

Relazione annuale sulla Performance 2018

(art. 10, c.1, lett. b, d.Lgs 150/2009)

Ente giuridico di diritto pubblico soggetto alla vigilanza del
Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale
Via Salvatore Contarini n. 25 - Roma

Presentazione

La presente Relazione sulla performance rendiconta ai cittadini e agli altri stakeholder le attività svolte dall’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo per il perseguitamento della missione istituzionale, con riferimento alle macro-aree strategiche e agli obiettivi operativi definiti nel Piano della performance 2018-2020 per il 2018, e i relativi indicatori. Essa tiene conto di alcune indicazioni delle Linee Guida della Funzione Pubblica per la Relazione Annuale sulla Performance n.3 del novembre 2018.

Premessa

L’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) è stata istituita dall’art. 17 della 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. L’assetto organizzativo e più in generale il funzionamento della AICS sono disciplinate dallo Statuto (Decreto del Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale n. 113 del 22 luglio 2015), che ne definisce le competenze e le regole di funzionamento, nonché dai Regolamenti di organizzazione e di contabilità.

Sorta come una delle principali novità della legge di riforma della cooperazione con l’ambizione di allineare l’Italia ai principali partner europei e internazionali nell’impegno per lo sviluppo, all’Agenzia è stato affidato il compito di attuare come piattaforma tecnico-operativa del sistema italiano della cooperazione, rendendolo più efficace nella lotta alla povertà, la promozione della pace, la difesa dei diritti e la costruzione dello sviluppo sostenibile sulla base dell’Agenda 2030.

L’AICS 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 “MAECI”). Gode di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa contabile e finanziaria.

L’Agenzia regola i propri rapporti con il MAECI sulla base del meccanismo contrattuale della Convenzione triennale con la quale vengono fissati gli obiettivi da raggiungere. La Convenzione è il risultato della negoziazione tra Agenzia e ministero. Il raggiungimento degli obiettivi fissati nella Convenzione è l’elemento fondamentale nella valutazione dell’operato del direttore dell’Agenzia.

Il mandato 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. Ad essa compete, dunque, l’esercizio di compiti tecnico-operativi che prima erano esercitati dalla Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo (DGCS) del MAECI.

L’ordinamento professionale del personale alle dipendenze dell’agenzia è disciplinato dalla normativa sul pubblico impiego 165/2001 e dalle disposizioni dei contratti collettivi. La dotazione organica dell’agenzia è determinata nel limite massimo di 240 unità in sede centrale e 100 nelle sedi estere. Ad esse vanno aggiunti gli esperti ex. L.49/1987, attualmente nella misura di 33 unità.

1. I principali risultati raggiunti nel 2018

Il 2018 è stato il terzo anno di vita dell’Agenzia. Si è trattato di un anno di transizione, sia per i risultati ottenuti che per le sfide affrontate, tra cui l’assenza del Direttore negli ultimi 8 mesi. Purtuttavia, sono stati raggiunti importanti traguardi sia quantitativi che qualitativi: una percentuale di erogazioni superiore all’80%, un miglioramento sostanziale in termini di trasparenza e accountability, un intenso dialogo con le OSC con un bando di 70 milioni di euro, con nuove regole, una visione di lungo periodo orientata all’attrazione dei fondi europei. Si è concluso l’importante percorso di assegnazione del bando Profit, altra novità nell’ambito della riforma della Cooperazione.

Con l’accreditamento presso la Commissione Europea sancito il 30 aprile 2018, nel corso del 2018 l’Agenzia ha effettuato un salto di qualità, diversificando le fonti di finanziamento. Ha siglato i primi accordi (tre) di “Cooperazione delegata” avviando una nuova fase e nuove prospettive per i programmi di Cooperazione in capo all’Agenzia. Ha inoltre preso in carico 6 programmi precedentemente gestiti dal MAECI.

