

Piano della Performance 2017-2019



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

Sommario

1. Presentazione del Piano
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni
 - 2.1 Chi siamo
 - 2.2 Cosa facciamo
 - 2.3 Come operiamo
3. Identità
 - 3.1 L'Amministrazione in "cifre"
 - 3.2 Albero della performance
4. Analisi del contesto
 - 4.1 Analisi del contesto esterno
 - 4.2 Analisi del contesto interno
5. Gli obiettivi strategici
6. Dagli obiettivi strategici a quelli operativi
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance
8. Collegamento con il Programma triennale anticorruzione e trasparenza
9. La valutazione della performance: dalla performance organizzativa alla performance individuale

1. Presentazione del Piano

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

L'Agenzia opera sulla base delle indicazioni emanate dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, funzione svolta dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, nonché sulla base del coordinamento del Comitato interministeriale per la cooperazione allo sviluppo.

Si considerano documenti di indirizzo dell'Agenzia i seguenti:

- Il Documento di Economia e Finanza e in particolare per quanto riguarda l'anno 2017, il DEF 2016 approvato dal Consiglio dei Ministri in data 8 aprile 2016, che a pagina 116 conferma "la determinazione del Governo a perseguire il riallineamento graduale dell'Italia agli standard internazionali della Cooperazione allo sviluppo (media Paesi OCSE), con l'obiettivo di migliorare la qualità e la quantità dell'APS come previsto anche dall'art.30 della legge n. 125 del 2014 (Riforma della cooperazione allo sviluppo).".
- L'Atto di indirizzo del Presidente del Consiglio del 28 novembre 2016 sull'orientamento strategico dell'azione del Governo, e che stabilisce gli "obiettivi generali" del Governo segnatamente: l'attuazione delle politiche settoriali contenute nel citato DEF; la valorizzazione delle risorse finanziarie destinate a specifiche politiche pubbliche massimizzandone il rendimento; l'uso efficiente delle risorse a disposizione.
- Il «Documento triennale di programmazione e di indirizzo e relazione sulle attività di cooperazione» che, nella sua versione per il 2016-2018 approvata dal CICS il 23 marzo 2017 (con successivo parere positivo del Parlamento, e del CNCS del 6 giugno 2017), rappresenta il documento di strategico riferimento per il sistema di cooperazione italiana (art. 12, L.125/2014).
- La convenzione sottoscritta il 20 gennaio 2016 tra il Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e il Direttore dell'Agenzia;
- Il Piano di Efficacia degli Interventi approvato dal Comitato Congiunto (art. 2 comma 3 dello Statuto dell'Agenzia).

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

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

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

Si specifica infine che il presente Piano è redatto tenendo conto dei principi generali di razionalizzazione e semplificazione contenuti nel Decreto Legislativo n. 74 del 25 maggio 2017 (entrato in vigore il 22 giugno 2017) e dei principi contenuti nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica per il Piano della Performance dei Ministeri (n.1 - giugno 2017) .

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

2.1 Chi siamo

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

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

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

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

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

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

L'ordinamento professionale del personale alle dipendenze dell'agenzia è disciplinato dalla normativa sul pubblico impiego 165/2001 e dalle disposizioni dei contratti collettivi. La dotazione organica dell'agenzia è determinata nel limite massimo di 200 unità in sede centrale e 100 nelle sedi estere. Ad essi vanno aggiunti gli esperti ex. L.48/1987, attualmente nella misura di 35 unità.

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

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

L'Agenzia gode di autonomia, ma non si pone in posizione di terzietà rispetto all'esecutivo. Regola i propri rapporti con il MAECI sulla base del meccanismo contrattuale della Convenzione triennale con la quale vengono fissati gli obiettivi da raggiungere. La Convenzione è il risultato della negoziazione tra Agenzia e ministero. Il raggiungimento degli obiettivi fissati nella Convenzione è l'elemento fondamentale nella valutazione dell'operato del direttore dell'Agenzia.

L'Agenzia è, inoltre, sottoposta ai poteri di vigilanza e indirizzo del Ministro e del Vice Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

La ripartizione dei compiti e delle competenze tra ministero e agenzia si caratterizza come segue: resta in capo al ministero l'indirizzo politico e la vigilanza, spetta invece all'agenzia tutto ciò che riguarda la gestione tecnico-operativa della cooperazione, compresa l'attività di interpretazione normativa che si concretizza in pareri per la corretta applicazione delle norme.

