

La scuola? Dev'essere come una squadra di basket

«Ho lavorato nello spogliatoio della Pubblica Istruzione per tutta la vita», dice il ministro Marco Bussetti. Per cambiarla in meglio, è convinto, bisogna far giocare tutti, insieme. E anche per l'Inter ha una sua strategia...

di Luca Telese,
foto di Anna Catalano

Sa come si allena una squadra di basket? (Sorriso, guardandomi negli occhi). Non ho la più pallida idea, il mister della pallacanestro era lei. Rubo, allo sport che amo di più, un esempio per spiegarle quanto può contare il lavoro di squadra nel raggiungere un obiettivo.

Nello sport, nella pubblica amministrazione o nella scuola? (Altro sorriso). In tutti e tre i casi.

Provi a spiegarmi.

Bene. Si gioca in cinque per volta, lo sa, vero? E di solito una rosa completa è di dieci, perché così hai a disposizione due squadre.

Giusto.

Ebbene, io ho sempre fatto rose di dodici, aggiungendo due giocatori che in partita non giocavano mai e andavano in tribuna.

E perché?

Perché negli allenamenti, scopro che la squadra massimizza la sua resa se prova gli schemi a gruppi, con multipli di tre o di quattro per volta. Per esempio, tre per quattro, o due volte due per tre.

Molto interessante: ma proviamo ad applicarlo al provveditore o al ministro. Cosa ne ricava?

Ogni macchina amministrativa ha i suoi giocatori invisibili vitali per chi va in campo. Non li vedi, ma permettono di dare il massimo a chi poi gioca. Senza di loro i titolari renderebbero meno.

Interessante. Mi faccia un altro esempio del basket che spiega la macchina amministrativa.

(Allarga le mani). Il possesso!

Cioè?

Se io gioco 40 minuti a pallacanestro, ho l'idea di quanto mediamente sto con la palla in mano?

Dieci minuti?

Molto meno!

Non ci credo.

Un giocatore può stare un solo minuto



con la palla in mano. Ci sono i falli, i tempi... il minutaggio di gioco netto si riduce moltissimo e va suddiviso tra le due squadre e tutti i giocatori. Gli americani lo hanno studiato in modo scientifico.

E questo cosa le suggerisce?

Che, come nel basket, nelle macchine amministrative moderne il gioco senza palla è importante come e più del gioco con la palla.

Quando il portatore gioca, dunque...

Il vero gioco è il movimento di quelli senza palla. Sono loro che danno al portatore la possibilità di far vincere la partita!

Lei mi seduce con questa digressione sul basket: ma dai tempi della Iervolino è il primo ministro che viene dal mondo della scuola.

Vero.

Conosce la macchina: da provveditore di Milano cos'ha imparato della Pubblica istruzione che è difficile capire?

Che siamo ovunque.

Ovvero?

Otto milioni di studenti, 16 milioni di genitori, 40 mila edifici scolastici.

Un record.

Sì, perché io ora sono il più grande datore di lavoro d'Italia con un milione e 200 mila dipendenti.

E poi?

Che questo popolo è un patrimonio ricchissimo: competenze, saperi, conoscenze. Ma è anche una enorme squadra che da tempo era abbandonata.

Ovvero?

Senza allenatori e senza strategia.

E quindi?

Bisogna rimettere in gioco tutti, perché tutti insieme offriamo il più grande e importante servizio che serve all'Italia: la formazione. La partita il Sistema-paese la vince qui. Prima che i ragazzi arrivino nel mondo del lavoro, mentre li formiamo.

Il gioco senza palla che aiuta il portatore.

Esattamente lo schema che ho spiegato.

Tutti coloro che sono stati sulla sua poltrona dicono che la formazione è un valore.

Vero. Ma siccome io conosco la squadra

perché ho lavorato dentro lo spogliatoio della pubblica istruzione per tutta la vita, le farò degli esempi per spiegare come voglio muovere sia quelli «con la palla» sia quelli «senza palla».

Questa settimana lei è finito sotto processo mediatico per la cancellazione del tema di storia dalla prova della maturità.

(*Sospiro*). Temevo questa domanda.

Perché, la mette in difficoltà?

Al contrario. Perché le persone che da giorni stanno sollevando polemica su questa cosa dimenticano - lo ha scritto solo *La Verità* - che questa riforma non l'ho fatta io, ma il mio predecessore, decreto 62 del 2017!

E perché non lo grida ai quattro venti?

Perché in otto mesi io non ho detto una parola contro Valeria Fedeli. E non è solo un problema di stile per me, ma - anche - una questione di sostanza.

