

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

2025-2027

Sommario

SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	3
SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE	5
2.1 Valore Pubblico	5
2.1.1 Cosa facciamo	5
2.1.2 Il contesto in cui operiamo	8
2.2 Performance	14
2.2.1 Albero della performance	14
2.2.2 Gli Obiettivi dell'Amministrazione	14
2.2.3 Gli Obiettivi specifici dell'Amministrazione	15
2.2.4 Gli obiettivi strutturali ("di macchina")	16
2.2.5 Ciclo di gestione della performance: processo e azioni di miglioramento	16
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	21
2.3.1 I soggetti del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza	21
2.3.2 Elementi di contesto	24
2.3.3 Mappatura dei processi	25
2.3.4 Obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza	25
2.3.5 La valutazione del rischio	26
2.3.6 Il trattamento del rischio	28
2.3.7 Monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione	38
SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	41
3.1 Struttura organizzativa	41
3.1.1 Organi e articolazione degli uffici	41
3.1.2 Organizzazione territoriale	43
3.1.3 Risorse umane	44
3.2 Organizzazione del lavoro agile	46
3.2.1 Livello di attuazione del lavoro agile	46
3.2.2 Modalità attuative del lavoro agile	46
3.3 Obiettivi di reclutamento e di sviluppo delle risorse umane	53
3.3.1 Fabbisogni di personale	53
3.3.2 Fabbisogni formativi	79
3.3.3 Parità e pari opportunità	85
SEZIONE 4: MONITORAGGIO	89

SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

L'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo è stata istituita dalla Legge 11 agosto 2014, n. 125, recante la "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 1° gennaio 2016.

Sorta come una delle principali novità della legge di riforma della cooperazione, con l'ambizione di allineare l'Italia ai principali partner europei e internazionali nell'impegno per lo sviluppo, all'Agenzia è stato affidato il compito di agire come piattaforma specializzata del sistema italiano della cooperazione, rafforzandolo e rendendolo più efficace nella lotta alla povertà, nella promozione della pace, nella difesa dei diritti e nella costruzione dello sviluppo sostenibile.

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

I destinatari delle attività sono le popolazioni, le organizzazioni e le associazioni civili, il settore privato, le istituzioni nazionali e le Amministrazioni locali dei Paesi partner, individuati in coerenza con i principi condivisi nell'ambito dell'Unione europea e delle organizzazioni internazionali di cui l'Italia è parte.

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

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

L'Agenzia si articola su due livelli territoriali: Uffici nazionali (Roma e Firenze) e Sedi estere (attualmente in numero di 20).

L'assetto organizzativo e più in generale il funzionamento dell'Agenzia è disciplinato dallo Statuto (Decreto Ministeriale n. 113 del 22 luglio 2015), il quale ne disciplina le competenze e le regole di funzionamento, dal Regolamento di organizzazione, dal Regolamento di Contabilità. Tutti i documenti sono rinvenibili sul sito istituzionale dell'Agenzia, nella sezione trasparenza (<https://aics.portaleamministrazionetrasparente.it/>). In via più generale, esso rinvia ai principi delle Leggi n. 241/1990 e Decreto Legislativo n. 165/2001 e successive modifiche.

L'ordinamento professionale del personale alle dipendenze dell'AICS è disciplinato dalla normativa sul pubblico impiego 165/2001 e dalle disposizioni dei contratti collettivi. La dotazione organica dell'Agenzia è determinata nel limite massimo di 240 unità in sede centrale e 150 nelle sedi estere (Art. 19, comma 6 della legge 125/2014). Ad essi vanno aggiunti gli esperti ex. L.49/1987, categoria speciale ad esaurimento, tuttora in servizio presso l'Agenzia.

L'Agenzia ha personalità giuridica di diritto pubblico, gode di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa contabile e finanziaria ed è sottoposta ai poteri di vigilanza e indirizzo del Ministro

e del Viceministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

Resta in capo al Ministero l'indirizzo politico e la vigilanza, spetta invece all'Agenzia tutto ciò che riguarda la gestione degli interventi di cooperazione, la presa in carico degli aspetti amministrativi, l'analisi economica e sociale dei settori specifici e dei Paesi in cui intervenire, la partecipazione al dibattito internazionale specializzato sui temi dello sviluppo.

I rapporti con il MAECI, come per tutte le Agenzie pubbliche, sono regolati attraverso la sottoscrizione della Convenzione triennale, con la quale vengono fissati alcuni obiettivi strategici e disciplinati i rispettivi ambiti di competenza, gli obblighi nonché le specifiche attribuzioni di ciascun Ente nel caso di specifiche procedure.

Funzione analoga di coordinamento delle rispettive competenze viene svolta dalla Convenzione tripartita tra AICS, MAECI e Cassa Depositi e Prestiti per quel che attiene la gestione dei crediti di aiuto (art. 8 della L. 125/2014) e della approvazione delle iniziative con risorse proprie di CDP (art. 22, c.4 della L.125/2014).

Le principali entrate dell'Agenzia sono costituite da:

- finanziamenti a carico del bilancio ordinario dello Stato, in base a quanto previsto dalla convenzione con il MAECI, divisi in tre blocchi: funzionamento, personale e interventi;
- finanziamenti a valere sulla legge n.145 del 2016 (c.d. "legge quadro sulle missioni internazionali"), concernente la partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali ed alle iniziative di cooperazione allo sviluppo per il sostegno dei processi di pace e di stabilizzazione;
- finanziamenti a valere sull'8 per mille Stato ai sensi dell'art. 18, comma della L.125/2014;
- esecuzione di programmi europei di aiuto allo sviluppo, attraverso la gestione centralizzata indiretta (c.d. cooperazione delegata – dal momento dell'accreditamento ottenuto nel 2018); finanziamenti di altre direzioni generali del MAECI (es. DGAP, DGIT);
- altri proventi da enti pubblici e privati, nazionali, europei e internazionali.

L'Agenzia presenta quadrimestralmente una Relazione delle proprie attività all'autorità vigilante attraverso la Direzione Generale della Cooperazione allo Sviluppo e una relazione annuale al Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. In entrambe si dà conto del raggiungimento degli obiettivi definiti dalla Convenzione con il MAECI. I dati principali dell'attività dell'Agenzia sono poi descritti nel Rapporto annuale (<https://www.aics.gov.it/home-ita/pubblicazioni/rapporto-annuale/>) e nella Relazione annuale sulle attività della cooperazione presentata dal MAECI al Parlamento.

SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE

2.1 Valore Pubblico

2.1.1 Cosa facciamo

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

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

Tali obiettivi sono stati perseguiti in maniera integrata, sistemica e coerente con l'Agenda 2030, per contribuire alla realizzazione di un più equilibrato Piano di sviluppo globale che promuova una crescita economica equa e un uso più sostenibile delle risorse naturali. L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – *Sustainable Development Goals*, SDGs – in un grande programma d'azione per un totale di 169 'target' o traguardi. L'azione dell'AICS è informata allo spirito e alle indicazioni degli SDG. Le iniziative finanziate sono classificate sulla base del contributo fornito al raggiungimento dei diversi "goal" e la struttura stessa degli uffici tecnici dell'Agenzia è plasmata sulle "cinque P", che individuano i grandi ambiti di azione dell'Agenda: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership.

L'Agenzia contribuisce al raggiungimento di tali obiettivi svolgendo, nel quadro degli indirizzi politici emanati dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), le attività a carattere tecnico-operativo connesse alle fasi di istruttoria, formulazione, finanziamento, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione. Essa propone, attraverso il Direttore, al Comitato Congiunto, per la propria competenza, le iniziative da approvare e lo informa di quelle sulle quali il Direttore dispone autonomamente. La L. 125/2014 (art. 17, comma 6) riconosce al Direttore dell'Agenzia un'autonomia decisionale di spesa entro un limite massimo di due milioni di euro.

