



RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO
COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE,
TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI CONTROLLI
INTERNI - AGENZIA ITALIANA PER LA
COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO -2022-

(ART. 14, COMMA 4, LETTERA A del D. LGS. N. 150/2009)

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

Sommario

1) Presentazione	2
2) Performance organizzativa, valutazione partecipativa e performance individuale.....	3
2.1 Performance organizzativa e partecipazione degli stakeholder	3
2.2 Monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi organizzativi.....	7
2.3 Performance individuale	8
3) Anticorruzione, trasparenza e sistemi di controllo interno.	9
3.1 Piano triennale di Prevenzione della corruzione e della Trasparenza e monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione.	9
3.2 Trasparenza amministrativa e strumenti di supporto.	10
3.3 Attività di <i>Internal audit</i>	12
3.4 Applicazione dei codici di comportamento.	12
4) Conclusioni	13

1. Presentazione

La presente Relazione è formulata ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. n. 150 del 2009 e riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (di seguito "AICS" o "Agenzia"), per l'anno 2022, nell'ottica di un progressivo perfezionamento del sistema complessivo della performance.

La Relazione, redatta in coerenza con le Linee guida ANAC di cui alla delibera 23/2013, è frutto della stretta collaborazione tra l'OIV e le strutture della stessa Agenzia, sia in Italia che all'estero. Essa evidenzia gli aspetti positivi e le eventuali criticità riscontrate, oltre ai possibili miglioramenti da apportare.

Per la sua redazione l'OIV si è basato su fonti diversificate, quali, principalmente, contatti diretti con l'Amministrazione e l'analisi della documentazione prodotta dall'Agenzia, oltre che della neo-istituita Struttura Tecnica Permanente (di seguito "STP") dell'AICS, al momento dotata di una risorsa. In proposito, l'Agenzia, raccogliendo la raccomandazione di questo Organismo, ha in effetti provveduto ad istituire una STP con [Determina del Direttore dell'Agenzia prot. N. 1123 del 14.04.2023](#), che è stata attivata pertanto nell'anno in corso.

Inoltre, l'OIV si è avvalso, per l'attività istruttoria e di raccordo con il personale referente dell'AICS, di una risorsa della STP del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (di seguito "MAECI") dedicata al coordinamento delle attività istituzionali spettanti all'OIV/STP inerenti alle Agenzie esterne monitorate dal MAECI.

L'Agenzia è stata istituita dalla legge 11 agosto 2014 n. 125 "Disciplina generale sulla cooperazione internazionale per lo sviluppo", nel quadro dell'ordinamento generale sulle agenzie pubbliche di cui al d. lgs. 30 luglio 1999 n. 300, ed è divenuta operativa dal 1° gennaio 2016. L'Agenzia ha personalità giuridica di diritto pubblico ed è sottoposta al potere di indirizzo e vigilanza del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Gode di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa contabile e finanziaria.

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

Per lo sviluppo delle proprie attività nei Paesi partner, l'Agenzia si avvale di sedi all'estero che possono essere delegate alla gestione delle iniziative di cooperazione e delle relative risorse.

Le indicazioni di indirizzo emanate dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale sono contenute, in parte significativa, negli obiettivi della Convenzione

sottoscritta ai sensi dell'art. 3 dello Statuto dell'Agenzia, con la quale vengono altresì regolate le modalità di collaborazione tra le due istituzioni.

La [Convenzione](#) vigente tra il MAECI e l'AICS per il triennio 2022-2024 è stata sottoscritta il 19 agosto 2022 e prevede che il Piano della Performance (o sezione Performance del PIAO) sia redatto nel rispetto degli obiettivi e dei risultati attesi in essa stabiliti.

3) Performance organizzativa, valutazione partecipativa e performance individuale.

2.1 Performance organizzativa e partecipazione degli stakeholder

L'Agenzia, acquisito il parere positivo di questo Organismo, ha aggiornato il suo [Sistema di misurazione e valutazione della performance con determina del Direttore 117/2022](#) del 29/04/2022.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individua:

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

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

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi operativi inseriti nel P.I.A.O. sono effettuate dai vicedirettori e, per gli uffici di staff della Direzione, dal direttore.

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

1. della retribuzione di risultato dei dirigenti generali (vicedirettori);
2. della retribuzione di risultato dei dirigenti non generali (responsabili degli Uffici), secondo quanto definito in sede di contrattazione integrativa, ai sensi dell'art. 44, comma 1, lett. c), del CCNL Area Funzioni Centrali del triennio 2016-2018;
3. del premio correlato alla performance del personale non dirigente, secondo quanto definito in sede di contrattazione integrativa, ai sensi dell'art. 7, comma 6, lett. b), del CCNL Comparto Funzioni Centrali Pag. 18 a 38 del triennio 2016-2018.