Il 2018 ha confermato il riconoscimento del ruolo dell’Agenzia da parte di tutti gli interlocutori istituzionali: l’incremento del personale da 200 a 240 persone autorizzato nella Legge di Bilancio approvata a dicembre ne è una testimonianza evidente ed incontrovertibile, permettendo di dare avvio alle procedure di stabilizzazione dei Co.Co.Co. e all’acquisizione di 60 nuovi funzionari attraverso la procedura concorsuale.

Il Parlamento si è espresso favorevolmente verso l’AICS, ribadendo la fiducia nella sua azione, il Governo, attraverso la Vice Ministro, ha confermato la vicinanza delle istituzioni. L’incredibile lavoro svolto nelle sedi estere, spesso penalizzato da condizioni di sicurezza al limite del consentito, è stato determinante nel conseguimento dei risultati e nella crescita dell’Agenzia.

Per quanto riguarda le risorse informatiche, nel settembre 2018 l’AICS ha siglato un accordo con l’Agenzia della Coesione al fine di assicurare il finanziamento del processo di governo dell’informazione, nell’ambito del PON Governance.

Durante tutto l’anno 2018 l’Agenzia, nel rispetto dei documenti triennali di programmazione e di indirizzo 2016-2018 e 2017-2019 - che definiscono settori e Paesi prioritari e d’intervento - e in linea con le politiche settoriali dei Paesi partner, ha realizzato iniziative a dono in settori ritenuti prioritari come:

- lo sviluppo rurale e la sicurezza alimentare, la nutrizione, le filiere produttive, l’ambiente, il sostegno allo sviluppo del settore privato;
- lo sviluppo umano: salute, istruzione, formazione, 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;

L'AICS in pillole



Volume risorse stanziate
per le iniziative

nel 2018
585 milioni

Risorse spese
per le iniziative

nel 2018
493 milioni

COSTO AGENZIA 2017

Per ogni 100 euro di iniziative
meno di 5 euro per spese generali

Per ogni
€100 ► **€5**
di iniziative meno di
per spese
generali

Stanziamento per bandi NO PROFIT e PROFIT

147 milioni
di cui **5 milioni**
per i bandi profit

**Oltre 1000
progetti attivi
nel mondo**



più di 200 approvati nel 2018

In che settori abbiamo investito nel 2017

Ripartiti per marker e categorie Ocse-Dac. Un progetto può ricadere
in più categorie quando riguarda in modo significativo diversi aspetti

Educazione
28,2 milioni
Salute
111,4 milioni
Gender
36,1 milioni
Sicurezza alimentare e sviluppo rurale
61,4 milioni

Protezione dell'ambiente
131 milioni
Biodiversità
5,4 milioni
Aiuto ambiente
26,7 milioni
Pace, stabilitizzazione
46 milioni