Per la realizzazione delle singole iniziative, l'Agenzia opera attraverso i soggetti identificati dalla legge istitutiva come parte del "sistema della cooperazione italiana allo sviluppo" (Enti locali, OSC, amministrazioni dello Stato, Università, settore privato profit, etc.), selezionati mediante procedure comparative pubbliche o attraverso partner internazionali, salvo quando si richieda il suo intervento diretto.

Ulteriori possibilità operative dell'Agenzia sono:

- l'erogazione di servizi, assistenza e supporto tecnico alle altre amministrazioni pubbliche che operano nell'ambito della cooperazione allo sviluppo;

- l'acquisizione di incarichi di esecuzione di programmi e progetti dell'Unione europea, di banche, fondi e organismi internazionali e la collaborazione con strutture di altri Paesi aventi analoghe finalità;
- la promozione di forme di partenariato con soggetti privati per la realizzazione di specifiche iniziative;
- la realizzazione di iniziative finanziate da soggetti privati.

L'Agenzia contribuisce, inoltre, alla definizione della programmazione annuale dell'azione di cooperazione allo sviluppo. In tale contesto, l'Agenzia, nel rispetto del Documento triennale di programmazione e di indirizzo, approvato dal Consiglio dei ministri, nel quale sono definiti settori e Paesi prioritari, in linea con le politiche settoriali dei Paesi partner, realizza iniziative a dono attraverso i canali bilaterale, multilaterale e di emergenza (che li comprende entrambi).

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

- lo sviluppo rurale e la sicurezza alimentare, la nutrizione, le filiere produttive, l'ambiente, il patrimonio culturale, il sostegno allo sviluppo del settore privato;
- lo sviluppo umano: salute, alta formazione, riduzione del divario di genere, impiego come settori a maggiore impatto e ritorno di investimento;
- il cambiamento climatico e tutela della biodiversità come misure di approccio globale alla lotta alla povertà;
- il miglioramento della capacità istituzionale/*governance* nei settori dove il "Sistema Italia" detiene un vantaggio comparato (es. statistica, inclusione delle persone con disabilità, giustizia minorile, registrazione anagrafica etc.).

Per raggiungere gli obiettivi prefissati l'Agenzia promuove e finanzia attività mirate di studio e ricerca (es. migrazioni e sviluppo, analisi di mercato sul settore privato) in sinergia con eventi pubblici di approfondimento tecnico su temi della cooperazione allo sviluppo. Tutto il materiale elaborato dall'Agenzia è accessibile e scaricabile dalla sezione "pubblicazioni" del sito istituzionale.

L'Agenzia si è accreditata presso la Commissione europea, superando l'esame di valutazione concernente le capacità operative e la trasparenza e affidabilità delle procedure di spesa, per la gestione di progetti di c.d. "cooperazione delegata". Si tratta di iniziative di cooperazione finanziate da risorse comunitarie e la cui implementazione è affidata a enti nazionali accreditati.

A partire dal suo accreditamento alla gestione dei fondi UE, l'AICS ha gestito un portafoglio globale di finanziamenti europei per 491.866.602 €, così suddivisi a livello geografico:

- I Paesi dell'Africa del Nord risultano i primi beneficiari dei progetti di cooperazione delegata affidati ad AICS, con un volume di finanziamenti di circa 202.409.423 milioni di euro per il 41,2% (AICS Tunisi e Cairo);
- Circa 179.609.200,00 € di euro sono destinati ad interventi in Africa Sub-Sahariana (36,5%);
- Il restante è rispettivamente distribuito tra Medioriente (36,5 ML), Balcani (14,2 ML) e America Latina (58 ML).

L'importo dei Progetti attualmente in corso è di circa 391 milioni di euro (Africa del Nord: 180 ML; Africa Sub-Sahariana: 116 ML; Balcani 14 ML; LAC: 57 ML; Medioriente: 24 ML).

Sono in fase di negoziazione ulteriori Iniziative, a diverso stadio di avanzamento, con la prospettiva di un incremento di finanziamenti in Africa Sub-Sahariana, nell'area LAC e nei Balcani.

2.1.2 Il contesto in cui operiamo

Lo scenario internazionale

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

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

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

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

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

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

- **Persone:** costruire un mondo in cui la fame e la povertà siano state sradicate e tutti gli esseri umani possano dispiegare le proprie potenzialità in un contesto che garantisca dignità, equità e un ambiente salutare;
- **Pianeta:** tutelarlo e proteggerlo dai rischi del cambiamento climatico e dallo spreco di risorse, con una gestione sostenibile del patrimonio naturale;
- **Prosperità:** garantire un benessere equamente distribuito e che i progressi economici, sociali e tecnologici avvengano in armonia con la natura;
- **Pace:** creare un mondo in cui gli esseri umani vivano liberi dalla paura e dalla violenza, in società giuste, pacifiche e inclusive;
- **Partnership:** rafforzare lo spirito di solidarietà globale da cui discende l’impegno per rendere il nostro mondo un posto migliore in cui vivere.

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

Al termine del quarto Forum internazionale di Alto Livello sull’Efficacia dell’Aiuto tenutosi a Busan nel 2011, è stato approvato il *Busan Partnership agreement* con l’appoggio di governi, organizzazioni della società civile, settore privato. Il documento, che raccoglie le precedenti dichiarazioni di Roma (2003) e di Parigi (2005) sull’efficacia degli aiuti, ratifica il cambiamento di paradigma avvenuto nella *aid community*: il passaggio dal concetto di efficacia degli aiuti a quello di efficacia dello sviluppo. Esso ribadisce in particolare i seguenti

principi condivisi, recepiti dalla L. 125/2014:

- l'*ownership* dei processi di sviluppo da parte dei Paesi partner;
- l'allineamento alle politiche dei Paesi partner;
- l'orientamento ai risultati;
- la centralità di una partnership inclusiva di tutti gli attori;
- la trasparenza e la responsabilità condivisa da parte di tutti gli attori (*mutual accountability*).

In sintonia con il dibattito che ha portato all'approvazione dell'Agenda 2030, durante la terza Conferenza sul Finanziamento per lo Sviluppo, è stata approvata nel luglio 2015 l'*Addis Ababa Action Agenda*. Il documento contiene diverse misure volte a generare investimenti per affrontare le sfide economiche, sociali e ambientali globali e sancisce la necessità di adottare un approccio olistico, che integri tutte le dimensioni dello sviluppo, affrontando il tema degli strumenti e delle risorse con cui applicare l'Agenda 2030. Gli elementi essenziali del documento, che ribadisce quanto stabilito durante la prima conferenza di Monterrey (2002) circa la complementarità dei diversi fondi di finanziamento per raggiungere lo sviluppo (sancendo la fine di un'ottica centrata sul solo aiuto pubblico allo sviluppo), sono così riassumibili:

- promuovere la mobilitazione e l'uso efficace delle risorse domestiche, anche attraverso il rafforzamento dei sistemi fiscali e di tassazione;
- coinvolgere maggiormente l'economia privata per uno sviluppo sostenibile globale;
- facilitare il trasferimento di scienza, innovazione e tecnologie verso i Paesi in via di sviluppo;
- promuovere il commercio internazionale, motore di una crescita economica inclusiva;
- promuovere nuovi modelli di finanziamento pubblico-privati;
- facilitare l'invio delle rimesse dei migranti nei Paesi di origine, in particolare riducendo i costi di trasferimento del denaro;
- assicurare la sostenibilità del debito e favorire la ristrutturazione del debito nei Paesi meno avanzati, negli Stati fragili e nei piccoli Stati insulari;
- rafforzare la cooperazione internazionale, in particolare gli aiuti in favore dei Paesi meno avanzati, degli Stati fragili e dei Paesi più bisognosi.

