

Ripensare la crescita delle istituzioni scolastiche tramite l'attività negoziale

Rethinking the growth of educational institutions through procurement

Francesco Bragagni, avvocato

ABSTRACT

The procurement activity of educational institutions is almost always imagined as obligatory means of achieving the end of the survival of schools in terms of mere functioning. The planning of medium-term purchases and effective coordination with the territory can lead to unexpected results in terms of recognizing the importance of education institutions in the overall framework of public entities.

SINTESI

L'attività negoziale delle istituzioni scolastiche è quasi sempre immaginata come un mezzo obbligato per raggiungere il fine della sopravvivenza delle scuole in termini di mero funzionamento. La programmazione degli acquisti a medio termine e un'efficace attività di coordinamento con il territorio possono portare a risultati insperati quanto al riconoscimento del peso delle istituzioni dell'istruzione nel quadro complessivo degli enti pubblici.

KEYWORDS: procurement, contracts, growth

PAROLE CHIAVE: appalti, contratti, crescita

Introduzione: l'attività negoziale dell'emergenza permanente

Se si parla di attività negoziale delle istituzioni scolastiche, ovvero di quello che le scuole comprano per perseguire la propria finalità istituzionale, non è stata la pandemia il fattore catalitico dell'emergenza che ha caratterizzato gli ultimi decenni.

L'emergenza, invece, sembra affondare le radici in una consapevole e colpevole nostalgia di tempi più semplici – nei quali compiere le scelte proprie dell'attività negoziale comportava l'esercizio di discrezionalità più che l'applicazione di precise regole tecniche – dai quali non si riesce proprio ad affrancarsi. Certo, potrebbe spiegarsi altrimenti la disattenzione che i giocatori istituzionali hanno riservato all'attività negoziale delle scuole: probabilmente in ragione delle ridotte (e a volte ridottissime) cifre in gioco, e dunque anche dei modesti rischi per le casse dello Stato, le istituzioni scolastiche non hanno goduto dell'attenzione del legislatore o dell'amministrazione centrale, almeno sotto questo profilo.

Il disinteresse diffuso del legislatore e degli enti regolatori è sfumato solo a partire dal 2017/2018: a partire da tale momento, ha avuto inizio una produzione di norme e regolamenti invero inattesa, anche a livello programmatico in seno al Ministero:

- si è potenziato il servizio di Help Desk Amministrativo Contabile (HDAC), piattaforma ministeriale dedicata al servizio di consulenza in materia, che, tuttavia, a giugno 2020 risultava consultato per le procedure di gara solo nella misura del 2%;
- si è scelto di mettere mano alla materia in modo sistematico, con i cosiddetti Quaderni ministeriali, iniziando con le “Istruzioni di carattere generale relative all'applicazione del Codice dei Contratti Pubblici” (cosiddetto Quaderno n. 1) del dicembre 2018, più volte aggiornate e seguite da altre tre esperienze (a oggi) in tema di concessioni di servizi, incarichi individuali e servizi assicurativi;
- si è raccordata l'attività programmatica istituzionale con le cosiddette Linee Guida ANAC, che hanno orientato l'attività delle istituzioni scolastiche soprattutto per quanto riguarda la dimensione di valore inferiore alla soglia di interesse comunitario (Linee Guida n. 4).

Malgrado tale ampia produzione, non è stato facile individuare nell'attività negoziale delle scuole un elemento di causa o di conseguenza del dissesto dell'amministrazione pubblica come ente di stampo anche aziendale.

Addirittura, a lungo si è perso tempo sul dato strettamente formale: solo nel 2019, il Ministero (con nota prot. 8542 del 16 aprile 2019) è intervenuto dopo avere notato che alcune istituzioni scolastiche ed educative risultavano erroneamente iscritte nell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti come meri “centri di costo” (e dunque articolazioni locali, di natura territoriale) del Ministero. Come se nulla fosse accaduto in termini di autonomia delle istituzioni scolastiche, la veste (solo) formale delle scuole era quella di *longa manus* dell'amministrazione centrale fino a poco tempo fa.