Le principali entrate dell'agenzia sono costituite da:

- finanziamenti a carico del bilancio ordinario dello Stato, in base a quanto previsto dalla convenzione con il MAECI, divisi in tre blocchi: funzionamento, personale e interventi;
- Finanziamenti a valere sulla legge n.145 del 2016 (c.d. "legge quadro sulle missioni internazionali"), concernente la partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali ed alle iniziative di cooperazione allo sviluppo per il sostegno dei processi di pace e di stabilizzazione;
- Finanziamenti a valere sul Fondo di Rotazione di cui alla legge 16 aprile 1987, n. 183 (c.d. "La Pergola-Igrue");
- Finanziamenti a valere sull'8 per mille Stato ai sensi dell'art. 18, comma della L.125/2014;
- (dal 2018) esecuzione di programmi europei di aiuto allo sviluppo, attraverso la gestione centralizzata indiretta (c.d. cooperazione delegata);
- Altri proventi (es. Fondo per l'Africa di cui all'articolo 1, comma 621 della Legge 11 dicembre 2016, n. 232, relativamente al solo 2017).

2.2 Cosa facciamo

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

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

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

L'Agenzia contribuisce al raggiungimento di tali obiettivi svolgendo, nel quadro degli indirizzi politici emanati dal MAECI, le attività a carattere tecnico-operativo connesse alle fasi di istruttoria, formulazione, finanziamento, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione. Essa propone, attraverso il Direttore, al Comitato congiunto, per la propria competenza, le iniziative da approvare e lo informa di quelle sulle quali il Direttore dispone autonomamente.

Per la realizzazione delle singole iniziative, l'Agenzia opera attraverso i soggetti identificati dalla legge istitutiva come parte del "sistema della cooperazione italiana allo sviluppo" (Enti locali, OSC, amministrazioni dello stato, Università, privato profit, etc), selezionati mediante procedure comparative, o attraverso partner internazionali, salvo quando si richieda il suo intervento diretto.

Ulteriori possibilità operative sono:

- l'erogazione di servizi, assistenza e supporto tecnico alle altre amministrazioni pubbliche che operano nell'ambito della cooperazione allo sviluppo;
- l'acquisizione di incarichi di esecuzione di programmi e progetti dell'Unione europea, di banche, fondi e organismi internazionali e la collaborazione con strutture di altri Paesi aventi analoghe finalità;

- la promozione di forme di partenariato con soggetti privati per la realizzazione di specifiche iniziative;
- la realizzazione di iniziative finanziate da soggetti privati.

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

In tale contesto, nel 2016 l'Agenzia, nel rispetto del documento triennale di programmazione e di indirizzo 2015-2017 - che ha definito settori e Paesi prioritari e d'intervento - e in linea con le politiche settoriali dei Paesi partner, ha realizzato iniziative a dono finanziate attraverso i canali bilaterale, multilaterale e emergenza (che li comprende entrambi).

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

- l'agricoltura e la sicurezza alimentare, la nutrizione, le filiere produttive, l'ambiente, il sostegno allo sviluppo del settore privato;
- lo sviluppo umano: salute, istruzione, formazione, impiego come settori a maggiore impatto e ritorno di investimento;
- l'accesso all'acqua come elemento centrale nelle politiche di coesione sociale per la promozione dello sviluppo sostenibile.

Per raggiungere gli obiettivi prefissati l'Agenzia promuove e finanzia attività mirate di studio e ricerca (es. migrazioni e sviluppo, piattaforma energia, analisi di mercato sul settore privato) in sinergia con eventi pubblici di approfondimento tecnico su temi della cooperazione allo sviluppo.

