

Piano della Performance 2019-2021 (vers. 2)



Ente giuridico di diritto pubblico soggetto alla vigilanza del
Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale
Via Salvatore Contarini n. 25 - Roma

Sommario

1. Presentazione del Piano
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni
 - 2.1 Chi siamo
 - 2.2 Cosa facciamo
 - 2.3 Come operiamo
3. Albero della performance
4. Analisi del contesto
 - 4.1 Analisi del contesto esterno
 - 4.2 Analisi del contesto interno
5. Gli obiettivi specifici
6. Dagli obiettivi specifici a quelli operativi
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance
8. Collegamento con il Programma triennale anticorruzione e trasparenza
9. Collegamento tra obiettivi di performance organizzativa e obiettivi di performance individuale

1. Presentazione del Piano

Il presente Piano della performance è adottato ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche.

L'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo ("AICS") opera sulla base delle indicazioni emanate dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, funzione svolta dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ("MAECI"). Tali indicazioni, nonché una parte significativa degli obiettivi che l'Agenzia persegue sono contenute nella Convenzione tra il MAECI e l'AICS.

Il raggiungimento degli obiettivi fissati nella Convenzione è l'elemento fondamentale nella valutazione dell'operato del Direttore dell'Agenzia.

Una nuova Convenzione tra il MAECI e l'AICS per il triennio 2019-2021 è stata sottoscritta il 12 luglio 2019. Ciò ha comportato il necessario adeguamento e aggiornamento del Piano rispetto alla versione approvata nel febbraio 2019.

Nella presente versione rivista (vers. 2), gli obiettivi individuati nel Piano della performance sono stati resi coerenti con riscontrabili nella nuova Convenzione. Essi rimangono in linea con altri rilevanti documenti di indirizzo di Governo, cui l'Agenzia deve attenersi, quali:

- ✓ Il Documento di Economia e Finanza ("DEF") approvato dal Consiglio dei Ministri in data 10 aprile 2019. Al riguardo, si segnala, in particolare, il **Focus sull'Aiuto Pubblico allo Sviluppo (APS)** all'interno della *Sezione V.1 Le azioni intraprese e linee di tendenza per i prossimi anni* del DEF 2019. *Nel Focus* si sottolinea "l'esigenza di un riallineamento dell'Italia agli standard internazionali in materia di APS, proseguendo il percorso di avvicinamento all'obiettivo dello 0,7 per cento del RNL fissato nel 2015 dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Al riguardo, si ribadisce l'esigenza di assicurare, con una prospettiva pluriennale, graduali incrementi degli stanziamenti assegnati alle amministrazioni dello Stato per interventi di cooperazione allo sviluppo, in linea con quanto previsto dall'art. 30 della Legge n. 125 del 2014, con particolare riferimento alle risorse assegnate al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) per attività di cooperazione allo sviluppo". Il DEF 2019 si pone "l'obiettivo di migliorare la qualità e la coerenza dell'azione dell'Italia in tema di APS valorizzando, in particolare, gli strumenti previsti dalla Legge n. 125/2014".
- ✓ Il «Documento triennale di programmazione e di indirizzo e relazione sulle attività di cooperazione» che, nel combinato disposto della versione per il 2016-2018 e dell'aggiornamento per il 2017-2019, approvato dal CICS nel marzo 2018 rappresenta al momento attuale il documento di strategico riferimento per il sistema di cooperazione italiana (art. 12, L.125/2014).

Il presente Piano della Performance tiene altresì conto degli impegni internazionali maggiormente rilevanti (cfr. la sezione "Contesto esterno") e del posizionamento dell'Italia come paese del G7.

Il percorso pluriennale indicato nel presente Piano verso una gestione orientata ai risultati permetterà una maggior *accountability* e di massimizzare l'efficacia di ogni euro speso - che provenga dal bilancio ordinario, dalla Commissione europea (c.d. cooperazione delegata) o da altre fonti - rispondendo alle aspettative degli stakeholder, del Parlamento e della società italiana.

A tale proposito, ai sensi dell'art.20 della Legge istitutiva 125/2014, l'azione di cooperazione allo sviluppo è soggetta a processi di valutazione indipendente di cui è responsabile il Ministero vigilante e che hanno come oggetto la valutazione dell'impatto degli interventi di cooperazione allo sviluppo e la verifica del raggiungimento degli obiettivi programmatici. A tale scopo è predisposto dal MAECI un Piano Triennale di Valutazioni approvato dal Comitato Congiunto di cui all'art. 21 della legge citata.

Si specifica, infine, che il presente Piano: i) è redatto tenendo conto dei principi generali di efficienza, economicità e qualità dell'agire amministrativo, nonché di razionalizzazione e semplificazione contenuti nel Decreto Legislativo n. 74 del 25 maggio 2017 e dei principi contenuti nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica sul tema della Performance; ii) rappresenta il punto di riferimento per l'individuazione dei fabbisogni e delle esigenze di personale, così come espressi e modulati nello schema di Piano triennale dei fabbisogni del personale, al fine di garantire il concreto perseguimento dei sopra citati principi generali cui l'Agenzia si attiene.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

2.1 Chi siamo

L'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo è stata istituita dalla Legge 11 agosto 2014 n. 125 "Disciplina generale sulla cooperazione internazionale per lo sviluppo", nel quadro dell'ordinamento generale sulle agenzie pubbliche di cui al Decreto Legislativo 30 luglio 1999 n. 300 ed è operativa dal gennaio 2016.

Sorta come una delle principali novità della legge di riforma della cooperazione, con l'ambizione di allineare l'Italia ai principali partner europei e internazionali nell'impegno per lo sviluppo, all'Agenzia è stato affidato il compito di agire come piattaforma tecnico-operativa del sistema italiano della cooperazione, rafforzandolo e rendendolo più efficace nella lotta alla povertà, la promozione della pace, la difesa dei diritti e la costruzione dello sviluppo sostenibile.

L'Agenzia ha personalità giuridica di diritto pubblico ed è sottoposta al potere di indirizzo e vigilanza del MAECI. Gode di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa contabile e finanziaria.

Ad essa compete l'esercizio di compiti tecnico-operativi che prima erano esercitati dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (di seguito denominato "MAECI").

Il fine istituzionale dell'Agenzia consiste nell'attuare le politiche di cooperazione allo sviluppo dell'Italia sulla base dei criteri di efficacia, efficienza, trasparenza ed economicità, svolgendo le necessarie attività di carattere tecnico-operativo connesse alle fasi di istruttoria, formulazione, finanziamento, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione internazionale.

L'assetto organizzativo e più in generale il funzionamento dell'Agenzia è disciplinato dallo Statuto (Decreto Ministeriale n. 113 del 22 luglio 2015), il quale ne disciplina le competenze e le regole di funzionamento, dal Regolamento di organizzazione, dal Regolamento di Contabilità. In via più generale, esso rinvia ai principi delle Leggi n. 241/1990 e Decreto Legislativo n. 165/2001 (con successive modifiche).

L'ordinamento professionale del personale alle dipendenze dell'AICS è disciplinato dalla normativa sul pubblico impiego 165/2001 e dalle disposizioni dei contratti collettivi. La dotazione organica dell'Agenzia è determinata nel limite massimo di 240 unità in sede centrale, come stabilito dalla Legge di Bilancio 2019 (n. 145/2018), articolo 1, comma 336, e 100 nelle sedi estere. Ad essi vanno aggiunti gli esperti ex. L.49/1987, attualmente nella misura di 32 unità.

Per identificare meglio la natura dell'Agenzia si riscontrano i seguenti cinque elementi essenziali:

- lo svolgimento di una funzione pubblica;
- il fatto che il personale sia costituito da dipendenti pubblici;
- la previsione che l'Agenzia sia sottoposta alla disciplina legislativa dei soggetti pubblici: si applicano alla sua attività le norme dettate dal diritto amministrativo.
- il fatto che il finanziamento dell'attività dell'agenzia sia per la quasi totalità di origine pubblico (bilancio dello Stato);
- il principio dell'*arm's lenght*. L'Agenzia, parte di una più complessiva disaggregazione strutturale dalla precedente organizzazione mantiene una condizione di separazione e distanza, ma anche di raggiungibilità rispetto al soggetto di origine (MAECI).