Eppure, i poteri delle scuole non sono in discussione. Per quanto non sia quasi mai sufficiente citare una norma per giustificare un effetto nel mondo reale, è vero che esiste un articolo del regolamento di contabilità delle istituzioni scolastiche (Decreto Interministeriale 129/2018), il quale, molto chiaramente, stabilisce quanto segue: «Le istituzioni scolastiche, per il raggiungimento e nell'ambito dei propri fini istituzionali, hanno piena capacità e autonomia negoziale». La stessa norma, nel prosieguo, si occupa di specificare che le istituzioni scolastiche possono stipulare convenzioni e contratti e che esse sono piuttosto libere di muoversi, purché nel rispetto dei principi di orientamento della spesa pubblica e delle direttive e linee guida del Ministero.

In termini più ampi, il modello delle scuole come stazioni appaltanti (e dunque operatori diretti sul mercato) è tuttavia immobile da tempo: non si è pensato alla selezione di specifico personale formato sul punto, pretendendo da tutto il comparto (dirigenti scolastici, direttori dei servizi generali e amministrativi, personale amministrativo tecnico ausiliario, a volte anche dai docenti) un titanico sforzo nella direzione di una materia ultraspecialistica, anche per chi si occupa di diritto ogni giorno. Non si è pensato di costituire degli “uffici gare” in uno qualunque dei livelli sovraordinati della gerarchia delle istituzioni scolastiche. Non si è pensato di fare ricorso alle centrali di committenza, come fanno gli enti locali, per armonizzare i procedimenti e sgravare le segreterie delle singole scuole.

A ben vedere, onestamente, non si è trattato solo di nostalgia della decisione discrezionale e, anzi, si può ben dire che la direzione generale delle scienze dell'amministrazione ha voluto, e forse preteso, di allontanarsi dalle scelte per approdare ai meccanismi. Nel perseguire un malinteso senso di trasparenza a tutti i costi, si è nel tempo deciso che nessuna scelta dell'amministrazione debba stillare dalla mera volontà dell'amministratore, ma debba invece trovare fondamento nell'applicazione di una regola, nel freddo risultato di un'equazione. Conseguentemente, se una scuola vuole comprare un bene o un servizio, il responsabile del procedimento non potrà permettersi di selezionare la ditta “Alfa” dai propri fornitori, ma dovrà (e anzi vorrà, ed è questo il punto) applicare una regola, il cui risultato dovrà configurarsi come quasi casuale proprio per essere legittimo: la selezione di “Alfa” sarà l'inevitabile e indiscutibile esito di un procedimento amministrativo diretto alla scelta del partner migliore (magari perché ha offerto il prezzo più basso in un procedimento comparativo in cieco), ma in nessun momento si dovrà ritenere che “Alfa” sia un soggetto che l'amministrazione *gradisce*, nemmeno in quanto valido professionista del settore.

In altre parole, pur di garantire trasparenza, abbiamo scelto di non scegliere e preferiamo bendarci prima di puntare la matita sul foglio: non sia mai che qualcuno ci accusi di sbirciare i nomi sulla carta.

Come ha potuto questa virata di pensiero condurre all'emergenza?

È accaduto che, nel tempo, l'attività negoziale sia stata sempre più considerata un mero mezzo per accedere al fine del solo funzionamento: le scuole devono “stare in piedi” e, per farlo, necessitano di risorse che occorre reperire sul mercato. Costrette come sono ad approvvigionarsi di costanti rifornimenti, si trovano a

gestire una altrettanto costante spesa di risorse pubbliche da governare con attenzione e, nel tempo, si manifestano, e si affastellano, i seguenti elementi di complicazione:

- il personale non è formato per applicare la normativa di settore e quest'ultima, di derivazione comunitaria, si rende sempre meno accessibile all'utente casuale, perché pensata per le grandi architetture istituzionali e non certo per le singole, minuscole, istituzioni scolastiche, che spesso contano sulle dita di una mano i dipendenti che si occupano di queste questioni;
- laddove la normativa prevede spazi di manovra discrezionale, le soglie di valore degli affidamenti diretti sono così alte che comprendono tutta la micro-attività negoziale delle scuole: questo porta a diffidenza nei confronti di un sistema percepito, di fatto, come alieno;
- le cifre spese dalle scuole sono così piccole che il contenzioso non nasce, perché il contraddittore privato non lo ritiene conveniente di fronte all'alea del giudizio e alle relative spese: dunque, siccome il giudice non interviene quasi mai a dirimere le questioni delle scuole, si sviluppano due inattesi fenomeni. Da una parte, le stesse istituzioni scolastiche si ritengono, a ragione, lontane dall'ipotesi di contenzioso e, dunque, diffidano dell'eccessivo rigore nell'applicazione delle norme, fondando il proprio convincimento su anni di pregressa impunità; dall'altra, la mancanza di correzioni di natura esogena porta al perdurare di pratiche scorrette (in buona fede) anche per decenni;
- nessun incentivo al personale o all'istituzione è previsto quale premio di una efficiente, legittima e stabile attività negoziale: non vi sono premi, pertanto, per chi realizza l'attività negoziale bene, o presto, o entrambe le cose;
- il livello di bellicosità (stragiudiziale) degli operatori privati cresce di pari passo con l'ossessiva involuzione della burocrazia, che costringe ad adempimenti sempre più formali;
- l'attenzione dei diversi soggetti chiamati a vigilare sulle operazioni (revisori dei conti, altre imprese rivali del vincitore di turno, Corte dei Conti, Tribunali Amministrativi Regionali) è incostante ma, quando si focalizza sul singolo procedimento, di effetto tellurico anche sui rapporti interni.