2.3 Come operiamo

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

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

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

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

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

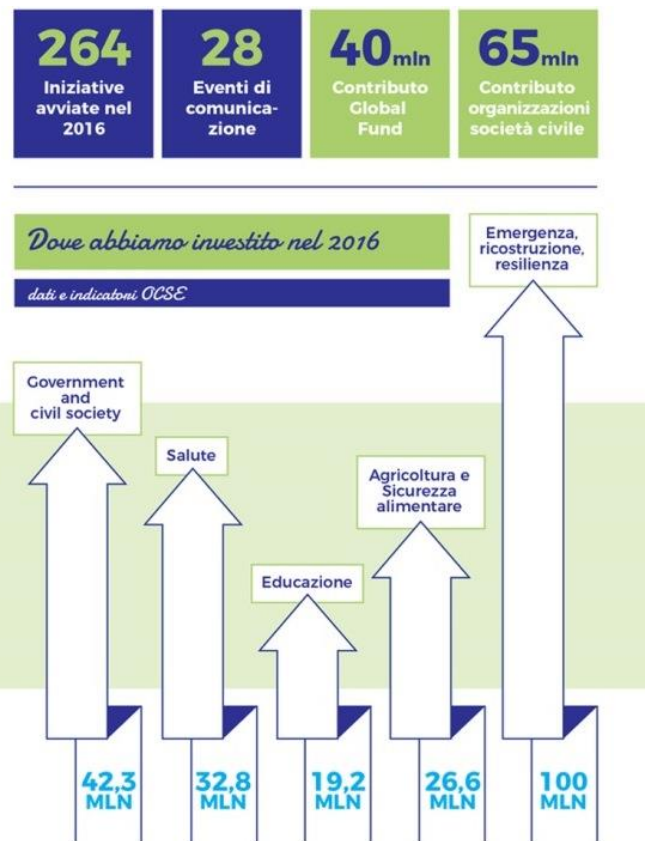
3. Identità

3.1 L'Amministrazione in "cifre"

Inputs



Deliverables



3.2 Albero della performance

Missione

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

Area Strategica: "Istituzionale e proiezione esterna"

Rafforzare l'unitarietà e la trasparenza della cooperazione allo sviluppo

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

Area Strategica: "Gestione e monitoraggio progetti"

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

1. Migliorare l'efficienza operativa del ciclo di vita delle iniziative progettuali
2. Rafforzare l'efficacia e la qualità delle iniziative progettuali
3. Contribuire ad assicurare tempestività nella risposta alle emergenze umanitarie, alle crisi protratte e alle situazioni di fragilità

Area Strategica: "Partenariati"

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

1. Garantire efficienza, tempestività e trasparenza nella concessione di contributi
2. Incrementare il coinvolgimento del settore privato nella cooperazione allo sviluppo

Area Strategica: "Finanziamenti"

Ampliare la dotazione finanziaria dell'Agenzia (art. 18 L. 125/2014)

1. Espandere l'attività di esecuzione di progetti dell'UE, attraverso la gestione centralizzata indiretta ("cooperazione delegata")
2. Diversificare le fonti di finanziamento dell'Agenzia

Area Strategica: "Consolidamento strutturale"

Massimizzare l'utilizzo delle risorse umane e finanziarie per portare a compimento la fase di start-up dell'Agenzia

1. Standardizzazione procedure e protocolli IT
2. Rafforzare la comunicazione interna
3. Rafforzare la gestione finanziaria al centro e in periferia
4. Adeguare le risorse umane ai compiti assegnati all'Agenzia
5. Prevenire la corruzione e promuovere l'integrità, implementando gli standard OCSE

4. Analisi del Contesto

4.1 Analisi del Contesto esterno

Lo scenario internazionale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

In sintonia con il dibattito che ha portato all'approvazione dell'Agenda 2030, durante la terza Conferenza sul Finanziamento per lo Sviluppo era stata approvata nel luglio 2015 l'**Addis Ababa Action Agenda**. Il documento contiene diverse misure volte a generare investimenti per affrontare le sfide economiche, sociali e ambientali globali e sancisce la necessità di adottare un approccio olistico, che integri tutte le dimensioni dello sviluppo, affrontando il tema degli strumenti e delle risorse con cui applicare l'Agenda 2030. Gli elementi essenziali del documento, che ribadisce quanto

stabilito durante la prima conferenza di Monterrey (2002) circa la complementarietà delle diverse fonti di finanziamento per raggiungere lo sviluppo (sancendo la fine di un'ottica centrata sul solo aiuto pubblico allo sviluppo), sono così riassumibili:

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

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

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

La **presidenza italiana del G7** riunitosi a Taormina nel 2017 ha costituito un'occasione per contribuire all'agenda, focalizzata su temi cruciali per il nostro Paese, quali mobilità umana - declinata in termini non solo di stabilità e sicurezza, ma anche di legame con il nesso tra migrazioni e sviluppo-, sostenibilità economica, ambientale e sociale, riduzione delle disuguaglianze, lavoro e competenze nell'ottica di nuovi e innovativi contesti produttivi.

