



Osservatorio Giuridico Legislativo Regionale

*Regione Ecclesiastica Lombardia*

Progetto

*“Per una nuova gestione delle scuole dell’infanzia”*

delle parrocchie e degli enti morali di ispirazione cristiana

Nuove modalità per organizzare e gestire l’offerta educativo-scolastica “0 – 6 anni”

Versione 26 luglio 2018

## Premessa<sup>1</sup>

In Lombardia il sistema educativo-scolastico per i bambini da 0 a 6 anni è caratterizzato da un forte e radicato impegno delle comunità ecclesiali che colloca la propria origine negli ultimi decenni del XIX secolo come risposta al bisogno sociale di farsi carico (con la famiglia) della cura e dell'educazione dei bambini. La consapevolezza che questa fosse l'autentica matrice dell'impegno ecclesiale a favore dei bambini più piccoli non è mai venuta meno, neppure quando lo Stato ha cominciato a disciplinare l'attività di scuola dell'infanzia ed a provvedervi direttamente. Ancora oggi la stessa consapevolezza innerva lo sforzo delle parrocchie e degli enti morali (spesso IPAB depubblicizzate) sorti all'ombra del campanile per trovare nuove modalità operative.

Nell'anno scolastico 2017/18 le scuole dell'infanzia paritarie operanti in Lombardia ed associate alla FISM erano 1.418, con 4.659 sezioni e 108.620 bambini iscritti dai 3 ai 6 anni (di cui 1.885 sono bambini con disabilità certificata).

Anche oggi al centro vi è l'attenzione delle comunità cristiane per la famiglia e le sue necessità, che viene sostenuta ed accompagnata nella sua dedizione a favore dell'educazione dei bambini.

Pertanto, l'organizzazione e la gestione di una "scuola dell'infanzia" non è mai il fine dell'azione ecclesiale ma solo una modalità storica, seppur assai significativa, ed oggi ancor più onerosa, della sua attenzione alla vita delle persone.

In Lombardia questo impegno coinvolge un numero significativo di parrocchie e di enti morali strettamente collegati alla realtà ecclesiale (oltre 1450 scuole dell'infanzia), che garantiscono anche quasi 300 Sezioni Primavera (per i bambini da 24 a 36 mesi) e oltre 300 servizi per l'infanzia (nidi e micro-nidi)<sup>2</sup>.

Nel tempo questo impegno ha assunto una forma sempre più organizzata e, a partire dal 1960, anche fortemente disciplinata dalla normativa statale e regionale. Questa nuova stagione dell'impegno ecclesiale in ambito scolastico è, però, rimasta pressoché sconosciuta a molti fedeli a motivo del fatto che fino agli anni '90 (i) la conduzione quotidiana e strategica dei nostri asili era affidata a gruppi di religiose e (ii) le esigenze economiche – quotidiane e straordinarie – erano sostenute dalle oblazioni della gente (e, talvolta, anche di grandi benefattori).

La diminuzione delle comunità religiose presenti nelle nostre parrocchie, la crescita del personale laico, la contrazione dei contributi pubblici, l'espansione dei costi ed i nuovi adempimenti gestionali e fiscali hanno causato, non senza alcune resistenze, una nuova presa di coscienza da parte delle comunità parrocchiali (in primis il Consiglio per gli Affari Economici ed il Consiglio Pastorale) circa l'urgenza di ri-prendersi cura della scuola dell'infanzia<sup>3</sup> per continuare a prendersi cura dei bambini.

Negli ultimi trent'anni l'orizzonte sul quale si disegna la vita quotidiana dei nostri asili è, dunque, fortemente mutato; tuttavia è ragionevole immaginare che anche nei prossimi anni le scuole dell'infanzia saranno caratterizzate da alcuni elementi; in particolare di tratterà ancora di un'attività che:

---

<sup>1</sup> Questo documento raccoglie le riflessioni elaborate dal "Gruppo di studio per la scuola dell'infanzia" promosso dall'Osservatorio Giuridico Legislativo Regionale della Conferenza Episcopale Lombarda, in collaborazione con FISM Regione Lombardia.

<sup>2</sup> Per avere una prospettiva più completa è necessario considerare che su 1.500 comuni lombardi in poco più di 500 è presente solo una scuola dell'infanzia paritaria, in poco meno di 500 comuni è presente solo una scuola dell'infanzia statale, in circa 350 comuni sono presenti entrambe le scuole e in oltre 200 comuni non sono presenti servizi per l'infanzia.

