

ISTITUTO COMPRENSIVO AMANTEA CAMPORA – AIELLO CALABRO
 Infanzia – Primaria - Secondaria di I° grado
 Cod. Mecc. CSIC81800B – C.F. 86002270782
 le Amministrativa Via delle Ginestre, snc - 87032 Campora S. Giovanni (Amantea)
 PEC : csic81800b@pec.istruzione.it
 cca– cod.fatt. UFKHDM - Sito WEB ISTITUTO <http://www.comprendivocampora.it>

Manuale formativo in materia di
Prevenzione della corruzione e trasparenza
per il personale Docente e ATA dell'Istituzione scolastica
 Anno scolastico 2025/2026 - Versione 1.0

1. La formazione come misura strutturale di prevenzione della corruzione

Nel sistema delineato dalla legge 190/2012, la formazione non rappresenta un intervento episodico, ma costituisce una **misura strutturale e permanente** del sistema di prevenzione della corruzione. Il legislatore ha infatti individuato nella crescita culturale e professionale del personale uno degli strumenti più efficaci per ridurre il rischio di fenomeni corruttivi e di cattiva amministrazione, affiancando alla dimensione repressiva una dimensione organizzativa e preventiva.

La formazione svolge una duplice funzione. Da un lato, contribuisce a diffondere una **cultura dell'integrità**, intesa come insieme di valori condivisi – imparzialità, legalità, correttezza, responsabilità – che devono orientare l'agire quotidiano dei dipendenti pubblici. Dall'altro lato, consente di acquisire competenze operative, rendendo il personale consapevole delle regole procedurali, degli obblighi di trasparenza, delle modalità corrette di gestione dei processi e dei rischi connessi alle proprie attività.

Nel contesto scolastico, la centralità della formazione assume un rilievo ancora maggiore, poiché l'istituzione scolastica è chiamata a coniugare funzioni amministrative, didattiche ed educative, operando in un ambiente caratterizzato da relazioni costanti con famiglie, studenti, enti territoriali, associazioni, fornitori e altri soggetti esterni. La prevenzione della corruzione, in questo quadro, non riguarda soltanto la gestione delle risorse economiche, ma investe anche la **credibilità dell'istituzione**, la fiducia dell'utenza e la qualità del servizio pubblico reso.

A tal fine, il presente manuale è strutturato come **percorso formativo progressivo**, volto ad accompagnare il personale scolastico dalla comprensione del quadro normativo e concettuale fino all'applicazione consapevole delle misure di prevenzione nella pratica quotidiana.

La logica didattica adottata è quella della **prevenzione organizzativa**: non si tratta di individuare colpe o responsabilità individuali, ma di fornire strumenti di lettura e di azione che consentano di riconoscere le situazioni a rischio e di gestirle correttamente all'interno dei procedimenti amministrativi e didattici.

2. Il concetto di corruzione come prevenzione

Per comprendere appieno il significato delle misure di prevenzione, è necessario chiarire che il concetto di "corruzione" adottato dal sistema ANAC non coincide esclusivamente con la nozione penalistica di reato. Nel contesto della prevenzione, il termine è inteso in senso ampio e comprende tutte quelle situazioni in cui l'esercizio della funzione pubblica si discosta dai principi di imparzialità, buon andamento e trasparenza.

Rientrano quindi nell'area del rischio corruttivo anche fenomeni di **cattiva amministrazione**, quali:

- l'uso improprio della discrezionalità amministrativa
- il favoritismo, anche non accompagnato da vantaggi economici
- la gestione opaca o non tracciata dei procedimenti
- l'assenza o l'inefficacia dei controlli
- la mancata gestione dei conflitti di interessi
- l'abitudine a "derogare" alle regole per ragioni di urgenza o consuetudine

Questa impostazione è particolarmente rilevante per il personale scolastico, poiché molte decisioni assunte quotidianamente non integrano ipotesi di illecito penale, ma possono comunque incidere negativamente sulla correttezza dell'azione amministrativa e sulla percezione di equità da parte dell'utenza.

La prevenzione, dunque, non si fonda sulla sfiducia nei confronti dei dipendenti, ma sulla consapevolezza che **un'organizzazione priva di regole chiare e presidi adeguati espone anche le persone corrette a rischi inutili.**

3. Il sistema di prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione

Il modello di prevenzione delineato a livello nazionale si fonda su un approccio metodologico ben definito, che ogni amministrazione è chiamata ad adattare alle proprie caratteristiche organizzative. Tale modello si articola in una sequenza logica di fasi tra loro strettamente connesse.

La prima fase è l'**analisi del contesto**, che consente di comprendere l'ambiente esterno in cui opera l'amministrazione e la struttura interna dell'organizzazione. Nel caso della scuola, l'analisi del contesto esterno riguarda, ad esempio, i rapporti con gli enti locali, le associazioni del territorio, i soggetti finanziatori, le famiglie e il tessuto sociale di riferimento. L'analisi del contesto interno, invece, prende in considerazione l'organizzazione degli uffici, la distribuzione delle competenze, i carichi di lavoro, il livello di digitalizzazione e l'eventuale concentrazione di funzioni sensibili.

La seconda fase è la **mappatura dei processi**, che consiste nell'individuazione e descrizione dei principali procedimenti svolti dall'istituzione scolastica, con particolare attenzione a quelli in cui si esercita discrezionalità o si gestiscono risorse. La mappatura non ha finalità meramente descrittive, ma serve a rendere visibili i passaggi decisionali, i soggetti coinvolti e i punti in cui è necessario rafforzare i controlli.

Segue la **valutazione del rischio**, attraverso la quale l'amministrazione stima la probabilità che si verifichino eventi corruttivi e l'impatto che tali eventi potrebbero avere sull'organizzazione. Questa valutazione consente di individuare le priorità di intervento e di calibrare le misure in modo proporzionato.

La fase successiva è l'**individuazione delle misure di prevenzione**, che possono essere generali o specifiche. Le misure generali riguardano l'intera organizzazione (formazione, codice di comportamento, trasparenza), mentre le misure specifiche sono progettate per presidiare singoli processi o aree di rischio.

Infine, il sistema prevede un **monitoraggio costante**, volto a verificare l'effettiva attuazione delle misure e a individuare eventuali criticità, in un'ottica di miglioramento continuo.

4. L'applicazione del sistema anticorruzione nel contesto scolastico

L'istituzione scolastica presenta peculiarità organizzative che richiedono un'applicazione attenta e realistica del modello di prevenzione. A differenza di altre amministrazioni, la scuola opera con risorse spesso limitate, con un numero ridotto di figure amministrative e con una forte integrazione tra dimensione didattica e amministrativa.

Ciò comporta che la prevenzione della corruzione debba essere **concreta e sostenibile**, evitando appesantimenti burocratici inutili, ma senza rinunciare ai presidi fondamentali. In questo equilibrio si colloca il ruolo della formazione, che consente di trasformare le regole in comportamenti consapevoli.

Nel contesto scolastico, le aree maggiormente esposte al rischio corruttivo sono generalmente riconducibili a:

- gestione degli acquisti e dei contratti
- conferimento di incarichi e selezione di esperti
- gestione di finanziamenti e progetti
- utilizzo di spazi e risorse scolastiche
- processi valutativi e certificativi
- pubblicazione di dati e gestione della trasparenza

È fondamentale che il personale comprenda come il rischio non sia concentrato solo negli uffici amministrativi, ma possa manifestarsi anche in ambiti apparentemente "neutrali", come la gestione di attività progettuali o le relazioni con soggetti esterni.

5. Ruoli e responsabilità del personale scolastico

La prevenzione della corruzione è un **dovere diffuso**, che coinvolge tutti i soggetti che partecipano all'azione amministrativa e didattica della scuola, seppure con responsabilità differenziate.

Il **Dirigente scolastico** svolge un ruolo di indirizzo e coordinamento, assicurando che l'istituzione si doti degli strumenti programmatici necessari e che le misure previste siano effettivamente applicate. Il Dirigente promuove la formazione, vigila sul rispetto delle regole e garantisce che i processi più sensibili siano adeguatamente presidiati.

Il **DSGA** rappresenta una figura centrale nella gestione operativa dei processi amministrativo-contabili. Attraverso l'organizzazione degli uffici, la supervisione delle procedure e il controllo della documentazione, il DSGA contribuisce in modo determinante alla riduzione del rischio corruttivo.

Il **personale ATA**, in particolare gli assistenti amministrativi, svolge un ruolo cruciale nell'istruttoria dei procedimenti, nella gestione documentale e nei rapporti con l'utenza e i fornitori. La correttezza dell'azione amministrativa dipende in larga misura dalla qualità del lavoro svolto in questa fase.