L'Agenzia gode di autonomia, ma non si pone in posizione di terzietà rispetto all'esecutivo. Essa è sottoposta ai poteri di vigilanza e indirizzo del Ministro e del Vice Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Regola i propri rapporti con il MAECI sulla base del meccanismo contrattuale della sopra citata Convenzione triennale, con la quale sono fissati alcuni rilevanti obiettivi da raggiungere. La Convenzione è il risultato della negoziazione tra Ministero e Agenzia.

La ripartizione dei compiti e delle competenze tra Ministero e Agenzia si caratterizza come segue: resta in capo al Ministero l'indirizzo politico e la vigilanza, spetta invece all'Agenzia tutto ciò che

riguarda la gestione tecnico-operativa della cooperazione, compresa l'attività di interpretazione normativa che si concretizza in pareri per la corretta applicazione delle norme.

Le principali entrate dell'Agenzia sono costituite da:

- finanziamenti a carico del bilancio ordinario dello Stato, in base a quanto previsto dalla convenzione con il MAECI, divisi in tre blocchi: funzionamento, personale e interventi;
- finanziamenti a valere sulla legge n.145 del 2016 (c.d. "legge quadro sulle missioni internazionali"), concernente la partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali ed alle iniziative di cooperazione allo sviluppo per il sostegno dei processi di pace e di stabilizzazione;
- finanziamenti a valere sull'8 per mille Stato ai sensi dell'art. 18, comma della L.125/2014;
- esecuzione di programmi europei di aiuto allo sviluppo, attraverso la gestione centralizzata indiretta (c.d. cooperazione delegata – dal momento dell'accreditamento ottenuto nel 2018);
- finanziamenti di altre direzioni generali del MAECI (es. DGAP, DGIT).
- altri proventi da enti pubblici e privati, nazionali, europei e internazionali.

L'AICS amministra annualmente una cifra compresa tra i 550 e i 600 milioni di euro.

L'ultima versione della programmazione annuale degli interventi è rinvenibile sul sito

<https://www.aics.gov.it/wp-content/uploads/2019/09/Quadro-programmazione-interventi-a-dono-2019-agg-CC-10.7.19.pdf>

Per quanto riguarda la destinazione geografica, all'Africa (compreso il Nord Africa), nel 2019 sono state indirizzate risorse pari al 51% delle voci ripartibili geograficamente; al Vicino Oriente ed Europa il 32%, all'America Latina il 6%, e all'Asia il 10%.

2.2 Cosa facciamo

La Legge 125/2014 definisce la Cooperazione allo sviluppo come parte integrante e qualificante della politica estera italiana e individua gli obiettivi e le finalità che ne deve perseguire, ovvero:

- sradicare la povertà e ridurre le disuguaglianze, migliorare le condizioni di vita delle popolazioni e promuovere uno sviluppo sostenibile;
- tutelare e affermare i diritti umani, la dignità dell'individuo, l'uguaglianza di genere, le pari opportunità e i principi di democrazia e dello Stato di diritto;
- prevenire i conflitti, sostenere i processi di pacificazione, di riconciliazione, di stabilizzazione post-conflitto, di consolidamento e rafforzamento delle istituzioni democratiche.

Tali obiettivi sono stati perseguiti in maniera integrata, sistemica e coerente con l'applicazione interna dell'Agenda 2030, per contribuire alla realizzazione di un più equilibrato Piano di sviluppo globale che promuova una crescita economica equa e un uso più sostenibile delle risorse naturali.

L'Agenzia contribuisce al raggiungimento di tali obiettivi svolgendo, nel quadro degli indirizzi politici emanati dal MAECI, le attività a carattere tecnico-operativo connesse alle fasi di istruttoria, formulazione, finanziamento, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione. Essa propone, attraverso il Direttore, al Comitato Congiunto, per la propria competenza, le iniziative da approvare e lo informa di quelle sulle quali il Direttore dispone autonomamente. La L. 125/2014 (art. 17, comma 6) riconosce al Direttore dell'Agenzia un'autonomia decisionale di spesa entro un limite massimo di due milioni di euro.

Per la realizzazione delle singole iniziative, l'Agenzia opera attraverso i soggetti identificati dalla legge istitutiva come parte del "sistema della cooperazione italiana allo sviluppo" (Enti locali, OSC, amministrazioni dello stato, Università, settore privato profit, etc), selezionati mediante procedure

comparative pubbliche, o attraverso partner internazionali, salvo quando si richieda il suo intervento diretto.

Ulteriori possibilità operative sono:

- l'erogazione di servizi, assistenza e supporto tecnico alle altre amministrazioni pubbliche che operano nell'ambito della cooperazione allo sviluppo;
- l'acquisizione di incarichi di esecuzione di programmi e progetti dell'Unione europea, di banche, fondi e organismi internazionali e la collaborazione con strutture di altri Paesi aventi analoghe finalità;
- la promozione di forme di partenariato con soggetti privati per la realizzazione di specifiche iniziative;
- la realizzazione di iniziative finanziate da soggetti privati.

Su richiesta del Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale o del vice ministro della cooperazione allo sviluppo, l'Agenzia contribuisce, inoltre, alla definizione della programmazione annuale dell'azione di cooperazione allo sviluppo.

In tale contesto, nel 2019 l'Agenzia, nel rispetto del documento triennale di programmazione e di indirizzo 2017-2019 - che ha definito settori e Paesi prioritari e d'intervento - e in linea con le politiche settoriali dei Paesi partner, realizza iniziative a dono finanziate attraverso i canali bilaterale, multilaterale e emergenza (che li comprende entrambi).

Per quanto riguarda i canali ordinari (bilaterale e multilaterale, che spesso agiscono in sinergia all'interno di iniziative che li comprendono entrambi) l'Agenzia ha posto al centro della sua agenda e dei suoi interventi settori ritenuti prioritari come:

- lo sviluppo rurale e la sicurezza alimentare, la nutrizione, le filiere produttive, l'ambiente, il patrimonio culturale, il sostegno allo sviluppo del settore privato;
- lo sviluppo umano: salute, alta formazione, riduzione del divario di genere, impiego come settori a maggiore impatto e ritorno di investimento;
- il cambiamento climatico e tutela della biodiversità come misure di approccio globale alla lotta alla povertà;
- il miglioramento della capacità istituzionale/governance nei settori dove il Sistema Italia detiene un vantaggio comparato (es. statistica, inclusione delle persone con disabilità, giustizia minorile, registrazione anagrafica, lotta all'evasione fiscale etc.)

Per raggiungere gli obiettivi prefissati l'Agenzia promuove e finanzia attività mirate di studio e ricerca (es. migrazioni e sviluppo, analisi di mercato sul settore privato) in sinergia con eventi pubblici di approfondimento tecnico su temi della cooperazione allo sviluppo. Tutto il materiale elaborato dall'Agenzia è accessibile e scaricabile dalla sezione "pubblicazioni" del sito istituzionale.

Nel maggio 2019, con il concorso dell'ente fiera di Roma e di altri stakeholder, l'AICS è stato il motore dell'evento EXCO2019 (www.exco2019.com) dedicato al coinvolgimento del settore privato nell'ambito della cooperazione allo sviluppo.

2.3 Come operiamo

L'azione dell'Italia nell'ambito della cooperazione allo sviluppo ha come destinatari le popolazioni, le organizzazioni e le associazioni civili, il settore privato, le istituzioni nazionali e le Amministrazioni locali dei Paesi partner, individuati in coerenza con i principi condivisi nell'ambito dell'Unione europea e delle organizzazioni internazionali di cui l'Italia è parte.

L'insieme delle attività di cooperazione allo sviluppo, rivolte ai predetti soggetti, è finalizzato al sostegno di un equilibrato sviluppo delle aree di intervento, mediante azioni di rafforzamento delle autonome risorse umane e materiali, e si articola in:

- iniziative in ambito multilaterale (art. 5 della legge istitutiva);
- partecipazione ai programmi di cooperazione dell'Unione europea (art. 6 della legge istitutiva);
- iniziative a dono nell'ambito di relazioni bilaterali (art. 7 della legge istitutiva);
- iniziative finanziate con crediti concessionali (art. 8 della legge istitutiva);
- iniziative di partenariato territoriale (art. 9 della legge istitutiva);
- interventi internazionali di emergenza umanitaria (art. 10 della legge istitutiva);
- contributi a iniziative delle organizzazioni della società civile e altri soggetti individuati dal Capo VI della legge istitutiva.