<sup>3</sup> La titolarità di tale attività può essere della parrocchia oppure di un ente morale di natura civile; il legame ecclesiale che caratterizza molti di questi enti morali è attestato dal coinvolgimento – per statuto – del parroco nel consiglio di amministrativo o addirittura quale presidente di diritto.

- a) per la Chiesa rimane educativa,
- b) assume le forme giuridiche (per i bambini da 0 a 3 anni) di un servizio educativo e sociale e (per i bambini da 4 a 6 anni) della scuola paritaria ai sensi della L. n. 62/2000,
- c) si configura come un'attività economica senza scopo di lucro.

Questa forma dell'impegno educativo assicurato dalle comunità cristiane è resa possibile da quattro fattori decisivi che chiedono di essere custoditi e sviluppati anche all'interno di un progetto di ristrutturazione:

- 1) la capillare diffusione sul territorio delle scuole dell'infanzia, per assicurare la prossimità "fisica" (e affettiva) con le comunità cristiane e le famiglie, comprese quelle di culture e religioni diverse,
- 2) la presenza significativa di collaboratori gratuiti che, in modo saltuario o costante, assicurano alcuni servizi ausiliari a quelli scolastici (in particolare: la direzione amministrativa ed i servizi di segreteria, la conservazione degli immobili, la custodia e la promozione dell'interesse del territorio per la propria scuola dell'infanzia),
- 3) la proprietà degli immobili utilizzati per le attività educativo-scolastiche,
- 4) il sostegno finanziario assicurato dalle parrocchie per le proprie scuole qualora l'attività scolastica si riveli incapace di provvedere autonomamente al proprio fabbisogno finanziario<sup>4</sup>.

## Il presente

Nell'ultimo decennio, anche in corrispondenza della crisi economico-sociale che ha attraversato l'Italia, le nostre attività scolastiche non hanno potuto evitare di misurarsi con circostanze avverse – esterne ed interne – che in alcuni casi hanno condotto anche alla chiusura di qualche scuola<sup>5</sup>; principalmente:

- 1) il costante venir meno delle suore che per oltre un secolo sono state la colonna portante delle scuole parrocchiali,
- 2) la riduzione del numero degli iscritti anche a motivo del costo della scuola paritaria che rimane per gran parte a carico delle famiglie<sup>6</sup>,
- 3) la cura degli adempimenti amministrativi quotidiani sempre più gravosi, sia in ordine al tempo richiesto, sia per le conoscenze tecniche necessarie,
- 4) le dimensioni ridotte di moltissime scuole (caratteristica fisiologica delle scuole che, fino agli anni '80, si sono moltiplicate per essere vicine alle famiglie<sup>7</sup>) che subiscono in modo maggiore l'incidenza dei costi fissi e non riescono a beneficiare del sistema dell'economia di scala (non solo negli acquisti, ma soprattutto nella gestione del personale),
- 5) l'assottigliamento della platea delle persone competenti, appassionate e disponibili ad assumere ruoli direttivi (gratuiti), sia negli enti morali (membri dei consigli di amministrazione), sia nelle scuole parrocchiali.

---

<sup>4</sup> Si tratta, però, di un sostegno finanziario "sostenibile" per le parrocchie e, soprattutto, frutto di una oculata e razionale progettazione economica.

<sup>5</sup> Negli ultimi 5 anni scolastici sono state chiuse in Lombardia 32 scuole e 307 sezioni.

<sup>6</sup> Anche la stabile denatalità ha inciso sul ridursi del numero degli iscritti alle scuole paritarie, soprattutto in quei distretti ove è presente la scuola statale o comunale (che può essere considerata pressoché gratuita). Nei prossimi anni sarà necessario prestare attenzione alla pianificazione dei servizi all'infanzia 0 – 6 anni per evitare che l'assenza delle nostre scuole ai tavoli promossi dagli enti locali sia la causa della loro ulteriore marginalizzazione.

<sup>7</sup> I dati più recenti delle dimensioni delle scuole dell'infanzia presenti in Lombardia sono i seguenti: 192 scuole con 1 sezione; 313 scuole con 2 sezioni; 359 scuole con 3 sezioni; 250 scuole con 4 sezioni; 168 scuole con 5 sezioni; 75 scuole con 6 sezioni; 32 scuole con 7 sezioni; 8 scuole con 16 sezioni 9 scuole con 8 sezioni; 10 scuole con 10 sezioni.

