



---

*ALLEGATO 1 A*

---

# Piano della Performance 2021-2023



# Indice

## SEZIONE PRIMA: Piano della Performance

1. INTRODUZIONE	pg. 3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	pg. 5
2.1 Chi siamo	pg. 5
2.2 Cosa facciamo	pg. 6
2.3 Come operiamo	pg. 8
3. AMBITI STRATEGICI DI INTERVENTO E ALBERO DELLA PERFORMANCE	pg. 9
4. ANALISI DEL CONTESTO	pg. 11
4.1 Analisi del contesto esterno	
4.2 Analisi del contesto interno	
5. OBIETTIVI STRATEGICI E SPECIFICI	pg. 19
5.1 Gli obiettivi specifici dell'agenzia	
5.2 gli obiettivi strutturali e il rinvio agli strumenti di controllo di gestione	
6. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	pg. 20
7. COLLEGAMENTO CON IL PROGRAMMA TRIENNALE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	pg. 22
8. COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	pg.23

## SEZIONE SECONDA: Piano organizzativo per il lavoro agile

1. PRESENTAZIONE DEL POLA 2021-2023	PG. 24
-------------------------------------	--------

## ALLEGATI

ALLEGATO 1/A: OBIETTIVI E INDICATORI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 1/B: PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE

*Atto allegato alla determina 32/2021 del giorno 08.02.2021*

# SEZIONE PRIMA: IL PIANO DELLA PERFORMANCE

## 1. Introduzione

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

L’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (“AICS”) ha personalità giuridica di diritto pubblico, è soggetta al potere di indirizzo e vigilanza del MAECI. Gode di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa contabile e finanziaria. Le indicazioni di indirizzo emanate dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (“MAECI”) sono contenute, in parte significativa, negli obiettivi della Convenzione tra le due istituzioni che ne regola i rapporti, ai sensi della normativa.

### **Addendum alla Convenzione a seguito dell’impatto della pandemia**

**Un addendum alla Convenzione tra il MAECI e l’AICS per il triennio 2019-2021, sottoscritta il 12 luglio 2019, è stato approvato dalle parti ed è entrato in vigore, con la firma del Ministro, in data 05.01.21. L’addendum adegua gli obiettivi iniziali, indicati per il triennio 2019-2021, all’imprevedibile situazione conseguente alla emergenza pandemica. Pertanto, nell’ambito di una più complessiva revisione dell’approccio del piano della performance, si è provveduto ad adeguare e aggiornare il presente documento.**

Nel nuovo Piano della performance 2021-2023 gli obiettivi rimangono coerenti con quelli aggiornati dall’Addendum alla Convenzione di cui sopra e in linea con gli altri documenti di indirizzo di Governo, cui l’Agenzia deve attenersi, quali:

Il Documento di Economia e Finanza (“DEF”) approvato in data 30.04.2020 e la Nota di aggiornamento del 14.10.2020

Il «Documento triennale di programmazione e di indirizzo 2019 -2021», attualmente vigente, che rappresenta il documento strategico di riferimento per il sistema di cooperazione italiana (art. 12, L.125/2014).

Il presente Piano della Performance tiene altresì conto degli impegni internazionali maggiormente rilevanti (cfr. la sezione “Contesto esterno”), dell’impegno dell’Italia quale Presidente di turno del G20 nell’anno in corso e del posizionamento come paese del G7.

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

A tale proposito, ai sensi dell’art.20 della Legge istitutiva 125/2014, l’azione di cooperazione allo sviluppo è soggetta a processi di valutazione indipendente di cui è responsabile il Ministero vigilante e che hanno come oggetto la valutazione 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.

Il nuovo Piano della performance 2021-2023 rappresenta una evoluzione dei precedenti con l’ambizione di realizzare tre operazioni: aggiornare obiettivi oramai desueti, raggiunti o che avevano perduto valenza strategica; semplificare fortemente l’impianto e fargli assumere un’impronta di indirizzo strategico generale più evidente; avviare una transizione che nei prossimi anni sposterà il focus generale del piano da obiettivi quantitativi, puntuali e a volte troppo simili ad attività di compliance verso obiettivi qualitativi di cui dovremo essere in grado di misurare l’impatto.

Abbiamo innanzitutto proceduto a uniformare terminologia, tassonomia e scelta degli indicatori alle linee guida uniformi della Funzione pubblica, cercando di inserire tanto alcuni “Indicatori comuni per le funzioni di supporto delle Amministrazioni

Pubbliche (circolare FP 30.12.2019) che tenendo conto degli “ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa” (art. 8 del d.lgs. 150/2009).

Sono state tenute in considerazione le osservazioni fatte dall’OIV nell’ultimo “documento di validazione della relazione sulla performance” del giugno 2020 e in particolare per quanto riguarda:

- 1) La pianificazione necessaria al consolidamento della struttura;
- 2) La centralità della valutazione partecipativa e la predisposizione di strumenti metodologici e informatici adeguati;
- 3) Lo snellimento burocratico legato alla gestione dei progetti promossi;
- 4) La maggiore trasversalità degli obiettivi di trasparenza;
- 5) L’indicazione della fonte dei dati funzionali alla misurazione del raggiungimento degli obiettivi;
- 6) La sinteticità e chiarezza della relazione introduttiva, dell’albero della performance quale presupposto per la massima leggibilità della futura Relazione della performance.