Per realizzare le predette attività l'Agenzia svolge, nel quadro degli indirizzi politici di cui all'articolo 17, comma 2 della legge istitutiva, le attività a carattere tecnico-operativo connesse alle fasi di istruttoria, formulazione, finanziamento, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione.

L'Agenzia si articola su due livelli territoriali: uffici nazionali (Roma e Firenze) e sedi estere (attualmente in numero di 20)

3. Albero della performance

Missione

Attuare le politiche di cooperazione allo sviluppo dell'Italia sulla base dei criteri di efficacia, economicità, unitarietà e trasparenza, svolgendo le necessarie attività di carattere tecnico-operativo connesse alle fasi di istruttoria, formulazione, finanziamento, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione internazionale.

Area Strategica: "Istituzionale e proiezione esterna"

Rafforzare l'unitarietà e la trasparenza della cooperazione allo sviluppo

1. Migliorare la trasparenza e la comunicazione pubblica del sistema di cooperazione italiano sui risultati raggiunti, a livello nazionale e internazionale
2. Contribuire a un maggiore convergenza degli stakeholder istituzionali e della società civile verso gli obiettivi della cooperazione italiana

Area Strategica: "Programmazione, gestione e monitoraggio progetti"

Rafforzare l'efficacia e l'efficienza della cooperazione allo sviluppo

3. Contribuire alla definizione della programmazione dell'azione di cooperazione
4. Garantire un'efficiente, efficace e tempestiva gestione delle iniziative di cooperazione
5. Rafforzare l'efficacia e la qualità delle iniziative progettuali
6. Contribuire ad assicurare tempestività nella risposta alle emergenze umanitarie, alle crisi protratte e alle situazioni di fragilità

Area Strategica: "Partenariati"

Agire da hub e coordinamento operativo per gli attori operanti nel quadro della cooperazione allo sviluppo (nazionali e territoriali, no-profit e profit)

7. Garantire efficienza, tempestività, inclusività e trasparenza nella concessione di contributi ai soggetti di cui al Capo VI della L. 125/14
8. Incrementare il coinvolgimento del settore privato nella cooperazione allo sviluppo e l'interazione con il no-profit

Area Strategica: "Finanziamento"

Riclassificare, razionalizzare e ampliare la dotazione finanziaria dell'Agenzia (art. 18 L. 125/2014)

9. Due diligence sulle somme riscotante, finalizzata a un'eventuale riclassificazione e di una sempre maggiore chiarezza espositiva in bilancio
10. Espandere l'attività di esecuzione di progetti dell'UE, attraverso la gestione centralizzata indiretta ("cooperazione delegata") e le call

Area Strategica: "Consolidamento strutturale"

Completare la struttura organizzativa, gestionale e contabile dell'AICS

11. Razionalizzazione acquisti di beni e servizi
12. Adeguare le risorse strumentali alle esigenze dell'Agenzia
13. Dotarsi di un sistema informativo completo per la gestione finanziaria e contabile, connesso con le sedi estere
14. Adeguare le risorse umane ai compiti assegnati all'Agenzia
15. Prevenire la corruzione e promuovere l'integrità, implementando gli standard OCSE

4. Analisi del Contesto

4.1 Analisi del Contesto esterno

Lo scenario internazionale

Lo scenario internazionale è disegnato, ad un primo livello, da accordi che definiscono principi condivisi a livello globale.

Il principale quadro di riferimento per ogni azione di cooperazione allo sviluppo è rappresentato dall'“**Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile**”, approvata dalle Nazioni Unite nel settembre 2015, un piano d'azione per lo sviluppo sostenibile del pianeta condiviso tra Paesi e stakeholder.

L'Agenda definisce 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG), da raggiungere entro il 2030, declinati in target e indicatori misurabili che ne consentano il monitoraggio.

Il documento, fondato sull'impegno del “*no one will be left behind*”, riconosce la necessità di adottare un approccio integrato, che combini dunque le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile (economica, sociale, ambientale), per affrontare le sfide globali: sradicare la povertà, combattere le disuguaglianze all'interno e tra i Paesi, creare una crescita economica inclusiva e sostenibile, tutelare il pianeta.

La novità sostanziale dell'Agenda 2030 risiede nel fatto di essere non solo accettata, ma applicabile a tutti i Paesi, sia quelli avanzati che quelli in via di sviluppo, assieme al riconoscimento dell'interdipendenza degli obiettivi stessi.

Ciascun Paese è chiamato a orientare le sue politiche nazionali e internazionali ai principi fondati sulle cinque P: Persone. Costruire un mondo in cui la fame e la povertà siano state sradicate e tutti gli esseri umani possano dispiegare le proprie potenzialità in un contesto che garantisca dignità, equità e un ambiente salutare; Pianeta. Tutelarlo e proteggerlo dai rischi del cambiamento climatico e dallo spreco di risorse, con una gestione sostenibile del patrimonio naturale; Prosperità. Garantire un benessere equamente distribuito e che i progressi economici, sociali e tecnologici avvengano in armonia con la natura; Pace. Creare un mondo in cui gli esseri umani vivano liberi dalla paura e dalla violenza, in società giuste, pacifiche e inclusive; Partnership. Rafforzare lo spirito di solidarietà globale da cui discende l'impegno per rendere il nostro mondo un posto migliore in cui vivere.

Diversi altri accordi e fora segnano il dibattito e indirizzano l'azione in materia di cooperazione internazionale allo sviluppo.

Al termine del quarto Forum di Alto Livello sull'Efficacia dell'Aiuto tenutosi a Busan nel 2011, è stato approvato il **Busan Partnership agreement** con l'appoggio di governi, organizzazioni della società civile, settore privato. Il documento che raccoglie le precedenti dichiarazioni di Roma (2003) e di Parigi (2005) sull'efficacia degli aiuti, ratifica il cambiamento di paradigma avvenuto nella *aid community*: il passaggio dal concetto di efficacia degli aiuti a quello di efficacia dello sviluppo. Esso ribadisce in particolare i seguenti principi condivisi, recepiti dalla L.125/2014:

- l'*ownership* dei processi di sviluppo da parte dei Paesi partner;
- l'allineamento alle politiche dei Paesi partner;
- l'orientamento ai risultati;
- la centralità di una partnership inclusiva di tutti gli attori;
- la trasparenza e la responsabilità condivisa da parte di tutti gli attori (*mutual accountability*).

In sintonia con il dibattito che ha portato all'approvazione dell'Agenda 2030, durante la terza Conferenza sul Finanziamento per lo Sviluppo era stata approvata nel luglio 2015 l'**Addis Ababa Action Agenda**. Il documento contiene diverse misure volte a generare investimenti per affrontare le sfide economiche, sociali e ambientali globali e sancisce la necessità di adottare un approccio olistico, che integri tutte le dimensioni dello sviluppo, affrontando il tema degli strumenti e delle risorse con cui applicare l'Agenda 2030. Gli elementi essenziali del documento, che ribadisce quanto stabilito durante la prima conferenza di Monterrey (2002) circa la complementarietà delle diverse fonti di finanziamento per raggiungere lo sviluppo (sancendo la fine di un'ottica centrata sul solo aiuto pubblico allo sviluppo), sono così riassumibili:

- promuovere la mobilitazione e l'uso efficace delle risorse domestiche, anche attraverso il rafforzamento dei sistemi fiscali e di tassazione;
- coinvolgere maggiormente l'economia privata per uno sviluppo sostenibile globale;
- facilitare il trasferimento di scienza, innovazione e tecnologie verso i Paesi in via di sviluppo;
- promuovere il commercio internazionale, motore di una crescita economica inclusiva;
- promuovere nuovi modelli di finanziamento pubblico-privati;
- facilitare l'invio delle rimesse dei migranti nei Paesi di origine, in particolare riducendo i costi di trasferimento del denaro;
- assicurare la sostenibilità del debito e favorire la ristrutturazione del debito nei Paesi meno Avanzati, negli Stati fragili e nei piccoli Stati insulari;
- rafforzare la cooperazione internazionale, in particolare gli aiuti in favore dei Paesi meno Avanzati, degli Stati fragili e dei Paesi più bisognosi.

