

 AGENZIA ITALIANA  
**PER LA COOPERAZIONE**  
ALLO SVILUPPO

---

## RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

2025



## Sommario

<b>INTRODUZIONE</b> .....	3
<b>Contesto in cui opera l’Agenzia</b> .....	4
Alcune cifre sull’Amministrazione (dati al 31.12.2025) .....	7
<b>1. Attività di Cooperazione (quadro generale)</b> .....	8
1.1. Cooperazione Delegata.....	9
1.2. Opportunità e sviluppo economico ed umano .....	10
1.3. Ambiente, uso del territorio, sviluppo rurale e sicurezza alimentare (Uffici V e VI) .....	12
1.4. Aiuto umanitario (Vice Direzione Tecnica - Unità di Emergenza e Stati fragili).....	14
1.5. Soggetti di cooperazione, partenariati e finanza per lo sviluppo .....	16
<b>2. Risorse finanziarie ed umane e sistemi informatici</b> .....	20
2.1 Risorse finanziarie (Ufficio X).....	20
2.2 Risorse umane (Ufficio XI).....	23
2.3 Il sistema informatico e di gestione (Ufficio VIII) .....	24
<b>3. Supporto giuridico e organizzazione interna</b> .....	25
3.1 Attività di supporto giuridico e legale (Ufficio IX).....	25
3.2 Attività di controllo interno e prevenzione della corruzione e trasparenza (VDA).....	26
4.1 Sito Istituzionale e Pagine Social.....	27
4.2 Principali Iniziative Pubbliche .....	28
<b>5. Misurazione e valutazione della performance</b> .....	28
5.1 L’albero della performance .....	29
5.2 I risultati conseguiti .....	30
5.3 Il sistema di misurazione e valutazione della performance .....	30

## INTRODUZIONE

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nel delineare la disciplina del ciclo della performance, ha previsto, all'art. 10, la redazione annuale, da parte delle amministrazioni pubbliche, di una Relazione sulla performance che evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse.

In ottemperanza alle citate disposizioni, si è provveduto ad elaborare il presente documento, che compendia le risultanze derivanti dalle strategie attuate nell'anno 2025, nonché i principali esiti di gestione rilevati nel contesto delle attività istituzionali.

L'impostazione della Relazione si conforma allo schema di riferimento indicato dalle Linee guida diramate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il documento riporta una descrizione generale delle attività dell'Agenzia. Tali attività sono da leggere in correlazione alla tabella riassuntiva allegata in cui sono indicati gli obiettivi del Piano Integrato di Attività e Organizzazione per l'anno 2025, sia relativi alla performance organizzativa che a quella individuale dei dirigenti, e sono evidenziati gli indicatori di misurazione utilizzati, i target programmati ed i valori raggiunti e valutati a consuntivo.

## Contesto in cui opera l'Agenzia

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.

L'Agenzia ha personalità giuridica di diritto pubblico ed è sottoposta al potere di indirizzo e vigilanza del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (di seguito denominato anche "MAECI"). Gode di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa contabile e finanziaria. Ad essa compete l'esercizio di compiti tecnico-operativi che prima erano esercitati dal MAECI. Il **fine istituzionale dell'Agenzia** consiste nell'attuare le politiche di cooperazione allo sviluppo dell'Italia sulla base dei criteri di efficacia, efficienza, trasparenza ed economicità, svolgendo le necessarie attività di carattere tecnico-operativo connesse alle fasi di istruttoria, formulazione, finanziamento, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione internazionale. L'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 stata rimodulata nel limite massimo di 235 unità nella sede centrale e, nelle Sedi estere, 150 unità ex art. 19 comma 6 del D.P.R. n. 18/1967. Ad essi vanno aggiunti gli esperti ex L.49/1987, presenti al 31.12.2025 in 3 unità (categoria contrattuale in esaurimento).

L'Agenzia è sottoposta ai poteri di vigilanza e indirizzo del Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Regola i propri rapporti con il MAECI sulla base del meccanismo contrattuale della Convenzione triennale, con la quale sono fissati alcuni rilevanti obiettivi da raggiungere. La Convenzione, stipulata per il triennio 2025-2027, è il risultato della negoziazione. La ripartizione dei compiti e delle competenze tra Ministero e Agenzia si caratterizza come segue: resta in capo al Ministero l'indirizzo politico e la vigilanza, spetta invece all'Agenzia tutto ciò che riguarda la gestione tecnico-operativa della cooperazione, compresa l'attività di interpretazione normativa che si concretizza in pareri per la corretta applicazione delle norme.

Nel 2025, l'Agenzia ha proseguito le sue attività negli ambiti dei progetti di sviluppo e dell'aiuto umanitario, contribuendo all'attuazione delle priorità del Documento Triennale di Programmazione e Indirizzo e del Piano Mattei per l'Africa.

Le attività dell'Agenzia si sono sviluppate lungo i principali assi tematici della Cooperazione italiana, toccando ambiti quali lo sviluppo economico e imprenditoriale, l'educazione, la salute, l'ambiente, l'inclusione sociale, la governance e l'uguaglianza di genere.

Particolare rilievo hanno assunto le iniziative nel campo della trasformazione digitale, dell'agricoltura sostenibile, della cultura e della formazione tecnico-professionale, nonché le azioni a sostegno delle persone con disabilità, dei diritti umani e delle minoranze religiose.

La Cooperazione Delegata ha registrato un'espansione importante delle sue attività. Sono stati firmati accordi in Africa, Balcani e America Latina, riguardanti agricoltura, resilienza climatica, governance ambientale, turismo sostenibile e sviluppo socioeconomico.

L'AICS ha preso parte attiva all'esercizio della *peer review* OCSE-DAC della cooperazione allo sviluppo italiana (svoltasi nel periodo dal 13 al 17 ottobre in Italia e dal 27 al 31 ottobre, con la visita sul campo, in Etiopia), fornendo il proprio supporto, in coordinamento con il MAECI, per la

valorizzazione delle innovazioni e delle nuove progettualità della cooperazione italiana in corso di realizzazione.

Su indicazione del MAECI e del Comitato congiunto, l'Agenzia ha altresì avviato il cd. "Tavolo Procedure" finalizzato alla revisione delle Procedure Promossi e delle Procedure Affidati e sono proseguite le attività finalizzate alla predisposizione dei documenti propedeutici alla "Misura Imprese Impatto", rivolta alle imprese.

In coordinamento con il MAECI, è proseguito il ruolo proattivo dell'AICS nei principali fora internazionali (OCSE-DAC, G7, ONU, COP 30) e nel rafforzamento del quadro operativo in materia di valutazione, finanza per il clima e tracciamento dei flussi di cooperazione.

Per quanto riguarda l'organizzazione interna dell'AICS, si segnala la conclusione dell'iter concorsuale per la selezione dei dirigenti con competenze tecnico-specialistiche e giuridico-amministrativo-contabili.

Per quanto attiene invece all'ampliamento della rete a marzo è stata inaugurata la nuova Sede di Kampala (Uganda, che copre anche Ruanda e Burundi). Sono inoltre stati aperti due uffici di progetto in paesi di accreditamento secondari, ad Asmara e Nouakchott.

In ottemperanza alla suddetta Convenzione MAECI/AICS, è stato lanciato lo strumento della Intranet, nel quale sono condivisi strumenti e risorse tra i dipendenti con l'obiettivo di proseguire nel processo di standardizzazione delle procedure di lavoro e l'utilizzo di modelli uniformi. È stata infine avviata l'elaborazione della prima bozza delle nuove linee guida comunicazione.

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'accredimento ottenuto nel 2018); finanziamenti di altre direzioni generali del MAECI (es. DGAP, DGIT). altri proventi da enti pubblici e privati, nazionali, europei e internazionali.

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

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

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

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.

Su richiesta del Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale o del Viceministro della Cooperazione allo Sviluppo, 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 ha definito settori e Paesi prioritari e d'intervento e in linea con le politiche settoriali dei Paesi partner, realizza iniziative a dono finanziate attraverso i canali bilaterale, multilaterale e emergenza (che li comprende entrambi).

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

- 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, lotta all'evasione fiscale etc.).

Per raggiungere gli obiettivi prefissati l'Agenzia promuove e finanzia attività mirate di studio e ricerca 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'azione dell'Italia nell'ambito della cooperazione allo sviluppo ha come destinatari le popolazioni, le organizzazioni e le associazioni civili, il settore privato, le istituzioni nazionali e le Amministrazioni locali dei Paesi partner, individuati in coerenza con i principi condivisi nell'ambito dell'Unione europea e delle organizzazioni internazionali di cui l'Italia è parte.



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

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

#### Alcune cifre sull'Amministrazione (dati al 31.12.2025)

<b>L'Amministrazione Centrale</b>	
Strutture Dirigenziali di I livello (Vice Direzioni generali)	2
Strutture Dirigenziali di II livello (Uffici)	11

<b>La rete estera</b>	
Sedi Estere	20
Paesi prioritari, di competenza e aree di intervento	66

<b>Personale in servizio (escluso personale in comando out, aspettativa e incarichi, e incluso il personale in comando da altre amministrazioni)</b>		
<b>Tipologia personale</b>	<b>Italia</b>	<b>Sedi Estere</b>
Personale Dirigente	8	1
Personale Aree Funzionali	149	26
Esperti ex art. 32, L. 125/2014	2	1
Personale assunto a tempo indeterminato presso le sedi estere, ex art. 19, L. 125/2014	-	69
Personale assunto a tempo determinato presso le sedi estere, ex art. 11, co.1, lettera c), ex DM 113/2015	-	434
<b>Totale</b>	159	531

<b>Analisi caratteri qualitativi/quantitativi del personale di ruolo (Personale Dirigente e Personale Aree Funzionali)</b>	
Età media del personale Aree Funzionali (anni)	49,01
Età media del personale Dirigente (anni)	57,58
Turnover del personale	12 persone cessate (di cui 5 per raggiungimento limiti età)
% personale Aree Funzionali in possesso di area	81,18%
% dirigenti in possesso di laurea	100,00%

<b>Analisi di genere sul personale</b>	
% di personale femminile Dirigente di I livello	0,00%
% di personale femminile Dirigente di II livello	36,36%
% di personale femminile con incarico di Titolare di sede Estera	30,00%
% di personale con incarico di Vice Titolare di sede Estera	42,80%
% di personale femminile sul totale personale (Dirigenti e Aree Funzionali)	60,97 %
% di personale femminile in possesso di laurea	80,80%

## 1. Attività di Cooperazione (quadro generale)

L'AICS ha contribuito, attraverso un proficuo dialogo con la DGCS, con le Ambasciate d'Italia nei paesi partner e in raccordo con le sue Sedi estere, alla finalizzazione della Programmazione interventi a dono 2025, adottata nel corso della seduta del Comitato Congiunto del 2 aprile 2025 (delibera n. 10/2025).