Cioè?

Credo che la continuità istituzionale sia il primo principio di serietà nell'amministrazione della cosa pubblica. Quindi non butto mai via, per pregiudizio, il lavoro di chi mi ha preceduto.

Però la prova Invalsi l'ha cancellata.

Perché questa scelta non intaccava la struttura del nuovo esame, ma evitava un paradosso.

Quale?

Quello che un test di analisi sull'efficienza del sistema scuola - l'Invalsi - interferisce con un esame - la maturità - che deve essere fatto sulla capacità di un individuo. Noi in questo esame dobbiamo valutare i ragazzi, non la scuola.

Mi faccia un esempio.

Il più facile. Se lei potesse leggere tutte le mie relazioni da ispettore di questi anni, scoprirebbe che invitavo a non contaminare mai il giudizio con i ragazzi con i test Invalsi.

Perché?

Per esempio perché mettevano in difficoltà tutti i bambini extracomunitari, che magari facevano fatica con le batterie dei test, ma che invece si erano impegnati moltissimo.

Un ministro in «quota Lega» che si preoccupa dei bambini extracomunitari?

Lei cerca il paradosso, ma non c'è.



Siamo gente molto pragmatica, e io so che sia per Matteo Salvini, che per la nostra squadra, che per chi le parla, i bambini sono bambini, punto.

Cioè?

Guai a chi li tocca, guai a chi li discrimina. Nella mia scuola su questo non si discute.

Il ministro Marco Bussetti, visto da vicino, è un raro caso di difformità totale tra immagine privata e pubblica. È in quota Lega ma di formazione laica, sembra un provveditore quadrato cresciuto tra uffici e papiri burocratici, ma ti stupisce con digressioni tecniche sul basket, sul calcio («Sono interista sfegatato e cultore della materia») e persino sulla pasticceria. Sembra seriosissimo ma ricorre di continuo all'ironia.

Da dove viene Bussetti?

Sono varesotto doc, ma ho girato tutta la Lombardia.

Dicono che lei sia molto amico di Giorgetti.

È vero. Ci conosciamo, da poco meno di un quarto di secolo. Bossi era di Gallarate, Cassano Magnago era la casa della Lega, io sono sempre stato un simpatizzante.

Suo padre che lavoro faceva?

Impiegato all'Enel.

Aveva idee politiche?

Votava repubblicano. Grande estimatore di Ugo La Malfa, un progressista moderato con valori laici e un grande senso dello Stato.

È vivo?

Per fortuna sì. È nato dieci giorni prima che Hitler andasse al potere. Ha vissuto la guerra, mi ha trasmesso questa memoria.

Mi costringe a tornare sulla Storia. Malgrado lo abbia deciso la Fedeli, non lo vuole reintrodurre quel tema?

Ho fatto una cosa diversa, meno invasiva. Abbiamo inserito nelle linee guida che in ogni prova i ragazzi devono dare l'inquadramento storico di ciò di cui parlano.

Basta?

Così la studiano tutti, la storia, e non solo il 7 per cento che sceglieva quella traccia. A Liliana Segre, che stimo e rispetto, voglio far arrivare questo messaggio: non è un passo indietro ma uno avanti.

Parliamo di suo nonno.

Lavorava in ferrovia: Mi colpiva il

racconto di lui che prendeva le traversine abbandonate nei depositi - durante la guerra - per darle chi non aveva nulla con cui scaldarsi. Tempi duri.

Sa che gli studenti sono in subbuglio per la storia delle tre buste tra cui scegliere la prima domanda dell'esame, tipo quiz?

Sbagliano. È una garanzia che abbiamo inserito perché non ci sia nessun favoritismo: ci troveranno dentro una foto storica, un brano, un reperto da cui far partire il loro colloquio.

Com'era il suo rapporto con suo padre?

Grande ammirazione. Ma era anche un tipo un po' autoritario, questo perché con i genitori nulla è mai facile.

Il primo lavoretto della vita?

A sedici anni, in officina. Andavo in motorino, con un vecchio Benelli «50» ereditato da mio nonno. Facevo 30 chilometri.

E cosa montava?

Le prime parabole. Enormi, con un diametro di due-tre metri, in una piccola società fondata da un mio zio.

Alternanza scuola-lavoro ante litteram. E cosa hai imparato lei?

(Sorriso). La fatica.

Dove ha studiato?

Alla Cattolica. Sono stato il Primo laureato del mio corso.

Però mentre studiava faceva anche altre cose, vero?

Andavo a fabbricare gelati.