Sul fronte ambientale va menzionato l'**Accordo sul Clima di Parigi** che prevede l'impegno a limitare l'aumento della temperatura media globale a 1,5 gradi rispetto ai livelli preindustriali, un consistente investimento finanziario dei paesi di vecchia industrializzazione per promuovere in tutto il mondo le tecnologie a basso impatto ambientale e l'economia verde, dei rimborsi per compensare le perdite finanziarie causate dai cambiamenti climatici nei Paesi più vulnerabili.

Naturalmente, l'azione italiana in materia di cooperazione internazionale allo sviluppo è influenzata anche dagli impegni sottoscritti in ambito G7 e G20.

Nel 2019, la **presidenza francese del G7** ha focalizzato l'attenzione su temi centrali per l'Agenda della Cooperazione Italiana e sui quali l'Agenzia vanta un impegno apprezzato a livello internazionale, quali women empowerment, istruzione, lotta alle disuguaglianze, contrasto ai cambiamenti climatici.

I leader G20 riunitisi a Buenos Aires hanno concordato una dichiarazione centrata sullo sviluppo equo e sostenibile, con particolare attenzione per la produzione e l'accesso al cibo e per la parità di genere. La **presidenza giapponese del G20** per il 2019 ha messo l'accento sullo Sviluppo Umano.

L'Italia è, inoltre, membro dell'**OCSE**, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, che riunisce i principali donatori mondiali in materia di aiuto, sviluppo e riduzione della povertà. L'OCSE promuove la realizzazione di uno sviluppo sostenibile (in termini di crescita economica, occupazione, tenore di vita) a livello globale, con una forte proiezione dunque verso i Paesi non membri ma destinatari di azioni e politiche di sostegno alla crescita. Essa agisce definendo standard e principi comuni per le policies e l'azione, predisponendo intese con valore vincolante e Convenzioni, emanando raccomandazioni e linee guida, coordinando le politiche di cooperazione allo sviluppo attraverso il Comitato di Aiuto allo Sviluppo (DAC, Development Assistance Committee) ed effettuando periodici Esami tra Pari avendo oggetti la politica e la pratica di cooperazione degli Stati membri.

Di rilievo per l'ambito di azione dell'Agenzia sono, ad esempio, le linee guida sulla responsabilità sociale delle imprese negli investimenti internazionali, la raccomandazione sullo slegamento dell'aiuto, ovvero la riduzione della pratica di legare, cioè vincolare, la concessione di aiuti ai Paesi partner all'acquisto di beni e servizi nel Paese donatore, la recente raccomandazione relativa alle misure per contrastare la corruzione nella cooperazione allo sviluppo.

Molti sono poi gli studi nazionali e comparativi e le pubblicazioni elaborati dall'OCSE, nonché il lavoro di periodica raccolta e armonizzazione di dati, uno per tutti la classificazione dei Paesi donatori in base alla percentuale di fondi destinati all'Aiuto Pubblico allo Sviluppo (APS) calcolata sul Reddito Nazionale Lordo (RNL).

Il 14 ottobre si conclude l'Esame tra Pari dell'OCSE-DAC sulla cooperazione italiana, con la verifica del grado di attuazione delle Raccomandazioni della precedente Peer Review (2014) e nuove Raccomandazioni che fanno stato delle modifiche intervenute a livello istituzionale. A tale scopo i Paesi esaminatori (Nuova Zelanda e Spagna) hanno effettuato una visita istituzionale a Roma e una Field Visit a Dakar (marzo 2019).

Nel contesto internazionale si muovono, poi, attori chiave per la vita dell'Agenzia.

Innanzitutto, l'**Unione Europea**. La Commissione europea è il più importante donatore al mondo e consente agli Stati Membri accreditati di accedere ai fondi della cosiddetta cooperazione delegata,

ovvero di ricevere fondi dell'Unione Europea per realizzare proprie iniziative. Tale procedura ha permesso la valutazione – da parte di una società indipendente – dell'AICS di 6 su "7 Pillar" (segnatamente: 1 Internal Control, 2 Accounting, 3 External Audit, 4 Grants, 5 Procurement, e 7 Sub-Delegation) e si è conclusa positivamente nell'aprile 2018 L'AICS potrà attuare interventi di cooperazione in accordo con la Commissione Europea o con altri Stati Membri, in quei Paesi e settori prioritari dove è riconosciuto alla nostra cooperazione un "ruolo guida", in virtù di una consolidata presenza sul territorio e di un sostanziale impegno bilaterale a livello governativo.

L'European Consensus on Development (giugno 2017) costituisce al contempo l'espressione della visione condivisa e il quadro di riferimento per le politiche e gli interventi dell'**Unione Europea** e dei suoi Stati Membri in materia di cooperazione allo sviluppo. Esso fissa i principi che guideranno gli approcci e le strategie dell'UE e dei suoi Membri nell'attuazione dell'Agenda 2030, sia nelle relazioni con i Paesi partner che al proprio interno, contribuendo anche, in linea con la *Global strategy on the EU's Foreign and Security Policy*, al raggiungimento delle priorità dettate dalle politiche dell'azione esterna dell'Unione. Del nuovo piano d'azione per la cooperazione europea allo sviluppo, l'Agenzia ha fatto tesoro degli indirizzi in materia di coinvolgimento del settore privato e della promozione delle partnership. Il Consensus, infatti, non solo si ribadisce l'importanza di stimolare e incentivare gli investimenti del settore privato nei Paesi partner, al fine di perseguire l'obiettivo principale della politica europea di sviluppo, ossia l'eliminazione della povertà, integrando le dimensioni economica, sociale e ambientale dello sviluppo sostenibile; ma si fornisce anche un nuovo impulso ai partenariati mirati tra vari portatori di interessi, in grado di collaborare al meglio e di tener conto dei rispettivi vantaggi comparati.

Gli Organismi e le istituzioni internazionali deputate alla cooperazione allo sviluppo – dalle Agenzie delle **Nazioni Unite** alle Agenzie di cooperazione degli altri Paesi - sono, ovviamente, attori con cui l'Agenzia intesse relazioni di collaborazione e confronto. Si va dai contributi volontari o finalizzati a specifici programmi alle Agenzie ONU alla ideazione e realizzazione congiunta di iniziative sia con Organismi Internazionali che con le altre cooperazioni governative ("joint actions").

Vale qui la pena solo accennare rapidamente al legame privilegiato che si può avere con le agenzie onusiane basate a Roma, dette anche del "polo romano": FAO, IFAD, WFP e Bioversity International su cui viene capitalizzata la prossimità fisica e il patrimonio di relazioni con la cooperazione italiana, e con il CIHEAM-Istituto agronomico mediterraneo di Bari, con cui l'AICS ha concluso una specifica convenzione.

Naturalmente l'orizzonte degli attori internazionali ha come fulcro i governi, le istituzioni, la società civile, le imprese e i cittadini dei **Paesi partner** con i quali l'Italia realizza i propri interventi, in risposta e in armonia con le necessità locali.

Lo scenario nazionale

Sul versante nazionale si trovano gli attori esterni con cui l'Agenzia entra in relazione.

Innanzitutto, gli attori istituzionali con compiti di controllo e coordinamento.

Il Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale cui spettano la responsabilità politica della cooperazione allo sviluppo, le funzioni di controllo e vigilanza sull'attuazione della politica di cooperazione allo sviluppo e la rappresentanza politica dell'Italia nelle sedi internazionali e dell'Unione Europea competenti in materia.

Il Vice Ministro con delega alla cooperazione allo sviluppo (previsto all'articolo 11, comma 3 della L.125/2014) che prende parte (senza diritto di voto) alle riunioni del Consiglio dei ministri in cui si affrontano materie correlate alle politiche di cooperazione allo sviluppo.

Il Comitato Interministeriale per la cooperazione allo sviluppo (CICS), che ha il compito di assicurare programmazione e coordinamento delle attività di cooperazione allo sviluppo e la coerenza delle politiche nazionali con le finalità di cooperazione, nonché di quantificare gli stanziamenti finanziari necessari all'attuazione delle politiche di sviluppo e di proporre l'allocazione di tali risorse per ciascun Ministero.

