

Estratto dall'articolo: Il ruolo del CAF nel promuovere la resilienza del settore pubblico dopo la pandemia COVID-19

La pandemia COVID-19 ha evidenziato alcune debolezze della pubblica amministrazione, come la scarsa resilienza, invece necessaria per far fronte efficacemente alle situazioni di crisi. In particolare, risulta evidente che più un'organizzazione si dimostra adattabile, competitiva, agile e robusta meglio essa è in grado di far fronte agli shock.

Allo scopo di analizzare se e come il CAF abbia aiutato le organizzazioni pubbliche che lo utilizzano a gestire la crisi post COVID-19 e a migliorarne la capacità di resilienza è stato avviato nel 2021 il progetto "*Strengthening the Resilience of Public Administration after COVID-19 with the Common Assessment Framework (CAF)*", partecipato da 11 dagli stati membri dell'UE, e coordinato dall'OCSE con il supporto della KDZ- Centre for Public Administration Research. Il progetto è finanziato dalla DG REFORM della Commissione Europea.

I soggetti coinvolti sono organizzazioni del settore pubblico che, tramite un questionario auto-somministrato, hanno analizzato i propri punti di forza e di debolezza sulla base dei nove criteri del modello CAF: leadership, pianificazione strategica, personale, partnership e risorse, processi, risultati del personale, dei cittadini e clienti, della responsabilità sociale e della performance chiave. Tra febbraio e giugno 2022, undici di queste organizzazioni sono state selezionate e analizzate come casi di studio, uno per ciascun paese partecipante al progetto. Tale selezione include organizzazioni in settori e livelli amministrativi differenti. Per l'Italia, l'Agenzia dello Spazio Italiana (ASI) è stata l'organizzazione scelta, che ha applicato il CAF nel 2014, 2017 e 2020.

1. Sfide fronteggiate

Nonostante l'eterogeneità dei casi considerati con la pandemia sono emerse sei sfide principali per la PA:

- **Cambiamenti nel tipo di lavoro da svolgere e nelle sue modalità**, è stato riscontrato l'aumento dei compiti svolti dal personale a seguito della maggiore richiesta di servizi da parte dei cittadini e della mancanza di strumenti adeguati a svolgere il lavoro da remoto.
- **Necessità di essere pronti ad eventi inaspettati ai quali reagire rapidamente**, quando, solitamente, i processi delle PA sono lunghi e proceduralizzati al fine di garantire trasparenza e rispetto delle norme.
- **Assicurare la comunicazione e la cooperazione in situazioni in rapida evoluzione**, in alcune realtà l'impatto della pandemia ha causato ritardi nel pagamento delle pensioni, nella comunicazione e nei processi di approvvigionamento.
- **Digitalizzazione dei processi e dei servizi**, in particolare la sfida di trasferire i processi amministrativi tradizionali su piattaforme digitali e rendere quest'ultime disponibili alla collettività in breve tempo.
- **Porre le persone al centro del processo di gestione delle risorse umane**, con la sfida di riuscire a fare cooperare il personale a distanza e di dover reclutare e inserire i nuovi assunti in tale contesto.

2. Dalle necessità all'innovazione organizzativa

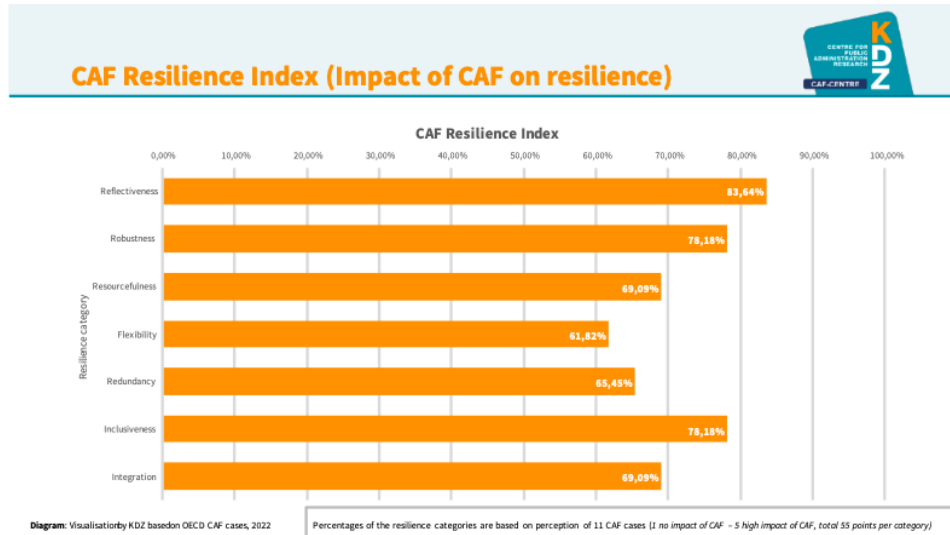
Sulla base delle necessità e delle criticità riscontrate le amministrazioni coinvolte hanno introdotto cambiamenti che possono essere raggruppati in sei aree tematiche:

- **Nuovi metodi di lavoro** per fronteggiare la crisi e provvedere alle stringenti necessità sociali emerse
- **Conversione allo smart-working** in maniera rapida e su larga scala, con riscontri positivi sulla motivazione e la capacità di team-building dei soggetti coinvolti
- **Transizione digitale** dei processi amministrativi e potenziamento dei supporti IT
- **Introduzione di nuovi servizi e nuovi approcci gestionali**
- **Partnership per gestire la crisi e proporre soluzioni innovative** frutto della cooperazione tra attori diversi
- **Promozione dell'agilità** come caratteristica fondamentale per fronteggiare la crisi, anche attraverso l'applicazione di modelli di monitoraggio della performance.