Non ci credo. È ancora un esperto?

Direi di sì. Se lei vede uno di quei coni alti, sontuosi e volumetrici che sono alti come baldacchini deve... girare alla larga!

Perché?

Significa che sono pompati di aria e di grassi. Il gelato buono non fa scena. Lezione: rifuggire dalla prima apparenza.

Mi dice una cosa della fabbricazione del gelato che serve anche nella vita?

(Sorride). Alla base di ogni successo ci sono sempre i buoni ingredienti.

Quale erano il suo punto forte?

Le creme. Le facevo con latte, panna fresca, uova. E con il mio... trucco produttivo.

Sono curioso.

Un grande filtro a palla, tipo quelli del tè, immerso nel preparato, con dentro



cannella, chicchi di riso e scorza di limone e cannella.

Un'altra lezione per la vita?

Gli aromi usati con sapienza migliorano sempre la materia prima.

Quando è finita questa vita da pasticciere?

Producevo i gusti e li distribuivo anche. Il mio ufficio era il mio camion. Un giorno, avevo 24 anni, parcheggio quel furgone, entro a sostenere un concorso, esco, riprendo il camion vado a finire le consegne.

E poi che succede?

(Sgrana gli occhi). Vinco il concorso ed entro nella scuola come professore di scienze motorie.

E poi?

Per due anni scelgo una professione nuova, il professore di sostegno. Esperienza umana enorme.

Utile?

Quei ragazzi che ho aiutato, Rocco e Paolino, me li ricordo ancora!

Figli della Legge 104.

Le cose vanno sempre declinate nella realtà: ma nei principi quella è una legge di grande civiltà, che ha cambiato la scuola e l'Italia.

Poi vince un altro concorso, amministrativo. Va a lavorare nel provveditorato di Varese.

Dal 1992 al 2008. In trincea, dietro le quinte, a far girare la macchina. Se lei mi interrogasse sulla miriade di leggi e regolamenti che regola questo complicato mondo, io supererei qualsiasi esame.

E le è già servita questa esperienza?

Le faccio un esempio clamoroso.

Prego.

I governi di centrosinistra avevano stanziato una cifra enorme per l'edilizia scolastica, sette miliardi.

Bene. Direi.

Sulla carta, assolutamente sì. Ma provi a dirmi quanti di quei fondi sono stati davvero utilizzati.

Se mi fa questa domanda immagino meno del 50 per cento.

(Stringe pollice e indice). Zero spaccato!

Ma com'è possibile?

Sull'uso di quei fondi dovevano dare parere due ministeri oltre il mio, e tutto doveva essere discusso nella conferenza

stato, province regioni.

E cosa è cambiato?

Una semplice modifica inserita nel decreto dignità e il parere della «Stato regioni» è diventato necessario solo sui saldi, mentre il responsabile unico siamo diventati noi. Adesso quei fondi arrivano in tutte le scuole, e fanno Pil.

Lei mi vuole dire che i suoi predecessori erano brocchi?

Le sto dicendo che le macchine burocratiche ottimizzano i risultati se sai come funzionano. Ricorda il ruolo dei giocatori invisibili?

Lei è finito nel ciclone per una sola dichiarazione, quella sui professori del Sud che «devono impegnarsi di più».

Ho provato in quel caso cosa, a mie spese, significhi la manipolazione mediatica. Nel video si vede: né io, né chi mi fa la domanda parla di professori o di docenti! Non si discuteva nemmeno di scuola!

E poi che succede?

Che il video viene tagliato, zac!, che nel titolo appare la parola «professori» e che questo gioco di prestigio diventa una fake news che rimbalza ovunque.

Lei non è il tipico leghista del Nord, che non ama il Sud?

Scherza? Ma lo sa che il 90 per cento dei miei collaboratori nell'amministrazione erano meridionali?

E quelli al ministero?

Tra i più stretti un romano, un calabrese, un napoletano e una sola milanese, peraltro bravissima. Lo dico solo perché non guardo mai il certificato di anagrafe.

È ricco?

Ah ah ah. Sono un padre separato, che ha giustamente lasciato la casa alla moglie e alle figlie, che sta in affitto a Gallarate in un bilocale. E cerco anche una casa più conveniente.

Questo perché ha affittato un appartamento di rappresentanza a Roma?

Lei conosce i nostri stipendi? A Roma pago 500 euro al mese per una stanzetta dai preti, che Dio li benedica, e nello stesso corridoio c'è la stanza di un altro collaboratore.

Si sente sorvegliato?