In questo crogiolo di fattori, fiorisce, e nel tempo matura, lo scollamento fra esigenza e risultato: le operazioni di acquisto si fanno più rare e affrettate, le scadenze più ravvicinate, alcuni dei finanziamenti vengono restituiti, perché non si è proceduto all'affidamento; in generale, ogni acquisto viene effettuato in un clima di fretta, frustrazione e formalismo, con l'attenzione rivolta alla legittimità del procedimento, più che alla qualità del risultato. Con l'impressione – errata – che questi due elementi vengano sostanzialmente a coincidere.

Così l'urgenza si tramuta in emergenza ed essendo il risultato di un processo lungo, spesso pluriennale, ciò che si ottiene è l'impressione che l'emergenza ci sia sempre stata e nemmeno si ricorda il tempo di un sereno affidamento diretto, condotto nella tranquillità che solo la perfetta buona fede consente di nutrire come condizione necessaria ma, purtroppo, non sufficiente.

1. Uscire dall'emergenza

Si è visto come i fattori genetici del problema investano la questione a tutto campo: nelle scuole mancano personale, struttura, tempo; manca anche la motivazione a fare diversamente.

Servirebbe a nulla, tuttavia, circoscrivere il problema, magari al massimo livello di dettaglio, senza proporre soluzioni. Chi scrive ritiene che la scuola, intesa come somma degli enti che la compongono, dovrebbe avere il coraggio di prendere una di due possibili decisioni, entrambe dolorose, anche solo per il fatto di evidenziare una cesura con il passato.

La prima possibile decisione è quella di sgravare le singole scuole di una parte del carico di lavoro derivante dall'attività negoziale e di trasferirlo su un soggetto semi-accentrato, come gli ambiti territoriali, gli Uffici Scolastici Regionali o apposite centrali di committenza create *ad hoc*. Si potrebbe fare a normativa invariata, vista la presenza nell'attuale Codice degli appalti pubblici delle definizioni di soggetti aggiudicatori, *joint venture* e, appunto, centrali di committenza.

Certo, non si può pretendere che gli uffici scolastici affidino i viaggi di istruzione: certi acquisti devono rimanere saldamente ancorati nel potere di scelta delle singole scuole, né si guadagnerebbe nulla con uno *shift* di competenze su acquisti così declinati a livello locale e, soprattutto, didattico.

Ma perché non pensare di accentrare gli acquisti di arredi, tecnologia, infrastrutture di rete, servizi di assistenza tecnica e informatica, assicurazioni? Perché non accentrare il reclutamento degli incarichi agli esperti esterni in termini di DPO (*Data Protection Officer*), medico competente, forse anche RSPP (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione)? Perché non accentrare il rutilante mercato delle concessioni di servizi (servizio bar, distributori automatici di alimenti e bevande, merende), per affidare, magari in accordo con gli enti locali, a imprese qualificate per contratti di ampia caratura, con garanzie solide e un alto livello di affidabilità professionale? Quest'ultimo punto comporterebbe anche il vantaggio di consentire alla dimensione scuola di operare a livello paritario con gli enti locali nella gestione degli spazi destinati ai servizi affidati in concessione: a un tempo, si contribuirebbe alla soluzione di almeno due problemi, ovvero l'evidente frammentazione nella regolamentazione locale di tali aspetti (ogni ente locale si comporta diversamente, o quasi) e si eviterebbe quel rapporto di sudditanza che le istituzioni scolastiche avvertono nel rapportarsi con il "padrone di casa" (si ricorda che, nella stragrande maggioranza dei casi, le istituzioni scolastiche occupano edifici di proprietà dell'ente locale di riferimento).

