

**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 2024

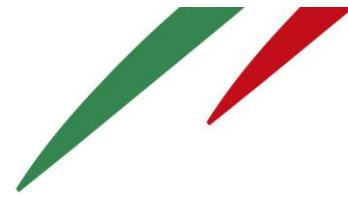
art. 14 comma 4, lett. a) e g) del Dlgs N. 150/2009
Delibera Anac n. 4/2012 e 23/2013

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>	10
	2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti).....	10
3	INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO	11
	3.1 <i>Integrazione del ciclo della performance con il ciclo del bilancio</i>	11
4	IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA, INTEGRITA' E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	12
	4.1 <i>Anticorruzione, trasparenza e sistemi di controllo interno.</i>	12
	4.1.1 <i>Piano Integrato di Attività e Organizzazione e monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione.</i>	12
	4.2 <i>Trasparenza amministrativa e strumenti di supporto</i>	144
	4.3 <i>Attività di Internal audit</i>	155
	4.4 <i>Applicazione dei codici di comportamento</i>	15
5	VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	16
6	CONCLUSIONI.....	17



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 2024, 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.

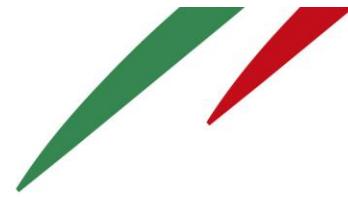
L'Agenzia è stata istituita dalla legge 11 agosto 2014, n. 125, recante "Disciplina generale sulla cooperazione internazionale per lo sviluppo", nel quadro dell'ordinamento generale sulle Agenzie pubbliche di cui al d.lgs. 30 luglio 1999, n. 300, ed è divenuta operativa dal 1° gennaio 2016. L'Agenzia 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 2024 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 2024-2026. 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 2024-2026 l’Agenzia ha confermato l’impianto e l’approccio adottato con i precedenti PIAO, mantenendo la struttura precedente degli 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

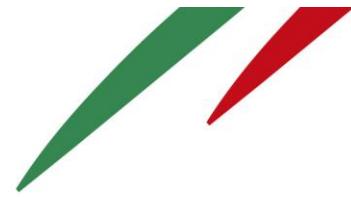
B2 - Costruire un modello di dialogo istituzionale strutturato e di valutazione della performance partecipativa

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’Agenzia



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'Agenzia, 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'Agenzia.

Come già evidenziato nella relazione 2023, si sottolinea l'importanza di associare in modo più diretto gli indicatori agli obiettivi strategici in un'ottica di *cascading*, evitando che il collegamento avvenga esclusivamente tramite gli obiettivi operativi. Si conferma, dunque, l'opportunità di strutturare il sistema di misurazione prevedendo indicatori di impatto riferiti agli obiettivi strategici, i quali dovrebbero essere declinati in obiettivi operativi dotati di propri indicatori di risultato. Questi ultimi dovrebbero alimentare, anche indirettamente, quelli di impatto, contribuendo così a una valutazione più completa del valore pubblico prodotto. Per rafforzare la coerenza e la trasparenza del sistema, si rinnova inoltre la proposta di predisporre una Nota metodologica a supporto della misurazione degli obiettivi.

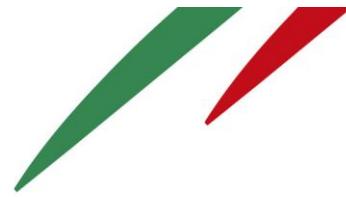
Alla luce degli elementi esaminati, si può confermare che gli obiettivi risultano allineati con gli indirizzi forniti dall'organo politico, rispettano il contesto normativo di riferimento e riflettono in modo coerente la missione istituzionale e le sue specificità.

Rispetto alle indicazioni inserite in sede di relazione 2023 e in ossequio a quanto previsto espressamente dalle linee guida per il Piano della performance adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica (n. 1/2017), si riscontra positivamente l'inserimento del valore di *baseline* relativo all'anno precedente, seppur si debba sottolineare che non risultano inseriti per la totalità degli obiettivi per i quali risulta possibile un raffronto temporale.