Macché. La mattina siamo attivi già al bar, a studiare i fascicoli.

Basket fin da ragazzo?



Sì. La pallacanestro è il gioco più completo che esista, ero una «guardia».

Racconti una cosa che l'ha segnata.

Un incidente. Era il 2 marzo del 1978, ai tempi del sequestro Moro, il giorno compleanno di Zico.

Ministro, altro che Invalsi: con Zico, la sua cultura generale mi stupisce. E cosa succede?

Sono fermo a un incrocio con il motorino, con il famoso «Benelli 50» ereditato da mio nonno. Arriva una Mercedes, mi colpisce, vado in testa-coda e il «carterino» mi affetta il piede.

Letteralmente?

Mi ricuciono un brandello di carne. Che però va in necrosi. All'ospedale di Legnano fanno il miracolo e mi trapiantano lembi di tessuto presi dalla coscia.

Come ha fatto a non restare zoppo?

Sono un miracolato dalla Sanità italiana. E dopo tre mesi giocavo, in campo! Nel reparto femminile era ricoverata Franca Rame, Dario Fo andava a trovarla e ci salutava.

Cosa ci ha fatto con quel piede ricucito?

Tutto. L'anno dopo arrivo in prima squadra in una partita in cui bisognava vincere per salvarsi.

E il mister che le dice?

Mi portano come decimo. Ma poi per un infortunio mi grida, come in un film: «Marco, vai dentro!».

E che succede?

Inizio a segnare a raffica e vinciamo.

Con quella cicatrice?

(Ride). Tollo il calzino e glielo mostro. La lezione è: non ci sono limiti a ciò che la volontà permette di fare.

Il massimo livello che ha toccato?

Con il Casorate Sempione siamo arrivati in serie B. Poi ho allenato il Gallarate, ci siamo divertiti come pazzi.

Guadagnava molto?

Nulla. L'equivalente, se va bene, di cento euro al mese. Ma io avrei pagato per farlo!

Lei ha due figlie, di 13 e 19, dove hanno studiato?

Scuola pubblica, la piccola ancora oggi.

Va ai colloqui con i professori?

No, non voglio imbarazzarli. Lo fa mia moglie e, per fortuna, lei va bene!

È difficile fare il provveditore a

Milano?

Sei responsabile di 333 autonomie e 900 paritarie. Faccia lei.

Perché il professore di Foligno dell'«esperimento sociale» con i bambini non è stato sospeso subito?

Fosse andata così lui avrebbe potuto annullare il contratto, e nel suo fascicolo personale non sarebbe rimasto nulla. Le ho detto che ho fatto l'ispettore, conosco tutti i trucchi e i paradossi.

È vero che ha rischiato la vita?

Mi hanno trovato un tumore benigno a un centimetro e mezzo dal cervello.

Come?

Dopo Natale ho avuto una specie di congestione. Poi il fenomeno si è ripetuto. E infine ho rischiato di morire perché mentre andavo a lavorare in macchina sono svenuto. Mi sono svegliato solo perché, sbattendo contro il guard-rail, è esploso lo specchietto.

Risultato?

Tre giorni in rianimazione. Operazione che mi ha salvato. E da allora vivo la vita con molta serena fatalità.

Quando studia i dati sulla scuola che escono dai test cosa pensa?

A una massima geniale: «Esistono le bugie, le grandi bugie e poi c'è la statistica».

Faccia un altro esempio.

Sempre sul basket. Ci sono giocatori che segnano una volta su dieci e ti fanno vincere e giocatori che segnano nove volte su dieci e ti fanno perdere.

Come il calcio di rigore di De Gregori.

Esatto. La qualità è tutto. Per dire: abbiamo abbassato il tetto di 400 euro dell'alternanza scuola-lavoro, non per diminuirla, ma per consentire di farla meglio dove è una cosa vera e abolirla dove non lo è.

Mi faccia due esempi.

Un giorno leggo che in una scuola hanno fatto «l'impresa formativa simulata».

Cioè?

Hanno spostato i banchi.

E questa per loro era alternanza!

Appunto. Ma a Milano con un tecnico abbiamo fatto anche una cosa straordinaria: una missione con un padre missionario nel Kenya, dove i ragazzi hanno costruito e montato pannelli solari, un pozzo in un buco di 180 metri,



collegato corrente e pompa, dando luce e acqua all'ospedale alle case! Incredibile.

La prima emergenza che si pone da ministro?

Solo il 30 per cento delle scuole statali ha le certificazioni su sicurezza e incendi. Mentre tutte le paritarie non hanno certificati. Dobbiamo azzerare questo gap.