Nel giugno del 2017, infine, è stato approvato il nuovo **European Consensus on Development**, che costituisce al contempo l'espressione della visione condivisa e il quadro di riferimento per le politiche e gli interventi dell'**Unione Europea** e dei suoi Stati Membri in materia di cooperazione allo sviluppo. Esso fissa i principi che guideranno gli approcci e le strategie dell'UE e dei suoi Membri nell'attuazione dell'Agenda 2030, sia nelle relazioni con i Paesi partner che al proprio interno, contribuendo anche, in linea con la *Global strategy on the EU's Foreign and Security Policy*, al raggiungimento delle priorità dettate dalle politiche dell'azione esterna dell'Unione.

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

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

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

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

Innanzitutto, l'**Unione Europea**. La Commissione europea è il più importante donatore al mondo e consente agli Stati Membri accreditati di accedere ai fondi della cosiddetta cooperazione delegata, ovvero di ricevere fondi dell'Unione Europea per realizzare proprie iniziative. L'AICS ha avviato nel 2017 la procedura di accreditamento alla cooperazione delegata che le consentirà di attuare interventi di cooperazione in accordo con la Commissione Europea o con altri Stati Membri, in quei Paesi e settori prioritari dove è riconosciuto alla nostra cooperazione un "ruolo guida", in virtù di una consolidata presenza sul territorio e di un sostanziale impegno bilaterale a livello governativo. Tale procedura prevede la valutazione – da parte di una società indipendente – dell'AICS su "7 Pillar" (1 Internal Control, 2 Accounting, 3 External Audit, 4 Grants, 5 Procurement, 6 Financial Instruments, 7 Sub-Delegation).

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

Vale qui la pena solo accennare rapidamente al legame privilegiato che si può avere con le agenzie onusiane basate a Roma, dette anche del "polo romano": FAO, IFAD, WFP e Bioersity International su cui viene capitalizzata la prossimità fisica e il patrimonio di relazioni con la cooperazione italiana.

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

Lo scenario nazionale

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

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

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

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

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

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

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

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

La Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo (DGCS) del MAECI, che ha il compito di assistere il Ministro e il Vice Ministro in particolare in materia di definizione degli indirizzi di programmazione con riferimento alle aree di intervento, rappresentanza politica e coerenza

dell'azione italiana in ambito delle OO.II. e delle relazioni bilaterali, proposta di contributi volontari alle OO.II. e sugli interventi di emergenza umanitaria e sui crediti d'aiuto, valutazione dell'impatto degli interventi di cooperazione allo sviluppo e verifica del raggiungimento degli obiettivi programmatici.

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

La Cassa Depositi e Prestiti spa, chiamata a ricoprire il ruolo di istituzione finanziaria per la cooperazione allo sviluppo sia assistendo il MAECI e l'AICS nell'istruttoria e gestione dei crediti concessionali e nella strutturazione di prodotti di finanza per lo sviluppo nell'ambito di accordi con organizzazioni finanziarie europee o internazionali o della partecipazione a programmi dell'Unione Europea, che investendo risorse proprie in iniziative di cooperazione allo sviluppo, anche in cofinanziamento con soggetti privati, pubblici o internazionali. Nel luglio 2016 è stata stipulata una convenzione tra MAECI, Agenzia e Cassa Depositi e Prestiti, che consentirà di facilitare l'accesso ai fondi europei e avviare iniziative di blending, nonché di attrarre risorse dal settore privato per la realizzazione di interventi di cooperazione.

Gli attori del sistema italiano di cooperazione allo sviluppo

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

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

I bandi per il finanziamento di iniziative proposte da organizzazioni della società civile sono stati un'occasione per stimolare la messa a sistema delle competenze provenienti da dimensioni ed esperienze differenti della società italiana. Pur riconoscendo la peculiarità dell'expertise delle organizzazioni storicamente impegnate in progetti di cooperazione, tali bandi hanno promosso e premiato la creazione di partnership con gli altri attori del "sistema italiano".

Nella direzione di attivare sinergie tra gli attori e di sfruttare l'effetto leva tra diversi donatori, si muove l'avviso emanato per il finanziamento di iniziative degli Enti territoriali. A supporto dell'impegno, in alcuni casi decennale, delle Regioni e dei Comuni italiani nel campo dello sviluppo sostenibile, l'AICS mette a disposizione fondi con cui potranno essere finanziate iniziative proposte dagli Enti territoriali e co-finanziati progetti per cui l'Ente proponente abbia già ottenuto fondi a valere su Programmi dell'Unione Europea.

La nuova legge sulla cooperazione, in armonia con gli indirizzi internazionali, individua infine come nuovo attore importante dello scenario il privato profit.

