



Piano integrato di attività e organizzazione

2022-2024



Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo
Via Salvatore Contarini n. 25 - Roma

Sommario

SEZIONE 1: SCHEDE ANAGRAFICHE DELL'AMMINISTRAZIONE.....	4
SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE	6
2.1 Valore Pubblico	6
2.1.1 Cosa facciamo.....	6
L'approccio RMB	Errore. Il segnalibro non è definito.
Il contesto in cui operiamo	7
2.2 Performance	12
2.2.1 Gli Obiettivi dell'Amministrazione.....	13
2.2.2 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance	16
2.2.3 Collegamento tra obiettivi di performance organizzativa e obiettivi di performance individuale	19
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza.....	20
2.3.1 I soggetti del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza	20
2.3.2 Elementi di contesto	22
2.3.3 Mappatura dei processi	22
2.3.4 La valutazione del rischio.....	22
2.3.5 Il trattamento del rischio	24
2.3.6 Monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione	36
SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	40
3.1 Struttura organizzativa	40
3.2 Organizzazione del lavoro agile.....	43
3.2.1 Livello di attuazione del lavoro agile.....	43
3.2.2 Modalità attuative del lavoro agile.....	44
3.2.3 Programma di sviluppo del lavoro agile	52
3.3 Obiettivi di reclutamento e di sviluppo delle risorse umane	58
3.3.1 Fabbisogni di personale	58
3.3.2 Fabbisogni formativi	58
3.3.3 Parità e pari opportunità.....	59
SEZIONE 4: MONITORAGGIO	59

ALLEGATI

SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

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.

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.

I destinatari delle attività sono 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.

L'Agenzia si articola su due livelli territoriali: uffici nazionali (Roma e Firenze) e sedi estere (attualmente in numero di 18).

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.

L'Agenzia ha personalità giuridica di diritto pubblico, gode di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa contabile e finanziaria 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.

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); ² finanziamenti di altre direzioni generali del MAECI (es. DGAP, DGIT).
- altri proventi da enti pubblici e privati, nazionali, europei e internazionali.

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.

SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE

2.1 Valore Pubblico

2.1.1 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 SDGs, 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.

Il contesto in cui operiamo

Lo scenario internazionale

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

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

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

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

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

Ciascun Paese è chiamato a orientare le sue politiche nazionali e internazionali ai principi fondati sulle cinque P:

Persone. Costruire un mondo in cui la fame e la povertà siano state sradicate e tutti gli esseri umani possano dispiegare le proprie potenzialità in un contesto che garantisca dignità, equità e un ambiente salutare;

Pianeta. Tutelarlo e proteggerlo dai rischi del cambiamento climatico e dallo spreco di risorse, con una gestione sostenibile del patrimonio naturale;

Prosperità. Garantire un benessere equamente distribuito e che i progressi economici, sociali e tecnologici avvengano in armonia con la natura;

Pace. Creare un mondo in cui gli esseri umani vivano liberi dalla paura e dalla violenza, in società giuste, pacifiche e inclusive;

Partnership. Rafforzare lo spirito di solidarietà globale da cui discende l'impegno per rendere il nostro mondo un posto migliore in cui vivere.

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

Al termine del quarto Forum 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 complementarità 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.

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'Ocse – Dac e naturalmente su quello istituzionale dell'Agenzia (https://www.aics.gov.it/news/2020/58525ove_possono_rinvenirsi_alt/) dove altresì possono rinvenirsi le nuove Raccomandazioni politiche formulate dall'OCSE. Nel luglio del 2022 si è anche svolta la cosiddetta "mid term review", volta a verificare lo stato di attuazione delle raccomandazioni ricevute nel 2020, anch'essa con ottimi riscontri da parte dell'Organizzazione con sede a Parigi.

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 quello con il Ministero dell'Ambiente, quello con il ministero del Lavoro e quello con l'Agenzia Ita Trade (ex Ice).

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.

2.2 Performance

Albero della performance



2.2.1 Gli Obiettivi dell'Amministrazione

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 2022-2024 l'Agenzia porterà a compimento un percorso che si articola in **tre ambiti strategici** (come da riquadro alla successiva pag. 15) in cui vengono declinati Obiettivi strategici e obiettivi Operativi. Per ciascun obiettivo operativo l'allegata **Tabella degli Obiettivi e degli indicatori** (Allegato 1) riporta i risultati attesi nel triennio, suddivisi per annualità, e gli indicatori per la misurazione degli stessi.

Gli obiettivi strutturali

Tra gli obiettivi, ne esistono alcuni che possiamo definire come "strutturali" inerenti a risultati di carattere ordinario e continuativo, corrispondenti in genere ad **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;
- 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 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 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

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, 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 domicili 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

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

2.2.2 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance

Fasi del Ciclo della performance		Attività	Attori	Tempi
1	Pianificazione strategica	Negoziare e definizione dei contenuti della Convenzione triennale AICS/MAECI, con individuazione degli obiettivi strategici , rilevanti ai fini della programmazione operativa del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (c.d. P.I.A.O.).	1. direttore AICS (negozia con DGCS/MAECI i contenuti della Convenzione, su proposta dei vicedirettori AICS, con il supporto istruttorio del dirigente AICS deputato alla programmazione) 2. DGCS/MAECI	Entro la data di scadenza della Convenzione
		Sottoscrizione della Convenzione triennale AICS/MAECI.	1. direttore AICS 2. Ministro per gli Affari Esteri e la Cooperazione Internazionale	
2	Programmazione operativa	Negoziare e definizione degli obiettivi operativi del triennio da inserire nel P.I.A.O., con individuazione dei relativi pesi a somma 100 (ai fini della misurazione della <i>performance</i> organizzativa di cui alla Fase 6), indicatori e target annuali e dei vicedirettori e dirigenti responsabili del raggiungimento degli stessi. L'insieme degli obiettivi operativi deve da un lato assicurare il raggiungimento degli obiettivi strategici della Convenzione AICS/MAECI, nei tempi e modi ivi stabiliti, dall'altro perseguire specifici risultati di interesse dell'Agenzia, non direttamente collegabili a quelli definiti nella Convenzione. La programmazione segue un processo <i>top-down</i> , accompagnato da negoziazione con i dirigenti deputati al raggiungimento dei risultati.	1. vicedirettori (individuano le proposte di obiettivi operativi da inserire nel P.I.A.O. e li negoziano con i dirigenti della propria Vicedirezione). Per gli uffici di staff alla Direzione tale funzione è assolta dal direttore AICS 2. dirigenti (negozano con il dirigente sovraordinato contenuti e risorse degli obiettivi di propria competenza della proposta di P.I.A.O.) 3. OIV AICS/MAECI (verifica la coerenza tra pianificazione strategica della Convenzione e programmazione operativa della proposta di P.I.A.O.) 4. direttore AICS (verifica l'adeguatezza degli obiettivi operativi da inserire nel P.I.A.O., come proposti dai vicedirettori in esito ai processi di negoziazione di cui al punto 2) e di verifica di cui al punto 3))	Entro il 31 gennaio dell'anno di valutazione
		Adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.	1. direttore AICS	Entro il 31 gennaio dell'anno di valutazione
3	Comunicazione della performance	Consegna al personale, dirigenziale e non dirigenziale, delle schede <i>ex-ante</i> di	1. dirigente sovraordinato (compila e consegna al valutato la scheda <i>ex-ante</i>)	Entro il 28 febbraio

Fasi del Ciclo della performance	Attività	Attori	Tempi
attesa al personale	assegnazione degli obiettivi di gruppo e/o individuali (<i>performance attesa</i>).	2. Valutato (riceve la scheda <i>ex-ante</i>) 3. Ufficio XI – Risorse Umane (supporta operativamente i valutatori nell’elaborazione delle schede <i>ex-ante</i>)	dell’anno di valutazione
4 Monitoraggio performance in corso di esercizio	Raccolta delle relazioni sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi del P.I.A.O. Analisi dei risultati intermedi di <i>performance</i> del personale, attraverso un confronto continuo e informale, da formalizzare (almeno un colloquio non oltre il 15/9 dell’anno di valutazione) in relazione a dipendenti la cui prestazione può dare luogo, sulla base dell’andamento degli obiettivi assegnati e/o dei comportamenti osservati dal valutatore, al termine del periodo di valutazione, ad un esito negativo, per la restituzione formale di <i>feedback</i> e proposte di miglioramento. Il colloquio formalizzato è effettuato anche in caso di richiesta di colloquio da parte del dipendente.	1. vicedirettori e dirigenti in staff alla Direzione (predispongono la relazione periodica sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi della Vicedirezione o degli Uffici di staff inseriti nel P.I.A.O.) 2. dirigenti (forniscono elementi per la predisposizione della relazione periodica sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi inseriti nel P.I.A.O.) 3. dirigente deputato alla programmazione (predispone relazione di sintesi sullo stato di avanzamento degli obiettivi del P.I.A.O.) 4. dirigenti sovraordinati (effettuano il monitoraggio della <i>performance</i> dei collaboratori)	Almeno una relazione entro il 15 settembre dell’anno di valutazione
5 Eventuale rimodulazione degli obiettivi operativi del P.I.A.O.	Eventuale rimodulazione degli obiettivi operativi del P.I.A.O. alla luce degli esiti della Fase 4, laddove la previsione di mancato raggiungimento nell’anno non sia imputabile a negligenza del responsabile dell’obiettivo.	1. vicedirettori e dirigenti in staff alla Direzione (propongono la revisione del P.I.A.O.) 2. OIV AICS/MAECI (verifica l’adeguatezza delle motivazioni a supporto della richiesta di rimodulazione degli obiettivi operativi del P.I.A.O. e/o dei relativi indicatori e/o target) 3. dirigenti (propongono al dirigente sovraordinato l’eventuale rimodulazione degli obiettivi operativi di competenza inseriti nel P.I.A.O. e/o dei relativi indicatori e/o target) 4. direttore (adotta la revisione del P.I.A.O.)	Eventuale, di norma entro il 30 settembre dell’anno di valutazione

Fasi del Ciclo della performance		Attività	Attori	Tempi
6	Misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Agenzia	Misurazione dei valori degli indicatori degli obiettivi operativi inseriti nel P.I.A.O., come assestati al termine del periodo di valutazione. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi sulla base della misurazione dei valori assestati degli indicatori in relazione ai target definiti e dei dati di contesto che hanno inciso sul raggiungimento dell'obiettivo. La valutazione sintetica del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi del P.I.A.O., come definita all'art. 5.2 del presente S.M.V.P., rappresenta la performance organizzativa dell'Agenzia.	1. vicedirettori (presentano al dirigente deputato alla programmazione i valori a consuntivo degli indicatori degli obiettivi operativi assegnati alla propria Vicedirezione nel P.I.A.O. e le informazioni di contesto a supporto della valutazione proposta del risultato raggiunto) 2. dirigente deputato alla programmazione (predispone l'ipotesi di Relazione sulla performance dell'anno di valutazione, comprensiva della misurazione degli indicatori degli obiettivi del P.I.A.O. e delle proposte di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, formulate dai soggetti di cui al punto 1)	Entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di valutazione – performance organizzativa
7	Rendicontazione dei risultati	Approvazione della Relazione sulla performance dell'anno di valutazione.	1. direttore (approva Relazione sulla performance dell'anno di valutazione) 2. OIV AICS/MAECI (valida la Relazione sulla performance dell'anno di valutazione, comprensiva delle osservazioni)	Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di valutazione
8	Misurazione e valutazione della performance individuale del personale	Misurazione dei valori degli indicatori degli obiettivi di gruppo, diversi da quelli inseriti nel P.I.A.O., e individuali, come assestati al termine del periodo di valutazione. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi da conseguire sulla base della misurazione dei valori assestati degli indicatori in relazione ai target definiti e dei dati di contesto che hanno inciso sul raggiungimento dell'obiettivo. Valutazione della performance di ruolo del dipendente.	1. dirigenti sovraordinati (misurano e valutano le dimensioni della performance individuale – obiettivi e comportamenti – del personale assegnato, riassumendo gli esiti nella scheda <i>ex-post</i>) 2. Ufficio XI – Risorse Umane (supporta operativamente i valutatori nell'elaborazione delle schede <i>ex-post</i>) 3. Titolari delle sedi estere (effettuano la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale del contingente di cui all'art. 19, comma 6, della legge istitutiva)	Entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di valutazione – performance individuale
9	Restituzione degli esiti della valutazione della performance al personale	Consegna della scheda <i>ex-post</i> al valutato nel corso di un colloquio dialettico di restituzione degli esiti della valutazione.	1. dirigenti sovraordinati e titolari delle sedi estere (consegnano la scheda <i>ex-post</i> al valutato) 2. Valutato (riceve la scheda <i>ex-post</i> e la sottoscrive per presa visione, con la possibilità di aggiungere in calce proprie osservazioni sulla valutazione)	Entro 30 giorni dalla conclusione della Fase 7

Fasi del Ciclo della performance		Attività	Attori	Tempi
			conseguita, anche finalizzate all'attivazione di un eventuale processo conciliativo di revisione della valutazione)	
10	Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	Contrattazione decentrata, processo autorizzatorio ex art. 40-bis D. Lgs. n. 165/2001, liquidazione dei premi	1. Delegazioni trattanti di parte pubblica e sindacale (sottoscrivono l'accordo sindacale) 2. Ufficio XI – Risorse Umane (supporta tecnicamente il tavolo di contrattazione e liquida i premi)	Entro 90 giorni dalla sottoscrizione del contratto integrativo di cui all'art. 40-bis, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001 oppure, se termine successivo e comunque acquisito l'accordo di cui sopra, entro 60 giorni dalla conclusione della Fase 9

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

2.2.3 Collegamento tra obiettivi di performance organizzativa e obiettivi di performance individuale

Il presente Piano opera in modo selettivo rispetto alla performance organizzativa, focalizzando l'attenzione su obiettivi operativi 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 alle singole strutture di staff delle Vicedirezioni e ai singoli Uffici: ad essi concorrono in taluni casi diverse strutture dirigenziali e le sedi estere dell'Agenzia.

Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato con determina del Direttore n. 117 del 29 aprile 2022, individua la performance individuale come l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione. Pertanto, le dimensioni che compongono la performance individuale sono due:

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. E' inoltre oggetto di valutazione la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.

In coerenza con quanto previsto dal nuovo SMVP, a ciascun vicedirettore e dirigente sono stati assegnati nel P.I.A.O. uno o più obiettivi operativi con riferimento al triennio 2022-2024 oltre che specifici obiettivi individuali. La misurazione della performance organizzativa è rappresentata dalla media aritmetica ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi inseriti nel P.I.A.O.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

L'Agenzia, nelle more della definizione dell'assetto regolatorio relativo al nuovo PIAO, ha approvato con determinazione 134/2022, il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2022-2024. Se ne riportano nei paragrafi a seguire gli elementi principali, rinviando al documento pubblicato sul [sito dell'Amministrazione](#) per la lettura completa.

2.3.1 I soggetti del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Il sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza coinvolge tutti i dipendenti e collaboratori dell'Agenzia come è espressamente previsto dal Codice etico adottato con la determina del Direttore dell'Agenzia n. 311 del 17.12.2020. L'art. 7 disciplina il comportamento a cui il personale è tenuto nel rispetto della normativa in materia di prevenzione della corruzione e delle prescrizioni contenute nel Piano di prevenzione di corruzione dell'Agenzia. Tale articolo prevede specifici doveri di collaborazione che il personale deve rispettare nei confronti del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (RPCT) e regola la procedura di segnalazione al verificarsi di situazioni illecite di cui il personale venga a conoscenza.

A. Il Responsabile della prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza (RPCT)

Al fine di adempiere alla disciplina vigente, il Direttore dell'Agenzia con [determina n. 243/2020](#) del 02/11/2020 ha provveduto a nominare il RPCT in persona del Vicedirettore giuridico-amministrativo dell'Agenzia.