Il Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo (CNCS), di cui fanno parte tutti i principali soggetti – pubblici e privati, profit e non profit – operanti nel panorama della cooperazione allo sviluppo che ne fanno uno strumento permanente di partecipazione, consultazione e proposta.

Il Parlamento, alle cui Commissioni competenti la legge istitutiva assegna il compito di esprimere pareri sullo schema del documento triennale di programmazione e di indirizzo, sullo Statuto dell'Agenzia e sull'organizzazione della DGCS.

Gli interlocutori con cui l'Agenzia collabora con maggiore frequenza e intensità per la realizzazione delle proprie attività.

La Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo (DGCS) del MAECI, che ha il compito di assistere il Ministro e il Vice Ministro in particolare in materia di definizione degli indirizzi di programmazione con riferimento alle aree di intervento, rappresentanza politica e coerenza dell'azione italiana in ambito delle OO.II. e delle relazioni bilaterali, proposta di contributi volontari alle OO.II. e sugli interventi di emergenza umanitaria e sui crediti d'aiuto, valutazione dell'impatto degli interventi di cooperazione allo sviluppo e verifica del raggiungimento degli obiettivi.

Le rappresentanze diplomatiche all'estero (Ambasciate e Consolati), coinvolte in particolare nelle relazioni con le sedi estere dell'Agenzia, nei confronti delle quali forniscono direttive in materia di sicurezza rispetto al Paese ed esercitano le funzioni di coordinamento e, se previsto, vigilanza e direzione delle attività (ai sensi del dpr n.18/1967).

La Cassa Depositi e Prestiti spa ("CDP"), chiamata a ricoprire il ruolo di istituzione finanziaria per la cooperazione allo sviluppo sia assistendo il MAECI e l'AICS nell'istruttoria e gestione dei crediti concessionali e nella strutturazione di prodotti di finanza per lo sviluppo nell'ambito di accordi con organizzazioni finanziarie europee o internazionali o della partecipazione a programmi dell'Unione Europea, che investendo risorse proprie in iniziative di cooperazione allo sviluppo, anche in cofinanziamento con soggetti privati, pubblici o internazionali.

Il Ministero dell'Economia e delle Finanze il quale, d'intesa con il Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale, cura le relazioni con le banche e i fondi di sviluppo a carattere multilaterale e assicura la partecipazione finanziaria alle risorse di detti organismi e, previa delibera del Comitato Congiunto, autorizza CDP a concedere crediti concessionali a valere sul fondo rotativo fuori bilancio (costituito presso di essa ai sensi dell'articolo 26 della legge 24 maggio 1977, n. 227) a Stati, banche centrali o enti pubblici di Paesi partner.

Gli attori del sistema italiano di cooperazione allo sviluppo

In sintonia con gli indirizzi internazionali che spingono verso una sempre maggiore concentrazione e coerenza degli interventi, sfruttando l'effetto leva di fonti di finanziamento differenti, la Legge 125/2014 ha sancito la necessità di promuovere il Sistema italiano della cooperazione internazionale (amministrazioni dello Stato, Università, soggetti della cooperazione decentrata, mondo non profit, imprese e mondo profit). I diversi e numerosi attori della nostra cooperazione, pubblici e privati, sono chiamati a lavorare insieme e promuovere azioni più coerenti, con maggiore impatto e maggiore efficacia.

In generale, l'AICS assolve il ruolo di catalizzatore ("hub") del processo di creazione di una strategia di sistema negli interventi italiani nei Paesi partner, per facilitare un approccio coordinato e contribuire alla sinergia tra diversi attori.

I bandi per il finanziamento di iniziative proposte da organizzazioni della società civile sono stati un'occasione per stimolare la messa a sistema delle competenze provenienti da dimensioni ed esperienze differenti della società italiana. Pur riconoscendo la peculiarità dell'expertise delle organizzazioni storicamente impegnate in progetti di cooperazione, tali bandi hanno promosso e premiato la creazione di partnership con gli altri attori del "sistema italiano". L'ultimo bando dedicato alle iniziative proposte dalle Organizzazioni della Società Civile ha, inoltre, orientato la progettualità delle OSC verso settori e aree geografiche, in particolare l'Africa, in coerenza con l'indirizzo politico espresso dall'organi di vertice.

La legge 125/2014, in armonia con gli indirizzi internazionali, individua infine come nuovo attore importante dello scenario il privato profit. L'AICS ha avviato la propria strategia di coinvolgimento e collaborazione con i soggetti aventi finalità di lucro la cui azione sia improntata a criteri e standard condivisi: impatto misurabile sullo sviluppo, addizionalità, neutralità e trasparenza, interessi e obiettivi condivisi e cofinanziamento, effetto di stimolo, conformità alle norme lavorative, sociali, ambientali e fiscali, rispetto dei diritti umani. Con un approccio graduale e progressivo, si è partiti col lancio di un primo bando pilota nel 2017 per il supporto di progetti presentati da soggetti privati profit che abbiano un carattere innovativo e promuovano l'imprenditorialità sociale, giovanile, a basso costo, ad alto contenuto tecnologico e ad impatto sugli obiettivi di sviluppo sostenibile nei paesi partner. Il Bando viene ripetuto nel 2018 e nel 2019.

4.2 Analisi del Contesto interno

Gli organi dell'Agenzia

Gli organi dell'Agenzia sono il Direttore, il Comitato Direttivo, il Collegio dei Revisori dei Conti.

Il vertice dell'agenzia è rappresentato dal **Direttore**, nominato dal Presidente del Consiglio dei Ministri. Il Direttore è l'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Agenzia, la rappresenta, ne dirige e controlla l'attività ed è responsabile della gestione e del conseguimento degli obiettivi. In particolare:

- propone per l'approvazione del Ministro il regolamento di organizzazione;
- propone per l'approvazione del Ministro, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, il regolamento di contabilità;
- stipula la convenzione con il Ministro;
- predispose e sottopone al Ministro il bilancio preventivo e il conto consuntivo;
- fatti salvi i poteri di proposta attribuiti dalla legge istitutiva alla DGCS, propone al Comitato Congiunto le iniziative da approvare e lo informa di quelle sulle quali dispone autonomamente;
- adotta gli atti di gestione necessari per il conseguimento degli obiettivi dell'Agenzia e, nell'ambito della programmazione annuale, esercita i relativi poteri di spesa, fatte salve le competenze dei dirigenti e fermo restando il limite di cui all'articolo 17, comma 6, della legge istitutiva;
- svolge funzioni di impulso, coordinamento, direzione, vigilanza e controllo nei confronti degli uffici e delle sedi all'estero;
- conferisce gli incarichi dirigenziali di livello non generale e propone al Ministro il conferimento degli incarichi di livello dirigenziale generale;
- assegna ai dirigenti gli obiettivi da perseguire per l'attuazione dei programmi e la responsabilità di specifici progetti;
- attribuisce ai capi degli uffici e delle sedi all'estero le risorse finanziarie, umane e strumentali;
- cura le relazioni sindacali, definisce le politiche d'incentivazione, di formazione e d'impiego ottimale del personale;
- propone al Ministro la nomina dei componenti del comitato direttivo, ne convoca e presiede le riunioni;
- previa autorizzazione del Comitato Congiunto, nel rispetto dell'articolo 17, comma 7, della legge istitutiva, istituisce o sopprime le sedi all'estero e ne determina l'ambito territoriale di competenza;
- assicura il supporto dell'Agenzia al MAECI nelle attività di natura tecnico-operativa previste dalla legge istitutiva;
- svolge le funzioni ed attività amministrative non espressamente attribuite al Comitato Direttivo dalle norme vigenti e dal presente statuto.

L'incarico di direttore, da affidarsi a persone di particolare e comprovata qualificazione professionale e in possesso di documentata esperienza in materia di cooperazione allo sviluppo ha durata massima di quattro anni, rinnovabile una sola volta.

Il 4 aprile 2019, con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (registrato alla Corte dei Conti il 13 maggio del 2019) è stato nominato il nuovo **Direttore** dell'Agenzia, **Luca Maestripietri**.

