

**Relazione sul Funzionamento complessivo del sistema di valutazione,
trasparenza e integrità dei controlli interni e attestazione degli obblighi relativi
alla trasparenza e all'integrità**

Anno 2023

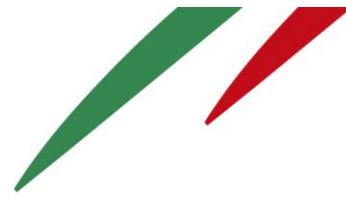
art. 14 comma 4, lett. a) e g) del Dlgs N. 150/2009
Delibera Anac n. 4/2012 e 23/2013

Predisposto da:

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) con il supporto della Struttura Tecnica Permanente AICS.

Sommario

1	PRESENTAZIONE.....	3
2	FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE ...	4
2.1	Performance organizzativa	4
2.1.1	<i>Definizione di obiettivi, indicatori e target.....</i>	4
2.1.2	<i>Misurazione e valutazione della performance organizzativa.....</i>	5
2.1.3	<i>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.....</i>	6
2.2	Performance individuale.....	8
2.2.1	<i>Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target performance individuale</i>	8
2.2.2	<i>Misurazione e valutazione della performance individuale.....</i>	9
2.2.3	<i>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance Individuale</i>	9
2.3	Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti).....	10
3	INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO	10
3.1	Integrazione del ciclo della performance con il ciclo del bilancio.....	10
4	IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA, INTEGRITA' E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	11
4.1	Anticorruzione, trasparenza e sistemi di controllo interno.	11
4.1.1	<i>Piano Integrato di Attività e Organizzazione e monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione.....</i>	11
4.2	Trasparenza amministrativa e strumenti di supporto	13
4.3	Attività di Internal audit	14
4.4	Applicazione dei codici di comportamento.....	15
5	VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	16
6	CONCLUSIONI.....	18



1 PRESENTAZIONE

La presente Relazione è formulata ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. n. 150/2009 e riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (di seguito anche "AICS" o "Agenzia") per l'anno 2023, nell'ottica di un progressivo perfezionamento del ciclo della performance.

È stata redatta dall'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito anche "OIV") dell'AICS con il supporto della Struttura Tecnica Permanente della medesima Agenzia, istituita nell'anno [2023](#) per rafforzare il supporto all'OIV e assicurare un miglior presidio delle attività di programmazione e misurazione della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

In coerenza con le Linee guida ANAC di cui alla delibera n. 23/2013, la presente Relazione è frutto della stretta collaborazione tra l'OIV e le strutture dell'Agenzia, sia in Italia che all'estero, e si basa su fonti diversificate, quali, principalmente, contatti diretti con l'Amministrazione e analisi della documentazione prodotta, evidenziando gli aspetti positivi e le eventuali criticità riscontrate, oltre ai possibili miglioramenti da apportare. Inoltre, l'OIV si è avvalso, per l'attività istruttoria e di raccordo con il personale referente dell'AICS, di una risorsa della STP del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (di seguito "MAECI") dedicata al coordinamento delle attività istituzionali spettanti all'OIV/STP inerenti alle Agenzie esterne monitorate dal MAECI.

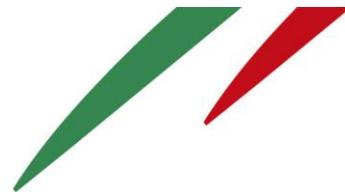
L'Agenzia è stata istituita dalla legge 11 agosto 2014, n. 125, recante "Disciplina generale sulla cooperazione internazionale per lo sviluppo", nel quadro dell'ordinamento generale sulle Agenzie pubbliche di cui al d.lgs. 30 luglio 1999, n. 300, ed è divenuta operativa dal 1° gennaio 2016. L'Agenzia 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.

Il suo fine istituzionale consiste nell'attuare le politiche di cooperazione allo sviluppo 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 allo sviluppo.

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.

Le indicazioni di indirizzo emanate dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale sono contenute, in parte significativa, negli obiettivi della Convenzione sottoscritta ai sensi dell'art. 3 dello Statuto dell'Agenzia, con la quale vengono altresì regolate le modalità di collaborazione tra le due istituzioni.

La [Convenzione](#) vigente tra il MAECI e l'AICS per il triennio 2022-2024 è stata sottoscritta il 19 agosto 2022 per il periodo 1 gennaio 2022 - 31 dicembre 2024.



2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

La programmazione delle attività dell’Agenzia avviene in coerenza con il Documento triennale di programmazione e di indirizzo della cooperazione allo sviluppo, adottato dal Consiglio dei Ministri su proposta del MAECI di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze. Il documento indica la visione strategica, gli obiettivi di azione, i criteri di intervento, la scelta delle priorità, delle aree geografiche e dei singoli Paesi, nonché dei diversi settori nel cui ambito dovrà essere attuata la cooperazione allo sviluppo.

Gli obiettivi di performance sono inoltre fissati nel rispetto di quanto previsto dalla citata Convenzione AICS – MAECI.

Anche nel 2023 l’Agenzia, in coerenza con il decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, sulle misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all’attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e per l’efficienza della giustizia, successivamente convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, ha adottato il proprio [Piano Integrato di Attività e di Organizzazione](#) (di seguito anche “PIAO”) contenente una organica panoramica sulle attività in programma per il triennio 2023-2025. In tale cornice normativa, il PIAO assorbe il Piano triennale della Performance e integra, altresì, al suo interno, anche il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza dell’Agenzia.

Nella predisposizione della sezione Performance del PIAO 2023-2025 l’Agenzia ha confermato l’impianto e l’approccio adottato con il PIAO 2022-2024, mantenendo la struttura dei precedenti Obiettivi strategici, sia al fine di dare continuità al proprio operato, sia di migliorare ed efficientare la propria azione negli ambiti strategici di maggior interesse.

In dettaglio, i tre ambiti strategici di seguito riportati (A-B-C) sono stati articolati in una serie di otto [obiettivi](#) strategici.

