

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

Anno 2025

Ai sensi dell'art. 14 comma 4, lett. a) e g) del D.lgs n. 150/2009

Delibera ANAC nn. 4/2012 e 23/2013

Predisposto da:

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

Sommario

1	PRESENTAZIONE	3
2	FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE ...	4
2.1	Performance organizzativa	4
2.1.1	<i>Definizione di obiettivi, indicatori e target</i>	4
2.1.2	<i>Misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>	5
2.1.3	<i>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>	6
2.2	Performance individuale	8
2.2.1	<i>Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target performance individuale</i>	8
2.2.2	<i>Misurazione e valutazione della performance individuale</i>	9
2.2.3	<i>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance Individuale</i>	9
2.3	Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)	10
3	INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO	11
3.1	Integrazione del ciclo della performance con il ciclo del bilancio	11
4	IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA, INTEGRITA' E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	12
4.1	Anticorruzione, trasparenza e sistemi di controllo interno.	12
4.1.1	<i>Piano Integrato di Attività e Organizzazione e monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione</i>	12
4.2	Trasparenza amministrativa e strumenti di supporto	14
4.3	Attività di Internal audit	15
4.4	Applicazione dei codici di comportamento	15
5	VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	17
6	CONCLUSIONI	19

1 PRESENTAZIONE

La presente Relazione è formulata ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. a) del d.lgs. n. 150/2009 e riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (di seguito anche "AICS" o "Agenzia") per l'anno 2025, nell'ottica di un progressivo perfezionamento del ciclo della performance.

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

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

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

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

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

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

La nuova [Convenzione](#) tra il MAECI e l'AICS, valida per il triennio 2025-2027 è stata sottoscritta in data 8 agosto 2025.

2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

2.1 Performance organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

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

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

Anche nel 2025 l'Agenzia, in coerenza con il decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, sulle misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia, successivamente convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, ha adottato il proprio [Piano Integrato di Attività e di Organizzazione](#) (di seguito anche "PIAO") contenente un'organica panoramica sulle attività in programma per il triennio 2025-2027. In tale cornice normativa, il PIAO assorbe il Piano triennale della Performance e integra, altresì, al suo interno, anche il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza dell'Agenzia.

Nella predisposizione della sezione Performance del PIAO 2025-2027, l'Agenzia ha confermato l'impianto e l'approccio adottato con i precedenti PIAO, mantenendo la struttura precedente degli Obiettivi strategici, sia al fine di dare continuità al proprio operato, sia di migliorare ed efficientare la propria azione negli ambiti strategici di maggior interesse.

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

A-MIGLIORAMENTO DEGLI INTERVENTI DI COOPERAZIONE

A1 - Migliorare la qualità dell'azione della cooperazione italiana

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

B-SVILUPPO DEL SISTEMA DI COOPERAZIONE, PARTECIPAZIONE E TRASPARENZA

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

C-RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE E DELLA STRUTTURA DELL'AGENZIA

- C1 - Incrementare efficienza ed economicità nella gestione delle risorse
- C2 - Adeguare le risorse umane ai compiti assegnati all'Agenzia e rafforzarne la gestione
- C3 - Accrescere la salute digitale dell'Agenzia
- C4 - Prevenire la corruzione e promuovere l'integrità
- C5 - Consolidare la governance dei processi amministrativo gestionali

Gli obiettivi, gli indicatori e i target sono stati definiti nel pieno rispetto del *commitment* dello stakeholder esterno di riferimento dell'Agenzia, ossia il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Al fine di allineare il Piao con i contenuti della nuova Convenzione 2025-2027, essendo stata stipulata solo ad agosto 2025, l'Agenzia ha provveduto ad una modifica degli obiettivi previsti, integrando i propri obiettivi con quelli previsti dalla Convenzione aventi conclusione richiesta entro il 31 dicembre 2025.