L'AICS ha avviato la propria strategia di coinvolgimento e collaborazione con i soggetti aventi finalità di lucro la cui azione sia improntata a criteri e standard condivisi: impatto misurabile sullo sviluppo, addizionalità, neutralità e trasparenza, interessi e obiettivi condivisi e cofinanziamento, effetto di stimolo, conformità alle norme lavorative, sociali, ambientali e fiscali, rispetto dei diritti umani.

Con un approccio graduale e progressivo, si è partiti col lancio di un primo bando pilota per il supporto di progetti presentati da soggetti privati profit che abbiano un carattere innovativo e promuovano l'imprenditorialità sociale, giovanile, a basso costo, ad alto contenuto tecnologico e ad impatto sugli obiettivi di sviluppo sostenibile nei paesi partner.

4.2 Analisi del Contesto interno

Gli organi dell'Agenzia

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

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

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

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

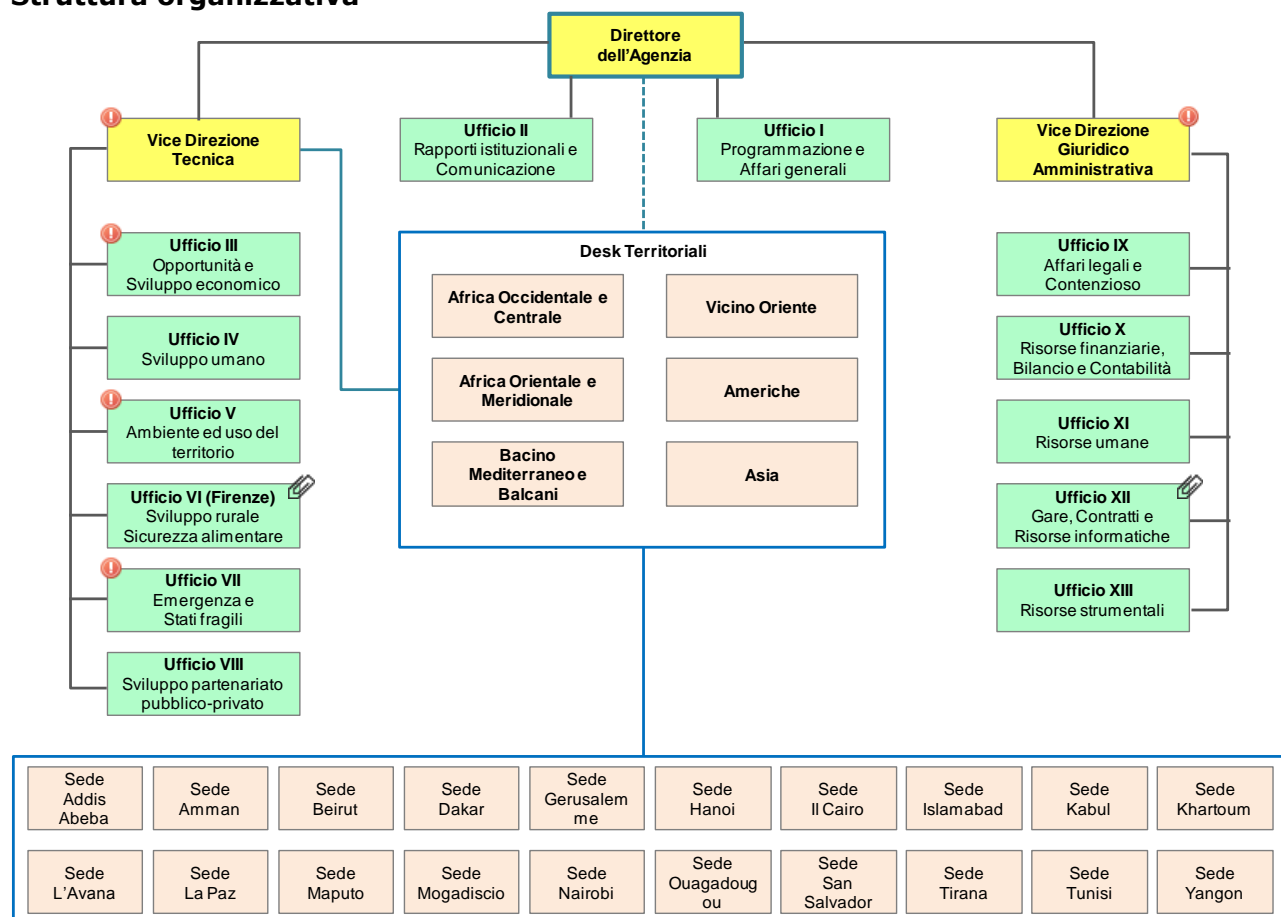
Attualmente la funzione del Direttore dell'Agenzia è ricoperta, a decorrere dal 23 novembre 2015, dalla dott.ssa Laura Frigenti.