Il piano è organizzato in tre ambiti, definiti specificatamente, sotto una nuova e più ampia descrizione della mission istituzionale.

Le tabelle riportano poi, per ciascun ambito, gli obiettivi strategici e quelli specifici, con indicatori, risultati attesi, pesatura e unità responsabili (Allegato 1/a). La sezione seconda del Piano è dedicata al Piano Organizzativo per il lavoro agile, come da normativa vigente.

E’ importante considerare, sotto il profilo del costante miglioramento degli strumenti a servizio del monitoraggio del ciclo della performance, che si è avviato lo sviluppo di un applicativo informatico, nel sistema di gestione integrato di AICS (SIGOV), dedicato esclusivamente alla performance che integrerà e digitalizzerà tutti questi dati, li collegherà al sistema di valutazione personale, sarà complementare al modulo di controllo di gestione anch’esso previsto nell’architettura di SIGOV.

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

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

### 2.1 Chi siamo

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

Sorta come una delle principali novità della legge di riforma della cooperazione, con l'ambizione di allineare l'Italia ai principali partner europei e internazionali nell'impegno per lo sviluppo, all'Agenzia è stato affidato il compito di agire come piattaforma specializzata 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, è soggetta al potere di indirizzo e vigilanza del MAECI. Gode di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa contabile e finanziaria.

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. Tutti i documenti sono rinvenibili sul sito istituzionale dell'Agenzia, nella sezione trasparenza (<https://aics.portaleamministrazionetrasparente.it/>). In via più generale, esso rinvia ai principi delle Leggi n. 241/1990 e Decreto Legislativo n. 165/2001 e successive modifiche).

L'ordinamento professionale del personale alle dipendenze dell'AICS è disciplinato dalla normativa sul pubblico impiego 165/2001 e dalle disposizioni dei contratti collettivi. La dotazione organica dell'Agenzia è determinata nel limite massimo di 240 unità in sede centrale e 150 nelle sedi estere (Art. 19, comma 6 della legge 125/2014). Ad essi vanno aggiunti gli esperti ex L.49/1987, categoria speciale ad esaurimento, tuttora in servizio presso l'Agenzia.

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 pubblica (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 ed è sottoposta ai poteri di vigilanza e indirizzo del Ministro e del Vice Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

Resta in capo al Ministero l'indirizzo politico e la vigilanza, spetta invece all'Agenzia tutto ciò che riguarda la gestione degli interventi di cooperazione, la presa in carico degli aspetti amministrativi, l'analisi economica e sociale dei settori specifici e dei Paesi in cui intervenire, la partecipazione al dibattito interazionale specializzato sui temi dello sviluppo.

I rapporti con il MAECI, come per tutte le Agenzie pubbliche, sono regolati attraverso la sottoscrizione della sopra citata Convenzione triennale, con la quale vengono fissati alcuni obiettivi strategici e disciplinati i rispettivi ambiti di competenza, gli obblighi nonché le specifiche attribuzioni di ciascun Ente nel caso di specifiche procedure.

Difatti, nel caso di iniziative nell'ambito dell'emergenza umanitaria (art. 10 della L.125/2014) e attinenti al multilaterale (art. 5 della L. 125/2014) si può parlare di competenze congiunte e di procedure miste per la cui conclusione e realizzazione è necessario il concorso e il contributo di entrambi i soggetti. Funzione analoga di coordinamento delle rispettive competenze viene svolta

dalla Convenzione tripartita tra AICS, MAECI e Cassa Depositi e Prestiti per quel che attiene la gestione dei crediti di aiuto (art. 8 della L. 125/2014) e della approvazione delle iniziative con risorse proprie di CDP (art. 22, c.4 della L.125/2014).

Le principali entrate dell’Agenzia sono costituite da:

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

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

L’Agenzia presenta quadrimestralmente una Relazione delle proprie attività all’autorità vigilante attraverso la direzione generale della Cooperazione allo Sviluppo e una relazione annuale al Ministro degli Affari esteri e della Cooperazione Internazionale. In entrambe si dà conto del raggiungimento degli obiettivi definiti dalla Convenzione con il Maeci e che sono in larga parte richiamati dal presente Piano della Performance. I dati principali dell’attività dell’Agenzia sono poi descritti nell’Annual report (<https://www.aics.gov.it/home-ita/pubblicazioni/rapporto-annuale/>) e nella Relazione annuale sulle attività della cooperazione presentata dal MAECI al Parlamento.

## 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’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’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d’azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell’ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs – in un grande programma d’azione per un totale di 169 ‘target’ o traguardi. L’azione dei AICS è informata allo spirito e alle indicazioni degli SDG, le iniziative finanziate sono classificate sulla base del contributo fornito al raggiungimento dei diversi “goal” e la struttura stessa degli uffici tecnici dell’Agenzia è plasmata sulle “cinque P” che individuano i grandi ambiti di azione dell’Agenda: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership.