Il Piano è stato inoltre redatto con il coinvolgimento del Direttore, dei Vicedirettori e dei dirigenti dell'Agenzia.

Come ribadito dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle [Linee Guida più recenti pubblicate a dicembre 2025](#), l'aspetto più importante per tutto il sistema di performance, dalla pianificazione alla rendicontazione, è rappresentata dalla creazione di Valore Pubblico.

Ne consegue la conferma dell'indirizzo volto a valorizzare in modo diretto il raggiungimento degli obiettivi strategici, rilevando indicatori di impatto direttamente associati ed evitando che siano evidenziati solamente in modo indiretto mediante gli indicatori collegati agli obiettivi operativi.

Per rafforzare la coerenza e la trasparenza del sistema si rinnova ulteriormente la possibilità di predisporre una Nota metodologica a supporto della misurazione degli obiettivi.

Alla luce degli elementi esaminati, è possibile affermare che gli obiettivi risultano allineati con gli indirizzi forniti dall'organo politico, nel rispetto del contesto normativo di riferimento, oltre a riflettere in modo coerente la missione istituzionale e le sue specificità. Si rileva positivamente l'aggiornamento degli obiettivi sulla base di quanto indicato dalla nuova Convenzione MAECI – AICS 2025-2027, nonostante le difficoltà organizzative scaturite dalla stipula avvenuta nel mese di agosto.

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Nel PIAO 2025-2027, come già fatto per i piani precedenti, ogni obiettivo strategico è stato scomposto in diversi obiettivi operativi che sono poi stati assegnati alle strutture. Come già avvenuto per il PIAO 2024-2026, nel caso di obiettivi trasversali e comuni a più uffici, è stato implementato un processo di individuazione univoca e trasparente dell'azione di ogni ufficio e delle responsabilità di rendicontazione connesse.

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

Per alcuni obiettivi, la misurazione fa riferimento a basi di dati contenute nei sistemi informatici dell'Agenzia (soprattutto per dati di natura economico-contabile), mentre la maggior parte degli obiettivi operativi 2025 è rappresentata dalla realizzazione di attività, per il cui monitoraggio si utilizza il sistema di gestione documentale dell'Agenzia (protocolli in uscita e di archiviazione interna, determine direttoriali).

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ([SMVP](#)), la Struttura Tecnica Permanente, mediante un'attività di ricognizione che ha coinvolto tutte le unità organizzative dell'Agenzia, ha effettuato un monitoraggio infrannuale nel mese di settembre 2025, volto a far emergere lo stato di avanzamento delle attività in corso ed eventuali criticità che potevano comprometterne il raggiungimento.

A questo proposito, si segnala che nell'ottica di rendere più efficace il meccanismo di rilevazione degli scostamenti dagli obiettivi programmati e di eventuale implementazione di azioni correttive, nel nuovo testo del SMVP approvato a febbraio 2026 è stata introdotta una anticipazione nei tempi di monitoraggio, che sarà da realizzarsi entro luglio e non più entro settembre.

Ad inizio 2026, è stata poi avviata la ricognizione del raggiungimento degli obiettivi organizzativi e individuali dei dirigenti volta alla misurazione, per ciascun indicatore, del livello di raggiungimento del relativo target.

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

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

Le risultanti dell'attività di misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali formerà poi parte integrante della Relazione sulla Performance dell'Agenzia per il 2025.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individua:

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

La misurazione della performance organizzativa è rappresentata in AICS dalla media aritmetica ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi inseriti nel PIAO, secondo le modalità e i contenuti descritti nella Fase 2 del "Ciclo della performance" (cfr. TABELLA "CICLO

DELLA PERFORMANCE”, art. 4), avuto riguardo dei pesi dei singoli obiettivi, la cui somma forma il valore 100.