Le competenze degli organismi intermedi fra singole scuole e Ministero sono già precisamente individuate da provvedimenti regolamentari di origine governativa: tuttavia, nulla impedisce che la sovrastruttura delle singole scuole, a livello provinciale o regionale, provveda a una parte del loro sostentamento, tramite la gestione della spesa pubblica che le riguarda.

Esiste una sorta di “piano B” per questa soluzione, già incoraggiata da interventi normativi esistenti (ma anche presto dimenticati), ovvero la polarizzazione di alcuni istituti scolastici quali enti capofila di acquisti riguardanti una pluralità di istituzioni gemellari: insomma, comprare in blocco per abbassare i prezzi, concentrando a un tempo le operazioni di acquisto in un unico procedimento. L’esperienza di alcuni tentativi pregressi dimostra però che accentrare la competenza su una singola scuola non migliora la qualità dell’azione amministrativa, perché la scuola capofila, mentre acquisisce nuovi e più ampi oneri di coordinamento, non si spoglia di nessuna delle proprie funzioni e dunque subisce solo un aggravio del proprio carico di lavoro.

Questa soluzione, nella sua incarnazione principale o secondaria, ha dei limiti: al crescere del valore dell’appalto, cresce anche il contenzioso. Ma questo sarebbe il minore dei mali, perché non si può postulare un aumento dell’illegittimità delle operazioni al mero crescere delle occasioni di sindacato giurisdizionale. Piuttosto, si rischia uno scollamento fra esigenze reali e acquisti, fra quanto stabilito come fabbisogno e quanto reperito dalle operazioni di *procurement*: potrebbe essere difficoltoso, per un ente sovraordinato, comprendere fino in fondo quale esigenza debbano soddisfare le operazioni di approvvigionamento. Si tratta di capire se questo rischio è accettabile ed è controbilanciato dagli effetti positivi; a parere di chi scrive, la diagnosi è indiscutibilmente in favore della soluzione:

- si sgraverebbero le segreterie delle singole scuole da una parte importante di procedimenti di acquisto, consentendo al personale di concentrarsi su altri settori dell’attività provvedimentale (personale, graduatorie, organi collegiali, ma anche sicurezza);
- si incoraggerebbe la formazione di personale specializzato in seno agli organismi sovraordinati: il personale adeguatamente formato commette un numero minore di errori e, nel tempo, migliora fino al punto di formare spontaneamente i nuovi ingressi;
- si concentrerebbe il contenzioso nella direzione di enti pubblici più solidi delle singole scuole, in termini di numerosità del personale (anche se non si dovrebbe mettere da parte l’idea di nuove assunzioni mirate) e formazione sottesa, con pari accesso all’Avvocatura dello Stato per la difesa istituzionale e progettazione, anche contabile, almeno a medio termine.

La seconda possibile decisione è quella di modificare l’ambiente decisionale in cui operano le singole istituzioni scolastiche, ugualmente a normativa invariata. Si tratterebbe di agire su alcuni aspetti critici del processo decisionale degli acquisti, ragionevolmente impattando su:

- orizzonte temporale degli acquisti. Al momento, il programma annuale confessa anche la durata del ciclo cronologico, nel quale si misurano gli effetti dell’approvvigionamento: vi sono effetti primari, come l’applicazione della rotazione in un arco temporale molto ridotto (le scuole si vedono “costrette” a ruotare fra operatori diversi da un anno all’altro, in applicazione dell’orientamento dell’Autorità Nazionale Anticorruzione), ed effetti secondari, come l’assoluto difetto di lungimiranza nella programmazione, che

è effetto diretto della fretta: avere poco tempo per gestire i procedimenti in scadenza non consente di ragionare su questioni che non “bussano alla porta” in quel momento;