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

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

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

Struttura organizzativa



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

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

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

Le Unità contraddistinte in figura dal simbolo ! identificano posizioni tuttora vacanti; quelle con il simbolo *graffetta* posizioni in reggenza.

Organizzazione territoriale

Per lo sviluppo delle proprie attività nei Paesi partner, l'Agenzia si avvale di sedi all'estero che possono essere delegate alla gestione delle iniziative di cooperazione e delle relative risorse, nei limiti previsti dall'articolo 17, comma 3, della legge istitutiva.

Lo Statuto prevede la possibilità di istituire fino a un massimo di 30 sedi, attualmente ne sono state istituite 20.

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

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

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

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

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

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

Risorse umane

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

Al momento della sua entrata in operatività, il 1° gennaio 2016, l'Agenzia disponeva solo del personale funzionariale prima operativo presso la Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo, che aveva deciso di esercitare l'opzione di transito in AICS e del personale dell'ex-IAO. Rispetto alle 200 unità previste per il suo pieno funzionamento a regime, all'avvio delle attività l'AICS risultava chiaramente sotto-staffata.

Ad oggi la pianta organica è stata rafforzata, con l'assunzione sia di dirigenti che di ulteriori funzionari, ma non completata, dal momento che mancano ancora figure chiave a livello dirigenziale (compresi i due vice direttori, tecnico e giuridico-amministrativo) e figure a livello funzionariale.

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

- personale delle aree funzionali, "di ruolo", dipendente dell'Agenzia, che comprende il personale dell'ex-IAO di Firenze e il personale comandato che, avendo optato (cfr. in seguito) verrà immesso nei ruoli con decorrenza 1 agosto 2017.;
- personale comandato, dipendente di altre Amministrazioni pubbliche ma operante presso e per conto dell'Agenzia, parte del quale potrà essere immesso nei ruoli attraverso le procedure ordinarie di mobilità.
- personale con qualifica di esperto ex legge 49/87, dipendente dell'Agenzia;
- collaboratori esterni, non dipendenti dell'Agenzia (Co.Co.Co).

La seguente tabella riporta la consistenza del personale in servizio presso l'Agenzia, ripartito per tipologia di contratto, raffrontando il dato al 31.12.2016 con quello al 21.06.2017.

Consistenza iniziale e intermedia del personale anno 2017		
Qualifica	Personale al 31/12/2016	Personale al 21/06/2017
A1F1	4	4
A2F1	16	9
A2F2	11	14
A2F3	19	17
A2F4	5	5
A2F5	6	6
A2F6	4	4
A3F1	19	20
A3F1T		1
A3F2	3	3
A3F3	14	10
A3F3T		1
A3F4	16	14
A3F4T		2
A3F5	8	8
A3F6	5	5
A3F7	2	2
Collaboratore esterno	30	30
Esperto ex Legge 49/87	37	35
Dirigente 2F	5	8
Direttore	1	1
TOTALE	205	199

Entro la fine del 2017 andranno in pensione 6 unità di personale, di cui 1 Dirigente, 3 funzionari e 2 esperti.

Nel corso del 2017, per fronteggiare le difficoltà nella dotazione organica, da una parte è stata richiesta al Ministro una modifica al regolamento organizzativo che consentisse di avere un maggior numero di posizioni ricopribili ex art. 19, comma 5bis, del D.Lgs. n. 165/2001 (Testo Unico pubblico impiego); dall'altra si è valutato con la Funzione Pubblica la possibilità di operare ai sensi del Decreto Legge n. 78 del 2010, articolo 9, comma 36 ("enti di nuova istituzione"), in quanto compatibile con le esigenze di immediatezza nel disporre di personale di livello tanto delle aree funzionali che dirigenziale.

Il processo di definizione dell'organico non si è mai arrestato, lavorando su più fronti: il completamento dei profili del personale, oggetto della prescritta consultazione con le organizzazioni sindacali; l'avvio delle procedure per l'inquadramento nei ruoli; l'assunzione di nuovi dirigenti; la positiva soluzione della vicenda relativa ai comandi concessi dalla Pubblica Istruzione; l'ingresso di nuove e valide professionalità in regime di mobilità da altre amministrazioni.