A-MIGLIORAMENTO DEGLI INTERVENTI DI COOPERAZIONE

A1 - Migliorare la qualità della azione della cooperazione italiana

A2 - Assicurare una gestione sempre più efficiente delle risorse nazionali e internazionali

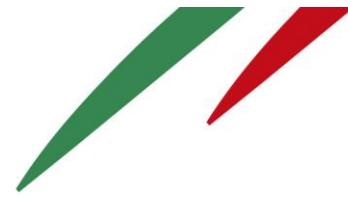
B-SVILUPPO DEL SISTEMA DI COOPERAZIONE, PARTECIPAZIONE E TRASPARENZA

B1 - Costruire un modello di dialogo istituzionale strutturato e di valutazione della performance partecipativa

C-RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE E DELLA STRUTTURA DELL'AGENZIA

C1 - Incrementare efficienza ed economicità nella gestione delle risorse

C2 - Adeguare le risorse umane ai compiti assegnati all’Agenzia e rafforzarne la gestione



- C3 - Accrescere la salute digitale dell'Agencia
- C4 - Prevenire la corruzione e promuovere l'integrità
- C5 - Consolidare la governance dei processi amministrativo gestionali

Obiettivi, indicatori e target sono stati definiti nel pieno rispetto del *commitment* dello stakeholder esterno di riferimento dell'Agencia, ossia il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, così come declinato nella Convenzione triennale 2022-2024 MAECI-AICS. Il Piano è stato inoltre redatto con il coinvolgimento del Direttore, dei Vicedirettori e dei dirigenti dell'Agencia.

Al riguardo, si raccomanda per il futuro di prevedere indicatori collegati direttamente agli obiettivi strategici, e non solo per il tramite degli obiettivi operativi, secondo la logica del *cascading*: indicatori di impatto collegati agli obiettivi strategici, questi ultimi declinati in obiettivi operativi associati a propri indicatori di risultato, che alimentano, direttamente o indirettamente, quelli di impatto e contribuiscono a misurare e a valutare il valore pubblico generato. Per una maggiore chiarezza, si suggerisce l'adozione anche di una Nota metodologica per la misurazione degli obiettivi.

Sulla base di quanto esaminato si ritiene che gli obiettivi siano conformi agli indirizzi emanati dall'organo di indirizzo politico ed al contesto normativo di riferimento, nonché coerenti con la missione istituzionale e la sua specificità. Tuttavia, si continua a riscontrare l'assenza dei valori di partenza degli indicatori prescelti, fondamentali come base di raffronto, per valutare l'orizzonte dei target e i risultati conseguiti. L'inserimento dei valori di partenza è infatti previsto espressamente dalle linee guida per il Piano della performance adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica (n. 1/2017).

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Nel PIAO 2023-2025, come già fatto per i piani precedenti, ogni obiettivo strategico è stato scomposto in diversi obiettivi operativi che sono poi stati assegnati alle strutture. In corso d'anno la STP si è attivata affinché in fase di rendicontazione si provvedesse ad una più chiara, univoca e trasparente individuazione della struttura responsabile di rendicontare l'obiettivo. La STP ha inoltre tenuto conto di questa criticità in relazione al PIAO 2024.

Gli obiettivi operativi sono stati identificati nell'ambito di un ampio processo collaborativo con una serie di incontri a diversi livelli che hanno visto la collaborazione del personale dirigente per la formulazione di idee e proposte poi affinate con i vertici dell'amministrazione (Direttore e Vicedirettori).

La misurazione degli indicatori fa ricorso, nella maggioranza dei casi, a basi di dati contenute nei sistemi informatici dell'Agencia. Ciò vale soprattutto per gli obiettivi che hanno un indicatore di natura numerica. Nella minoranza dei casi gli indicatori consistono nella realizzazione di attività o

prodotti il cui completamento viene monitorato attraverso il sistema di gestione documentale dell'Agenzia.

La Struttura Tecnica Permanente, a seguito di un'attività di ricognizione che ha coinvolto tutte le unità organizzative dell'Agenzia, ha effettuato un monitoraggio infrannuale nel mese di settembre 2023, volto a far emergere lo stato di avanzamento delle attività in corso ed eventuali criticità che potevano comprometterne il raggiungimento. All'inizio del 2024 si è poi avviata la ricognizione del raggiungimento degli obiettivi organizzativi e individuali dei dirigenti volta alla misurazione, per ciascun indicatore, del livello di raggiungimento del relativo target.

L'output finale di questo processo è la redazione di un documento dettagliato che illustra:

- gli obiettivi specifici con i relativi indicatori e target;
- la struttura organizzativa responsabile del raggiungimento dell'obiettivo;
- la fonte di rilevazione del dato di consuntivo;
- il risultato di performance in termini percentuali (scala 0-100).

La misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali, al momento in corso di completamento, formerà poi parte integrante della Relazione sulla Performance dell'Agenzia per il 2023.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

L'Agenzia, acquisito il parere positivo dell'OIV, ha aggiornato il proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance con [determina del Direttore n. 117/2022](#) e si prefigge un'ulteriore revisione del documento nel 2024, al fine di precisare alcuni aspetti e sanare le criticità emerse con l'applicazione del Sistema negli anni 2022 e 2023.

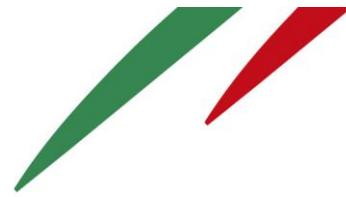
Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema.

La misurazione della performance organizzativa è rappresentata in AICS dalla media aritmetica ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi inseriti nel PIAO, secondo le modalità e i contenuti descritti nella Fase 2 del "Ciclo della performance" (cfr. TABELLA "CICLO DELLA PERFORMANCE", art. 4), avuto riguardo dei pesi dei singoli obiettivi, la cui somma forma il valore 100.

Il grado di raggiungimento della performance organizzativa dell'Agenzia costituisce elemento rilevante per l'erogazione:

1. della retribuzione di risultato dei dirigenti generali (vicedirettori);



2. della retribuzione di risultato dei dirigenti non generali (responsabili degli Uffici), secondo quanto definito in sede di contrattazione integrativa, ai sensi del C.C.N.L. relativo al personale dirigente [dell'Area Funzioni Centrali per il triennio 2019-2021](#), sottoscritto il 16 novembre 2023;
3. del premio correlato alla performance del personale non dirigente, secondo quanto definito in sede di contrattazione integrativa, ai sensi del [CCNL del personale del comparto delle Funzioni Centrali per il triennio 2019-2021](#) sottoscritto il 09.05.2022.

