



*Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale*

Organismo Indipendente di Valutazione

Relazione

Oggetto: Validazione della Relazione sulla performance dell’Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo per l’anno 2017.

§1. Quadro generale

La “Relazione annuale sulla Performance 2017”, predisposta in data 28 giugno 2018 a cura dell’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, appare nel complesso coerente con quanto prescritto dalla Convenzione MAECI-AICS del 20 gennaio 2016 e dal Piano della performance 2017-2019. Essa rendiconta ai cittadini e agli altri *stakeholder* le attività svolte dall’Agenzia per il perseguimento della missione istituzionale, con riferimento alle macro-aree strategiche e agli obiettivi strategici ed operativi definiti nel Piano della performance 2017-2019 per il 2017.

L’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) è stata istituita dalla Legge 11 agosto 2014 n. 125 “Disciplina generale sulla cooperazione internazionale per lo sviluppo”. A partire dalla sua istituzione l’Agenzia ha avviato le proprie attività in stretto coordinamento operativo con le strutture ministeriali di riferimento. In tale contesto, la “Relazione annuale sulla Performance 2017” rappresenta la prima relazione annuale sul ciclo della performance predisposta dall’Agenzia.

Nel quadro degli indirizzi politici emanati dal MAECI di cui all’articolo 17, comma 2 della legge istitutiva, l’Agenzia attua le politiche di cooperazione allo sviluppo dell’Italia sulla base dei criteri di efficacia, economicità, unitarietà e trasparenza, svolgendo le necessarie attività di carattere tecnico-operativo connesse

alle fasi di istruttoria, formulazione, finanziamento, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione.

§2. Criticità

Oltre alle difficoltà legate alla fase di istituzione dell'Agencia e di avvio della sua attività, l'AICS ha dovuto in particolare fare fronte nel 2017 con le più specifiche e contingenti criticità connesse alla scarsità di risorse umane, non essendo ancora completa la dotazione organica prevista. Tale problematica ha condizionato il mancato completamento di alcuni obiettivi programmati, nonostante gli sforzi messi in atto dal personale AICS.

Di recente, da parte sindacale sono state evidenziate alcune problematiche relative ad un presunto svuotamento e demansionamento delle competenze professionali del personale transitato dai ruoli del Ministero mediante ricorso a personale in comando o a società di consulenza, nonché ad una disparità di trattamento sia riguardo alla formazione del personale sia per quanto concerne le progressioni economiche.

§3. Punti di forza

Nonostante le numerose difficoltà che l'Agencia si è trovata ad affrontare, si ritiene apprezzabile l'impegno profuso per sviluppare ed implementare le procedure e le modalità di svolgimento delle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Si valuta altresì positivamente l'impegno dell'Agencia a sviluppare nuovi strumenti miranti a migliorare l'efficienza dell'ente nel suo complesso, come ad esempio la standardizzazione di procedure e protocolli IT e il miglioramento della comunicazione pubblica del sistema di cooperazione italiano.

Anche sul versante della proiezione esterna e dell'apertura alla società civile, nel 2017 sono state avviate lodevoli iniziative, come la preparazione della prima Conferenza Nazionale per la Cooperazione, tenutasi nel gennaio 2018. Dalla Relazione si evince che "alla Conferenza hanno partecipato circa 2600 persone, confermando e raggiungendo l'obiettivo principale della conferenza, quello cioè di coinvolgere i cittadini nelle politiche di cooperazione allo sviluppo. La conferenza è stata anche l'occasione per un'ampia disseminazione dell'*Annual Report 2017* dell'AICS e ha ricevuto una massiccia copertura mediatica da parte delle principali testate nazionali e di settore."

Una significativa attenzione è stata riservata allo sviluppo della cultura della trasparenza, attraverso la realizzazione di importanti iniziative come l'adozione del Piano per l'Anticorruzione e la trasparenza e la "Giornata della Trasparenza", il 29 settembre 2017, evento presenziato dal personale dell'AICS e da numerosi stakeholder istituzionali (MAECI, ANAC, OIV, membri del Consiglio Nazionale e della società civile).