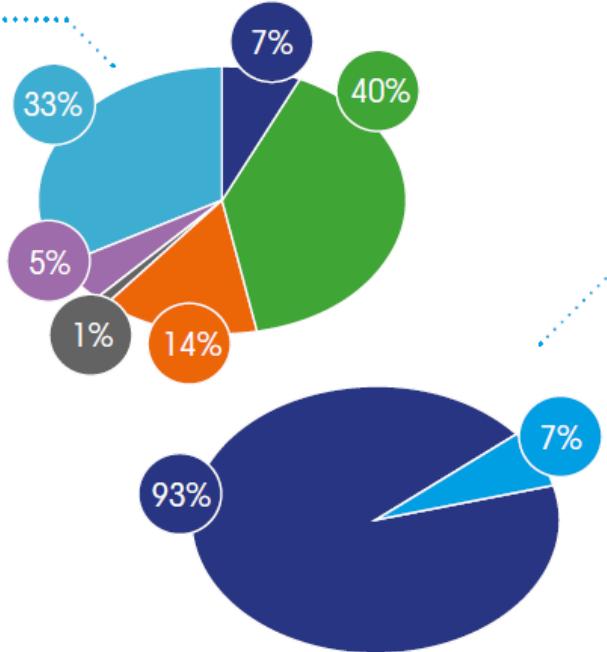
Personale

252 ► *a tempo indeterminato
in Italia e nelle sedi*



DATI EMERGENZA E STATI FRAGILI

Area Geografica	Importo
Africa Subsahariana	53.380.000
Africa Mediterranea e Balcani/Europa orientale	18.875.640
America Latina	1.075.000
Asia	7.030.000
Medio Oriente	44.076.000
Non ripartibile	9.804.360
Totale	134.241.000



Nel gennaio 2018 l’Agenzia ha organizzato, di concerto con il MAECI, la prima **Conferenza Nazionale della Cooperazione allo Sviluppo** prevista ai sensi dell’articolo 16, comma 3 della L. 125/14. Alla conferenza “Co[opera]” tenutasi il 24 e 25 gennaio 2018 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.

Istituzioni, società civile, studenti universitari e delle scuole superiori, rappresentanti del mondo accademico, giornalisti ed esperti del settore si sono incontrati e confrontati nelle sessioni plenarie, nei tavoli di lavoro focalizzati su giovani, comunicazione, settore privato, migrazioni, sviluppo sostenibile e nei 6 *side event* organizzati da enti locali e organizzazioni della società civile. La conferenza è stata anche l’occasione per un’ampia disseminazione dell’Annual Report dell’AICS e ha ricevuto una massiccia copertura mediatica da parte delle principali testate nazionali e di settore.

La Conferenza si è conclusa con l’intervento del Presidente del Consiglio dei Ministri e con l’ideale approvazione del “Manifesto per cambiare il futuro”, documento di indirizzo generale (<https://www.conferenzacoopera.it/comunicati-stampa/la-cooperazione-italiana-manifesto-cambiare-futuro>).

2. Analisi del contesto e delle risorse

Di seguito si fornisce l'aggiornamento del quadro delle risorse umane, strumentali e finanziarie in dotazione all'AICS.

Il 2018 è stato un anno che ha segnato la storia dell'AICS anche per le sue incertezze e per i cambiamenti. Il 31 marzo 2018 Laura Frigenti ha cessato come Direttore dell'Agenzia, dopo 27 mesi nei quali aveva "messo in sicurezza" l'Ente, dandogli una prima ma essenziale impostazione ed aprendo un nuovo solco per la cooperazione italiana. Ciò ha determinato il subentro alla guida dell'Agenzia del Direttore Vicario, Leonardo Carmenati. Nonostante l'avvio del procedimento per la nomina del nuovo Direttore (marzo 2018), la reggenza del Direttore Vicario si è protratta fino al maggio 2019, con la nomina del nuovo Direttore, Luca Maestripieri.

Nel 2018 vi sono stati altri cambiamenti ai vertici di organismi strettamente connessi con l'Agenzia: si è assistito dopo le elezioni di primavera all'entrata in carica un nuovo Governo e alla nomina delle Vice Ministra Emanuela Del Re; vi è stato un cambio ai vertici della DGCS; similmente anche della Cassa Depositi e Prestiti.

Nonostante questi cambiamenti a livello apicale, il Sistema ha tenuto, grazie al contributo di tutti, incluse le Sedi estere dell'AICS. Gli stakeholder hanno manifestato una costante vicinanza nei confronti dell'Agenzia, le OSC attraverso i loro rappresentanti hanno sostenuto l'azione dell'AICS, stimolando il dialogo ed offrendosi come interlocutori orientati a soluzioni condivise.

Risorse Umane

Lo "stato di salute" delle risorse umane viene qui presentato in coerenza con l'analisi presentata nello schema di Piano Triennale dei Fabbisogni 2019-2021, redatto ai sensi degli articoli 6 e 6-ter del d.lgs. 165/2001, come modificati dall'articolo 4 del d.lgs. 75 del 2017, e adottato l'8 febbraio 2019 dal direttore dell'AICS. Per la stesura del Piano l'Agenzia ha preso quale parametro di riferimento la consistenza, l'articolazione ed il trattamento del personale alla data del 31/12/2018.