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

1. della retribuzione di risultato dei dirigenti generali (vicedirettori);
2. della retribuzione di risultato dei dirigenti non generali (responsabili degli Uffici);
3. del premio correlato alla performance del personale non dirigente, secondo quanto definito in sede di contrattazione integrativa, ai sensi del [CCNL del personale del comparto delle Funzioni Centrali per il triennio 2022-2024](#) sottoscritto il 27 gennaio 2025.

A tal proposito, si evidenzia che nel nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato a febbraio 2026 e applicato con riferimento al corrispettivo Ciclo della Performance 2026, a seguito di un rilievo eseguito dal Dipartimento della Funzione Pubblica, l’Agenzia ha provveduto ad eliminare l’utilizzo della performance organizzativa nella determinazione della retribuzione di risultato dei Dirigenti generali e dei Dirigenti non generali, in quanto ritenuto in contrasto con le disposizioni di cui all’art. 28 del CCNL Area Funzioni Centrali 2016-2018, il quale prevede che la finalità della retribuzione di risultato è la remunerazione della performance individuale.

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

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

Va inoltre rilevato che, sebbene la Convenzione richieda che la sezione Performance del PIAO sia coerente con gli obiettivi da essa stabiliti, permangono possibili disallineamenti legati alla diversa tempistica di approvazione dei documenti, come già segnalato nelle relazioni sul funzionamento degli anni precedenti, soprattutto per il primo anno di entrata in vigore della Convenzione, in quanto l’approvazione del PIAO risulta essere precedente.

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

La rendicontazione degli obiettivi operativi previsti dal Piano è effettuata attraverso l'elaborazione di schede sintetiche compilate dai responsabili degli uffici e trasmesse alla Struttura Tecnica Permanente, in modo tale da rendere conto del livello di raggiungimento degli obiettivi di competenza, indicando nelle schede il valore a consuntivo degli indicatori individuati nel Piano, suffragato dai riferimenti documentali a riprova dell'effettivo raggiungimento.

Il monitoraggio degli obiettivi dell'Agenzia si realizza anche *in itinere*, attraverso la redazione delle relazioni semestrali sullo stato di attuazione della Convenzione, che vengono condivise con il Ministero vigilante.¹

2.2 Performance individuale

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

Come precedentemente accennato, nel 2022 l'Agenzia ha adottato il Sistema di misurazione e valutazione della Performance, vigente anche per il 2025, che prevede uno stretto collegamento tra gli obiettivi strategici ed operativi e gli obiettivi assegnati ai singoli dipendenti e identifica la performance individuale come l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, con riferimento a due dimensioni:

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

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

Come avvenuto a partire dal 2023, la rendicontazione degli obiettivi individuali assegnati al personale dirigenziale dovrà essere, in sede di Relazione sulla Performance, puntuale e distinta dagli obiettivi delle rispettive strutture organizzative di responsabilità, in modo tale da poter computare distintamente le due componenti distinte ai fini del calcolo complessivo della performance Individuale.

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

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

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

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

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

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance Individuale

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

La componente obiettivi costituisce la parte quantitativa e qualitativa della valutazione della performance individuale ed è collegata al sistema di obiettivi organizzativi come sopra esposto, mentre la componente comportamentale considera "il modo di agire" delle persone, come espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto nell'ambito dell'attività lavorativa anche per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

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

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

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

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

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

Alla luce della modifica della dotazione organica introdotta in sede di PIAO 2025-2027, con la previsione assunzionale di n. 2 unità da inquadrare nell'Area delle Elevate Professionalità, nuova area professionale introdotta dal CCNL Funzioni Centrali 2019-2021, si raccomanda di aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prima delle effettive assunzioni, prevedendo le modalità di calcolo della performance individuale anche per questa categoria.