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

approvare e lo informa di quelle sulle quali il Direttore dispone autonomamente. La L. 125/2014 (art. 17, comma 6) riconosce al Direttore dell’Agenzia un’autonomia decisionale di spesa entro un limite massimo di due milioni di euro.

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

Ulteriori possibilità operative sono:

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

L’Agenzia contribuisce, inoltre, alla definizione della programmazione annuale dell’azione di cooperazione allo sviluppo.

In tale contesto, l’Agenzia, nel rispetto del Documento triennale di programmazione e di indirizzo, approvato dal Consiglio dei Ministri nel quale sono definiti settori e Paesi prioritari, in linea con le politiche settoriali dei Paesi partner, realizza iniziative a dono attraverso i canali bilaterale, multilaterale e di emergenza (che li comprende entrambi).

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

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

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

L’Agenzia si è inoltre accreditata presso la Commissione europea, superando l’esame di valutazione concernente le capacità operative e la trasparenza e affidabilità delle procedure di spesa, per la gestione di progetti di c.d. “cooperazione delegata”. Si tratta di iniziative di cooperazione finanziate da risorse comunitarie e la cui implementazione è affidata a enti nazionali accreditati.

Ad oggi l’AICS ha in gestione progetti per quasi 200 milioni di euro in Senegal, Niger, Sudan, RCA, Libano, Giordania e Libia e sta negoziando nuovi accordi con Bruxelles per l’esecuzione di nuovi progetti in Albania, Burkina, Egitto, Niger, Kenya, Sudan, Colombia, Etiopia, Tunisia, Mozambico e Libano.

## 2.3 Come operiamo

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

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

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

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

L'Agenzia si articola su due livelli territoriali: uffici nazionali (Roma e Firenze) e sedi estere (attualmente in numero di 19).

### 3. Ambiti strategici di intervento e albero della performance



## MISSIONE

Formulare, finanziare e gestire, sulla base di criteri di efficacia, efficienza ed economicità iniziative di cooperazione internazionale per lo sviluppo dei territori, la promozione sociale e umana delle persone e delle comunità locali, la tutela dei diritti al fine di accrescerne l'impatto di cambiamento positivo, coerente con i principi dello sviluppo sostenibile, e per diffondere i valori dell'educazione alla cittadinanza globale

### Miglioramento degli interventi di cooperazione

Migliorare l'efficacia degli interventi di cooperazione, il grado di attuazione delle politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, assicurare la coerenza con gli obiettivi di sviluppo sostenibile e le priorità politiche indicate nei documenti di indirizzo

### Sviluppo del sistema di cooperazione, partecipazione e trasparenza

Rafforzare e promuovere il Sistema della cooperazione italiana, migliorare la qualità delle relazioni con i cittadini, i soggetti istituzionali, la società civile e l'impresa accrescere la trasparenza, dell'azione dell'Agenzia sia a livello interno che internazionale e la diffusione dei valori della cittadinanza globale e dello sviluppo sostenibile

### Rafforzamento della governance e della struttura dell'Agenzia

Migliorare la salute organizzativa attraverso la semplificazione delle procedure, la digitalizzazione dei processi, la corretta gestione delle risorse umane, il rafforzamento delle competenze professionali, la promozione delle pari opportunità e la capacità di monitoraggio, prevenzione della corruzione e gestione dei rischi



## 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:

**Personae.** 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 internazionale 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.

In particolare, il programma della Presidenza italiana del G20 si articola intorno al trinomio People, Planet, Prosperity. Prendersi cura del pianeta e delle persone, assicurando una forte ripresa economica che sia al contempo inclusiva e sostenibile.

Le priorità vanno dall'assicurare una rapida risposta internazionale alla pandemia – che garantisca un accesso equo e universale a diagnosi, terapie e vaccini – al rafforzamento della resilienza globale alle crisi sanitarie del futuro e poi, guardando oltre la crisi, si concentra sull'obiettivo di promuovere una ripresa veloce, incentrata sulle necessità delle persone con un'attenzione particolare alla tutela dei soggetti e dei Paesi più vulnerabili, all'empowerment femminile, al ruolo dei giovani, alla sicurezza alimentare.

La Presidenza culminerà nel Vertice dei Leader G20, che si terrà a Roma il 30 e 31 ottobre. A fine giugno è prevista a Bari e poi a Matera una riunione dei Ministri degli Esteri G20 e un incontro tra i Ministri che si occupano dei temi dello sviluppo internazionale.

La Presidenza italiana e la Commissione europea ospiteranno inoltre, insieme, il G20 Global Health Summit, che avrà luogo a Roma il 21 maggio, al massimo livello, e ci consentirà di affrontare le principali sfide connesse all'emergenza sanitaria.

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).