L'Art. 19, comma 1, della L. 125/2014, così come modificato dall'art. 1, comma 336, della L. 145/2018 (recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021"), ha previsto una dotazione organica ammontante complessivamente a n. 240 unità di personale, al netto del Direttore e degli esperti ex art. 16, comma 1, lettere c) ed e) della L. 49/1987 (cfr. paragrafo 2.4)

Sulla base del D.P.C.M. del 2 novembre 2015 (recante "Approvazione della dotazione organica dell'Agenzia Italiana per la cooperazione allo sviluppo"), e alla luce delle previsioni del precitato art. 1, comma 336, della L. 145/2018, la dotazione organica dell'Agenzia viene ad essere così determinata:

QUALIFICHE DIRIGENZIALI ED AREE FUNZIONALI	DOTAZIONE ORGANICA	PRESENZE EFFETTIVE NEL 2018
DIRIGENTI		
Dirigenti di I fascia	2	1
Dirigenti di II fascia	16	6
TOTALE DIRIGENTI	18	7
AREE FUNZIONALI		
AREA TERZA	162	60 (di cui 16 in comando)
AREA SECONDA	56	53 (di cui 12 in comando)
AREA PRIMA	4	4
TOTALE AREE FUNZIONALI	222	117
TOTALE GENERALE	240	124

Livello apicale e livello dirigenziale generale

Come sopra menzionato, il Direttore dell'AICS Laura Frigenti ha cessato il 31 marzo 2018, e alla guida dell'Agenzia è subentrato il Vicedirettore tecnico, Leonardo Carmenati, ricoprendo quindi per tutto il 2018 la posizione di Direttore reggente e di vicedirettore tecnico.

Inoltre va menzionato che dal novembre 2016 l'AICS è priva della figura di vicedirettore giuridico-amministrativo.

Livello dirigenziale non generale

Nel 2018, a fronte di un organico previsto di 16 figure dirigenziali di seconda fascia, sono state coperte appena n. 6 posizioni - di cui una cessata il 1.11.2018, a cui aggiungere più n. 1 posizione dirigenziale ricoperta per un periodo di 2 mesi da un dirigente che ha cessato il 28.2.2018. Fatte le dovute compensazioni, nel 2018 ha servito un FTE pari a n. 6 dirigenti, a fronte di 13 uffici costituiti e di altre 3 posizioni da assegnare, di cui una per l'audit.

Mentre cinque uffici vacanti sono stati coperti con reggenze (per periodi inferiori all'anno), i restanti uffici (e i periodi vacanti di quelli sopra menzionati) essi sono stati diretti ad interim dal direttore (fino al 31.3.2018) e dal direttore reggente (dal 1.4.2018).

Aree funzionali

Come sopra evidenziato, al 31.12.2018 le aree funzionali III a fronte di un organico di 162 erano pari a 60 (di cui 16 in comando), le aree funzionali II a fronte di un organico di 56 erano pari a 53 (di cui 12 in comando).

In particolare si segnala per le aree funzionali III che al gap quantitativo pari a 100 unità si aggiunge un gap qualitativo, dovuto alla non coincidenza dello skill mix attuale con il ventaglio di professionalità necessarie all'Agenzia per portare a termine la sua missione e competere adeguatamente in ambito internazionale con le agenzie partner.

Altro personale a tempo indeterminato: Esperti ex L. 49/87 e personale all'estero.

Allo scopo di fornire un quadro il più possibile chiaro ed esaustivo della dotazione di risorse umane, si segnala che l'Agenzia, a norma della L. 125/2014, si avvale di ulteriori categorie di personale a tempo indeterminato (entrambe previste dalla Tabella 2 allegata al DPCM del 2/11/2015): gli esperti di cooperazione ex art. 16, comma 1, lettere c) ed e) della L. 49/1987, nel limite massimo di 50 unità, ed il personale locale assunto all'estero, nel limite massimo di 100 unità.