## Gli elementi per elaborare una risposta (il Progetto) non velleitaria.

Per irrobustire l'attività educativa delle nostre parrocchie (e degli enti morali titolari di scuole dell'infanzia di ispirazione cristiana) rivolta ai bambini da 0 a 6 anni è necessario adottare una serie di interventi che, come le pietre scolpite destinate alla costruzione di un arco, sono tutti essenziali.

In altri termini, occorre elaborare modelli diversificati di intervento capaci di agire su ciascuno degli elementi che caratterizzano e definiscono la tradizione delle nostre scuole dell'infanzia.

Gli elementi sono molteplici, ma uno è fondamentale: l'educazione della persona del bambino (e, mediamente, della sua famiglia), rappresenta il punto di forza nella storia degli asili parrocchiali e degli enti morali (di ispirazione cristiana).

Il fatto che nel secolo scorso gli asili parrocchiali e di ispirazione cristiana sono stati capaci di suscitare tanta fiducia da parte delle famiglie (al punto che intere generazioni di bambini hanno frequentato le scuole parrocchiali, indipendentemente dalle scelte etiche/religiose/politiche dei loro genitori) non si spiega solo per il ritardo dello Stato nell'istituire la "scuola materna statale" (1968), ma, anzitutto, per la presenza di una proposta educativa forse molto semplice e tradizionale ma evidente (anche nei segni esteriori) e consona al sentire della società italiana. Ebbene, se questo è il tempo per elaborare nuovi e diversi modelli di gestione, è anche il tempo, per le comunità cristiane, di tornare a riflettere sull'identità della propria scuola dell'infanzia e di verificare i contenuti del Progetto Educativo (prima di concentrarsi sul Piano Triennale dell'Offerta Formativa, che può essere solo la "declinazione" del Progetto Educativo)<sup>8</sup>.

Questo impegno di carattere educativo non può che muoversi in parallelo rispetto allo studio delle questioni organizzative e gestionali e alla loro sperimentazione, in quanto la capacità della scuola di attrarre le famiglie e l'affetto della comunità non può essere garantita solo dalla revisione del progetto gestionale.

Oltre alla necessità di rifondare la capacità di adottare ed esprimere il Progetto Educativo, le nostre scuole devono prendere consapevolezza di alcuni tratti valoriali da custodire:

- 1) la vicinanza "fisica" alle famiglie e l'affetto – ancora vivo – assicurato dalla comunità del territorio,
- 2) l'integrazione tra le collaborazioni retribuite e le collaborazioni gratuite,
- 3) la distinzione (nella collaborazione) tra i ruoli educativi e quelli gestionali (dove i primi sono pressoché tutti retribuiti, mentre i secondi sono affidati spesso a collaboratori gratuiti),
- 4) la distinzione, nel rispetto reciproco, tra i ruoli che agiscono quotidianamente e quelli direttivi.

Va inoltre accresciuta la consapevolezza della necessità di una programmazione economico-finanziaria, sia per l'attività scolastica annuale, sia per gli interventi destinati alla conservazione degli immobili di proprietà.

Altre caratteristiche, invece, possono/devono essere modificate o anche superate:

- 1) la coincidenza tra la singola attività scolastica (identificata dal codice meccanografico ministeriale) e il soggetto gestore,
- 2) la scarsa presenza di servizi di prima infanzia (asili nido e sezioni primavera<sup>9</sup>) e la presenza diffusa (ma, talvolta, insostenibile) di scuole dell'infanzia,
- 3) la gratuità della funzione di responsabile amministrativo,

---

<sup>8</sup> A questo proposito merita di essere segnalato lo strumento informatico predisposto dalla FISM Lombardia (e presentato nei mesi scorsi alla Conferenza Episcopale Lombarda) per aiutare gli enti gestori a rileggere e rielaborare il Progetto Educativo.

<sup>9</sup> I servizi di prima infanzia gestiti dagli enti aderenti alla FISM Lombardia sono 570, così suddivisi: 300 sezione primavera, 205 nidi, 45 micronidi, 20 centri prima infanzia che accolgono complessivamente circa 9.000 bambini.

- 4) l'affidamento del servizio contabilità e paghe ad operatori non specializzati in riferimento all'attività scolastica (soprattutto in ordine alla loro partecipazione alla programmazione economico/finanziaria a breve e medio termine).