La valutazione del Direttore dell'Agenzia soggiace, invece, alla disciplina della Convenzione MAECI-AICS, sopra citata, che definisce gli obiettivi strategici da perseguire, da recepire poi nella sezione Performance del PIAO. Il Direttore dell'AICS viene attualmente valutato dal Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, su proposta della Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo,

sentito il Vice Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (art. 5, comma 2, della Convenzione).

La **programmazione delle attività dell'Agenzia** avviene in coerenza con il [Documento triennale di programmazione e di indirizzo della cooperazione allo sviluppo](#), adottato dal Consiglio dei Ministri su proposta del MAECI di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze. Il documento indica la visione strategica, gli obiettivi di azione, i criteri di intervento, la scelta delle priorità delle aree geografiche e dei singoli Paesi, nonché dei diversi settori nel cui ambito dovrà essere attuata la cooperazione allo sviluppo. Gli obiettivi di performance, come sopra accennato, sono inoltre fissati nel rispetto di quanto previsto dalla citata **Convenzione AICS - MAECI**.

Al riguardo, questo OIV auspica una maggiore armonizzazione tra la rendicontazione trasmessa alla DGCS sugli obiettivi definiti in convenzione e il monitoraggio della performance effettuato dall'OIV.

A norma dell'art. 14 del d.lgs. 150/2009, invero, l'OIV ha il compito di esercitare le attività di controllo strategico e di proporre sulla base del sistema di misurazione e di valutazione della performance la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi (art. 14, d.lgs. 150/2009).

Nonostante la convenzione preveda che la sezione performance del PIAO debba tener conto degli obiettivi in essa fissati, infatti, disallineamenti possono verificarsi nelle tempistiche di adozione. A titolo esemplificativo, l'adozione della convenzione vigente, avvenuta dopo quella del PIAO, ha fatto emergere che l'obiettivo di *"assicurare il coordinamento dei lavori in materia di co-progettazione e la partecipazione a quelli su co-programmazione entro dicembre 2022"*, presente in convenzione, non risulta invece tra gli obiettivi allegati al PIAO adottato nel 2022. Né trova corrispondenza nel piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, come riportati nella [relazione illustrativa alla revisione del budget 2022](#), dove risulta ancorato alla Convenzione sottoscritta nel 2019. **Si raccomanda pertanto l'apertura di un tavolo per rendere coerente il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia, collegato al PIAO, che come sopra illustrato disciplina la valutazione dei vicedirigenti e di tutto il personale dipendente dell'Agenzia, e la Convenzione, che definisce invece i criteri di valutazione dell'organo apicale, tenuto conto di quanto disposto dall'art. 14 del d.lgs. 150/2009.**

A partire dal 2022, l'Agenzia, in coerenza con il decreto legge 9 giugno 2021, n. 80 sulle misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia, successivamente convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021 n. 113, ha adottato il proprio [Piano integrato di attività e di organizzazione \(PIAO\)](#) nel quale fornisce una organica panoramica sulle attività in programma per il triennio 2022-2024. In tale cornice normativa, il PIAO sostituisce il precedente Piano triennale della performance e integra, altresì, al suo interno il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza dell'Agenzia stessa.

Nella predisposizione della sezione Performance del PIAO, l'Agenzia ha confermato l'impianto e l'approccio adottato con il Piano della Performance 2021-2023. Per cui, **vengono confermate le 3 aree strategiche, nelle quali si articola l'attività dell'Agenzia: (1) miglioramento degli interventi di cooperazione, (2) sviluppo del sistema di cooperazione, partecipazione e trasparenza e (3) rafforzamento della governance e della struttura della Agenzia.**

Gli obiettivi specifici vengono individuati in una logica di selettività¹ che mira a focalizzare il Piano sulle priorità individuate per il periodo di riferimento e sono pesati in maniera omogenea. L'Agenzia ha proceduto a uniformare terminologia, tassonomia e scelta degli obiettivi e degli indicatori alle linee guida della Funzione pubblica, tenendo conto degli "ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa" (art. 8 del d.lgs. 150/2009). Obiettivi e indicatori si riferiscono all'efficienza e all'efficacia dei processi core e di supporto, al consolidamento della governance dei processi amministrativo gestionali, allo sviluppo delle relazioni con gli stakeholder, all'integrità e alla prevenzione della corruzione. **Sulla base di quanto esaminato si ritiene che gli obiettivi siano conformi agli indirizzi emanati dall'organo di indirizzo politico ed al contesto normativo di riferimento, nonché coerenti con la missione istituzionale e la sua specificità. Tuttavia, si continua a riscontrare l'assenza dei valori di partenza degli indicatori prescelti, fondamentali come base di raffronto, per valutare l'orizzonte dei target e i risultati conseguiti. L'inserimento dei valori di partenza è infatti previsto espressamente dalle linee guida per il Piano della performance adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica (n. 1/2017).**