Analogamente, a seguito delle modifiche apportate al D.P.R. n. 18/1967 con l'introduzione del nuovo [articolo 157.1](#) che prevede anche per il personale assunto presso le sedi estere a tempo indeterminato la valutazione della performance individuale, ai fini del riconoscimento di un trattamento economico accessorio si raccomanda che l'Agenzia, previo coordinamento con il MAECI, proceda conseguentemente all'aggiornamento del SMVP.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

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

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

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

3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO

3.1 Integrazione del ciclo della performance con il ciclo del bilancio

Relativamente all'esercizio 2025, nel PIAO 2025-2027 sono state evidenziate le risorse economiche connesse al personale a disposizione degli uffici per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

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

È stato inoltre possibile rappresentare un collegamento tra "PIAO" e "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio" allegato al Budget 2025 che viene redatto seguendo le linee guida e la metodologia per costruire un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi sulla base degli obiettivi perseguiti (decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012) e che deve essere integrato con il ciclo di gestione della performance (D.lgs. n. 150/2009).

È possibile rilevare una progressione e un allargamento degli obiettivi posti all'interno del PIAO, a dimostrazione di una costante opera di ampliamento della propria azione e di aggiornamento progressivo e migliorativo delle proprie procedure. Si rinnova l'invito, però, ad una maggiore attenzione nell'evitare obiettivi non sfidanti (medesimi target degli anni precedenti e/o non congruità degli indicatori e/o scarsa qualità degli obiettivi) e nell'inserire obiettivi che rappresentano attività ordinarie degli uffici, al fine di non perdere la spinta costante al miglioramento della performance dell'Agenzia.

L'integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di programmazione economico-finanziaria, anche per il triennio 2025-2027, è stata assicurata attraverso l'allineamento tra obiettivi indicati nei due cicli come sopra descritto. Al riguardo, si auspica che l'Agenzia migliori ulteriormente la correlazione tra programmazione economico-finanziaria, e programmazione strategico-operativa, favorendo l'integrazione tra i due processi, grazie anche all'azione sinergica dei diversi Uffici coinvolti.

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

4.1 Anticorruzione, trasparenza e sistemi di controllo interno.

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

L'Agenzia ha adottato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027 con Determina Direttoriale n. 409 del 31/01/2025, successivamente modificato con Determina Direttoriale n. 4327 del 01/12/2025.

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

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

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

Questo OIV, in primo luogo, segnala che il Direttore dell'AICS ha nominato - con [la determina n. 2805/2023](#) - il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT). Con lo stesso atto sono stati individuati i dirigenti degli Uffici in Italia e i responsabili delle Sedi all'estero quali "referenti" del RPCT. **La nomina del RPCT risponde ai requisiti indicati dall'ANAC nell'Allegato 3 del PNA 2022.** Si segnala inoltre che, tramite [l'ordine di servizio n. 84/2025](#), è stata proseguita l'opera di rafforzamento del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, mediante l'aggiornamento e l'ampliamento del personale assegnato a supporto del RPCT.

L'OIV rileva inoltre che risulta confermata la struttura seguita nella definizione del PIAO relativo al triennio precedente e le risultanze dell'analisi condotta che ha portato all'individuazione e programmazione di una serie importante di misure specifiche per l'Agenzia. In tale ottica, nel PIAO 2025-2027 in aggiunta alle attività ordinarie di monitoraggio e impulso all'attuazione delle misure previste dal Piano di prevenzione della corruzione, il RPCT ha proseguito l'attività di mappatura dei rischi di tipo corruttivo ed operativo, sia per le Sedi in Italia che per le Sedi estere (campione pilota di 4 sedi), così da garantirne il relativo presidio. L'Agenzia, inoltre, nel corso dell'anno ha proceduto

all'acquisizione di una soluzione di Governance, Risk management e Compliance (GRC), la quale consentirà di estendere la mappatura dei rischi all'insieme di tutte le Sedi estere a partire dal 2026.

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

1. provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
2. provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
3. contratti pubblici;
4. acquisizione e gestione del personale;
5. gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
6. controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
7. incarichi e nomine (tabella 3 dell'allegato 3 del PIAO);
8. affari legali e contenzioso.