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Nel PIAO 2024-2026, come già fatto per i piani precedenti, ogni obiettivo strategico è stato scomposto in diversi obiettivi operativi che sono poi stati assegnati alle strutture. È stato migliorato il processo di individuazione univoca e trasparente della struttura responsabile di rendicontare l'obiettivo, sia in sede di redazione del PIAO 2024, sia mediante apposita attività di monitoraggio durante l'anno.

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).

Per alcuni obiettivi, la misurazione fa riferimento a basi di dati contenute nei sistemi informatici dell'Agenzia, mentre la maggior parte degli obiettivi operativi 2024 è rappresentata dalla realizzazione di attività, per il cui monitoraggio si utilizza il sistema di gestione documentale dell'Agenzia (protocolli in uscita e di archiviazione interna, determine direttoriali).

Come avvenuto nel 2023, la Struttura Tecnica Permanente, mediante un'attività di ricognizione che ha coinvolto tutte le unità organizzative dell'Agenzia, ha effettuato un monitoraggio infrannuale nel mese di settembre 2024, volto a far emergere lo stato di avanzamento delle attività in corso ed eventuali criticità che potevano comprometterne il raggiungimento. Ad inizio 2025, è stata 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, target e valori di partenza, se disponibili;
- 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).

Le risultanti dell'attività di misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali formerà poi parte integrante della Relazione sulla Performance dell'Agenzia per il 2024.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

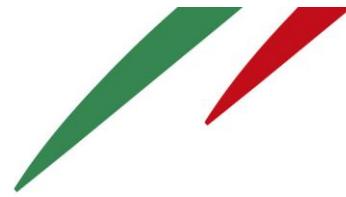
Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individua:

- 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 2022-2024](#) sottoscritto il 27 gennaio 2025.

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”*.

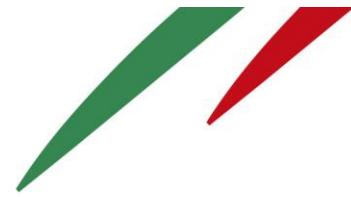
In merito a quanto sopra, si ricorda che, ai sensi dell'art. 14 del d.lgs. 150/2009, rientra tra le funzioni attribuite all'OIV quella di formulare una proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo in merito alla valutazione annuale dei dirigenti di vertice, nonché all'attribuzione dei premi previsti dal Titolo III del medesimo decreto.

Va inoltre rilevato che, sebbene la Convenzione richieda che la sezione performance del PIAO sia coerente con gli obiettivi da essa stabiliti, permangono possibili disallineamenti legati alla diversa tempistica di approvazione dei documenti, come già segnalato nelle relazioni sul funzionamento degli anni precedenti.

In vista della sottoscrizione della nuova Convenzione 2025-2027, si rinnova quindi la raccomandazione di avviare un tavolo tecnico al fine di garantire un'effettiva coerenza tra il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia – strutturato attorno al PIAO e applicato ai vicedirigenti e al restante personale – e i criteri di valutazione dell'organo apicale disciplinati dalla Convenzione, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 14 del citato decreto legislativo.

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 vicedirettori 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, suffragato dai riferimenti documentali a riprova dell'effettivo raggiungimento.

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

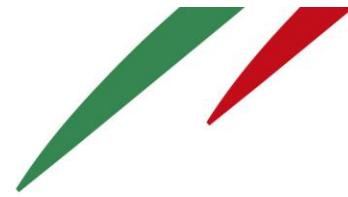
1. i risultati, riferiti agli obiettivi annuali contenuti nel PIAO assegnati all'unità organizzativa di appartenenza dal dirigente sovraordinato;
2. i comportamenti, che attengono al "come" il dipendente svolge la propria attività ovvero alle competenze manageriali e/o professionali dimostrate e i comportamenti 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.