Gli **esperti di cooperazione** sono titolari di un contratto di lavoro subordinato di diritto privato a tempo indeterminato, disciplinato dal Decreto 29 novembre 2011, n. 223, e in via residuale dal CCNL del personale non dirigenziale del Comparto Ministeri (oggi Funzioni Centrali). Attualmente sono in servizio presso l'AICS n. 33 esperti. In vista di un loro graduale collocamento a riposo nei prossimi anni, sono allo studio azioni per non disperdere le competenze in ambito di cooperazione internazionale allo sviluppo maturate in oltre 30 anni di esperienza sul campo dal suddetto personale.

Il **personale locale** assunto per il corretto funzionamento delle sedi estere dell'AICS è titolare di contratto di lavoro di diritto locale a tempo indeterminato a norma dell'art. 19, comma 6, della L. 125/2014. Al 31 dicembre risultavano 2018 risultano attivi n. 77 contratti sui 100 disponibili.

Altre collaborazioni

Nel 2018, nelle more della stabilizzazione attualmente in corso, l'Agenzia si è avvalsa di **collaboratori esterni e consulenze** per supplire a gap e carenze professionali. Si tratta di una fase transitoria, che con la stabilizzazione dei precari e le altre forme di

selezione previste dalla normativa verrà ad esaurirsi se non in casi in cui è debitamente comprovata l'assenza dei necessari profili tra il personale in servizio.

Per quanto riguarda la procedura di stabilizzazione attualmente in corso essa potrà permettere di "internalizzare" le professionalità e le conoscenze acquisite dal personale con contratto di collaborazione coordinata e continuativa.

Personale a tempo determinato presso le sedi estere

Per l'espletamento delle proprie attività sul terreno, l'Agenzia si avvale di personale a tempo determinato sulla base dell'art. 11 del proprio Statuto.

Conclusione

E' evidente i gap sopra evidenziati comportino una limitazione oggettiva allo sviluppo dell'AICS e al raggiungimento di tutti obiettivi presenti nel Piano della performance 2018-2020. E' risultato altrettanto evidente come pur in un anno difficile, la motivazione del personale, e la condivisione della missione dell'Agenzia, abbia permesso di gettare il cuore oltre l'ostacolo e di raggiungere risultati più che dignitosi.

Da tutto quanto sopra esposto discende come una priorità costante per l'Agenzia sia la conclusione dei processi tesi a consolidare le risorse umane dell'Agenzia, formarle, riqualificarle e valorizzarne le capacità.

Tali processi, avviatisi nel 2018 non sono ancora conclusi come emerge dagli elementi dettaglio di questa relazione.

Risorse strumentali

La sede centrale dell'AICS è situata a Via Contarini 25 a Roma. Qui operano gli uffici che assicurano il supporto tecnico e amministrativo al Direttore.

Inoltre, Italia è presente una seconda struttura a Firenze, nei locali dell'ex Istituto Agronomico d'Oltremare (soppresso e assorbito dall'Agenzia a seguito della riforma normativa) e sede dell'Ufficio VI (Sviluppo rurale e sicurezza alimentare).

Infine per lo sviluppo delle proprie attività nei Paesi partner, l'Agenzia si avvale di 20 sedi all'estero.

Nel 2018 non si sono risolti alcuni importanti nodi logistici e di dotazione strumentale che potevano garantire una più rapida e adeguata funzionalità di AICS, tra cui la questione della sede centrale di Roma. Via Contarini è una struttura inadeguata, obsoleta e inadatta ad ospitare un'Agenzia governativa con proiezione internazionale e che spesso deve svolgere compiti di rappresentanza in forza dell'attività che realizza.