Sul fronte ambientale va menzionato l'Accordo sul Clima di Parigi e i successivi accordi conclusi nelle annuali Conferenze delle Parti (COP) che prevedono l'impegno a limitare l'aumento della temperatura media globale, un consistente investimento finanziario dei Paesi di vecchia industrializzazione per promuovere in tutto il mondo le tecnologie a basso impatto ambientale e l'economia verde, dei rimborsi per compensare le perdite finanziarie causate dai cambiamenti climatici nei Paesi più vulnerabili.

L'azione italiana in materia di cooperazione internazionale allo sviluppo è anche influenzata dagli impegni sottoscritti in ambito G7 e G20.

L'Italia è, inoltre, membro dell'OCSE, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico che riunisce i principali donatori mondiali in materia di aiuto, sviluppo e riduzione della povertà. L'OCSE promuove la realizzazione di uno sviluppo sostenibile (in termini di crescita economica, occupazione, tenore di vita) a livello globale, con una forte proiezione, dunque, verso i Paesi non membri ma destinatari di azioni e politiche di sostegno alla crescita.

Essa agisce definendo standard e principi comuni per le *policies* e l'azione, predisponendo intese con valore vincolante e Convenzioni, emanando raccomandazioni e linee guida, coordinando le politiche di

cooperazione allo sviluppo attraverso il Comitato di Aiuto allo Sviluppo (DAC, *Development Assistance Committee*) ed effettuando periodici Esami tra Pari con oggetti la politica e la pratica di cooperazione degli Stati membri.

Di rilievo per l'ambito di azione dell'Agenzia sono, ad esempio, le linee guida sulla responsabilità sociale delle imprese negli investimenti internazionali, la raccomandazione sullo slegamento dell'aiuto, ovvero la riduzione della pratica di legare, cioè vincolare la concessione di aiuti ai Paesi partner all'acquisto di beni e servizi nel Paese donatore, la recente raccomandazione relativa alle misure per contrastare la corruzione nella cooperazione allo sviluppo.

Molti sono poi gli studi nazionali e comparativi e le pubblicazioni elaborati dall'OCSE, nonché il lavoro di periodica raccolta e armonizzazione di dati: uno per tutti la classificazione dei Paesi donatori in base alla percentuale di fondi destinati all'Aiuto Pubblico allo Sviluppo (APS) calcolata sul Reddito Nazionale Lordo (RNL).

Un'analisi attenta dello stato di salute del nostro Sistema di Cooperazione è avvenuta con la "*peer review*" dell'Ocse Dac nel 2019, con un giudizio molto positivo dei risultati raggiunti e la formulazione di raccomandazioni specifiche la cui implementazione è poi stata oggetto di una "*mid term review*" nel 2022.

Nel contesto internazionale si muovono, poi, attori chiave per la vita dell'Agenzia.

Innanzitutto, l'Unione Europea. La Commissione europea è il più importante donatore al mondo e consente agli Stati Membri accreditati di accedere ai fondi della cosiddetta cooperazione delegata, ovvero di ricevere fondi dell'Unione Europea per realizzare proprie iniziative. L'AICS, a seguito di un processo di accreditamento ufficiale con il quale vengono valutate le effettive capacità di gestione e *accountability* dell'ente, ha gestito un portafoglio di risorse europee per circa 492 milioni di euro. I finanziamenti vengono utilizzati per l'implementazione nei Paesi di iniziative di cooperazione in tutti i principali settori.

L'*European Consensus on Development* costituisce al contempo l'espressione della visione condivisa e il quadro di riferimento per le politiche e gli interventi dell'Unione Europea e dei suoi Stati Membri in materia di cooperazione allo sviluppo. Esso fissa i principi che guideranno gli approcci e le strategie dell'UE e dei suoi Membri nell'attuazione dell'Agenda 2030, sia nelle relazioni con i Paesi partner che al proprio interno, contribuendo anche, in linea con la *Global strategy on the EU's Foreign and Security Policy*, al raggiungimento delle priorità dettate dalle politiche dell'azione esterna dell'Unione. Del nuovo piano d'azione per la cooperazione europea allo sviluppo, l'Agenzia ha fatto tesoro degli indirizzi in materia di coinvolgimento del settore privato e della promozione delle *partnership*. Il *Consensus*, infatti, non solo ribadisce l'importanza di stimolare e incentivare gli investimenti del settore privato nei Paesi partner, al fine di perseguire l'obiettivo principale della politica europea di sviluppo, ossia l'eliminazione della povertà, integrando le dimensioni economica, sociale e ambientale dello sviluppo sostenibile, ma fornisce anche un nuovo impulso ai partenariati mirati tra vari portatori di interessi, in grado di collaborare al meglio e di tener conto dei rispettivi vantaggi comparati.

Gli Organismi e le istituzioni internazionali deputate alla cooperazione allo sviluppo – dalle Agenzie delle Nazioni Unite alle Agenzie di cooperazione degli altri Paesi - sono, ovviamente, attori con cui l'Agenzia intesse relazioni di collaborazione e confronto. Si va dai contributi volontari o finalizzati a specifici programmi alle Agenzie ONU alla ideazione e realizzazione congiunta di iniziative sia con Organismi Internazionali che con le altre cooperazioni governative ("*joint actions*").

Vale qui la pena solo accennare rapidamente al legame privilegiato che si può avere con le agenzie onusiane basate a Roma, dette anche del “polo romano”: FAO, IFAD, WFP e *Bioversity International*, su cui viene capitalizzata la prossimità fisica e il patrimonio di relazioni con la cooperazione italiana, e con il CIHEAM-Istituto agronomico mediterraneo di Bari.

Naturalmente l’orizzonte degli attori internazionali ha come fulcro i governi, le istituzioni, la società civile, le imprese e i cittadini dei Paesi partner con i quali l’Italia realizza i propri interventi, in risposta e in armonia con le necessità locali.

Lo scenario nazionale

Sul versante nazionale si trovano gli attori esterni con cui l'Agenzia entra in relazione: innanzitutto, gli attori istituzionali con compiti di controllo e coordinamento, nel seguito elencati.

Il Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, cui spettano la responsabilità politica della cooperazione allo sviluppo, le funzioni di controllo e vigilanza sull'attuazione della politica di cooperazione allo sviluppo e la rappresentanza politica dell'Italia nelle sedi internazionali e dell'Unione Europea competenti in materia.

Il Viceministro, con delega alla cooperazione allo sviluppo (come previsto dall'articolo 11, comma 3, della L. 125/2014), che prende parte (senza diritto di voto) alle riunioni del Consiglio dei ministri in cui si affrontano materie correlate alle politiche di cooperazione allo sviluppo.

Il Comitato Interministeriale per la cooperazione allo sviluppo (CICS), che ha il compito di assicurare la programmazione e il coordinamento delle attività di cooperazione allo sviluppo e la coerenza delle politiche nazionali con le finalità di cooperazione, nonché di quantificare gli stanziamenti finanziari necessari all'attuazione delle politiche di sviluppo e di proporre l'allocazione di tali risorse per ciascun Ministero.

Il Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo (CNCS), di cui fanno parte tutti i principali soggetti – pubblici e privati, profit e non profit – operanti nel panorama della cooperazione allo sviluppo, che ne fanno uno strumento permanente di partecipazione, consultazione e proposta.