Tale nomina risponde ai seguenti requisiti indicati dall'ANAC e, in particolare, all'esigenza di:

- mantenere l'incarico di RPCT, per quanto possibile, in capo a dirigenti di prima fascia, o equiparati, i quali, stante il ruolo rivestito nell'amministrazione, hanno poteri di interlocuzione reali con gli organi di indirizzo e con l'intera struttura amministrativa;
- selezionare un soggetto che abbia adeguata conoscenza dell'organizzazione e del funzionamento dell'amministrazione e che sia dotato di competenze qualificate per svolgere con effettività il proprio ruolo;
- scegliere un dipendente dell'amministrazione che assicuri stabilità nello svolgimento dei compiti, in coerenza con il dettato normativo che dispone che l'incarico di RPCT sia attribuito, di norma, a un dirigente di ruolo in servizio;
- evitare di nominare un soggetto che si trovi in posizione di comando che, pur prestando servizio presso e nell'interesse dell'amministrazione, non è incardinato nei ruoli della stessa;
- evitare la nomina di un dirigente che provenga direttamente da uffici di diretta collaborazione con l'organo di indirizzo;
- individuare una figura in grado di garantire la stessa buona immagine e il decoro dell'amministrazione, facendo ricadere la scelta su un soggetto che abbia dato nel tempo dimostrazione di un comportamento integerrimo.

Per lo svolgimento delle sue funzioni, il RPCT dispone di supporto in termini di risorse umane, finanziarie e strumentali adeguate alle dimensioni dell’Agenzia e, a tal fine, si avvale della collaborazione di n. 2 funzionari di Area III nonché del contributo di un esperto esterno.

Il RPCT partecipa quale delegato dell’Agenzia alle riunioni a cadenza semestrale, dell’Anticorruption Task Team del Comitato Aiuto allo Sviluppo (DAC) dell’OCSE.

B. Gli altri soggetti coinvolti nel processo di prevenzione della corruzione e dell’illegalità in ambito organizzativo, chiamati a partecipare attivamente all’elaborazione del Piano e all’attuazione e controllo di efficacia delle misure con esso adottate, sono:

- il *Direttore in qualità di organo di indirizzo politico-amministrativo*:
 - nomina il Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza
 - adotta il PTPCT;
 - adotta tutti gli atti d’indirizzo di carattere generale che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione.
- i *Dirigenti* sono chiamati ad agire in qualità di “referenti” per l’anticorruzione e trasparenza nelle aree di relativa competenza ed in particolare a:
 - collaborare con il RPCT nell’attività di mappatura dei processi, nell’analisi e valutazione del rischio e nell’individuazione di misure di contrasto;
 - provvedere al monitoraggio periodico delle rispettive attività svolte nell’ufficio cui sono preposti, nell’ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione;
 - concorrere alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione, controllandone il rispetto da parte dei dipendenti dell’ufficio cui sono preposti;
 - vigilare sul rispetto delle regole in materia di incompatibilità, cumulo degli impieghi e incarichi di lavoro da parte dei propri dipendenti (ai sensi dell’art. 12, n.7, del Codice Etico dell’Agenzia);
 - individuare, in collaborazione con il RPCT, il personale da inserire nei programmi di formazione;
 - fornire le informazioni e curare l’aggiornamento della sezione “Amministrazione Trasparente” del sito;
 - fornire al RPCT tutte le informazioni da egli richieste nell’ambito dello svolgimento dei suoi compiti, e in particolare nel corso delle verifiche semestrali.
- i *Titolari di Sede Estere*, agiscono in qualità di “referenti” per l’anticorruzione e trasparenza nelle aree di relativa competenza ed in particolare a:
 - collaborare con il RPCT nell’attività di mappatura dei processi, nell’analisi e valutazione del rischio e nell’individuazione di misure di contrasto;
 - provvedere al monitoraggio periodico delle attività individuate a rischio corruzione nei Paesi di competenza;
 - prestare un’attenzione rafforzata al rispetto delle disposizioni normative in materia di conflitto di interesse, incompatibilità, cumulo di impieghi, vigilando sul rispetto di tali disposizioni da parte del personale dipendente (art. 13 del Codice Etico dell’Agenzia);
 - alimentare regolarmente le parti di competenza della sezione “Amministrazione Trasparente” dei siti esteri.
- i *Dipendenti* sono tenuti a:
 - osservare gli interventi contenuti nel Piano;

- adempiere agli obblighi di pubblicazione e di trasparenza;
 - segnalare le situazioni di illecito ai propri dirigenti, o in alternativa seguendo la relativa procedura;
 - segnalare ai propri dirigenti i casi di conflitto di interesse in cui possano e/o potrebbero essere coinvolti;
 - seguire i corsi di formazione obbligatoria relativi all'ambito di applicazione del presente Piano.
- i *Collaboratori* sono tenuti a osservare le misure contenute nel Piano.

Tutti i soggetti sopra citati sono tenuti a rispettare le disposizioni del Codice etico e di comportamento dell'Agenzia

- L'*Organismo Indipendente di Valutazione* (O.I.V.) del MAECI svolge le funzioni previste istituzionalmente ai sensi del comma 2 dell'art. 22 dello Statuto dell'Agenzia.

2.3.2 Elementi di contesto

L'Agenzia realizza le politiche di cooperazione allo sviluppo, 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 realizzare la sua missione istituzionale l'Agenzia si serve di una rete di Sedi all'estero ed opera con numerosi stakeholders a livello nazionale ed internazionale.

Le Sedi estere dell'Agenzia sono attive in territori con complessità elevata e che presentano differenze, non solo di tradizione giuridica e di norme positive, ma anche, e soprattutto, di contesti sociali, economici e culturali.

I Paesi beneficiari degli interventi di cooperazione presentano di frequente livelli endemici di corruzione: pur con i possibili limiti legati alle modalità di costruzione, gli indici di percezione della corruzione elaborati da Transparency international (CPI) mostrano valori più bassi (maggiore corruzione percepita) proprio nelle aree del globo in cui l'impegno dell'Agenzia è prioritario (cfr. [2021 Corruption Perceptions Index - Explore the... - Transparency.org](#)). Si tratta di paesi in molti casi caratterizzati da instabilità politica, dove il controllo dei cittadini sulle istituzioni è piuttosto debole, condizione questa che, a sua volta, favorisce elevati livelli di corruzione.

Oltre ai fattori istituzionali, anche quelli legati ai sistemi economici possono influire sui rischi connessi alla corruzione. In alcuni casi infatti, l'insufficiente presenza di operatori economici qualificati nei territori in cui opera l'Agenzia, potrebbe impedire l'effettiva implementazione di meccanismi di prevenzione della corruzione (come quello della rotazione degli affidamenti).

Sul versante della trasparenza, inoltre, l'ambiente esterno - in alcuni casi ostile in ragione dei conflitti in corso nei Paesi - può richiedere una valutazione sull'opportunità di pubblicazione di alcune informazioni previste dalla normativa italiana, ciò allo scopo di garantire la sicurezza del personale che opera con e per l'Agenzia.

2.3.3 Mappatura dei processi

In occasione della predisposizione del PTPCT 2021-2023 è stata realizzata la prima mappatura dei processi dell'Agenzia, utile anche ai fini dell'organizzazione del lavoro agile. Con riferimento all'operato degli uffici dell'Agenzia in Italia, per ciascuna area di rischio sono stati individuati **macroprocessi**, a loro volta articolati in **attività**. Nel corso del 2021, la mappatura dei processi è stata estesa anche alle sedi estere nell'ambito dell'attività di internal audit, sviluppata sulle sedi di Ouagadougou, Islamabad e Il Cairo. La mappatura completa delle attività con i rischi associati è riportata nell' Allegato 3 del PTPCT 2022-2024.

2.3.4 La valutazione del rischio

La valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso è identificato, analizzato e

confrontato con gli altri rischi, al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure organizzative correttive/preventive (trattamento del rischio).

Ai fini del presente Piano, è stato aggiornato l'esercizio di valutazione svolto nel 2021, e articolato in tre fasi:

i) l'identificazione del rischio, con l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo; tale fase deve portare con gradualità alla creazione di un "Registro degli eventi rischiosi" nel quale sono indicati tutti gli eventi rischiosi relativi ai processi dell'amministrazione;

ii) l'analisi del rischio, con il duplice obiettivo, da un lato, di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione, e, dall'altro lato, di stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio. Ai fini dell'analisi del livello di esposizione al rischio è quindi necessario:

a) scegliere l'approccio valutativo, accompagnato da adeguate documentazioni e motivazioni rispetto ad un'impostazione quantitativa che prevede l'attribuzione di punteggi;

b) individuare i criteri di valutazione;

c) rilevare i dati e le informazioni;

d) formulare un giudizio sintetico, adeguatamente motivato;

iii) la ponderazione del rischio, con lo scopo di stabilire le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio e le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera, attraverso il loro confronto.

Nell'analisi 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) in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività:

- *Trasparenza delle procedure*: grado di pubblicità e tracciabilità del processo organizzativo al fine di garantire una replicabilità del processo decisionale;
- *Grado di attuazione di misure di trattamento*: presenza di precedenti misure generali o specifiche al fine di consentire una riduzione del rischio nel processo;
- *Livello di competenze*: grado di esperienza e conoscenze del personale al fine di ridurre il rischio di gestione impropria del processo;
- *Presenza di sistemi di controllo*: attivazione di strumenti di controllo al fine di verificare la correttezza e l'imparzialità nella gestione del processo;
- *Livello di interesse degli stakeholders*: identificazione del destinatario del processo al fine di verificare l'interesse di soggetti interni od esterni allo svolgimento del processo;
- *Discrezionalità*: individuazione del grado di discrezionalità tecnico-amministrativa del processo riguardo sia all'adozione che al contenuto del provvedimento;
- *Livello di accentramento delle decisioni e delle istruttorie*: grado di monopolio nella gestione delle singole fasi del processo;
- *Precedenti fenomeni corruttivi*: identificazione di precedenti casi di corruzione relativi allo specifico processo.

Partendo dalla misurazione dei singoli indicatori, si è pervenuti ad una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio al fine di fornire una misurazione sintetica del livello di rischio associabile all'oggetto di analisi (processo/attività o evento rischioso).

L'intero processo di gestione del rischio ha richiesto la partecipazione e il coinvolgimento dei dirigenti delle aree di rispettiva competenza. Ciò, del resto, risulta pienamente coerente con le espresse disposizioni dell'art. 16, commi 1, lett. I – bis) e I ter), del D.Lgs. 165/2001 secondo il quale ai dirigenti sono affidati poteri propositivi e di controllo e sono attribuiti obblighi di collaborazione, di monitoraggio e di azione diretta in materia di prevenzione della corruzione. L'attuazione delle finalità e delle disposizioni del presente documento rientrano nella responsabilità dirigenziale e concorrono alla valutazione della performance organizzativa ed individuale.

A partire dal presente Piano sono state coinvolte nel processo di valutazione del rischio anche alcune sedi estere¹ dell'Agenzia, che svolgono - con significativi margini di autonomia - sia attività connesse alla gestione amministrativa e del personale ad esse assegnato, sia attività relativa alla gestione dei progetti di cooperazione. I processi gestiti dalle sedi afferiscono pertanto alle principali aree di rischio censite anche per gli uffici in Italia.

Il processo di valutazione de rischio ha avuto come esito:

- la conferma della sussistenza di alcuni rischi per i quali erano già previste misure di trattamento, che vanno pertanto sostenute nel corso del periodo di riferimento del Piano;
- l'identificazione di nuovi rischi, per i quali sono state previste misure specifiche o articolazioni di misure generali già previste dalla normativa di riferimento;
- l'aggiornamento dell'analisi per taluni rischi che risultano già parzialmente mitigati in virtù delle azioni messe in campo in attuazione del precedente PTPCT.

All'esito della valutazione svolta dagli Uffici, i vertici dell'Amministrazione hanno definito le priorità di trattamento, selezionando le misure da adottare e le tempistiche di attuazione. Nell'ambito dell'attività di analisi del rischio, sono state oggetto di attenzione tutte le principali aree di rischio indicate dal P.N.A. 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.

2.3.5 Il trattamento del rischio

In linea con quanto previsto dalla normativa anticorruzione, dal P.N.A. e dai successivi documenti dell'ANAC, all'interno del presente Piano sono stati identificati i controlli e le misure per prevenire i rischi per ciascun processo e area di rischio identificata.

Nella predisposizione del Piano si è tenuto conto delle procedure e dei sistemi di controllo esistenti e già operanti e delle misure di prevenzione della corruzione già identificate nel precedente Piano e attuate o in via di attuazione.

¹Le sedi interessate sono state quelle di Islamabad, Ouagadougou e Il Cairo, Addis Abeba e Maputo.

In una logica di integrazione e selezione, alcune misure di carattere generale riportate nella Scheda 1 “Cronoprogramma delle misure di mitigazione del rischio di corruzione” concorrono anche alla performance organizzativa dell’Amministrazione, come risulta dall’allegato Obiettivi e degli indicatori di Performance 2022 – 2024.

2.3.5.1 Misure a carattere generale

All’interno del presente Piano sono riportate le misure di carattere generale relative all’organizzazione nel suo complesso - secondo la classificazione adottata dal PNA 2019 - e le misure di trattamento specifiche, che riguardano invece singoli processi/attività a rischio e caratteristiche del peculiare contesto organizzativo in cui opera l’Agenzia. Gli interventi di carattere generale, descritti nei paragrafi a seguire, si riferiscono a:

- Trasparenza;
- Incompatibilità e inconfiribilità;
- Codice Etico e di Comportamento;
- Formazione del personale in materia di anticorruzione;
- *Whistleblowing* e tutela del dipendente che segnala gli illeciti;
- Rotazione del personale e contrattualistica del personale all’estero;
- Pantouflage;
- Obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi;
- Autorizzazione incarichi extraistituzionali;
- Patti di integrità

Trasparenza

La trasparenza è individuata quale misura fondamentale di prevenzione del rischio di corruzione. Ferme le previsioni in ordine alla pubblicazione on-line di dati, documenti ed informazioni sulla sezione Amministrazione trasparente, la trasparenza si realizza anche attraverso un’amministrazione aperta al confronto ed al dialogo con gli stakeholders. E’ con tale finalità che è stata svolta la giornata della trasparenza in data 9 novembre 2021, con la partecipazione del dott. Giuseppe Busia, Presidente dell’Autorità Nazionale Anticorruzione e della dott.sa Camilla Landi, dirigente del Dipartimento della Funzione Pubblica presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri. L’iniziativa ha consentito di approfondire temi di attualità (quali il whistleblowing e la trasparenza dei processi per individuare eventuali inefficienze e promuovere l’innovazione e lo sviluppo di soluzioni RBM), di illustrare il funzionamento del Comitato Unico di Garanzia, istituito dall’Agenzia anche per promuovere il rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo e di descrivere l’impegno dell’AICS nella prevenzione di ogni forma di molestia, abuso o sfruttamento sessuale, così come sancito nel Codice PSEAH adottato dall’Amministrazione nel 2020.

Per quanto riguarda gli obblighi di pubblicazione, l’Agenzia ha assicurato l’implementazione di strumenti di pubblicazione che, ai sensi dell’art. 6 del decreto leg.vo 33/2013, assicurino “...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”. A tale scopo, da gennaio 2021, è stato posto in esercizio il Portale Amministrazione Trasparente (PAT): un applicativo che, all’interno dell’Amministrazione, supporta i soggetti individuati ad assicurare gli obblighi di trasparenza. Di fatto attraverso la semplificazione delle modalità di pubblicazione si è migliorata la qualità delle informazioni.

Tale applicativo, al momento in uso da parte degli Uffici in Italia, nel corso del 2022 sarà esteso alle Sedi all’estero, anch’esse titolari di specifiche responsabilità in ordine alla pubblicazione di dati e documenti.