Il **personale docente**, pur non essendo direttamente coinvolto nella gestione contabile, incide significativamente su processi sensibili, come la valutazione degli studenti, la gestione di progetti, l'individuazione di esperti e la collaborazione con soggetti esterni. Anche in questi ambiti, la trasparenza dei criteri e l'imparzialità delle decisioni costituiscono presidi fondamentali.

6. Le misure generali di prevenzione: significato e applicazione

Tra le misure generali di prevenzione, la formazione occupa una posizione centrale, ma non esclusiva. Accanto ad essa si collocano il Codice di comportamento, la gestione dei conflitti di interessi, la trasparenza, la tracciabilità dei procedimenti e i sistemi di segnalazione.

Il **Codice di comportamento** fornisce un quadro di riferimento per i comportamenti attesi dai dipendenti pubblici, traducendo i principi generali in regole concrete. La sua applicazione non si esaurisce nella conoscenza formale del testo, ma richiede una riflessione continua sulle situazioni operative.

La **gestione del conflitto di interessi** rappresenta una delle misure più delicate. È essenziale comprendere che il conflitto non coincide necessariamente con un illecito, ma con una situazione in cui l'interesse privato del dipendente potrebbe interferire con l'interesse pubblico. La corretta gestione passa attraverso la dichiarazione, l'astensione e la tracciabilità delle decisioni.

La **trasparenza**, infine, costituisce uno strumento di prevenzione e di accountability, ma deve essere esercitata in modo equilibrato, evitando sia l'opacità sia la sovraesposizione di dati non necessari.

7. Esempi applicativi e casi tipici nel contesto scolastico

La formazione risulta realmente efficace quando consente di collegare i principi teorici alle situazioni concrete. Per questo motivo, il Manuale dedica particolare attenzione all'analisi di casi tipici, che rappresentano situazioni ricorrenti nella vita scolastica.

L'affidamento urgente di un servizio, la selezione di un esperto esterno, la gestione di pressioni da parte delle famiglie, la pubblicazione di atti sul sito istituzionale o la segnalazione di irregolarità sono esempi di contesti in cui la conoscenza delle regole deve tradursi in scelte operative coerenti.

In ciascuno di questi casi, il comportamento corretto non consiste semplicemente nel "rispettare la norma", ma nel **riconducere la decisione all'interno di un procedimento tracciabile, motivato e verificabile**, che consenta di dimostrare la correttezza dell'azione svolta.

8. Unità formative

Il Manuale presenta delle **Unità formative**, che descrivono i processi del sistema di prevenzione della corruzione, volte ad accompagnare il personale scolastico dalla comprensione del quadro normativo e concettuale.

UNITÀ FORMATIVA 1

U.1.1 L'analisi di contesto come fondamento del sistema di prevenzione nella scuola

L'**analisi di contesto** rappresenta una fase imprescindibile del sistema di prevenzione della corruzione, poiché consente all'istituzione scolastica di comprendere l'**ambiente reale** in cui opera e di collocare correttamente i propri processi organizzativi, amministrativi e didattici all'interno di tale ambiente. Essa non ha una funzione meramente descrittiva, né può essere intesa come un esercizio formale richiesto dai documenti programmatici, ma costituisce un vero e proprio strumento di lettura critica dell'organizzazione, utile a individuare i fattori che possono favorire o, al contrario, mitigare il rischio di fenomeni corruttivi o di cattiva amministrazione.

Nel contesto scolastico, l'analisi di contesto deve innanzitutto considerare la **specificità istituzionale della scuola**, che opera come amministrazione pubblica dotata di autonomia, ma inserita in una rete complessa di relazioni con famiglie, studenti, enti territoriali, associazioni, fornitori di beni e servizi, soggetti finanziatori e

altri attori del territorio. Questa fitta rete relazionale, che costituisce una ricchezza dal punto di vista educativo e sociale, può tuttavia generare pressioni, aspettative e richieste che incidono sull'azione amministrativa, soprattutto in presenza di risorse limitate, urgenze operative o carichi di lavoro elevati. L'analisi del contesto esterno deve quindi aiutare il personale a comprendere come tali relazioni possano tradursi, se non adeguatamente governate, in rischi di favoritismo, disparità di trattamento, compressione delle procedure o utilizzo improprio della discrezionalità.

Parallelamente, l'analisi del contesto interno richiede una riflessione approfondita sull'organizzazione della scuola, sulle modalità concrete di funzionamento degli uffici e sull'interazione tra dimensione amministrativa e dimensione didattica.

In molte istituzioni scolastiche, l'organico amministrativo è ridotto e le competenze sono concentrate su poche figure, con la conseguenza che uno stesso soggetto può trovarsi a svolgere più fasi dello stesso procedimento. Questa concentrazione funzionale, pur spesso inevitabile, costituisce un elemento di attenzione ai fini della prevenzione, poiché riduce la possibilità di controlli incrociati e aumenta il rischio che errori, omissioni o prassi scorrette si consolidino nel tempo. L'analisi di contesto consente quindi di individuare tali criticità organizzative non per attribuire responsabilità personali, ma per valutare se e come rafforzare i processi procedurali, la tracciabilità delle attività e le verifiche interne.

Un ulteriore aspetto rilevante dell'analisi di contesto riguarda il **livello di formalizzazione delle procedure** e il grado di consapevolezza del personale rispetto alle regole che governano i processi. In ambito scolastico, è frequente il ricorso a prassi consolidate, basate sull'esperienza o sulla consuetudine, che non sempre trovano riscontro in procedure formalizzate o aggiornate. Sebbene tali prassi possano apparire funzionali sul piano operativo, esse possono generare disallineamenti rispetto alla normativa vigente e creare spazi di opacità decisionale. L'analisi di contesto, in questo senso, svolge una funzione educativa, poiché invita il personale a interrogarsi non solo sull'efficacia immediata delle soluzioni adottate, ma anche sulla loro correttezza amministrativa e sulla loro coerenza con i principi di trasparenza e imparzialità.

L'analisi di contesto deve inoltre tenere conto dell'impatto della **digitalizzazione** sull'organizzazione scolastica. L'utilizzo di piattaforme informatiche, registri elettronici, sistemi di acquisto digitali e strumenti di gestione documentale ha modificato profondamente i processi, introducendo nuove opportunità di tracciabilità, ma anche nuovi rischi, legati alla gestione degli accessi, alla correttezza delle operazioni effettuate, alla conservazione dei dati e alla qualità delle informazioni inserite nei sistemi. Comprendere il contesto digitale in cui la scuola opera è essenziale per valutare se le misure di prevenzione adottate siano adeguate e se il personale sia sufficientemente formato per utilizzare correttamente tali strumenti.

In definitiva, l'analisi di contesto costituisce il momento in cui l'istituzione scolastica prende consapevolezza della **propria realtà concreta**, superando una visione astratta o standardizzata della prevenzione della corruzione. Essa fornisce al personale gli elementi fondamentali per comprendere perché alcune aree e alcuni processi siano considerati più sensibili di altri e perché determinate misure siano state individuate come prioritarie nel PTPCT. Solo a partire da un'analisi di contesto approfondita e condivisa è possibile costruire un sistema di prevenzione realmente efficace, capace di orientare i comportamenti quotidiani e di rafforzare la qualità dell'azione amministrativa e didattica della scuola.



Analisi di Contesto: Il Cuore della Prevenzione a Scuola



U.1.2 Esempi di analisi di contesto

Gli esempi che seguono servono a **mostrare come la teoria dell'analisi di contesto si traduce nella lettura concreta dell'organizzazione**, aiutando il personale a riconoscere situazioni tipiche e fattori di rischio.

Esempio 1 – Analisi del contesto esterno: rapporti con il territorio e pressione dell'utenza

Un'istituzione scolastica opera in un territorio caratterizzato da una forte presenza di associazioni culturali e sportive che collaborano stabilmente con la scuola per progetti di ampliamento dell'offerta formativa. Tali collaborazioni rappresentano un valore aggiunto per la comunità scolastica, ma l'analisi di contesto evidenzia che, nel tempo, si è consolidata una prassi di individuazione "diretta" degli stessi soggetti esterni, spesso su base fiduciaria o per continuità progettuale.

Dal punto di vista preventivo, l'analisi di contesto non giudica negativamente la collaborazione in sé, ma invita a interrogarsi su alcuni elementi chiave: la frequenza delle collaborazioni con i medesimi soggetti, il grado di formalizzazione delle scelte, la presenza o meno di criteri comparativi e la tracciabilità delle decisioni. In questo scenario, il fattore di rischio non è la collaborazione con il territorio, bensì la **possibile sovrapposizione tra relazione consolidata e discrezionalità non adeguatamente motivata**, che potrebbe essere percepita come favoritismo da altri operatori o dall'utenza.