La Conferenza Stato-Regioni e il Sistema delle autonomie locali, partner indispensabili per la promozione di quella “cooperazione territoriale” che la Legge 125/2014 considera un *asset* distintivo e qualificante della cooperazione italiana e al quale viene dedicato uno specifico stanziamento, nella programmazione, a sostegno delle iniziative di sviluppo internazionale.

Il Parlamento, alle cui Commissioni competenti la legge istitutiva assegna il compito di esprimere pareri sullo schema del documento triennale di programmazione e di indirizzo, sullo Statuto dell'Agenzia e sull'organizzazione della DGCS.

Importanti sono poi gli interlocutori con cui l’Agenzia collabora con maggiore frequenza e intensità per la realizzazione delle proprie attività.

La Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo (DGCS) del MAECI, che ha il compito di assistere il Ministro e il Viceministro, in particolare, in materia di definizione degli indirizzi di programmazione con riferimento alle aree di intervento, di rappresentanza politica e coerenza dell'azione italiana in ambito delle Organizzazioni internazionali (c.d. OO.II.) e delle relazioni bilaterali, di proposta di contributi volontari alle

OO.II. e di interventi di emergenza umanitaria e crediti d'aiuto, di valutazione dell'impatto degli interventi di cooperazione allo sviluppo e di verifica del raggiungimento degli obiettivi.

Le rappresentanze diplomatiche all'estero (Ambasciate e Consolati), coinvolte in particolare nelle relazioni con le Sedi estere dell'Agenzia, nei confronti delle quali forniscono direttive in materia di sicurezza rispetto al Paese ed esercitano le funzioni di coordinamento e, se previsto, vigilanza e direzione delle attività (ai sensi del DPR n.18/1967).

La Cassa Depositi e Prestiti spa (c.d. "CDP"), chiamata a ricoprire il ruolo di istituzione finanziaria per la cooperazione allo sviluppo, assistendo il MAECI e l'AICS nell'istruttoria e gestione dei crediti concessionali e nella strutturazione di prodotti di finanza per lo sviluppo nell'ambito di accordi con organizzazioni finanziarie europee e internazionali. Offre inoltre assistenza per la partecipazione a programmi dell'Unione Europea, investendo risorse proprie in iniziative di cooperazione allo sviluppo, anche in cofinanziamento con soggetti privati, pubblici o internazionali.

Con CDP è stata sottoscritta ed è entrata in vigore il 14.12.2020 la Convenzione tripartita AICS-CDP-MAECI, successivamente prorogata in data 20.12.2023. Il Ministero dell'Economia e delle Finanze il quale, d'intesa con il Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, cura le relazioni con le banche e i fondi di sviluppo a carattere multilaterale e assicura la partecipazione finanziaria alle risorse di detti organismi e, previa delibera del Comitato Congiunto, autorizza CDP a concedere crediti concessionali a valere sul fondo rotativo fuori bilancio (costituito presso di essa ai sensi dell'articolo 26 della legge 24 maggio 1977, n. 227) a Stati, banche centrali o enti pubblici di Paesi partner.

L'Agenzia ha inoltre stipulato una serie di protocolli di intesa con una serie di Amministrazioni centrali, tra cui quelli con il Ministero dell'Ambiente, con il Ministero del Lavoro e con l'Agenzia *Ita Trade* (ex Ice).

Gli attori del sistema italiano di cooperazione allo sviluppo

In sintonia con gli indirizzi internazionali che spingono verso una sempre maggiore concentrazione e coerenza degli interventi, sfruttando l'effetto leva di fonti di finanziamento differenti, la Legge 125/2014 ha sancito la necessità di promuovere il Sistema italiano della cooperazione internazionale (amministrazioni dello Stato, Università, soggetti della cooperazione decentrata, mondo non profit, imprese e mondo profit). I diversi e numerosi attori della nostra cooperazione, pubblici e privati, sono chiamati a lavorare insieme e promuovere azioni più coerenti, con maggiore impatto e maggiore efficacia.

In generale, l'AICS assolve il ruolo di catalizzatore ("*hub*") del processo di creazione di una strategia di sistema negli interventi italiani nei Paesi partner, per facilitare un approccio coordinato e contribuire alla sinergia tra diversi attori.

I bandi per il finanziamento di iniziative proposte da organizzazioni della società civile sono stati un'occasione per stimolare la messa a sistema delle competenze provenienti da dimensioni ed esperienze differenti della società italiana. Pur riconoscendo la peculiarità dell'*expertise* delle organizzazioni storicamente impegnate in progetti di cooperazione, tali bandi hanno promosso e premiato la creazione di *partnership* con gli altri attori del "Sistema italiano".

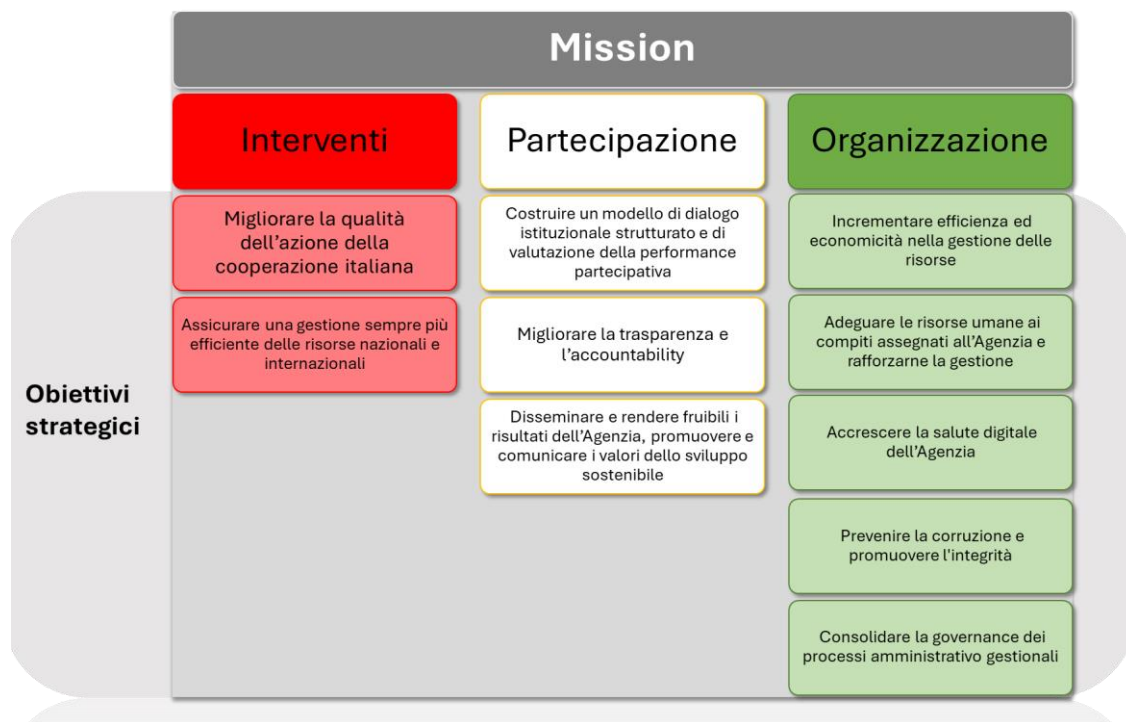
A questo riguardo, si segnala come sia in corso di finalizzazione la procedura comparativa pubblica, scaduta a giugno 2024, per la selezione e il co-finanziamento di iniziative proposte dalle Organizzazioni della

Società Civile e dagli Enti territoriali con una dotazione finanziaria di 180 milioni di euro, la più rilevante della storia della Cooperazione italiana. Il bando orienta le progettualità richieste verso settori e aree geografiche, in particolare l’Africa, in coerenza con l’indirizzo politico espresso dal Governo.