Si è conclusa nel 2020 la periodica "peer review" dell'OCSE sulla cooperazione italiana, relativa allo stato di salute del nostro Sistema di cooperazione, alla coerenza della nostra azione con i principi condivisi dai Paesi membri dell'OCSE -DAC e al grado di

attuazione delle Raccomandazioni della precedente Peer Review (2014). Gli esiti, molto positivi, dell'esame condotto sono rinvenibili sul sito dell'Ocs – Dac e naturalmente su quello istituzionale dell'Agenzia ([https://www.aics.gov.it/news/2020/58525ove\\_possono\\_rinvenirsi\\_alt/](https://www.aics.gov.it/news/2020/58525ove_possono_rinvenirsi_alt/)) dove altresì possono rinvenirsi le nuove Raccomandazioni politiche formulate dall'OCSE.

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, a seguito di un processo di accreditamento ufficiale con il quale vengono valutate le effettive capacità di gestione e accountability dell'ente, gestisce una considerevole e crescente massa di risorse europee che nel 2020 è arrivata a una somma di oltre 200 milioni di euro. I finanziamenti vengono utilizzati per l'implementazione nei Paesi di iniziative di cooperazione in tutti i principali settori.

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

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

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

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

### Lo scenario nazionale

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

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

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

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

Il Comitato Interministeriale per la cooperazione allo sviluppo (CICS), che ha il compito di assicurare programmazione e coordinamento delle attività di cooperazione allo sviluppo e la coerenza delle politiche nazionali con le finalità di cooperazione,

nonché di quantificare gli stanziamenti finanziari necessari all'attuazione delle politiche di sviluppo e di proporre l'allocazione di tali risorse per ciascun Ministero.

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

La Conferenza Stato-Regioni e il Sistema delle autonomie locali, partner indispensabili per la promozione di quella “cooperazione territoriale” che la Legge 125 considera un asset distintivo e qualificante della cooperazione italiana e al quale viene dedicato uno specifico stanziamento, nella programmazione, a sostegno delle iniziative di sviluppo internazionale.

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

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

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

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

La Cassa Depositi e Prestiti spa (“CDP”), chiamata a ricoprire il ruolo di istituzione finanziaria per la cooperazione allo sviluppo sia assistendo il MAECI e l'AICS nell'istruttoria e gestione dei crediti concessionali e nella strutturazione di prodotti di finanza per lo sviluppo nell'ambito di accordi con organizzazioni finanziarie europee o internazionali o della partecipazione a programmi dell'Unione Europea, che investendo risorse proprie in iniziative di cooperazione allo sviluppo, anche in cofinanziamento con soggetti privati, pubblici o internazionali. Con CDP è stata sottoscritta ed è entrata in vigore il 14.12.2020 la nuova Convenzione tripartita AICS-CDP-MAECI.

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

L'Agenzia ha inoltre stipulato una serie di protocolli di intesa con una serie di Amministrazioni centrali tra cui il più rilevante è quello con il Ministero dell'Ambiente.

#### Gli attori del sistema italiano di cooperazione allo sviluppo

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

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

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

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

## 4.2 Analisi del Contesto interno

### Gli organi dell'Agenzia

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

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

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

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

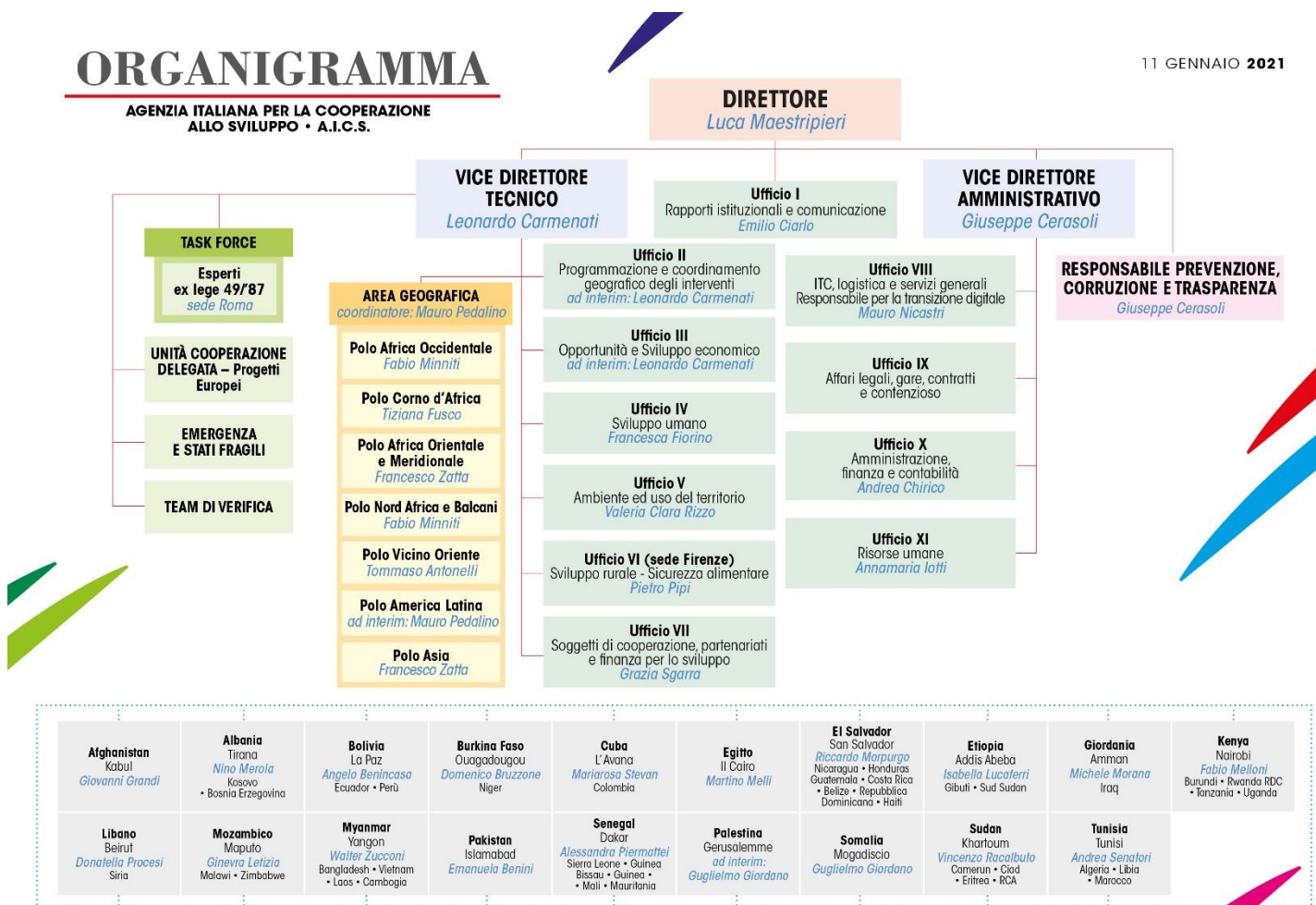
Il 4 aprile 2019, con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (registrato alla Corte dei Conti il 13 maggio del 2019) è stato nominato il nuovo **Direttore** dell'Agazia, **Luca Maestripietri**.