Resta pendente anche la rimodulazione degli spazi ed il ruolo della sede di Firenze attualmente sovradimensionata rispetto alle esigenze.

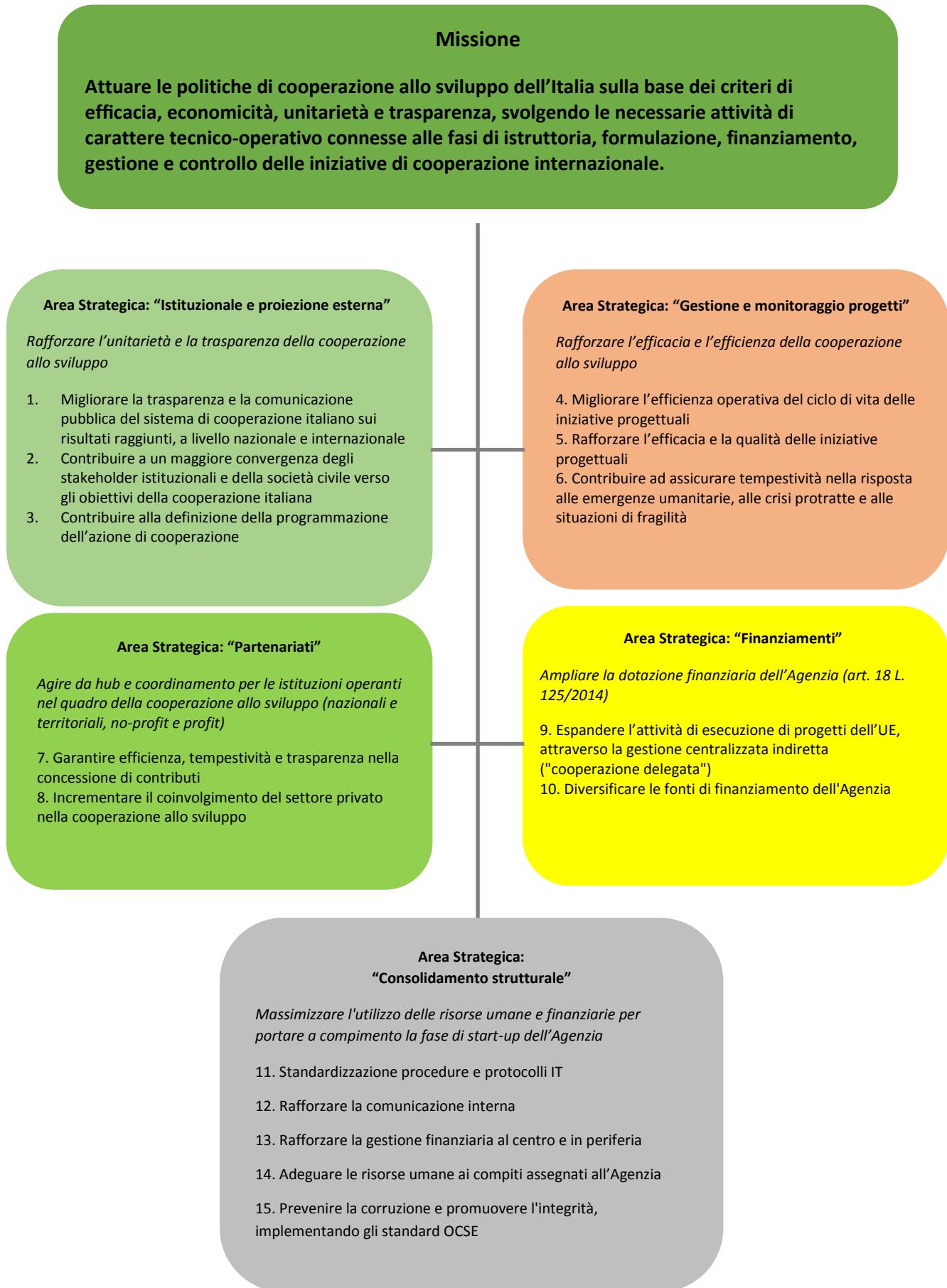
Risorse finanziarie

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. Nel 2018 tali risorse sono state pari a 485,63 milioni di euro;
- 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 Nel 2018 tali risorse sono state pari a 113 milioni di euro;
- finanziamenti a valere sull'8 per mille Stato ai sensi dell'art. 18, comma della L.125/2014. Nel 2018 tali risorse sono state pari a 7,5 milioni di euro;
- esecuzione di programmi europei di aiuto allo sviluppo, attraverso la gestione centralizzata indiretta (c.d. cooperazione delegata (l'AICS è stata accreditata il 30 aprile 2018). Nel 2018 tali risorse sono state pari a 44,5 milioni di euro;
- finanziamenti da altre direzioni generali del MAECI (DGIT, DGAP). Nel 2018 tali risorse sono state pari a 12,4 milioni di euro (di cui 9,3 dal Fondo per l'Africa);
- altri proventi da enti pubblici e privati (Finanziamento di 5 milioni di euro dell'Agenzia della Coesione sul PON Governance per l'IT).

3. Rendiconto sui risultati organizzativi raggiunti, i tempi, e le modalità della attività svolte dalle strutture dell’Agenzia nel 2018.

Di seguito le macroaree dell’Albero della performance 2018:



La performance relativa ai 15 **obiettivi operativi** del Piano della performance è contenuta nelle schede di seguito presentate. Per ognuno di essi vengono riportati gli indicatori e i target, fornita la misurazione degli obiettivi misurati, la valutazione degli stessi, assieme a note e analisi dei risultati raggiunti e spiegazioni degli scostamenti rispetto a quanto preventivato.

Per gli obiettivi strutturali relativi alle 5 macroaree non erano presenti indicatori annuali nel Piano della Performance. Tuttavia è possibile effettuare una valutazione complessiva a posteriori:

