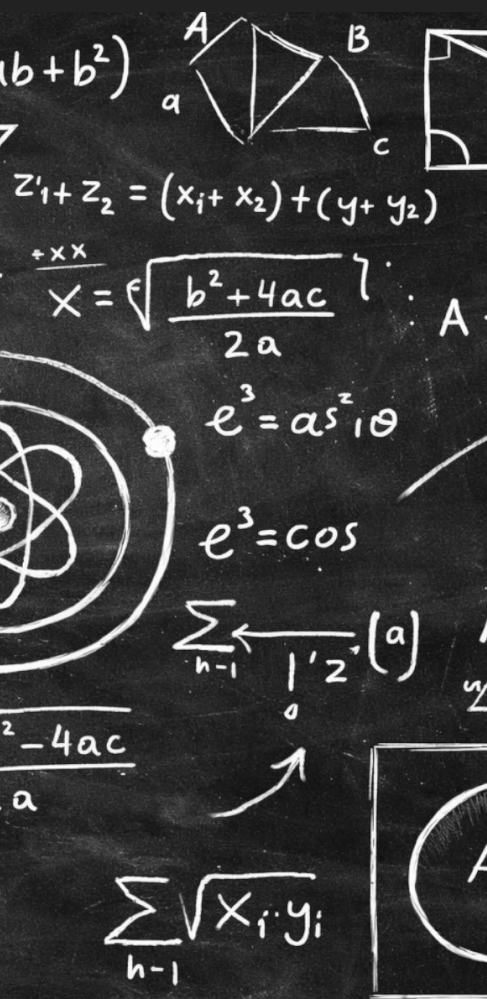




I-LAB X MINISTERO DELL'ISTRUZIONE E DEL MERITO

# Migliorare la gestione dei pagamenti delle supplenze

**DOS** DESIGN

PEOPLE ABOUT CHANGE

## Introduzione

Nel 2025 il Ministero dell'Istruzione e del Merito (MIM), con il supporto della Ragioneria Generale dello Stato (RGS), adotta il **programma i-lab** per innovare e migliorare la gestione dei pagamenti delle **supplenze brevi e saltuarie** (SBS).

L'obiettivo è **rivedere e rafforzare l'intero processo di gestione**, affrontando le criticità esistenti e ponendo le basi per la progettazione di soluzioni sostenibili sul piano normativo, amministrativo e tecnologico.

Nell'ambito di una collaborazione interistituzionale, per la prima volta il programma i-lab è adottato da un'amministrazione esterna al contesto d'origine. Attorno allo stesso tavolo sono coinvolti più attori istituzionali:

- il Ministero dell'Istruzione e del Merito (MIM);
- il Ministero dell'Economia e delle Finanze nelle sue componenti DAG (Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del Personale e dei Servizi)/NoiPA oltre che Ragioneria Generale dello Stato;
- il mondo della scuola.

Il programma, della durata stimata di quattro mesi, coinvolge circa **30 partecipanti** tra componenti del team, contributori, uditori e coordinatori.

## Scenario

Lo scenario di partenza è caratterizzato dalla complessità del sistema di **gestione dei processi relativi ai pagamenti delle supplenze brevi e saltuarie**.

Nel 2025 diverse criticità ritardano e bloccano il sistema.

La complessità viene amplificata dall'autonomia delle istituzioni scolastiche, che genera **pratiche operative eterogenee** sul territorio, e dalle **differenti esigenze organizzative** dei vari cicli scolastici, con impatti gestionali molto diversi tra scuole primarie e secondarie.

I pagamenti delle supplenze brevi e saltuari sono disciplinati dal D.P.C.M. del 31 agosto 2016, che stabilisce tempi e modalità di gestione del rapporto di lavoro e delle relative liquidazioni.

L'attuazione avviene tramite la cooperazione tra i sistemi informativi del Ministero dell'Istruzione e del Merito e del Ministero dell'Economia e delle Finanze – il Sistema Informativo Dell'Istruzione (SIDI) e NoiPA, piattaforma del Dipartimento dell'Amministrazione Generale del personale e dei servizi – che condividono dati in un **processo articolato e capillare**, esteso a tutto il sistema scolastico nazionale.

## Problema

La sfida è **risolvere il caos organizzativo** nel pagamento delle supplenze: il problema principale è un sistema caratterizzato da passaggi amministrativi complessi.