§4. Risultati

La "Relazione annuale sulla Performance 2017", per il perseguimento della missione istituzionale, si focalizza su cinque macro-aree strategiche, a loro volta declinate negli obiettivi strategici ed operativi definiti nel Piano della performance 2017-2019.

1. Area Strategica: "Istituzionale e proiezione esterna".

Obiettivo strategico: Rafforzare l'unitarietà e la trasparenza della cooperazione allo sviluppo.

L'obiettivo operativo n.1 "Migliorare la trasparenza e la comunicazione pubblica del sistema di cooperazione italiano sui risultati raggiunti, a livello nazionale e internazionale" è stato ampiamente raggiunto e superato, come dimostrato dal risultato ottenuto nell'*Aid transparency index*, ranking internazionale.

L'obiettivo operativo n.2 "Contribuire a un maggiore convergenza degli stakeholder istituzionali e della società civile verso gli obiettivi della cooperazione italiana" è stato raggiunto con successo attraverso l'organizzazione di eventi ed iniziative che hanno permesso la diffusione di informazioni, nonché il coinvolgimento della società civile nelle iniziative di cooperazione allo sviluppo.

L'obiettivo operativo n.3 "Contribuire alla definizione della programmazione dell'azione di cooperazione" è stato completamente raggiunto solo per quanto concerne il secondo indicatore attraverso l'elaborazione di documentazione specifica per Paese.

2. Area Strategica: "Gestione e monitoraggio dei progetti".

Obiettivo strategico: "Rafforzare l'efficacia e l'efficienza della cooperazione allo sviluppo".

Gli indicatori relativi all'obiettivo operativo n.4 "Migliorare l'efficienza operativa del ciclo di vita delle iniziative progettuali" sono stati ampiamente raggiunti, attraverso: l'ampio superamento della prevista percentuale di erogazione sugli stanziamenti annuali per interventi; l'approvazione di interventi a dono programmati; lo sviluppo di progetti e di sistemi contabili come il Siconta, per l'implementazione di un sistema gestionale in ottica *end to end* per iniziative di cooperazione.

L'obiettivo operativo n.5 "Rafforzare l'efficacia e la qualità delle iniziative progettuali" è stato parzialmente raggiunto per quanto concerne la redazione delle "Linee guida per la disabilità e l'inclusione sociale negli interventi di cooperazione" e l'avvio del lavoro propedeutico per l'aggiornamento delle Linee Guida per le questioni di genere e inclusione sociale; relativamente agli indicatori 2 e 3 si può confermare invece il raggiungimento dei target previsti.

L'obiettivo operativo n.6 "Contribuire ad assicurare tempestività nella risposta alle emergenze umanitarie, alle crisi protratte e alle situazioni di fragilità" è stato raggiunto attraverso: lo sviluppo di strategie per rafforzare il legame tra emergenza, riabilitazione e sviluppo (Humanitarian Development Nexus); lo sviluppo di indicatori per misurare l'allineamento degli interventi "emergenza, riabilitazione e sviluppo" con gli impegni internazionali per l'efficacia dell'Aiuto Umanitario. Per quanto concerne il terzo indicatore, si è rilevato un parziale raggiungimento dell'aggiornamento delle procedure per ottimizzare i tempi di implementazione delle iniziative di emergenza e resilienza.

3. Area Strategica: "Partenariati".

Obiettivo strategico "Agire da hub e coordinamento operativo per gli attori operanti nel quadro della cooperazione allo sviluppo (nazionali e territoriali, non-profit e profit)".

L'obiettivo operativo n.7 "Garantire efficienza, tempestività e trasparenza nella concessione di contributi" è stato raggiunto attraverso: l'adozione della delibera da parte del Comitato Congiunto di approvazione delle nuove Linee Guida per l'Elenco di cui all'art. 26, c. 3 L.125/2014; la realizzazione di almeno due procedure comparative pubbliche; la realizzazione di almeno un invito per la concessione di contributi per i soggetti ex art 25, L.125/2014; la redazione di un documento che disciplina le "procedure comparative pubbliche per l'affidamento di iniziative di cooperazione allo sviluppo formulate dall'AICS alle Organizzazioni della società civile e ad altri soggetti senza finalità di lucro iscritti all'Elenco, ai sensi dell'art. 26, comma 4, della Legge e dell'art. 19 dello Statuto".