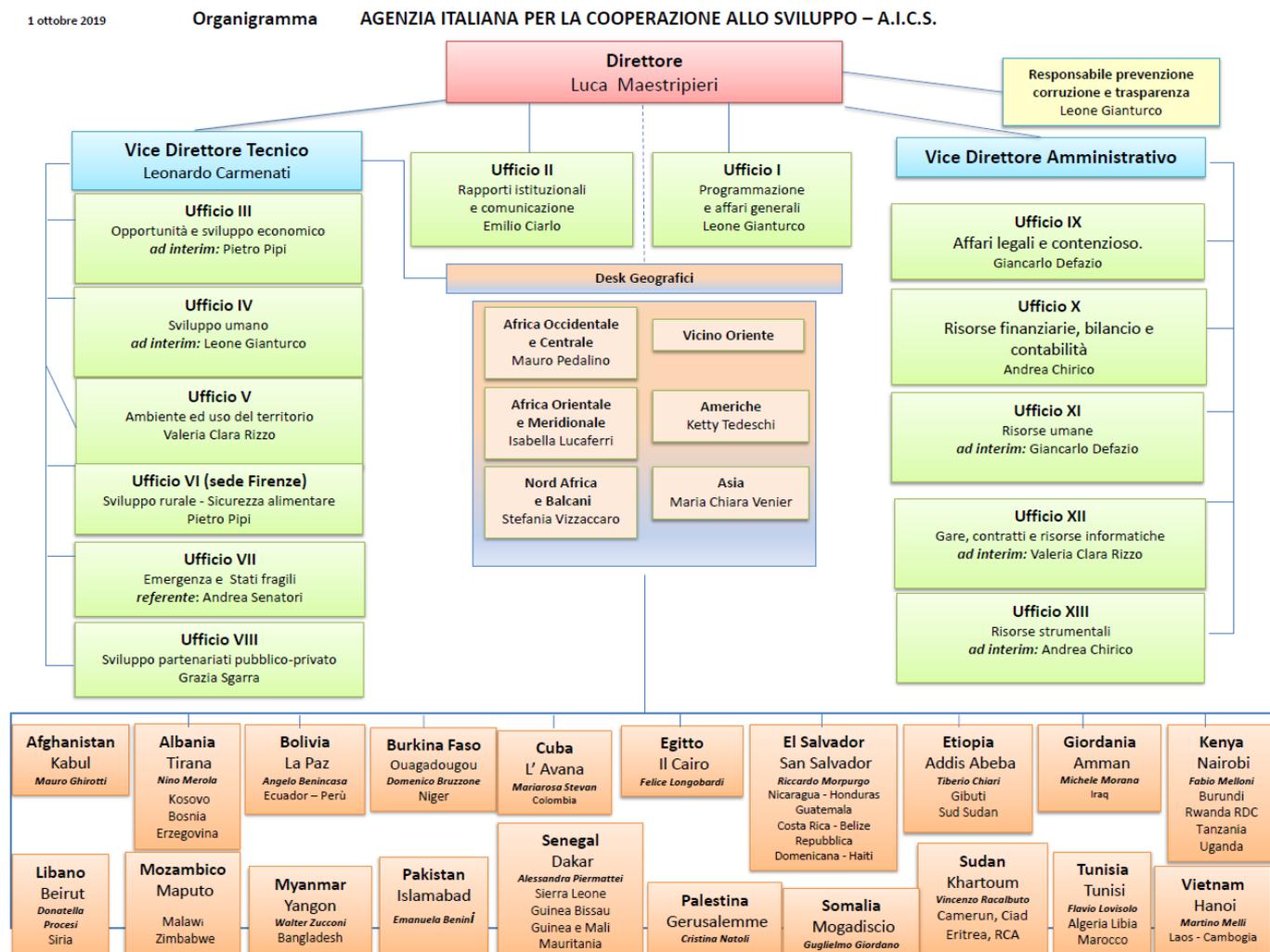
Il **Comitato Direttivo** è composto dal Direttore, dai due capi delle strutture di livello dirigenziale generale e da altri due dirigenti, di cui uno con funzione di segretario. Assiste il Direttore, in particolare:

- formulando proposte in ordine alla programmazione delle attività dell'Agenzia;
- individuando misure e iniziative dirette a favorire l'economicità della gestione;
- esprimendo un parere sulle proposte dell'Agenzia al Comitato Congiunto;
- esprimendo un parere sugli schemi di convenzione con il MAECI e con altre amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 17, comma 4, della legge istitutiva;
- esprimendo un parere sulla proposta di bilancio preventivo e sul conto consuntivo dell'Agenzia;

- esprimendo, su richiesta del Ministro, un parere su proposte di modifica dello Statuto e dei regolamenti di organizzazione e di contabilità.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti**, composto dal Presidente e da due membri effettivi, svolge il controllo sull'attività dell'Agenzia a norma del decreto legislativo 30 giugno 2011, n. 123 relativo a "Riforma dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e potenziamento dell'attività di analisi e valutazione della spesa", e, in quanto compatibili, degli articoli 2397 e seguenti del codice civile e del regolamento di contabilità.

Struttura organizzativa



La struttura organizzativa dell'Agenzia è articolata in Unità Organizzative centrali, cui fanno capo attività di indirizzo, funzionamento, coordinamento e controllo, e periferiche, cui competono le iniziative di cooperazione sviluppate all'estero.

La sede centrale è situata a Roma, dove operano gli uffici che assicurano il supporto tecnico e amministrativo al Direttore.

In Italia è presente una seconda struttura a Firenze, nella sede storica dell'ex Istituto Agronomico d'Oltremare (soppresso e assorbito dall'Agenzia a seguito della riforma normativa), che ospita l'ufficio sviluppo rurale e sicurezza alimentare.

Organizzazione territoriale

Per lo sviluppo delle proprie attività nei Paesi partner, l'Agenzia si avvale di sedi all'estero che possono essere delegate alla gestione delle iniziative di cooperazione e delle relative risorse, nei limiti previsti dall'articolo 17, comma 3, della legge istitutiva. Lo Statuto prevede la possibilità di istituire fino a un massimo di 30 sedi, attualmente ne sono state istituite 20.

Di seguito l'elenco delle sedi attive, con l'indicazione delle relative competenze territoriali:

Località sede estera	Ambito territoriale di competenza
Addis Abeba	Etiopia, Gibuti, Sud Sudan
Amman	Giordania, Iraq
Beirut	Libano, Siria
Dakar	Guinea Bissau, Guinea, Mali, Mauritania, Senegal, Sierra Leone
Gerusalemme	Territori della Palestina
Hanoi	Cambogia, Laos, Vietnam
Il Cairo	Egitto
Islamabad	Pakistan
Kabul	Afghanistan
Khartoum	Eritrea, Camerun, Ciad, Repubblica Centrafricana, Sudan
L'Avana	Colombia, Cuba
La Paz	Bolivia, Ecuador, Perù
Maputo	Malawi, Mozambico, Zimbabwe
Mogadiscio	Somalia
Nairobi	Burundi, Kenya, RDC, Ruanda, Tanzania, Uganda
Ouagadougou	Burkina Faso, Niger
San Salvador	Belize, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras, Nicaragua, Repubblica Dominicana, piccoli stati insulari dei Caraibi
Tirana	Albania, Bosnia, Kosovo
Tunisi	Algeria, Libia, Marocco, Tunisia
Yangon	Myanmar, Bangladesh

I direttori delle sedi all'estero (Titolari di sede) rispondono al Direttore dell'Agenzia, da cui dipendono gerarchicamente, per l'uso delle risorse e per il raggiungimento degli obiettivi assegnati e rispondono ai Capi Missione (ovvero i capi delle rappresentanze diplomatiche) in materia di sicurezza e di coordinamento delle attività di cooperazione allo sviluppo nel quadro più ampio delle relazioni bilaterali.

Nelle sedi all'estero può essere inviato personale dell'Agenzia e reclutato personale locale.

L'autonomia gestionale e finanziaria e le modalità di rendicontazione delle sedi estere sono disciplinate dal Regolamento di Contabilità.

Inoltre, lo Statuto assegna alle sedi estere un importante ruolo nel rafforzamento dell'efficacia degli interventi in loco del "sistema italiano della cooperazione allo sviluppo", col compito di creare connessioni e promuovere il coordinamento e lo scambio di informazioni con gli operatori delle organizzazioni della società civile, delle università, degli enti pubblici, delle altre amministrazioni, delle camere di commercio, degli enti locali, delle imprese profit che realizzano iniziative di cooperazione.