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

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

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

In continuità con gli anni precedenti, si è delineato un buon livello di implementazione delle misure, con un'ampia copertura per quelle cosiddette "general". Anche i monitoraggi in itinere sul livello di implementazione delle misure sono stati oggetto di pubblicazione su Amministrazione trasparente.

4.2 Trasparenza amministrativa e strumenti di supporto

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

- la nomina del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- la collocazione sul sito istituzionale di una apposita sezione denominata “Amministrazione Trasparente” in cui pubblicare documenti, informazioni o dati a cui il cittadino ha libero accesso;
- la previsione di una specifica sezione del Piano 2025-2027 ([l'Allegato 2 – sottosezione trasparenza](#)) in cui sono indicati:
 - le macro-famiglie di attività;
 - le tipologie di dati;
 - il riferimento normativo;
 - la denominazione del singolo obbligo;
 - i contenuti dell'obbligo;
 - la tempistica dell'aggiornamento;
 - i termini di scadenza della pubblicazione;
 - l'Ufficio/i responsabile/i della trasmissione dei documenti;
 - l'Ufficio/i responsabile/i della pubblicazione dei documenti;
 - il responsabile del monitoraggio.

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

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

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

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

4.3 Attività di Internal audit

In aderenza ai Manuali della funzione di Audit e di Risk Management, l'Agenzia ha dato seguito alla programmazione contenuta all'interno del proprio Piano di Audit 2025-2027, approvato con [determinazione del Direttore n. 563/2025](#), avvalendosi del supporto specialistico di una società di consulenza.

Sulla base dei risultati dell'analisi dei rischi e del livello di rischio assegnato secondo una metodologia approvata da AICS ed in parte già sperimentata nel precedente ciclo di audit, sono state programmate le attività di campionamento e verifica per il triennio 2025-2027.

La pianificazione è avvenuta nel rispetto dei principi fondamentali per la pratica dell'*internal auditing* e in coerenza con le indicazioni del Manuale delle Funzioni di *Internal Audit*, evoluto nel 2025 ed adottato con [Determina Direttoriale n. 875/2025](#).

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

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

Il Piano, per l'annualità 2025, ha previsto lo svolgimento di 3 interventi presso le Sedi estere, individuate sulla base dei criteri di copertura geografica, rilevanza dell'impegno nel Paese e continuità organizzativa della Sede, e all'interno di una programmazione pluriennale avente ad obiettivo l'audit su tutte le sedi dell'Agenzia. Tutti gli interventi sono stati realizzati come indicato nel medesimo Piano.

4.4 Applicazione dei codici di comportamento

Ai sensi dell'art. 54, comma 5, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, le amministrazioni pubbliche sono tenute ad adottare propri codici di comportamento, definiti mediante procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), nel rispetto del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici e tenendo conto degli indirizzi e delle Linee guida emanate dall'ANAC.

In tale quadro normativo, l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) si è dotata di un proprio Codice etico e di comportamento, inizialmente adottato nel 2018 e successivamente aggiornato nel 2020. A seguito delle modifiche intervenute nel Codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, ad opera del D.P.R. 13 giugno 2023, n.

81, l'Agenzia ha avviato un ulteriore procedimento di revisione del proprio Codice, comprensivo di una fase di consultazione pubblica attivata con determina del [Direttore vicario n. 3348 dell'11 dicembre 2023](#).

All'esito del processo di consultazione e dell'acquisizione dei pareri previsti, il [nuovo Codice etico e di comportamento dell'AICS](#), conforme al quadro normativo aggiornato e integrativo delle disposizioni del D.P.R. n. 81/2023, è stato adottato con determina del Direttore dell'Agenzia n. 2195 del 13 giugno 2025.

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](#) (Codice *PSEAH – Protection from Sexual Exploitation, Abuse and Harassment*), adottato unitamente al Codice etico quale strumento vincolante di tutela della dignità dei beneficiari degli interventi di cooperazione allo sviluppo, nonché delle persone che lavorano e operano presso l'Agenzia o in collaborazione con la stessa.