L'analisi di contesto consente quindi di individuare come misura di prevenzione non l'interruzione delle collaborazioni, ma il rafforzamento delle procedure di individuazione degli esperti o delle associazioni, rendendo più chiari i criteri, documentando le valutazioni e garantendo una maggiore trasparenza delle scelte.

Esempio 2 – Analisi del contesto interno: concentrazione delle funzioni amministrative

In una scuola di piccole dimensioni, l'organico ATA risulta limitato e alcune figure amministrative svolgono contemporaneamente attività di istruttoria, predisposizione degli atti e gestione dei rapporti con fornitori ed esterni. L'analisi del contesto interno mette in evidenza che tale concentrazione di funzioni non deriva da una scelta organizzativa, ma da una necessità strutturale legata alla carenza di personale.

Dal punto di vista della prevenzione della corruzione, questo assetto organizzativo rappresenta un elemento di attenzione, poiché riduce la possibilità di separazione delle funzioni e di controlli incrociati. Tuttavia, l'analisi di contesto consente di leggere correttamente la situazione: il rischio non è legato alla persona che svolge più ruoli, ma all'**assenza di processi organizzativi compensativi**.

In questo caso, la lettura del contesto porta a individuare come misure adeguate non la rotazione formale del personale (spesso impraticabile), ma il rafforzamento della tracciabilità degli atti, la previsione di verifiche a campione da parte del DSGA o del Dirigente scolastico e la standardizzazione delle procedure. L'analisi di contesto, quindi, diventa strumento per adattare il modello di prevenzione alla realtà concreta della scuola.

Esempio 3 – Analisi del contesto organizzativo: gestione delle urgenze

Nel corso dell'anno scolastico, l'istituzione si trova frequentemente a gestire situazioni urgenti, legate all'avvio di progetti finanziati, alla sostituzione improvvisa di forniture o alla necessità di garantire servizi essenziali. L'analisi di contesto evidenzia che il ricorso all'urgenza è diventato un elemento ricorrente, spesso utilizzato come giustificazione per derogare a procedure più strutturate.

La lettura preventiva del contesto non si limita a registrare la presenza delle urgenze, ma invita a comprenderne le cause: ritardi nella programmazione, scadenze esterne stringenti, carichi di lavoro concentrati in determinati periodi dell'anno. In questo scenario, il rischio corruttivo non è l'urgenza in sé, ma il fatto che essa diventi una **modalità ordinaria di gestione**, con conseguente compressione delle regole di trasparenza e comparazione.

L'analisi di contesto consente quindi di orientare l'azione preventiva verso un miglioramento della programmazione e una formalizzazione delle procedure di urgenza, chiarendo quando esse siano effettivamente giustificate e come debbano essere motivate e documentate.

Esempio 4 – Analisi del contesto didattico-amministrativo: gestione dei progetti

In una scuola particolarmente attiva nella partecipazione a progetti finanziati, l'analisi di contesto evidenzia una forte integrazione tra attività didattiche e amministrative. Docenti referenti di progetto svolgono un ruolo centrale nella definizione delle attività, nella selezione degli esperti e nella gestione dei rapporti operativi, mentre gli uffici amministrativi curano gli aspetti formali e contabili.

Questa integrazione rappresenta un punto di forza, ma l'analisi di contesto invita a valutare se i confini tra ruoli didattici e amministrativi siano sempre chiari e se le decisioni rilevanti siano adeguatamente formalizzate. Il rischio, in questo caso, è che scelte rilevanti sul piano amministrativo vengano assunte in modo informale o anticipato rispetto agli atti ufficiali.

La lettura del contesto consente di individuare come misura preventiva il rafforzamento del raccordo tra referenti di progetto e uffici, la chiarificazione dei ruoli e la formalizzazione delle fasi decisionali, evitando sovrapposizioni che potrebbero esporre la scuola a contestazioni.

Esempio 5 – Analisi del contesto culturale: prassi consolidate e resistenza al cambiamento

In alcune istituzioni scolastiche, l'analisi di contesto mette in luce la presenza di prassi consolidate, tramandate nel tempo, che vengono percepite come "modo corretto di fare" anche in assenza di una verifica della loro attuale conformità normativa. Tali prassi possono riguardare, ad esempio, modalità di pubblicazione degli atti, gestione delle graduatorie interne o rapporti con gli esterni.

Dal punto di vista preventivo, questo contesto culturale rappresenta un elemento di rischio, poiché la consuetudine può sostituirsi alla regola, riducendo la capacità critica dell'organizzazione. L'analisi di contesto, in questo caso, ha una funzione eminentemente formativa: rende consapevole il personale che la correttezza amministrativa non deriva dall'abitudine, ma dalla conformità ai principi e alle norme vigenti.

La misura di prevenzione che ne deriva non è sanzionatoria, ma culturale: aggiornamento delle procedure, formazione mirata e condivisione delle ragioni del cambiamento.

Questi esempi mostrano come l'analisi di contesto, se correttamente intesa, non sia una fotografia astratta, ma uno **strumento di lettura della vita reale della scuola**, capace di orientare le scelte organizzative e di rendere il sistema di prevenzione comprensibile e condiviso da tutto il personale.

UNITÀ FORMATIVA 2

U.2.1 La mappatura dei processi come strumento operativo di prevenzione nella scuola

La **mappatura dei processi** costituisce uno dei passaggi più importanti dell'intero sistema di prevenzione della corruzione, perché consente di trasformare principi e obiettivi generali in una lettura concreta del funzionamento dell'istituzione scolastica.

In termini formativi, si può dire che **la mappatura è il momento in cui l'organizzazione smette di ragionare "per adempimenti" e inizia a ragionare "per processi", ossia per sequenze di attività realmente svolte, con ruoli, responsabilità, atti e controlli che possono essere descritti, verificati e, se necessario, migliorati.** Nel contesto scolastico questa fase è particolarmente rilevante, perché molte attività si collocano al confine tra dimensione didattica e dimensione amministrativa e coinvolgono una pluralità di soggetti, con flussi spesso distribuiti tra uffici, docenti referenti, funzioni strumentali, commissioni e dirigenza.

Mappare un processo, nella pratica, significa **ricostruire con chiarezza come una determinata attività istituzionale nasce, come viene istruita, come si assume la decisione finale e come questa decisione viene resa efficace e controllabile.** Non è una descrizione burocratica, ma una forma di "mappa organizzativa" che permette di individuare dove si concentra la discrezionalità, dove esistono passaggi delicati, dove si generano possibili opacità e quali punti del flusso richiedono processi più solidi. Proprio perché la prevenzione della corruzione si fonda sull'idea che il rischio aumenta quando le scelte non sono trasparenti o quando i passaggi decisionali non sono tracciabili, la mappatura diventa lo strumento che consente di individuare con precisione "dove" intervenire e "come" rendere l'azione amministrativa più robusta.

In ambito scolastico, la mappatura deve tener conto di una caratteristica strutturale: la scuola svolge contemporaneamente funzioni amministrative tipiche di un ente pubblico e funzioni educative che implicano un elevato numero di decisioni quotidiane, spesso con margini di discrezionalità e con implicazioni rilevanti per gli interessati. Ciò significa che **la mappatura non riguarda soltanto i processi contabili o contrattuali, ma può includere anche quei processi organizzativi e gestionali che, pur non comportando direttamente movimentazioni di denaro, incidono su equità, imparzialità e parità di trattamento.** La mappatura, dunque, non va intesa come una lista di procedure: è una lettura sistemica di come la scuola governa decisioni e risorse, e di come garantisce che tali decisioni siano coerenti con regole, criteri e principi.