Risorse umane

L'organico è un nodo cruciale, su cui hanno influito la protratta fase di start up dell'Agenzia e le diverse difficoltà manifestatesi in questo arco di tempo.

Dal momento dell'entrata in operatività dell'Agenzia, il 1° gennaio 2016, ad oggi, la dotazione organica è stata rafforzata con l'assunzione nei ruoli dell'Agenzia di alcuni dirigenti e funzionari, come descritta nel precedente Piano della performance. Tuttavia, l'organico di fatto operativo, sia in termini figure dirigenziali, sia in termini di funzionari, è ancora molto ridotto rispetto alla dotazione organica, tra l'altro incrementata dall'ultima legge di bilancio 2019 (da 200 a 240 unità).

Al 31 agosto 2019 l'Agenzia risulta carente della buona parte dei dirigenti di seconda fascia e delle figure apicali "chiave" (compreso il Vice direttore giuridico-amministrativo).

Le risorse umane impiegate dall'Agenzia per lo sviluppo della propria attività istituzionale sono al momento classificabili nelle seguenti tipologie:

- personale di ruolo delle aree funzionali;

- personale comandato, dipendente di altre Amministrazioni pubbliche ma operante presso e per conto dell’Agenzia;
- personale con qualifica di esperto ex legge 49/87, dipendente dell’Agenzia;
- esperti esterni che operano presso le sedi estere.

Per quanto riguarda le procedure concorsuali, il comma 365 della L. 11/12/2016, n.232 (Legge di Stabilità 2017), che istituisce un Fondo per il finanziamento di assunzioni di personale a tempo indeterminato da ripartire tra le diverse Amministrazioni pubbliche, fa esplicito riferimento all’AICS, evidenziando la necessità di incremento delle risorse umane, a fronte delle indifferibili esigenze connesse ai numerosi progetti ed attività di cooperazione.

L’ammontare di tale Fondo è stato incrementato con apposito emendamento, per consentire l’espletamento delle procedure concorsuali per l’assunzione di 60 unità di personale amministrativo e tecnico in Area III F1.

La legge di Bilancio per il 2018 ha autorizzato, con disponibilità finanziaria a partire dal 2019, un concorso per reclutare 10 dirigenti di seconda fascia.

La legge di Bilancio per il 2019 ha:

- aumentato la dotazione organica dell’Agenzia da 200 a 240 unità
- autorizzato l’Agenzia, nei limiti delle disponibilità del proprio organico, a bandire una procedura concorsuale, ai sensi dell’articolo 20, commi 2 e 3, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, e ad assumere fino a 20 unità appartenenti all’Area funzionale III, posizione economica F1. Detta procedura è stata espletata attraverso l’emanazione del bando approvato con Determina del Direttore Vicario n. 50/2016 e pubblicato in GURI Quarta Serie Speciale Concorsi n. 19 in data 8 marzo 2019, la selezione dei candidati e la pubblicazione della graduatoria finale approvata con Determina del Direttore n. 258 del 5 settembre 2019 e l’entrata nei ruoli prevista per il 30 settembre 2019 di n. 20 unità.

Un’analisi puntuale e dettagliata dello stato delle risorse umane in Agenzia e delle esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali è contenuta nello “Schema del Piano triennale dei fabbisogni del personale” e nella “Relazione annuale sulla Performance 2018”, cui si rinvia.

Risorse finanziarie

All’Agenzia è attribuita dalla legge autonomia organizzativa, regolamentare, amministrativa, patrimoniale, contabile e di bilancio.

I mezzi finanziari complessivi dell’Agenzia sono costituiti:

- dalle risorse finanziarie trasferite da altre amministrazioni, secondo quanto disposto dall’articolo 9, comma 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300;
- dagli introiti derivanti dalle convenzioni stipulate con le amministrazioni e altri soggetti pubblici o privati per le prestazioni di collaborazione, consulenza, assistenza, servizio, supporto, promozione;
- da un finanziamento annuale iscritto in appositi capitoli dello stato di previsione del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale;
- da donazioni, lasciti, legati e liberalità, debitamente accettati;
- da una quota pari al 20 per cento della quota a diretta gestione statale delle somme di cui all’articolo 48 della legge 20 maggio 1985, n. 222.

Il bilancio dell’Agenzia è unico ed è redatto conformemente ai principi civilistici di cui all’articolo 2423 e seguenti del Codice Civile, in conformità ai principi contabili nazionali formulati dall’Organismo Italiano di Contabilità (nel seguito, per brevità, “OIC”) e ai principi contabili generali previsti nell’allegato 1 al decreto legislativo n. 91 del 31 maggio 2011.

Dopo l’approvazione, viene pubblicato sul sito internet dell’Agenzia:

<https://www.aics.gov.it/home-ita/trasparenza/bilancio/>

5. OBIETTIVI SPECIFICI

5.1 Gli **obiettivi specifici** dell’Agenzia, sono stati identificati in coerenza con l’art. 5, comma 2, del Decreto Legislativo n. 150/2009, segnatamente come:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell’amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse effettivamente disponibili o realisticamente acquisibili.

Nel caso dell’Agenzia, essi sono in sintonia con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e in particolare con il sopra citato Documento di Economia e Finanza.

In particolare, nel corso del triennio 2019-2021 l’Agenzia porterà a compimento un percorso che si articola in **cinque macroaree** (cfr. “Albero della Performance”), i cui primi passi trovano già quest’anno immediata rappresentazione nei risultati attesi da misurarsi con i gli indicatori correlati. Sono stati inoltre identificati, in via sperimentale, specifici macro-indicatori per ciascuna delle 5 aree, al fine di individuare delle proxy per il raggiungimento del risultato atteso per ciascuna area, da misurarsi con un indicatore complessivo. Tale sperimentazione potrebbe in futuro portare alla costruzione di veri e propri indici.

5.2 Gli **obiettivi strutturali**

In complementarietà con l’orientamento strategico sopra descritto, **le attività cosiddette “trasversali” o di “supporto”** alle funzioni “core” della missione istituzionale propria dell’Agenzia **non necessitano di un’immediata evidenza all’interno del presente Piano.**

Con essi ci si riferisce altresì alle **azioni dirette a realizzare obiettivi inerenti le competenze attribuite per legge di carattere ordinario e continuativo** (“compliance”).

Una esemplificazione non esaustiva degli obiettivi “strutturali” comprende i seguenti:

- portare a compimento, nei tempi previsti dai rispettivi documenti di progetto le iniziative di cooperazione trasferite dalla DGCS all’Agenzia
- emettere pareri legali e gestire il contenzioso
- rendere più fruibile, intellegibile ed utile la pagina “amministrazione trasparente”, anche ai fini della stessa comunicazione interna
- fornire gli elementi informativi per il monitoraggio da parte del Ministero vigilante
- realizzare la valutazione tecnico-economica delle iniziative a dono e credito d’aiuto e il controllo di qualità per l’esame della loro ammissibilità al finanziamento
- monitorare il ciclo del progetto delle iniziative
- ampliare la trasparenza sui processi organizzativi e sui risultati raggiunti nel perseguimento della missione specifica dell’Agenzia
- garantire la sicurezza dei luoghi di lavoro
- favorire la modernizzazione dei servizi attraverso la digitalizzazione
- azioni relative alla trasparenza anche ai sensi delle ultime modifiche normative
- portare a termine tutti gli altri compiti che la normativa assegna all’Agenzia e che non sono contemplati in modo specifico in questo Piano

6. Dagli obiettivi specifici a quelli operativi

Gli obiettivi operativi rappresentano specificazioni degli obiettivi specifici e sono dunque funzionali al loro raggiungimento. Raggruppati in cinque macroaree (cfr. "Albero della Performance") essi vengono elencati, assieme agli indicatori e ai risultati attesi in ciascuno dei tre anni del Piano, nella **Tabella allegata**.

La Tabella contiene anche alcuni macroindicatori per l'anno 2020 che hanno lo scopo di fornire, attraverso un solo indicatore, delle "proxy" sintetiche di performance per macro-area - fermo restando il valori dei singoli indicatori riferiti ai 15 obiettivi operativi che l'Agenzia persegue nella sua azione.