Per quanto riguarda la **rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza finale e degli stakeholder**, questo OIV, nell'ottica di avviare un processo di miglioramento della performance dell'AICS e di mettere in atto l'articolo 8 del d. lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, come novellato dal d. lgs. 25 maggio 2017, n. 74, in tema di valutazione partecipativa, ha lanciato nel 2020 un progetto pilota in Medio Oriente, con una serie di attività di controllo strategico, anche con visite sul campo (Libano, Giordania e Palestina). Sospeso a causa della pandemia globale, nel 2021 tale progetto è stato poi ripreso ed esteso al continente Africano, dove si sono svolte quattro missioni congiunte presso le sedi estere dell'Agenzia in Tunisia, Mozambico, Kenya ed Egitto, queste ultime due agli inizi del 2022. Durante le missioni anzidette si sono incontrati numerosi stakeholder dell'Agenzia, ai quali le sedi estere dell'AICS coinvolte (Tunisi, Maputo, Nairobi, Il Cairo), hanno somministrato questionari contenenti domande indirizzate alla comprensione di opportunità, vantaggi e utilità degli aiuti italiani, attraverso la misurazione del livello di soddisfazione delle performance nelle varie fasi di iter progettuale, nonché attraverso l'individuazione delle potenziali aree di miglioramento. **Le risultanze della indagine sulla valutazione partecipativa sono pubblicate sul [sito](#) dell'Agenzia.** Con riferimento alle indicazioni fornite dall'Organismo nella predetta indagine, l'Agenzia è impegnata sia con

¹ In coerenza con Linee guida per il Piano della performance, par. 4.2

attività già avviate nel corso del 2022, sia con obiettivi fissati per il triennio a seguire e individuati nel PIAO 2023-2025. Tra le attività già avviate nell'anno in esame, si segnalano, ad esempio, quelle finalizzate alla revisione dei processi di monitoraggio e valutazione delle iniziative: il **nuovo manuale di monitoraggio e valutazione** è stato predisposto e testato attraverso missioni congiunte uffici tematici e sedi su un gruppo selezionato di iniziative; quelle finalizzate alla revisione dei flussi procedurali che ha portato all'adozione della nuova procedura relativa all'erogazione dei contributi volontari alle OOII e alla procedura generale di ridefinizione dei flussi interni all'AICS in tema di approvazione, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione.

L'Agenzia, inoltre, nel 2022 ha concluso l'attività di sviluppo del modulo sulla "Valutazione partecipativa" previsto, nell'ambito del progetto SviluPpa, quale elemento della piattaforma multistakeholder Sistake.

L'Agenzia con il suo fornitore di servizi tecnologici ha sviluppato uno strumento che consentirà di far avanzare significativamente il rapporto con gli stakeholder in diversi ambiti. Innanzitutto, l'Agenzia procederà alla digitalizzazione dei bandi per i progetti promossi dalle organizzazioni della società civile, attraverso l'autenticazione dei soggetti partecipanti sulla piattaforma e il caricamento di tutti i documenti in forma digitale su Sistake. Anche le fasi successive della procedura selettiva avverranno su Sistake così come la rendicontazione e il monitoraggio dei progetti, **impostato sulla raccolta e misurazione degli impatti di sviluppo e non dei semplici output concreti.** Particolarmente significativo, infine, è il modulo specifico (denominato "*community listening*") dedicato alla "valutazione partecipativa", intesa come dialogo strutturato con gli stakeholder e come raccolta di opinioni e valutazioni sull'azione dell'ente e sul suo posizionamento strategico. Il modulo dedicato su Sistake, di cui sono state mostrate le schermate in lavorazione, potrà essere utilizzato per animare "blog" specifici su diversi temi, per proporre questionari e sondaggi a beneficiari e stakeholder diretti della cooperazione, per accogliere in vario modo opinioni e suggerimenti oltre che per stimolare forme di "*brokering*" diretto tra gli attori che potranno più facilmente entrare in contatto e formare tra loro sinergie fruttuose. Si tratterà, pertanto, di uno strumento informatico avanzato che, una volta integrato con una corretta metodologia di raccolta e ponderazione dei dati, potrà mettere in pratica l'idea di basare la performance della PA anche su una cosiddetta "valutazione partecipativa", espressa da beneficiari e dagli stakeholder dell'azione pubblica.