3. L'impatto del CAF sulla resilienza

Lo studio condotto dimostra che il CAF aumenta la resilienza delle organizzazioni coinvolte, tale dimensione è stata misurata sulla base di sei criteri:

1. Abilità di imparare (riflessione)
2. Limitazione del fallimento (robustezza)
3. Possibilità di ricevere supporto (risorse)
4. Capacità di elaborare strategie alternative (flessibilità)
5. Affidamento a consultazioni e comunicazione (inclusività)
6. Affidamento a sistemi integrati (integrazione)

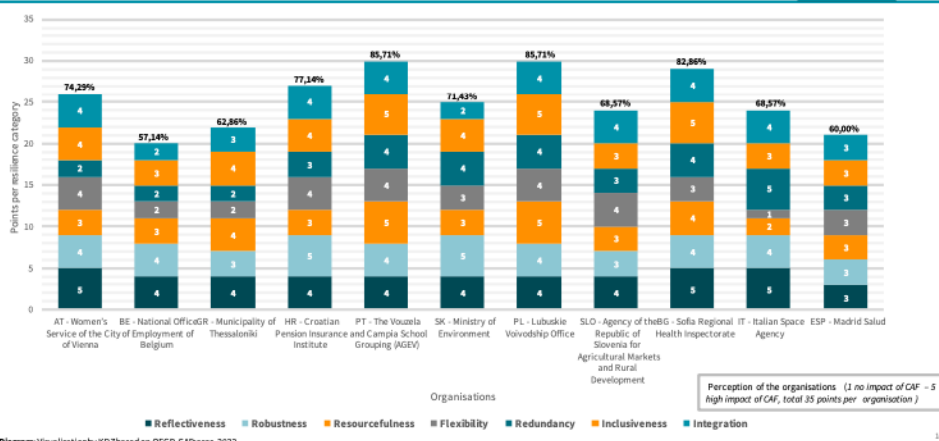


Source: KDZ

L'impatto del CAF è stato maggiore per la prima, seconda e quinta area.

Inoltre, lo studio dimostra che le organizzazioni che avevano già applicato il CAF in passato e in maniera prolungata hanno raggiunto un risultato ancora più positivo in termini di resilienza.

Impact of CAF on Resilience in the 11 Cases – per resilience category



Source: KDZ

4. Riflessioni e conclusioni per il futuro

- Il CAF aumenta la capacità di resilienza e l'agilità delle organizzazioni del settore pubblico.
- Una cultura organizzativa basata sulla partecipazione genera innovazione.
- Un'organizzazione resiliente mette il proprio personale in una posizione centrale, sostenendo la flessibilità e il lavoro in autonomia, così come monitorando il loro benessere.
- Le partnership all'interno e all'esterno dell'organizzazione sono punti di forza per migliorare la resilienza, specialmente se intraprese con una prospettiva a lungo termine.
- La digitalizzazione e la transizione verso nuovi processi e modalità di lavoro sono state l'elemento chiave per il superamento della crisi.

L'articolo integrale è disponibile in lingua inglese [qui](#).

Table 1: Eleven CAF Cases

Country	Organization	Government level	CAF implementation
Austria	Women's Service of the City of Vienna (MA 57)	local	2011, 2013, 2018, 2022 (currently completing the fourth time)
Belgium	National Office of Employment	state	2001, 2003, 2005, 2007 Changed to EFQM: 2009, 2014, 2016, 2019
Bulgaria	Sofia Regional Health Inspectorate (SRHI)	regional	2016-2018
Croatia	Croatian Pension Insurance Institute (HZMO)	state	Started 2020
Greece	Municipality of Thessaloniki	local	2010
Italy	Italian Space Agency (ASI)	state	2014, 2017, 2020
Poland	Lubuskie Voivodship Office (LUW)	regional	2009, 2011, 2013, 2016, 2019
Portugal	The Vouzela and Campia School Grouping (AGEVC)	regional	2008, partially completed 2011, 2015, 2016 & 2018 Effective CAF User, 2020-21
Slovakia	Ministry of Environment	state	2019, 2021 Effective CAF User
Slovenia	Agency for Agricultural Markets and Rural Development (AAMRD)	state	Started 2019
Spain	Madrid Salud	local	Since 2014 (2015 first CAF 500+ certification)

Source: KDZ, 2022