Seguendo poi le priorità strategiche della Cooperazione e del Piano Mattei, nella seconda parte del 2024 è stato lanciato il primo Bando, con plafond di 30 milioni di euro, per iniziative proposte dalle Organizzazioni della Società Civile in un singolo Paese di intervento, la Costa d’Avorio, e in due ambiti tematici (istruzione e tutela dei minori) con contributi dell’Agenzia che raggiungono i 10 milioni di euro per iniziative promosse in ATS.

2.2 Performance

2.2.1 Albero della performance



2.2.2 Gli Obiettivi dell'Amministrazione



2.2.3 Gli Obiettivi specifici dell'Amministrazione

Gli obiettivi specifici dell'Agenzia sono stati identificati in coerenza con l'art. 5, comma 2, del Decreto Legislativo 150/2009, segnatamente come:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse effettivamente disponibili o realisticamente acquisibili.

Nel caso dell'Agenzia, essi sono in sintonia con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e in particolare con il Documento di Economia e Finanza.

In particolare, l'Agenzia persegue un percorso che si articola in tre ambiti strategici in cui vengono declinati Obiettivi strategici e relativi Obiettivi operativi. Per ciascun Obiettivo operativo l'allegata **"Tabella degli Obiettivi e degli indicatori di performance"** (Allegato 1) riporta i risultati attesi nel triennio, suddivisi per annualità, e gli indicatori per la misurazione del grado di raggiungimento degli stessi.

Per il triennio 2025-2027 sono stati inseriti nel PIAO dell'Agenzia gli Obiettivi strategici ed operativi afferenti ai seguenti tre ambiti strategici:

- Miglioramento degli interventi di cooperazione;
- Sviluppo del sistema di cooperazione, partecipazione e trasparenza;
- Rafforzamento della *governance* e della struttura dell'Agenzia.

Nella formulazione degli obiettivi sono state prese in considerazione le raccomandazioni espresse dall'Organismo Indipendente di Valutazione (c.d. "OIV") dell'Agenzia nelle annualità precedenti, che avevano evidenziato alcune criticità da affrontare e risolvere nell'elaborazione del presente documento di programmazione.

Nell'ottica di una completa rappresentazione degli obiettivi posti in capo ai dirigenti dell'Agenzia, sono stati inseriti nell'Allegato 1 sia gli Obiettivi di struttura (ex art. 9, comma 1, lett. a) del decreto legislativo 150/2009), sia gli Obiettivi individuali del dirigente (ex art. 9, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 150/2009), precedentemente assegnati al dirigente dal valutatore con apposita disposizione interna. Si è provveduto al tempo stesso ad una univoca assegnazione degli obiettivi all'Unità organizzativa/dirigente assegnatario, al fine di una puntuale definizione del soggetto responsabile del risultato finale.

Si è posta inoltre particolare attenzione sulla chiarezza nella formulazione degli obiettivi, migliorando la qualità degli indicatori scelti in modo da renderli maggiormente rappresentativi delle diverse dimensioni dell'attività da misurare e degli obiettivi da realizzare.

Per gli obiettivi con indicatori di natura numerica è stata indicata la *baseline* riferita all'anno 2024, ove disponibile.

Per gli obiettivi che prevedono la realizzazione di prodotti/attività, lo stato di realizzazione degli stessi sarà valutato in relazione alle seguenti fasi di avanzamento:

- a) Fase preparatoria (es. Raccolta informazioni, dati, preventivi, ...) - peso 30%;

- b) Fase intermedia (es. Analisi dati, consultazioni, stesura intermedia, stesura capitolati,) - peso 30%;
- c) Fase implementativa (es. Stesura relazione, sottoscrizione accordo, erogazione attività,) - peso 40%.

Occorre inoltre precisare che, stante la recente novella normativa introdotta dal decreto legislativo 13 dicembre 2023, n. 222, che ha modificato l'art. 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, prevedendo che la misurazione e valutazione della performance dei dirigenti siano collegate, oltre che alle previgenti dimensioni già previste nel Sistema di misurazione e valutazione della performance (c.d. SMVP) dell'Agenzia, *"agli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità"*, si provvederà in corso d'anno alla nomina del dirigente responsabile della predisposizione di tale programmazione, alla modifica del SMVP per adeguarlo alle nuove prescrizioni e alla successiva identificazione degli indicatori, nell'ambito del PIAO 2026-2028, degli indicatori di performance in materia di accessibilità da porre in capo ai dirigenti competenti.

2.2.4 Gli obiettivi strutturali ("di macchina")

Tra gli obiettivi, ne esistono alcuni che possiamo definire come "strutturali", ossia inerenti a risultati di carattere ordinario e continuativo, corrispondenti in genere ad attività "trasversali" e di "supporto" alle funzioni "core" della missione istituzionale propria dell'Agenzia (*"compliance"*).

In una esemplificazione, non esaustiva, ci si riferisce ad azioni quali:

- attività amministrative ordinarie funzionali alla realizzazione, nei tempi previsti, delle iniziative di cooperazione;
- rispetto degli obblighi di pubblicazione degli atti sul Portale Amministrazione Trasparente (PAT);
- Comunicazione delle informazioni utili al monitoraggio da parte del Ministero vigilante;
- valutazione tecnico-economica delle iniziative a dono e credito d'aiuto e controllo di qualità per l'esame della loro ammissibilità al finanziamento;
- garantire la sicurezza dei luoghi di lavoro;
- attività ordinaria di gestione delle risorse umane;
- Attività di magazzino, protocollo, archivio.

Data la natura ordinaria di queste attività, nonostante la loro importanza e coerentemente con le indicazioni dell'OIV, esse non necessitano di un'immediata evidenza all'interno del presente Piano.

Tuttavia è importante sottolineare, al fine del monitoraggio della performance complessiva dell'Ente e delle verifiche di efficienza del servizio espletato, che alcuni obiettivi di natura "strutturale", data la loro rilevanza strategica nel contesto del consolidamento dell'Agenzia o in termini di strategicità di un incremento di efficienza da realizzare, sono stati inseriti tra gli obiettivi operativi, in particolare nell'area Organizzazione (Rafforzamento della *governance* e della struttura dell'Agenzia).

2.2.5 Ciclo di gestione della performance: processo e azioni di miglioramento

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

Fasi del Ciclo della <i>performance</i>		Attività	Attori	Tempi
		Adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.	1. Direttore AICS.	Entro il 31 gennaio dell'anno di valutazione
3	Comunicazione della <i>performance</i> attesa al personale	Consegna al personale, dirigenziale e non dirigenziale, delle schede <i>ex-ante</i> di assegnazione degli obiettivi di gruppo e/o individuali (<i>performance</i> attesa).	1. Dirigente sovraordinato (compila e consegna al valutato la scheda <i>ex-ante</i>); 2. Valutato (riceve la scheda <i>ex-ante</i>); 3. Ufficio XI – Risorse Umane (supporta operativamente i valutatori nell'elaborazione delle schede <i>ex-ante</i>).	Entro il 28 febbraio dell'anno di valutazione
4	Monitoraggio <i>performance</i> in corso di esercizio	Raccolta delle relazioni sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi del P.I.A.O. Analisi dei risultati intermedi di <i>performance</i> del personale, attraverso un confronto continuo e informale, da formalizzare (almeno un colloquio non oltre il 15/9 dell'anno di valutazione) in relazione a dipendenti la cui prestazione può dare luogo, sulla base dell'andamento degli obiettivi assegnati e/o dei comportamenti osservati dal valutatore, al termine del periodo di valutazione, ad un esito negativo, per la restituzione formale di <i>feedback</i> e proposte di miglioramento. Il colloquio formalizzato è effettuato anche in caso di richiesta di colloquio da parte del dipendente.	1. Vicedirettori e dirigenti in staff alla Direzione (predispungono la relazione periodica sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi della Vicedirezione o degli Uffici di staff inseriti nel P.I.A.O.); 2. Dirigenti (forniscono elementi per la predisposizione della relazione periodica sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi inseriti nel P.I.A.O.); 3. Dirigente deputato alla programmazione (predispone relazione di sintesi sullo stato di avanzamento degli obiettivi del P.I.A.O.); 4. Dirigenti sovraordinati (effettuano il monitoraggio della <i>performance</i> dei collaboratori).	Almeno una relazione entro il 15 settembre dell'anno di valutazione