Come raccomandato nella precedente Relazione sul funzionamento del sistema 2023, all'interno della Relazione sulla Performance per l'anno 2023 è stata prodotta puntuale rendicontazione degli obiettivi individuali, distinti dagli obiettivi delle rispettive strutture organizzative di responsabilità, assegnati al personale dirigenziale e si auspica che ciò sia confermato anche nell'ambito della rendicontazione 2024.

In coerenza con l'obiettivo specifico di consolidamento della *governance* dei processi amministrativo gestionali, e in continuità con l'obiettivo del 2023, 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 raggiungersi mediante una relazione specifica conclusiva del monitoraggio da

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.



parte di ogni dirigente per le materie di propria competenza, concorre inoltre allo sviluppo di modelli organizzativi sinergici fra gli uffici.

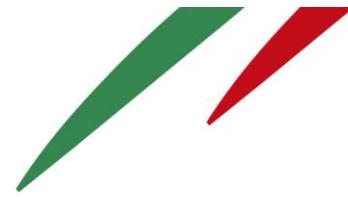
I dirigenti della Vicedirezione tecnica sono stati incaricati, ognuno per le aree di rispettiva competenza e in continuità con l'anno precedente, di continuare l'opera di rafforzamento ed ampliamento delle attività di monitoraggio al fine di poter consolidare l'approccio RBM e quindi i processi di *decision making*, *learning*, *accountability* and *communication*. Parallelamente, è stato posto come obiettivo quello di ridurre la frammentazione dei progetti, sia accrescendo l'importo medio delle iniziative a dono, sia puntando alla razionalizzazione e riduzione del numero di soggetti coinvolti nella implementazione dei singoli progetti. Ad ogni ufficio è stato, inoltre, dato l'obiettivo, ognuno per i temi di sua competenza, di creazione di strumenti operativi da utilizzarsi per le iniziative.

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:

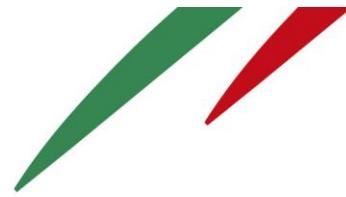
- i ruoli direttivi sono valutati per il 60% sulla componente obiettivi di diretta responsabilità, per il 10% sulla componente obiettivi individuali, per il 25% sulla componente collegata alle competenze professionali e manageriali (performance di ruolo), per il 5% sulla capacità di valutazione dei propri 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

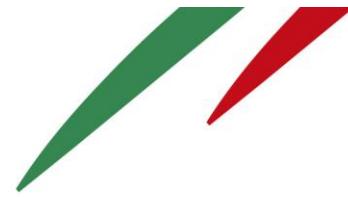
Relativamente all'esercizio 2024, nel PIAO 2024-2026 sono state evidenziate le risorse economiche connesse al personale a disposizione degli uffici per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

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 2024 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).

È possibile rilevare una progressione e un allargamento degli obiettivi posti all'interno del PIAO, a dimostrazione di una costante opera di ampliamento della propria azione e di aggiornamento progressivo e migliorativo delle proprie procedure. Ciò nonostante, deve comunque essere evidenziato che per alcuni obiettivi operativi, sia di ufficio sia direttamente assegnati ai singoli dirigenti, sono rimasti i medesimi target dell'anno precedente, venendo meno in parte la spinta propulsiva verso l'avanzamento del livello di performance e, più in generale, dell'efficienza e dell'efficacia nella gestione delle risorse finanziarie correlate.

L'integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di programmazione economico-finanziaria, anche per il triennio 2024-2026, 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 2024-2026 con Determina Direttoriale n. 263 del 31/01/2024, successivamente modificato con Determina Direttoriale n. 2513 del 21/08/2024.