Da ultimo, i nuovi modelli gestionali devono modularsi prestando attenzione ai diversi contesti socio-economici ed ecclesiali<sup>10</sup> nei quali sono presenti le nostre scuole<sup>11</sup>:

- 1) le grandi città dove sono presenti altri gestori di scuole paritarie e dotate di un sistema di trasporto pubblico che può allargare il bacino di utenza di ciascuna scuola,
- 2) le piccole città dove operano altri gestori di scuole paritarie/statali/comunali ma non dotate di un capillare sistema di trasporto pubblico,
- 3) i paesi, dove vi sono scuole paritarie assieme a scuole statali e/o comunali,
- 4) i paesi, dove vi è solo una o più scuole paritarie (e sono assenti le scuole dell'infanzia statali),
- 5) i (grandi) territori caratterizzati dalla presenza di comunità medio-piccole (per es. le valli).

### **I nuovi modelli di gestione e la loro chiave di volta**

La sperimentazione sviluppata nella diocesi di Bergamo, in stretta collaborazione con FISM Bergamo, evidenzia con chiarezza il fulcro attorno al quale può (deve) ruotare-reggersi l'intero Progetto: la gestione "unitaria" di un gruppo di scuole collocate su un territorio contenuto.

I modelli capaci di declinare il Progetto possono essere molteplici, ma è necessario che ciascuno abbia al centro la questione della riconfigurazione dell'ente gestore e la ridefinizione delle funzioni apicali (direzione didattica ed amministrativa) affinché si possa ottenere una gestione unitaria di una pluralità di scuole dell'infanzia. Per questo si esclude la sufficienza e l'efficacia di un progetto che si limiti a ristrutturare l'ente gestore senza, però, giungere ad aggregare più scuole dell'infanzia (laddove tale opzione sia realisticamente possibile).

In sintesi, sono tre gli elementi portanti del presente Progetto "Per una nuova gestione delle scuole dell'infanzia":

- 1) la volontà di gestire unitariamente un gruppo di scuole,
- 2) un chiaro Progetto Educativo per l'identità di ciascuna scuola coinvolta,
- 3) un nuovo modello organizzativo che coinvolge l'ente gestore o le funzioni apicali.

Prima di procedere nell'illustrazione del presente Progetto è necessario precisare il contenuto sostanziale di alcune espressioni:

- 1) la "gestione unitaria" non implica necessariamente l'unificazione delle scuole e la fusione delle relative aziende; chiede, invece, che vi sia comunque un'effettiva ed efficace direzione unitaria delle diverse scuole, anche se ognuna conserva la propria individualità,
- 2) le "funzioni apicali" sono quelle della coordinatrice didattica e del responsabile amministrativo,

---

<sup>10</sup> Il riferimento è alle collaborazioni tra parrocchie che le diocesi lombarde hanno istituzionalizzato con modalità diverse: vicariati, unità pastorali, comunità pastorali ... Queste realtà sono capaci di generare nuove buone risorse non solo ecclesiali ma anche organizzative e gestionali.

<sup>11</sup> Sarebbe opportuno che la progettazione dei nuovi modelli gestionali delle scuole dell'infanzia paritaria possa avere punti di contatto anche con gli istituti di vita consacrata anche se solo raramente tali istituti gestiscono solo scuole dell'infanzia.

- 3) la “ristrutturazione dell’ente gestore” può essere realizzata con due diverse modalità<sup>12</sup>:
  - a) costruendo una rete tra i gestori che permette a ciascuno di mantenere l’amministrazione della propria scuola, oppure
  - b) affidando ad un solo soggetto giuridico (se del caso anche nuovo) la funzione di ente gestore.

Il processo di innovazione gestionale deve, anche, prestare attenzione al profilo “temporale” e a quello “personale”. Ancora l’esperienza acquisita in altri progetti raccomanda: (i) di scadenare con attenzione gli interventi innovatori affinché non siano ostacolo l’uno all’altro e (ii) di evitare di non accordare il giusto rilievo alle relazioni personali, elemento che può influenzare negativamente il dipanarsi del Progetto.

Infatti, la successione poco ordinata degli interventi va evitata perché ciascuna scuola ha una configurazione singolare e le modalità amministrative non sono semplici sovrastrutture che possono essere mutate con un colpo d’ala; inoltre l’azione e la collaborazione delle persone coinvolte (docenti e amministrativi, retribuiti o gratuiti, laici o consacrati) incide in modo significativo sull’efficacia dei migliori modelli organizzativi.

Tuttavia, la necessaria e prudente attenzione alla scansione temporale degli interventi innovatori e alle relazioni personali non deve condurre ad una eccessiva lentezza del rinnovamento o, addirittura, alla sua paralisi a causa del diritto di veto rivendicato da qualcuno.