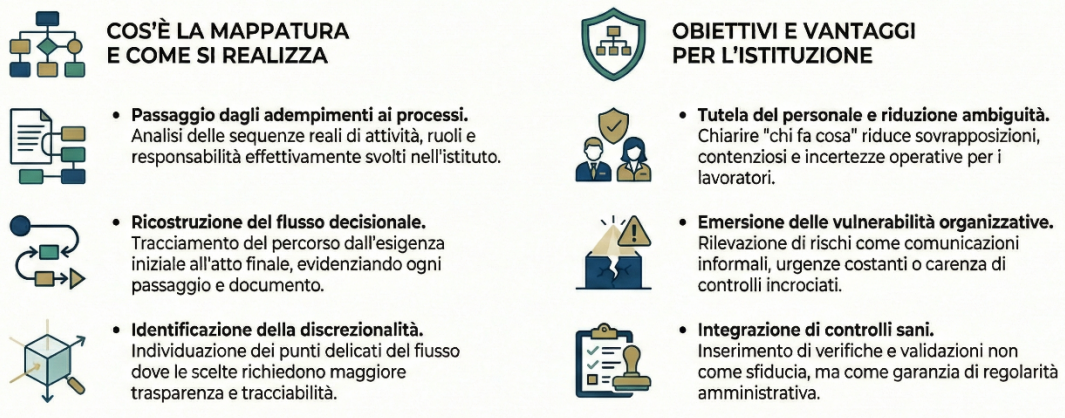
Un elemento fondamentale, istruttivo per il personale, è comprendere che nella mappatura dei processi ciò che conta non è soltanto individuare "chi fa cosa", ma anche rendere visibili i punti in cui il processo può deteriorarsi. Nella realtà scolastica, ad esempio, un procedimento può diventare vulnerabile quando si affida eccessivamente a comunicazioni informali, quando le interlocuzioni con soggetti esterni non vengono ricondotte a canali istituzionali, quando le urgenze diventano la modalità ordinaria di lavoro o quando, per carenza di organico, le stesse persone si trovano a presidiare più fasi dello stesso flusso senza adeguati controlli compensativi (come visto negli esempi del paragrafo U.1.2). La mappatura serve proprio a portare alla luce questi aspetti, non per attribuire colpe, ma per creare consapevolezza organizzativa e per sostenere scelte di miglioramento proporzionate e realistiche.

Dal punto di vista metodologico, la mappatura "ben fatta" non può limitarsi al titolo del processo o alla descrizione generica dell'attività; deve invece ricostruire il percorso con un livello di dettaglio sufficiente a consentire a chi legge di capire come si passa dall'esigenza iniziale all'atto finale e quali siano le evidenze documentali che rendono quel percorso dimostrabile. Questo aspetto è particolarmente importante anche come tutela del personale: un processo correttamente mappato, infatti, chiarisce ruoli e responsabilità, riduce l'ambiguità operativa, diminuisce il rischio di sovrapposizioni e, soprattutto, rende più semplice dimostrare che una scelta è stata assunta secondo criteri oggettivi e secondo regole note. In questa prospettiva, la mappatura non è un peso aggiuntivo, ma un investimento organizzativo che riduce il contenzioso, rafforza la fiducia dell'utenza e rende più efficiente la gestione.

Un altro elemento di valutazione fondamentale, che la mappatura deve mettere in evidenza, riguarda la relazione tra processo e controlli. Nella scuola i controlli non devono essere intesi come sfiducia, ma come parte integrante di un'amministrazione sana: controlli di regolarità amministrativa, verifiche istruttorie, riscontri su documentazione, firme di validazione, controlli a campione, tracciabilità nelle piattaforme. Mappare un processo significa anche indicare dove tali controlli si collocano e con quale funzione: prevenire errori, intercettare criticità, garantire che la decisione finale sia coerente con i presupposti. Questo punto è decisivo anche per la qualità della mappatura stessa, perché un processo privo di controlli espliciti, o con controlli solo formali, rimane esposto a vulnerabilità difficili da gestire ex post.

In conclusione, la mappatura dei processi, nel contesto scolastico, è uno strumento che consente di rendere la prevenzione “leggibile” e “applicabile”: aiuta a capire quali siano i flussi realmente esistenti, dove si concentrino le responsabilità, quali passaggi siano più delicati e quali misure siano davvero utili. Se il personale comprende la mappatura non come un documento astratto, ma come la rappresentazione del proprio lavoro quotidiano, diventa naturale collegare la prevenzione della corruzione alla qualità della scuola come organizzazione pubblica. Ed è proprio questa consapevolezza condivisa che rende il sistema efficace: la capacità concreta di governare processi, decisioni e relazioni in modo trasparente, tracciabile e imparziale.

La mappatura trasforma i principi di prevenzione in una “mappa organizzativa” concreta, analizzando decisioni e risorse per garantire trasparenza, equità e protezione.



Infografica realizzata con NotebookLM

U.2.2 Esempi di mappatura dei processi

Di seguito degli **esempi pratici di mappatura dei processi tipici della scuola**, con l'obiettivo di mostrare come si “pensa per processi” e aiutare a riconoscere fasi, snodi decisionali e punti di attenzione, così da rendere concreta la teoria della mappatura.

Esempio 1 – Mappatura del processo di affidamento di un servizio o fornitura

La mappatura del processo di **affidamento di un servizio** consente di rendere visibile come una decisione economica nasce e si sviluppa all'interno della scuola. Il processo ha origine da un'esigenza funzionale all'attività didattica o amministrativa, che può emergere da un docente referente, da un progetto approvato o da una necessità organizzativa. In questa fase iniziale, la mappatura aiuta a chiarire che l'esigenza non coincide con la decisione di affidare, ma rappresenta soltanto il presupposto del procedimento.

Il processo prosegue con la fase istruttoria, in cui l'ufficio amministrativo verifica la disponibilità delle risorse, la coerenza con la programmazione e la correttezza della procedura da applicare. Qui la mappatura mette in evidenza un primo punto sensibile: il passaggio dall'esigenza alla scelta della modalità di affidamento. Se questo passaggio non è formalizzato, il rischio è che la discrezionalità venga esercitata in modo non trasparente o non uniforme.

La fase decisionale culmina nell'adozione dell'atto di affidamento, che rappresenta il momento in cui la responsabilità viene assunta formalmente. La mappatura consente di verificare se tale atto è supportato da una motivazione adeguata, da evidenze documentali e da controlli preventivi. Il processo si conclude con l'esecuzione del servizio, la verifica della regolare prestazione e la liquidazione della spesa. Rendere chiare tutte queste fasi aiuta il personale a comprendere che il rischio corruttivo non si concentra solo nell'atto finale, ma può emergere in ogni passaggio non adeguatamente gestito.

Esempio 2 – Mappatura del processo di conferimento di incarichi a esperti esterni

Nel processo di **conferimento di incarichi a esperti esterni**, la mappatura svolge una funzione essenziale per chiarire il confine tra dimensione didattica e dimensione amministrativa. Il processo prende avvio dall'individuazione di un bisogno formativo, progettuale o normativo. In questa fase, la mappatura consente di distinguere tra la definizione del contenuto dell'attività e la successiva individuazione del soggetto che la realizzerà.

La fase successiva riguarda la definizione dei requisiti e dei criteri di selezione. Qui la mappatura evidenzia un punto delicato: la traduzione del bisogno in criteri oggettivi e verificabili. Se questo passaggio non è chiaro, il rischio è che la scelta dell'esperto sia percepita come discrezionale o influenzata da relazioni personali.

La fase di selezione e conferimento dell'incarico costituisce il cuore del processo e deve essere supportata da atti formali, verifiche sul conflitto di interessi e adeguata pubblicità. La mappatura consente di verificare se la decisione finale sia coerente con i criteri dichiarati e se le responsabilità siano chiaramente attribuite. Il processo si conclude con lo svolgimento dell'attività e la liquidazione del compenso, fasi che, se non correttamente presidiate, possono anch'esse generare criticità. La mappatura rende evidente che ogni fase è interdipendente e che una debolezza iniziale può riflettersi sull'intero procedimento.

Esempio 3 – Mappatura del processo di gestione di un progetto finanziato

La **gestione di un progetto finanziato** rappresenta uno dei processi più complessi nella scuola, poiché coinvolge una pluralità di attori e fasi. La mappatura inizia con l'adesione al progetto o la presentazione della candidatura, fase in cui si assumono impegni istituzionali che condizioneranno l'azione successiva. Qui la mappatura aiuta a comprendere l'importanza di una decisione consapevole e formalizzata.

Il processo prosegue con l'attuazione delle attività progettuali, spesso affidate a docenti referenti, e con la gestione amministrativa delle risorse. La mappatura consente di visualizzare il raccordo tra chi progetta e chi gestisce la spesa, mettendo in evidenza i punti in cui le decisioni didattiche devono essere tradotte in atti amministrativi. Un elemento critico che emerge frequentemente dalla mappatura è la sovrapposizione di ruoli, che può rendere opaco il confine tra proposta e decisione.

La fase di rendicontazione costituisce il momento finale del processo e rappresenta un banco di prova per la qualità dell'intero flusso. Una mappatura efficace mostra come errori o carenze nelle fasi iniziali possano emergere proprio in questa fase, esponendo la scuola a contestazioni o recuperi di somme. In questo senso, la mappatura assume anche una funzione preventiva rispetto ai rischi finanziari e reputazionali.

Esempio 4 – Mappatura del processo di valutazione e certificazione degli esiti

Anche i processi che non comportano movimentazioni economiche possono presentare profili di rischio. La **valutazione degli studenti e la certificazione degli esiti** costituiscono un esempio emblematico. La mappatura di questo processo parte dalla definizione dei criteri valutativi, deliberati dagli organi collegiali, e prosegue con l'applicazione concreta di tali criteri da parte dei docenti.