Fasi del Ciclo della <i>performance</i>		Attività	Attori	Tempi
5	Eventuale rimodulazione degli obiettivi operativi del P.I.A.O.	Eventuale rimodulazione degli obiettivi operativi del P.I.A.O. alla luce degli esiti della Fase 4, laddove la previsione di mancato raggiungimento nell'anno non sia imputabile a negligenza del responsabile dell'obiettivo.	1. Vicedirettori e dirigenti in staff alla Direzione (propongono la revisione del P.I.A.O.); 2. OIV AICS/MAECI (verifica l'adeguatezza delle motivazioni a supporto della richiesta di rimodulazione degli obiettivi operativi del P.I.A.O. e/o dei relativi indicatori e/o target); 3. Dirigenti (propongono al dirigente sovraordinato l'eventuale rimodulazione degli obiettivi operativi di competenza inseriti nel P.I.A.O. e/o dei relativi indicatori e/o target); 4. Direttore (adotta la revisione del P.I.A.O.)	Eventuale, di norma entro il 30 settembre dell'anno di valutazione
6	Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa dell'Agenzia	Misurazione dei valori degli indicatori degli obiettivi operativi inseriti nel P.I.A.O., come assestati al termine del periodo di valutazione. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi sulla base della misurazione dei valori assestati degli indicatori in relazione ai target definiti e dei dati di contesto che hanno inciso sul raggiungimento dell'obiettivo. La valutazione sintetica del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi del P.I.A.O., come definita all'art. 5.2 del presente S.M.V.P., rappresenta la <i>performance</i> organizzativa dell'Agenzia.	1. Vicedirettori (presentano al dirigente deputato alla programmazione i valori a consuntivo degli indicatori degli obiettivi operativi assegnati alla propria Vicedirezione nel P.I.A.O. e le informazioni di contesto a supporto della valutazione proposta del risultato raggiunto); 2. Dirigente deputato alla programmazione (predispone l'ipotesi di Relazione sulla <i>performance</i> dell'anno di valutazione, comprensiva della misurazione degli indicatori degli obiettivi del P.I.A.O. e delle proposte di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, formulate dai soggetti di cui al punto 1).	Entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di valutazione – <i>performance</i> organizzativa

Fasi del Ciclo della <i>performance</i>		Attività	Attori	Tempi
7	Rendicontazione dei risultati	Approvazione della Relazione sulla <i>performance</i> dell'anno di valutazione.	1. Direttore (approva Relazione sulla <i>performance</i> dell'anno di valutazione); 2. OIV AICS/MAECI (valida la Relazione sulla <i>performance</i> dell'anno di valutazione, comprensiva delle osservazioni).	Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di valutazione
8	Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale	Misurazione dei valori degli indicatori degli obiettivi di gruppo, diversi da quelli inseriti nel P.I.A.O., e individuali, come assestati al termine del periodo di valutazione. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi da conseguire sulla base della misurazione dei valori assestati degli indicatori in relazione ai target definiti e dei dati di contesto che hanno inciso sul raggiungimento dell'obiettivo. Valutazione della <i>performance</i> di ruolo del dipendente.	1. Dirigenti sovraordinati (misurano e valutano le dimensioni della <i>performance</i> individuale – obiettivi e comportamenti – del personale assegnato, riassumendo gli esiti nella scheda <i>ex-post</i>); 2. Ufficio XI – Risorse Umane (supporta operativamente i valutatori nell'elaborazione delle schede <i>ex-post</i>); 3. Titolari delle sedi estere (effettuano la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale del contingente di cui all'art. 19, comma 6, della legge istitutiva).	Entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di valutazione – <i>performance</i> individuale
9	Restituzione degli esiti della valutazione della <i>performance</i> al personale	Consegna della scheda <i>ex-post</i> al valutato nel corso di un colloquio dialettico di restituzione degli esiti della valutazione.	1. Dirigenti sovraordinati e titolari delle sedi estere (consegnano la scheda <i>ex-post</i> al valutato); 2. Valutato (riceve la scheda <i>ex-post</i> e la sottoscrive per presa visione, con la possibilità di aggiungere in calce proprie osservazioni sulla valutazione conseguita, anche finalizzate all'attivazione di un eventuale processo	Entro 30 giorni dalla conclusione della Fase 7

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

Occorre evidenziare che la Convenzione MAECI-AICS 2022-2024, con scadenza 31/12/2024, non è stata ancora rinnovata per il successivo triennio 2025-2027 al momento di approvazione del presente Piano. L'Agenzia si trova, pertanto, nella condizione di non poter assolvere integralmente alle fasi iniziali del Ciclo della Performance come delineate nel precedente schema, ma di doversi limitare ad individuare specifici risultati da conseguire di interesse dell'Amministrazione, non direttamente collegabili a quelli di norma definiti nella Convenzione.

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

La presente sezione del PIAO è formulata in coerenza e nel rispetto di quanto previsto dal Piano Nazionale Anticorruzione 2022 adottato dall'ANAC, approvato definitivamente dal Consiglio dell'Autorità il 17 gennaio 2023 con la delibera n. 7 e dell'aggiornamento 2024 adottato con Delibera n. 495 del 25 settembre 2024.

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

Il sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza coinvolge tutti i dipendenti e

collaboratori dell'Agenzia, come è espressamente previsto dal Codice etico adottato con la determina del Direttore dell'Agenzia n. 311 del 17.12.2020. L'art. 7 del Codice disciplina il comportamento a cui il personale è tenuto nel rispetto della normativa in materia di prevenzione della corruzione e delle prescrizioni contenute nel Piano di prevenzione di corruzione dell'Agenzia. Tale articolo prevede specifici doveri di collaborazione che il personale deve rispettare nei confronti del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (RPCT).