Infatti, ogni Ufficio e sede estera ha l’obbligo di garantire, a norma di legge, la regolarità e la tempestività dei flussi informativi; nel 2021 è stato predisposto, a cura del RPCT, il “**Manuale per l’implementazione degli obblighi di pubblicazione e trasparenza**” (Allegato 1 del PTPCT 2022-2024) che contiene indicazioni operative per la gestione, il monitoraggio ed il controllo degli adempimenti relativi agli obblighi di pubblicazione, previsti dal D.lgs. 33/2013. Inoltre, fornisce indicazioni sulla qualità delle

informazioni, modalità di pubblicazione e compiti dei soggetti coinvolti a vario titolo nelle attività di pubblicazione, riportando in dettaglio gli oneri informativi a carico dei diversi Uffici e Sedi estere dell’Agenzia. Il Manuale riporta in dettaglio, oltre al soggetto titolare dell’obbligo di pubblicazione anche la tempistica entro la quale l’obbligo deve essere adempiuto e la tipologia di atti da pubblicare.

In attuazione di una prospettiva di semplificazione e al fine di garantire qualità e coerenza delle informazioni, nel corso del 2022-2023 saranno implementati moduli di interoperabilità tra il sistema ERP dell’Agenzia (SiGov) e il PAT: alcuni set di dati transiteranno automaticamente dal sistema gestionale alla sezione Amministrazione Trasparente, senza duplicazione di inserimento da parte degli operatori dell’Agenzia.

Nel corso del 2021 l’Agenzia ha pubblicato le istruzioni per l’esercizio dell’accesso civico sia esso “semplice” o “generalizzato”. Inoltre, è stato istituito un Registro degli accessi con indicazione dell’oggetto e della data della richiesta nonché del relativo esito con la data della decisione. Al riguardo si precisa che sono pervenute n. 2 richieste di accesso generalizzato relative alla gestione di progetti di aiuto umanitario.

L’Agenzia, oltre al rispetto preciso e puntuale di quanto previsto dalla norma in tema di pubblicazione di dati, ispirata dal principio di “buona amministrazione” ha posto in essere una intranet aziendale, utilizzando lo strumento di condivisione Teams, con lo scopo di informare i propri dipendenti dei provvedimenti e/o attività di loro diretto interesse.

Anche per le prossime annualità, è prevista l’organizzazione della “Giornata della Trasparenza” rivolta a tutti i dipendenti dell’Agenzia e agli stakeholder.

Inconferibilità ed incompatibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali

In applicazione dell’articolo 1, commi 49 e 50, della Legge 190/2012, ed ai fini della prevenzione e del contrasto della corruzione, nonché della prevenzione dei conflitti di interesse, il Governo ha adottato il d.lgs. 39/2013 recante le “Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico”.

Pertanto, relativamente alle disposizioni in tema di inconferibilità e incompatibilità di incarichi, l’Agenzia è responsabile di verificare la sussistenza di eventuali condizioni ostative in capo ai dirigenti, previste nel d.lgs. 39/2013.

Al fine di garantire il rispetto delle disposizioni sopra indicate, l’Agenzia richiede la dichiarazione di insussistenza delle cause di inconferibilità e ne effettua una verifica (tenendo conto degli incarichi risultanti dal curriculum vitae e dei fatti notori comunque acquisiti) prima del conferimento dell’incarico e con cadenza annuale si richiede la dichiarazione di assenza delle cause di incompatibilità. E’ stato predisposto un unico modello per semplificare le dichiarazioni rese anche ai sensi del d.lgs. 33/2013 (inconferibilità, incompatibilità e assenza di conflitti di interesse). Su tali dichiarazioni, e sulla loro pubblicazione tempestiva sul sito, il RPTC effettua un monitoraggio annuale.

Nell’ambito della disciplina relativa al conferimento degli incarichi dirigenziali, la cui revisione è programmata per il periodo di validità del presente Piano, si presterà particolare attenzione a:

- la preventiva acquisizione della dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità o incompatibilità da parte del destinatario dell’incarico;
- la successiva verifica entro un congruo arco temporale (particolare attenzione alle situazioni di inconferibilità legate alle condanne per reati contro la pubblica amministrazione);
- il conferimento dell’incarico solo all’esito positivo della verifica (ovvero assenza di motivi ostativi al conferimento stesso)
- la pubblicazione contestuale dell’atto di conferimento dell’incarico, ove previsto ai sensi dell’art. 14 del d.lgs. 33/2013, e della dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità, ai sensi dell’art. 20, co. 3, del d.lgs. 39/2013

Codice Etico e di Comportamento

Come indicato negli Orientamenti 2022 dell'ANAC, le singole Amministrazioni sono tenute a dotarsi, ai sensi dell'art. 54, co. 5, del d.lgs. 165/2001, di propri codici di comportamento, definiti con procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio dell'OIV, che rivisitano i doveri del codice nazionale, al fine di integrarli e specificarli, anche tenendo conto degli indirizzi e delle Linee guida dell'Autorità.

Ai sensi del comma 5 dell'art. 54 del Decreto Legislativo 165/2001 in base al quale ciascuna Amministrazione definisce, con procedura aperta alla partecipazione pubblica, un proprio codice di comportamento che integra e specifica il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici approvato con DPR n. 62 del 16 aprile 2013, è stata predisposta una bozza di "Codice etico e di Comportamento del personale dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo" a integrazione e specificazione del Codice di comportamento del personale con contratto di lavoro dipendente, sottoponendola, secondo quanto previsto dall'ANAC, a consultazione aperta sul sito istituzionale per acquisire eventuali proposte e osservazioni. Seguendo la procedura di approvazione prevista dalla Legge 125/2014 il Codice etico è stato adottato in via definitiva il 29 agosto 2018.

Successivamente, è stato ritenuto di aggiornare il Codice etico e di comportamento dell'Agenzia per una maggiore coerenza con i recenti pronunciamenti internazionali sul tema del rispetto dei diritti umani e del contrasto allo sfruttamento e agli abusi sessuali a cui l'Italia ha aderito, segnatamente la dichiarazione G7 di Whistler del 2 giugno 2018; la dichiarazione Tidewater, in ambito DAC, del 5 giugno 2018; la Dichiarazione dei Donatori adottata al Safeguarding Summit di Londra del 18 ottobre 2018 e la DAC Recommendation on Ending Sexual Exploitation, Abuse, and Harassment in Development Co-operation and Humanitarian Assistance: Key Pillars of Prevention and Response adottata dal Consiglio dell'OCSE il 12 luglio 2019. Il nuovo Codice etico e di comportamento dell'AICS è stato adottato, con la determina del Direttore dell'Agenzia n. 311 del 17.12.2020.

Parte integrante del nuovo Codice etico e di comportamento dell'AICS è quindi il Codice di condotta per la prevenzione e il contrasto di molestie, abusi e sfruttamento sessuali per la tutela della dignità dei beneficiari degli interventi di cooperazione allo sviluppo e delle persone che lavorano e operano nelle strutture dell'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo e con l'Agenzia stessa (Codice PSEAH - Protection from Sexual Exploitation, Abuse and Harassment). Si tratta, infatti, di fenomeni in grado di minare l'integrità, l'efficacia e la credibilità di tutta la comunità della cooperazione internazionale radicati nelle situazioni di disuguaglianza strutturale, soprattutto nella disparità di genere, e che pregiudicano gli sforzi globali volti ad attuare l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile ed in particolare l'Obiettivo n. 5 volto a "Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze".

Il processo di revisione ha altresì consentito di recepire alcune delle indicazioni contenute nelle "Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche", approvate con delibera ANAC n. 177 del 19 febbraio 2020.

L'Agenzia nel 2020 ha inoltre istituito il Comitato Unico di Garanzia, con compiti propositivi, consultivi e di verifica in relazione a: parità e pari opportunità, violenza morale e psicologica, discriminazione relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua, ottimizzazione della produttività del lavoro attraverso il benessere organizzativo.

Nel 2022 l'Agenzia procederà inoltre all'individuazione della Consigliera di Fiducia, cui sarà affidato, tra gli altri, il compito di coordinare lo sportello di ascolto, strumento ritenuto di particolare utilità in una realtà come quella di AICS, caratterizzata da contesti lavorativi piuttosto eterogenei. Anche allo scopo di definire meglio le disposizioni relative alla gestione dello sportello di ascolto, si procederà, inoltre, ad ulteriore aggiornamento del Codice Etico che dovrà tenere conto anche delle modifiche al Codice nazionale prevista dal d.l. 30 aprile 2022, n. 36.

Nel corso del 2021 sono stati avviati 3 procedimenti disciplinari per violazioni del Codice etico a seguito di segnalazioni: 2 sono in corso, 1 si è concluso con una sanzione disciplinare a carico del dipendente. Pur trattandosi di numeri esigui, si ritiene necessario - nel triennio di riferimento del presente Piano - prevedere ulteriori momenti di formazione e divulgazione ai destinatari (non solo interni) dei contenuti del Codice etico.

Formazione del personale in materia di anticorruzione

L’Agenzia assicura un’adeguata comunicazione e formazione in materia di anticorruzione avendo come obiettivo specifico del presente Piano quello di promuovere maggiormente la consapevolezza della normativa anticorruzione e della diffusione della stessa tra il personale, attraverso un maggiore investimento sul lato informativo e formativo per creare una cultura della corresponsabilità. A tale scopo nel corso del 2021, è stato somministrato a tutto il personale AICS operante in Italia e presso le sedi estere un corso di formazione (due sessione di 10 lezioni ciascuna), in collaborazione con l’Università di Roma Tre, al fine di approfondire le tematiche di Prevenzione e contrasto di molestie, abusi e sfruttamento sessuali negli aiuti internazionali; sono stati, inoltre, organizzati 2 momenti seminari dedicati ai dirigenti dell’Agenzia in tema di gestione del rischio: "ERM: il processo di individuazione, valutazione e gestione dei rischi e le best practice di riferimento". Inoltre, l’Agenzia ha organizzato in house la formazione rivolta al personale impiegato nelle aree di rischio "Contratti pubblici" e "Coordinamento, gestione e controllo di iniziative di cooperazione".

L’attività formativa proseguirà nel periodo di riferimento del Piano e il RPCT - previa intesa con l’Ufficio XI, Risorse Umane - individuerà i dipendenti operanti in aree a maggior rischio corruzione da sottoporre a programma formativo sui temi dell’etica e della legalità.

La formazione, che rappresenta un obbligo per i dipendenti, sarà erogata attraverso le seguenti modalità:

- formazione generale a tutto il personale dell’Agenzia, focalizzata sui temi dell’etica, dell’integrità e della trasparenza. Nel corso del 2022-23 sarà indirizzata in particolare al personale neoassunto;
- formazione specialistica per il personale dirigenziale;
- formazione specifica per il personale rientranti nelle aree a maggior rischio corruzione (contratti pubblici, coordinamento, gestione e controllo di iniziative di cooperazione).

Inoltre, ai fini di una adeguata diffusione delle misure di prevenzione della corruzione, l’Agenzia garantisce, alle risorse presenti e a quelle in via di inserimento, la conoscenza delle procedure e delle regole di condotta adottate in attuazione dei principi di riferimento contenuti nel Piano.

Whistleblowing e tutela del dipendente che segnala gli illeciti

L’art. 1, comma 51, della legge 190 ha introdotto un nuovo articolo nell’ambito del d.lgs. n. 165 del 2001, l’art. 54 bis, rubricato "Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti", il c.d. whistleblower. Tutti i destinatari del Codice etico possono segnalare fatti, atti o comportamenti illeciti di cui siano venuti a conoscenza nell’esercizio delle proprie mansioni.

L’unico soggetto interno all’Agenzia destinatario delle segnalazioni whistleblowing è il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Nel 2021 è stata introdotta in AICS una piattaforma informatica, con accesso dalla pagina trasparenza del sito istituzionale, per la gestione delle segnalazioni e la "procedura per la gestione delle segnalazioni di illeciti da parte dei dipendenti (c.d. whistleblowing)"; quest’ultima è stata approvata con determina del Direttore [361/2021](#), in coerenza con le linee guida ANAC adottate con delibera 461/2021. La piattaforma [PAWhistleBlowing](#), dotata di strumenti di crittografia, rappresenta il canale più idoneo per garantire la riservatezza dell’identità del segnalante, del contenuto trasmesso e della relativa documentazione. La piattaforma adotta modalità di trattamento dei dati personali conformi ai principi e alle disposizioni del Regolamento europeo per la protezione dei dati personali UE 2016/679 (GDPR) e consente la compilazione, l’invio e la ricezione delle segnalazioni in forma riservata, nonché la possibilità per il RPCT che riceve tali segnalazioni, di comunicare con il segnalante anche senza conoscerne l’identità. Quest’ultima viene infatti segregata dal sistema informatico che la tiene separata dai contenuti della segnalazione. Ove ne ricorra la necessità, il RPCT può chiedere l’accesso all’identità del segnalante nei soli casi in cui ciò sia strettamente necessario nei termini disciplinati dalla Legge 179/2017.

Al fine di favorire il più ampio utilizzo, la piattaforma è stata predisposta anche nelle lingue maggiormente utilizzate nei

paesi beneficiari degli interventi di cooperazione e l'accesso sarà quindi a breve reso disponibile anche attraverso i 19 siti delle sedi estere dell'AICS.

Il RPCT valuta, sotto la propria responsabilità, le segnalazioni ricevute e i casi in cui ritiene necessario attivarsi. A tal fine, i parametri di valutazione tengono conto della disciplina generale, in materia di reati (Codice penale) e di illeciti amministrativi (L. 20/1994; Codice di giustizia contabile), ma anche del Piano triennale, del Codice di comportamento generale, DPR 62/2013 e del Codice di comportamento ed etico dell'AICS. Nel caso ravvisi elementi di non manifesta infondatezza del fatto, il Responsabile inoltra la segnalazione ai soggetti terzi competenti - anche per l'adozione dei provvedimenti conseguenti - quali: dirigente della struttura cui è ascrivibile il fatto; Ufficio che si occupa dei procedimenti disciplinari dell'Autorità; Autorità giudiziaria; Corte dei conti; Dipartimento della funzione pubblica.

Le tutele di cui alla legge sul whistleblowing non sono garantite nei casi in cui sia accertata, anche con sentenza di primo grado, la responsabilità penale del segnalante per i reati di calunnia o diffamazione o comunque per reati commessi con la denuncia

Rotazione del personale

La rotazione c.d. "ordinaria" del personale addetto alle aree a più elevato rischio di corruzione rappresenta, tra gli strumenti di prevenzione della corruzione, una misura di importanza cruciale, sebbene debba essere temperata con il buon andamento, l'efficienza e la continuità dell'azione amministrativa. Gli Orientamenti 2022 dell'ANAC invitano le amministrazioni a chiarire in apposito atto i criteri, le tempistiche e le modalità per l'attuazione della misura. È fondamentale che la rotazione sia programmata su base pluriennale, tenendo in considerazione le peculiarità della singola Amministrazione, rispettando il criterio della gradualità per mitigare l'eventuale impatto sull'attività degli uffici.

Nell'ambito del P.N.A. 2019 viene individuata la rotazione "ordinaria" del personale quale "misura organizzativa preventiva finalizzata a limitare il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, conseguenti alla permanenza nel tempo di determinati dipendenti nel medesimo ruolo o funzione. L'alternanza riduce il rischio che un dipendente pubblico, occupandosi per lungo tempo dello stesso tipo di attività, servizi, procedimenti e instaurando relazioni sempre con gli stessi utenti, possa essere sottoposto a pressioni esterne o possa instaurare rapporti potenzialmente in grado di attivare dinamiche inadeguate e l'assunzione di decisioni non imparziali. In generale la rotazione rappresenta anche un criterio organizzativo che può contribuire alla formazione del personale, accrescendo le conoscenze e la preparazione professionale del lavoratore...".

Inoltre, si richiama il comma 1-quater dell'art. 16 del d.lgs. 165/2001 (c.d. "rotazione straordinaria") il quale dispone che i dirigenti apicali "provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva".