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

- formulando proposte in ordine alla programmazione delle attività dell'Agazia;
- individuando misure e iniziative dirette a favorire l'economicità della gestione;
- esprimendo un parere sulle proposte dell'Agazia 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'Agazia;
- 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'Agazia a norma del decreto legislativo 30 giugno 2011, n. 123 relativo a "Riforma dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e potenziamento dell'attività di analisi e valutazione della spesa", e, in quanto compatibili, degli articoli 2397 e seguenti del codice civile e del regolamento di contabilità.

### Struttura organizzativa





La struttura organizzativa dell’Agenzia è articolata in Unità Organizzative centrali, cui fanno capo attività di indirizzo, funzionamento, coordinamento e controllo, e periferiche, cui competono le iniziative di cooperazione sviluppate all’estero. La sede centrale è situata a Roma, dove operano gli uffici che assicurano il supporto tecnico e amministrativo al Direttore. In Italia è presente una seconda struttura a Firenze, nella sede storica dell’ex Istituto Agronomico d’Oltremare (soppresso e assorbito dall’Agenzia a seguito della riforma normativa), che ospita l’ufficio sviluppo rurale e sicurezza alimentare.

### Organizzazione territoriale

Per lo sviluppo delle proprie attività nei Paesi partner, l’Agenzia si avvale di sedi all’estero che possono essere delegate alla gestione delle iniziative di cooperazione e delle relative risorse, nei limiti previsti dall’articolo 17, comma 3, della legge istitutiva. Lo Statuto prevede la possibilità di istituire fino a un massimo di 30 sedi, attualmente sono 19 gli uffici attivi.

Di seguito l’elenco delle sedi con l’indicazione delle relative competenze territoriali:

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

I direttori delle sedi all’estero (Titolari di sede) rispondono al Direttore dell’Agenzia, da cui dipendono gerarchicamente, per l’uso delle risorse e per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

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 da ultimo la sospensione, a causa dell'emergenza pandemica, delle procedure concorsuali avviate.

L'organico di fatto operativo, sia in termini figure dirigenziali, sia in termini di funzionari, è pertanto ancora molto ridotto rispetto alla dotazione organica prevista per il pieno funzionamento di AICS.

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

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

Il personale di ruolo conta al 31 dicembre 2020 n. 106 unità (63 in area III, 39 in area II, 4 in area I), oltre a 38 unità (15 di area III e 8 di area II) in comando da altre amministrazioni. Sempre alla data del 31 dicembre 2020 risultano ancora in servizio 25 esperti ex legge 49/87.

Il personale dirigenziale in servizio conta n. 9 unità, oltre al Direttore (2 dirigenti di I fascia, di cui uno assunto in comando a decorrere dal mese di novembre, 5 dirigenti di II fascia, 1 dirigente in comando, 1 dirigente ex art. 19, comma 6).

Delle predette unità di personale, ben 23 sono impiegate all'estero; trattasi di esperti di cooperazione, funzionari di Area III e di Area II che sono andati a rinforzare l'organico del personale di ruolo delle 19 sedi estere dell'Agenzia.