La valutazione del Direttore dell'Agenzia soggiace, invece, alla disciplina della Convenzione MAECI-AICS, sopra citata, che definisce gli obiettivi strategici da perseguire, da recepire poi nella sezione Performance del PIAO, secondo la procedura indicata nella convenzione (art. 5, comma 2): *“Il Direttore trasmette alla DGCS entro il 30 aprile la relazione sul conseguimento degli obiettivi e risultati di cui all'articolo 3 nel corso dell'anno solare precedente. Entro 20 giorni dalla ricezione della relazione la DGCS può richiedere all'Agenzia informazioni supplementari e chiarimenti, che l'Agenzia fornisce entro 10 giorni dalla richiesta. Sentito il Vice Ministro, la DGCS inoltra al Ministro la relazione dell'Agenzia unitamente ad un rapporto di verifica sul raggiungimento dei risultati e ad una proposta di valutazione”*.

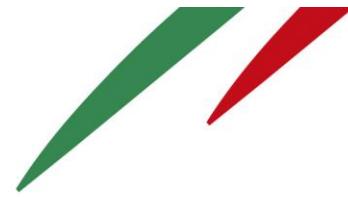
Al riguardo, si osserva, che a norma dell'art. 14 del d.lgs. 150/2009, rientra tra i compiti dell'OIV, quello di proporre all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del medesimo decreto.

Inoltre, nonostante la convenzione preveda che la sezione performance del PIAO debba tener conto degli obiettivi in essa fissati, alcuni disallineamenti possono verificarsi nelle tempistiche di adozione, [come già indicato nella relazione sul funzionamento per il 2022](#). Si raccomanda pertanto, anche in vista della sottoscrizione della nuova convenzione che avverrà nel corso del 2024, l'apertura di un tavolo, al quale lo scrivente OIV si rende disponibile a partecipare, per rendere coerente il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia, collegato al PIAO, che come sopra illustrato disciplina la valutazione dei vicedirenti e di tutto il personale dipendente dell'Agenzia, e la Convenzione, che definisce invece i criteri di valutazione dell'organo apicale, tenuto conto di quanto disposto dall'art. 14 del d.lgs. 150/2009.

La misurazione del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi operativi inseriti nel PIAO è effettuata dalla Struttura Tecnica Permanente, mentre le proposte di valutazione sono effettuate dai vicedirenti e, per l'ufficio in staff alla Direzione, dal direttore.

La rendicontazione degli obiettivi operativi previsti dal Piano è stata effettuata attraverso l'elaborazione di schede sintetiche compilate dai responsabili degli uffici e trasmesse alla Struttura Tecnica Permanente, che hanno potuto così rendere conto, a fine anno, del livello di raggiungimento degli obiettivi di competenza, indicando nelle schede il valore a consuntivo degli indicatori individuati nel Piano.

Il monitoraggio degli obiettivi dell'Agenzia si realizza anche *in itinere*, attraverso la redazione delle



relazioni quadrimestrali sullo stato di attuazione della Convenzione, che vengono condivise con il Ministero vigilante.¹

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target performance individuale

Come precedentemente accennato, nel 2022 l’Agenzia ha adottato l’attuale Sistema di misurazione e valutazione della performance, oggetto di condivisione preventiva con l’OIV, che prevede uno stretto collegamento tra gli obiettivi strategici ed operativi e gli obiettivi assegnati ai singoli dipendenti e identifica la performance individuale come l’insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall’individuo che opera nell’organizzazione, con riferimento a due dimensioni:

1. i risultati, riferiti agli obiettivi annuali contenuti nel PIAO assegnati all’unità organizzativa di appartenenza dal dirigente sovraordinato;
2. i comportamenti, che attengono al “come” il dipendente svolge la propria attività ovvero alle competenze manageriali e/o professionali dimostrate e i comportamenti organizzativi richiesti per lo svolgimento efficace delle funzioni assegnate.

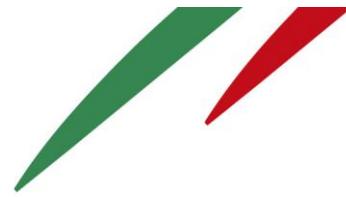
Per i Dirigenti di livello generale e non generale, in aggiunta a suddette dimensioni, sono oggetto di valutazione anche il raggiungimento di specifici obiettivi individuali, assegnati dal dirigente sovraordinato, e la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni di questi ultimi.

Con il ciclo della performance 2023-2025 l’Agenzia ha previsti specifici obiettivi individuali per il personale dirigenziale, distinti dagli obiettivi delle rispettive strutture organizzative di responsabilità, definiti in una logica di c.d. “integrazione e negoziazione”. Si auspica che tali obiettivi trovino puntuale rendicontazione all’interno della Relazione sulla performance.

In coerenza con l’obiettivo specifico di consolidamento della *governance* dei processi amministrativo gestionali, e in continuità con l’obiettivo dell’anno precedente, i dirigenti della Vicedirezione giuridico-amministrativa sono stati incaricati dell’implementazione di un sistema di monitoraggio delle attività delle sedi estere, nei settori di rispettiva competenza, da sviluppare con missioni in loco. L’obiettivo, da sviluppare congiuntamente ma con specifici apporti individuali, concorre inoltre allo sviluppo di modelli organizzativi sinergici fra gli uffici.

I dirigenti della Vicedirezione tecnica sono stati incaricati, ognuno per le aree di rispettiva competenza, di perseguire il rafforzamento ed ampliamento delle attività di monitoraggio al fine di poter consolidare l’approccio RBM e quindi i processi di *decision making*, *learning*, *accountability* and *communication* la standardizzazione nel monitoraggio delle iniziative prevista e coordinata dal team di monitoraggio diretto dal vicedirettore tecnico, il coordinamento dello strumento di

¹ Il Piano della Performance/PIAO è definito in coerenza con la Convenzione MAECI-AICS, pertanto gli obiettivi specifici individuati dall’Amministrazione nel Piano vengono selezionati a partire dagli obiettivi fissati dalla suddetta Convenzione



finanziamento alle imprese in ambito di cooperazione, il rafforzamento della capacità istituzionale e l'affiancamento ad un paese partner per la ratifica del trattato ONU “Alto Mare”.