La prudenza si esprime anche attraverso la gradualità ma, sempre, a partire da un progetto che già da subito è capace di individuare la meta verso cui progressivamente si tende. In altri termini, sarebbe inefficace un intervento di ristrutturazione che si limitasse a progettare il primo passo, rinunciando a delineare l’intero cammino (pur con la disponibilità di ricalibrare i passi successivi in base alla risposta che si acquisirà). Gradualità degli interventi ma nella chiarezza dell’intero percorso!

Per quanto riguarda l’ente gestore, il modello offre tre diverse soluzioni:

- 1) la costituzione di un “contratto di rete” forte, che permette di conservare in capo a ciascun ente gestore la responsabilità diretta della propria attività scolastica, pur garantendo un certo buon impatto alle economie di scala che potranno essere adottate (anche, almeno in parte, sul personale dipendente);
- 2) l’affidamento delle scuole ad uno dei soggetti che già gestisce una scuola mediante un contratto di comodato/affitto/cessione d’azienda<sup>13</sup>;
- 3) l’affidamento delle scuole ad un nuovo ente gestore (diverso dagli attuali) che può assumere la forma dell’associazione tra gli attuali enti gestori<sup>14</sup>, della fondazione, della società (impresa sociale).

Al fine di evitare fraintendimenti è opportuno precisare che unificare la gestione non implica che tutte le scuole debbano essere identiche; infatti, ciascuna di queste soluzioni permette ai singoli plessi scolastici di mantenere alcune caratteristiche proprie (soprattutto quelle educative).

Inoltre, ognuna delle ipotesi consente di non cancellare i tratti valoriali caratteristici presenti nelle nostre scuole e sopra ricordati:

---

<sup>12</sup> Queste due modalità per quanto simili non possono essere considerate equivalenti. La seconda è più radicale, e proprio per questo motivo consente di adottare interventi che la prima sopporta con difficoltà e, probabilmente, in modo non stabile.

<sup>13</sup> Il comodato/affitto d’azienda permette, rispetto alla cessione dell’azienda (onerosa o gratuita), di fare passi intermedi verso la meta finale. Inoltre, trattandosi solo dell’azienda scolastica, la proprietà degli immobili rimane in capo agli attuali soggetti proprietari (sarà, pertanto, necessario studiare la forma del passaggio della detenzione/possesso e dei relativi oneri di manutenzione).

<sup>14</sup> In questo caso la direzione unitaria è affidata al consiglio direttivo costituito dai consiglieri indicati dagli originari enti gestori.

1) La vicinanza “fisica” alle famiglie e l’affetto assicurato dalla comunità del territorio.	Le scuole da inserire nel progetto di gestione unitaria non possono essere eccessivamente distanti.
2) L’integrazione tra le collaborazioni retribuite e le collaborazioni gratuite.	Il nuovo ente gestore, oppure il contratto di rete, non impedisce la presenza di collaboratori gratuiti anche per funzioni apicali.
3) La distinzione (nella collaborazione) tra i ruoli educativi e quelli gestionali (dove i primi sono pressoché tutti retribuiti, mentre i secondi sono affidati a collaboratori gratuiti).	Il nuovo ente gestore, oppure il contratto di rete, permette una miglior identificazione dei ruoli anche grazie al fatto che cresce il volume complessivo dell’attività scolastica; inoltre grazie alle maggiori dimensioni dell’attività gestita i ruoli dirigenziali potranno essere retribuiti e per essi potranno essere selezionati candidati con una miglior competenza e professionalità (caratteristiche ormai esigite per assicurare la buona gestione).
4) La distinzione, nel rispetto reciproco, tra i ruoli che agiscono quotidianamente e quelli direttivi.	Il nuovo ente gestore, oppure il contratto di rete, permette di riservare all’organo amministrativo solo le funzioni di direzione strategica, in quanto affida la direzione quotidiana alle figure apicali.

Quanto alla necessità sopra ricordata che vi sia una programmazione economico-finanziaria per l’attività scolastica annuale e per gli interventi destinati alla conservazione degli immobili di proprietà, va considerato che il maggior volume (*in primis* economico e finanziario) delle attività scolastiche permette di investire nella gestione e negli strumenti operativi adeguati, nonché di coinvolgere i professionisti più competenti senza dover sostenere costi marginali esagerati; inoltre l’adozione di strumenti di programmazione e di controllo di gestione consente di evitare l’impatto devastante di eventi economici (finanziari) significativi ed improvvisi.