L'obiettivo operativo n.8: "incrementare il coinvolgimento del settore privato nella cooperazione allo sviluppo" è stato sostanzialmente raggiunto attraverso la promozione di partenariati pubblico-privati di natura settoriale; la realizzazione di almeno una procedura per i soggetti aventi finalità di lucro ex art 27 finalizzato alla selezione di idee innovative per lo sviluppo in coerenza con i criteri indicati nell'ambito del CNCS; il contributo tramite delibera alla preparazione di linee guida su aspetti procedurali e finanziari concernenti l'operatività dell'articolo 8 e dell'art. 27, c. 3 della L. 125/2014; l'incentivazione della presenza di soggetti profit nei paesi prioritari della cooperazione.

4. Area Strategica: “Finanziamenti”.

Obiettivo strategico: “Ampliare la dotazione finanziaria dell’Agenzia”.

L’obiettivo operativo n.9 “Espandere l’attività di esecuzione di progetti dell’UE, attraverso la gestione centralizzata indiretta ("cooperazione delegata") è stato raggiunto attraverso: la finalizzazione del processo di accreditamento per lo svolgimento di progetti della c.d. “cooperazione delegata” della Commissione Europea; l’avvenuta adesione dell’AICS al "*Practitioner's Network* delle principali agenzie UE; la realizzazione di cinque convenzioni a supporto della DGCS nelle attività di supervisione delle iniziative di cooperazione delegata di cui è responsabile.

L’obiettivo operativo n.10 “Diversificare le fonti di finanziamento dell’Agenzia” è stato parzialmente raggiunto tramite la predisposizione del *discussion paper* “*Fundraising per AICS*”, che necessita di ulteriore approfondimento.

5. Area Strategica: “Consolidamento strutturale”.

Obiettivo strategico: “Massimizzare l’utilizzo delle risorse umane e finanziarie per portare a compimento la fase di start-up dell’Agenzia”.

L’obiettivo operativo n.11 “Standardizzazione procedure e protocolli IT” è stato sostanzialmente raggiunto attraverso: la realizzazione di cinque manuali di procedure (procedure contabili, ciclo delle iniziative, missioni, audit, procedure negoziali); l’avvenuta migrazione dal dominio esteri.it al dominio aics.gov.it e relativi servizi di condivisione; la solo parziale realizzazione di un sistema di connettività con VPN dedicata, tra sede centrale e sedi estere, con garanzia di standard di sicurezza.

L’obiettivo operativo n.12 “Rafforzare la comunicazione interna” risulta raggiunto tramite l’avvio di un progetto di realizzazione di una rete intranet aziendale.

L’obiettivo operativo n.13 “Rafforzare la gestione finanziaria al centro e in periferia” è stato raggiunto attraverso la definizione della procedura per il passaggio al mandato telematico e la realizzazione di una gara per l’accentramento liquidità; la pre-fattibilità di un progetto circa la realizzazione di un sistema dei pagamenti integrato con connettività estesa alle sedi estere, contenuto nella “Relazione Strategica sull’*Information technology*” adottata dall’AICS il 27 dicembre 2017.

L’obiettivo operativo n.14 “Adeguare le risorse umane ai compiti assegnati all’Agenzia” è stato raggiunto tramite: il completamento delle procedure di reclutamento del personale (inquadramenti) previste all’art. 19 comma 2, lettere a) e b); la realizzazione di una procedura di mobilità del personale; l’avvio di negoziazioni con le OO.SS. per le progressioni economiche; la revisione contrattualistica e la revisione dell’organico relativo al personale locale; l’avvio di una procedura concorsuale pubblica per l’assunzione, presso l’AICS, di n. 60 funzionari di Area III – F1; la realizzazione di quattro corsi di formazione avvalendosi dei docenti della SNA per valorizzare il patrimonio professionale dell’Agenzia.