C'è poco da inventarsi, però.

Qualcosa abbiamo già fatto. Con i due satelliti dell'agenzia spaziale, grazie a un convenzione, fotograferemo tutte le scuole. Con un'altra convenzione il Cnel li elaborerà, è così avremo un monitoraggio sui plessi approssimato al decimo di millimetro.

E quanto costa una operazione così?

Zero! Usiamo strutture di agenzie dello Stato gratuitamente. Era una cosa che sognavo. E ci servirà a evitare disastri.

Quindi rassicuriamo sulla Storia?

È vitale. Così come la materia più sottovalutata della nostra scuola: la geografia. Folle se vuoi capire un mondo che cambia confini ogni ora.

Ma i concorsi si faranno?

Certo. Abbiamo una enorme carenza di personale. Siamo già partiti, per assumere.

E Quota cento?

Per ora libera 16 mila posti in più. Sommati ai normali aventi diritto sono meno di quanti se ne sono congedato nell'ultimo anno di Valeria Fedeli, che erano 37 mila.

I concorsi durano anni.

Ho già tagliato dei tempi, quelli per velocizzare l'immissione in ruolo di segretari scolastici.

Dovevano durare tre anni.

Entro marzo correggeranno tutti gli iscritti. Il nuovo principio guida è semplificare: basta graduatorie. Concorso per 200 posti? Se entri sei dentro. Altrimenti prendi il treno successivo. Dobbiamo mettere fine a una follia.

Quale?

Quella che ho vissuto sulla mia pelle a Milano, le graduatorie: sembrava di essere a San Siro, per le code in provveditorato. Basta!

Il consiglio di Stato vi ha dato ragione sulle maestre.

Che erano inferocite. Siamo il ministero che da più lavoro ai giudici italiani, visti i contenziosi.

Eredità della «buona scuola».

Sa quanto ho impiegato a capire che non funzionava?

Mi dica.

Dieci secondi. Abbiamo inserito l'algoritmo: appena è arrivata la schermata di chi passava la funzionaria del provveditorato, che conosceva tutti i casi a memoria, la guarda e mi fa: «È tutto sbagliato. Avremo montagne di ricorsi!».

Cosa accadeva?

Che tu chiedevi «Napoli» con venti punti. Che un altro chiedeva «Napoli» con dieci punti. E il posto andava a quello con dieci!

Quanto ci è voluto per dirimere?

Non è ancora finita... Ci vorranno tre anni!

Mi racconti un paradosso.

Alunni bocciati che vincono ricorsi perché gli avvocati dimostrano che hanno fatto «solo» 199 giorni e non 200, come dice la legge.

Morale?

Bisogna liberare la scuola dalle carte bollate. Rimettere al centro chi ci lavora.

Come?

Sa cosa diceva l'allenatore Julio Velasco? «Se vuoi gestire bene uno spogliatoio fai solo quattro regole, ma chiare». Un genio.

Quante nuovi dipendenti servono nella sua scuola?

Vogliamo assumere 100 mila professori, più 40 mila di sostegno. E sono quelli che servono subito.

Ma costerà una enormità... Dove troverà i soldi?

La maggior parte ci sono già: solo che

paghiamo dei precari.

Salvini è del Milan. Lei nerazzurro. È vero che anche con Giorgetti, che è della Juve, litigate?

(Ride). Sul calcio, ovvio. Tutto quello che ho detto contro le discriminazioni per gli juventini non vale.

Sta con Wanda Nara o con Spalletti??

(Sospirone). Ehhhhhh... con Spalletti, tutta la vita.

Perché?

Icardi era stato imposto come capitano da Mancini. E se ci pensa l'Inter ha vinto il «triple» quando ha mandato via Ibrahimovic', con Eto'o che si è sacrificato ed ha fatto il terzino! Sa perché?

Non me lo dica.

Perché nel calcio, come nella scuola, come nella vita, vincono le squadre!

È vero che non vuole fare promesse?

Questa è esperienza.

Cioè?

È meglio promettere uno e dare due, che promettere tre e dare due. Il risultato è sempre due, ma non crei delusione.

Lei ama molto i numeri, saranno contenti i professori di matematica.

(Sorridente). Quando tornano sí. ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**IL PRINCIPIO GUIDA: BASTA
GRADUATORIE. SE PASSI
IL CONCORSO, SEI DENTRO**





Ministro e tifoso.
Marco Bussetti, è nato a Gallarate (Varese), 56 anni fa. Da sempre lavora nella pubblica istruzione.