L'esercizio di programmazione 2025, avviato a dicembre 2024, è arrivato alla definizione del quadro programmatico annuale per un importo complessivo di 1,7 miliardi di euro.

L'Agenzia ha effettuato o contribuito alle seguenti attività relative alla formulazione e approvazione di iniziative di cooperazione allo sviluppo e di aiuto umanitario:

- a. in occasione dei 6 Comitati Congiunti che hanno approvato 118 iniziative, di cui 39 contributi multilaterali volontari per un importo di € 173.725.811,00 e 16 contributi "ventilati" per un importo pluriennale di € 91.327.533,00 – l'Agenzia ha fornito al MAECI il contributo previsto dall'art. 10 della Convenzione per 28 contributi finalizzati (c.d. iniziative multi-bilaterali) per un importo pluriennale pari a € 130.656.251,60, di cui uno a valere sulla programmazione 2024. A queste iniziative si sono aggiunti 33 programmi bilaterali sopra-soglia presentati dall'Agenzia per un importo pluriennale pari a € 195.322.571,16, di cui 5 programmi a valere sulla programmazione 2024. Nell'ambito del canale bilaterale sono stati inoltre approvati dal Comitato Congiunto, con l'assistenza tecnica di AICS, € 84.805.936,73 quale dotazione finanziaria aggiuntiva e pluriennale del "Bando 2023 per la concessione di contributi a Iniziative promosse da Enti Territoriali e dalle Organizzazioni della Società Civile" e la dotazione del Bando "Iniziative sinergiche proposte da OSC, Enti pubblici di ricerca e Università nel quadro del Technical Support Spending al Fondo Globale per la lotta all'AIDS, alla Tuberculosis e alla Malaria" per un importo pari a € 3.100.000,00.
- b. nell'ambito delle attività di aiuto umanitario e in contesti di fragilità, grazie all'impegno delle Sedi Estere AICS e al coordinamento dell'Unità Aiuto Umanitario e Fragilità della Vicedirezione Tecnica, l'Agenzia ha condotto un intenso lavoro per sostenere la deliberazione tempestiva ed efficace degli interventi proposti dalla DGCS nell'ambito della programmazione 2024. Successivamente all'approvazione del 2 aprile 2025 è stato possibile deliberare, (entro il 31-12-2025) 68 interventi per un importo complessivo pari a € 209.749.825,00 che corrisponde al 93% dello stanziamento totale previsto per l'aiuto umanitario nel 2025 di € 226.500.000,00. Agli interventi a valere sulla programmazione 2025 si aggiungono 6 iniziative a valere sulla programmazione precedente (10.500.000,00 euro),

che portano l'ammontare complessivo del deliberato nel 2025 sul canale emergenza a € 220.249.825,00.

- c. l'Agenzia ha formulato e deliberato 33 iniziative sottosoglia, per un importo pluriennale complessivo pari a € 41.377.334,00, di cui 6 afferenti alla Programmazione 2024.
- d. per ciò che riguarda le attività di Cooperazione Delegata nel 2025 sono stati sottoscritti 10 Accordi di Delega - di cui 9 vedono AICS in qualità di Lead unico e/o Lead di consorzio ed 1 in veste di partner - per un contributo complessivo da parte dell'Unione Europea gestito da AICS di € 91.071.000,00. A dicembre 2025 circa 12 nuove iniziative erano oggetto di interlocuzione avanzata con le locali Delegazioni dell'Unione Europea;
- e. l'Agenzia ha predisposto gli atti di competenza relativamente a 2 iniziative a credito di aiuto, approvate nel corso dell'anno dal Comitato Congiunto, due crediti d'aiuto per un importo complessivo pluriennale pari a Euro 45.000.000,00.

Per ogni iniziativa in programmazione, a eccezione dei contributi volontari agli organismi internazionali e dei contributi "ventilati", l'Agenzia ha elaborato una proposta tecnica, firmata dal Capo dell'Ufficio tematico o della Sede estera competente, con il dettaglio degli obiettivi, le attività, i risultati attesi e i relativi indicatori, nonché le modalità di monitoraggio e la fattibilità sotto il profilo giuridico, finanziario e tecnico. Le proposte relative a iniziative che richiedono la stipula di un accordo con il Paese partner, oppure con organizzazioni internazionali e/o altri enti esecutori (es. Università), sono state accompagnate da una bozza di Accordo, Intesa o Convenzione.

Al fine di effettuare un vaglio tecnico di secondo livello, prima dell'approvazione, gli Uffici tematici hanno esaminato approfonditamente le proposte di finanziamento a valere sul canale ordinario per analizzare la coerenza e rilevanza di ogni iniziativa, la validità della strategia di intervento, la rispondenza ai marker, la correlazione tra attività, risultati, obiettivi e modalità di gestione, il monitoraggio e valutazione dei risultati, i costi e il piano finanziario, la sostenibilità, la valutazione dei rischi e le relative misure di mitigazione. Similare attività è stata realizzata dall'Unità Aiuto umanitario e fragilità per le iniziative e contributi a valere sul canale emergenza.

## 1.1. Cooperazione Delegata

**In linea con gli obiettivi generali definiti dalla Convenzione 2025-2027, nell'anno la capacità dell'Agenzia di attirare finanziamenti da parte della UE è aumentata, confermando il trend positivo di raccolta fondi, con un aumento di circa il 15%:**

Paese	Sede AICS competente	Titolo Progetto	Codice contratto	Fondi EU in gestione ad AICS	RUOLO AICS	Anno firma accordo	Anno inizio progetto	Anno fine progetto
Bosnia Erzegovina	AICS Tirana	Regenerative nature-based tourism development	N° 700003606	2.600.000,00 €	PARTNER	2025	2025	2029
Algeria	AICS Tunisi	Programma di Supporto al Settore Agricolo in Algeria	N° 700003722	14.900.000,00 €	LEAD UNICO	2025	2025	2030

Libia	AICS Tunisi	Recovery and Development in Libya Facility	700004236	16.000.000,00 €	LEAD UNICO	2025	2025	2030
El Salvador	AICS El Salvador	Fortalecimiento de la salud materno infantil en El Salvado	NDICI/LA/2024/700004 080 (OPSYS PC-36835)	3.400.000,00 €	LEAD UNICO	2025	2026	2029
Ecuador	AICS Bogotá	From the Páramo to the Amazon: Participatory Sustainable Management of Strategic Forest Ecosystems, Reducing Environmental Risks -	OPSYS 700003910	2.000.000,00 €	LEAD CONSO RZIO	2025	2026	2029
Albania	AICS Tirana	EU4FORESTS	N° 700003920	12.690.000,00 €	LEAD CONSO RZIO	2025	2026	2031
Regionale	AICS Ouagadou gou	Progetto AgroEcoNu s +	OPSYS 700003630	16.000.000,00 €	LEAD CONSO RZIO	2025	2026	2030
Costa D'Avorio	AICS Abidjan	Programme de Dynamisation de la Société Civile	OPSYS 700004106	3.681.000,00 €	LEAD UNICO	2025	2026	2029
Senegal	AICS Dakar	Projet de gestion intégrée des ressources en eau de surface et souterraines dans les bassins du fleuve sénégal et de l'aquifère sénégal- mauritanien		5.800.000,00 €	LEAD UNICO	2025	2026	2030
Kenya	AICS Nairobi	Strengthening Climate Resilience in the Lake Baringo Watershed	700004314	14.000.000,00 €	LEAD CONSO RZIO	2025	2026	2030
				<b>91.071.000,00</b>				

## 1.2. Opportunità e sviluppo economico ed umano

Nell'ambito del **settore cultura e sviluppo**, l'Agenzia, attraverso il competente Ufficio III, ha dato attuazione agli indirizzi strategici della Convenzione MAECI-AICS 2025-2027, contribuendo al miglioramento della qualità e dell'efficacia degli interventi di cooperazione. In tale contesto: a) è stato dato seguito al lavoro realizzato con il Manuale metodologico "Cultura e Persona", promuovendone l'applicazione operativa attraverso interlocuzioni con le Sedi estere; b) è stata confermata e implementata la partecipazione alla "Team Europe Initiative Strengthening Africa-Europe Museum

*Partnerships*”, con attività avviate nella prima annualità in Etiopia e Repubblica Democratica del Congo; c) è stato esercitato il ruolo di *co-lead* nel *Practitioners’ Network*, anche mediante la realizzazione di uno studio comparativo sugli indicatori nel settore cultura.

Nel **settore della governance**, con particolare riguardo all’*institutional* e *capacity building* nel campo della statistica ufficiale, l’Agenzia ha proseguito la collaborazione con le eccellenze del Sistema Italia, deliberando il finanziamento di iniziative in Mozambico e a livello regionale in Africa orientale. In tale ambito, l’Ufficio III ha altresì promosso momenti di confronto e disseminazione, tra cui un panel tematico nell’ambito di Codeway 2025, contribuendo alla valorizzazione delle statistiche pubbliche quali strumenti di trasparenza e *accountability*, in coerenza con gli obiettivi di rafforzamento istituzionale e di efficacia degli interventi.

Per il **settore migrazione e sviluppo**, l’Ufficio III ha assicurato il contributo dell’Agenzia all’attuazione della strategia sul nesso “migrazione–sviluppo”, in linea con l’obiettivo della Convenzione di rafforzare il coinvolgimento dei soggetti del sistema della cooperazione e migliorare la qualità e l’impatto degli interventi. In particolare, è stato portato a conclusione il progetto “DRAFT THE FUTURE! Verso il Forum Nazionale delle Diaspore”, ed è stata formulata e approvata una nuova fase progettuale finalizzata al rafforzamento della rappresentatività e delle competenze del Coordinamento Italiano delle Diaspore per la Cooperazione Internazionale (CIDCI), con il quale, unitamente a partner internazionali quali l’agenzia tedesca GIZ, è proseguita, altresì, la collaborazione tecnico-operativa rafforzando il coordinamento e la coerenza degli interventi nel settore.

Nell’ambito del **settore imprenditorialità**, creazione di impiego dignitoso, formazione tecnico professionale (TVET), l’Agenzia ha preso parte ai seguenti tavoli di lavoro per la definizione del “Secondo Piano d’Azione Nazionale su Impresa e Diritti Umani (PAN-BHR 2021-2026)”, coordinato dal Comitato Interministeriale per i Diritti Umani (CIDU) istituito presso il MAECI; al gruppo di lavoro n.3 settore privato del CNCS. Ha anche partecipato all’esercizio di *accountability* del G7 2025 volto alla produzione di un Rapporto onnicomprensivo di 43 impegni assunti dai leader nei Vertici G7 di anni precedenti. È continuata anche l’attività di rafforzamento delle visibilità esterna attraverso la partecipazione in qualità di relatore a diversi eventi.