Il bando di concorso pubblico per titoli ed esami per il reclutamento nei ruoli dell'Agenzia di 60 unità di personale non dirigenziale, a tempo indeterminato, da inquadrare nell'Area funzionale III, fascia retributiva F1, nei diversi profili tecnico-professionale e amministrativo-contabile, pubblicato il 5.06.2020, è incorso nel blocco dello svolgimento delle procedure concorsuali, disposto dal Governo.

E' stata autorizzata, altresì, una procedura concorsuale per l'assunzione di 10 dirigenti, oggetto di interlocuzione col Dipartimento della Funzione pubblica, e in attesa di avvio compatibilmente con la normalizzazione della situazione epidemiologica.

### Risorse finanziarie

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

I mezzi finanziari complessivi dell'Agenzia sono costituiti:

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

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

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

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

## 5. Obiettivi strategici e obiettivi specifici

### 5.1 Gli Obiettivi specifici dell'Agenzia

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

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

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

In particolare, nel corso del triennio 2021-2023 l'Agenzia porterà a compimento un percorso che si articola in **tre ambiti strategici** (cfr. capitolo 3), in cui vengono declinati Obiettivi strategici e obiettivi Specifici. Per ciascun obiettivo specifico l'allegata **Tabella degli Obiettivi e degli indicatori** (Allegato 1/a) riporta i risultati attesi nel triennio, suddivisi per annualità, e gli indicatori per la misurazione degli stessi.

### 5.2 Gli obiettivi strutturali e il rinvio agli strumenti di controllo di gestione

Indichiamo come "obiettivi strutturali" quelli finalizzati al perseguimento di obiettivi di carattere ordinario e continuativo, in genere **attività "trasversali" e di "supporto"** alle funzioni "core" della missione istituzionale propria dell'Agenzia ("compliance").

In una esemplificazione, non esaustiva, ci si riferisce ad **azioni** quali:

- attività amministrative ordinarie funzionali alla realizzazione, nei tempi previsti, delle iniziative di cooperazione;
- supporto legale all'attività degli uffici tecnici;
- rispetto degli obblighi di pubblicazione degli atti sul Portale Amministrazione Trasparente (PAT);
- Comunicazione delle informazioni utili al monitoraggio da parte del Ministero vigilante;
- valutazione tecnico-economica delle iniziative a dono e credito d'aiuto e controllo di qualità per l'esame della loro ammissibilità al finanziamento
- garantire la sicurezza dei luoghi di lavoro
- attività ordinaria di gestione delle risorse umane
- Attività di magazzino, protocollo, archivio

In coerenza con l'approccio strategico del Piano della performance organizzativa, coerentemente con le indicazioni dell'OIV, nonostante l'importanza di queste attività, il dispendio di lavoro necessario per seguirle e la necessità di monitorare l'adeguato raggiungimento di risultati in termini di efficienza questi obiettivi **non necessitano, nella maggior parte dei casi, di un'immediata evidenza all'interno del presente Piano, per la loro natura ordinaria.**

Tuttavia è importante sottolineare, **al fine del monitoraggio della performance complessiva** dell'Ente e delle verifiche di efficienza del servizio espletato, che

- alcuni obiettivi di natura “strutturale”, data la loro rilevanza strategica nel contesto del consolidamento dell’Agenzia o in termini di strategicità di un incremento di efficienza da realizzare, sono stati inseriti tra gli obiettivi operativi, in particolare nell’area Organizzazione (Rafforzamento della governance e della struttura dell’Agenzia);
- altri obiettivi “strutturali” vengono costantemente monitorati grazie alla raccolta degli “Indicatori comuni di supporto delle Amministrazioni Pubbliche” (di cui alla Circolare della Funzione Pubblica n.ro 2/2019), annualmente inseriti nel Portale della Performance della funzione Pubblica contestualmente alla pubblicazione del presente atto;
- lo sviluppo di un modulo di “controllo di gestione” nell’ambito del Sistema gestionale SIGOV consentirà il monitoraggio in tempo reale di un set di indicatori ancora più ampio, quindi del raggiungimento degli standard di efficienza richiesti, grazie all’estrazione in automatico dei dati dai diversi applicativi del sistema.

Sono pertanto consultabili sul Portale della performance, nella sezione relativa ad Aics, i seguenti obiettivi con i relativi indicatori, annualmente rilevati e che sarà cura dell’Agenzia trasmettere altresì all’OIV per completezza di informazione:

Costo unitario gestione delle risorse umane  
 Grado di attuazione forme di lavoro agile o telelavoro  
 Grado di copertura formativa personale  
 Grado copertura delle procedure di valutazione personale  
 Tasso di mobilità interna  
 Percentuale di incidenza del ricorso a convenzioni Consip o al MEPA  
 Spesa per energia al metro quadro  
 Percentuale di comunicazione tramite domicilia digitali  
 Numero di accessi unici al portale istituzionale  
 Grado di trasparenza dell’Amministrazione  
 Percentuale di Banche dati disponibili in formato aperto  
 Dematerializzazione procedure  
 Indice di tempestività dei pagamenti