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

Nel processo di misurazione e valutazione della performance individuale, una notevole importanza è rivestita dal confronto tra valutato e valutatore nelle varie fasi del processo. Soprattutto nella fase della valutazione e della successiva restituzione della valutazione, la discussione non è solo il momento nel quale il valutato può chiarire la propria posizione sulle prestazioni rese ma è soprattutto la sede nella quale individuare modalità e azioni volte a migliorare la futura prestazione.

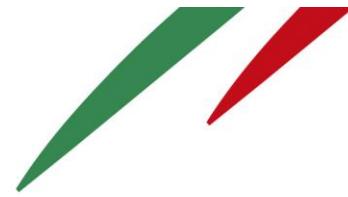
Proprio in ossequio a tale principio, la formulazione e la misurazione degli obiettivi, indicatori e target che rientrano nella performance individuale coinvolgono a cascata tutti i livelli dell'Agenzia, a partire dalla Direzione attraverso degli incontri dedicati:

- Per i dirigenti con incarico di livello generale (vicedirettori), la misurazione e la valutazione della performance individuale riguardano sia l'ambito organizzativo di diretta responsabilità (uffici), sia quello complessivo della Vicedirezione di competenza. La declinazione degli obiettivi individuali e la valutazione sono affidati al Direttore;
- Per i dirigenti con incarichi dirigenziali non generali, la misurazione e la valutazione della performance individuale riguardano l'ambito organizzativo di diretta responsabilità (ufficio), oltre che gli obiettivi individuali assegnati, la cui valutazione è affidata ai rispettivi Vicedirettori/direttore sovraordinati;
- Per il personale non dirigente la declinazione degli obiettivi individuali e la valutazione è effettuata dai rispettivi dirigenti. Ogni dipendente riceve annualmente, entro il mese di febbraio, la scheda contenente la descrizione degli obiettivi e dei comportamenti oggetto di valutazione per l'annualità in corso. La stessa scheda viene poi utilizzata per monitorare la performance, redigere la valutazione dei comportamenti e gestire i colloqui di feedback con il valutato.

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance Individuale

Così come avviene per la misurazione della performance organizzativa, anche per la performance individuale l'Agenzia si è avvalsa di schede sintetiche compilate dai responsabili degli uffici, che hanno potuto così dar conto dei risultati raggiunti nei due ambiti sopra citati: obiettivi e comportamenti.

La componente obiettivi costituisce la parte quantitativa e qualitativa della valutazione della performance individuale ed è collegata al sistema di obiettivi organizzativi come sopra esposto,



mentre la componente comportamentale considera “il modo di agire” delle persone, come espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto nell’ambito dell’attività lavorativa anche per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

La valutazione individuale risulta quindi collegata al sistema di obiettivi organizzativi definiti nell’ambito del processo di programmazione dell’AICS.

Alle componenti della performance individuale è assegnata un’incidenza percentuale diversa in relazione alle diverse figure professionali coinvolte:

- i ruoli direttivi sono valutati per il 60% sulla componente obiettivi di diretta responsabilità, per il 10% sulla componente obiettivi individuali, per il 25% sulla componente collegata alle competenze professionali e manageriali (performance di ruolo), per il 5% sulla capacità di valutazione dei propri collaboratori, tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- il personale non dirigente è valutato per il 60% sulla componente obiettivi di gruppo o individuali e per il 40% sui comportamenti professionali e organizzativi (performance di ruolo).

Per quanto concerne il grado di condivisione all’interno dell’Ente della metodologia di misurazione e valutazione e del legame tra la valutazione ed i sistemi premiali, si evidenzia che annualmente vengono sottoscritti tra l’Amministrazione e le OO.SS. gli accordi per l’utilizzo del trattamento economico accessorio per dirigenti e dipendenti e pubblicati sul [sito](#) dell’Agenzia tramite rinvio al sito dell’ARAN.

Gli accordi prevedono che la retribuzione di risultato e il premio di produttività siano collegati al Sistema di misurazione e valutazione della Performance vigente, come previsto dalle norme di riferimento.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

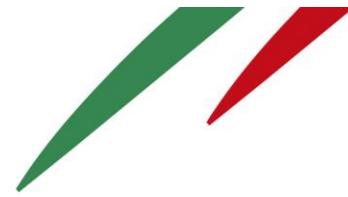
Lo scrivente OIV, si avvale del supporto della Struttura Tecnica Permanente dell’AICS che ha l’incarico di svolgere tutti gli adempimenti relativi al ciclo della performance organizzativa e individuale, inclusi il monitoraggio infrannuale, la misurazione della performance, e il contributo alle necessarie relazioni.

Per quanto concerne i tempi della misurazione della performance organizzativa e individuale il processo si è sviluppato nell’arco di circa 3 mesi (da febbraio ad aprile).

Al momento in cui si redige la presente Relazione il processo di misurazione si sta avviando alla conclusione.

3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO

3.1 Integrazione del ciclo della performance con il ciclo del bilancio



Relativamente all'esercizio 2023 nel PIAO 2023-2025 sono state evidenziate le risorse economiche connesse al personale a disposizione degli uffici per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In fase di predisposizione del budget triennale, si provvede ad assegnare le risorse finanziarie a quegli obiettivi che, non essendo realizzati internamente, possono prevedere la specifica allocazione di risorse. **Va evidenziato che l'allocazione di risorse finanziarie nel budget fa necessariamente riferimento alla programmazione per obiettivi del PIAO triennale vigente nell'anno di formulazione del budget stesso, ferma restando la facoltà dell'Amministrazione, ove necessario, di prevedere variazioni del budget nell'annualità successiva, in caso di programmazione di obiettivi nel nuovo PIAO (da approvare entro il 31.1 dell'anno successivo) che richiedano maggiori o minori risorse finanziarie.**

È stato inoltre possibile rappresentare un collegamento tra "PIAO" e "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio" allegato al Budget 2023 che viene redatto seguendo le linee guida e la metodologia per costruire un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi sulla base degli obiettivi perseguiti (decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012) e che deve essere integrato con il ciclo di gestione della performance (D.lgs. n. 150/2009).