- incentivi per funzioni tecniche: la normativa nazionale (decreto legislativo 50/2016, articolo 113) prevede già l’obbligo di accantonamento di una parte percentuale della spesa pubblica per remunerare chi si occupa degli acquisti. A modesta memoria di chi scrive, il punto specifico non è mai nemmeno entrato all’ordine del giorno dei rapporti datoriali, con ciò frustrando il ruolo di chi è tenuto a occuparsi delle relative operazioni del tutto gratuitamente;
- ruolo del territorio. Sono pochissime, a oggi, le istituzioni scolastiche che si rivolgono a soggetti pubblici o privati diversi dal comparto scuola per il perseguimento delle funzioni istituzionali. Mentre il mercato delle associazioni vanta una lunga tradizione di rapporti con le scuole, il sottobosco delle fondazioni, degli enti mutualistici e degli enti rappresentativi di interessi collettivi o diffusi non ha mai davvero intrecciato rapporti significativi con la dimensione dell’istruzione, se non in sede di alternanza scuola/lavoro. Valorizzare questi rapporti, non solo in termini di mera attività negoziale, consentirebbe alle istituzioni scolastiche di uscire dalla dimensione autoreferenziale, in cui spesso esse si ritrovano in termini di relazioni con l’esterno, nell’ambito delle quali vedono coincidere la linea dell’orizzonte con le altre istituzioni della dimensione scuola e/o, appunto, con l’ente locale.

Migliorare questi tre profili dell’attività delle scuole presenta ostacoli non di poco conto, ma ben si potrebbe pensare a semplici misure che consentano di allungare la durata dei vincoli negoziali delle scuole, in modo da rendere meno frequente il ricorso al mercato (questo potere esiste già e richiede solo di allontanarsi dalla prassi stabile del ciclo annuale fondato sull’anno scolastico: la possibilità è addirittura prevista a livello regolamentare e prevede un mero passaggio in sede consiliare prima di procedere); prevedere in sede di contrattazione l’applicazione della norma sugli incentivi per funzioni tecniche; incentivare il rapporto fra istituzioni scolastiche e territorio, in modo meno formale di quanto accaduto in passato e prevedendo, per esempio, un maggiore ricorso all’attività per conto terzi nelle scuole secondarie di secondo grado.

Conclusioni

Prima di chiederci se possiamo mettere mano alle misure in questione, occorre chiederci se vogliamo farlo.

Ci sono molte ragioni per ritenere che il quadro complessivo funzioni comunque, per quanto stancamente e al prezzo del lavoro dei singoli operatori. Ci sono anche strumenti di natura e dimensione “macro”, che consentirebbero di raggiungere risultati simili a quelli prefigurati, solo qualora se ne facesse uso: per esempio, il ricorso alle convenzioni stipulate da Consip (o dalle centrali di committenza regionali), nell’interesse delle amministrazioni pubbliche, sta prendendo piede anche nelle scuole, dopo anni di immotivata diffidenza. Ci sarebbero gli accordi

quadro previsti dal Codice dei Contratti Pubblici, che rappresentano la conferma di quanto prospettato come soluzione a livello semi-accentrato: è già accaduto che gli Uffici Scolastici Regionali si siano occupati di celebrare bandi di gara d'appalto per il servizio di pulizia negli istituti scolastici della regione, magari mediante l'impiego di ex lavoratori socialmente utili. Ci sarebbe, inoltre, da superare l'ulteriore diffidenza per il mercato elettronico per la pubblica amministrazione, che tuttora è trattato come una sorta di eccezione: tutte le amministrazioni sono tenute a utilizzarlo tranne le istituzioni scolastiche e universitarie (articolo 1, comma 450, legge 296/2006). A oltre quindici anni dall'introduzione dell'obbligo, superato il primo momento di sollievo in cui ci si è ritenuti complessivamente fortunati di non dover fare fronte all'ennesima mole di adempimenti burocratici, nonché al *gap* tecnologico, oggi sembra quasi il caso di rivedere questo punto di vista.

Occorre quindi chiedersi: basterebbe mettere mano a questi strumenti, già esistenti, con diversa e più determinata ottica di efficienza, oppure occorrono cambiamenti strutturali, come quelli immaginati al paragrafo precedente?

Chi scrive ci pensa da anni, costantemente stimolato dall'attività di formazione (che ha natura bidirezionale, per chi sa ascoltare), e ritiene che non si possa chiedere di più al personale delle singole scuole, *rebus sic stantibus*: una delle due misure immaginate (l'accentramento delle funzioni o il *tuning* delle condizioni in cui operare) potrebbe apportare significativi cambiamenti in un arco temporale di cinque-dieci anni, oppure porre le basi per una più radicale rivisitazione della questione, ma – ragionevolmente – non si può attendere oltre. Si può quindi pensare di prendere gli strumenti “macro” appena citati e attagliarli sul mondo della scuola:

- creando convenzioni quadro dedicate al mondo dell'istruzione, a livello nazionale o regionale, un po' come accade per il mondo della sanità, e, in tal modo, valorizzarne la dimensione specifica;
- parallelamente, recuperando dal cassetto l'idea del MEPI (Mercato Elettronico della Pubblica Istruzione), che avrebbe potuto e potrebbe ottenere risultati simili modificando di poco l'impostazione dello strumento telematico generalizzato che oggi funziona già regolarmente per quasi tutte le amministrazioni.