Analogamente, sul fronte delle sedi estere, sono stati rinnovati i Titolari delle sedi e si è proceduto all'assunzione del personale locale secondo le nuove linee guida per il reclutamento.

Per quanto riguarda la procedura relativa agli inquadramenti del personale comandato che ha espresso diritto di opzione al transito nei ruoli dell'Agenzia, è stata già avviata la fase di inquadramento nei ruoli del personale comandato, sia proveniente dal MAECI, che da altre Amministrazioni, che ha espresso diritto di opzione, ai sensi dell'art. 19, c.2 lettere a) e b) della L.125/2014.

Tranne il personale MAECI, che non necessita del nulla-osta al transito nei ruoli, è stato già formalmente richiesto il parere favorevole alle varie Amministrazioni di provenienza del personale comandato, incluso il personale del comparto Scuola e dell'AFAM, e si intende effettuare il transito nei ruoli, contestuale per tutto il personale, entro l'1 agosto 2017.

Il personale verrà inquadrato, a seguito di Decreto Direttoriale e contratti individuali di lavoro, in due diversi profili professionali, nelle varie Aree funzionali di appartenenza (profilo amministrativo e tecnico) secondo le esperienze professionali acquisite nel proprio percorso di carriera.

Una volta concluso questo processo di inquadramento, si intenderà attivare la mobilità in entrata ex art. 30 L.165/2001, con particolare favore per il personale comandato – che non ha i requisiti di legge per avvalersi del diritto di opzione - proveniente da altre Amministrazioni, ai sensi dell'art. 30, comma 2-bis della L.165/2001 e della circolare Dipartimento Funzione Pubblica U.P.P.A – PCM DFP 0011786 P-4 17.1.7.4 del 22.2.2011.

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

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

Risorse finanziarie

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

I mezzi finanziari complessivi dell'Agenzia sono costituiti:

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

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

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

http://www.aics.gov.it/?page_id=9210

5. OBIETTIVI STRATEGICI

5.1 Gli **obiettivi strategici** (o - come da recente denominazione introdotta dal Decreto Legislativo n. 74/2017- “**specifici**”) dell’Agenzia, sono stati identificati in coerenza con l’art. 5, comma 2, del Decreto Legislativo n. 150/2009, segnatamente come:

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

Nel caso dell’Agenzia, essi sono in sintonia con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e in particolare con il Documento di Economia e Finanza 2017-2020.

In particolare, nel corso del triennio 2017-2019 l’Agenzia porterà a compimento un percorso che si articola in **cinque macroaree** (cfr. 3.2 “Albero della Performance”), i cui primi passi trovano già quest’anno immediata rappresentazione nei risultati attesi da misurarsi con i gli indicatori correlati.

5.2 Gli **obiettivi strutturali**

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

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

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

- portare a compimento gli interventi di cooperazione ereditati dalla DGCS
- fornire gli elementi informativi per il monitoraggio da parte del Ministero vigilante
- emettere pareri legali e gestire il contenzioso
- realizzare la valutazione tecnico-economica delle iniziative a dono e credito d’aiuto e il controllo di qualità per l’esame della loro ammissibilità al finanziamento
- monitorare il ciclo del progetto delle iniziative
- ampliare la trasparenza sui processi organizzativi e i risultati raggiunti
- garantire la sicurezza dei luoghi di lavoro
- gestire il personale comandato
- istituire l’ufficio per procedimenti disciplinari (UPD)
- favorire la modernizzazione dei servizi attraverso la digitalizzazione
- portare a termine tutti gli altri compiti che la normativa assegna all’Agenzia e che non sono contemplati in modo specifico in questo Piano

Va evidenziato tuttavia che lo scenario evolutivo descritto risente fortemente delle difficoltà in cui versa la struttura organizzativa.

Infatti, dal 1.1.2016 l'Agenzia si è trovata ad agire e a "competere" in un contesto esterno e internazionale di cooperazione già strutturato, con le caratteristiche però di una "start-up", ossia di una macchina amministrativa ancora in fase di "rodaggio".

Ciononostante, grazie all'impegno profuso da molti dei soggetti coinvolti, sono stati ottenuti importanti risultati; sia sul fronte del funzionamento della struttura, sia sul fronte delle attività che costituiscono il "core" della missione istituzionale.

Mole criticità, sul fronte del funzionamento e delle dotazioni d'organico e strumentali, restano irrisolte, ma il percorso per superarle è stato individuato.