L'esame delle attività di pianificazione ha restituito risultati connotanti un significativo progresso nella costruzione di obiettivi, indicatori e target, consolidando i miglioramenti ottenuti nell'arco di un processo avanzato negli ultimi anni. In alcuni casi, tuttavia, è emersa la presenza di diversi indicatori con valore target costante nel triennio considerato segnale di una pianificazione migliorabile in termini di carattere sfidante, funzionale all'avanzamento del livello di performance e alla connessa gestione delle risorse finanziarie ad essa correlate sempre più efficiente ed efficace in ragione della soddisfazione delle esigenze della collettività.

L'integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di programmazione economico-finanziaria, anche per il triennio 2023-2025, è stata assicurata attraverso l'allineamento tra obiettivi indicati nei due cicli come sopra descritto. Al riguardo, si auspica che l'Agenzia migliori ulteriormente la correlazione tra programmazione economico-finanziaria, e programmazione strategico-operativa, favorendo l'integrazione tra i due processi, grazie anche all'azione sinergica dei diversi Uffici coinvolti.

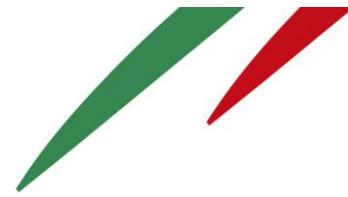
4 IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA, INTEGRITA' E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

4.1 Anticorruzione, trasparenza e sistemi di controllo interno.

4.1.1 Piano Integrato di Attività e Organizzazione e monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione.

L'Agenzia ha adottato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 con determina del Direttore n. 842 del 20/03/2023.

Il PIAO fornisce, ai sensi del comma 5 dell'art. 1 della legge n. 190/2012, una valutazione del livello di esposizione dell'Agenzia al rischio di corruzione, indicando gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio.



Come indicato nel [documento](#) che specifica le funzioni e i contenuti del P.N.A. e contiene le prime indicazioni volte a indirizzare le amministrazioni pubbliche nella prima predisposizione dei P.T.P.C. previsti dalla l. 190/2012, il termine “corruzione” ha un’accezione ampia: comprende non solo l’intera gamma dei delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione disciplinati nel Titolo II, Capo I, del codice penale, ma anche le situazioni in cui - a prescindere dalla rilevanza penale – venga in evidenza un malfunzionamento dell’amministrazione a causa dell’uso a fini privati delle funzioni attribuite ovvero l’inquinamento dell’azione amministrativa *ab externo*, sia che tale azione abbia successo, che nel caso in cui rimanga a livello di tentativo.

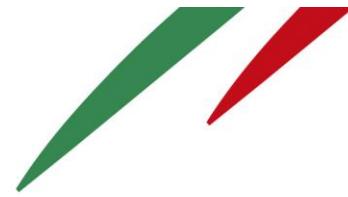
Tramite il Piano l’AICS ha predisposto uno strumento di prevenzione e lotta alla corruzione attraverso lo sviluppo di misure generali e specifiche, il cui cronoprogramma di implementazione in allegato al Piano costituisce la base per i monitoraggi periodici a cura del RPCT.

Questo OIV, in primo luogo, segnala che il Direttore dell’AICS ha nominato – con [la determina n. 2805/2023](#) - il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT). Con lo stesso atto sono stati individuati i dirigenti degli Uffici in Italia e i responsabili delle Sedi all’estero quali “referenti” del RPCT. **La nomina del RPCT risponde ai requisiti indicati da ANAC nell’Allegato 3 del PNA 2022.** Si segnala inoltre che, tramite [l’ordine di servizio 58/2023](#), che sarà aggiornato nel corso del 2024 individuando nuove figure di competenza, è stato rafforzato il supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

L’OIV rileva inoltre che risulta confermata la struttura seguita nella definizione del PIAO relativo al triennio precedente e le risultanze dell’analisi condotta che ha portato all’individuazione e programmazione di una serie importante di misure specifiche per l’Agenzia. In tale ottica, nel PIAO 2023-2025 il RPCT ha ritenuto opportuno concentrarsi nell’implementazione delle misure di mitigazione individuate su base triennale nel precedente Piano e non individuarne di nuove. Tale approccio è coerente con [l’Allegato 1 al PNA 2019-2021](#) (“Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi”) nella misura in cui il processo di gestione del rischio corruttivo deve essere progettato ed attuato allo scopo di favorire l’individuazione di misure organizzative sostenibili, sia sotto l’aspetto organizzativo che economico: ignorare tale aspetto, comporterebbe che le indicazioni contenute nel PIAO risulterebbero poco realistiche e inapplicate.

Nel dettaglio, quindi, in coerenza con il Piano relativo al triennio precedente e l’impianto normativo di riferimento, è confermata l’analisi relativa all’individuazione delle aree di rischio indicate da ANAC come “comuni” a tutte le Amministrazioni, ovvero:

1. provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
2. provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
3. contratti pubblici;
4. acquisizione e gestione del personale;
5. gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
6. controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;



7. incarichi e nomine (tabella 3 dell'allegato 3 del PIAO);
8. affari legali e contenzioso.

Al fine di una migliore contestualizzazione alla realtà dell'Agenzia, le aree 1, 2 e 6 del precedente elenco sono state sintetizzate in un'unica area definita "Coordinamento, gestione e controllo di iniziative di cooperazione" relativa all'attività *core* dell'AICS. Tale area ricomprende sia i rischi connessi ai rapporti con le Organizzazioni della società civile e altri soggetti di cooperazione, sia i rischi di natura amministrativo gestionale nel governo degli interventi che, determinando incertezza circa i ruoli e i meccanismi decisionali e di controllo, potrebbero lasciare spazio a potenziali distorsioni.