Sempre con riferimento al coinvolgimento degli stakeholder, nel quadro del progetto SviluPpa, l'Agenzia ha svolto un percorso sperimentale di attivazione di **"tavoli multistakeholder"** per delineare la possibile organizzazione di forme di partecipazione e rapporto tra Aics e gli attori istituzionali e sociali che sono partner dei progetti di cooperazione AICS.

Suddivisi su tre tematiche (*Agrobusiness* - salute - sviluppo delle aree costiere e limitrofe) sono stati organizzati una serie di incontri tra gli uffici tematici di Aics e le sedi locali con società civile, enti locali, aziende e al termine dei quale si è arrivati a definire:

1) un modello di *governance* (regolamento) per strutture permanenti di consultazione (*cooperation lab*) coordinati dai dirigenti degli uffici tematici e con procedure di accesso (manifestazione di interesse) e partecipazione degli attori esterni sul modello dei Patti territoriali (legge 8 agosto 1995 n. 341);

2) un modello di raccolta della domanda/offerta di cooperazione vale a dire delle esigenze e richieste del paese partner, da un lato, nei diversi settori di sviluppo e, dall'altro, delle possibili eccellenze che il Sistema Italia può offrire nei medesimi settori (assistenza tecnica universitaria, partnership *BtoB* delle aziende, *know how* tecnico, azione dell'economia sociale e del terzo settore). L'idea è di "formalizzare" questi modelli e produrre un incrocio su piattaforme dedicate tra domanda e offerta;

3) Modello di procedura amministrativa per tradurre in pratica gli istituti di Co-programmazione e co-progettazione di cui all'art 55 del Codice del Terzo Settore (D. lgs. 117 2017).

Il tema di **Co-programmazione e co-progettazione**, complementare a quello della performance partecipativa e ispirato allo stesso modello di Pa aperta e in dialogo costante con la società, ha portato all'avvio a Roma di due tavoli promossi dal Maeci, uno dei quali è copresieduto da Aics (co-progettazione). Sulla scorta di questo esercizio sono state attivate in Senegal alcune forme di coordinamento e consultazione in funzione della co-programmazione.

Con il PIAO 2022-2024 l'Agenzia ha avviato l'esercizio di integrazione e coordinamento tra i vari strumenti di pianificazione preesistenti, come richiesto dal legislatore. Tuttavia, si rappresenta l'opportunità di approfondire i contenuti del Piano relativi al Valore pubblico, valorizzando le analisi in tema di *Result Based Management* in corso all'interno dell'Agenzia e le informazioni relative ai progetti implementati, in termini di contributo al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs).

2.2 Monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi organizzativi

La rendicontazione degli obiettivi di performance organizzativa previsti dal Piano è stata effettuata attraverso la sottoposizione di schede sintetiche ai responsabili degli uffici, che hanno potuto così dar conto, a fine anno, del livello di raggiungimento degli obiettivi cui hanno contribuito le strutture di propria responsabilità, indicando nelle schede il valore a consuntivo degli indicatori individuati nel Piano.

Al riguardo, nel prendere atto, come sopra accennato, che il monitoraggio degli obiettivi dell'Agenzia si realizza anche attraverso la redazione della relazioni quadrimestrali sullo stato di attuazione della Convenzione, che vengono condivise con il Ministero vigilante², **si richiede di attivare un monitoraggio *in itinere* del PIAO, con l'ausilio della neo-istituita STP, condiviso con questo OIV, deputato al controllo strategico dell'Agenzia, per consentire il regolare svolgimento delle funzioni previste dalla normativa vigente.**

² Come sopra accennato, la Convenzione MAECI-AICS prevede che il Piano della Performance (sezione Performance del PIAO) sia redatto nel rispetto degli obiettivi e risultati attesi stabiliti dalla medesima Convenzione.

2.3 Performance individuale

Come anticipato, nel 2022 l'Agenzia ha adottato il nuovo [Sistema di misurazione e i valutazione della performance](#), oggetto di condivisione con questo OIV, che individua la performance individuale come l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, con riferimento a due dimensioni:

- 1) i risultati, riferiti agli obiettivi annuali assegnati nel P.I.A.O. all'unità organizzativa di appartenenza e/o ad obiettivi individuali e/o ad obiettivi di gruppo assegnati direttamente dal dirigente sovraordinato;
- 2) i comportamenti, che attengono al "come" il dipendente svolge la propria attività.

Per i dipendenti con incarichi dirigenziali non generali, la misurazione e la valutazione della performance individuale riguardano prevalentemente l'ambito organizzativo di diretta responsabilità (ufficio) e, per i dirigenti con incarico di livello generale (vicedirettori), oltre all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, quello complessivo della Vicedirezione di competenza.