La fase decisionale si colloca nei momenti collegiali, come gli scrutini, dove le decisioni devono essere motivate e verbalizzate. La mappatura consente di evidenziare come la trasparenza dei criteri e la correttezza delle verbalizzazioni rappresentino passaggi fondamentali contro il rischio di trattamenti disomogenei o contestazioni. Il processo si conclude con la comunicazione degli esiti, fase che richiede particolare attenzione per evitare esposizioni improprie o comunicazioni non conformi.

Questo esempio aiuta il personale a comprendere che la mappatura non riguarda solo gli uffici amministrativi e dirigenziali, ma anche le attività didattiche che incidono su diritti e aspettative degli studenti e delle famiglie.

Esempio 5 – Mappatura del processo di pubblicazione e trasparenza

Il processo di **pubblicazione degli atti** sul sito istituzionale è spesso percepito come un'attività meramente esecutiva. La mappatura consente invece di evidenziare che esso comprende una serie di passaggi decisionali: individuazione del documento da pubblicare, verifica della completezza e correttezza dei contenuti, valutazione della presenza di dati personali, scelta della sezione e dei tempi di pubblicazione.

La fase più delicata del processo riguarda il bilanciamento tra trasparenza e riservatezza. La mappatura rende evidente che tale valutazione non può essere lasciata all'improvvisazione, ma deve essere supportata da criteri chiari e da responsabilità definite. Il processo si conclude con il monitoraggio della permanenza online e l'eventuale aggiornamento o rimozione, aspetti spesso trascurati ma essenziali per una trasparenza di qualità.

Questi esempi mostrano come la mappatura dei processi, se utilizzata come strumento formativo, consenta al personale scolastico di **riconoscere il proprio ruolo all'interno dei flussi decisionali**, di comprendere dove si annidano i rischi e di percepire la prevenzione della corruzione non come un obbligo astratto, ma come una modalità concreta di organizzare il lavoro in modo più chiaro, corretto e tutelante per tutti.

UNITÀ FORMATIVA 3

U.3.1 Ruoli e responsabilità del personale scolastico nel sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Nel sistema di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, l'istituzione scolastica non può essere considerata come un'organizzazione in cui la responsabilità ricade esclusivamente sulla figura apicale o su un ristretto nucleo amministrativo. Al contrario, la scuola è un'amministrazione pubblica "diffusa", nella quale l'azione istituzionale si realizza attraverso una pluralità di ruoli e funzioni, spesso interconnessi e talvolta sovrapposti, che concorrono alla formazione della decisione e alla sua attuazione. In tale quadro, parlare di ruoli e responsabilità significa anzitutto chiarire un principio essenziale: **la prevenzione della corruzione non è un adempimento esterno da assolvere, ma un modo di governare l'organizzazione in cui ciascun soggetto, in relazione alla propria funzione, è chiamato a contribuire alla correttezza, tracciabilità e imparzialità dei processi.**

L'elemento formativo più importante da comprendere è che la responsabilità, in questo ambito, assume una dimensione principalmente organizzativa e professionale. Essa si traduce nella capacità di riconoscere quando un'attività o una scelta rientra in un procedimento istituzionale, di rispettare le regole che lo governano e di garantire che ogni passaggio significativo sia ricostruibile e controllabile.

In altre parole, la responsabilità non coincide soltanto con la sottoscrizione dell'atto finale, ma si distribuisce lungo l'intero flusso, includendo chi propone, chi istruisce, chi verifica, chi valida e chi dà esecuzione. Questa impostazione è particolarmente rilevante nella scuola, dove molte decisioni nascono da esigenze didattiche o progettuali e vengono poi tradotte in atti amministrativi, con il rischio che, se non sono chiariti i confini e i punti di raccordo, alcune scelte vengano maturate informalmente o senza adeguata evidenza documentale.

Nel contesto scolastico, il **Dirigente scolastico svolge un ruolo di indirizzo e garanzia complessiva**. La sua responsabilità si manifesta non solo nella firma degli atti, ma nella costruzione di un sistema organizzativo in cui le regole sono conosciute, applicabili e applicate. Ciò implica promuovere la formazione, rendere esplicite le procedure, assegnare correttamente compiti e responsabilità, assicurare che i processi più sensibili siano presidiati da misure adeguate e che i controlli non siano soltanto formali, ma sostanziali e documentabili. In questa prospettiva, il Dirigente non agisce come "controllore esterno", ma come soggetto che assicura coerenza tra obiettivi, organizzazione e comportamenti, anche prevenendo situazioni in cui pressioni esterne, urgenze o consuetudini rischiano di comprimere la regolarità amministrativa.

Accanto alla dirigenza, il **Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi** rappresenta la figura chiave per l'implementazione operativa delle misure di prevenzione nei processi amministrativo-contabili. La responsabilità del DSGA non si esaurisce nel coordinamento del personale di segreteria, ma include un presidio sostanziale sulla correttezza delle istruttorie, sulla completezza documentale, sulla tracciabilità dei procedimenti e sull'adozione di prassi coerenti con la normativa in materia di contratti, gestione delle risorse e trasparenza. Il DSGA incide quindi in modo diretto sulla capacità della scuola di prevenire fenomeni di cattiva amministrazione, perché è proprio nella qualità dell'istruttoria, nell'ordine dei passaggi, nella chiarezza delle motivazioni e nella presenza di verifiche che si riducono le aree di discrezionalità impropria e si rendono le decisioni difendibili in caso di contestazioni.

Il **personale ATA**, in particolare gli **assistenti amministrativi**, svolge un ruolo determinante perché presidia la fase in cui il procedimento prende forma concreta. La responsabilità, in questo caso, assume un carattere eminentemente procedurale: protocollare, istruire, verificare, conservare correttamente gli atti, garantire che le interlocuzioni con l'esterno siano gestite attraverso canali istituzionali e che ogni passaggio sia ricostruibile. Un aspetto fondamentale, spesso sottovalutato, è che la prevenzione della corruzione dipende in misura rilevante dal modo in cui le attività "minori" vengono svolte: una richiesta non protocollata, una comunicazione gestita solo verbalmente, un documento non correttamente fascicolato o un controllo saltato per urgenza possono apparire dettagli, ma in realtà creano opacità, rendono il procedimento fragile e aprono spazi di contestazione o di gestione impropria. In questo senso, il personale ATA non è un mero esecutore di adempimenti, ma un presidio di legalità amministrativa quotidiana.

Anche il **personale docente**, pur operando prevalentemente nella dimensione didattica, svolge un ruolo essenziale nel sistema di prevenzione, perché partecipa a processi che incidono su interessi rilevanti di studenti e famiglie e, in molti casi, concorre alla gestione di attività progettuali e relazioni con soggetti esterni.

La responsabilità del docente, in questo ambito, si traduce soprattutto nella cura dell'imparzialità e della trasparenza dei criteri, nella coerenza delle decisioni rispetto alle deliberazioni collegiali e nella capacità di gestire correttamente situazioni di pressione o conflitto di interessi. Ad esempio, la definizione dei criteri valutativi, la gestione degli esami, l'individuazione di referenti o partecipanti a progetti, la collaborazione con enti esterni o l'organizzazione di attività che comportano risorse o benefici per alcuni studenti sono tutte aree in cui la prevenzione non consiste nell'applicare "regole amministrative" in senso stretto, ma nel mantenere la decisione dentro un perimetro di equità, motivabilità e controllabilità. La scuola, infatti, è un contesto in cui il rischio corruttivo può manifestarsi anche attraverso trattamenti non uniformi, favoritismi percepiti o decisioni non sufficientemente trasparenti, con conseguenze che incidono direttamente sulla fiducia delle famiglie e sulla reputazione dell'istituzione.

Un elemento di valutazione fondamentale, trasversale a tutti i ruoli, è la capacità di riconoscere i punti in cui la responsabilità individuale si intreccia con quella organizzativa. In una scuola, spesso, un processo attraversa più soggetti e più uffici: chi propone un'attività, chi la approva, chi la traduce in atto, chi la pubblica, chi la rende esecutiva, chi la rendiconta. Se ciascuno si limita a considerare solo il proprio segmento senza comprendere il senso complessivo del procedimento, aumenta la probabilità che emergano incoerenze, vuoti di responsabilità o passaggi non presidiati. Per questo motivo, una formazione efficace deve portare il personale a comprendere che la prevenzione della corruzione è un lavoro di "tenuta del processo": ciascun ruolo è chiamato a fare bene la propria parte, ma anche a cooperare affinché il flusso sia completo, tracciabile e conforme.