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

Al fine di adempiere alla disciplina vigente, il Direttore dell'Agenzia, con determina n. 2805 del 26/10/2023, ha provveduto a nominare il RPCT in persona del Vicedirettore giuridico-amministrativo dell'Agenzia. Tale nomina risponde ai seguenti requisiti indicati dall'ANAC e, in particolare, all'esigenza di:

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

Il RPCT ha il compito di:

- elaborare/aggiornare annualmente la sezione Anticorruzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione da sottoporre all'approvazione del Direttore dell'AICS entro i termini previsti dalla normativa vigente;
- provvedere al monitoraggio periodico del PIAO, al fine di verificare l'idoneità e lo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione ivi previste. A tal fine redige e pubblica la Relazione annuale recante i risultati dell'attività svolta, entro i termini previsti dalla normativa vigente o comunicati da ANAC;
- segnalare al Direttore dell'Agenzia e all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) le "disfunzioni" inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indicare agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;
- controllare l'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente riguardo sia ai tempi sia alla qualità dei contenuti;
- controllare e garantire la regolare attuazione dell'accesso civico in base a quanto stabilito dalla normativa vigente e dalle procedure interne;
- ricevere ed istruire le segnalazioni di illeciti attraverso i canali di *whistleblowing* predisposti dall'AICS;
- vigilare sul rispetto della normativa in materia di inconferibilità e incompatibilità degli incarichi;
- individuare, d'intesa con il dirigente dell'Ufficio Risorse Umane, il personale da inserire nei percorsi di

formazione sui temi dell'etica e della legalità;

- verificare, d'intesa con il dirigente dell'Ufficio Risorse Umane, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici maggiormente esposti ai reati di corruzione;
- curare, in raccordo con i dirigenti dell'Ufficio Risorse Umane e dell'Ufficio Comunicazione e relazioni istituzionali, la diffusione della conoscenza dei codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale sulla loro attuazione, ai sensi dell'articolo 54, c. 7, del d. lgs. n. 165/2001, nonché la divulgazione secondo le disposizioni vigenti.

Il RPCT trasmette su base annuale una specifica informativa al Direttore sull'osservanza del Piano, segnatamente la Relazione Annuale predisposta sulla base delle direttive ANAC. Per l'anno 2024 la Relazione è stata predisposta entro il 31.1.2025, secondo quanto previsto nel comunicato del presidente dell'ANAC del 28 ottobre 2024, ed è disponibile sul sito dell'Amministrazione (link).

Per lo svolgimento delle sue funzioni, il RPCT dispone di supporto in termini di risorse umane, finanziarie e strumentali, adeguate alle dimensioni dell'Agenzia e, a tal fine, si avvale della collaborazione di n. 3 funzionari dell'Agenzia.

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

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

- il *Direttore in qualità di organo di indirizzo politico-amministrativo*:
 - nomina il Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza;
 - adotta il PIAO;
 - adotta tutti gli atti d'indirizzo di carattere generale che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione.
- i *Dirigenti* sono chiamati ad agire in qualità di "referenti" per l'anticorruzione e trasparenza nelle aree di relativa competenza ed in particolare a:
 - collaborare con il RPCT nell'attività di mappatura dei processi, nell'analisi e valutazione del rischio e nell'individuazione di misure di contrasto;
 - provvedere al monitoraggio periodico delle rispettive attività svolte nell'ufficio cui sono preposti, nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione;
 - concorrere alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione, controllandone il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti;
 - vigilare sul rispetto delle regole in materia di incompatibilità, cumulo degli impieghi e incarichi di lavoro da parte dei propri dipendenti (ai sensi dell'art. 12, n.7, del Codice Etico dell'Agenzia);
 - individuare, in collaborazione con il RPCT, il personale da inserire nei programmi di formazione;
 - fornire le informazioni e curare l'aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito;
 - fornire al RPCT tutte le informazioni da egli richieste nell'ambito dello svolgimento dei suoi compiti.
- i *Titolari di Sede estera* agiscono in qualità di "referenti" per l'anticorruzione e trasparenza nelle aree di relativa competenza ed in particolare a:
 - collaborare con il RPCT nell'attività di mappatura dei processi, nell'analisi e valutazione del rischio e nell'individuazione di misure di contrasto;

- provvedere al monitoraggio periodico delle attività individuate a rischio corruzione nei Paesi di competenza;
 - prestare un'attenzione rafforzata al rispetto delle disposizioni normative in materia di conflitto di interesse, incompatibilità, cumulo di impieghi, vigilando sul rispetto di tali disposizioni da parte del personale dipendente (art. 13 del Codice Etico dell'Agenzia);
 - alimentare regolarmente le parti di competenza della sezione "Amministrazione Trasparente" dei siti esteri.
- i *Dipendenti* sono tenuti a:
- osservare gli interventi contenuti nel Piano;
 - adempiere agli obblighi di pubblicazione e di trasparenza;
 - segnalare le situazioni di illecito, seguendo la relativa procedura;
 - segnalare ai propri dirigenti i casi di conflitto di interesse in cui possano e/o potrebbero essere coinvolti;
 - seguire i corsi di formazione obbligatoria relativi all'ambito di applicazione del presente Piano.
- i *Collaboratori esterni* sono tenuti a osservare le misure contenute nel Piano.

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

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

2.3.2 Elementi di contesto

L'Agenzia realizza le politiche di cooperazione allo sviluppo, svolgendo le necessarie attività di carattere tecnico-operativo connesse alle fasi di istruttoria, formulazione, finanziamento, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione internazionale allo sviluppo. Per realizzare la propria missione istituzionale l'Agenzia si serve di una rete di Sedi all'estero ed opera con numerosi *stakeholders* a livello nazionale ed internazionale.

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

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

Sul versante della trasparenza, inoltre, l'ambiente esterno può richiedere una valutazione sull'opportunità di pubblicazione di alcune informazioni previste dalla normativa italiana, ciò allo scopo di garantire la sicurezza del personale che opera con e per l'Agenzia in contesti bellici o potenzialmente ostili.

Oltre ai fattori istituzionali, anche quelli legati ai sistemi economici possono influire sui rischi connessi alla corruzione e sulla possibilità di approntare misure di contenimento del rischio efficaci. In alcuni casi, infatti, l'insufficiente presenza di operatori economici qualificati potrebbe impedire l'effettiva rotazione degli affidamenti, e ancora, la debolezza infrastrutturale dei Paesi può limitare la possibilità di interventi sul versante

della digitalizzazione dei processi, valga per tutti la inapplicabilità ai contesti esteri in cui opera l'Agenzia della nuova regolamentazione sull'appalto digitale.

2.3.3 Mappatura dei processi

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

Successivamente, nel corso del 2023, sono state riviste e consolidate le attività precedentemente mappate, coinvolgendo tutti gli Uffici della Sede centrale ed un campione selezionato di Sedi Estere (Libano, Tunisia e Kenya), che effettuano - con significativi margini di autonomia - sia attività connesse alla gestione amministrativa e del personale ad esse assegnato, sia attività relativa alla gestione dei progetti di cooperazione. Tale esercizio ha prodotto una mappatura coerente dei macroprocessi/attività dell'Agenzia, articolata in base ai diversi Uffici/Sedi di competenza. Nel corso del 2024 la mappatura è stata ulteriormente approfondita, tramite un percorso di analisi condotto con tutti gli uffici della Sede centrale, le tre Sedi estere coinvolte nel 2023 e l'aggiunta al campione della Sede del Mozambico.

La mappatura completa delle attività con i rischi associati è riportata nell' **Allegato 3 "Mappatura delle attività e analisi dei rischi di corruzione"**.

2.3.4 Obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza

Alla luce del contesto di riferimento, dell'esito degli esercizi di audit interno, dello stato di attuazione delle misure di prevenzione realizzate nel corso dei precedenti esercizi, si definiscono di seguito gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione dell'Agenzia:

- *Garantire una corretta gestione del rischio in materia di corruzione, secondo una logica integrata.*

Attraverso un approfondimento del concetto di corruzione, come declinato nel PNA 2022, gli *stakeholders* interni sono in grado di analizzare i processi, individuando eventuali rischi di *maladministration* sulla base di indicatori oggettivi e, conseguentemente, di definire una strategia per il loro trattamento;

- *Accrescere la consapevolezza del personale sui temi dell'etica e della legalità.*

Attraverso l'approfondimento del codice etico e la partecipazione alla giornata della trasparenza e ai seminari dedicati al tema, i dipendenti e collaboratori dell'Agenzia acquisiscono una maggiore consapevolezza del "costo" della corruzione e della necessità di rafforzare l'integrità della struttura e dei processi organizzativi dell'Agenzia.