Si rileva positivamente la piena operatività dello Sportello di ascolto della Consigliera di Fiducia dell'Agenzia, insediatasi a fine 2024, tramite l'adozione del Regolamento per l'accesso allo stesso, avvenuto con [Determina direttoriale n. 632/2025](#). Tale strumento si è rivelato di particolare utilità in una realtà come quella di AICS, caratterizzata da contesti lavorativi frammentati ed eterogenei.

Con riferimento ai procedimenti disciplinari, nel 2025 AICS ha avviato n. 1 procedimento per violazione del Codice etico e disciplinare, di competenza dell'UPD. Questo si è concluso con l'irrogazione della sanzione di sospensione dal servizio di 10 giorni con privazione della relativa retribuzione.

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

5 VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Per quanto riguarda la **rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza finale e degli stakeholder**, è **proseguita la *stakeholder analysis*** da parte di questo OIV sulle attività di **cooperazione allo sviluppo** svolte dalle sedi estere dell'Agenzia, al fine di **promuovere un sempre maggior coinvolgimento dei relativi portatori di interesse**, le cui **risultanze si auspica siano di stimolo al processo di continuo miglioramento della performance di quest'ultima**.

A tal fine, nel corso del 2025, l'OIV ha effettuato una prima missione di valutazione partecipativa, presso la sede AICS di Addis Abeba (Etiopia), con estensione anche all'Eritrea, svoltasi dal 27 gennaio al 2 febbraio 2025. La missione è stata effettuata con l'obiettivo di verificare l'efficacia, l'efficienza e la sostenibilità degli interventi della cooperazione italiana, nonché di rafforzare il dialogo con i partner istituzionali, gli enti esecutori e i beneficiari, nell'ottica di un progressivo e costante miglioramento dell'azione dell'Agenzia.

L'attività valutativa si è sviluppata attraverso visite sul campo, incontri istituzionali e la somministrazione di questionari rivolti alle diverse categorie di *stakeholder*, con riferimento all'intero ciclo di progetto e al *Value for Money*, principio utilizzato per la verifica dell'avvenuta allocazione delle risorse ottimale, efficiente e orientata al risultato. **I risultati evidenziano un elevato livello di soddisfazione complessiva, con percentuali superiori al 90% nelle principali aree indagate, in particolare per quanto concerne la capacità di risposta dell'AICS, la flessibilità operativa, il supporto tecnico e l'approccio partecipativo.**

Le conclusioni della missione confermano l'efficacia dell'approccio partecipativo adottato dall'OIV e il valore strategico delle iniziative visitate, incluse le *best practices* nei settori della green economy, della formazione professionale, della salute e della valorizzazione del patrimonio culturale. Al contempo, si individuano alcune aree di miglioramento, tra cui la semplificazione delle procedure amministrative, il rafforzamento dei meccanismi di monitoraggio e *follow-up*, il maggiore coinvolgimento dei beneficiari nelle fasi iniziali di progettazione e il consolidamento delle strategie di sostenibilità degli interventi.

In continuità con l'impostazione metodologica e gli obiettivi sopra delineati, nel settembre 2025 l'OIV ha svolto una seconda missione di valutazione partecipativa, presso la sede AICS de L'Avana (Cuba), con visite sul campo nella capitale e nella provincia di Santiago de Cuba. L'attività si è concentrata sulla verifica delle modalità di attuazione degli interventi nei settori dell'agroforestazione e della valorizzazione del patrimonio culturale, nonché sulla qualità del dialogo istituzionale e del coinvolgimento degli *stakeholder* locali, in un contesto caratterizzato da rilevanti criticità economiche e operative.