In aggiunta a suddette e prevalenti dimensioni valutative, sono oggetto di valutazione il raggiungimento di specifici obiettivi individuali, assegnati dal dirigente sovraordinato, nonché le competenze manageriali e professionali dimostrate e i comportamenti organizzativi richiesti per lo svolgimento efficace delle funzioni assegnate. È inoltre oggetto di valutazione la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.

Con il ciclo di performance 2022-2024 sono stati previsti obiettivi individuali per il personale dirigenziale, distinti dagli obiettivi delle rispettive strutture organizzative di responsabilità, definiti in una logica di c.d. "integrazione e negoziazione".

In coerenza con l'obiettivo specifico di consolidamento della *governance* dei processi amministrativo gestionali, i dirigenti della Vice Direzione Amministrativa (VDA) sono stati incaricati dell'implementazione di un sistema di monitoraggio delle attività delle sedi estere, nei settori di rispettiva competenza, da sviluppare con missioni in loco; l'obiettivo, da sviluppare congiuntamente, ma con specifici apporti individuali, concorre inoltre allo sviluppo di modelli organizzativi sinergici fra gli uffici; i dirigenti della Vice direzione Tecnica (VDT) sono stati incaricati, ognuno per le aree di rispettiva competenza, di elaborare una proposta sia illustrativa che schematica di razionalizzazione organizzativa degli uffici che tenesse conto del personale da impiegare, delle professionalità necessarie e delle eventuali posizioni organizzative richieste dal futuro assetto degli uffici stessi.

Si raccomanda di rendicontare gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti nella Relazione sulla Performance, come previsto dalle relative Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica.

3) Anticorruzione, trasparenza e sistemi di controllo interno.

3.1 Piano triennale di Prevenzione della corruzione e della Trasparenza e monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione.

Nelle more del completamento del quadro di riferimento per il PIAO l'Agenzia ha adottato il [PTPCT 2022-2024](#) con determina del Direttore n. 134 del 25/5/2022, i cui contenuti sono poi confluiti, in maniera sintetica, nel PIAO 2022-2024.

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

Preliminare, in ogni caso, è il concetto stesso di corruzione che, ai fini che qui ci occupano, deve essere inteso in senso più ampio di quello previsto dalle corrispondenti norme penali. Infatti, il P.N.A. 2019-2021 attribuisce al termine "corruzione" un significato tale da comprendere non solo l'intera gamma dei delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione disciplinati nel Titolo II, Capo I, del codice penale, ma anche le situazioni in cui - a prescindere dalla rilevanza penale - venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite ovvero l'inquinamento dell'azione amministrativa *ab externo*, sia che tale azione abbia successo, che nel caso in cui rimanga a livello di tentativo.

Con il Piano, in particolare, l'AICS intende porre in essere uno strumento di prevenzione e lotta alla corruzione attraverso lo sviluppo di misure generali e specifiche, il cui cronoprogramma di implementazione in allegato al Piano costituisce la base per i monitoraggi periodici a cura del RPCT.

Questo OIV, in primo luogo, segnala che il Direttore dell'AICS ha nominato - con la [determina n. 243/2020](#) - il Responsabile per prevenzione della corruzione e della trasparenza. Con lo stesso atto sono stati individuati i dirigenti degli Uffici in Italia e i responsabili delle Sedi all'estero quali "referenti" del RPCT. Nel corso del 2021 è stato inoltre rafforzato lo staff a supporto all'RPCT. La nomina del RPCT risponde ai requisiti indicati da ANAC nel PNA 2022 ([Cfr. Allegato 3](#)).

L'OIV rileva inoltre che - alla luce delle risultanze della ricognizione condotta sui processi dell'Agenzia - nel Piano 2022-2024, in coerenza con il Piano relativo al triennio precedente, sono state evidenziate e riportate le aree di rischio. Nell'ambito dell'attività di analisi del rischio, sono state infatti oggetto di attenzione tutte le principali aree di rischio indicate da ANAC come "comuni" a tutte le amministrazioni:

- 1) provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- 2) provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- 3) contratti pubblici;
- 4) acquisizione e gestione del personale;

- 5) gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- 6) controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- 7) incarichi e nomine;
- 8) affari legali e contenzioso;

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

Lo scrivente OIV segnala che, ai fini dell'analisi del rischio, si è tenuto conto delle indicazioni fornite da ANAC nell'Allegato 1 al P.N.A. 2019-2021 privilegiando, in sostituzione di un approccio quantitativo basato su valori numerici attribuiti a probabilità e impatto degli eventi rischiosi, un approccio di natura qualitativa: per ciascun rischio, il giudizio sul livello di esposizione e sulla conseguente necessità di prevedere misure di trattamento, ha tenuto conto di una serie di parametri (*risk indicator*) che hanno guidato i dirigenti e i colleghi coinvolti nell'analisi.