Nel corso del 2021, con [determina del Direttore n. 385](#) del 29/12/2021, sono stati adottati "Criteri di conferimento e rotazione degli incarichi dirigenziali e non dirigenziali", al fine di garantire meccanismi di rotazione da attuare con sistematicità, anche in considerazione del progressivo assestamento dell'organizzazione dell'Ente e della copertura -in via di completamento- degli uffici dirigenziali.

Inoltre, con [determina del Direttore n.376](#) del 23/12/2021, l'Agenzia ha adottato Linee Guida sui criteri di nomina e rotazione dei RUP e dei componenti delle commissioni giudicatrici, ponendo le basi per un processo di rotazione anche per questa tipologia di incarichi. L'implementazione delle Linee Guida richiede un successivo atto per la formazione dell'elenco dei RUP e dei Componenti delle Commissioni che sarà predisposto nel corso del 2022.

Pantouflage

L'art. 1, co. 42, lett. l), della l. 190/2012 ha inserito all'art. 53 del d.lgs. 165/2001 il co. 16-ter che dispone il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche

amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. Sulla base dei pareri espressi da ANAC il rischio di preconstituersi situazioni lavorative favorevoli può configurarsi anche in capo al dipendente che ha comunque avuto il potere di incidere in maniera determinante sulla decisione oggetto del provvedimento finale, collaborando all'istruttoria, ad esempio, attraverso la elaborazione di atti endoprocedimentali obbligatori.

L'Agenzia, per dare concreta attuazione alla norma in questione, ha provveduto ad inserire nei Bandi per la concessione di contributi a Iniziative promosse da Organizzazioni della società civile e altri soggetti senza finalità di lucro iscritti all'Elenco di cui al comma 3, dell'art.26 della Legge n.125/2014 un'apposita clausola che vincola i soggetti aggiudicatari, al momento della sottoscrizione del Contratto, a non attribuire incarichi a dipendenti ed ex dipendenti dell'Agenzia che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato funzioni di responsabilità tecniche e gestionali in merito a Iniziative OSC co-finanziate dall'Agenzia stessa.

Nel 2021 l'Agenzia ha provveduto ad includere la relativa clausola nel Regolamento interno per la disciplina degli incarichi extraistituzionali del personale; specifica clausola attinente al divieto di pantouflage è stata introdotta negli schemi dei contratti e dei disciplinari di gara. Nel corso del 2022, in linea con gli orientamenti ANAC, si provvederà anche ad integrare in tal senso gli schemi dei contratti del personale.

Autorizzazione incarichi extra istituzionali

La possibilità per i dipendenti pubblici di svolgere incarichi retribuiti conferiti da altri soggetti pubblici o privati è regolata dalle disposizioni dell'art. 53 che prevede un regime di autorizzazione da parte dell'amministrazione di appartenenza, sulla base di criteri oggettivi e predeterminati che tengano conto della specifica professionalità e del principio di buon andamento della pubblica amministrazione. Ciò allo scopo di evitare che le attività extra istituzionali impegnino eccessivamente il dipendente a danno dei doveri d'ufficio o che possano interferire con i compiti istituzionali.

L'AICS già pubblica sul sito Amministrazione trasparente gli incarichi autorizzati ai propri dipendenti in accordo con quanto previsto dalla L. 190/2012: si tratta di un numero di richieste piuttosto esiguo, legate per lo più ad incarichi di docenza, che non esige un approfondimento di analisi. Nel corso del 2021 si è provveduto inoltre a standardizzare le procedure per le autorizzazioni di incarichi: con determina del [Direttore 226/2021](#) è stato infatti 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.

Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse

L'art. 1, comma 41, della L. 190 ha introdotto l'art. 6 bis nella l. 241 del 1990, rubricato "Conflitto di interessi". La disposizione stabilisce che "Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale." La norma persegue una finalità di prevenzione che si realizza mediante l'astensione dalla partecipazione alla decisione del titolare dell'interesse, che potrebbe porsi in conflitto con l'interesse perseguito mediante l'esercizio della funzione e/o con l'interesse di cui sono portatori il destinatario del provvedimento, gli altri interessati e i controinteressati.

Il Codice Etico e di Comportamento dell'Agenzia prevede che "Il personale si astiene cautelativamente dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle proprie funzioni in situazioni che coinvolgano interessi propri, del coniuge, di conviventi, parenti e affini entro il secondo grado".

La segnalazione del conflitto deve essere indirizzata al dirigente, il quale, esaminate le circostanze, valuta se la situazione realizza un conflitto di interesse idoneo a ledere l'imparzialità dell'azione amministrativa. Il dirigente deve, quindi, rispondere per iscritto al dipendente medesimo sollevandolo dall'incarico oppure motivando espressamente le ragioni che consentono comunque l'espletamento dell'attività da parte di quel dipendente. Nel caso in cui sia necessario sollevare il dipendente

dall'incarico, esso dovrà essere affidato dal dirigente ad altro dipendente ovvero, in carenza di dipendenti professionalmente idonei, il dirigente dovrà avocare a sé ogni compito relativo a quel procedimento. Qualora il conflitto riguardi il dirigente, a valutare le iniziative da assumere sarà il RPCT.

Nel 2021 l'Agenzia ha adottato un apposito modulo per la segnalazione di cause di conflitto di interessi da parte dei RUP e del personale impegnato nell'area dei contratti, diffuso con circolare del 15/12/2021. Tale misura è stata successivamente inclusa nella revisione del Manuale delle procedure contrattuali per l'affidamento di lavori, forniture e servizi presso gli uffici AICS in Italia e delle Linee Guida per l'affidamento di lavori, servizi e forniture presso gli uffici esteri dell'AICS.

Nel corso del 2022, l'Agenzia provvederà alla predisposizione dei format per la dichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi rese da parte dei dipendenti al momento dell'assegnazione all'ufficio e all'atto di assumere incarichi come membri di commissioni; promuoverà un monitoraggio sulle dichiarazioni nonché un focus specifico in materia di conflitto di interessi, nell'ambito delle iniziative di formazione/seminari sulle disposizioni del Codice Etico e di Comportamento.

Patti di integrità

I protocolli di legalità o patti di integrità sono strumenti negoziali che integrano il contratto originario tra amministrazione e operatore economico con la finalità di prevedere una serie di misure volte al contrasto di attività illecite e, in forza di tale azione, ad assicurare il pieno rispetto dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità dell'azione amministrativa (ex art. 97 Cost.) e dei principi di concorrenza e trasparenza che presidiano la disciplina dei contratti pubblici.

Si tratta, in particolare, di un sistema di condizioni la cui accettazione è presupposto necessario e condizionante la partecipazione delle imprese alla specifica gara, finalizzato ad ampliare gli impegni cui si obbliga il concorrente, sia sotto il profilo temporale - nel senso che gli impegni assunti dalle imprese rilevano sin dalla fase precedente alla stipula del contratto di appalto - che sotto il profilo del contenuto - nel senso che si richiede all'impresa di impegnarsi, non tanto e non solo alla corretta esecuzione del contratto di appalto, ma soprattutto ad un comportamento leale, corretto e trasparente, sottraendosi a qualsiasi tentativo di corruzione o condizionamento nell'aggiudicazione del contratto.

L'AICS nel corso del 2021 ha predisposto un modello standard che i fornitori dei contratti pubblici dovranno sottoscrivere. Lo stesso è stato diffuso con circolare del 15/12/2021. Tale misura è stata successivamente inclusa nella revisione del Manuale delle procedure contrattuali per l'affidamento di lavori, forniture e servizi presso gli uffici AICS in Italia e delle Linee Guida per l'affidamento di lavori, servizi e forniture presso gli uffici esteri dell'AICS.

2.3.5.2 Misure specifiche

Tenuto conto di quanto precede, all'esito del processo di valutazione dei rischi condotta dagli Uffici in Italia e dalle sedi estere, sono stati individuati alcuni interventi specifici da realizzare, che vengono di seguito indicati in relazione alle aree di rischio ritenute più rilevanti per l'Agenzia.

Area Acquisizione e gestione del personale

Con riferimento a quest'area di rischio, l'Agenzia:

- Aggiungerà i criteri di conferimento degli incarichi dirigenziali;
- Aggiungerà il Sistema di misurazione e valutazione della Performance, introducendo meccanismi che garantiscano trasparenza e omogeneità delle valutazioni individuali;
- Definerà un regolamento in materia di incarichi di consulenza e collaborazione e rivedrà i procedimenti per la stipula di contratti di lavoro a tempo determinato di diritto italiano;
- Garantirà un'adeguata trasparenza attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale delladocumentazione di competenza, utilizzando il Portale Amministrazione Trasparente (P.A.T.) ed estendendo l'uso del suddetto portale anche alle Sedi

estere, e implementerà progetti di interoperabilità fra i sistemi informativi finalizzati alla semplificazione e razionalizzazione delle pubblicazioni;

- in un'ottica di economicità ed efficienza, porrà in essere ogni azione propedeutica all'introduzione a regime di un meccanismo di "roster", basato su standard europei, al fine di ottimizzare le procedure per l'identificazione e la selezione di candidati idonei a svolgere le mansioni richieste nell'ambito delle singole iniziative di cooperazione allo sviluppo.

Area Contratti pubblici

Con riferimento a quest'area di rischio, l'Agenzia:

- Darà attuazione alle linee guida in materia di rotazione dei RUP e dei membri delle commissioni giudicatrici, istituendo l'Albo dei RUP;
- Completerà l'implementazione del modulo SIGOV (sistema gestionale dell'Agenzia) relativo al ciclo passivo;
- Definerà Linee guida/FAQ sullo svolgimento delle indagini di mercato negli affidamenti diretti;
- Garantirà un'adeguata trasparenza tramite la pubblicazione su sito istituzionale della documentazione contrattuale obbligatoria, attraverso il Portale dell'Amministrazione Trasparente (P.A.T.), prestando attenzione alla completezza e al formato dei dati.

Area Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

Con riferimento a quest'area di rischio, l'Agenzia:

- Aggiornerà il Manuale di Rendicontazione AICS;
- Definerà i criteri di ammissibilità delle spese sugli interventi di cooperazione;
- Completerà l'implementazione del modulo SIGOV (sistema gestionale dell'Agenzia) relativo alla gestione dell'inventario;
- Implementerà i registri dei beni gratuitamente devoluti presso le Sedi;
- Introdurrà punti di controllo nelle procedure spesa all'interno del sistema Sigov (controlli di business).

Coordinamento, gestione e controllo di iniziative di cooperazione

La realizzazione degli interventi di cooperazione avviene mediante il ricorso agli strumenti previsti dalla Legge 125/2014 di seguito elencati.

ID	Codifica (tipologia di intervento)	Rif. L. 125/2014	Partecipazione al processo decisionale	
A	DONI*	-		
A.1	Contributi multilaterali	Art. 7	delibera CC	-
A.2	Contributi bilaterali	Art. 5	delibera CC	istruttoria tecnica/giuridica AICS
A.3	Interventi internazionali di emergenza umanitaria	Art. 10	delibera del VM	istruttoria tecnica/giuridica AICS
A.4	Contributi ad iniziative della società civile	Art. 26	delibera CC	istruttoria tecnica/giuridica AICS
A.5	Finanziamenti ad Amministrazioni, enti pubblici, di ricerca e università	Art. 9	delibera CC	istruttoria tecnica/giuridica AICS

A.6	Finanziamenti a soggetti privati	Art. 27 commi 1 e 2	delibera CC	istruttoria tecnica/giuridica AICS
B	CREDITI D'AIUTO	–		
B.1	Crediti concessionali	Art. 8	delibera CC	istruttoria tecnica/giuridica/finanziaria AICS
B.2	Crediti agevolati destinati ad “imprese miste”	Art. 27 comma 3	delibera CC	istruttoria tecnica/giuridica/finanziaria AICS
C	PARTECIPAZIONE AI PROGRAMMI DI COOPERAZIONE DELL'UE	Art. 6	delibera Direttore AICS	istruttoria tecnica/giuridica AICS

* per importi inferiori ai 2 milioni di euro il provvedimento è assunto dal Direttore dell'Agenzia, che informa il Comitato Congiunto

A. DONI – trasferimenti finanziari al 100% gratuiti, configurabili come:

- A.1. CONTRIBUTI MULTILATERALI: (art. 4, lettera a) e art. 5 L.125/2014) – trasferimento di risorse da AICS ad un fondo (*basket fund*) alimentato da più Paesi, anche mediante le diverse agenzie di cooperazione europee, e gestito da un organismo internazionale che riveste altresì il ruolo di soggetto esecutore degli interventi.
- A.2. CONTRIBUTI BILATERALI (art. 4, lettera c) e art. 7 L.125/2014) – trasferimento diretto delle risorse da AICS al Governo dei PVS, previa richiesta espressa del Paese estero, per conseguire un obiettivo di sviluppo. (art. 4, lettera a) e art. 5 L.125/2014) – trasferimento di risorse da AICS ad un partner (e cioè: agenzie di sviluppo del sistema ONU o organizzazioni internazionali o enti intergovernativi e/o regionali competenti in materia di cooperazione allo sviluppo) esecutore del progetto.
- A.3. INTERVENTI INTERNAZIONALI DI EMERGENZA UMANITARIA (art. 4 lettera f) e art. 10 L.125/2014) – trasferimento di fondi da AICS presso una propria Sede estera per finanziare interventi di emergenza, tra cui:
- interventi di “primissima emergenza” (*Relief*), il cui scopo è salvare le vite umane ed arginare l’aggravamento della condizione delle persone colpite dalla crisi (interventi urgenti per la fornitura di aiuti alimentari, farmaci e altri beni e servizi di prima necessità);
 - interventi di “emergenza” (*Recovery and Rehabilitation*) per garantire o ripristinare adeguate condizioni socioeconomiche e di sicurezza delle popolazioni che, a causa del perdurare delle condizioni di instabilità, necessitano di un ulteriore sostegno;
 - gli interventi di LRRD (*Linking Relief and Rehabilitation to Development*), che prevedono attività integrate, simultanee e complementari di emergenza e sviluppo.
- A.4. CONTRIBUTI AD INIZIATIVE DELLA SOCIETÀ CIVILE (art. 4 lettera g) e Capo VI art. 26 L.125/2014) – per questa tipologia di contributi si deve differenziare :
- bandi per la concessione di contributi a iniziative promosse da Organizzazioni della Società civile e altri soggetti senza finalità di lucro iscritte all’elenco di cui al c. 3 dell’art. 26 della legge 125/2014;
 - bandi affidati: gestiti dalle sedi estere per progetti che la stessa Sede ha già definito. Le OSC presentano candidature per eseguire progetti preventivamente individuati (Paesi, settori e programma).
- A.5. FINANZIAMENTI AD ENTI PUBBLICI TERRITORIALI, DI RICERCA E UNIVERSITA’ (art. 4 lettera e) e art. 9 L.125/2014) – AICS finanzia iniziative di cooperazione allo sviluppo realizzate dalle regioni, dalle province autonome di Trento e di Bolzano e dagli enti locali (di cui all’art. 25 della L. 125/2014) assegnate attraverso apposito bando pubblico (“Bando Enti Territoriali”), nonché iniziative di cooperazione allo sviluppo proposte da altri enti pubblici (enti di cui all’art. 24 della L. 125/2014).
- A.6. FINANZIAMENTI A SOGGETTI PRIVATI DI CUI ALL’ART. 27 COMMA 1 (art. 4 lettera g) e Capo VI art. 27 commi 1 e 2 L.125/2014) – finanziamenti a imprese italiane individuate con apposita procedura di selezione (bando profit) annuale della Sede centrale. L’importo finanziato a fondo perduto non può essere superiore ad € 200.000.