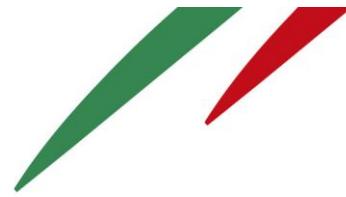
Il PIAO fornisce, ai sensi del comma 5 dell'art. 1 della legge n. 190/2012, una valutazione del livello di esposizione dell'Agenzia al rischio di corruzione, indicando gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio.

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 n. 32/2024](#), è stata proseguita l'opera di rafforzamento del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, mediante l'aggiornamento e l'ampliamento del personale assegnato a supporto del RPCT.

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 2024-2026 in aggiunta alle attività ordinarie di monitoraggio e impulso all'attuazione delle misure previste dal Piano di prevenzione della corruzione, il RPCT ha proseguito l'attività di mappatura dei



rischi di tipo corruttivo ed operativo, sia per le Sedi in Italia che per le Sedi estere (campione pilota di 4 sedi), così da garantirne il relativo presidio.

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:

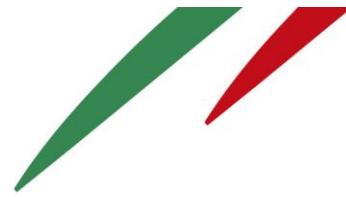
1. provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
2. provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
3. contratti pubblici;
4. acquisizione 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.

In continuità con gli anni precedenti, si è delineato un buon livello di implementazione delle misure, con un'ampia copertura per quelle cd "general". 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:

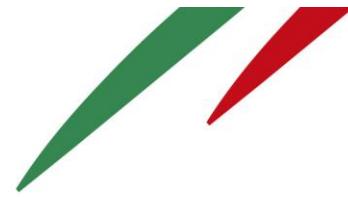
- la nomina del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- la collocazione sul sito istituzionale di una apposita sezione denominata “Amministrazione Trasparente” in cui pubblicare documenti, informazioni o dati a cui il cittadino ha libero accesso;
- la previsione di una specifica sezione del Piano 2024-2026 ([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 nelle precedenti relazioni, 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. È, inoltre, 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 2024-2026, approvato con determinazione del Direttore n. 209 del 26/01/2024, 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 triennio 2024-2026.

La pianificazione è avvenuta nel rispetto dei principi fondamentali per la pratica dell’*internal auditing* e in coerenza con le indicazioni del Manuale delle Funzioni di *Internal Audit*, adottato con Delibera Direttoriale n. 3217 del 4/12/2023.

La pianificazione dell’attività ha previsto due distinte macroaree, una di audit sulle sedi estere AICS (audit operativo) e una di audit su alcuni processi interni alla sede (audit di processo).

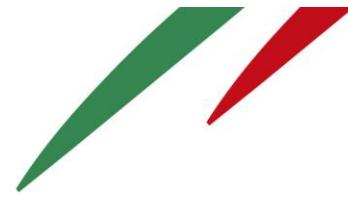
In merito alle attività di audit operativo sulle sedi, la pianificazione è avvenuta tenendo conto dei seguenti elementi:

- 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 2024, ha previsto lo svolgimento di 3 interventi presso le Sedi estere, individuate sulla base dei criteri di copertura geografica, rilevanza dell’impegno nel Paese e continuità organizzativa della Sede, e all’interno di una programmazione pluriennale avente ad obiettivo l’audit su tutte le sedi dell’Agenzia. 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, sulla base del 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”.

Si rileva, che a seguito della sopravvenuta necessità di procedere ad aggiornamento del Codice Etico e di Comportamento per adeguare il testo alle modifiche 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 e del conseguente procedimento attivato con [determina del Direttore vicario n. 3348/2023](#) di consultazione pubblica e acquisizione dei pareri sul testo del nuovo Codice, non si è ancora giunti nel 2024 a conclusione del procedimento di approvazione del nuovo Codice, auspicandosi che questo entri in vigore nel 2025, una volta acquisiti il parere dell’OIV e quello del Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo.