Nel corso del 2025, **per il settore salute**, l’attività si è articolata lungo direttrici tra loro complementari — tecniche, programmatiche e strategiche — contribuendo al rafforzamento della qualità e della coerenza dell’azione della Cooperazione italiana nell’ambito della salute globale.

Sul piano tecnico-operativo, è stata garantita un’attività continuativa di supporto alle Sedi estere e agli Uffici competenti, con particolare attenzione alla qualità della programmazione sanitaria, alla coerenza metodologica della documentazione progettuale e al corretto utilizzo degli strumenti di classificazione e monitoraggio adottati a livello internazionale. In tale contesto, è stato assicurato un supporto mirato all’attribuzione dei marker settoriali e trasversali, inclusi i marker OCSE-DAC relativi alla nutrizione e il marker AICS dedicato alla salute riproduttiva, materna, neonatale e infantile (RMNCH), al fine di rafforzare la tracciabilità e la valorizzazione del contributo italiano agli obiettivi di salute globale.

Nel medesimo periodo, si è proceduto ad accompagnare le principali fasi preparatorie e attuative del Bando 5% Fondo Globale 2025, dedicato alle “iniziative sinergiche” promosse da OSC, Università ed Enti pubblici di ricerca nel quadro del Technical Support Spending del Fondo Globale per la lotta all’AIDS, alla tubercolosi e alla malaria.

Parallelamente, è stato avviato il percorso preparatorio per l'elaborazione delle future Linee Operative sulla salute globale, mediante la revisione dei documenti settoriali AICS e degli standard internazionali di riferimento e l'elaborazione della metodologia del percorso partecipativo.

I

L'Ufficio IV ha inoltre garantito un'intensa attività di monitoraggio e accompagnamento tecnico delle iniziative, realizzando missioni in diversi Paesi (tra cui Kenya, Uganda, Ghana, Senegal, Mozambico e Malawi), con un numero di iniziative monitorate significativamente superiore ai target previsti, contribuendo al rafforzamento dei meccanismi di controllo e qualità degli interventi.

Per il **settore educazione**, si segnala, tra le varie attività, l'impegno nell'ambito dell'alta formazione, volto a valorizzare il ruolo del mondo accademico nella cooperazione allo sviluppo. In coordinamento con la DGCS e la CRUI, sono stati raccolti — attraverso le Sedi estere — contributi sugli ambiti formativi prioritari, funzionali alla definizione delle aree di intervento dell'iniziativa "Partenariato per la conoscenza II".

Nel settembre 2025 è stato inoltre formalmente avviato il progetto "Rafforzamento delle capacità, competenze e conoscenze degli alti funzionari pubblici" in quattro Paesi pilota (Costa d'Avorio, Etiopia, Kenya e Tunisia), con missioni tecniche realizzate dalla SNA in coordinamento con Ambasciate e Sedi AICS.

È stato inoltre avviato il processo di accreditamento AICS al Global Partnership for Education (GPE), attraverso la predisposizione del *self-assessment*, la raccolta dei dati tecnici e amministrativi e il confronto con l'auditor KPMG. L'attività è stata sviluppata in stretta sinergia tra Ufficio IV e Ufficio VII, nell'ambito di un gruppo di lavoro inter-ufficio.

Nell'ambito della **promozione dei diritti delle persone con disabilità**, l'Ufficio IV ha assicurato un supporto costante alle iniziative decentrate, in coordinamento con le Sedi estere, partecipando inoltre alla revisione dell'OECD-DAC Disability Policy Marker e ha svolto attività di validazione dei dati relativi al marker disabilità e al reporting CRS.

Nel **settore dei diritti umani**, l'Ufficio IV ha coordinato la raccolta e la predisposizione dei contributi AICS richiesti dal CIDU per relazioni tematiche nell'ambito del sistema ONU, valorizzando l'esperienza italiana nei contesti di vulnerabilità, crisi ed emergenza.

Nel **settore minori**, è stato assicurato supporto ai lavori della Commissione di valutazione del Bando CAI 2025, nonché la partecipazione al Tavolo di lavoro "Il ruolo della cooperazione internazionale" per la predisposizione di un rapporto tematico.

Nel **settore della gender equality**, l'Ufficio IV ha supportato la gestione delle iniziative decentrate e il rafforzamento del *gender mainstreaming* nei diversi ambiti di intervento.

È stata inoltre condotta una missione di monitoraggio in Senegal (2–7 ottobre 2025), relativa ai progetti PASNEEG II ed ESSERE Donna II. La missione ha consentito di evidenziare il ruolo strategico dell'Italia nel Paese e la necessità di rafforzare i risultati attraverso una *advocacy* più strutturata, maggiori risorse dedicate e una programmazione di lungo periodo, volta a incidere in modo duraturo su norme sociali e pratiche culturali.

### 1.3. Ambiente, uso del territorio, sviluppo rurale e sicurezza alimentare (Uffici V e VI)

Nel corso del 2025, le attività dell'Ufficio V – Ambiente e Uso del Territorio – si sono concentrate sul rafforzamento del *mainstreaming* ambientale nei processi di cooperazione, in coerenza con gli obiettivi della Convenzione MAECI-AICS 2025-2027 relativi al miglioramento della qualità, efficacia

e tracciabilità degli interventi. In tale ambito, l'Ufficio ha assicurato un supporto tecnico continuativo alle Sedi estere e agli altri uffici dell'Agenzia, accompagnando la programmazione annuale e contribuendo allo sviluppo di nuove iniziative progettuali nelle aree di competenza. Nel corso dell'anno sono state istruite complessivamente 17 iniziative, secondo le procedure definite dalla D.D. 336/2024.

Parallelamente, è stata intensificata l'attività di verifica e validazione dei marker ambientali OCSE-DAC, coinvolgendo 87 iniziative a dono e una iniziativa a credito.

Nel corso del 2025, l'Ufficio V ha proseguito e consolidato le proprie attività di aggiornamento documentale nei principali ambiti tematici afferenti alle Convenzioni di Rio (desertificazione, biodiversità e cambiamenti climatici) nonché nel settore delle risorse idriche, con particolare riferimento alle acque transfrontaliere, nel quadro della Convenzione UNECE sulla Protezione e l'Uso dei Corsi d'Acqua Transfrontalieri e dei Laghi Internazionali (c.d. "Convenzione Acque").

Nel settore delle risorse idriche, l'Ufficio V ha confermato il proprio ruolo di riferimento, rilasciando nel luglio 2025 a tutta l'Agenzia il corso di formazione di livello intermedio in ambito WA.S.H. (*Water, Sanitation and Hygiene*), che ha ampliato i contenuti del corso base rilasciato nell'anno precedente, illustrando e approfondendo il Manuale Operativo WA.S.H., approvato con Determina direttoriale n. 309 del 5 ottobre 2022.

Nel corso del 2025 l'Ufficio V ha finalizzato e pubblicato sul sito dell'Agenzia la "Guida alla comprensione dei mercati dei crediti di carbonio", approvata con D.D. n. 3409 del 30 settembre 2025. La Guida costituisce un documento di analisi dei principali riferimenti normativi internazionali in materia, nonché dell'impegno dell'Agenzia nella promozione di iniziative generatrici di crediti di carbonio.

Nell'ambito della finanza per il clima, l'Ufficio V, insieme all'Ufficio VII e all'Unità di Statistica, è parte del gruppo di lavoro istituito dal MASE per l'aggiornamento della metodologia di rendicontazione della finanza per il clima dell'Italia.

Per garantire un adeguato follow-up sull'adesione dell'Italia ai "Principi per l'adattamento a livello locale (LLA)" e relazionare sugli impegni dell'Agenzia nelle riunioni della rete dei donatori aderenti, nel corso del 2025 l'Ufficio V ha elaborato e applicato in via sperimentale uno strumento di valutazione, la Griglia LLA, per misurare la coerenza delle iniziative di adattamento al cambiamento climatico con i principi del Locally Led Adaptation (LLA). Dall'applicazione sperimentale sulle iniziative monitorate, risulta che l'adozione della griglia già in fase di programmazione agevola la valutazione in fase di monitoraggio.

All'interno dell'Ufficio V, inoltre, è costituito il Gruppo di Lavoro sul Fondo Italiano Clima, che si attiva su eventuale richiesta del MAECI, prestando supporto in merito all'analisi delle iniziative elaborate da CDP e presentate nel quadro del "Fondo Italiano per il Clima".

In materia di **sviluppo rurale e sicurezza alimentare**, nel 2025 la Sede Centrale dell'Agenzia ha continuato ad assicurare il proprio supporto alle Sedi estere per circa 120 iniziative di competenza tematica, ha provveduto a formulare le note tecniche e i pareri relativi sulle iniziative assegnate per competenza tematica (17 iniziative) ed ha svolto le attività di seguito descritte in relazione al conseguimento dell'obiettivo "Garantire un'efficiente, efficace e tempestiva gestione delle iniziative di cooperazione", previsto all'art. 3 della Convenzione MAECI-AICS per il triennio 2025-2027.

È stata realizzata una missione di supporto alla formulazione di un'iniziativa in Kenya, prevista nell'ambito della Programmazione 2025, finalizzata al rilancio della produzione di caffè gourmet nel

Paese, deliberata dal Comitato Congiunto il 10 dicembre u.s. Inoltre, l'Ufficio ha collaborato da remoto con la Sede di Maputo per la finalizzazione dei documenti di formulazione dell'iniziativa CAAM Produzione in Mozambico e dell'iniziativa MADZI in Malawi, entrambe deliberate dal Comitato Congiunto rispettivamente nei mesi di ottobre e dicembre 2025.

L'Ufficio ha continuato ad applicare alle iniziative del proprio portfolio la "matrice agroecologica", o "*Agroecology funding assessment tool*", strumento a supporto della verifica della rispondenza delle iniziative ai 13 principi dell'agroecologia che è stato utilizzato presso le Sedi estere anche in occasione delle missioni di monitoraggio.

Si è altresì provveduto all'ampliamento di un database disponibile su Teams (DB Pubblicazioni) per catalogare e rendere accessibile, anche ad utenti delle Sedi estere dell'Agenzia, pubblicazioni rilevanti per il settore dello sviluppo rurale e della sicurezza alimentare.