6. Dagli obiettivi strategici a quelli operativi

Gli obiettivi operativi rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici e sono dunque funzionali al loro raggiungimento. Essi vengono elencati, assieme agli indicatori e ai risultati attesi in ciascuno dei tre anni del Piano, nella **Tabella allegata**.

- Coerenza del Piano con la Convenzione MAECI-AICS

Una parte gli obiettivi operativi del presente Piano viene misurata con l'utilizzo di indicatori tratti dall'articolo 3 ("obiettivi e risultati attesi") della Convenzione sottoscritta il 20 gennaio 2016 tra il Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e il Direttore dell'Agenzia.

Tuttavia, trattandosi di obiettivi specifici o in alcuni casi di indicatori, per contemplarli nel Piano in modo corretto è stato seguito un approccio bottom-up, per cui essi vengono inquadrati in una prospettiva più ampia, con l'inserimento nelle macro-aree strategiche, e posti a servizio del raggiungimento della mission dell'Agenzia, in un'ottica di complementarietà con gli obiettivi propri che essa si prefigge per essere all'altezza del compito assegnatole.

Da notare inoltre che il presente Piano non incorpora tutti gli obiettivi specifici della Convenzione suddetta ma solo quelli che hanno valenza per il 2017-2018 (non sono inclusi pertanto gli obiettivi già raggiunti, come ad esempio l'adozione del piano dei conti, del manuale di contabilità, la realizzazione del sito internet, etc.).

Il Piano altresì non incorpora quegli obiettivi specifici che ricadono nell'alveo della *compliance* (es. adozione del Piano anticorruzione, del codice etico, banca dati etc) a cui l'Agenzia è comunque tenuta nell'ambito della sua attività istituzionale e stante il quadro giuridico di riferimento.

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

FASE	ATTIVITA'	RESPONSABILE
Programmazione	Documento di Economia e Finanza 2017-2020	Governo
Programmazione	Documento Triennale di indirizzo sulla cooperazione	CICS
Programmazione	Convenzione triennale MAECI-AICS	Direttore AICS
Programmazione	Indicazione a dirigenti delle macro-aree e obiettivi strategici proposti	Dirigente Ufficio I
Programmazione	Presentazione di proposte di modifica di obiettivi strategici, operativi, relativi indicatori	Dirigenti
Programmazione	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione al Comitato Direttivo	Dirigenti Ufficio I e XI
Programmazione	Parere positivo del Comitato Direttivo e approvazione da parte del Direttore	Comitato Direttivo, Direttore
Programmazione	Trasmissione all'OIV del progetto di Piano della Performance	Dirigenti Uffici I e X
Programmazione	Adozione del Piano della Performance	Direttore
Programmazione	Comunicazione e condivisione con il Personale dell'Agenzia	Direttore, Dirigenti
Programmazione	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale	Ufficio II
Programmazione	Definizione degli obiettivi dei dirigenti	Direttore
Monitoraggio	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttore, Dirigenti
Monitoraggio	Report al Direttore e al Comitato Direttivo	Servizio Audit/Controllo (istituendo)

Valutazione	Raccolta e gestione schede valutazione individuali	Ufficio I
Valutazione	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
Valutazione	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza.	Valutati
Valutazione	Eventuale valutazione di seconda istanza	Ufficio XI / Direttore
Rendicontazione	Relazione sulla Performance	Servizio Audit/Controllo (istituendo)
Rendicontazione	Approvazione e trasmissione all'OIV	Comitato Direttivo e Direttore

8. Collegamento con il Programma triennale anticorruzione e trasparenza

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

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

Per ciò che riguarda, in particolare, il coordinamento tra il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza ed il Piano della performance, si rappresenta che in quest'ultimo sono presenti specifici obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza nella macro-area "consolidamento strutturale".

Essi sono associati a specifici indicatori direttamente legati alle misure per la mitigazione del rischio corruttivo, nonché al rispetto della tempistica di pubblicazione su "Amministrazione trasparente", così come rappresentato nel Piano di prevenzione per la corruzione e trasparenza e per gli adempimenti in tema di trasparenza, redatto in conformità a quanto previsto dalle Linee guida ANAC adottate con delibera n. 1310 del 28.12.2016.

9. La valutazione della performance: dalla performance organizzativa alla performance individuale

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

Resta fermo l'obbligo di formalizzare l'assegnazione degli obiettivi individuali ai dirigenti in servizio (3 uffici su 13 risultano attualmente vacanti) ai fini della valutazione della *performance* individuale, con le modalità previste dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'Agenzia adottate con Delibera del Direttore n.48 del 6 aprile 2017.

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