Le tre soluzioni sopra indicate consentono anche di interloquire con un'unica voce con le istituzioni pubbliche locali, superando la molteplicità di interlocutori che non raramente si è rivelata assai limitante per uno sviluppo virtuoso dell’offerta formativa-educativa dalle scuole parrocchiali e di ispirazione cristiana presenti su un territorio omogeneo.

### Gli strumenti

La grande diffusione delle scuole dell’infanzia – cattoliche e di ispirazione cristiana – paritarie presenti in Lombardia raccomanda di intervenire in modo graduale al fine di poter realmente accompagnare ciascun percorso di ristrutturazione.

È infatti necessario che ogni progetto di ristrutturazione sia “accompagnato” da una équipe di consulenti di provata competenza.

Inoltre, è necessario che si operi in équipe in quanto occorre assicurare che il modello concretamente proposto sia validato in riferimento agli ambiti:

- ecclesiale e pastorale (il Progetto Educativo e l’identità delle scuole),
- economico-finanziario (la sostenibilità del modello di gestione),
- organizzativo (elaborazione del budget e attivazione del controllo di gestione),
- giuridico,
- lavoristico.

L’équipe di professionisti non opera gratuitamente e, dunque, occorre che sia assicurato il finanziamento dell’intervento (del tutto diverso dal finanziamento che riguarda l’attività scolastica). A tal proposito si ritiene

opportuno che questo Progetto possa partecipare ai bandi promossi dai soggetti che sostengono le attività di interesse generale individuate dalla Riforma del Terzo Settore, al fine di remunerare il lavoro delle equipe e finanziare la propedeutica fase di studio centralizzata (realizzata dal Gruppo di studio per la scuola dell'infanzia).

### I tempi

Le fasi temporali dell'azione di ristrutturazione potrebbero essere quattro.

- 1) La fase locale la cui guida è affidata anzitutto alla prospettiva pastorale; essa è finalizzata a identificare il gruppo di scuole che potrebbe essere coinvolto nel cammino di ristrutturazione e a verificare la sostenibilità dell'attività educativo-scolastica in un tempo medio-lungo.
- 2) La fase del dialogo tra gli enti gestori delle scuole e l'equipe, che a partire dalle loro richieste svilupperà uno o più modelli di ristrutturazione; questo è anche il tempo per una serie di incontri pastorali-tecnici con i principali soggetti coinvolti nell'attività scolastica locale (insegnanti, comunità cristiana, collaboratori gratuiti, uffici di Curia, Fism).
- 3) La fase del cammino, guidata dall'equipe, che richiederà almeno un biennio: il primo anno per compiere i primi passi verso una gestione unitaria e preparare il nuovo ente gestore (o il contratto di rete), il secondo anno per adottare le soluzioni progettate.
- 4) La fase della formazione continua dei "formatori" provinciali/diocesani.

### I soggetti

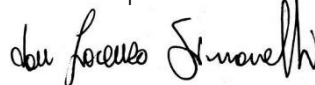
È necessario che ciascuna scuola identifichi alcuni collaboratori che provvederanno – in loco – alla realizzazione delle diverse azioni/fasi del Progetto elaborato dall'equipe.

A livello centrale opera l'Osservatorio Giuridico Legislativo Regionale, che ha promosso con la Fism Lombardia il Gruppo di studio per la scuola dell'Infanzia<sup>15</sup>, e assicura la regia complessiva del Progetto "Per una nuova gestione delle scuole dell'infanzia", sviluppando tutte le riflessioni necessarie al fine consegnare alle equipe i diversi elementi costitutivi di ciascun Progetto.

La costituzione delle diverse equipe sarà resa possibile grazie al supporto assicurato dalla Cooperativa Adasm di Bergamo e dalla Fondazione Lombarda Servire la Famiglia di Milano attraverso i loro collaboratori di provata esperienza.

Dott. Don Lorenzo Simonelli

Responsabile OGIUR



Milano, 26 luglio 2018

---

<sup>15</sup> I primi risultati elaborati da questo Gruppo di studio, ed i relativi strumenti operativi, sono pubblicati alla pagina web [www.chiesadimilano.it/osservatoriogiuridicolégislativoregionale/news/scuole-per-linfanzia-un-aiuto-per-la-gestione-353.html](http://www.chiesadimilano.it/osservatoriogiuridicolégislativoregionale/news/scuole-per-linfanzia-un-aiuto-per-la-gestione-353.html)