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

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

3.2 Trasparenza amministrativa e strumenti di supporto.

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

- la nomina del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- la collocazione sul sito istituzionale di una apposita sezione denominata "Amministrazione Trasparente" in cui pubblicare documenti, informazioni o dati a cui il cittadino ha libero accesso;
- la previsione di una specifica sezione del Piano 2022-2024 ([l'Allegato 1 Manuale per l'implementazione degli obblighi di pubblicazione e trasparenza](#)³) in cui sono indicati gli Uffici responsabili della pubblicazione dei documenti, delle

³ Il Manuale è pubblicato all'interno del PTPC, come allegato 1.

informazioni e dei dati e le tempistiche di pubblicazione. Su indicazione del presente Organismo, e in linea con il nuovo PNA 2022, nel PIAO 2023-2025 la sottosezione trasparenza ha riassunto la forma della griglia, in sostituzione del Manuale.

Allo scopo di attuare la normativa in materia di trasparenza, l'Agenzia ha continuato nella implementazione e miglioramento di idonei strumenti di pubblicazione che, ai sensi dell'art. 6 del d. lgs. 33/2013, garantiscano l'integrità, il costante aggiornamento, la completezza, la tempestività, la semplicità di consultazione, la comprensibilità, l'omogeneità, la facile accessibilità, nonché la conformità ai documenti originali in possesso dell'amministrazione delle informazioni oggetto di pubblicazione.

Pertanto, dal 1 gennaio 2021 è entrata in esercizio la piattaforma informativa Portale Amministrazione Trasparente (PAT), con l'obiettivo di migliorare la qualità e il livello di *compliance* delle informazioni pubblicate sulla sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale.

In coerenza con le modifiche organizzative intervenute nel 2020, è stato confermato il ricorso ad un modello decentrato di pubblicazione, nel quale ogni ufficio e sede estera è chiamato a pubblicare gli atti di propria competenza. Allo scopo di garantire comunque un coordinamento centrale, **il nucleo del RCPT nel corso del 2022 ha attivato un canale teams aperto a tutto il personale coinvolto nella predisposizione e nella pubblicazione dei documenti e dei dati**, al fine di condividere buone prassi, chiarimenti in ordine alla normativa di riferimento e guide all'utilizzo del PAT. **Sono state inoltre organizzate 6 sessioni formative, rivolte sia al personale degli uffici centrali sia al personale delle sedi estere sull'uso della piattaforma.**

Nel corso del 2022 si è conclusa l'attività di implementazione degli interventi migliorativi della piattaforma PAT, già segnalati dal presente OIV in occasione dell'attestazione relativa agli obblighi di pubblicazione 2021 (introduzione ad es. di filtri di ricerca nella sezione "Bandi di gara e contratti" per semplificare la navigazione). Inoltre, **a partire da settembre 2022 anche sui siti delle sedi estere dell'AICS è stata introdotta la piattaforma PAT**, il cui utilizzo è in progressivo aumento da parte delle strutture, con vantaggi in termini di completezza e omogeneità rispetto alla situazione preesistente.

Sono stati conclusi gli sviluppi finalizzati **all'interoperabilità fra la suddetta piattaforma PAT e il sistema ERP (Enterprise Resours Planning-** in cui risiedono i dati contabili e gestionali) in uso presso l'Agenzia, allo scopo di migliorare la qualità dei dati pubblicati ed evitare ridondanze; ad es. i dati relativi alle liquidazioni su contratti di beni, servizi e forniture sono pubblicati automaticamente da un interscambio fra i due sistemi. Sebbene, come rilevato dal Responsabile Trasparenza e Anticorruzione dell'AICS nella sua Relazione annuale per il 2021, le informazioni sono in larga misura inserite nel PAT manualmente dagli operatori, si riscontra, quindi, l'impegno dell'AICS nel favorire la pubblicazione automatica dei dati. Anche per le sedi estere, saranno introdotti meccanismi di pubblicazione automatica dei dati nel corso del 2023.

È stato raggiunto un buon livello di *compliance* rispetto agli obblighi di pubblicazione, con margini di miglioramento in particolare per le informazioni relative alle sedi

estere. Le criticità segnalate dal presente OIV nel monitoraggio di giugno 2022 risultano in gran parte superate alla verifica di ottobre 2022.

3.3 Attività di *Internal audit*

L'OIV segnala che, in aderenza ai Manuali della funzione di Audit e di Risk Management, l'Agenzia ha dato seguito alla programmazione contenuta all'interno del proprio Piano di Audit 2021-2022, approvato con determinazione del Direttore n. 196 del 20/07/2021, avvalendosi del supporto specialistico della società KPMG Advisory.