Potrebbe bastare, certo. Ma prendiamo in considerazione il momento storico in cui ragioniamo di slanci in avanti a livello tecnologico: la pandemia ha lasciato in eredità l'impressione che si siano fatti passi da gigante nella direzione dell'utilizzo generalizzato della tecnologia. Nondimeno, a due anni dall'inizio del tutto, sembra potersi dire che, al di là dell'aggiungere la dimensione video alle telefonate, ben poco è cambiato in termini generali nell'approccio al lavoro: più precisamente, si assiste a una progressiva digitalizzazione di processi lavorativi già incardinati a livello analogico e non all'utilizzo del mezzo informatico per elaborare nuovi metodi. Si tratta di un fenomeno noto e ha a che fare con la tendenza a replicare l'esistente utilizzando un mezzo più veloce, ma che percorre lo stesso percorso: è accaduto anche con la giustizia, che ha fundamentalmente innovato i processi, consentendo la trasmissione via PEC degli atti giudiziari e la celebrazione in remoto

delle udienze, ma non ha voluto ripensare il modo di gestire uno dei servizi pubblici più importanti.

Se è vero che l'emergenza sanitaria non è bastata a imprimere una grande forza acceleratrice (e che forse non è l'emergenza il momento in cui ripensare la struttura generale, anche se su questo si può dissentire), l'attuale diradarsi delle nebbie induce a un pensiero positivo: ci è offerta la scelta di preservare l'esistente o indurre un cambiamento che consenta di ripensare le attività collaterali all'istruzione. Fra queste, l'attività negoziale non è di certo la più importante, né la più pressante quanto a necessità di riforma, ma è innegabile che si debba pensare al ricorso al mercato come un metodo non per fare sopravvivere le scuole, ma per consentire loro di vivere la propria funzione senza occuparsi, o occupandosene meno possibile, del carico burocratico.

Si consideri per un breve momento, in chiusura, che questo non è un appello alla totale liberalizzazione degli acquisti: chi si occupa di appalti pubblici sa che non basta nemmeno consentire alle pubbliche amministrazioni di procedere liberamente perché questo accada. Non è bastato innalzare le soglie degli affidamenti diretti fino a centinaia di migliaia di euro perché ci si potesse sentire liberi di affidare piccoli servizi, di valore ben minore, in vera libertà e serenità d'animo. Quindi, probabilmente, occorre riporre meno fiducia nell'intento riformativo del legislatore e più nella buona amministrazione dei singoli: quella che è stata definita "paura della firma" è probabilmente il distillato di una serie di timori che non vengono dall'esperienza diretta, ma che – come è tipico della paura – crescono in modo esponenziale quando non è del tutto chiaro quale sia lo scenario da aspettarsi.

Invece l'attività negoziale dell'istruzione può costituire lo strumento di soddisfazione delle esigenze delle scuole, dalle più semplici alle più complesse; consentiamole di radicarsi su professionalità stabili e/o decidiamo di premiare chi ha il coraggio di occuparsene. Avremo in premio la facoltà di pensare alla scuola come una *scuola*, liberi – o almeno alleggeriti – dal pensiero di come organizzare le attività collaterali e dal terrore delle conseguenze di errori magari solo formali, ma sufficienti a sottrarci la serenità di visione.

Bibliografia

PAOLUCCI, L., & CAPALDO, L. (2015). *Nuovo Codice Contratti e Istituzioni Scolastiche (Nuova Edizione)*. Spaggiari.

PALADINI, N., & PALADINI, F. (2021). *Bergantini. La contabilità di segreteria degli istituti e scuole di istruzione di ogni ordine e grado*. Spaggiari.

PALADINI, M., PERLINI, P., & VICINI, M. (2019). *La nuova gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche. Commento sistematico al D.I. 28 agosto, n. 129*. Spaggiari.

Letture ulteriori

BRAGAGNI, F., ESPOSITO, M., & PAGLIANI, N. (2021). *L'attività negoziale delle istituzioni scolastiche*. Spaggiari.