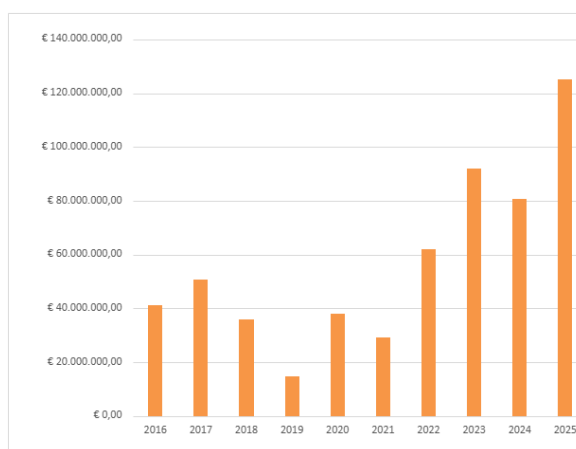
#### 1.4. Aiuto umanitario (Vice Direzione Tecnica - Unità di Emergenza e Stati fragili)

Nel corso del 2025, è proseguito il supporto tecnico alla DGCS per la definizione della Programmazione annuale per il canale emergenza e per le successive valutazioni tecniche delle relative iniziative.

Canale	Importo (euro)	Percentuale
Bilaterale	78.500.000	36%
Multilaterale	132.716.687	60%
Sminamento	9.033.138	4%
<b>Totale</b>	<b>220.249.825</b>	<b>100%</b>

**TABELLA 1. INIZIATIVE DI AIUTO UMANITARIO. RIPARTIZIONE DEL TOTALE DELIBERATO NEL 2025 PER AMBITO DI INTERVENTO**

Nel corso del 2025 sono stati lanciati 34 bandi rivolti alle **Organizzazioni della Società Civile (OSC)** relativi anche ad interventi bilaterali deliberati nel corso di annualità precedenti. In totale sono stati assegnati fondi alle OSC per un ammontare complessivo pari a 125.092.875 euro.



**FIGURA 1 – FONDI PER PROGETTI AGGIUDICATI ALLE ORGANIZZAZIONI DELLA SOCIETÀ CIVILE**

L'ammontare complessivo dei fondi deliberati è stato di 132,7 milioni di euro, pari al 60% del totale dei finanziamenti, distribuiti come da tabella seguente:



**FIGURA 2 - INIZIATIVE DELIBERATE NEL 2025 PER ORGANIZZAZIONE INTERNAZIONALE**

Nell'ambito dei vari interventi e stanziamenti approvati, particolare attenzione è stata fornita ai principali teatri di conflitto, contesti di fragilità e crisi protratta. Sono stati quindi deliberati nel 2025 i seguenti fondi, sia per programmi gestiti da Organismi Internazionali che direttamente da AICS in collaborazione con le OSC, a sostegno principalmente di: Palestina (28,5 milioni), Siria (28 milioni), Ucraina (24,6 milioni), Libano (21,5 milioni), Afghanistan (14 milioni).

Quanto alla ripartizione geografica degli interventi umanitari, particolare attenzione è stata dedicata al Medio Oriente (42,2%), seguita dall'Africa (33,9%), dall'Europa (11,1%), dall'Asia (8,2%) e dalle Americhe (1%).

Con specifico riferimento al PIAO 2025 – Piano Integrativo della Performance, ed all'obiettivo "A1.14 Potenziare gli strumenti operativi nel settore dell'Aiuto Umanitario, della Fragilità e delle tematiche trasversali genere e disabilità", è stato approvato con Determina Direttoriale 780 del 26/02/2025, il "Manuale per l'analisi di contesto congiunta nelle situazioni di crisi e fragilità" e le "FAQ - FREQUENTLY ASKED QUESTIONS SUL NESSO UMANITARIO, SVILUPPO E PACE". Si tratta di strumenti operativi elaborati con l'obiettivo di fornire alle Sedi estere AICS gli elementi utili alla redazione dell'analisi di contesto, prevista per i processi pilota individuati nelle "Linee guida sul nesso tra aiuto umanitario, sviluppo e pace" ed adottate con determina del Direttore n. 2132 del 27 luglio 2023. Il manuale è stato vagliato dal MAECI, condiviso con le OSC, ed approvato con Determina del Direttore 780 del 26/02/2025, ed è stato tradotto in inglese, francese, spagnolo e portoghese.

A completamento degli obiettivi previsti nel PIAO, è stata avviata l'attività di coordinamento con le Sedi AICS per la corretta attuazione ed applicazione degli strumenti sopra richiamati: nella seconda metà del 2025 infatti, sono state effettuate riunioni preliminari, utili anche alla definizione della programmazione 2026, con le Sedi AICS coinvolte nella fase pilota, le rispettive Rappresentanze Diplomatiche e la DGCS. In particolare, è stato realizzato un momento di confronto in data 6 novembre con l'Ufficio II AICS e le Sedi che saranno impegnate nell'esercizio Pilota previsto dalle

Linee guida sul nesso umanitario, sviluppo e pace – ossia Bogotà, Addis Abeba e Beirut oltre a vari confronti bilaterali con le Sedi citate e la DGCS.

### 1.5. Soggetti di cooperazione, partenariati e finanza per lo sviluppo

Nel 2025, sono state gestite circa 240 iniziative a dono realizzate dai Soggetti di cooperazione di cui al Capo VI della Legge 125 (in particolare, OSC, ET e imprese). Nell'ambito della gestione dei progetti, nel 2025 sono state realizzate **7 missioni di monitoraggio in loco** (rispetto alle 4 previste come **Obiettivo di performance A1.12**, indicatore n. 1 dell'Ufficio VII) in cui sono stati monitorati complessivamente 23 progetti (rispetto ai 12 previsti all'indicatore n. 2 dell'obiettivo A1.12. Per quanto attiene all'indicatore n. 3 dell'obiettivo A1.12 ("numero di missioni di supporto alla formulazione dei progetti"), data la natura delle attività dell'Ufficio, sono svolte costantemente attività di supporto per le elaborazioni di Bandi affidati OSC. In aggiunta si sono tenute, all'interno della missione di monitoraggio Colombia\_Bolivia (giugno - luglio 2025) delle sessioni dedicate di assistenza tecnica per impostazione di future iniziative OSC e Soggetti esecutori articolo 24 con approccio RBM, con collegamento con tutto il personale AICS afferente alla sede regionale di Bogotà. Per quanto attiene ai crediti, è stata svolta una missione di supporto alla formulazione di programmi da parte del Team crediti: la missione si è svolta presso la sede di Hanoi al fine di formulare un'iniziativa di budget support.

In attuazione dell'**Obiettivo di Performance A2.3** dell'Ufficio VII, nel 2025 l'Ufficio ha svolto i seguenti incontri di formazione: a gennaio con componenti AICS\_DGCS facenti parte della Commissione di valutazione delle iniziative Bando iniziative promosse in Costa d'avorio; con la sede AICS di Gerusalemme, su sua espressa richiesta, a maggio; con lo staff e i revisori dei soggetti di cooperazione di cui ai Soggetti esecutori articolo 24, nonché i loro partner e lo staff AICS delle sedi AICS interessate. In sintesi, per i Soggetti esecutori articolo 24 sono state effettuate 16 formazioni al 15.09. 2025. Inoltre, al fine di rafforzare le competenze interne ad AICS nel monitoraggio delle iniziative e nel controllo della reportistica, dal 24.09.2025 al 29.10.2025 l'Ufficio VII ha curato un **percorso di formazione RBM** diretto a tutti gli Uffici di AICS Roma e Firenze e alle sedi estere, che ha visto la partecipazione media di oltre 100 persone a incontro attraverso 6 moduli. Il corso è stato riconosciuto valido per il raggiungimento delle 40 ore di Formazione - direttiva Zangrillo.

Per quanto concerne, invece, l'**Obiettivo individuale del Dirigente Ufficio VII**, in occasione della seconda seduta del Comitato Congiunto del 2 aprile 2025, è stata approvata la Nota attuativa di Indirizzo con cui si è richiesto all'AICS di avviare la procedura per l'attuazione dell'iniziativa "**Misura Imprese Impatto**" (Msg MAECI|4600|04/04/2025|0061411-P acquisito con prot. AICS n.19227 del 4 aprile 2025), che mira a co-finanziare iniziative imprenditoriali innovative, sostenibili e inclusive nei Paesi partner, per un importo pluriennale a dono di 50 milioni di euro. Le progettualità saranno selezionate tramite appalto innovativo pre-commerciale (art. 135 Codice dei Contratti) in partnership con AGID e con altri soggetti del sistema Italia, in primis il mondo accademico. Il Gruppo di Lavoro AICS-AgID, costituitosi a seguito della stipula di un **Accordo operativo bilaterale** il 20 maggio 2025 (rep. n. 48 del 21.05.2025), ha finalizzato la definizione dei **documenti "Challenge Brief" e "Strategia della consultazione preliminare di mercato"**, scambiati via mail a luglio 2025 e

propedeutici alla pubblicazione in Gazzetta ufficiale europea dell'avviso di pre-informazione su TED il 22.07.2025 (Identificativo/versione dell'avviso: 7425f938-3100-4b26-ac4c-85aca5117476-01). La **consultazione preliminare di mercato**, avente lo scopo di coinvolgere gli operatori economici e gli altri soggetti di Cooperazione nella definizione della strategia di gara della Misura, è stata formalizzata con la pubblicazione di un Avviso di pre-informazione sulla Gazzetta ufficiale dell'UE il 22 luglio 2025 e si è svolta nel corso di tre incontri online (18 settembre, 6 novembre e 22 dicembre) guidati dal Gruppo di Lavoro, con più di 1.100 registrazioni e oltre 700 partecipanti. Durante le sessioni di consultazione sono stati illustrati obiettivi, innovazioni procedurali e aspetti giuridici della Misura Imprese Impatto e sono stati raccolti suggerimenti, domande e input da parte delle imprese e degli altri partecipanti.

In aggiunta a quanto appena illustrato, tra le principali attività svolte dall'Ufficio VII nel 2025 emerge il **Bando per la concessione di contributi a iniziative promosse da Enti Territoriali** (soggetti di cui all'articolo 25 della L. n. 125/2014) e **dalle 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) - dotazione finanziaria 180.000.000 euro. Nella prima metà del 2025 si è chiusa la procedura, con la pubblicazione della graduatoria per le prime ottanta (80) iniziative risultate finanziabili. Il Comitato congiunto ha successivamente deliberato una dotazione finanziaria aggiuntiva e pluriennale del Bando di oltre 84,8 milioni di euro, per il finanziamento delle ulteriori quarantadue (42) iniziative promosse da OSC risultate idonee, risultando così che AICS ha messo a disposizione di OSC ed ET risorse per circa 265 milioni di euro per complessive 122 iniziative.

Svolte le attività propedeutiche alla stipula del Contratto / Convenzione con le OSC ed ET vincitrici del Bando, si segnala che, a valle della stipula di ciascun Contratto/Convenzione, si è proceduto in tempi rapidi a erogare le prime rate per anticipazione per un totale superiore a 170 milioni di euro.