A tal fine, AICS ha adottato su proposta di KPMG, una "Metodologia di analisi dei rischi" che articola le fasi di svolgimento dell'audit. In base a tale metodologia, è stata svolta una valutazione preliminare dei rischi connessi alle procedure gestite ed è stata, dunque, trasmessa alle due Sedi una comunicazione di programmazione delle attività di audit. Con riferimento alle procedure da sottoporre a verifica, individuate in coerenza con la metodologia adottata, è stata quindi inoltrata alle Sedi una richiesta di documentazione, cui le Sedi hanno dato seguito. La documentazione trasmessa dalle Sedi è stata verificata sia dal punto di vista della completezza documentale che da quello della correttezza formale e sostanziale. Conclusa la fase di controllo entro il termine del 31/12/2021 per le prime sedi, è stato successivamente predisposto e condiviso l'audit report conclusivo nel 2022, anno nel quale è proseguita l'attività di controllo coinvolgendo ulteriori articolazioni territoriali dell'Agenzia.

3.4 Applicazione dei codici di comportamento.

Il [codice etico e di comportamento](#) dell'AICS, che integra quanto previsto dal d.P.R. 62/2013, è stato adottato con la determina del Direttore dell'Agenzia n. 311 del 17.12.2020 ed è entrato in vigore il 23.12.2020.

Parte integrante del Codice etico e di comportamento dell'AICS è il Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto di molestie, abusi e sfruttamento sessuali per la tutela della dignità dei beneficiari degli interventi di cooperazione allo sviluppo e delle persone che lavorano e operano nelle strutture dell'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo e con l'Agenzia stessa (Codice PSEAH - *Protection from Sexual Exploitation, Abuse and Harassment*). Il Codice è pubblicato nelle principali lingue veicolari dei paesi partner (art. 20 del Codice - pubblicità).

Nel corso del 2021 è stata organizzata l'iniziativa formativa, focalizzata sui principi e contenuti del Codice PSEAH, dal titolo: "Prevenzione e contrasto di molestie, abusi e sfruttamento sessuali negli aiuti internazionali", destinata a tutto il personale AICS operante in Italia e presso le sedi estere. L'iniziativa si è svolta in due sessioni, articolate ciascuna in 10 lezioni somministrate in modalità mista webinar "in diretta" e videoregistrazioni. Il corso, tenuto in collaborazione con l'Università Roma tre è disponibile per la somministrazione per il personale neoassunto ed è stato pertanto erogato anche nel 2022-2023.

Nel corso del 2022, in attuazione dell'art. 11 del Codice di comportamento in tema di incarichi esterni, è stato adottato il [Regolamento recante la disciplina per il conferimento di incarichi di collaborazione autonoma a norma dell'articolo 7, commi 6 e 6-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, con determina 441 del 19.12.2022.](#)

È stato, inoltre, inserito nei Bandi per l'erogazione di contributi alle OSC e altri soggetti di cooperazione l'impegno, da parte dei soggetti aggiudicatari, di non attribuire incarichi a dipendenti ed ex dipendenti dell'Agenzia (*pantouflage*) (art. 10 del Codice - Incarichi esterni).

Con determina del Direttore dell'Agenzia, n. 226/2021, era stato approvato il [Regolamento interno per la disciplina degli incarichi extraistituzionali](#) del personale e la procedura operativa finalizzata alla comunicazione e all'ottenimento di autorizzazione allo svolgimento degli incarichi, corredata di opportuna modulistica (art. 10 del Codice etico - Incarichi esterni). In detto regolamento viene anche disciplinato lo svolgimento di attività successive alla cessazione del rapporto di lavoro (art. 13).

Con riguardo alla gestione delle segnalazioni è stata introdotta dal 2021 una [piattaforma](#) informatica plurilingue per la gestione delle medesime ed è stata approvata con determina del Direttore 361/2021 la "[procedura per la gestione delle segnalazioni di illeciti da parte dei dipendenti](#)" (c.d. whistleblower)", in coerenza con le linee guida ANAC adottate con delibera 469/2021.

Con riferimento, infine, ai procedimenti disciplinari, nel 2022 l'AICS ha concluso due procedimenti avviati nel 2021 (uno con sanzione e uno con archiviazione), mentre un ulteriore procedimento è stato avviato e archiviato nel 2022.

4) Conclusioni

Quest'Organismo Indipendente di Valutazione, alla luce dell'indagine effettuata, valuta positivamente l'operato dell'AICS, soprattutto per il costante impegno profuso verso il coinvolgimento dei portatori di interesse fruitori dell'azione di cooperazione allo sviluppo italiana. Oltre all'adozione del modulo sulla valutazione partecipativa nell'ambito del progetto SviluppPA (v. sopra), impostato sulla raccolta e misurazione degli impatti di sviluppo, l'Agenzia ha intrapreso un percorso sperimentale di attivazione di "tavoli *multistakeholder*", per delineare la possibile organizzazione di forme di partecipazione degli attori istituzionali e sociali, partner dei progetti AICS.