Area Strategica: “Istituzionale e proiezione esterna”:

L’obiettivo strutturale “Rafforzare l’unitarietà e la trasparenza della cooperazione allo sviluppo” è da ritenersi ampiamente raggiunto sulla base dei seguenti macroindicatori:

- Conferenza Nazionale Co[Opera]
- Miglioramento del ranking dell’Italia nell’Aid Transparency Index

Area Strategica: “Gestione e monitoraggio progetti”:

L’obiettivo strutturale “Rafforzare l’efficacia e l’efficienza della cooperazione allo sviluppo” è da ritenersi raggiunto sulla base dei seguenti macroindicatori

- Erogazioni superiori a quanto previsto dalla Convenzione MAECI-AICS
- Deliberazioni delle risorse assegnate pari al 96 per cento

Area Strategica: “Partenariati”

L’obiettivo strutturale “Agire da hub e coordinamento per le istituzioni operanti nel quadro della cooperazione allo sviluppo (nazionali e territoriali, no-profit e profit)” è da ritenersi raggiunto sulla base dei seguenti macroindicatori:

- Realizzati quattro bandi OSC
- Realizzato il bando per il Settore Privato

Area Strategica: “Finanziamenti”

L’obiettivo strutturale “Ampliare la dotazione finanziaria dell’Agenzia (art. 18 L. 125/2014)” è da ritenersi ampiamente raggiunto sulla base dei seguenti macroindicatori:

- Accreditamento “7 pillar” per la gestione della cooperazione delegata UE

Area Strategica: “Consolidamento strutturale”

L’obiettivo strutturale “Massimizzare l’utilizzo delle risorse umane e finanziarie per portare a compimento la fase di start-up dell’Agenzia” è da ritenersi parzialmente raggiunto, anche per una serie di fattori esogeni indipendenti dalla volontà dell’Agenzia (cfr. schede relative agli obiettivi 11-15). Nell’ottica triennale, vi sono margini di ampio miglioramento per il consolidamento dei sistemi IT, per il completamento della dotazione organica del personale, per la gestione della liquidità e per la prevenzione della corruzione.