I processi relativi ai pagamenti delle supplenze brevi e saltuarie sono un ambito caratterizzato da punti critici operativi e gestionali che **rallentano i tempi di pagamento** e generano inefficienze burocratiche.

Le **criticità** non riguardano soltanto i **pagamenti in senso stretto**, ma anche tutta una serie di aspetti collegati, come la **gestione delle assenze del personale docente e ATA**, la **nomina e attivazione delle supplenze** e la **cooperazione tra sistemi MIM e MEF**, da rendere più fluida e coerente.

## Opportunità

L'opportunità nasce dalla creazione, negli anni, di un **rapporto continuativo di condivisione di buone pratiche** tra la RGS e altre amministrazioni, rafforzato anche dalle attività di co-progettazione proposte da i-lab.

In questo contesto, in risposta all'esigenza del MIM di innovare la gestione dei processi di gestione di pagamento delle SBS, la RGS mette il **programma i-lab** a disposizione della Direzione Generale per l'Edilizia Scolastica, le Risorse e il Supporto alle Istituzioni.

L'adozione del programma da parte del MIM si inserisce quindi in un quadro di scambio interistituzionale all'interno del quale i-lab viene riconosciuto come strumento metodologico efficace per supportare la **trasformazione dei processi** e la **progettazione di soluzioni digitali**.



## Soluzione

Il programma i-lab **consente di dettagliare meglio le criticità, formalizzarle e ricondurle a un processo condiviso**, costruito con tutti i soggetti coinvolti.

Un tavolo con attori di diverse aree di competenza e amministrazioni che garantisce più punti di vista sia sulle criticità che sulle opportunità.

L'impianto metodologico riprende lo schema generale già consolidato con i-lab 3.0 (adottato per un altro grande programma di trasformazione digitale della RGS, InIt) e scompone le attività **4 in fasi**.

1. **Preparation**: fasi preparatorie.
2. **Idea / Validation**: definizione delle ipotesi di intervento.
3. **Experiment**: sollecitazione di ulteriori pareri esterni su quanto ipotizzato.
4. **Closing**: affinamento e consolidamento finale.

L'attività prevede l'analisi di **due scenari**:

1. gestione del rapporto di lavoro e del contratto;
2. autorizzazione e pagamento.

La **gestione del rapporto di lavoro e del contratto** viene articolata in cinque fasi e venticinque passaggi, dalla segnalazione dell'assenza alla formalizzazione del contratto di supplenza. Il **secondo scenario**, organizzato in quattro fasi e quattordici passaggi, si concentra invece sul calcolo del compenso dovuto per le supplenze e sulla relativa emissione.

L'analisi porta complessivamente all'individuazione di **68 criticità** (39 nel primo scenario e 29 nel secondo) e di **51 opportunità** di miglioramento (27 nel primo e 24 nel secondo). Su queste basi vengono formulati **65 principi di soluzione**, che orientano la successiva fase di risoluzione della criticità.

Viene creato un **unico team multidisciplinare** formato da tutte le parti interessate e impegnato nella definizione di requisiti condivisi e validati dalla comunità di business del MIM. Il risultato di queste analisi è un pacchetto organico di interventi, definiti dal MIM con il sostegno della RGS, che comprende **misure di innovazione normativa, amministrativa e tecnica**.

Una soluzione sviluppata in **sei mesi**, resa possibile grazie al percorso di service design condotto da DOS.

## Cambiamento e impatto

L'intenzione non è di risolvere solo il problema del pagamento delle supplenze, ma **migliorare tutto il processo**. Domani il sistema scolastico garantirà stipendi puntuali e aule coperte in modo efficiente, con benefici concreti per l'organizzazione, le persone e la didattica. Gli impatti riguardano:

- **rapidità e certezza nei pagamenti** al personale supplente;
- **semplificazione delle procedure burocratiche** per scuole e amministrazione centrale;
- **efficienza gestionale** per l'amministrazione centrale **e processi più lineari e semplici** per tutti gli attori coinvolti;
- maggiore **trasparenza** nel monitoraggio della spesa pubblica.

Un miglioramento di tutto il sistema e non solo di un singolo elemento.

**DOS** DESIGN

PEOPLE ABOUT CHANGE