L'obiettivo operativo n.15 "Prevenire la corruzione e promuovere l'integrità, implementando gli standard OCSE" è stato parzialmente raggiunto attraverso: la definizione dei prerequisiti per l'istituzione di un servizio di audit, l'adozione di un manuale della funzione di audit, nonché la modifica del regolamento di Organizzazione che istituisce un nuovo ufficio di audit, sottoposto tutt'ora all'attenzione delle competenti autorità del MAECI; l'istituzione di un registro dei rischi con relativa *dashboard*/cruscotto a seguito dell'adozione del Manuale di *Risk Management* nel novembre 2017; la realizzazione della "Giornata della Trasparenza" e di due seminari di carattere generale aperti a tutto il personale sul tema della "Trasparenza e Anticorruzione". Per completare il raggiungimento del predetto obiettivo operativo, manca ancora la realizzazione del report sul monitoraggio delle attività a rischio nei diversi ambiti di competenza.

§5. Aspetti da migliorare

Circa la performance individuale, è necessario effettuare ulteriori approfondimenti al fine di realizzare una più effettiva graduazione delle valutazioni degli uffici dirigenziali. In particolare, sarebbe corretto attribuire il punteggio massimo ai dirigenti di alcuni uffici, per i quali si richiedono competenze specifiche. In linea generale, si riscontra una difficoltà di applicare la logica manageriale in senso stretto, in quanto nell'anno considerato si è registrato un generalizzato appiattimento verso le valutazioni superiori.

Anche ai fini di un corretto esercizio di valutazione, va ribadita la fondamentale importanza di una efficace e continua formazione del personale dipendente.

§6. Conclusioni

Nel 2017 l'AICS ha consolidato la propria struttura sia interna sia della rete estera, con particolare riferimento ai processi organizzativi e alle procedure, nonché ad una più razionale allocazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie. In generale, si può affermare che il 2017 rappresenta un anno di relativa, graduale stabilizzazione rispetto alla fase di avvio del 2016.

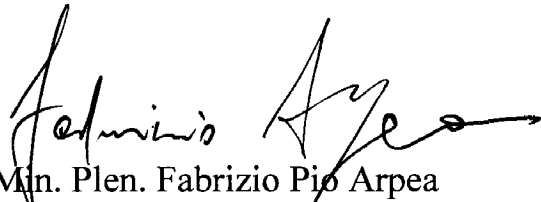
Il delicato processo di consolidamento strutturale dell'Agenzia - nonché l'operatività della stessa - sono stati dunque assicurati, pur nel permanere di ostacoli, in maggior parte dovuti a una "situazione di significativa scarsità di risorse umane".

Dalla "Relazione annuale sulla Performance 2017" si evince come l'Agenzia sia riuscita a gestire le attività di cooperazione allo sviluppo conseguendo nell'insieme gli obiettivi prefissati.

Questo Organismo Indipendente di Valutazione, alla luce di quanto rilevato, esprime una valutazione nel complesso positiva sul ciclo della performance per il 2017 dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, così come risulta dalla Relazione. Si fa tuttavia presente che questo Organismo indipendente di Valutazione non ha potuto effettuare una valutazione completa, che potesse tener conto anche di ulteriore documentazione oltre alla Relazione suddetta: in particolare si è reiteratamente richiesto (anche per le vie brevi) l'accesso ai documenti relativi alla valutazione dei dirigenti e dei dipendenti senza ricevere ad oggi alcuna risposta dall'Agenzia. L'analisi della sola relazione, condotta sui diversi aspetti del ciclo della performance, evidenzia peraltro l'attivo impegno di tutti i partecipanti alla gestione dell'esercizio in esame, con particolare riguardo sia al consolidamento interno, sia alla proiezione esterna, con una forte apertura alla società civile - istituzioni e cittadini - al fine di sensibilizzarla e renderla partecipe delle tematiche di cooperazione allo sviluppo.

Redazione: Dott.ssa A. Di Rosa e Dott. A. Casciello

Roma, 24 ottobre 2018



Min. Plen. Fabrizio Pio Arpea