## 6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

FASE	ATTIVITA’	RESPONSABILE
<b>Programmazione</b>	Documento di Economia e Finanza 2020-2023	Governo
<b>Programmazione</b>	Documento Triennale di indirizzo sulla cooperazione 2019-2021 (il documento 2021-2023 è in fase approvativa)	Consiglio dei Ministri
<b>Programmazione</b>	Convenzione triennale MAECI-AICS 2019-2021 e addendum sottoscritto il 5 gennaio 2021	Direttore AICS
<b>Programmazione</b>	Indicazione degli ambiti strategici e degli obiettivi strategici	Dirigente Ufficio I

<b>Programmazione</b>	Presentazione di proposte di modifica degli obiettivi strategici e definizione degli obiettivi specifici, operativi, relativi indicatori	Vicedirettori e Dirigenti
<b>Programmazione</b>	Adozione del Piano della Performance	Direttore
<b>Programmazione</b>	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale e sul Portale della Performance	Ufficio I
<b>Programmazione</b>	Trasmissione all'OIV e a DGCS del Piano della Performance	Dirigente Ufficio I
<b>Programmazione</b>	Comunicazione e condivisione con il Personale dell'Agenzia	Direttore, Dirigenti
<b>Programmazione</b>	Definizione degli obiettivi individuali dei dirigenti	Direttore
<b>Monitoraggio</b>	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Direttore, Dirigenti
<b>Misurazione e valutazione</b>	Raccolta contributi e misurazione performance organizzativa	Ufficio I
<b>Misurazione e valutazione</b>	Presentazione proposta valutazione performance organizzativa	Ufficio I
<b>Misurazione e valutazione</b>	Valutazione finale degli obiettivi relativi ai tre ambiti strategici	Direttore
<b>Valutazione individuale</b>	Raccolta e gestione schede valutazione individuali	Ufficio XI
<b>Valutazione individuale</b>	Valutazione di prima istanza	Valutatori di prima istanza
<b>Valutazione individuale</b>	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza.	Valutati
<b>Valutazione individuale</b>	Eventuale valutazione di seconda istanza	Direttore
<b>Accountability</b>	Relazione sulla Performance	Ufficio I
<b>Accountability</b>	Approvazione e trasmissione all'OIV	Direttore

<b>Accountability</b>	Validazione da parte dell'OIV e successiva pubblicazione sul sito e sul Portale della Performance	Direttore, Ufficio I
-----------------------	---	----------------------

Con il supporto dell'OIV e tenuto conto del contesto organizzativo e delle risorse dell'amministrazione, nell'ambito del progetto SviluPpa, finanziato da risorse comunitarie, saranno sperimentate forme di performance partecipativa volte a monitorare e verificare il grado di soddisfazione degli stakeholder il posizionamento dell'Agenzia nella fornitura dei servizi istituzionali

## 7. Collegamento con il Programma triennale anticorruzione e trasparenza

### Collegamento con il Programma triennale anticorruzione e trasparenza

L'art. 1, co. 8 della l. 190/2012, nel prevedere che gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscono contenuto necessario degli atti di

programmazione strategico-gestionale, stabilisce un coordinamento a livello di contenuti tra il ciclo della Performance e quello di prevenzione della corruzione. D'altra parte, le azioni che consentono di accrescere l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, concorrendo così al perseguimento del principio costituzionale di buon andamento (formazione, digitalizzazione, adozione di procedure, etc.), contribuiscono normalmente anche a potenziare i presidi di legalità dell'Ente e viceversa.

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza (PTPCT) e il Piano della performance, pur mantenendo una connotazione autonoma in virtù delle diverse finalità cui sono destinati, vengono quindi predisposti dall'AICS tenuto conto degli elementi di integrazione fra i processi.

Sul versante della prevenzione della corruzione, nel triennio di riferimento, prioritario rimane per l'Agenzia mantenere costantemente aggiornato il proprio sistema di analisi dei rischi, investire nella formazione del personale, dare seguito a quanto previsto dal Codice di comportamento in termini di estensione ai partner nonché di gestione dei conflitti di interesse. Obiettivi specifici vengono pertanto individuati nel presente Piano rispetto a tali misure.

Sul piano della trasparenza, gli sforzi dell'Agenzia riguardano trasversalmente tutta le aree di attività, sia a livello centrale che nelle sedi estere. 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. Nel settore della cooperazione allo sviluppo, infatti, la trasparenza è emersa a livello internazionale, come uno strumento chiave per accrescere l'efficacia degli interventi: una maggiore qualità delle informazioni sui flussi finanziari e sui risultati attesi favorisce una migliore governance, una più coerente pianificazione delle politiche ed una più efficace attuazione dei programmi, sia a livello globale che a livello nazionale.

In tale contesto è obiettivo dell'Agenzia: i) consolidare il posizionamento dell'Italia nell'ambito dell'Aid Transparency Index; ii) proseguire il lavoro volto alla creazione di una banca dati nazionale della cooperazione allo sviluppo che pubblichi in maniera tempestiva, sufficientemente completa e secondo standard internazionali, dati e informazioni sulle attività della cooperazione pubblica allo sviluppo; iii) portare a regime la piattaforma PAT<sup>1</sup> garantendo un puntuale aggiornamento della sezione "Amministrazione trasparente" anche con riferimento alle informazioni concernenti le attività delle sedi estere.