Viene altresì confermato l'approccio di natura qualitativa alla stima dei rischi; per ciascun rischio, il giudizio sul livello di esposizione e sulla conseguente necessità di prevedere misure di trattamento, ha tenuto conto di una serie di parametri (*risk indicator*) in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività.

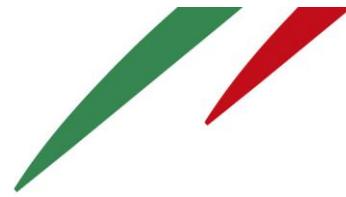
All'esito della valutazione svolta dagli Uffici, i vertici dell'Amministrazione hanno definito le priorità di trattamento, selezionando le misure di mitigazione dei rischi da adottare e le tempistiche di attuazione.

L'esito del monitoraggio sull'attuazione del Piano realizzato dall'RPCT e formalizzato nell'ambito della [Relazione annuale](#) ha evidenziato un buon livello di implementazione delle misure, con un'ampia copertura per quelle cd "generali". Anche i [monitoraggi in itinere](#) sul livello di implementazione delle misure sono stati oggetto di pubblicazione su Amministrazione trasparente.

4.2 Trasparenza amministrativa e strumenti di supporto

Lo scrivente OIV segnala che l'Agenzia ha posto in essere tutti gli interventi necessari a garantire il puntuale adempimento delle disposizioni di legge in tema di trasparenza, attraverso:

- la nomina del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- la collocazione sul sito istituzionale di una apposita sezione denominata "Amministrazione Trasparente" in cui pubblicare documenti, informazioni o dati a cui il cittadino ha libero accesso;
- la previsione di una specifica sezione del Piano 2023-2025 ([l'Allegato 2 – sottosezione trasparenza](#)) in cui sono indicati:
 - le macro-famiglie di attività;
 - le tipologie di dati;
 - il riferimento normativo;
 - la denominazione del singolo obbligo;
 - i contenuti dell'obbligo;
 - la tempistica dell'aggiornamento;
 - i termini di scadenza della pubblicazione;



- l'Ufficio/i responsabile/i della trasmissione dei documenti;
- l'Ufficio/i responsabile/i della pubblicazione dei documenti;
- il responsabile del monitoraggio.

Dal 2021 l'Agenzia opera tramite la piattaforma informativa Portale Amministrazione Trasparente (PAT), con l'obiettivo di migliorare la qualità e il livello di compliance delle informazioni pubblicate sulla sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale.

Il modello di pubblicazione dei dati adottato è quello decentrato, nel quale ogni Ufficio e sede estera è responsabile della diffusione degli atti di propria competenza.

In continuità con quanto espresso nella relazione per l'anno 2022, l'Agenzia ha proseguito nel percorso di rafforzamento dell'interoperabilità fra la piattaforma PAT e il sistema ERP (Enterprise Resource Planning- in cui risiedono i dati contabili e gestionali) in uso presso l'Agenzia sia in Italia che presso le sedi estere, allo scopo di migliorare la qualità dei dati pubblicati ed evitare ridondanze. Coerentemente con quanto riportato nella relazione 2022, è proseguita la formazione assumendo una modalità on the job con il personale interno dell'Agenzia al fine di consentire un più efficace ed efficiente scambio informativo con le sedi estere.

In termini generali è stato raggiunto un buon livello di *compliance* rispetto agli obblighi di pubblicazione, seppure con margini di miglioramento.

4.3 Attività di Internal audit

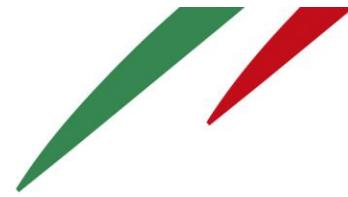
In aderenza ai Manuali della funzione di Audit e di Risk Management, l'Agenzia ha dato seguito alla programmazione contenuta all'interno del proprio Piano di Audit 2022-2023, approvato con determinazione del Direttore n. 188 del 06/07/2022, avvalendosi del supporto specialistico di una società di consulenza.

Sulla base dei risultati dell'analisi dei rischi e del livello di rischio assegnato secondo una metodologia approvata da AICS ed in parte già sperimentata nel precedente ciclo di audit, sono state programmate le attività di campionamento e verifica per il biennio 2022-2023.

Nel pianificare l'incarico gli auditor hanno tenuto in considerazione i seguenti elementi:

- gli obiettivi e le modalità di controllo dei processi oggetto di audit;
- i rischi significativi delle attività nonché le modalità di contenimento degli stessi entro i livelli di accettabilità;
- l'adeguatezza e l'efficacia dei processi di gestione dei rischi e di controllo, in riferimento ad un riconosciuto modello di controllo;
- le possibilità di apportare miglioramenti ai processi di gestione dei rischi e di controllo dell'attività oggetto di audit.

Il Piano, per l'annualità 2023, ha previsto lo svolgimento di 5 interventi presso le Sedi estere, individuate sulla base dei criteri di copertura geografica, rilevanza dell'impegno nel Paese e



continuità organizzativa della Sede. Tutti gli interventi sono stati realizzati come indicato nel medesimo Piano.

4.4 Applicazione dei codici di comportamento

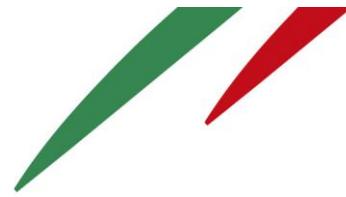
Ai sensi dell'art. 54, co. 5, del d.lgs. 165/2001, le singole Amministrazioni sono tenute a dotarsi di propri codici di comportamento, definiti con procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio dell'OIV, il codice di comportamento dei dipendenti pubblici nazionale, anche tenendo conto degli indirizzi e delle Linee guida dell'ANAC.

Il Codice etico e di comportamento dell'Agenzia è stato adottato il 29 agosto 2018 in via definitiva e successivamente [aggiornato](#) per garantire una maggiore coerenza con i pronunciamenti internazionali sul tema del rispetto dei diritti umani e del contrasto allo sfruttamento e agli abusi sessuali, con determina del Direttore dell'Agenzia n. 311 del 17.12.2020.