Quanto all'avvio delle attività di OSC ed ET accompagnato dai referenti Ufficio VII insieme ai referenti nelle sedi estere con appositi "kick off meeting", si fa presente che al 31.12.2025 risultano ben partite un centinaio di iniziative, mentre poco meno di venti saranno avviate entro marzo 2026.

Nel 2025, inoltre, si è avviata e conclusa anche la prima procedura per iniziative promosse da OSC e da realizzarsi in un unico Paese partner: si tratta del **"Bando per la Concessione di contributi a Iniziative promosse dalle Organizzazioni della Società Civile in Costa d'Avorio"** con un plafond di 30 milioni di euro. Al termine della procedura comparativa, sono state selezionate cinque (5) iniziative, sono stati sottoscritti i relativi Contratti di finanziamento per un ammontare complessivo di contributo pari ad euro 29.224.615.

Nell'ambito della collaborazione tra l'Agenzia e le OSC italiane, al termine di una serie di scambi e incontri tra Reti OSC e AICS iniziati nel 2024, nel luglio del 2025 è stata approvata la Determina del Direttore n. 2656/2025, che definisce il **metodo di calcolo per l'eventuale riduzione del contributo AICS** nel caso di mancato o parziale raggiungimento dei valori target degli Indicatori dei Risultati approvati dall'Agenzia e contenuti nel Documento Unico di Progetto.

In seguito alla stipula della nuova Convenzione bilaterale MAECI-AICS (agosto 2025) che ricomprende l'innovazione delle procedure comparative pubbliche per le OSC tra gli obiettivi preposti all'AICS, il 28 novembre 2025 si è tenuta la prima seduta del cd. **"Tavolo Procedure Affidati - Promossi"**, coordinato dall'Ufficio VII con la partecipazione di tutti gli attori coinvolti, Il Tavolo è

finalizzato alla revisione delle Procedure Promossi (“Procedure Generali per la concessione di contributi e la gestione e rendicontazione di Iniziative promosse da Soggetti pubblici e privati no-profit di Cooperazione di cui al Capo VI della legge n. 125/2014 e fondate su approccio RBM”) e delle Procedure Affidati (“Condizioni e modalità per l’affidamento di iniziative di cooperazione allo sviluppo ad organizzazioni della società civile e altri soggetti senza finalità di lucro iscritti all’elenco di cui all’art. 26, comma 3, della legge 125/2014, Approvate con Delibera del Comitato Congiunto n. 8/2017 e modificate con Delibera n.50/2018). Si intende concludere l’elaborazione del testo, da essere sottoposto per approvazione del Comitato Congiunto, entro il 2026.

Nel periodo di riferimento, sono proseguiti i **lavori in sede OCSE** collegati alla “*Raccomandazione sul rafforzamento della Società Civile in materia di cooperazione allo sviluppo e assistenza umanitaria*” (adottata dall’OCSE-DAC a luglio 2021). A cinque anni dall’adozione della Raccomandazione, l’OCSE-DAC ha avviato in data 28 agosto 2025 un processo di monitoraggio della stessa, che si concluderà a luglio 2026, con la predisposizione di un Rapporto quinquennale sull’attuazione, la diffusione e la continua rilevanza della Raccomandazione del DAC rispetto al ruolo della società civile nella cooperazione allo sviluppo e nell’assistenza umanitaria. In tale ambito, l’Italia attraverso l’AICS, come membro della Community of Practice on Civil Society (d’ora in poi, CoP Civil Society), è stata chiamata a rispondere al questionario: “*Questionnaire for the five-year Report on the implementation, dissemination and continued relevance of the DAC Recommendation on Enabling Civil Society in Development Co-operation and Humanitarian Assistance*”.

Nel luglio 2025, partendo dal documento “**Localizzazione del Sistema della Cooperazione italiana**” presentato dalle Tre Reti OSC ispirato alla Raccomandazione Ocse-Dac, è stato avviato un lavoro di analisi e confronto tra l’Ufficio VII, l’Unità Aiuto umanitario e fragilità, la DGCS del MAECI e le rappresentanze delle OSC, finalizzato ad individuare le priorità sulla localizzazione e riflettere sulle strategie per la sua attuazione nel breve, medio e lungo periodo. Da questo confronto si è originato un tavolo di lavoro congiunto con le OSC e partendo dall’analisi del documento “Istanze strategiche sull’approccio alla Localizzazione del Sistema della Cooperazione Italiana (AOI - CINI - LINK 2007)”, frutto dei primi confronti, si è definita una programmazione dei lavori del Tavolo per il 2026. L’obiettivo è di portare avanti un esercizio congiunto, creare un piano di lavoro per il 2026 in cui identificare alcune istanze prioritarie e realizzare per ciascuna istanza due eventi, dei quali uno di lavoro e l’altro di presentazione di buone pratiche in cui coinvolgere anche i partner locali.

In linea con quanto emerso dal secondo incontro del Tavolo tecnico operativo di coordinamento tenutosi il 16 settembre 2025, l’Ufficio VII ha altresì proceduto ad elaborare il “**Documento Semplificato di Progetto**” (DSP), condiviso con la DGCS e approvato dal Comitato Congiunto con Delibera n. 141 del 10 dicembre 2025. Tale documento permetterà la ricezione di proposte complete e standardizzate. La delibera del Comitato Congiunto definisce i requisiti essenziali, oltre all’elaborazione di un DSP tecnicamente valido, che le Regioni dovranno soddisfare per poter sottoporre proprie iniziative ad approvazione del Comitato medesimo.

Altra attività essenziale riferita alle OSC, propedeutica per la partecipazione dei Bandi dell’Agenzia, è l’**iscrizione in Elenco** (art. 26 della Legge n.125/2014) alla luce della verifica del possesso dei requisiti definiti nelle Linee Guida deliberate dal Comitato Congiunto. Le iscrizioni in Elenco risultano significative e variegata nelle tipologie di soggetti richiedenti ed elegibili nel corso del 2025, a

testimoniare un ampio interesse verso l'AICS e verso le attività e i fondi della Cooperazione. Nel I semestre 2025 si è conclusa una verifica massiccia della permanenza dei requisiti previsti dalle Linee Guida – Sezione 4 “Requisiti” del Comitato Congiunto. Tale verifica ha riguardato ben 196 OSC, la maggior parte ereditate dal meccanismo di idoneità in vigore al MAECI *ex lege* n.49/87, e ha condotto alla cancellazione di 11 OSC dall'Elenco. Nel corso del 2025, l'Ufficio VII ha iscritto 19 nuove OSC e al termine 2025 risultano validamente iscritte in Elenco 268 OSC.

Nel settore dell'**Educazione alla Cittadinanza Globale**, è proseguito il lavoro relativo al progetto “Campagna di Informazione e Sensibilizzazione sulla Strategia Nazionale per lo Sviluppo sostenibile, l'Agenda 2030 e la Cittadinanza Globale” (Accordo AICS-MASE) che ha portato alla realizzazione della prima fase dell'indagine demoscopica, rivolta a diversi target, sui temi della Cittadinanza Globale e dello Sviluppo Sostenibile. La prima rilevazione, da parte della Società incaricata, è stata conclusa a dicembre 2025. In merito al processo in corso in seno al Tavolo Nazionale Multi-attore Educazione alla Cittadinanza Globale, coordinato dall'Ufficio VII, nel corso dell'ultima riunione è stato condiviso l'esito della rilevazione interna al Tavolo, avvenuta tramite questionario anonimo, per avere un primo riscontro sul grado di priorità degli indicatori definiti nell'ambito della matrice di Educazione formale. Sono state, inoltre, condivise e approvate le fasi di lavoro successive rispetto alla finalizzazione delle diverse matrici, una per ogni contesto: Educazione formale, Non formale e Informazione e sensibilizzazione, anche in termini di metodologia utilizzata e ruolo del gruppo redazionale. L'AICS ha partecipato ai 52° e 53° Roundtable del Global Education Network Europe (GENE).

L'Ufficio VII ha continuato a svolgere il proprio ruolo nella definizione e gestione dei **programmi a credito di aiuto e delle conversioni del debito** (articolo 8 della Legge n.125/2014) finanziati con le risorse del Fondo rotativo del Ministero dell'Economia e delle Finanze (ex articolo 26 della Legge n. 227/1977), supportando le Sedi estere che stanno costruendo i dossier per l'approvazione da parte del Comitato Congiunto di nuovi programmi a credito di aiuto, come il Senegal, l'Etiopia e la Tunisia, e svolgendo un ruolo di raccordo (e supporto) con gli Uffici territoriali della DGCS, CDP, MEF. A seguito delle attività sopra descritte, il Comitato Congiunto ha deliberato due nuove iniziative a credito di aiuto in Ucraina e in Etiopia.

Per quanto riguarda le iniziative nell'ambito di accordi di conversione del debito, nei mesi successivi all'annuncio del **Debt Relief Plan for Africa** da parte del Presidente del Consiglio Meloni durante il Vertice sul Piano Mattei e il *Global Gateway* del 20 giugno 2025, AICS è stata coinvolta nelle riunioni presso Palazzo Chigi propedeutiche al lancio dell'iniziativa ed è stata incaricata di fornire indicazioni sui potenziali ambiti di intervento.

## 2. Risorse finanziarie ed umane e sistemi informatici

### 2.1 Risorse finanziarie (Ufficio X)

In continuità con gli anni precedenti, anche nel 2025 l’Agenzia ha avuto modo di operare in regime di gestione ordinaria, rispettando le tempistiche e gli adempimenti previsti in materia di approvazione del budget per l’anno 2025, di approvazione del bilancio per l’anno 2024 e di approvazione della revisione di budget per l’anno 2025.

In merito alla redazione del documento di Budget per l’esercizio 2026 e per il triennio 2026-2028 – adottato nel rispetto dei termini normativi e approvato dal Ministro del MAECI, a seguito del parere favorevole del MEF – si ritiene opportuno evidenziare che esso è stato elaborato sulla base di alcuni presupposti specifici derivanti dalle osservazioni formulate dal MEF-RGS-IGF in sede di valutazione del Bilancio d’esercizio 2024 dell’Agenzia e oggetto di approfondimento in un apposito incontro con il MEF, cui hanno partecipato anche il MAECI e il Collegio dei Revisori. L’incontro era finalizzato a garantire, in tempi rapidi e in via definitiva, un’applicazione sempre più coerente della normativa vigente in materia di contabilità civilistica e un’adeguata armonizzazione con la contabilità dello Stato.

Va segnalato che entrambi i documenti di previsione sopra citati sono stati predisposti nel rispetto dei provvedimenti di contenimento della spesa pubblica, richiamati dalle Circolari emanate sulla materia dal Ministero dell’Economia e delle Finanze – Dipartimento Ragioneria Generale dello Stato. In particolare, poiché è previsto che l’Agenzia raggiunga la piena operatività nell’esercizio 2024, il documento di budget 2026 è stato redatto tenendo conto dell’applicazione dei limiti di spesa previsti dalle norme di contenimento vigenti.