<sup>1</sup> Soluzione applicativa dedicata alla gestione e alla pubblicazione delle informazioni nel sito Amministrazione Trasparente, in ottemperanza agli obblighi di pubblicità previsti dal decreto legislativo 33/2013 e da altra normativa di riferimento

## 8. Collegamento tra obiettivi di performance organizzativa e obiettivi di performance individuale

Come descritto nel paragrafo 5, il presente Piano opera in modo selettivo rispetto alla performance organizzativa, focalizzando l'attenzione su obiettivi specifici considerati prioritari nel contesto attuale dell'Amministrazione rispetto ai tre ambiti strategici degli interventi, della partecipazione e dell'organizzazione.

Tali obiettivi non sono sempre ascrivibili ai singoli Uffici: ad essi concorrono in taluni casi diverse strutture dirigenziali, e sono perseguiti attraverso l'apporto di strutture non dirigenziali come le sedi estere e del personale tutto.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance attualmente vigente<sup>2</sup>, predisposto dall'Agenzia nella sua prima fase di attività e coerente con un assetto organizzativo ancora in divenire, collega strettamente la performance individuale a quella organizzativa prevedendo, con riferimento alla performance individuale del personale dirigenziale, due specifici oggetti di valutazione:

- Performance organizzativa: i risultati ottenuti dalla struttura di diretta responsabilità valutati con riferimento agli obiettivi cui concorre la struttura di appartenenza;
- Performance di ruolo: i comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese. Nella declinazione del sistema annuale, i comportamenti organizzativi possono essere considerati anche rispetto ad eventuali traguardi individuati specificamente dal Direttore per i singoli dirigenti.

In coerenza con le Linee guida 5/2019 del Dipartimento per la Funzione pubblica, il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance, in fase di definizione, continuerà a garantire una stretta correlazione tra performance organizzativa e performance individuale, attraverso un meccanismo di specificazione degli obiettivi organizzativi annuali che permetta di enucleare il contributo specifico del singolo dirigente (dipendente/micro-team di lavoro nel caso del personale non dirigenziale).

---

<sup>2</sup> [http://www.aics.gov.it/wp-content/uploads/2017/06/Delibera\\_DG\\_28-2017\\_Performance.pdf](http://www.aics.gov.it/wp-content/uploads/2017/06/Delibera_DG_28-2017_Performance.pdf)

## SEZIONE SECONDA: IL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE

### 9. Presentazione del POLA 2021-2023

Il vigente articolo 14, comma 1, della legge n. 124 del 2015, richiede alle amministrazioni pubbliche di redigere il Piano organizzativo del Lavoro Agile (POLA), quale specifica sezione del Piano della performance dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile. Quindi, il POLA è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo.

Il Piano è adottato ai sensi dell'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'art. 263, comma 4-bis, del decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77 e delinea il percorso che guiderà l'Agenzia nel passaggio dalla fase emergenziale del lavoro a distanza all'introduzione di un modello di Lavoro Agile ordinario, secondo criteri di gradualità, flessibilità e volontarietà di adesione.

Tenuto conto dell'incertezza connessa al perdurare dell'emergenza sanitaria, si ritiene che il 2021 possa essere un anno di transizione, durante il quale porre le basi del futuro modello di organizzazione del lavoro basato su un'alternanza equilibrata di svolgimento della prestazione lavorativa in presenza e da remoto, valorizzando l'esperienza acquisita dall'Agenzia a partire dal mese di marzo 2020. Il Programma di attuazione, sintetizzato nella tabella, risente di tale situazione di incertezza e sarà pertanto oggetto di opportuno aggiornamento

Il Lavoro Agile è nuovo approccio all'organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione. Il Lavoro Agile delinea un modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione. Il Lavoro Agile attiene pertanto al "dove" della prestazione lavorativa, al "quando", ma soprattutto al "come": il modello richiede un cambio di paradigma nei rapporti tra management e personale, dal controllo (per lo più sulla presenza) alla fiducia e alla responsabilizzazione sui risultati.

A seguito dell'esperienza maturata nel corso del 2020, l'AICS conferma la valenza dell'istituto quale modello organizzativo strutturale che permette di coniugare le esigenze personali e familiari dei dipendenti con quelle professionali e di tutelare nel contempo i dipendenti che si trovano in particolari condizioni di fragilità.

L'Agenzia intende inoltre favorire il consolidamento del Lavoro Agile quale modalità di funzionamento organizzativo e di impiego delle persone rispettosa della sostenibilità ambientale e del benessere collettivo, attraverso la limitazione degli spostamenti casa lavoro - con riduzione dell'utilizzo dei mezzi pubblici, di quelli personali, del traffico - favorendo in tal modo l'abbattimento delle emissioni inquinanti.

Il testo del POLA, per facilità di consultazione, è allegato (Allegato 1/b) al presente documento e ad esso si rinvia integralmente per l'illustrazione puntuale delle azioni programmate e delle le modalità di implementazione.