In conclusione, i ruoli e le responsabilità del personale scolastico, nel sistema anticorruzione e trasparenza, devono essere letti come una **rete di contributi complementari che rendono l'organizzazione più solida**. La prevenzione non si realizza attraverso un controllo centralizzato o attraverso la mera compilazione di documenti programmatici, ma attraverso l'assunzione diffusa di responsabilità professionale: rispettare procedure, motivare scelte, tracciare attività, gestire correttamente le relazioni con l'esterno, dichiarare e presidiare i conflitti di interessi, utilizzare gli strumenti di trasparenza con competenza e misura. È questa consapevolezza, condivisa e praticata, che rende la scuola non solo conforme alle regole, ma capace di garantire un'amministrazione corretta, credibile e tutelante per tutti.

L'Anticorruzione a Scuola: Una Responsabilità Condivisa

La scuola è un'amministrazione "diffusa" dove la prevenzione della corruzione si realizza attraverso la collaborazione di tutti. Non riguarda solo la firma finale, ma l'intero flusso di lavoro, garantendo tracciabilità, imparzialità e trasparenza in ogni passaggio.

IL PRINCIPIO DELLA RESPONSABILITÀ DIFFUSA



RUOLI E PRESIDI DI LEGALITÀ

Leadership e Operatività (DS e DSGA)

- Il **Dirigente** assicura il sistema organizzativo;
- Il **DSGA** presidia la correttezza amministrativo-contabile.

Ruolo	Focus della Responsabilità
Dirigente Scolastico	Indirizzo, garanzia del sistema e assegnazione compiti.
DSGA / ATA	Tracciabilità, regolarità dei contratti e tenuta documentale.

Legalità Quotidiana (Personale ATA)

- Garantisce la tracciabilità attraverso protocollo, istruttoria e corretta conservazione degli atti.

Ruolo	Focus della Responsabilità
ATA	Tracciabilità, regolarità dei contratti e tenuta documentale.

Imparzialità Didattica (Docenti)

- Assicurano trasparenza nei criteri valutativi, nei progetti e nella gestione dei conflitti di interesse.

Ruolo	Focus della Responsabilità
Docenti	Imparzialità dei criteri e coerenza delle decisioni collegiali.

Infografica realizzata con NotebookLM

U.3.2 Esempi di Ruoli e responsabilità del personale scolastico

Di seguito alcuni esempi che mostrano come i **ruoli e le responsabilità del personale scolastico** si manifestano concretamente nei processi quotidiani della scuola. Gli esempi servono a far comprendere **come ciascun ruolo incida realmente sulla prevenzione della corruzione**, anche quando non si assume una decisione finale o non si firma un atto.

Esempio 1 – Il ruolo del Dirigente scolastico: governo del processo, non solo firma dell’atto

In una scuola secondaria di secondo grado viene avviato un progetto extracurricolare finanziato con risorse esterne. Il Dirigente scolastico riceve una proposta articolata da un docente referente che ha già individuato un possibile esperto esterno, ritenuto particolarmente qualificato. Dal punto di vista operativo, il Dirigente potrebbe limitarsi a firmare l’atto di conferimento dell’incarico, confidando nella correttezza della proposta. La lettura in chiave di prevenzione porta invece il Dirigente a esercitare una responsabilità più ampia: verifica se la proposta è coerente con la programmazione dell’istituto, se i criteri di individuazione dell’esperto sono stati definiti in modo chiaro e se il procedimento è stato correttamente istruito dagli uffici. In questo scenario, la responsabilità del Dirigente non consiste nel “scegliere l’esperto”, ma nel **garantire che la scelta avvenga all’interno di un processo trasparente, motivato e tracciabile**, che possa essere spiegato e difeso anche a distanza di tempo.

Questo esempio aiuta a comprendere che il ruolo dirigenziale nella prevenzione non è meramente formale, ma consiste nel presidiare il sistema e nel prevenire situazioni in cui decisioni sostanzialmente già prese vengono solo ratificate.

Esempio 2 – Il ruolo del DSGA: qualità dell’istruttoria come misura di prevenzione

In un istituto comprensivo, il DSGA coordina una segreteria con organico ridotto, chiamata a gestire numerosi acquisti per il funzionamento didattico. Un assistente amministrativo predispone una bozza di affidamento sulla base di una richiesta urgente proveniente da un docente. Il DSGA, anziché limitarsi a verificare la copertura finanziaria, analizza la documentazione istruttoria e si accorge che non è stata adeguatamente motivata la scelta del fornitore.

In questo contesto, la responsabilità del DSGA si traduce nell’interrompere il flusso procedimentale per ricondurlo entro i binari corretti: chiede l’integrazione della motivazione, verifica la congruità dei prezzi e assicura che la procedura scelta sia coerente con la normativa. L’intervento del DSGA non rallenta il processo in modo ingiustificato, ma lo **rafforza**, riducendo il rischio di contestazioni e tutelando sia l’amministrazione sia il personale coinvolto.

L’esempio mostra come la prevenzione si realizzi nella fase istruttoria, molto prima dell’adozione dell’atto finale, e come il DSGA svolga una funzione di garanzia sostanziale.

Esempio 3 – Il ruolo del personale ATA: presidio quotidiano della tracciabilità

Un assistente amministrativo riceve telefonicamente una richiesta da parte di un fornitore abituale della scuola, che sollecita la definizione di un pagamento “già concordato verbalmente”. L’assistente, consapevole del proprio ruolo nel sistema di prevenzione, non gestisce la richiesta in modo informale, ma invita il fornitore a trasmettere la documentazione necessaria attraverso i canali ufficiali.

Successivamente, protocolla la richiesta, verifica la presenza dell’atto di impegno, controlla la regolarità della prestazione e segnala eventuali incongruenze al DSGA. In questo scenario, l’assistente amministrativo non assume decisioni discrezionali, ma esercita una responsabilità fondamentale: **trasformare un’interlocuzione informale in un passaggio amministrativo tracciato e verificabile**.

L’esempio evidenzia come la prevenzione della corruzione si giochi spesso su comportamenti apparentemente “minori”, che però incidono in modo decisivo sulla correttezza del procedimento.

Esempio 4 – Il ruolo del docente: imparzialità e trasparenza nelle decisioni didattiche

Durante la fase degli scrutini, un docente viene sollecitato da un genitore a “rivalutare” la posizione di uno studente, richiamando l’impegno dimostrato durante l’anno. Il docente, consapevole del proprio ruolo, non gestisce la richiesta in modo individuale, ma riporta la valutazione all’interno dei criteri deliberati dal collegio e delle decisioni collegiali assunte in sede di scrutinio.

In questo caso, la responsabilità del docente non consiste soltanto nel rispetto delle regole formali, ma nella capacità di **resistere a pressioni esterne** e di ricondurre la decisione a criteri oggettivi, condivisi e verbalizzati. La prevenzione della corruzione, qui, si manifesta come tutela dell'equità e della parità di trattamento, elementi centrali per la credibilità dell'istituzione scolastica.

L'esempio chiarisce che anche le attività didattiche, seppur lontane dalla gestione delle risorse economiche, possono presentare profili di rischio se non adeguatamente presidiate.

Esempio 5 – Ruoli intrecciati: responsabilità condivisa in un progetto scolastico

In un progetto finanziato, un docente referente propone le attività e individua i fabbisogni, il DSGA cura gli aspetti amministrativi, il personale ATA gestisce la documentazione e il Dirigente scolastico assume le decisioni finali. Se ciascun soggetto si limita a svolgere la propria parte senza coordinamento, il processo può presentare lacune o incoerenze.

La prevenzione della corruzione emerge invece quando ciascun ruolo è esercitato con consapevolezza del quadro complessivo: il docente formalizza le proposte senza anticipare decisioni, il DSGA verifica la coerenza procedurale, il personale ATA garantisce la tracciabilità e il Dirigente assicura la correttezza dell'intero flusso. In questo esempio, la responsabilità non è concentrata in un solo punto, ma distribuita lungo il processo, rendendo l'azione amministrativa solida e difendibile.

Esempio 6 – Responsabilità e segnalazione di criticità

Un collaboratore scolastico viene a conoscenza, incidentalmente, di una prassi non formalizzata nella gestione di un servizio. Pur non essendo direttamente coinvolto nel procedimento, segnala la criticità al DSGA. Questo comportamento, spesso sottovalutato, rappresenta una forma di responsabilità professionale e organizzativa, perché contribuisce a far emergere un potenziale rischio prima che produca effetti negativi. L'esempio dimostra che la prevenzione della corruzione non riguarda solo chi gestisce atti o risorse, ma **tutto il personale**, nella misura in cui ciascuno contribuisce alla trasparenza e alla correttezza dell'azione amministrativa.