Sul fronte della gestione della liquidità, in continuità con quanto avvenuto in precedenza, è proseguita la gestione del servizio di cassa e *cash management* avente l’obiettivo di consentire alle sedi estere di poter operare direttamente sui conti correnti di Tesoreria Unica intestati ad AICS, al fine di contenere il rischio di cambio e il rischio paese, oltre che per limitare le giacenze di liquidità sui conti correnti delle sedi estere. In tale contesto, sta proseguendo l’attività di riversamento in Tesoreria, da parte delle sedi estere, dei fondi giacenti sui conti correnti bancari da esse gestiti in loco e finalizzati al finanziamento di iniziative di cooperazione.

Per quanto concerne l’erogazione di fondi computati come aiuto pubblico allo sviluppo l’Agenzia ha trasmesso all’istituto cassiere mandati di pagamento per circa 1.124 milioni di euro. Si segnala che il dato delle erogazioni è in sensibile aumento rispetto al precedente esercizio.

Con riferimento al tema dei fondi giacenti in Tesoreria e oggetto di risconto, è proseguita l’analisi di circa 1.700 progetti identificati come “attivi” nel sistema gestionale dell’Agenzia, realizzando l’obiettivo di elaborare una nuova versione del resoconto – allegato a questo bilancio dell’esercizio 2025 – che presenta l’elenco delle iniziative per cui si è in grado di dettagliare le somme non ancora

erogate, quindi oggetto di risconto, ed indicare soluzioni operative fino a copertura finale di tutte le iniziative attive dell’Agenzia. Le risultanze dell’attività della Task Force sono state condivise con gli uffici della DGCS.

Sul tema dei pagamenti, la semplificazione delle attività e delle prassi operative legate al pagamento delle fatture relative a contratti per l’acquisizione di beni e servizi consente di confermare l’andamento dell’indicatore di tempestività dei pagamenti registrato nel corso degli ultimi cinque esercizi: per l’anno 2025 l’indicatore in esame è pari a -11,93. Peraltro, si è provveduto a calcolare gli indicatori previsti dalla Circolare MEF-RGS n. 17/2022 per finalità di monitoraggio dei tempi di pagamento, per recepire le modifiche normative apportate dal DL 152/2021, convertito dalla Legge 233/2021: come previsto dalla Circolare, le risultanze dei calcoli suddetti sono state sottoposte alla verifica degli organi di controllo.

Nell’ambito delle misure previste dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2025-2027, nel periodo in esame è stata redatta la “Relazione previsionale sui criteri puntuali per la determinazione delle basi di calcolo ai fini dell’applicazione delle normative sul contenimento della spesa previsti dalla legislazione vigente” che, come già accennato, è stata allegata al documento di budget 2026.

\*\*\*

#### **Risorse finanziarie stanziare nell’esercizio 2025**

Il budget annuale 2025, sottoposto al Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale con nota n. 55519 del 6 novembre 2024, è stato approvato con DM prot. n. 4713/811/BIS del 31 dicembre 2024, previo parere favorevole espresso dal Ministro dell’economia e delle finanze con nota n. 274290 del 30 dicembre 2024.

A seguito di alcune modifiche agli stanziamenti di pertinenza dell’Agenzia, intervenute con l’entrata in vigore della Legge 30 dicembre 2024 n. 207 “*Bilancio di previsione dello Stato per l’anno finanziario 2025 e bilancio pluriennale per il triennio 2025-2027*”, oltre ad altri interventi normativi di cui si riporta di seguito il dettaglio, si è reputato necessario presentare apposita revisione del budget annuale 2025.

Con riferimento alla Legge di bilancio 2025, sono stati ivi definiti gli stanziamenti ordinari a valere sui capitoli MAECI:

<b>Tipologia di stanziamento</b>	<b>Importo</b>
Spese di Personale (cap. 2021)	euro 33.848.784
Coperture assicurative del personale inviato all'estero (cap. 2024)	euro 94.000
Spese di funzionamento (cap. 2171)	euro 6.843.854 (con decremento di euro 360.202 ai sensi dell’art. 1 co. 870 Legge di bilancio 2025 - 2027)
Interventi di sostegno a favore delle popolazioni appartenenti a minoranze	euro 4.000.000



cristiane oggetto di persecuzioni nelle aree di crisi (capitolo 2186)	
Attuazione di iniziative di cooperazione internazionale (cap. 2185)	* euro 558.101.877 (con decremento di euro 47.376.388 rispetto a quanto approvato, ai sensi della suddetta Legge di bilancio 2025 - 2027 e un ulteriore decremento di € 20.000.000 come “copertura” del Decreto Legge 156/2025)
<b>Totale STANZIAMENTI ORDINARI</b>	<b>euro 602.888.515</b>

\* al netto degli accantonamenti di legge per complessivi 4 milioni di euro per percezioni consolari di cui all'art. 1, comma 428, della Legge di Bilancio 2017-2019, di cui euro 557.568.739 sul pg. 1 ed euro 533.138 sul pg. 3.

In analogia con i precedenti anni, sono state inoltre assegnate le seguenti risorse:

Tipologia di stanziamento	Importo
Quota 8 per mille Irpef – anno 2024	euro 14.739.102
Rafforzamento degli interventi di cooperazione allo sviluppo a sostegno dei processi di pace e di stabilizzazione, di cui alla Legge 21 luglio 2016 n. 145.	euro 251.000.000 (di cui 8 milioni di euro per finanziare iniziative di sminamento umanitario).
<b>Totale 8 PER MILLE e L. 145/2016</b>	<b>euro 265.739.102</b>

Pertanto, l'ammontare complessivo delle fonti di finanziamento relative all'esercizio 2025 è pari a euro 868.627.617.

In aggiunta a quanto sopra indicato, nel corso del 2025 l'Agenzia ha incassato ulteriori risorse finanziarie di competenza dell'esercizio 2024, come segue:

- per il cosiddetto “Decreto Missioni”, quota 2024 euro 62.750.000.

Si segnala, infine, che nel corso dell'esercizio 2025 sono state incassate risorse finanziarie che non erano state oggetto di previsione nella revisione del budget annuale 2025:

- somme provenienti dallo stanziamento aggiuntivo per “Applicazione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 2022 - 2024 – Enti” per un importo di euro 284.030, a copertura di oneri per spese di personale;
- somme provenienti dallo stanziamento aggiuntivo per “Indennità di vacanza contrattuale 2025-2027” per euro 48.203, a copertura di oneri per spese di personale.

Quanto alla Cooperazione Delegata, nel corso dell'esercizio sono stati stipulati ulteriori 3 accordi per un ammontare totale di euro 33.500.000.

Infine, nel corso dell'esercizio sono stati richiamati ed incassati Fondi perenti relativi ad interventi di cooperazione per euro 1.295.902.

\*\*\*

La Convenzione triennale 2025–2027, perfezionata in data 8 agosto 2025, che regola i rapporti tra il Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale e l'Agenzia stessa, prevede, tra i vari obiettivi, che l'Agenzia debba erogare, nell'arco del triennio 2025-2027, fondi computati come aiuto pubblico allo sviluppo ("disbursements" nei termini delle regole OCSE) in misura almeno pari al volume delle risorse complessivamente deliberate per interventi, nel triennio entro il 31 agosto dell'ultimo anno (dato indicato nella colonna "Totale deliberato").

Anno	Totale deliberazioni (EURO)	Totale erogazioni (EURO)	Rapporto tra erogato e deliberato (%)
2025	1.105.460.101,43	1.123.991.597,63	101,68

\*\*\*

Con riferimento alla programmazione degli interventi 2025, approvata dal Comitato Congiunto del 2 aprile 2025 con delibera n.10, per un ammontare totale di € 958.862.810, di seguito si evidenzia l'articolazione per canale:

◆ "multilaterale"	€ 181.489.000
◆ "bilaterale"	€ 550.513.810
◆ "emergenza"	€ 226.500.000
<b>Totale</b>	<b>€ 958.862.810</b>

## 2.2 Risorse umane (Ufficio XI)

Nel corso del 2025, nell'ottica di miglioramento costante delle proprie procedure, come da obiettivo di struttura assegnato, ha proceduto alla formulazione delle bozze di nuove delibere per l'assegnazione, rispettivamente, degli incarichi di titolari e vice titolari/funzionari presso le sedi estere. Il processo si completerà nel corso del 2026, con l'adozione formale delle delibere da parte del Comitato Congiunto.

Parallelamente, come previsto dal secondo obiettivo assegnato all'Ufficio, si è proceduto all'affiancamento dell'Ufficio VIII per il lancio della Intranet, in merito alla revisione del sistema di gestione dei database del personale finalizzata ad un aggiornamento automatico e immediato dei

dati presenti sulla Intranet. Tale attività si configura all'interno del programma seguito dall'Amministrazione di progressiva digitalizzazione delle procedure, ai fini della velocizzazione e dell'aumentata efficacia ed efficienza dei processi.

Si segnala, inoltre, la conclusione delle procedure concorsuali per la selezione di 5 dirigenti di II fascia, 3 da assegnarsi agli uffici tecnici e 2 da assegnarsi agli uffici amministrativi. L'entrata in servizio è prevista per la seconda metà del 2026.

In merito al personale non dirigenziale, si riscontra invece l'entrata in servizio di n. 11 funzionari e n. 5 assistenti da procedura di mobilità, oltre a ulteriori n. 6 assistenti, assunti nell'ambito degli obblighi previsti dalla L. 68/1999.

Sotto il profilo sindacale, il 2025 è stato caratterizzato da una intensa attività dalle quali sono risultati ipotesi di accordo di contrattazione collettiva integrativa, per il personale non dirigenziale, tra l'Amministrazione e le Organizzazioni Sindacali relative alla definizione dei criteri e delle casistiche per il riconoscimento di giornate ulteriori di lavoro agile oltre a quelle normalmente previste, in materia di sicurezza e in materia di erogazione degli incentivi tecnici.

### 2.3 Il sistema informatico e di gestione (Ufficio VIII)

Nel corso dell'anno 2025, l'Agenzia ha conseguito risultati significativi nell'ambito dei processi di digitalizzazione, in coerenza con gli obiettivi delineati nel PIAO 2025 e nel quadro delle priorità strategiche. In particolare, il Piano triennale per la digitalizzazione è stato aggiornato con determina n.3443 del 01.10.2025, allineandolo ai nuovi indirizzi della Convenzione AICS/MAECI. La nuova convenzione, infatti, prevede numerosi obiettivi specifici nell'ambito IT e l'adozione di nuovi strumenti digitali, identificati come abilitanti per il rafforzamento dell'Agenzia e l'efficientamento del processo di programmazione e gestione dei progetti di cooperazione.