Si è anche apprezzato l'avvio delle attività in tema di co-programmazione e co-progettazione, con la partecipazione ai tavoli promossi dal MAECI, di cui uno copresieduto dall'Agenzia.

Nel corso dell'anno in esame, l'Agenzia ha regolarmente adottato la propria programmazione PIAO, i cui obiettivi sono selezionati a partire da quelli fissati nella suddetta Convenzione con il Ministero vigilante, ed effettuato monitoraggi in itinere sia

sugli obiettivi fissati in Convenzione che su quelli indicati PTPCT, poi confluito nel PIAO. Nel 2022 l'Agenzia ha inoltre aggiornato il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, come illustrato in relazione.

Inoltre, è stato aggiornato il PTPCT, poi confluito sinteticamente nel PIAO, previa consultazione pubblica e sono stati regolarmente effettuati i monitoraggi intermedi sulle misure ivi previste.

Pertanto, nell'ottica di un costante miglioramento, l'OIV suggerisce di dare seguito alle iniziative già avviate, perfezionandole e funzionalizzandone i risultati, più precisamente:

sulla **performance organizzativa** raccomanda di definire in modo più chiaro gli indicatori e i relativi target indicando i valori di partenza, per monitorare con puntualità gli stati di avanzamento degli obiettivi, apportando, laddove necessario, tempestivi accorgimenti; suggerisce inoltre di prevedere indicatori di *outcome*, che misurino la performance realizzata anche attraverso l'impatto generato sugli stakeholder;

in particolare, sulla **valutazione partecipativa**, raccomanda di includere in modo stabile l'analisi degli impatti delle iniziative perseguite all'interno PIAO, prevedendo appositi target ad essi collegati, per meglio definire il valore pubblico creato e per far sì che le risultanze delle indagini di valutazione partecipativa contribuiscano in modo effettivo al continuo miglioramento della performance globale dell'Agenzia;

con riferimento alla **performance individuale**, raccomanda la condivisione dei dati relativi alle valutazioni effettuate, anche in termini di differenziazione dei giudizi, ivi inclusi quelli su eventuali procedure di conciliazione attivate, oltre che di rendicontare la performance individuale dei dirigenti che hanno contribuito direttamente al raggiungimento degli obiettivi organizzativi nella Relazione sulla Performance dell'Agenzia;

per quanto concerne, poi, il **nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance**, sul quale questo OIV aveva espresso parere positivo, si evidenzia anche nell'ottica di aggiornamento annuale previsto dalla normativa, la necessità di meglio definire le tempistiche della tabella "Ciclo della performance" (art. 4), con particolare riguardo alla Relazione sulla performance, la cui validazione deve essere effettuata da parte dell'OIV entro il 30 giugno di ogni anno (art. 10 del d.lgs. 150/2009, novellato dal d.lgs.74/2017);

sul **ciclo della performance** raccomanda di coinvolgere l'OIV in tutte le sue fasi, dalla definizione degli indicatori e target degli obiettivi nel PIAO -per eventuale supporto metodologico- alla misurazione dei risultati raggiunti, condividendone il documento finale; passando per il monitoraggio intermedio (di norma semestrale), secondo quanto previsto dagli artt. 6 e 10 del d.lgs. 150/2009. Pur comprendendo infatti che gran parte degli obiettivi contenuti nel PIAO derivano dalla Convenzione stipulata con il Ministero vigilante, al quale l'Agenzia invia rendicontazioni quadrimestrali, il monitoraggio dell'andamento della performance rientra tra le attività istituzionali dell'OIV. Auspica a tal fine, un rafforzamento della neocostituita STP, in chiave multidisciplinare, per

amplificare l'efficacia dei monitoraggi OIV ed assicurare il necessario ausilio nella sua interlocuzione con tutti i soggetti responsabili delle sezioni del PIAO;

Sulla programmazione della performance, infine, come illustrato nella relazione, si raccomanda l'apertura di un tavolo per rendere coerente il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia, collegato al PIAO, che disciplina la valutazione dei vicedirigenti e di tutto il personale dipendente dell'Agenzia, e la Convenzione, che definisce invece i criteri di valutazione dell'organo apicale, tenuto conto di quanto disposto dall'art. 14 del d.lgs. 150/2009. Ciò anche in vista di una visione più unitaria degli strumenti di programmazione e conseguente maggiore integrazione tra i cicli della performance, del bilancio e della programmazione strategica.

Roma, 9 giugno 2023

Cons. Stefano Glinianski

(Organismo Indipendente di Valutazione)