Parte integrante del nuovo Codice etico e di comportamento dell'AICS è quindi il Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto di molestie, abusi e sfruttamento sessuali per la tutela della dignità dei beneficiari degli interventi di cooperazione allo sviluppo e delle persone che lavorano e operano nelle strutture dell'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo e con l'Agenzia stessa ([Codice PSEAH - Protection from Sexual Exploitation, Abuse and Harassment](#)). Si tratta, infatti, di fenomeni in grado di minare l'integrità, l'efficacia e la credibilità di tutta la comunità della cooperazione internazionale radicati nelle situazioni di disuguaglianza strutturale, soprattutto nella disparità di genere, e che pregiudicano gli sforzi globali volti ad attuare l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile ed in particolare l'Obiettivo n. 5 volto a "Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze".

Nel 2023 l'Agenzia ha proceduto ad una ulteriore revisione del suo Codice etico e di comportamento. Ragione principale della presentazione di una nuova versione del Codice è stata quella di inserire all'interno dell'impalcatura originaria le modifiche che sono state apportate al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013, ad opera del D.P.R. n. 81 del 13 giugno 2023. In merito, si segnala che le variazioni più rilevanti hanno riguardato l'utilizzo delle tecnologie informatiche, dei mezzi di informazione e dei social media, il comportamento e le funzioni dei dirigenti, la previsione di cicli di formazione sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico a favore del personale.

Fra gli ulteriori aggiornamenti ai quali si è proceduto nella nuova stesura del Codice che tengono conto delle più recenti novità normative, particolare rilievo assume l'adeguamento del testo alle previsioni della nuova disciplina in materia di segnalazioni di illeciti di cui al d.lgs. n. 24 del 10 marzo 2023 "Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali" ("whistleblowing").



Un intervento di notevole importanza ha, poi, inciso sulla struttura del Codice etico stesso, laddove sono stati integrati nuovi articoli relativi alla prevenzione e alla lotta contro il mobbing, che richiamano il contenuto di quanto previsto dal Codice del Ministero degli Affari Esteri in materia, al quale fino ad ora era previsto un mero rinvio; in proposito, sono stati introdotti e ripensati gli articoli relativi agli organi paritetici e di ascolto, e di conseguenza l’Agenzia è in procinto di adottare i suoi strumenti per l’attuazione delle previsioni del Codice (al momento attuale, è stata avviata la procedura per la selezione della Consigliera di fiducia).

Ancora, in seno al Codice etico e di comportamento, sono stati riformulati gli articoli relativi alle disposizioni sui conflitti di interessi e sulle incompatibilità, in linea con quanto illustrato dal Regolamento interno per la disciplina degli incarichi extra-istituzionali del personale dipendente dell’AICS; sono state inoltre rimodulate alcune prescrizioni sul tema per garantire la coerenza interna del Codice, rendendolo, allo stesso tempo, conforme a quanto stabilito a riguardo da quello nazionale.

Infine, all’esito della rilettura del Codice etico e di comportamento, è stata operata una revisione anche del Codice PSEAH, che ne costituisce parte integrante; nello specifico, sono stati meglio definiti i ruoli degli organismi di prevenzione e di ascolto e riviste le procedure descritte, soprattutto quelle formali, nel rispetto della nuova disciplina sulle segnalazioni di illeciti.

Con [determina del Direttore vicario n. 3348/2023](#) è stata avviata la fase di consultazione pubblica e acquisizione dei pareri sul testo del nuovo Codice, che entrerà pertanto in vigore nel 2024, all’esito della conclusione dell’iter che, in virtù della normativa di settore, prevede oltre all’acquisizione del parere dell’OIV anche quello del Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo.

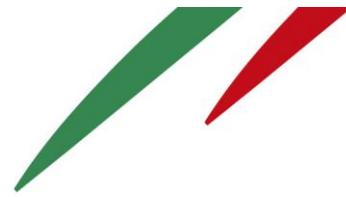
In attuazione di quanto previsto dal Codice, l’Agenzia ha avviato nell’anno in corso le procedure per l’individuazione della Consigliera di Fiducia, cui sarà affidato, tra gli altri, il compito di coordinare lo sportello di ascolto, strumento ritenuto di particolare utilità in una realtà come quella di AICS, caratterizzata da contesti lavorativi frammentati ed eterogenei.

Con riferimento ai procedimenti disciplinari, nel 2023 AICS ha avviato n. 4 procedimenti per violazione del Codice etico e disciplinare, di questi n. 3 di competenza dell’UPD si sono conclusi con archiviazioni e n. 1 di competenza del responsabile dell’Ufficio (VDT) si è concluso con l’irrogazione della sanzione del rimprovero verbale irrogata in data 13.07.2023.

Per tutti e quattro si è proceduto alle relative comunicazioni all’Ispettorato della Funzione Pubblica e nel caso dell’irrogazione si è proceduto anche alla comunicazione al MAECI come previsto nella Convenzione MAECI-AICS.

5 VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Per quanto riguarda la **rilevazione del grado di soddisfazione dell’utenza finale e degli stakeholder**, è **proseguita la stakeholder analysis** da parte di questo OIV sulle attività di



cooperazione allo sviluppo svolte dalle sedi estere dell’Agenzia, al fine di promuovere un sempre maggior coinvolgimento dei relativi portatori di interesse, le cui risultanze si auspica siano di stimolo al processo di continuo miglioramento della performance di quest’ultima.

A tal fine, nel corso del 2023 l’OIV ha effettuato quattro missioni presso le sedi AICS in Pakistan, Sudan, Colombia e San Salvador.

Durante le missioni anzidette si sono incontrati numerosi stakeholder dell’Agenzia, ai quali le sedi estere dell’AICS coinvolte hanno somministrato questionari contenenti domande indirizzate alla comprensione di opportunità, vantaggi e utilità degli aiuti italiani, attraverso la misurazione del livello di soddisfazione delle performance nelle varie fasi dei progetti, nonché attraverso l’individuazione delle potenziali aree di miglioramento.