Nell'ambito dell'evoluzione dell'ecosistema digitale è stato conseguito nei tempi previsti l'obiettivo di dotare l'Agenzia di un portale Intranet istituzionale, volto a rafforzare la comunicazione interna, la standardizzazione delle procedure e l'integrazione operativa tra sede centrale e sedi estere. Inoltre, sono state consolidate le infrastrutture IT mediante interventi mirati al rafforzamento della sicurezza e della resilienza dei sistemi, anche in attuazione delle disposizioni in materia di cybersicurezza derivanti dalla normativa NIS2, tra queste in particolare l'adozione del nuovo assetto organizzativo e delle procedure per la gestione degli incidenti informatici.

Sul fronte della gestione del patrimonio informativo e della gestione dei dati è stato rilasciato un nuovo modulo del *datawarehouse* dedicato alla programmazione delle iniziative e funzionale al miglioramento delle capacità decisionale nella fase di programmazione delle iniziative di cooperazione. Il sistema consente l'aggiornamento in tempo reale della reportistica e delle risorse finanziarie disponibili durante il processo di programmazione, in modalità condivisa con la competente Direzione del Ministero degli Esteri.

Parallelamente, nell'ambito della partecipazione alla Riforma 1.15 PNRR, che prevede l'introduzione di un sistema unico di contabilità economico patrimoniale per tutte le PA, basato sul principio Accrual e sugli standard europei e internazionali, sono state sviluppate le attività di progettazione di dettaglio

e di definizione del perimetro funzionale del nuovo sistema amministrativo contabile INIT, che AICS sperimenterà a partire dal 2027 come amministrazione pilota.

Per quanto concerne gli ambiti logistici e patrimoniali, sono proseguite le attività di razionalizzazione e valorizzazione degli spazi, in particolare presso la sede di Firenze, attraverso interventi di riordino e bonifica dei materiali obsoleti, nonché iniziative volte a garantire la sicurezza e la conformità degli immobili. Sono stati inoltre avviati e programmati interventi manutentivi rilevanti, finalizzati al miglioramento delle condizioni strutturali degli edifici e all'adeguamento agli standard normativi vigenti.

### 3. Supporto giuridico e organizzazione interna

#### 3.1 Attività di supporto giuridico e legale (Ufficio IX)

È proseguita l'attività di supporto giuridico per le Sedi e gli Uffici in Italia, con riferimento al *procurement*, alle iniziative di cooperazione e ai contenziosi. In particolare, sono state valutate, da un punto di vista giuridico, le bozze di Accordi intergovernativi che regolano le iniziative e sono stati emessi pareri giuridici in merito alla stipula di convezioni tra AICS ed altri soggetti pubblici, sulle procedure comparative relative agli interventi di cooperazione, nonché sulle procedure di gara bandite dalle Stazioni appaltanti dei Governi esteri nell'ambito degli Accordi Intergovernativi. L'attività di supporto si è concretizzata nell'analisi giuridico-legale dei predetti atti alla luce della normativa vigente e delle procedure adottate dall'AICS.

Con riferimento agli interventi di cooperazione allo sviluppo, oltre al consueto supporto giuridico relativamente alle *Call for proposal* per l'affidamento di Iniziative ai Soggetti di cui all'art. 26 e sulle Convenzioni con i soggetti pubblici, l'attività si è concentrata, in particolare, sull'aggiornamento delle procedure per l'affidamento delle Iniziative ai Soggetti di cui agli artt. 24 e 25 della Legge 125/2014, attraverso la redazione delle Linee Guida e di un modello di Convenzione per la realizzazione delle Iniziative di Cooperazione da parte dei soggetti di cui ai citati articoli. Al fine di garantire un approccio partecipativo, tali atti saranno condivisi con gli Uffici amministrativi e tecnici della Sede centrale nonché delle Sedi estere dell'AICS al fine di ricevere opportune osservazioni.

Per quanto riguarda l'attività relativa alle procedure di gara e contratti pubblici, oltre al consueto supporto giuridico alle Sedi e agli Uffici in Italia, considerata l'entrata in vigore del D. Lgs. 209/2024 (c.d. correttivo appalti), si è provveduto all'aggiornamento del regolamento per la disciplina dei criteri di attribuzione degli incentivi di cui all'art. 45 del D. Lgs. n. 36/2023, che costituirà parte integrante del Contratto Collettivo Integrativo (CCI) di sede unica del personale dell'AICS riguardante tale disciplina ex art. 7 comma 6 lett. ag) CCNL Funzioni centrali 2022-2024.

Nell'ambito delle attività di assistenza e supporto giuridico agli uffici in Italia ed alle sedi all'estero in materia di protezione dei dati e tenuta del registro dei trattamenti, in considerazione della necessità di dotare l'Agenzia di una disciplina organica in materia di organizzazione e gestione delle attività di trattamento dei dati personali in termini di uniformità e *compliance* alla normativa applicabile, l'attività si è incentrata sull'approvazione del provvedimento di adozione del "modello organizzativo privacy".

### 3.2 Attività di controllo interno e prevenzione della corruzione e trasparenza (VDA)

Nel periodo di riferimento si è data piena attuazione al Piano di audit 2025-2027 (determina n. 563 dell'11/02/2025), che ha rappresentato uno strumento fondamentale di presidio e miglioramento continuo dei processi interni. Il team di audit, composto da esperti esterni con competenze specialistiche e affiancati da personale dell'Agenzia, ha svolto articolate attività di controllo presso le Sedi di Kiev, Islamabad e L'Avana. Tali interventi hanno consentito non solo di verificare il rispetto dei requisiti di sicurezza e delle procedure operative, ma anche di promuovere una maggiore uniformità nell'azione amministrativa tra gli uffici, contribuendo a innalzare i livelli complessivi di efficienza, efficacia e compliance organizzativa.

Sul versante della prevenzione della corruzione e della trasparenza, accanto alle consuete attività di monitoraggio e di impulso all'attuazione delle misure previste dal Piano triennale, l'Agenzia ha ulteriormente rafforzato il proprio sistema di gestione dei rischi. In particolare, è stato aggiornato il *risk framework*, rendendolo più coerente con le evoluzioni normative e con i mutamenti del contesto operativo, ed è stato acquisito un nuovo strumento informatico finalizzato a migliorare l'efficacia e la tempestività delle attività di valutazione e gestione dei rischi, sia di natura corruttiva (ai sensi della legge n. 190/2012), sia di carattere operativo. In questa prospettiva di rafforzamento, l'Agenzia ha inoltre partecipato alla quinta Conferenza InvestigAid, organizzata dall'OLAF sul tema "Aid Under Scrutiny: Trends and Patterns in a Changing World", cogliendo l'opportunità di confrontarsi con istituzioni internazionali e acquisire buone pratiche in materia di prevenzione delle irregolarità e delle frodi.

Per quanto riguarda il monitoraggio del rispetto degli obblighi di trasparenza, la struttura di supporto al RPCT ha svolto un'attività sistematica e continuativa di verifica, accompagnamento e assistenza a favore sia degli Uffici centrali sia delle Sedi estere. Tale azione ha contribuito a garantire un elevato livello di adempimento, come attestato dal giudizio pienamente positivo espresso dall'Organismo Indipendente di Valutazione. Il Portale "Amministrazione Trasparente" è stato, inoltre, adeguato dal fornitore ISWEB alle più recenti prescrizioni normative e tecniche. In fase di registrazione delle procedure, il sistema genera automaticamente il collegamento alla BDNCP tramite il CIG acquisito, facilitando così l'integrazione tra banche dati e assicurando la tracciabilità delle informazioni. Il sistema consente altresì la pubblicazione tempestiva della documentazione richiesta sul Portale, in coerenza con le diverse fasi della procedura. Gli affidamenti relativi al territorio nazionale risultano correttamente pubblicati e pienamente interoperabili con la BDNCP.

In data 18 dicembre, l'Agenzia ha organizzato la "Giornata della Trasparenza", iniziativa volta a sensibilizzare il personale e gli stakeholder esterni sull'importanza della trasparenza dell'azione amministrativa, favorendo un dialogo aperto e partecipato sui temi dell'integrità e dell'*accountability* pubblica.

Nel corso del 2025, è stata inoltre assicurata un'ampia offerta formativa rivolta al personale in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza. In particolare, i dirigenti hanno partecipato, attraverso la piattaforma SYLLABUS, a percorsi formativi dedicati ai seguenti ambiti:

- la digitalizzazione dei contratti pubblici;

- la strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa;
- il nuovo Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 36/2023), aggiornato alla luce delle disposizioni del D.Lgs. 209/2024.

Parallelamente, 20 neoassunti, provenienti sia da mobilità sia da tirocinio, hanno seguito un corso specifico intitolato “La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa”, finalizzato a diffondere fin dall’ingresso una solida cultura dell’integrità.

Sono stati inoltre fruiti corsi organizzati dalla Scuola Nazionale dell’Amministrazione (SNA), tra cui la formazione per Responsabile Unico del Procedimento (RUP), che ha coinvolto 1 unità dirigenziale e 4 unità non dirigenziali, e il corso “La gestione del rischio corruttivo: modelli e tecniche nel contesto nazionale e internazionale”, seguito da 1 unità non dirigenziale.

Nel corso del 2025, l’Agenzia ha altresì rafforzato in modo significativo la governance in materia di protezione dei dati personali. Un passaggio centrale in tal senso è stato rappresentato dall’approvazione del nuovo assetto organizzativo privacy, formalizzato con la determina n. 958 del 12 marzo 2025. Tale provvedimento ha definito in modo puntuale ruoli, responsabilità e presidi organizzativi, al fine di garantire la piena conformità al Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR) e alla normativa nazionale di settore.

Nell’ambito di questo percorso, sono state predisposte e diffuse, tramite l’intranet dell’Agenzia, apposite Linee guida per l’individuazione dei ruoli rilevanti nel trattamento dei dati personali, nonché istruzioni operative rivolte a tutto il personale per assicurare una gestione corretta, sicura e consapevole dei dati, contribuendo così a rafforzare la cultura della protezione dei dati all’interno dell’organizzazione.

## 4. Comunicazione e relazioni esterne (Ufficio I)

### 4.1 Sito Istituzionale e Pagine Social

Nel corso del 2025, il sito web istituzionale è stato costantemente aggiornato con le attività istituzionali e le missioni organizzate, oltre alle più rilevanti notizie condivise dalle Sedi estere dell’Agenzia. Il sito ospita anche contenuti di carattere amministrativo relativi a bandi di concorso, adempimenti, convenzioni siglate e procedure in corso.