B. CREDITI D'AIUTO – trasferimento (erogato tramite CDP) a credito quindi soggetto a restituzione , concesso ai PVS a condizioni agevolate, configurabili come:

- B.1. CREDITI CONCESSIONALI (art. 4 lettera d) e art. 8 L.125/2014) – crediti destinati ai PVS concessi a condizioni agevolate (tasso di interesse, durata, ecc.) che variano rispetto al livello/tasso di concessionalità associato al PVS di riferimento, determinato in funzione del suo reddito pro-capite.
NB: il debito concessionale può essere cancellato dall'Italia (*cancellazione del debito*) o riconvertito (*riconversione del debito*) se il PVS debitore utilizza le risorse “liberate”, che non dovranno dunque essere restituite, per realizzare progetti concordati tra i Governi a scopi di sviluppo; nel secondo caso le risorse economiche devono essere riutilizzate dal PVS secondo nuove proposte di progetto.
- B.2. CREDITI AGEVOLATI DESTINATI AD “IMPRESE MISTE” (art. 4 lettera g) e Capo VI art. 27 comma 3 L.125/2014) – crediti concessi a tassi agevolati (più bassi del 25% rispetto a quelli prevalenti del mercato), ad imprese, mediante finanziamento in quota capitale, al fine di realizzare “imprese miste” o ad investitori pubblici/privati che a loro volta finanziano la realizzazione di “imprese miste”.
- C. PARTECIPAZIONE AI PROGRAMMI DI COOPERAZIONE DELL'UNIONE EUROPEA (art. 4 lettera b) e art. 6 L.125/2014) – collaborazione alla definizione della politica europea di sviluppo, all'esecuzione e alla gestione dei programmi tramite AICS, partecipazione a strumenti finanziari dell'UE in materia di aiuti allo sviluppo (“Cooperazione Delegata”).

Nella gestione degli interventi di cooperazione, l'AICS si è dotata di un sistema di procedure di controlli per garantire il corretto utilizzo delle risorse assegnate. L'Agenzia è tuttavia impegnata in un costante sforzo per l'accrescimento di efficacia, efficienza e correttezza gestione delle iniziative, attraverso il perfezionamento del proprio assetto organizzativo e procedurale, con la definizione di coerente modello di ripartizione di funzioni tra centro e periferia.

I compiti dell'Agenzia nelle diverse fasi del ciclo di vita dell'iniziativa si differenziano in base alla tipologia di intervento sopradescritto, con conseguente impatto anche sul rischio di corruzione. Nel processo decisionale relativo all'identificazione e al finanziamento dell'iniziativa, per le iniziative al di sopra dei 2 milioni di euro, l'Agenzia svolge un'istruttoria tecnico giuridica, fermo restando la competenza della Direzione Generale della Cooperazione allo sviluppo del MAECI di presentare l'iniziativa all'approvazione del Comitato Congiunto o del Viceministro (iniziative di emergenza). Nel caso dei contributi volontari programmati sul canale multilaterale, l'AICS si limita ad erogare il finanziamento (a seguito dell'approvazione del Comitato Congiunto) senza alcuna partecipazione al processo decisionale, che rimane in capo al MAECI, al quale è demandata pertanto l'identificazione e, quindi, il trattamento degli eventuali rischi connessi.

Programmazione/identificazione

La programmazione delle iniziative di cooperazione si sviluppa a livello di Ministero vigilante; infatti la Direzione Generale per la Cooperazione allo sviluppo del MAECI, con il supporto dell'Agenzia propone all'approvazione del Comitato Congiunto la programmazione annuale per canali di intervento.

Ferma restando la autonomia decisionale di spesa del Direttore dell'Agenzia entro un limite massimo di 2 milioni di euro, di cui il Comitato Congiunto è informato, la principale fonte di programmazione delle iniziative è rappresentata dalle delibere del Comitato Congiunto.

La proposta di finanziamento è di regola formulata dalla Sede estera competente territorialmente (iniziativa deconcentrata) o dagli uffici tematici dell'Agenzia (iniziativa concentrata). La proposta di finanziamento, preventivamente alla presentazione al Comitato Congiunto, è sottoposta al parere del Team di Verifica (parere tecnico) e dell'Ufficio IX (Affari legali e contenzioso) dell'AICS, garantendo in tal modo una valutazione sia tecnica che giuridica. Appare opportuno prevedere delle linee guida sulla programmazione annuale al fine di orientare le attività di cooperazione, rendendo palesi i collegamenti con la programmazione triennale e le priorità individuate nei Documenti di strategia Paese e delineando linee di indirizzo per aree geografiche e settori di intervento, come indicato dalla Corte dei Conti nella citata relazione.

L'Agenzia ritiene opportuno definire specifiche procedure relative ai singoli canali d'intervento, a cui i diversi attori interni ed esterni dovranno attenersi nella formulazione delle iniziative si ritiene comunque attuata già una segregazione di funzioni in

grado di contrastare efficacemente il rischio di corruzione relativo al potere decisionale ed al margine di discrezionalità tecnico-amministrativa che risiede nella scelta finale effettuata dal Comitato Congiunto o dal Direttore dell’Agenzia o dal Vice Ministro. Con riferimento alle iniziative finanziamento ad Università, Enti di ricerca ed altri enti e/o Amministrazioni pubbliche per la gestione dei progetti di cooperazione, l’Agenzia intende procedere alla standardizzazione delle convenzioni e delle relative procedure per garantire maggiore imparzialità e trasparenza. Per quanto riguarda, invece, le iniziative promosse con bandi di progetto, i criteri per la composizione di commissioni di aggiudicazione dei bandi di progetto saranno oggetto di revisione, anche per garantire un’opportuna rotazione.

Esecuzione

La fase esecutiva dell’iniziativa si differenzia in base alla tipologia dell’intervento. L’Agenzia, attraverso le proprie sedi all’estero, monitora l’andamento delle iniziative, verificando il raggiungimento degli obiettivi programmati. Al riguardo, il coinvolgimento delle sedi estere si realizza attraverso la redazione di “note tecniche” che illustrano in dettaglio lo stato dell’iniziativa anche al fine di procedere, qualora ritenuto opportuno, a varianti ovvero al rifinanziamento dei progetti.

Con particolare riguardo alle varianti, l’Agenzia intende monitorarne la quantità e qualità sia che le stesse siano a titolo oneroso (che determinano un incremento del costo dell’iniziativa) o non onerose (che riguardino i tempi o le variazioni di voci di budget). Come segnalato dall’ANAC negli orientamenti 2022 e peraltro condiviso da AICS, è necessario evitare un ricorso eccessivo alle varianti progettuali. A tale scopo, sarà sviluppato un sistema di classificazione delle varianti che consenta di monitorare: i) il ricorso alle modifiche delle iniziative ii) la loro tipologia con l’obiettivo di analizzare le circostanze che determinano modifiche ai contenuti degli interventi ed attivare opportuni meccanismi correttivi.

Rendicontazione

Al fine di una corretta gestione tecnico-contabile dell’iniziativa, è fondamentale sviluppare un’adeguata rendicontazione da parte dell’esecutore, anche attraverso meccanismi di audit già previsti per alcuni canali di finanziamento, come nel caso della cooperazione delegata o dell’affidamento di contributi ad iniziative della società civile. A tale scopo, l’Agenzia intende procedere ad una revisione del manuale di rendicontazione. Per le sedi estere si prevede la prosecuzione dell’attività di internal audit che contribuirà ad una maggiore compliance delle strutture ai manuali e linee guida già adottate.

In sintesi, nel periodo di riferimento del presente Piano, nell’ambito di questa area di rischio, l’Agenzia:

- Favorirà efficienza e trasparenza nella selezione, gestione e rendicontazione delle iniziative promosse dalle organizzazioni della società civile e altri soggetti di cooperazione, attraverso la messa in esercizio del sistema "SiStake";
- Nei casi di applicazione della disposizione dello Statuto dell’Agenzia che prevede l’affidamento di iniziative a Università ed Enti di Ricerca ed altri enti e/o Amministrazioni, introdurrà procedure per garantire imparzialità e trasparenza (es. manifestazioni di interesse) ed introdurrà formati standard per le relative Convenzioni;
- Rivedrà i criteri per la composizione di commissioni di aggiudicazione dei bandi di progetto, anche per garantire un’opportuna rotazione;
- Introdurrà sistemi di monitoraggio sulle varianti onerose/non onerose per meglio analizzare le circostanze che determinano modifiche ai contenuti degli interventi;
- Realizzerà attività di controllo interno sulle Sedi estere sulla base delle previsioni del Piano di audit;
- Opererà una standardizzazione dei formati delle Proposte di finanziamento e loro allegati;
- Definerà Linee guida sulla programmazione degli interventi di cooperazione;
- Redigerà il Manuale di monitoraggio delle iniziative di cooperazione.

* * *

La mappatura dei processi condotta presso le sedi estere nell’ambito dell’attività di internal audit ha contribuito ad approfondire il rischio corruttivo relativo sia alle attività che riguardano il funzionamento della sede, sia a quelle che riguardano la gestione delle iniziative di cooperazione.

L’analisi del rischio (individuazione e valutazione) ha avuto esiti differenti nelle diverse sedi estere coinvolte nell’esercizio, in considerazione dei diversi contesti esterni, delle diverse condizioni organizzative, delle tipologie di interventi prevalenti

(multilaterali, bilaterali, emergenza, crediti). In tutte le sedi coinvolte è emersa la necessità di interventi formativi per rafforzare le competenze del personale operante nelle aree a maggior rischio di corruzione. Le misure di mitigazione elencate nei paragrafi precedenti e riportate nel cronoprogramma di cui alla Scheda 1, individuate sulla base di valutazioni di priorità e sostenibilità da parte dei vertici dell’Agenzia, tengono conto anche dei contributi forniti dalle sedi.

2.3.6 Monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione

Conformemente al dettato normativo della Legge Anticorruzione ed al P.N.A., l’Agenzia definisce un sistema di monitoraggio sull’implementazione degli interventi contenuti nel presente Piano, che consente al RPCT di verificare costantemente l’efficacia degli stessi e di intraprendere le iniziative più opportune nel caso di scostamenti.

A tale scopo il RPCT effettuerà monitoraggi in itinere rispetto all’attuazione del cronoprogramma allegato al presente documento. Con cadenza almeno semestrale, il RPCT trasmetterà schede di monitoraggio ed organizzerà incontri ad hoc con i dirigenti degli Uffici e i titolari delle sedi all’estero, al fine di ottenere indicazioni su eventuali criticità riscontrate nell’adozione delle misure di trattamento del rischio, con particolare riferimento all’assolvimento degli obblighi di trasparenza.

Inoltre, le attività di internal audit in programma per il periodo di riferimento del Piano, forniranno elementi informativi anche in relazione all’attuazione e all’efficacia delle misure di prevenzione della corruzione implementate, supportando in tal modo l’attività dell’RPCT.

Al fine di dare evidenza dello stato di attuazione del Piano e dell’attività di monitoraggio svolta, il Responsabile delle Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, entro il 31 gennaio dell’anno successivo, adempirà all’obbligo di compilare la “Scheda standard per la Predisposizione della Relazione annuale del RPCT” e di curarne la trasmissione al Direttore dell’Agenzia.

La scheda contiene la valutazione del Responsabile rispetto all’effettiva attuazione degli interventi di prevenzione della corruzione, con la formulazione di un giudizio sulla loro efficacia, oppure, laddove gli interventi non siano state attuati, sulle motivazioni della mancata attuazione.

SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura organizzativa

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;
- predispone 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'Agenzia, **Luca Maestripietri**.

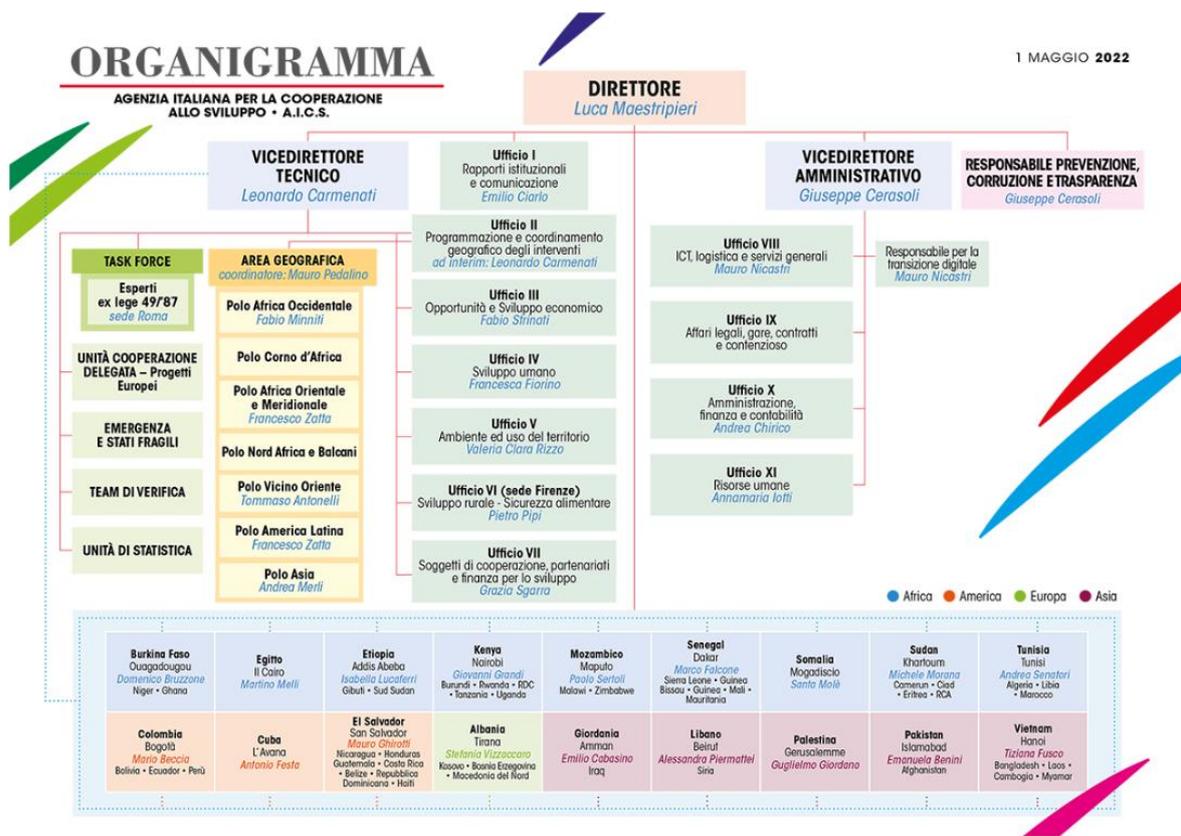
Il **Comitato Direttivo** è composto dal Direttore, dai due capi delle strutture di livello dirigenziale generale e da altri due dirigenti, di cui uno con funzione di segretario. Assiste il Direttore, in particolare:

- formulando proposte in ordine alla programmazione delle attività dell'Agenzia;
- individuando misure e iniziative dirette a favorire l'economicità della gestione;
- esprimendo un parere sulle proposte dell'Agenzia al Comitato Congiunto;

- esprimendo un parere sugli schemi di convenzione con il MAECI e con altre amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 17, comma 4, della legge istitutiva;
- esprimendo un parere sulla proposta di bilancio preventivo e sul conto consuntivo dell'Agenzia;
- esprimendo, su richiesta del Ministro, un parere su proposte di modifica dello Statuto e dei regolamenti di organizzazione e di contabilità.

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

Struttura organizzativa



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

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 18 le strutture attive, in paesi dell'Africa, Asia, America latina ed Europa.

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'ordinamento professionale del personale pubblico alle dipendenze dell'AICS è disciplinato dalla normativa sul pubblico impiego (D. Lgs. n. 165/2001) e dalle disposizioni dei contratti collettivi delle Funzioni centrali. La dotazione organica dell'Agenzia è determinata nel limite massimo di 240 unità (L. n. 125/2014, articolo 19, comma 1).