Come sopra accennato, questa attività si muove nella direzione di una sempre maggiore presa di coscienza dell’importanza della programmazione condivisa delle attività con gli interlocutori della società civile, enti esecutori e partner istituzionali, e dello svolgimento di una attività di cooperazione elaborata a partire dalle loro reali esigenze, che si traduca nella realizzazione di una cooperazione allo sviluppo sostenibile.

Le risultanze della indagine sulla valutazione partecipativa svolta nel 2023 sono pubblicate sul [sito](#) dell’Agenzia. Trattasi di un laboratorio in continua evoluzione che si auspica potrà contribuire al consolidamento dell’esercizio, da calendarizzare all’interno degli obiettivi del PIAO, assegnando obiettivi operativi dedicati sia alla sede centrale che alle sedi AICS, con il fine ultimo di cristallizzare una percentuale della performance organizzativa complessiva, come dipendente dagli esiti della valutazione partecipativa.

Nel corso del 2023 il gruppo di lavoro AICS ha continuato l’attività di test e verifica della piattaforma Sistake. Dedicata ai bandi dell’Agenzia e in particolare, si sono effettuati test sia per le funzioni lato Aics sia per quelle lato Utente esterno.

Dato che Sistake non si limita alla mera ricezione delle proposte ma gestisce tutto il processo, dalla configurazione del Bando alla chiusura dei progetti, si suggerisce di valutare l’inserimento di un obiettivo dedicato all’interno del PIAO al fine di valutare il gradimento da parte dell’utenza di questo sistema.

A luglio 2023 si è tenuto un evento di presentazione della piattaforma **SvilupPa** al quale sono stati invitati, oltre a tutto il personale della sede AICS Roma/Firenze e Sedi Estere, anche i soggetti di cooperazione interessati (OSC, università, Enti territoriali, etc..) e che ha visto una partecipazione di circa 50 persone online e una cospicua partecipazione in presenza. La presentazione generale, molto apprezzata, ha avuto ad oggetto i diversi moduli, tra i quali Sistake, di cui è stata condivisa la struttura ed esposti i principi di funzionamento.

Il lavoro di test proseguirà nel 2024 per aggiornamenti/modifiche di alcune funzioni che richiederanno nuovi test di tutto il processo (dalla configurazione del bando alla chiusura dei progetti).

La piattaforma si conferma uno strumento informatico avanzato che, una volta integrato con una corretta metodologia di raccolta e ponderazione dei dati, potrà mettere in pratica l'idea di basare la performance della PA anche su una cosiddetta "valutazione partecipativa", espressa da beneficiari e dagli stakeholder dell'azione pubblica.

6 CONCLUSIONI

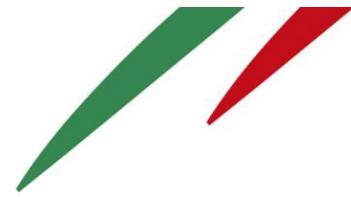
L'Organismo Indipendente di Valutazione, alla luce dell'indagine effettuata, valuta positivamente l'operato dell'AICS, soprattutto per l'impegno profuso in un'ottica di costante miglioramento e perfezionamento delle attività svolte e massimizzazione dei risultati raggiunti.

Nel corso dell'anno 2023, l'Agenzia, rispondendo prontamente alle segnalazioni effettuate dall'OIV:

- ha regolarmente adottato la propria programmazione PIAO, i cui obiettivi sono stati selezionati a partire da quelli fissati nella suddetta Convenzione con il Ministero vigilante.
- ha costituito la Struttura Tecnica Permanente quale supporto e interlocutore dell'OIV al fine di favorire il coinvolgimento di quest'ultimo in tutte le fasi di competenza del processo, per eventuale supporto metodologico, per la misurazione dei risultati raggiunti, per la condivisione dei documenti finali. Si auspica che tale Struttura venga ulteriormente rinforzata;
- ha applicato in tutte le sue parti il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, come illustrato in Relazione, ponendo maggior attenzione al rispetto puntuale degli adempimenti e delle scadenze;
- ha effettuato un notevole sforzo volto all'affinamento dell'attività di pianificazione e rendicontazione che ha permesso l'ottenimento di dati sempre più utili all'analisi e programmazione interna.

Al tempo stesso permangono alcune criticità su cui lo scrivente OIV suggerisce di concentrarsi nei futuri cicli di programmazione strategica:

- definire indicatori per gli obiettivi strategici, anche in modo autonomo dagli obiettivi operativi, che risultano in ogni caso correttamente correlati, nella logica del *cascading*, agli obiettivi specifici come indicato al paragrafo 2.1.1;
- prevedere indicatori di *outcome* per la misurazione del valore pubblico generato che misurino la performance realizzata, includendo in modo stabile l'analisi degli impatti delle iniziative perseguite all'interno PIAO come indicato al paragrafo 5;
- migliorare la qualità degli indicatori scelti in modo che siano rappresentativi delle diverse dimensioni dell'attività che si intende misurare e degli obiettivi da realizzare, esplicitando più chiaramente l'Unità organizzativa assegnataria dell'obiettivo e prevedendo inoltre la chiara



- assegnazione di obiettivi per le sedi estere dell’Agenzia;
- esplicitare nei documenti di programmazione gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti con i relativi indicatori e target includendoli nella rendicontazione della performance individuale;
 - evitare l’inserimento di obiettivi con target pari a zero;
 - continuare a perseguire l’obiettivo di un puntuale monitoraggio infrannuale sull’andamento della Performance organizzativa e individuale. L’indicazione delle baseline potrebbe sicuramente facilitare la leggibilità dei dati e rispondere alla necessità di creazione di dati storici e trend.
 - Infine, con riferimento alla programmazione della performance, si raccomanda l’apertura di un tavolo di confronto con il MAECI per rendere più coerente il sistema di misurazione e valutazione della performance dell’Agenzia e la Convenzione, che definisce invece i criteri di valutazione dell’organo apicale, tenuto conto di quanto disposto dall’art. 14 del d.lgs. n. 150/2009. Ciò anche in vista di una visione più unitaria degli strumenti di programmazione e conseguente maggiore armonizzazione tra i cicli della performance, del bilancio e della programmazione strategica.

Roma, 2 maggio 2024

Cons. Stefano Glinianski
(Organismo Indipendente di Valutazione)