4. Schede di valutazione degli obiettivi operativi (Allegate)

5. Il processo di misurazione e valutazione

Il processo di misurazione è stato coordinato dall’Ufficio I dell’AICS, che si è avvalso degli apporti di tutti gli uffici coinvolti nel Piano della Performance, incluse le sedi estere, ha raccolto i contributi, effettuato la misurazione, e presentato alla Direzione proposte di valutazione dei singoli obiettivi operativi.

La Direzione, nella sua qualità di organo di indirizzo, ha provveduto alla valutazione finale dei singoli obiettivi operativi e degli obiettivi strutturali relativi alle cinque macroaree.

6. La valutazione della performance: dalla performance organizzativa alla performance individuale e viceversa

Come sopra descritto, il 2018 ha rappresentato un anno di transizione. Non è stata raggiunta la desiderata stabilizzazione auspicata nel 2017 per fattori essenzialmente derivanti dalla scarsità di risorse umane.

In tale contesto, la presenza nel 2018 di 7 dirigenti di seconda fascia, per un full-time equivalent di 6, a fronte di 13 uffici e di un organico di 16; l’assenza del vicedirettore giuridico-amministrativo, posizione tuttora vacante, la nomina nel febbraio 2018 del Vice Direttore Tecnico, subito impiegato a tempo pieno nella veste di Direttore reggente, hanno rappresentato una motivazione per non applicare rigidamente il modello del *cascading* degli obiettivi di performance organizzativa su quella individuale, e l’applicazione dei pesi ai singoli uffici, impensabile in un ambiente di uffici per lo più vacanti e che ha visto i singoli dirigenti svolgere frequentemente funzioni *corporate*.

Sebbene gli obiettivi assegnati ai dirigenti di seconda fascia siano stati comunque identificati in piena coerenza con gli obiettivi annuali di performance organizzativa, si è optato per la modalità tecnica proposta dalla Funzione Pubblica definita nelle Linee Guida n.1 del 2017 sul Piano Performance (p. 21) come “integrazione e negoziazione”, laddove si è previsto “in sede di definizione degli obiettivi annuali da assegnare ai dirigenti” di “non procedere ad una riallocazione automatica...”¹

In definitiva, si può stabilire come il contributo fornito dai singoli al conseguimento della performance complessiva dell’organizzazione, la c.d. “performance individuale” ai sensi dell’art. 9 del d.lgs. 150/2009, sia andato ben oltre l’adempimento degli obblighi contrattuali. L’insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall’individuo che opera nell’organizzazione, in altre parole, si è estrinsecato nell’apporto alla funzione *corporate* dell’Agenzia.

¹ “Gli obiettivi sovraordinati vengono reinterpretati, personalizzati sulle sfide specifiche e calati nelle strutture dirigenziali. È l’approccio metodologico che maggiormente consente di agganciare i due livelli di performance, dà enfasi alla prospettiva strategica e assicura la coerenza di sistema...” (Linee Guida Piano Performance, p.21)

La partecipazione attiva di tutti i dirigenti alle sfide della performance organizzativa ha pertanto travalicato l'ambito ristretto di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza a cui i singoli dirigenti sono stati preposti. Il "lavoro di squadra" ha supplito le carenze strutturali, consentendo a ciascuno di fornire un apporto sinergico al di là degli obiettivi specifici contrattuali. Ciascun dirigente ha contribuito in modo solidale alla realizzazione dei più ampi obiettivi della performance organizzativa dell'AICS i quali - anche per loro stessa natura - non sono sempre ascrivibili ai singoli Uffici, e vengono raggiunti anche grazie al determinante apporto di persone di uffici diversi così come di strutture non dirigenziali come le sedi estere.