A suddetto organico si aggiungono fino ad un massimo di 150 unità di personale assunte con contratto a tempo indeterminato di diritto locale presso le sedi estere (c.d. contingente), che opera sotto la diretta dipendenza del titolare della sede e datore di lavoro, e gli esperti di cooperazione di cui all'art. 32, comma 4, della legge istitutiva, assunti con contratto di lavoro privatistico, ad esaurimento, attualmente nella misura di 21 unità. Il personale di cui al precedente periodo non ricade nel campo di applicazione del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Con specifico riferimento alle sedi estere, si evidenzia che l'articolo 9 dello Statuto, rubricato "Sedi all'estero" prevede la possibilità, nell'ambito delle risorse finanziarie disponibili, di costituire fino ad un massimo di 30 sedi all'estero. In ognuna di esse possono essere inviati, secondo criteri definiti dal Comitato Congiunto, fino ad un massimo di 60 dipendenti (di cui agli articoli 19 e 32 della Legge istitutiva dell'Agenzia), elevabili fino a 90, sulla base delle risorse finanziarie effettivamente disponibili.

A causa della lunga fase di start up che ha caratterizzato la vita dell'Agenzia e dei ritardi nelle procedure concorsuali ingenerati dalla situazione pandemica, il personale in servizio attivo presso AICS al 1° aprile 2022 risulta significativamente al di sotto della dotazione organica e risulta così ripartito:

Dirigenti di prima fascia	2
Dirigenti di seconda fascia	9
Dipendenti di ruolo III area	68
Dipendenti di ruolo II area	20
Dipendenti di ruolo I area	2
Dipendenti in comando III area	29
Dipendenti in comando II area	23
Esperti di cooperazione	18
TOTALE ORGANICO	171 (di cui 21 unità in servizio presso le sedi estere)

Le prove del concorso indetto dalla Commissione RIPAM per il reclutamento di 60 unità da inquadrare nell'Area funzionale III (Pubblicato in GU n.43 del 05/06/2020) si sono svolte i giorni 5-6 aprile e 18 maggio 2022.

3.2 Organizzazione del lavoro agile

3.2.1 Livello di attuazione del lavoro agile

3.2.1.1 Lavoro agile e visione in AICS

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 e del 2021, l'AICS conferma la valenza dell'istituto quale modello organizzativo 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. Allo stesso tempo, l'alternanza fra la modalità di lavoro in presenza e da remoto assicura che i benefici in termini di condivisione e team building, derivanti dal contatto diretto fra il personale, non vengano compromessi.

L'AICS riconosce inoltre che l'introduzione di tale modello organizzativo ha indotto un'accelerazione nei processi di digitalizzazione e una spinta all'utilizzo di strumenti tecnologici di collaborazione, con riflessi positivi sull'efficacia ed efficienza dell'azione dell'Ente.

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 - contribuendo in tal modo all'abbattimento delle emissioni inquinanti.

3.2.1.2 Il ricorso al lavoro agile nel 2021

Prima del 2020 l'AICS non aveva ancora avviato percorsi di sperimentazione del lavoro agile. Pur tuttavia, con il profilarsi dell'emergenza sanitaria, l'Agenzia ha rapidamente predisposto gli strumenti indispensabili per garantire un consistente ricorso al lavoro da remoto, senza che tale accelerazione abbia avuto ricadute negative significative sulle prestazioni lavorative. Il nuovo contesto organizzativo ha indotto il personale a progressivi cambiamenti, in termini di gestione del tempo, di gestione documentale e di flussi di lavoro, cambiamenti che sono stati consolidati nel corso del 2021 e che l'Agenzia si impegna a sostenere nei prossimi anni.

Nel corso del 2021 l'Agenzia ha fatto costante ricorso al lavoro agile che, da strumento eccezionale legato alla condizione pandemica, è divenuto modalità consolidata di organizzazione del lavoro, a fianco a quella in presenza che, eccettuate le fasi di recrudescenza del fenomeno Covid, è tornata ad essere per la Pubblica Amministrazione modalità ordinaria di erogazione della prestazione lavorativa.

Al 31.12.2021 il personale² in servizio dell'Agenzia ammontava a 174 unità tra dipendenti e comandati da altre Pubbliche amministrazioni (tabella 1).

La tabella 2 mostra i dati relativi al ricorso al lavoro agile nel corso dell'anno 2021 e il livello di formalizzazione degli accordi individuali.

² Comprensivo di 20 unità dipendenti dell'Agenzia che operano nelle sedi all'estero.

Tabella 1: personale in servizio al 31.12.2021 – valori assoluti

Personale in servizio al 31/12/2021	Uomini	Donne
Dirigenti ruolo	4	2
Dirigenti comando	2	2
Area III ruolo	27	43
Area III comando	9	20
Area I e II ruolo	9	14
Area II comando	10	11
Esperti	11	10
Totale	72	102
Totale personale	174	

Tabella 2: ricorso al lavoro agile (personale Italia) – Anno 2021 – valori assoluti e percentuali

Ricorso al lavoro agile	
	Anno 2021
% dipendenti che hanno svolto un mix di presenza e giornate agili	100
N° di giornate complessivamente svolte in modalità agile	18.157
% giornate svolte in modalità agile	42
Accordi individuali di lavoro agile sottoscritti (Roma e Firenze)	148
% accordi individuali di lavoro agile sottoscritti (Roma e Firenze)	91

3.2.2 Modalità attuative del lavoro agile

3.2.2.1 La platea dei destinatari

In vista della transizione alla modalità ordinaria di lavoro agile, nel mese di gennaio 2021, è stata avviata presso gli Uffici in Italia una mappatura delle attività svolte dall’Agenzia, allo scopo di effettuare un approfondimento circa la compatibilità delle stesse con il regime di lavoro agile, anche in considerazione della presenza o meno di sistemi di supporto informatico.

Dalle risultanze della mappatura effettuata dai dirigenti degli Uffici, una larga maggioranza delle attività³ sono state considerate compatibili con il lavoro agile, mantenendo elevati standard di prestazione. Fra le attività classificate non gestibili da remoto, alcune richiedono per loro stessa natura la presenza fisica del personale, per le altre sono previsti interventi che, programmati in ottica di accrescere l’efficienza dell’Agenzia, saranno anche funzionali allo svolgimento in modalità agile (es. digitalizzazione dei repertori). Si ritiene pertanto che la platea dei potenziali lavoratori agili coincida con i dipendenti dell’Agenzia operanti presso le sedi in Italia.

Valutazioni di ordine organizzativo e contrattuale⁴, nonché esigenze di presidio fisico, portano ad escludere invece il ricorso al lavoro agile con riferimento al personale operante presso le Sedi estere dell’Agenzia.

³ Cfr [POLA 2021-2023](#)

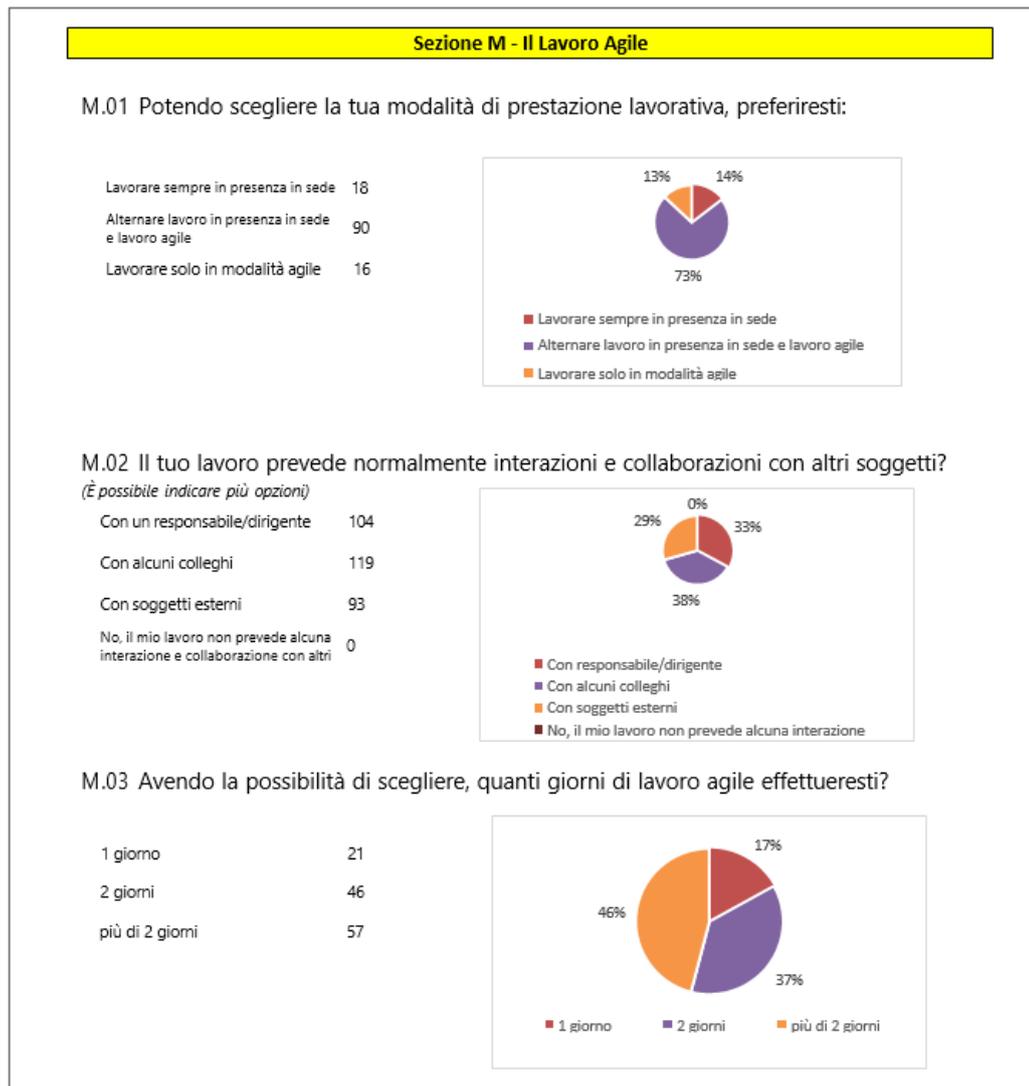
⁴ Il personale reclutato all’estero è assunto con contratti di diritto locale.

3.2.2.2 La rilevazione sul benessere

Nel corso del 2021 AICS ha realizzato, inoltre, la prima Indagine sul Benessere Organizzativo, a cura dell'Ufficio XI-Risorse Umane in collaborazione con il Comitato Unico di garanzia (CUG), allo scopo di rilevare il livello di benessere organizzativo dei lavoratori dell'Agenzia (personale in organico, comandato ed esperti) e di acquisire informazioni su possibili ambiti di intervento di sviluppo organizzativo. L'indagine è stata articolata in 12 sezioni, una delle quali relativa al lavoro agile. Le risposte complessivamente raccolte sono state 124 su un totale di 186 lavoratori ammessi alla compilazione, pari al 66,7% del totale.

L'indagine ha confermato come il lavoro agile, introdotto in maniera massiva a seguito dell'emergenza da COVID-19, si sia consolidato nella cultura lavorativa aziendale. I dipendenti apprezzano questa modalità di lavoro e vorrebbero conservarne i benefici ricorrendo allo stesso per due o più giorni a settimana, per ridurre tempi e costi di spostamento casa lavoro ed essere più produttivi ed autonomi. Non si riscontrano rilevanti problemi tecnici, se non lato connessione. Rispetto ai tempi di lavoro, una certa attenzione andrà posta al diritto alla disconnessione e al rispetto delle giornate non lavorative. Nella scheda a seguire viene mostrata la sintesi delle risposte fornite dal personale rispetto a tale ambito di indagine.

Scheda 2: il lavoro agile nelle opinioni dei lavoratori

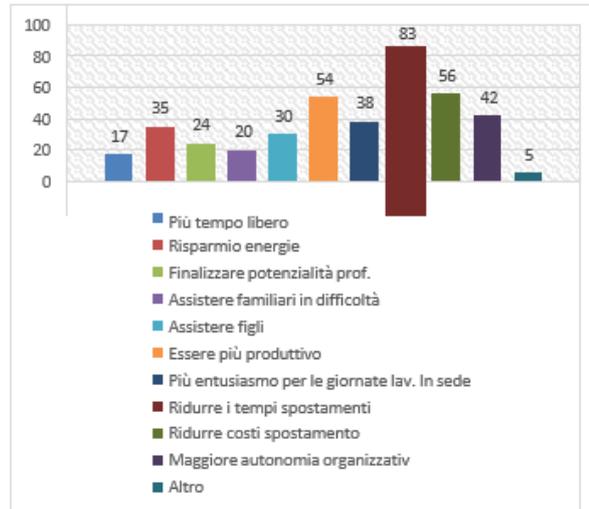


Fonte: Indagine sul benessere organizzativo 2021

segue da Scheda 2

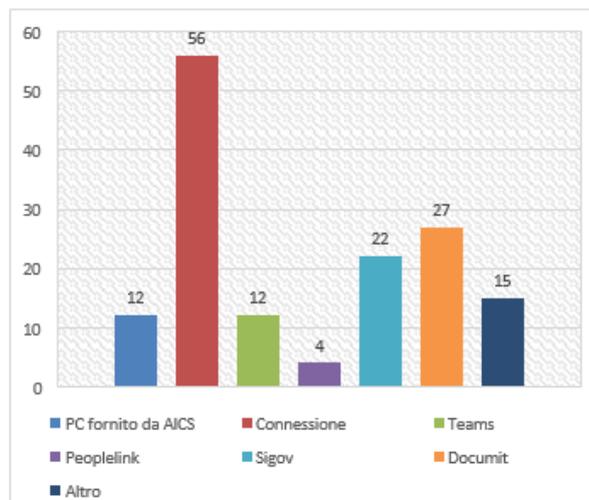
M.04 Lavorare in modalità agile ti ha permesso/ti permetterà di: *(È possibile indicare al massimo le tre opzioni ritenute più rilevanti)*

Avere più tempo libero	17
Risparmiare energie	35
Finalizzare meglio le mie potenzialità professionali	24
Assistere in modo migliore i familiari in difficoltà	20
Assistere in modo migliore i miei figli	30
Essere più produttivo nel mio lavoro	54
Affrontare con più entusiasmo le giornate lavorative in sede	38
Ridurre i tempi di spostamento	83
Ridurre i costi di spostamento	56
Avere maggiore autonomia organizzativa nel lavoro	42
Altro	5

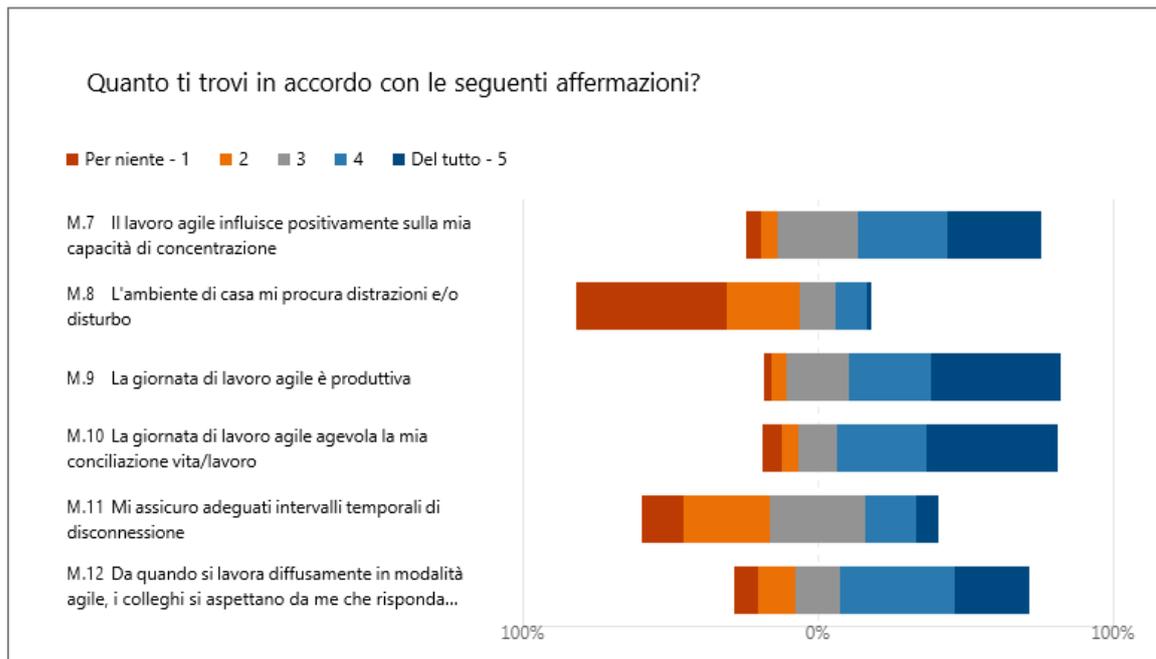


M.05 Durante le attività in lavoro agile hai riscontrato problemi tecnici frequenti con uno o più di questi strumenti? *(È possibile indicare più opzioni)*

PC fornito da AICS	12
Connessione	56
Teams	12
Peoplelink	4
Sigov	22
Documit	27
Altro	15



segue da Scheda 2



3.2.2.3 Regolamentazione del lavoro agile

Con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 23 settembre 2021, adottato ai sensi dell'articolo 87, comma 1, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, è stato previsto che, a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche sia quella svolta in presenza, nel rispetto delle misure sanitarie di contenimento del rischio di contagio da Covid-19 impartite dalle competenti autorità. L'accesso alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa può essere autorizzato dalle Amministrazioni nel rispetto delle condizionalità previste dal medesimo decreto ministeriale.