Questi esempi mostrano come i ruoli e le responsabilità del personale scolastico si traducano, nella pratica, in comportamenti quotidiani che rendono il sistema di prevenzione concreto ed efficace. La teoria trova così applicazione nella vita reale della scuola, aiutando ciascun operatore a riconoscere il proprio contributo alla qualità dell'amministrazione e alla tutela dell'istituzione.

UNITÀ FORMATIVA 4

U.4.1 Le misure generali di prevenzione nella pratica quotidiana

Le **misure generali di prevenzione** rappresentano l'ossatura del sistema anticorruzione e di promozione della trasparenza, poiché incidono trasversalmente su tutta l'organizzazione scolastica e orientano i comportamenti quotidiani del personale, indipendentemente dal ruolo ricoperto. A differenza delle misure specifiche, che sono progettate per presidiare singoli processi o aree di rischio, le misure generali agiscono sul contesto complessivo in cui l'azione amministrativa e didattica si svolge, contribuendo a creare un ambiente organizzativo improntato a correttezza, tracciabilità e responsabilità. Comprendere il significato operativo di queste misure è essenziale affinché esse non restino principi astratti, ma diventino parte integrante del modo di lavorare nella scuola.

Una delle misure generali più rilevanti è la **tracciabilità dell'azione amministrativa**, intesa come possibilità di ricostruire, anche a distanza di tempo, il percorso che ha condotto a una decisione o a un atto. Nella pratica scolastica, la tracciabilità si realizza attraverso la protocollazione delle istanze, la corretta fascicolazione dei documenti, l'utilizzo dei canali istituzionali per le comunicazioni e la conservazione degli atti. Essa non ha lo scopo di appesantire l'attività quotidiana, ma di tutelare l'amministrazione e il personale, poiché consente di dimostrare che le decisioni sono state assunte sulla base di presupposti oggettivi e secondo procedure note. La mancanza di tracciabilità, al contrario, espone la scuola a rischi di contestazione e rende fragile anche l'azione più corretta, perché priva di evidenze documentali.

Strettamente connessa alla tracciabilità è la **motivazione delle decisioni**, che costituisce un altro pilastro delle misure generali di prevenzione. Motivare non significa redigere testi complessi o ridondanti, ma esplicitare le ragioni che giustificano una scelta, rendendo chiaro il nesso tra l'esigenza iniziale, i criteri applicati e la decisione finale. Nel contesto scolastico, la motivazione assume particolare rilievo nei processi caratterizzati da discrezionalità, come l'individuazione di esperti, la gestione di progetti, l'organizzazione di attività extracurricolari o la definizione di priorità operative. Una decisione adeguatamente motivata riduce il rischio di percezioni di favoritismo e consente al personale di operare con maggiore serenità, sapendo che la scelta è difendibile sul piano amministrativo e organizzativo.

Un'altra misura generale di prevenzione, spesso fraintesa, è la **gestione del conflitto di interessi**. In ambito scolastico, il conflitto di interessi non va inteso come un evento eccezionale o necessariamente illecito, ma come una situazione potenziale che può verificarsi in presenza di relazioni personali, professionali o economiche che interferiscono, o possono apparire interferire, con l'imparzialità della decisione. La prevenzione non richiede l'assenza di tali situazioni, ma la loro corretta gestione attraverso la dichiarazione, l'astensione e la tracciabilità delle decisioni. Dal punto di vista formativo, è importante che il personale comprenda che dichiarare un conflitto non equivale a riconoscere una colpa, ma rappresenta un comportamento responsabile che tutela sia l'istituzione sia il singolo operatore, evitando contestazioni successive.

La **trasparenza**, intesa come accessibilità e comprensibilità delle informazioni, costituisce un ulteriore presidio fondamentale. Nella scuola, la trasparenza si concretizza non solo negli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa, ma anche nella chiarezza delle comunicazioni interne ed esterne, nella coerenza delle informazioni fornite all'utenza e nella gestione corretta delle richieste di accesso. Una trasparenza efficace richiede competenza e attenzione, poiché deve bilanciare l'esigenza di rendere conoscibili le decisioni con la tutela dei dati personali e della riservatezza. La prevenzione della corruzione, in questo senso, non si realizza attraverso una pubblicazione indiscriminata, ma attraverso una pubblicazione consapevole, che **renda visibile ciò che è rilevante senza esporre inutilmente informazioni sensibili**.

Un ruolo centrale tra le misure generali è svolto anche dalla **formazione continua del personale**, che consente di mantenere aggiornate le competenze e di rafforzare la capacità di riconoscere situazioni a rischio. Nella pratica quotidiana, la formazione non si esaurisce nei corsi strutturati, ma si traduce in un atteggiamento di attenzione alle regole, di confronto tra colleghi e di disponibilità a rivedere prassi consolidate alla luce di nuove indicazioni normative o organizzative. Una scuola che investe nella formazione crea le condizioni affinché le misure di prevenzione siano comprese e condivise, anziché subite come adempimenti imposti dall'alto.

Infine, le misure generali di prevenzione includono la **cultura del controllo e della segnalazione**, intesa non come sfiducia nei confronti del personale, ma come elemento fisiologico di un'organizzazione sana. I controlli interni, le verifiche a campione e la possibilità di segnalare criticità o anomalie contribuiscono a intercettare problemi prima che diventino strutturali. Dal punto di vista del personale scolastico, è fondamentale comprendere che segnalare una criticità non significa mettere in discussione colleghi o superiori, ma partecipare attivamente alla tutela dell'istituzione e al miglioramento dei processi.

In conclusione, le misure generali di prevenzione, nella pratica quotidiana della scuola, si traducono in un insieme di comportamenti coerenti e consapevoli che rendono l'azione amministrativa e didattica più solida, trasparente e credibile. Esse forniscono al personale gli elementi di valutazione fondamentali per comprendere quando un'attività è correttamente gestita e quando, invece, richiede maggiore attenzione o un rafforzamento delle procedure. Solo attraverso l'applicazione concreta e condivisa di tali misure la prevenzione della corruzione può diventare parte integrante della qualità dell'organizzazione scolastica, contribuendo a tutelare gli interessi pubblici affidati alla scuola e la professionalità di chi vi opera.

U.4.2 Esempi di misure generali di prevenzione nella pratica quotidiana

Di seguito sono riportati degli esempi che mostrano come le **misure generali di prevenzione** trovino applicazione concreta nella vita quotidiana dell'istituzione scolastica. Gli esempi servono a far comprendere come principi quali tracciabilità, motivazione, trasparenza, gestione dei conflitti di interessi e controllo diventino **comportamenti operativi**, riconoscibili e valutabili.

Esempio 1 – Tracciabilità come tutela dell'azione amministrativa

Un docente referente di progetto comunica informalmente alla segreteria la necessità di acquistare materiale didattico urgente, indicando anche il nominativo di un fornitore già conosciuto. Il DSGA, pur comprendendo l'urgenza, non procede sulla base della sola comunicazione verbale, ma invita il docente a formalizzare la richiesta attraverso i canali istituzionali previsti. La richiesta viene quindi protocollata, istruita e inserita nel fascicolo del progetto.

In questo scenario, la misura generale della tracciabilità si concretizza nel passaggio da una comunicazione informale a un procedimento documentato. Il DSGA non esercita discrezionalità decisionale, ma svolge un ruolo di garanzia, assicurando che l'esigenza venga ricondotta all'interno di un flusso verificabile. La prevenzione della corruzione si realizza così in modo semplice e quotidiano, evitando che decisioni rilevanti restino prive di evidenza documentale.

Esempio 2 – Motivazione della scelta come prassi contro il favoritismo

La scuola deve individuare un esperto esterno per un laboratorio pomeridiano. Sono pervenute più disponibilità, ma una viene ritenuta particolarmente adeguata per esperienza e competenze. Nel redigere la proposta di incarico, il docente referente e l'ufficio amministrativo esplicitano le ragioni della scelta, collegandole ai criteri definiti e agli obiettivi del progetto.

La motivazione dell'atto non si limita a indicare il nominativo dell'esperto, ma rende comprensibile il percorso decisionale. In questo modo, la misura generale della motivazione consente di prevenire contestazioni e di dimostrare che la scelta non è frutto di relazioni personali o di preferenze arbitrarie, ma di una valutazione coerente e trasparente. Il personale coinvolto opera così in un quadro di maggiore sicurezza e responsabilità.

Esempio 3 – Gestione del conflitto di interessi nella pratica

Un docente viene coinvolto nella selezione di un esperto esterno e si rende conto che uno dei candidati è un suo parente. Pur non ritenendo che ciò influenzi il proprio giudizio, il docente informa il Dirigente scolastico della situazione e si astiene dalla valutazione.

