisi delle iscrizioni alle prime classi del ciclo e crisi di iscrizioni nei vari cicli con relativa copertura delle classi relativamente bassa;
- in alcuni casi le scuole hanno a disposizione strutture con spazi esuberanti rispetto alle reali necessità (influenza sui costi di gestione);
- non sempre per le scuole visitate il coordinamento didattico risulta all'altezza delle attuali sfide del mercato;
- non sempre gli avvicendamenti sono preceduti da addestramenti ed affiancamenti;
- non sempre il contratto di lavoro viene rispettato con riferimento alle registrazioni delle 50 e 70 ore del CCNL AGIDAE. Quasi mai nelle scuole esaminate sono stati avviati i per-

corsi relativi all'applicazione delle indicazioni per il curriculum del MIUR.

Possibili aree di intervento:

- progettazione ed applicazione di un sistema di gestione che coinvolga i livelli decisionali centrali e periferici partendo dalla messa a punto di regole sistematiche per la raccolta dei dati;
- individuazione di progetti centrali e periferici per la comunicazione interna ed esterna;
- avvio di progetti di analisi e diminuzione dei costi di gestione e di corretta attribuzione dei costi stessi;
- avvio di progetti di analisi del contesto al fine di una corretta progettazione dell'offerta educativa e formativa;
- promozione del senso di appartenenza e di valorizzazione della scuola;
- avvio di percorsi per l'individuazione delle competenze necessarie per perseguire una scuola moderna in grado di soddisfare le nuove esigenze;
- promuovere il coinvolgimento e la condivisione e favorire il gioco di squadra;
- rafforzare il ruolo del Coordinatore didattico con specifici compiti di supervisione, controllo ed intervento sul processo didattico;
- ricercare nell'ambito delle "Indicazioni per il curriculum" progetti, piani ed azioni di innovazione della didattica particolarmente auspicate dai requisiti di legge e dall'utenza.

Il lavoro svolto ha evidenziato carenze ed opportunità di miglioramento che ha imposto alla Congregazione l'esigenza di continuare le attività con la predisposizione

e l'attuazione di un piano di miglioramento di breve e medio periodo.

Tale piano sarà adottato all'inizio del prossimo anno scolastico e si concluderà nel mese di giugno 2015. Al termine di tale attività sarà ripetuta la valutazione al fine di determinare l'entità del miglioramento conseguito.

Conclusioni

Le attività riportate in questa breve testimonianza sono sicuramente il frutto di un lungo lavoro cominciato circa 10 anni fa attraverso la promozione e la diffusione dei principi della qualità e della certificazione ISO 9001 promossa da AGIDAE attraverso AGIQUALITAS ed AGIDAE LABOR per le attività di formazione.

I risultati ottenuti sono, però, anche frutto dello straordinario impegno che gli Istituti scolastici hanno profuso direttamente o indirettamente nel ricercare, attraverso le metodologie della qualità, dell'innovazione e della formazione continua, strumenti per il miglioramento dei propri risultati gestionali e per conformarsi alle disposizioni cogenti e non cogenti in un percorso verso l'eccellenza.

Il merito non va soltanto agli Istituti indirettamente citati attraverso le esperienze raccontate, ma anche a tutti quelli che a vari livelli stanno partecipando e lavorando per sperimentare tecniche e modalità innovative al fine di dare alla scuola cattolica nuovi strumenti per competere.

Molti indicatori dimostrano che questa è la via che consentirà di rilanciare gli Istituti scolastici ed in generale le Opere in un mercato difficile e competitivo.



AGIDAE
OPERA

AGIDAE
OPERA

*servizi
ad opera d'arte*

Perché "AGIDAE OPERA"

In un momento storico particolarmente difficile per la vita e l'attività degli istituti associati, l'Agidae si è scoperta destinataria di numerose e pressanti richieste di aiuto nel supporto organizzativo e gestionale finalizzato al recupero di maggiore efficienza, di indispensabili economie gestionali, di interpretazioni contrattuali uniformi, di assistenza operativa in situazioni di crisi, di accompagnamento qualificato e affidabile nella conduzione delle opere, ecc..

Nasce da qui l'idea di "Opera" come strumento dedicato al raggiungimento di questi obiettivi in una logica associativa e di comunione di intenti: religiosi al servizio di istituzioni religiose. Attraverso questo nuovo soggetto operativo l'Agidae si fa carico delle necessità e delle attese degli enti associati, condividendone le complessità e mettendo a disposizione competenze, organizzazione, forza aggregativa, in una mission esclusivamente mirata all'efficacia pastorale delle opere.

P. Francesco Ciccimarra



**COME
ADERIRE**



GRUPPO DI ACQUISTO

- In relazione ai prezzi convenzionati, si compila un modulo di manifestazione d'interesse e delega all'acquisto.
- In base al numero delle adesioni e delle relative quantità, le condizioni già convenzionate potranno essere ulteriormente migliorate.

SALUTE E SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO

- Inviare una manifestazione d'interesse sui servizi specifici richiesti.
- Agidae Opera provvederà alla elaborazione di un'offerta parametrata in base alle dimensioni dell'Istituto e alla complessità dell'attività.

AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE

- Contattare Agidae Opera per formalizzare la manifestazione d'interesse e definire la modalità di erogazione del servizio più idonea per l'Ente/Istituto.
- Agidae Opera provvederà all'elaborazione di una specifica offerta il cui costo sarà parametrato al numero di dipendenti/buste paga effettivamente elaborate ogni mese.



AGIDAE OPERA S.R.L. A SOCIO UNICO
C.F./P.IVA 12658541003

Via V. Bellini, 10 - 00198 Roma
tel. 06 85457501 - fax 06 85457500
info@agidaeopera.it
www.agidaeopera.it

Estate in formazione

4 CORSI RESIDENZIALI DI FORMAZIONE SPECIALISTICA

21-26 agosto 2014 - ASSISI



**1. IL COORDINATORE DIDATTICO E LE
RESPONSABILITÀ NELLA SCUOLA**



**2. COME VALUTARE LE COMPETENZE E
COSTRUIRE L'INCLUSIVITÀ** (*corso laboratoriale*)



**3. Laboratorio
IL MODELLO ORGANIZZATIVO INTEGRATO**



**4. PRINCIPI E PRATICHE DEL
TOTAL QUALITY MANAGEMENT**

www.agidaelabor.it

in collaborazione con

AGIDAE



agiqualitas

Sede dei Corsi: Roseo Hotel – Via G. Renzi 2 – Assisi (PG)

CONSULENZA AGIDAE IN SEDE E FUORI

GIORNI	SEDI	ORARIO	PERSONE DISPONIBILI
Lunedì	AGIDAE – Torino Tel. 327/8138999	15.30 – 18.00	Sr. Albina Bertone
Martedì	AGIDAE – Bari Tel. 06/85457180	16.00 – 18.00	Sr. Mimma Scalera
Mercoledì	AGIDAE – Roma	11.30 – 17.30	P. Francesco Ciccimarra
	AGIDAE – Torino Tel. 327/8138999	09.30 – 12.00	Sr. Albina Bertone
Giovedì	AGIDAE – Milano Tel. 338/9046160	09.00 – 12.00	Sr. Emanuela Brambilla
	AGIDAE – Roma	12.30 – 17.30	P. Francesco Ciccimarra
Venerdì	AGIDAE – Milano Tel. 338/9046160	14.30 – 18.00	Sr. Emanuela Brambilla
	AGIDAE – Torino Tel. 327/8138999	15.30 – 18.00	Sr. Albina Bertone

SEDI	PERSONE DISPONIBILI	TELEFONO	FAX	E-MAIL
Bari	Sr. Mimma Scalera	06/85457180 – 339/6225833	06/85457181	mscalera@agidae.it
Chieti	Sr. Maria Annunciata Vai	0871/65719	0871/63313	mavai@agidae.it
Mestre	Dr. Giampaetro Pettenon	041/5498300	041/5498301	gpettenon@agidae.it
Milano	Sr. Franca Chemel	02/876247	02/8052413	fchemel@agidae.it
	Sr. Emanuela Brambilla	02/58345224	02/58306174	ebrambilla@agidae.it
Padova	Sr. Daniela Gallo	338/4802854	049/850617	dgallo@agidae.it
Roma	Sr. Donatella Zordan	333/9656395	06/80662610	dzordan@agidae.it

CONSULENZA IN AGIDAE	GIORNO	ORARIO	PERSONE DISPONIBILI
Paghe e pensioni	Lunedì	14.30 – 17.30	Ettore Ferraro
Assicurativa	Mercoledì	14.30 – 17.30	Janua Broker srl
Fiscale	Giovedì	14.30 – 17.30	Paolo Saraceno
Progetti formativi	Lunedì–Martedì–Giovedì	09.00 – 17.30	Martina Bacigalupi
	Mercoledì–Venerdì	09.00 – 14.00	
Legale	Venerdì	14.30 – 17.30	Armando Montemarano

CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ

Martedì e Giovedì	10.00 – 16.00	Giorgio Capoccia – <i>Direttore AGI/QUALITAS</i>
-------------------	---------------	--



FONDAZIONE AGIDAE LABOR:
lo sviluppo delle professionalità
negli Istituti religiosi



Fondazione Agidae Labor
Via V. Bellini 10
00198 Roma
agidaelabor@agidaelabor.it
www.agidaelabor.it
Tel.: 06/85.457.201
Fax: 06/85.457.211



AGIQUALITAS:
il nuovo valore aggiunto
delle Certificazioni di Qualità

Agigualitas srl
Via V. Bellini 10
00198 Roma
segreteria@agigualitas.it
www.agigualitas.it
Tel.: 06/85.457.301
Fax: 06/85.457.311



SGQ N. 085° A
Membro Degli Accordi di Mutuo
Riconoscimento EA, IAF e ILAC
Signatory of EA, IAF and ILAC Mutual
Recognition Agreements

AGIDAE ASSOCIAZIONE
GESTORI
ISTITUTI
DIPENDENTI
AUTORITÀ
ECCLESIASTICA