Con riferimento alle condizioni legittimanti il ricorso al lavoro agile di cui al citato decreto, tenuto conto delle analisi effettuate in sede di prima adozione del POLA (mappatura delle attività), delle risultanze dell'indagine sul benessere organizzativo, dell'esperienza acquisita nel corso del periodo 2020/2021, nonché dell'implementazione delle azioni indicate nel POLA 2021-2023, l'Agenzia:

- è in grado di assicurare, anche nelle giornate di lavoro agile del proprio personale, la piena operatività interna e verso l'esterno dell'organizzazione, grazie alle tecnologie digitali adottate e alle strumentazioni fornite, tenuto peraltro conto che presso l'Amministrazione non sono attivati sportelli fisici rivolti all'utenza;
- non necessita di piani di rotazione del personale in lavoro agile, in quanto tutto il personale dell'Agenzia svolge attività che può essere resa in modalità agile almeno per il 50% del tempo lavoro contrattualmente definito, assicurando comunque la prevalenza della prestazione contrattuale in presenza per ciascun lavoratore su base settimanale o mensile, secondo quanto previsto nell'accordo individuale di lavoro in base al ruolo/incarico ricoperti;
- si avvale di ambienti cloud e di sistemi informativi esternalizzati per la gestione dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- non necessita di predisporre un piano di smaltimento del lavoro arretrato, avendo potuto assicurare, durante l'emergenza epidemiologica da Covid-19, la piena operatività da remoto;
- ha dotato tutto il proprio personale di notebook e relativi accessori adeguati alle prestazioni di lavoro agile richieste.

Ciò ha permesso all'Amministrazione di portare a regime il modello organizzativo sperimentato nel corso del 2020/2021 definendo, con Deliberazione del Direttore n. 298/2021, due schemi di accordo individuale (uno per il

personale dirigente e uno per il resto del personale), che sono stati sottoscritti dal personale operante in Italia su base volontaria, a partire da Ottobre/Novembre 2021, con durata fissata al termine dello stato di emergenza. Alla scadenza dello stato di emergenza il 31.3.2022, gli stessi Accordi sono stati prorogati con determinazione del Direttore n. 81/2022, in attesa della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva e delle modalità e degli obiettivi del lavoro agile da individuarsi con il presente Piano.

Gli schemi di Accordo predisposti dall’Agenzia presentano gli elementi essenziali previsti dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Funzioni centrali 2019-2021 la cui sottoscrizione è successivamente intervenuta, il 9.5.2022.

3.2.2.4 Misure organizzative, percorsi formativi del personale, scelte logistiche requisiti tecnologici

L’adozione del modello organizzativo che alterna lavoro in presenza e da remoto, sarà sostenuto per gli anni futuri dall’Agenzia attraverso le misure organizzative, formative e tecnologiche descritte a seguire.

Salute organizzativa

Alla flessibilità sulla gestione dell’attività che il modello di lavoro agile comporta si deve affiancare l’affermazione di una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, di valorizzare il contributo di ciascuno, di evitare fenomeni di isolamento lavorativo. L’Agenzia già adotta un sistema di programmazione per obiettivi, definiti a livello annuale e pluriennale in accordo con il Sistema di misurazione e valutazione della performance. In prospettiva, intende sperimentare l’introduzione di strumenti di programmazione e gestione delle attività per obiettivi di breve termine, che permettano di monitorare l’andamento delle attività per micro-team, validi sia per il lavoro in presenza che per quello da remoto.

Un forte impegno sarà rivolto, inoltre, alla costante rilevazione del livello di benessere (anche mediante l’approfondimento di specifiche sezioni dell’indagine) e alla conseguente messa a terra delle azioni volte a conciliare le esigenze organizzative con le aspettative del personale.

L’Agenzia sostiene un approccio alla gestione delle attività improntato alla condivisione delle informazioni e al coinvolgimento del personale; a tale scopo, nell’ambito delle azioni definite nella Relazione strategica IT, è previsto che l’Amministrazione si doti di una area intranet, con l’obiettivo di migliorare la comunicazione intraistituzionale. Al contempo, si potranno rendere opportuni interventi volti a garantire il diritto alla disconnessione del personale, in particolare sul versante dell’uso di mailing e messaggistica.

Salute professionale

Il consistente sviluppo della formazione a distanza, sincrona e asincrona, determinatosi a partire dai primi mesi del 2020 in conseguenza dell’emergenza epidemiologica da Covid-19, ha rappresentato un’occasione importante di sviluppo diffuso delle competenze del personale, a fronte di una significativa riduzione dei costi (logistici e di trasferta), dell’ottimizzazione dei tempi di lavoro e dell’incentivazione all’utilizzo delle tecnologie informatiche di collaboration.

Come mostra la tabella, nel corso del 2021 si è registrato un aumento nel complesso delle iniziative formative e del numero di partecipanti. Fra queste, una specifica attenzione, in coerenza con le previsioni del POLA 2021-2023, è stata rivolta alle attività di formazione finalizzate a rafforzare le competenze organizzative (personale dirigenziale) e tecnologiche (tutto il personale) funzionali ad una efficiente gestione del lavoro agile.

Tabella 3: Iniziative formative in AICS. Anni 2020-2021 (dati assoluti)

Corsi svolti nel 2021	n. corsi		n.dipendenti coinvolti	
	2020	2021	2020	2021
Area amministrativo-gestionale	5	20	236	324
Area linguistica	7	2	37	2
Area specialistica cooperazione	1	8	1	928
Area tecnico informatica ⁵	2	4	2	193

Per quanto detto, nell’ambito delle iniziative previste dal Piano triennale della formazione del personale 2022-2024, saranno privilegiate anche in futuro forme di erogazione della formazione a distanza.

Gli ambiti formativi orientati al supporto al lavoro agile saranno finalizzati in via prioritaria: i) ad addestrare il personale all’utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile e ii) a diffondere moduli organizzativi che rafforzino il lavoro in autonomia, l’empowerment, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni.

Le attività formative saranno erogate in collaborazione con SNA, con gli operatori economici che forniscono all’Agenzia tecnologie e applicativi e con soggetti privati di formazione selezionati sul mercato. Il dettaglio delle iniziative formative è definito nel Piano delle attività formative dell’Agenzia, di cui al par. 3.3.2 si riporta una sintesi.

Salute digitale

Per agevolare il lavoro del personale da remoto, a partire dal 2020 si sono resi necessari interventi tempestivi in termini di accesso ai sistemi e di dotazioni, ed è stato necessario imprimere una accelerazione alla digitalizzazione dei processi e alla migrazione dai vecchi ai nuovi applicativi.

- Accesso ai sistemi

In seguito ad una convenzione stipulata tra AICS ed ENEA, l’AICS utilizza una piattaforma cloud messa a disposizione da ENEA. Su tale piattaforma sono ubicati gli applicativi utilizzati dal personale. Fino a marzo 2020 l’accesso a tali applicativi era possibile solo tramite postazioni interne agli uffici AICS. A partire dal 16 marzo 2020, in seguito all’emergenza sanitaria, tutto il personale AICS è stato abilitato ad accedere da remoto a tutti gli applicativi in uso.

- Acquisto di notebook per lo svolgimento dello smart working dei dipendenti AICS

All’inizio del 2020 l’AICS aveva in dotazione 12 notebook che sono stati assegnati al personale posto in smart working in seguito all’emergenza sanitaria del mese di marzo 2020. A partire da quella data l’Agenzia ha fornito di dispositivi a tutto il personale.

- Acquisto e rinnovo di licenze Microsoft per tutti gli Uffici AICS

Nel corso del 2020 sono state acquistate 700 licenze Microsoft per la posta elettronica, sistemi operativi, suite Office e applicativi software. L’utilizzo della piattaforma Teams ha messo il personale nelle condizioni di mantenere un elevato livello di comunicazione e confronto anche operando da remoto.

- Attivazione della nuova piattaforma di protocollo DocuMIT

Nel corso del 2020 AICS ha aderito al contratto quadro “SPC Cloud Lotto 1”, per la configurazione e manutenzione della piattaforma DocuMIT (in riuso da parte del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti) e la fornitura di 7 server in cloud. L’attivazione del nuovo software per il protocollo informatico DocuMIT è avvenuta per tutte le sedi dell’Agenzia, sia italiane che estere.

⁵ Non vengono incluse, a scopo di comparabilità, le iniziative di istruzioni sulla piattaforma di gestione del protocollo.

- Configurazione del Portale per l'Amministrazione Trasparente (PAT), in linea dal 1 gennaio 2021
- Gestione delle attività di sviluppo e manutenzione dell'applicazione web SIGOV

L'Agenzia ha portato avanti il percorso di implementazione di un nuovo sistema informatico (ERP) orientato alla gestione integrata dei processi gestionali, contabili e di controllo, nel tempo esteso ai processi gestionali "core" (ovvero non solo contabili).

Superata la fase emergenziale legata alla pandemia, nel 2021 l'AICS ha predisposto la Relazione strategica IT che ha fissato, a partire dalle esigenze prioritarie definite in sede di assessment, le azioni da implementare, l'impegno di risorse economiche associato, il livello di priorità e i tempi di realizzazione, con orizzonte triennale (2022-2024). Tre i principali ambiti di intervento previsti:

- razionalizzazione ed evoluzione del parco applicativo: comprende la necessità di aggiornamento del software obsoleto, la dismissione ed eventuale sostituzione degli applicativi in sovrapposizione o non aderenti alle esigenze dell'Agenzia e il rafforzamento delle attività di compliance normativa in continuità con il piano ICT precedente. Sono centrali anche i punti in merito all'evoluzione degli strumenti di collaborazione e archiviazione documentale. Tale processo di razionalizzazione dovrà condurre anche ad una maggiore copertura in termini di digitalizzazione dei procedimenti/processi core e di supporto.
- consolidamento dell'Infrastruttura e migrazione del CED: misure per il Disaster Recovery, backup dei dati e misure di rafforzamento di sicurezza informatica (es. VPN, software di protezione delle postazioni di lavoro ecc.) ed evoluzione e migrazione dei servizi infrastrutturali offerti da ENEA e SPC Cloud Lotto 1.
- consolidamento dei servizi ICT per le sedi: innanzitutto razionalizzazione dei domini presenti tra le varie sedi e poi una valutazione delle soluzioni per garantire la continuità operativa dei servizi IT (es. sistemi locali archiviazione documentale).

Le tempistiche per lo sviluppo delle azioni previste nella Relazione strategica IT sono degli Accordi quadro da parte di Consip Spa.

3.2.2.5 Attori coinvolti e ruoli

Nel prospetto a seguire sono sinteticamente indicati i ruoli dei diversi attori che intervengono nel processo di sviluppo del lavoro agile

Tabella 4: gli attori del percorso di introduzione, organizzazione e monitoraggio del lavoro agile

Soggetti	Compiti
Direttore	Definisce gli indirizzi per lo sviluppo del lavoro agile Adotta il Pola quale allegato del Piano della Performance (a regime il PIAO) Verifica annualmente lo stato di attuazione del POLA e ne approva l'aggiornamento
Vice Direzione Amministrativa - Uffici	Progetta il modello di lavoro agile, predisporre, aggiorna e monitora il POLA e il Piano delle Azioni Positive (a regime PIAO) Gestisce il percorso di sviluppo organizzativo Fornisce gli strumenti tecnologici e gestisce la sicurezza dei dati e dei sistemi Programma e gestisce gli interventi formativi Promuove interventi volti alla rilevazione e alla crescita del benessere organizzativo Effettua la programmazione e la gestione tecnico-operativo della logistica delle Sedi Il VDA sottoscrive gli accordi individuali di lavoro agile
Ufficio I	Predisporre il Piano della Performance/PIAO Gestisce la comunicazione interna
Dirigenti e responsabili delle Sedi Estere	Effettuano la mappatura delle attività e/o processi e/o fasi di essi che possono essere svolti solo o prevalentemente in presenza

Soggetti	Compiti
	<p>Effettuano proposte alla Vice direzione Amministrativa per l'organizzazione e monitoraggio del lavoro agile</p> <p>Promuovono un cambiamento di stile manageriale e di leadership sostenendo la responsabilizzazione del personale sugli obiettivi</p> <p>Assicurano il coinvolgimento di tutto il personale e prevengono fenomeni di isolamento lavorativo</p> <p>Partecipano e sostengono la partecipazione del personale a corsi di formazione finalizzati ad acquisire competenze utili all'organizzazione del lavoro agile</p> <p>Effettuano la verifica periodica dei risultati conseguiti</p>
Personale	<p>Partecipa alle rilevazioni sul benessere e sull'organizzazione del lavoro agile</p> <p>Partecipa a corsi di formazione finalizzati ad acquisire competenze utili all'erogazione della prestazione lavorativa in modalità agile</p>
Responsabile della Transizione al Digitale (RTD)	<p>Definisce un modello di transizione che tenga conto dei cambiamenti organizzativi e degli adeguamenti tecnologici necessari all'attuazione del lavoro agile</p>
Comitato Unico di Garanzia (CUG)	<p>Assolve compiti propositivi, consultivi e di verifica in tema di benessere organizzativo e prevenzione delle potenziali situazioni di discriminazione.</p> <p>Collabora alla stesura del Piano delle azioni positive (PAP) e all'indagine sul benessere e relazione in ordine allo stato di attuazione del PAP</p>
Organismo indipendente di valutazione	<p>Fornisce indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori di performance</p>
OO.SS.	<p>Sono ascoltate per l'acquisizione di elementi in merito all'impatto del lavoro agile sugli istituti contrattuali e sulle materie di contrattazione</p>