Questo comportamento rappresenta l'applicazione concreta della misura generale di gestione del conflitto di interessi. La dichiarazione e l'astensione non rallentano il procedimento, ma lo rafforzano, rendendo la decisione finale immune da sospetti e tutelando il docente da possibili contestazioni. L'esempio mostra come la prevenzione non consista nell'eliminare ogni relazione, ma nel gestirla in modo trasparente e responsabile.

Esempio 4 – Trasparenza consapevole nella pubblicazione degli atti

Nel predisporre la pubblicazione di un provvedimento sul sito istituzionale, l'ufficio amministrativo verifica il contenuto del documento e individua dati personali non necessari ai fini della trasparenza. Prima della pubblicazione, viene predisposta una versione del documento conforme ai principi di essenzialità e minimizzazione.

In questo caso, la misura generale della trasparenza si realizza non attraverso la pubblicazione indiscriminata, ma attraverso una valutazione consapevole di ciò che è realmente rilevante per l'utenza. La scuola garantisce così l'accessibilità delle informazioni senza esporre inutilmente dati personali, dimostrando che trasparenza e tutela della riservatezza non sono obiettivi in contrasto, ma elementi complementari di una buona amministrazione.

Esempio 5 – Controllo come elemento fisiologico dell'organizzazione

Il DSGA effettua periodicamente verifiche a campione sulle pratiche di pagamento, controllando la completezza della documentazione e la coerenza tra impegno, prestazione e liquidazione. Durante una verifica, emerge una criticità nella documentazione di una pratica, che viene corretta prima dell'emissione del mandato.

Il controllo, in questo scenario, non assume una valenza punitiva, ma preventiva. La misura generale del controllo consente di intercettare errori o omissioni prima che producano effetti negativi e contribuisce a rafforzare la qualità complessiva dell'azione amministrativa. Il personale coinvolto percepisce il controllo come supporto e non come sfiducia, favorendo un clima organizzativo collaborativo.

Esempio 6 – Formazione e revisione delle prassi consolidate

In seguito a un aggiornamento normativo, la scuola organizza un breve momento formativo interno per il personale ATA e docente, finalizzato a rivedere alcune prassi consolidate nella gestione delle procedure di acquisto. Durante il confronto emergono abitudini operative non più pienamente coerenti con le nuove indicazioni, che vengono quindi modificate.

Questo esempio mostra come la formazione continua costituisca una misura generale di prevenzione che incide direttamente sulla pratica quotidiana. La revisione delle prassi non è percepita come una critica al lavoro svolto in precedenza, ma come un adeguamento necessario per garantire correttezza e conformità. La prevenzione della corruzione si realizza così attraverso l'apprendimento e il miglioramento continuo.

Esempio 7 – Segnalazione di criticità come responsabilità condivisa

Un assistente amministrativo rileva una modalità ricorrente di gestione delle richieste esterne che non appare pienamente formalizzata. Anziché adattarsi alla prassi, segnala la criticità al DSGA, che avvia una riflessione organizzativa e introduce una procedura più chiara.

La segnalazione, in questo caso, non è finalizzata a individuare responsabilità individuali, ma a migliorare il processo. La misura generale della segnalazione e del controllo diffuso consente alla scuola di intervenire tempestivamente, rafforzando il sistema di prevenzione e coinvolgendo il personale in modo attivo e consapevole.

Questi esempi dimostrano come le misure generali di prevenzione, quando comprese e applicate nella pratica quotidiana, diventino **strumenti di lavoro ordinari**, capaci di migliorare la qualità dell'organizzazione scolastica, di tutelare il personale e di rafforzare la fiducia dell'utenza nell'azione della scuola.

UNITÀ FORMATIVA 5

U.5.1 Riflessione finale e responsabilità professionale

La prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza, nel contesto scolastico, non possono essere considerate come un insieme di adempimenti separati dalla missione educativa e istituzionale della scuola. Al contrario, esse rappresentano una componente essenziale della **responsabilità professionale** di tutto il personale, perché incidono direttamente sulla qualità dell'azione amministrativa e didattica, sulla tutela dei diritti degli studenti e delle famiglie e sulla credibilità dell'istituzione nei confronti della comunità di riferimento. Riflettere sul senso di tali responsabilità significa, quindi, superare una visione formale del Piano anticorruzione e riconoscere che la prevenzione è innanzitutto una questione di cultura organizzativa e di consapevolezza professionale.

Nel lavoro quotidiano della scuola, ogni decisione, anche la più semplice, si inserisce in un quadro di interessi pubblici che devono essere tutelati con equilibrio e imparzialità. La responsabilità professionale si manifesta proprio nella capacità di comprendere quando un'azione individuale assume una rilevanza istituzionale e richiede, pertanto, il rispetto di regole, procedure e principi che garantiscano equità e trasparenza. Questa consapevolezza è particolarmente importante in un contesto come quello scolastico, in cui il confine tra relazioni personali e funzioni istituzionali può risultare sottile e in cui il rischio di pressioni esterne, aspettative implicite o prassi consolidate è sempre presente. La prevenzione della corruzione, in questa prospettiva, non è un limite alla professionalità, ma uno strumento che la rafforza, fornendo criteri chiari entro cui esercitare la propria autonomia.

Assumere una responsabilità professionale in materia di prevenzione significa anche riconoscere che il buon funzionamento dell'organizzazione non dipende esclusivamente dalla correttezza delle singole persone, ma dalla **qualità dei processi** e dalla capacità dell'istituzione di rendere le decisioni tracciabili, motivate e verificabili. Un operatore scolastico che agisce nel rispetto delle regole, ma in un contesto organizzativo fragile o opaco, resta comunque esposto a rischi di contestazione o di strumentalizzazione. Al contrario, un'organizzazione che investe nella chiarezza dei ruoli, nella formalizzazione delle procedure e nella

diffusione delle misure di prevenzione tutela anche il singolo, consentendogli di dimostrare la correttezza del proprio operato. In questo senso, **la responsabilità professionale non è solo individuale, ma si colloca in una dimensione collettiva**, che richiede collaborazione, condivisione delle informazioni e rispetto reciproco dei ruoli.

Un aspetto centrale della riflessione finale riguarda la **capacità di riconoscere le situazioni a rischio** prima che esse si traducano in criticità effettive. La responsabilità professionale si esercita non solo nel rispetto formale delle procedure, ma anche nell'attenzione ai segnali deboli: urgenze ricorrenti non adeguatamente motivate, richieste informali che bypassano i canali istituzionali, decisioni che non trovano riscontro nei criteri deliberati, prassi che si consolidano senza una verifica della loro conformità normativa. Essere professionalmente responsabili significa avere il coraggio di porre domande, di chiedere chiarimenti e, quando necessario, di segnalare criticità, contribuendo così a rafforzare il sistema di prevenzione e a migliorare l'organizzazione nel suo complesso.

Nel contesto scolastico, questa responsabilità assume anche una dimensione educativa. La scuola non è soltanto un luogo di erogazione di servizi, ma un'istituzione che trasmette valori e modelli di comportamento. Il modo in cui il personale scolastico gestisce le risorse, assume decisioni e si relaziona con l'utenza rappresenta un messaggio implicito di legalità e correttezza che incide sulla formazione degli studenti.

Una scuola che opera in modo trasparente e imparziale contribuisce, anche indirettamente, a diffondere una cultura della legalità, rafforzando il legame di fiducia con la comunità e svolgendo pienamente il proprio ruolo istituzionale.

La **riflessione finale** sulla prevenzione della corruzione deve quindi portare il personale a considerare tali tematiche non come un ambito specialistico riservato a pochi, ma come parte integrante della propria identità professionale. Ogni operatore, nel proprio ruolo, è chiamato a valutare l'impatto delle proprie azioni, a rispettare le regole che governano i processi e a contribuire, con comportamenti coerenti e consapevoli, alla solidità dell'organizzazione. In questa prospettiva, la responsabilità professionale si traduce nella capacità di coniugare autonomia e regole, efficienza e trasparenza, flessibilità operativa e rispetto dei principi.

In conclusione, la prevenzione della corruzione nella scuola non è un obiettivo da perseguire una volta per tutte, ma un percorso continuo di attenzione, formazione e miglioramento. La responsabilità professionale del personale scolastico si manifesta nella disponibilità a partecipare attivamente a questo percorso, riconoscendo che la qualità dell'azione amministrativa e didattica è il risultato di scelte quotidiane, spesso silenziose, ma decisive per garantire un'amministrazione corretta, credibile e orientata al bene pubblico.

GIUSEPPE
CAVALLO
03.02.2026
15:37:16
GMT+01:00