L’attività di aggiornamento e consolidamento del portale è proseguita nel solco del rinnovamento avviato negli anni precedenti, con particolare attenzione all’accessibilità dei contenuti, all’adeguamento agli standard AgID e al costante allineamento delle sezioni in lingua inglese. Tali interventi hanno contribuito a migliorare la fruibilità del sito e l’organizzazione complessiva delle informazioni pubblicate. L’azione si è anche concentrata sui siti delle Sedi estere che sono state migrate alla nuova veste grafica con l’obiettivo di una standardizzazione della comunicazione.

Fra gli obiettivi della Convenzione MAECI-AICS, il primo obiettivo raggiunto è coinciso con il lancio della Intranet. L’esigenza di coordinamento interno ha portato allo sviluppo di uno spazio

organizzato, contenente documenti, risorse e informazioni utili, per condividere e uniformare procedure di lavoro e modelli. La piattaforma viene aggiornata con regolarità e propone novità concernenti le ultime notizie, gli eventi, gli strumenti e i documenti essenziali.

I canali social dell’Agenzia hanno ulteriormente implementato la strategia di comunicazione istituzionale, proseguendo nell’attività di aggiornamento su progetti, iniziative ed eventi, garantendo una copertura continua e coordinata delle attività dell’Agenzia e delle Sedi estere.

Le pagine Facebook, Instagram, X e LinkedIn sono state animate con contenuti e aggiornamenti relativi all’attività istituzionale del Direttore, alle iniziative realizzate dalle varie Sedi e ai progetti finanziati o cofinanziati dall’Agenzia. Nel corso del 2025 è stato inoltre rafforzato l’utilizzo di LinkedIn quale piattaforma dedicata alla comunicazione verso un pubblico professionale e istituzionale, con una strategia editoriale più strutturata e continuativa.

Nel periodo di riferimento gennaio-dicembre 2025 sono stati ottenuti i seguenti risultati:

- Facebook: raggiunti 29.853 follower complessivi, con un incremento di 2.518 nuovi follower nel corso dell’anno e una crescita delle interazioni pari al +63% rispetto al periodo precedente. La pagina ha registrato inoltre 614.664 visualizzazioni e 9.577 interazioni con i contenuti.
- Instagram: raggiunti 10.677 follower complessivi, con 1.908 nuovi follower nel periodo considerato. Nel periodo monitorato il profilo ha registrato 388.953 visualizzazioni e 3.576 interazioni con i contenuti, evidenziando una crescita delle interazioni pari al +100% rispetto al periodo precedente.
- LinkedIn: il canale ha raggiunto 18.068 follower complessivi, registrando 9.050 nuovi follower organici nel periodo analizzato e una crescita complessiva della community pari a circa il +100,4%. I contenuti pubblicati hanno generato 317.600 *impression* organiche, 4.267 reazioni, 56 commenti e 51 diffusioni dei post.
- X (ex Twitter): il profilo ha raggiunto una fan base complessiva pari a 8.804 follower.
- Nel complesso, i dati evidenziano una crescita trasversale dei canali social, sia in termini di ampliamento delle *community* sia di visibilità e interazione dei contenuti pubblicati. In particolare, nella seconda parte del 2025 si è registrato un consolidamento delle performance, con una maggiore continuità editoriale e un rafforzamento della capacità dei canali di generare attenzione e coinvolgimento, soprattutto su Instagram e LinkedIn.

## 4.2 Principali Iniziative Pubbliche

Nel 2025 l’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) ha proseguito con intensità la propria attività istituzionale, partecipando a un ampio ventaglio di eventi nazionali e internazionali che hanno coinvolto interlocutori chiave della cooperazione allo sviluppo.

## 5. Misurazione e valutazione della performance

La Struttura Tecnica Permanente, con la supervisione dell’OIV, ha avviato il processo di misurazione degli obiettivi del Piano della Performance 2025, secondo le modalità previste dal Dipartimento della

Funzione Pubblica (monitoraggio sull'avvio del ciclo della performance), Gli indicatori e i target previsti dal piano di performance sono stati oggetto dell'attività di monitoraggio infra-annuale condotta a settembre e della misurazione annuale condotta dalla Struttura Tecnica Permanente, con la supervisione dell'OIV.

Nel processo di misurazione si è tenuto conto della determina direttoriale prot. n. 4327 del 1° dicembre 2025 agosto 2025, con la quale è stato revisionato il PIAO 2025-2027, modifica resasi necessaria a seguito dell'approvazione della Convenzione AICS-MAECI 2025-2027 nell'agosto 2025. La STP ha acquisito i dati a consuntivo per l'anno 2024, completando il processo di rilevazione di tutti gli indicatori presenti nel Piano della performance 2024-2026, con il coinvolgimento delle strutture dell'Agenzia (Uffici e Vicedirezioni). È stato verificato sia il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi delle strutture dell'Agenzia (Uffici e Vicedirezioni), sia che quello degli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti.

Le risultanze sono state ricondotte a percentuali di raggiungimento numericamente calcolate secondo algoritmi basati sulle evidenze riscontrate.

Si rimanda all'**Allegato Tecnico** per i dettagli relativi ai risultati, che per tutti gli obiettivi – operativi e individuali - riportano:

- ✓ l'indicatore o gli indicatori presi a riferimento per la misurazione del risultato;
- ✓ il target o i target prefissati (risultato/i atteso/i);
- ✓ la misurazione a consuntivo del target o dei target (risultato/i raggiunto/i);
- ✓ l'eventuale *baseline* di partenza, con il valore al 31.12.2024;
- ✓ l'unità operativa assegnataria;
- ✓ la descrizione delle principali attività/fasi/output legati all'obiettivo;
- ✓ gli estremi identificativi delle evidenze del risultato conseguito;
- ✓ la percentuale di raggiungimento del risultato (da 0 a 100%).

In caso di superamento del risultato atteso, la percentuale di raggiungimento riportata è convenzionalmente il 100%.

## 5.1 L'albero della performance

La struttura dell'albero della performance che sostiene il modello di pianificazione strategica ed operativa dell'Agenzia per il triennio 2024-2026 è costituita da 4 elementi cardine:

- ✓ **la missione**, ovvero il fine ultimo che l'Agenzia intende perseguire: *finanziare, formulare 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;*

- ✓ **le aree strategiche**, ovvero gli ambiti di maggior rilevanza in cui l’Agenzia opera:
  - il miglioramento degli interventi di cooperazione;
  - lo sviluppo del sistema di cooperazione, partecipazione e trasparenza;
  - il rafforzamento della governance e della struttura dell’Agenzia;
  
- ✓ **gli obiettivi strategici**, ovvero gli obiettivi triennali che per ciascuna area strategica l’Agenzia si propone di perseguire:
  - OS1 - Migliorare la qualità dell’azione della cooperazione italiana;
  - OS2 - Assicurare una gestione sempre più efficiente delle risorse nazionali e internazionali;
  - OS3 - Costruire un modello di dialogo istituzionale strutturato e di valutazione della performance partecipativa;
  - OS4 - Incrementare efficienza ed economicità nella gestione delle risorse;
  - OS5 - Adeguare le risorse umane ai compiti assegnati all’Agenzia e rafforzarne la gestione;
  - OS6 - Accrescere la salute digitale dell’Agenzia;
  - OS7 - Prevenire la corruzione e promuovere l'integrità;
  - OS8 - Consolidare la governance dei processi amministrativo gestionali;
  
- ✓ **gli obiettivi operativi**, ovvero gli obiettivi annuali che l’ente si pone in funzione del conseguimento degli obiettivi strategici, come dettagliati nell’Allegato tecnico.

## 5.2 I risultati conseguiti

Nel 2025, si riscontra un grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi operativi (performance organizzativa) pari al 100%; il medesimo valore è stato riscontrato anche per gli obiettivi individuali dei dirigenti.

Dei 32 obiettivi operativi di struttura previsti dal PIAO 2025-2027, con target fissati per l’anno 2025 sono stati interamente conseguiti tutti gli obiettivi.

Dei 12 obiettivi individuali dei dirigenti, sono stati conseguiti interamente tutti gli obiettivi.

Le specifiche metodologie di calcolo adottate per la determinazione delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi sono agli atti della Struttura Tecnica Permanente dell’Agenzia di supporto all’OIV.

## 5.3 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Rilevato l’aggiornamento del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, approvato con determina direttoriale

n. 1093 del 26 marzo 2026, il ciclo della performance 2025 si è basato sul precedente SMV, aggiornato con determina direttoriale n. 117 del 29 aprile 2022.

Il processo di assegnazione degli obiettivi è avvenuto mediante la compilazione delle schede di assegnazione per ciascun valutato, predisposte dall'Ufficio XI.

La scheda individuale prevede la valutazione di due componenti: obiettivi e comportamenti. La componente obiettivi costituisce la parte quantitativa della performance individuale ed è collegata al sistema di obiettivi operativi del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) dell'Agenzia. La componente comportamentale attiene alla parte qualitativa della valutazione.

In ciascuna scheda di assegnazione individuale sono indicati gli obiettivi sul cui raggiungimento ogni dipendente deve essere valutato e corrispondono a quelli assegnati all'unità organizzativa di appartenenza.

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

- ✓ i dirigenti, sia generali che non generali, sono valutati per il 60% sugli indicatori di Performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (obiettivi operativi) della propria struttura, per il 10% sul raggiungimento di specifici obiettivi individuali, per il 25% sui comportamenti organizzativi richiesti per l'efficace svolgimento delle funzioni assegnate e per il 5% sulla capacità di valutazione dei propri collaboratori;
- ✓ i dipendenti delle aree funzionali sono valutati per il 60% sugli indicatori di Performance relativi al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali (per il 2025, è stato inserito l'obiettivo individuale di 40h di formazione obbligatoria, come da Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025, c.d. Direttiva Zangrillo) e per il 40% in base ai propri comportamenti professionali ed organizzativi.

La misurazione del livello di raggiungimento della componente obiettivi, riportata nella scheda individuale di ciascun valutato, avviene, anche per il 2025 e in continuità con gli anni precedenti, mediante il processo di rilevazione e misurazione dei dati di consuntivo da parte della Struttura Tecnica Permanente OIV, attraverso lo schema di report standard, utilizzato annualmente. Per ciascun ufficio e per ogni indicatore il report mostra il dato a consuntivo per l'anno 2025, assieme ad eventuali dettagli relativi alla composizione del dato per una sua migliore comprensione; vi sono inoltre le fonti da cui il dato è stato ricavato per consentire un'eventuale attività di verifica, anche da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), del consuntivo comunicato. La valutazione della performance individuale per la parte comportamenti è stata attivata nel mese di marzo 2026 e si è quasi completamente conclusa.

La retribuzione di risultato e il premio di produttività saranno erogati in base agli Accordi integrativi definitivi 2025 per i dirigenti e i dipendenti, da sottoscrivere tra l'Amministrazione e le OO.SS.

Il Direttore  
*Marco Riccardo Rusconi*