3.2.3 Programma di sviluppo del lavoro agile

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO	FONTE
			Baseline 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024	
SALUTE ORGANIZZATIVA							
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	Accrescere la salute organizzativa	Presenza di un sistema di pianificazione e programmazione per obiettivi	<i>Sistema di pianificazione e programmazione per obiettivi organizzativi annuali e pluriennali a livello Agenzia e di Ufficio Dirigenziale</i>	<i>-Sistema di pianificazione e programmazione per obiettivi organizzativi con target annuali a livello Agenzia e di Ufficio Dirigenziale; obiettivi individuali annuali specifici a livello dirigenziale, in alcuni casi con rilasci infrannuali.</i> <i>-Digitalizzazione del processo</i>	<i>-Digitalizzazione del processo</i> <i>-Messa a regime e verifica del modello</i>	<i>Verifica del modello</i>	Documentazione interna
		Rilevazione del benessere organizzativo	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	Documentazione interna
		Coordinamento organizzativo del lavoro agile	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	Documentazione interna
		Presenza di un help desk informatico	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	Sistemi interni -Ufficio VIII
		Monitoraggio del lavoro agile	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	Sistemi interni - Ufficio XI
SALUTE PROFESSIONALE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO	FONTE
			Baseline 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024	
	Accrescere la salute professionale	% dirigenti che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	90	80	80	80	Documentazione interna – Ufficio XI
		% lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze funzionali al lavoro agile nell'ultimo anno (organizzative, digitali, comunicazione)	100 <i>(corsi istruzione su utilizzo sistemi informativo gestionali ed altro)</i>	100	50	50	Documentazione interna – Ufficio XI
		% lavoratori che utilizzano le tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro agile	100	100	100	100	Sistemi interni – Ufficio VIII
SALUTE DIGITALE							
	Accrescere la salute digitale	N. PC a disposizione per lavoro agile	122	141	200* <i>100% del personale in servizio</i>	200* <i>100% del personale in servizio</i>	Sistemi interni – Ufficio VIII
		% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati	100% dirigenti	100% dirigenti	100% dirigenti	100% dirigenti	Sistemi interni – Ufficio VIII
		Presenza di un sistema VPN	NO	NO	NO	NO	Relazione strategica IT
		Presenza di una intranet	NO	Utilizzo diffuso della piattaforma Teams a scopo comunicazione e condivisione interna	Sessioni di approfondimento e scouting di soluzioni presenti sul mercato per individuare la tipologia di sistema intranet utile all'Agenzia		Relazione strategica IT
		Presenza di sistemi di collaboration	SI	SI	SI	SI	Sistemi interni – Ufficio VIII

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO	FONTE
			Baseline 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024	
		% Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)	100	100	100	100	Sistemi interni – Ufficio VIII
		% lavoratori dotati di dispositivi di firma digitale	5% (100% dirigenti)	50%	100%	100%	Sistemi interni – Ufficio VIII
		Processi digitalizzati (nuovi o evoluzioni)	<i>Protocollo e gestione documentale, amministrazione trasparente, nuova tesoreria (2020-2021)</i>	<i>Performance, ciclo passivo</i>	<i>gestione documentale (evoluzione); gestione del personale e presenze (evoluzione)</i>		Relazione strategica IT
		Servizi digitalizzati	-	<i>Piattaforma sistake/portale stakeholder avvio</i>	<i>Piattaforma sistake/portale stakeholder evoluzione</i>	<i>Service desk</i>	Relazione strategica IT
		Sicurezza dei sistemi	<i>Attività realizzata: Upgrade tecnologico sui sistemi informatici con successiva sostituzione degli apparati firewall</i>	<i>Migrazione alla versione cloud del sistema antivirus</i>	-	-	Relazione strategica IT
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA							
	Sostenere l'adozione di misure innovative di svolgimento della prestazione lavorativa	Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile	- (Alcuni corsi sono stati erogati dalla SNA in regime gratuito o in house ricorrendo a professionalità interne. I corsi relativi all'utilizzo di piattaforme informatiche sono stati erogati nell'ambito dei contratti relativi allo sviluppo e personalizzazione delle piattaforme stesse)	-	11.000 euro	11.000 euro	Documentazione interna

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO	FONTE
			Baseline 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024	
		Investimenti in supporti hardware al lavoro agile (notebook + docking station)	25.956,00 €	37.820,00 €	23.000,00 €	15.000,00 €	Sistemi interni
ATTUAZIONE DEL LAVORO AGILE	QUANTITA'						
	Garantire l'accessibilità alle modalità agili di lavoro	Adozione della Disciplina interna sul Lavoro Agile	<i>SI (schemi di accordo)</i>	<i>SI (schemi di accordo)</i>			Documentazione interna - Ufficio XI
		% accordi sottoscritti / richieste	100	100	100	100	Sistemi interni - Ufficio XI
		% lavoratori agili potenziali (Italia)	100 (Italia)	100 (Italia)	100 (Italia)	100 (Italia)	Sistemi interni – Ufficio XI
		% lavoratori agili effettivi/ lavoratori agili potenziali (Italia)	91	95	95	95	Sistemi interni – Ufficio XI
		% giornate lavoro agile / giornate lavorative totali (Italia)	42	45	<i>La fase di transizione legata all'assunzione dei nuovi funzionari potrebbe determinare una temporanea diminuzione del ricorso al lavoro agile</i>		Sistemi interni – Ufficio XI
	QUALITA' PERCEPITA						
	Migliorare il benessere organizzativo	% dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori	nd	<i>Da rilevare nella prossima indagine sul benessere</i>			Rilevazione benessere
		% dipendenti in lavoro agile soddisfatti	relativamente a ⁶ : -produttività della giornata lavorativa 91,3% -conciliazione vita/lavoro 86,6%	<i>Mantenimento del livello di soddisfazione</i>			Rilevazione benessere
	ECONOMICITÀ						

⁶ Nota metodologica: per stimare il livello di soddisfazione rispetto al lavoro agile sono stati utilizzati due variabili: la valutazione circa il livello di produttività della giornata lavorativa a distanza e il livello di conciliazione vita/lavoro garantito dal lavoro agile. Sono stati considerati soddisfatti coloro che hanno risposto da 3 a 5 alle domande M9 e M10 dell'indagine sul benessere, che erano focalizzate su questi due aspetti.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO	FONTE
			Baseline 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	Garantire una gestione efficiente delle risorse	Riduzione di costi	<i>A partire dal 2023 l’Agenzia trasferirà i propri uffici a Roma presso una nuova Sede più adeguata alle esigenze istituzionali. Le dimensioni e le dotazioni dei nuovi uffici, già individuati ed in corso di allestimento, non consentono una comparazione con la situazione ex ante. Anche le unità di personale aumenteranno in virtù dell’assunzione dei nuovi funzionari all’esito della selezione in corso. Valutazioni in termini di riduzioni di costi per l’Agenzia (ad es. costi per consumi energetici) legati al lavoro da remoto potranno essere effettuate a valle del trasferimento.</i>				
	EFFICIENZA						
	Accrescere l’efficienza del personale	Diminuzione tasso di assenza del personale	Tasso di assenza 19% (20,7% 2020)	<i>Mantenimento del valore attuale (Il tasso di assenza si è abbassato nei primi due anni di lavoro agile. Ad esclusione delle ferie il tasso di assenza nel 2021 a è al 7%, un livello da reputarsi fisiologico)</i>			Sistemi interni Ufficio XI
	Assicurare una gestione efficiente delle risorse per la cooperazione	Cfr Allegato - Obiettivi performance e indicatori					Sistemi interni Ufficio I
	EFFICACIA						
	Migliorare la qualità della azione della cooperazione italiana	Cfr Allegato Obiettivi di performance e indicatori					Sistemi interni Ufficio I
IMPATTI	IMPATTO SOCIALE						
	Accrescere la responsabilità sociale dell’Agenzia	POSITIVO per i lavoratori: riduzione ore per commuting casa-lavoro	<i>18.848⁷ ore risparmiate (785 gg)</i>	<i>A partire dal 2023 l’Agenzia trasferirà i propri uffici a Roma presso una nuova Sede più adeguata alle esigenze istituzionali. Anche la composizione dell’organico cambierà, in virtù dell’assunzione dei nuovi funzionari all’esito della selezione in corso. Valutazioni in</i>			Rilevazione benessere

⁷ Nota metodologica: il dato è stato stimato a partire dalle risposte fornite dai dipendenti in occasione dell’indagine sul benessere organizzativo. E’ stato ipotizzato che coloro che non hanno risposto al questionario si comportino come la media dei rispondenti all’indagine.

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO	FASE DI AVVIO	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO	FASE DI SVILUPPO AVANZATO	FONTE
			Baseline 2021	Target 2022	Target 2023	Target 2024	
				<i>termini di riduzioni tempi/costi/emissioni di commuting legati al lavoro da remoto potranno essere effettuate a valle del trasferimento.</i>			
		POSITIVO per i lavoratori: Work-life balance	<i>86,6% di lavoratori soddisfatti</i>	Mantenimento del livello di soddisfazione			Rilevazione benessere
IMPATTO AMBIENTALE							
	Accrescere la responsabilità sociale dell'Agenzia	POSITIVO per la collettività: minor livello di Emissioni di Co2 (Km risparmiati per commuting)	<i>341.981 km⁸ risparmiati (18.157 giornate uomo di lavoro agile x 18,8 km uomo al giorno)</i>	<i>A partire dal 2023 l'Agenzia trasferirà i propri uffici a Roma presso una nuova Sede più adeguata alle esigenze istituzionali. Anche la composizione dell'organico cambierà, in virtù dell'assunzione dei nuovi funzionari all'esito della selezione in corso. Valutazioni in termini di riduzioni tempi/costi/emissioni di commuting legati al lavoro da remoto potranno essere effettuate a valle del trasferimento.</i>			Rilevazione benessere
IMPATTO ECONOMICO							
	Accrescere la responsabilità sociale dell'Agenzia	POSITIVO per i lavoratori: € risparmiati per riduzione commuting casa-lavoro	<i>SI</i>	<i>A partire dal 2023 l'Agenzia trasferirà i propri uffici a Roma presso una nuova Sede più adeguata alle esigenze istituzionali. Anche la composizione dell'organico cambierà, in virtù dell'assunzione dei nuovi funzionari all'esito della selezione in corso. Valutazioni in termini di riduzioni tempi/costi/emissioni di commuting legati al lavoro da remoto potranno essere effettuate a valle del trasferimento.</i>			Rilevazione benessere
		NEGATIVO per i lavoratori: aumento spese per utenze	<i>SI</i>	-			

⁸ Nota metodologica: il dato è stato stimato a partire dalle risposte fornite dai dipendenti in occasione dell'indagine sul benessere organizzativo. I km sono stati riparametrizzati tenendo conto delle tipologie di mezzi di trasporto utilizzati dai dipendenti con un indice di peso inquinante (*indice di peso inquinante* pari a zero se lo spostamento avviene a piedi, pari a 1 se avviene con l'automobile, e valori intermedi fra zero e 1 in caso di ricorso a mezzi di trasporto pubblici o mix di mezzi). E' stato ipotizzato che coloro che non hanno risposto al questionario si comportino come la media dei rispondenti all'indagine.

3.3 Obiettivi di reclutamento e di sviluppo delle risorse umane

3.3.1 Fabbisogni di personale

Nelle more dell'emanazione, da parte del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, delle linee di indirizzo per orientare le amministrazioni pubbliche nella predisposizione dei rispettivi piani dei fabbisogni di personale ai sensi dell'art. 6, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001, come previsto dall'art. 6-ter del medesimo decreto, e della conseguente predisposizione della pianificazione per il triennio 2022-2024, trova applicazione il [Piano Triennale dei Fabbisogni del Personale \(PTFP\)](#) dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo per il triennio 2021-2023, approvato con determina direttoriale n. 125 del 10 maggio 2022.

3.3.2 Fabbisogni formativi

Nelle more dell'adozione del presente Piano, l'Agenzia ha approvato con determina n. 87 del 31.3.2022 il [Piano Triennale della Formazione del Personale 2022-2024](#). Di seguito si riportano la strategia e gli assi tematici principali, rinviando per una lettura completa al documento pubblicato sul sito dell'Amministrazione.

Il Piano è sviluppato tenendo conto dello scenario evolutivo in cui opera l'Agenzia, che risente fortemente della carenza di risorse umane e della parziale corrispondenza tra le competenze detenute dal personale e quelle richieste dallo specifico contesto organizzativo e professionale di riferimento. In tale ambito la formazione e la riqualificazione del personale rappresenta un *asset* strategico attraverso il quale, principalmente:

- sviluppare le conoscenze, le competenze e le capacità del personale, per mantenerlo al passo con i cambiamenti che intervengono nella tecnologia, nella normativa, nei processi, nella *best practice*, e per consentirne la partecipazione attiva, in base al ruolo ricoperto, ai processi decisionali, di programmazione, amministrativi, di gestione e di controllo dell'Agenzia;
- assicurare il rispetto delle attività obbligatorie di formazione previste dalla normativa, con particolare riguardo alla sicurezza sui luoghi di lavoro e all'aggiornamento in materia di anticorruzione;
- stimolare l'*engagement* e ridurre il tasso di turnover.

Il consistente sviluppo della formazione a distanza, sincrona e asincrona, determinatosi a partire dai primi mesi del 2020 in conseguenza dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, che ha imposto misure di contenimento alle ordinarie attività sociali umane, ha rappresentato un'occasione importante di sviluppo diffuso delle competenze del personale, a fronte di una significativa riduzione dei costi (logistici e di trasferta), dell'ottimizzazione dei tempi di lavoro e dell'incentivazione all'utilizzo delle tecnologie informatiche di *collaboration*. Per tale ragione, nell'ambito delle iniziative formative, saranno privilegiate forme di erogazione della formazione a distanza.

Nell'ambito dei temi formativi di interesse previsti dal Piano, con riferimento al personale dirigente, a quello della terza area e agli esperti di cooperazione, sarà inoltre privilegiato il ricorso alle offerte formative della SNA rese a titolo gratuito, riservate a tale target di personale pubblico. Per tutto il personale dell'Agenzia, sempre in relazione ai temi formativi di interesse previsti dal Piano, sarà inoltre valutata l'offerta ValorePA di INPS, anch'essa senza oneri per le amministrazioni. Ogni altro intervento formativo previsto dal Piano sarà realizzato attraverso affidamenti a titolo oneroso a SNA e ad altri soggetti specializzati, nelle forme consentite dalla norma.

Quale leva strategica fondamentale nello sviluppo dell'Agenzia, la formazione deve assecondare i processi di sviluppo e cambiamento, promuovere l'efficacia e l'efficienza dei processi, migliorare la comunicazione e la relazione con l'utenza e all'interno dell'organizzazione, offrire spinte motivazionali al personale che vede in essa l'occasione di un arricchimento professionale ed anche umano.

Nel quadro tracciato dalle linee sopra indicate si muove il presente Piano, che trova le sue basi di riferimento nell'ambito dei seguenti assi tematici fondamentali per la formazione dei dirigenti e del personale:

- a) **Formazione e aggiornamento obbligatori.** Formazione necessaria ad assicurare il rispetto degli obblighi formativi previsti dal legislatore, con particolare riferimento alla formazione in materia di sicurezza sul lavoro e privacy, e da specifici atti generali dell'Ente, quali il PTCP e il POLA i cui contenuti a partire dal presente esercizio, sono per la prima volta integrati nel PIAO.
- b) **Formazione e aggiornamento continui.** Formazione e aggiornamento su tematiche di corrente e continuativo utilizzo nell'Agenzia, quali, a titolo esemplificativo, informatica, lingue, contabilità, appalti, diritto amministrativo, aggiornamento normativo.
- c) **Progettualità specialistica.** Formazione specialistica a carattere episodico, indirizzata a determinati e mutevoli target di dipendenti, sviluppata sulla base di progettualità personalizzate, calate sulle specifiche esigenze dell'Agenzia,

3.3.3 Parità e pari opportunità

L'impegno dell'Agenzia al fine di assicurare la parità e le pari opportunità del personale è stato per la prima volta formalizzato nel [Piano triennale delle azioni positive 2021-2023](#), che ha fissato 3 prioritari obiettivi:

- migliorare la conciliazione dei tempi vita – lavoro
- accrescere benessere e collaborazione
- promuovere la cultura di genere e prevenire molestie e abusi

I contenuti di tale Piano, a valenza triennale, sono considerati dall'Amministrazione rilevanti e attuali; gli stessi saranno aggiornati con cadenza annuale, nell'ambito della predisposizione del Piano integrato di attività e organizzazione, con il coinvolgimento del [Comitato Unico di Garanzia](#).

SEZIONE 4: MONITORAGGIO

Il monitoraggio delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance", avverrà secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150 del 2009 mentre il monitoraggio della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", secondo le indicazioni di ANAC.

In relazione alla Sezione "Organizzazione e capitale umano" il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance sarà effettuato su base triennale da OIV/Nucleo di valutazione.