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

FASE	ATTIVITA'	RESPONSABILE
Programmazione	Documento di Economia e Finanza 2019-2022	Governo
Programmazione	Documento Triennale di indirizzo sulla cooperazione 2017-2019 (il documento 2019-2021 è in fase approvativa)	CICS
Programmazione	Convenzione triennale MAECI-AICS 2019-2021 sottoscritta il 12 luglio 2019	Direttore AICS
Programmazione	Indicazione delle macro-aree e obiettivi specifici proposti	Dirigente Ufficio I
Programmazione	Presentazione di proposte di modifica di obiettivi specifici, operativi, relativi indicatori	Dirigenti
Programmazione	Adozione del Piano della Performance	Direttore
Programmazione	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale e sul Portale della Performance	Ufficio II
Programmazione	Trasmissione all'OIV e a DGCS del Piano della Performance	Dirigente Ufficio I
Programmazione	Comunicazione e condivisione con il Personale dell'Agenzia	Direttore, Dirigenti
Programmazione	Definizione degli obiettivi individuali dei dirigenti	Direttore

Monitoraggio	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttore, Dirigenti
Misurazione e valutazione	Raccolta contributi e misurazione performance organizzativa	Ufficio I
Misurazione e valutazione	Presentazione proposta valutazione performance organizzativa	Ufficio I
Misurazione e valutazione	Valutazione finale degli obiettivi relativi alle cinque macroaree	Direttore
Valutazione individuale	Raccolta e gestione schede valutazione individuali	Ufficio XI
Valutazione individuale	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
Valutazione individuale	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza.	Valutati
Valutazione individuale	Eventuale valutazione di seconda istanza	Direttore
Accountability	Relazione sulla Performance	Ufficio I
Accountability	Approvazione e trasmissione all'OIV	Direttore
Accountability	Validazione da parte dell'OIV e successiva pubblicazione sul sito e sul Portale della Performance	Direttore, Ufficio I e II

Con il supporto dell'OIV e tenuto conto del contesto organizzativo e delle risorse dell'amministrazione, sono allo studio misure tese a verificare il grado di soddisfazione dell'utenza finale e degli stakeholder con strumenti di customer satisfaction applicati alla valutazione, in coerenza con il novellato art. 7 del D.lvo 150/2009.

8. Collegamento con il Programma triennale anticorruzione e trasparenza

Il collegamento tra Piano della performance ed il Piano Triennale di prevenzione della Corruzione e della trasparenza è fondamentale per garantire l'accessibilità totale da parte dei portatori di interesse in fase preventiva sugli obiettivi di performance ed ex post sui risultati conseguiti.

La trasparenza dell'azione amministrativa, intesa come accessibilità totale alle informazioni concernenti l'organizzazione e l'azione dell'organizzazione stessa è diventata, in questi anni, parte integrante delle attività istituzionali delle strutture. Insieme alle politiche di prevenzione della corruzione, la trasparenza si è diffusa in ogni settore operativo, diventando così parte costitutiva di ogni attività istituzionale. Gli sforzi tesi a garantire la più ampia trasparenza dell'azione amministrativa riguardano trasversalmente le attività di tutta l'Agenzia, sia a livello centrale che nelle sedi estere.

Per ciò che riguarda, in particolare, il coordinamento tra il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza ed il Piano della performance, si rappresenta che in quest'ultimo sono presenti specifici obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza nella macro-area "consolidamento strutturale". In particolare si intende raggiungere l'obiettivo specifico "Prevenire la corruzione e promuovere l'integrità, implementando gli standard OCSE" misurabile attraverso due specifici indicatori per il 2019:

- Proposta al CNCS di modifica del codice etico e di comportamento AICS coerente con gli impegni presi dall'Italia in ambito internazionale circa le violenze a donne e minori. Una bozza di Codice etico e di comportamento dell'Agenzia è stata pubblicata in procedura di consultazione sul sito aics.gov.it per una maggiore coerenza con i recenti pronunciamenti internazionali sul tema del rispetto dei diritti umani e del contrasto allo sfruttamento e agli abusi sessuali a cui l'Italia ha aderito in contesto OCSE e internazionale.
- Realizzazione della "Giornata della trasparenza"

Le attività di formazione su trasparenza e anticorruzione sono comprese nell'attività ordinaria di formazione.

Altri aspetti tesi a migliorare la trasparenza e di contrasto alla maladministration dell'azione dell'Agenzia sono contenuti anche in macroaree diverse da quelle istituzionalmente previste, ad esempio nella sezione "Partenariati" laddove è previsto il "Rafforzamento della Trasparenza e dell'user-friendliness della sezione del sito dedicata alle OSC, in coerenza con gli standard europei").

9. Collegamento tra obiettivi di performance organizzativa e obiettivi di performance individuale

Il presente Piano si concentra sugli obiettivi specifici dell'amministrazione legati alla *performance* organizzativa in un'ottica triennale, declinati in obiettivi operativi su base annuale.

Resta fermo l'obbligo di formalizzare l'assegnazione degli obiettivi individuali ai dirigenti in servizio ai fini della valutazione della *performance* individuale, con le modalità previste dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) dell'Agenzia relativa ai risultati raggiunti e ai comportamenti organizzativi, adottate con Delibera del Direttore n.48 del 6 aprile 2017, in via di revisione.

http://www.aics.gov.it/wp-content/uploads/2017/06/Delibera_DG_28-2017_Performance.pdf

Il processo di attribuzione degli obiettivi individuale prevede, come di prassi in molti enti pubblici le fasi di programmazione, negoziazione degli obiettivi, misurazione, valutazione e eventuali procedure di conciliazione.

Con la copertura degli uffici dirigenziali attraverso l'attribuzione di incarichi ad interim, dal 2019 viene applicato il modello del cascading degli obiettivi di performance organizzativa su quella individuale ("riallocazione top-down"). A partire dalla performance organizzativa sono state identificati e assegnati gli obiettivi le performance a cui i dirigenti, sulla base delle responsabilità affidate, sono chiamati a contribuire, con i caveat derivanti dalla prassi necessariamente seguita in una condizione di organico incompleto per metà, e che vede i singoli dirigenti svolgere frequentemente funzioni "corporate", contribuendo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione, andando in molti casi ben oltre l'adempimento dei singoli obblighi contrattuali.

Infatti ciascun dirigente contribuisce in modo solidale alla realizzazione dei più ampi obiettivi della performance organizzativa dell'AICS i quali - anche per loro stessa natura - non sono sempre ascrivibili ai singoli Uffici, e vengono raggiunti anche grazie al determinante apporto del personale tutto e in particolare di strutture non dirigenziali come le sedi estere.

In ogni caso, gli **obiettivi di performance individuale** assegnati per il 2019 ai dirigenti di prima e seconda fascia (c.d. "risultati") sono stati comunque **identificati in piena coerenza con gli obiettivi annuali di performance organizzativa** presenti in questo piano e declinati essenzialmente a partire dalle attività e dai progetti definiti in sede di programmazione annuale.

Alcuni degli obiettivi operativi (es. nella macroarea "programmazione, gestione e monitoraggio dei progetti") vedono il concorso di più dirigenti, assieme a quello degli esperti e dei funzionari a capo delle sedi estere.

Il peso attribuito alle dimensioni della performance individuale varia in relazione alle attività e responsabilità assegnate all'individuo. Finora è stato attribuito un peso significativo per i risultati dell'organizzazione, sollecitando così uno sforzo comune verso traguardi collettivi, incentivando la collaborazione e il lavoro di gruppo.

In alcuni casi, nel caso lo sforzo della persona è maggiormente diretto al contesto lavorativo di sua diretta responsabilità, il direttore ha valutato l'opzione di aggiungere obiettivi strutturali (funzioni "di supporto") al range degli obiettivi dei singoli dirigenti - a cui in conformità con il SMVP sono stati assegnati pesi e indicatori, questi ultimi coerenti con quelli del presente Piano.

Nel 2019 il Direttore ha altresì assegnato, in conformità con la normativa, sia obiettivi agli **esperti ex. L.49/87** presenti in sede centrale, sia obiettivi ai **direttori delle 20 sedi estere**, coerenti con il presente Piano e con le esigenze del bilancio, del rispetto delle scadenze e della gestione ordinata del personale in loco.