L'analisi dei questionari e delle evidenze raccolte conferma anche in questo caso un giudizio complessivamente più che positivo sull'azione dell'Agenzia. Partner istituzionali, enti esecutori e beneficiari hanno espresso un elevato grado di soddisfazione rispetto alle fasi di identificazione e implementazione dei progetti, al supporto tecnico-finanziario e alle attività di formazione e rafforzamento delle capacità locali. Tra i principali punti di forza emergono l'allineamento degli interventi alle priorità nazionali cubane, la capacità di adattamento dell'AICS al contesto, la sinergia con l'Ambasciata d'Italia a L'Avana e il consolidamento dei rapporti con attori istituzionali di rilievo. Le risultanze della missione evidenziano, tuttavia, la necessità di rafforzare la sostenibilità di medio-lungo periodo degli interventi, di ridurre l'impatto delle complessità amministrative e operative e di valorizzare ulteriormente il feedback dei beneficiari quale strumento strategico di orientamento della futura programmazione.

Tale attività si è confermata fondamentale per mettere al centro dell'azione di AICS la programmazione condivisa delle attività con gli interlocutori della società civile, enti esecutori e partner istituzionali, al fine di poter pianificare e realizzare una attività di cooperazione che scaturisca dalle reali esigenze delle comunità su cui questa agisce, che rappresentano nel complesso un importante supporto complessivo rispetto alla creazione di valore pubblico, come evidenziato dalle relazioni disponibili e visionabili [nell'apposita sezione del sito istituzionale](#).

6 CONCLUSIONI

L'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base delle risultanze prodotte a seguito della sua attività di indagine, non può che valutare in senso positivo l'operato complessivo dell'AICS, soprattutto in riferimento all'evidenza dell'impegno profuso in un'ottica di costante miglioramento e perfezionamento delle attività svolte e massimizzazione dei risultati raggiunti.

Nel corso dell'anno 2025, l'Agenzia, rispondendo prontamente alle segnalazioni effettuate dall'OIV:

- ha regolarmente adottato la propria programmazione PIAO, i cui obiettivi sono stati selezionati a partire da quelli fissati nella suddetta Convenzione con il Ministero vigilante.
- ha confermato e migliorato la specificazione, nelle schede degli obiettivi, dei valori *baseline* di partenza, al fine di una maggiore comprensione e valorizzazione dei target da raggiungersi.
- è stato applicato in tutte le sue parti il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, come illustrato in Relazione, ponendo maggior attenzione al rispetto puntuale degli adempimenti e delle scadenze.

In coerenza con il proprio ruolo istituzionale, si forniscono di seguito opportuni ed efficaci suggerimenti metodologici volti ad agevolare e migliorare nel complessivo i cicli futuri della programmazione strategica di AICS:

- definire indicatori per gli obiettivi strategici, anche in modo autonomo dagli obiettivi operativi, che risultano in ogni caso correttamente correlati, nella logica del *cascading*, agli obiettivi specifici come indicato al paragrafo 2.1.1 e come già era stato indicato nelle Relazioni degli anni precedenti;
- diversificare l'oggetto degli obiettivi operativi, evitando di assegnare medesimi obiettivi con medesimi target di riferimento, in modo tale da innescare cicli maggiormente virtuosi per la performance e per l'operato collettivo dell'Agenzia;
- definire obiettivi operativi maggiormente sfidanti e non connessi alle attività ordinarie degli uffici, al fine di mantenere la spinta propulsiva legata al Ciclo della Performance;
- procedere non solo al mantenimento della Struttura Tecnica Permanente ma anche un suo rafforzamento, al fine di migliorare l'attività di supporto e interlocutore dell'OIV;
- prevedere indicatori di *outcome* per la misurazione del valore pubblico generato che misurino la performance realizzata, includendo in modo stabile l'analisi degli impatti delle iniziative perseguite all'interno PIAO e come già riportato nelle Relazioni sul funzionamento degli anni precedenti.

Roma, 05.05.2026

Cons. Stefano Glinianski
(Organismo Indipendente di Valutazione)