Si rileva, invece, positivamente, che l’Agenzia ha concluso le procedure per l’affidamento dell’incarico di Consigliera di Fiducia, la quale si è insediata nel corso del 2024, con la conseguente [attivazione dello 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 2024 AICS ha avviato n. 1 procedimento per violazione del Codice etico e disciplinare, di competenza dell’UPD. Questo si è concluso con l’irrogazione della sanzione di privazione della retribuzione per n. 4 ore.

Si è poi proceduto alle relative comunicazioni all’Ispettorato della Funzione Pubblica e, ai sensi della Convenzione in essere, anche alla comunicazione al MAECI.

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 2024 l’OIV ha effettuato una missione presso la sede AICS di Dakar (Senegal), con estensione anche alla Mauritania, in quanto uno dei paesi di competenza della sede. L’obiettivo principale ha consistito nel migliorare la performance della cooperazione italiana raccogliendo i bisogni e i *feedback* di partner istituzionali, enti esecutori e beneficiari. La missione ha incluso visite sul campo e la somministrazione di questionari, atti a rilevare l’efficacia e l’efficienza dell’azione dell’Agenzia.

L’analisi dei questionari ha rilevato un alto livello di soddisfazione da parte degli *stakeholder* (oltre il 90% tra governi, enti esecutori e beneficiari), apprezzando in particolare la flessibilità, la capacità di risposta, l’approccio partecipativo e il sostegno tecnico di AICS.

Le conclusioni, [pubblicate sul sito dell’Agenzia](#), sottolineano l’efficacia della metodologia partecipativa, ma suggeriscono ulteriori miglioramenti: semplificare le procedure amministrative, rafforzare la presenza territoriale, adottare un approccio più strutturato al monitoraggio dei risultati, e orientare la cooperazione secondo i principi del "*value for money*" e della sostenibilità-

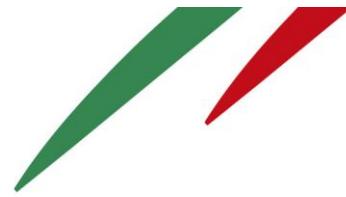
Tale attività si conferma fondamentale per mettere al centro dell’azione di AICS la programmazione condivisa delle attività con gli interlocutori della società civile, enti esecutori e partner istituzionali, al fine di poter pianificare e realizzare una attività di cooperazione che scaturisca dalle reali esigenze delle comunità su cui questa agisce.

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 2024, 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 introdotto, nelle schede degli obiettivi, i valori *baseline* di partenza, al fine di una maggiore comprensione e valorizzazione dei target da raggiungere. I
- ha mantenuto la Struttura Tecnica Permanente quale supporto e interlocutore dell’OIV, nonostante si auspichi, per il 2025, un rafforzamento della stessa, non avvenuto nel corso del 2024.
- è stato 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.

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 e come già era stato indicato in sede di Relazione 2023;
- diversificare l'oggetto degli obiettivi operativi, evitando di assegnare medesimi obiettivi con medesimi target di riferimento, in modo tale da innescare cicli maggiormente virtuosi per la performance e per l'operato collettivo dell'Agenzia;
- 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 e come già riportato in sede di Relazione 2023;
- continuare a perseguire l'obiettivo di un puntuale monitoraggio infrannuale sull'andamento della Performance organizzativa e individuale.
- Alla luce del fatto che la Convenzione tra il MAECI e l'Agenzia per il triennio 2025-2027 non risulta ancora sottoscritta, si raccomanda l'apertura di uno specifico tavolo finalizzato ad una maggiore coerenza e integrazione tra il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia e i criteri di valutazione del MAECI in conformità a quanto previsto dall'art. 14 del d.lgs. n. 150/2009. Tale allineamento risulta particolarmente auspicabile al fine di garantire una visione unitaria degli strumenti di programmazione e una più stretta armonizzazione tra i cicli della performance, del bilancio e della programmazione strategica.

Roma, 14 maggio 2025

Cons. Stefano Glinianski
(Organismo Indipendente di Valutazione)