- *Assicurare trasparenza e pubblicità delle procedure di attribuzione e gestione di fondi e del complesso dell'attività amministrativa.*

Attraverso l'implementazione del Portale dell'Amministrazione Trasparente (PAT), il principio di trasparenza è garantito dal personale che contribuisce alla pubblicazione di dati, documenti ed informazioni, in grado di assicurare un controllo diffuso sull'attività e sull'utilizzo delle risorse dell'Agenzia. L'accresciuta informatizzazione dei flussi verso il PAT riduce l'onere relativo alla pubblicazione e ne garantisce correttezza e tempestività.

- *Accrescere l'efficienza delle procedure dell'Agenzia.*

Un sistema di regole interno più chiaro contribuisce a definire meglio i ruoli dei diversi attori coinvolti nei processi, limita i fenomeni di *maladministration* e riduce l'ambito di discrezionalità.

2.3.5 La valutazione del rischio

La valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi, al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure organizzative correttive/preventive (trattamento del rischio). In coerenza con le indicazioni del PNA, tale fase, che prende a riferimento i risultati dei precedenti esercizi di valutazione, a sua volta, si articola nelle sottofasi di identificazione del rischio ed analisi dello stesso.

A partire dal 2023, sulla base delle esperienze maturate nei precedenti esercizi di valutazione, l'Agenzia ha adottato un approccio incentrato sul modello di *Enterprise Risk Management* (ERM), volto a consentire, in un'ottica organica e strutturata, la gestione delle varie tipologie di rischio (di corruzione, operativi, esogene, etc.) cui l'Agenzia e le proprie Sedi estere possono andare incontro, così da garantirne il relativo presidio. I principali *standard* presi a riferimento sono lo *Standard* ISO 31000: 2018 ed il *COSO Framework* 2017. Il Modello di *Enterprise Risk Management* (ERM) adottato in Agenzia è stato descritto nel Manuale di *Risk Management*, introdotto a maggio 2023 con determina direttoriale n. 1321 del 4/5/2023. Tale documento è articolato in tre sezioni e formalizza:

- i principi generali del processo ERM e gli standard di riferimento, "Modello di *Enterprise Risk Management*";
- la metodologia adottata dall'Agenzia: «Metodologia di gestione dei rischi»;
- gli attori del processo ERM e le relative responsabilità: "Processo di gestione dei rischi: procedura relativa alle fasi di *assessment* e trattamento del rischio".

Il Processo di analisi dei rischi di corruzione per l'anno 2025, condotto nel corso del secondo semestre 2024, ha portato alla revisione del "Registro degli eventi rischiosi" dell'amministrazione, con il coinvolgimento dei dirigenti delle aree di rispettiva competenza. Tale processo è stato svolto in coerenza con le espresse disposizioni dell'art. 16, commi 1, lett. I – *bis*) e I *ter*), del D.Lgs. 165/2001 secondo il quale ai dirigenti sono affidati poteri propositivi e di controllo e sono attribuiti obblighi di collaborazione, di monitoraggio e di azione diretta in materia di prevenzione della corruzione. L'attuazione delle finalità e delle disposizioni del presente documento rientrano nella responsabilità dirigenziale e concorrono alla valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Nell'esercizio di mappatura condotto per il Piao 2024 l'Agenzia si è avvalsa di un applicativo per la rilevazione iniziale dei rischi. Per il Piao 2025, dato il medesimo impianto relativo a identificazione di macroprocessi e rischi e relative misure di mitigazione, si è proceduto ad un aggiornamento della precedente rilevazione senza l'uso di programmi dedicati.

Per aggiornare il profilo di rischio di condotte illecite ex L. 190/2012, l'Agenzia ha trasmesso, secondo competenza, ai singoli Uffici di AICS e alle Sedi estere individuate nel 2023 come "pilota", l'estratto in formato excel della mappatura dei rischi di corruzione e delle misure di controllo riferita al singolo Ufficio / Sede effettuata nel 2023 per la predisposizione del PIAO 2024 / 2026, con richiesta di provvedere ad aggiornare, nel caso in cui se ne fosse ravvista l'opportunità, le informazioni ivi contenute. Inoltre, nel 2024 l'attività di risk assessment è stata estesa anche alle Sedi di Nairobi (Kenya) e Maputo (Mozambico).

L'Agenzia, per i rischi confermati rispetto all'esercizio precedente, ha inoltre condotto una revisione delle valutazioni del livello di rischio residuo nei casi in cui tale valutazione non fosse risultata coerente con il livello di rischio inerente e / o dell'efficacia delle misure di controllo in essere e / o con la motivazione del

livello di esposizione al rischio indicata dalla struttura competente. L'analisi ha confermato l'approccio di natura qualitativa; per ciascun rischio, il giudizio sul livello di esposizione e sulla conseguente necessità di prevedere misure di trattamento, ha tenuto conto di una serie di parametri (*risk indicator*) in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività:

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

Partendo dalla misurazione dei singoli indicatori, si è quindi pervenuti ad una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio. Completano il quadro delle informazioni richieste anche l'indicazione dei fattori abilitanti (ossia, la condizione che facilita il verificarsi del rischio), degli effetti/conseguenza collegati al manifestarsi del rischio specifico e della stima dell'efficacia dei sistemi di controllo vigenti (in base alla relativa completezza, efficacia, livello di implementazione).

Nell'ambito dell'attività di analisi del rischio, sono state oggetto di attenzione tutte le principali aree di rischio indicate dal P.N.A. come "comuni" a tutte le amministrazioni:

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

Al fine di una migliore contestualizzazione alla realtà dell'Agenzia, in linea con quanto eseguito nel rilevamento del Piao 2024, le aree 1, 2 e 6 del precedente elenco sono state sintetizzate in un'unica area definita "Coordinamento, gestione e controllo di iniziative di cooperazione" relativa all'attività *core* dell'AICS. Tale area ricomprende sia i rischi connessi ai rapporti con le Organizzazioni della società civile e altri soggetti di cooperazione, sia i rischi di natura amministrativo gestionale nel governo degli interventi che, determinando incertezza circa i ruoli e i meccanismi decisionali e di controllo, potrebbero lasciare spazio a potenziali

distorsioni. Sempre ai fini di una miglior contestualizzazione possibile, è stata altresì introdotta un'Area ulteriore dedicata ai "Controlli di sistema" e relativi ad aspetti specifici di competenza della Vicedirezione amministrativa e del RPCT.

Così come per il precedente ciclo di programmazione, per garantire maggior significatività e qualità alle informazioni presenti nei Registri, è stato adottato un approccio "combinato" per la gestione del rischio. Pertanto, gli Uffici/ Sedi estere, supportati dal Nucleo di supporto al RPCT, hanno mappato le attività di propria competenza e analizzato i rischi (quando presenti) definendo così il proprio Registro dei rischi (secondo un approccio bottom-up); successivamente tali informazioni sono state analizzate e validate dal RPCT (approccio top-down) per renderle coerenti con la metodologia di identificazione adottata e confermare/integrare le indicazioni provenienti dagli Uffici/ Sedi estere coinvolte e relative specificatamente alla programmazione delle misure di mitigazione.

All'esito della valutazione svolta dagli Uffici, quindi, il RPCT e i vertici dell'Amministrazione hanno definito le priorità di trattamento, selezionando rischi e misure prioritarie. Nel successivo paragrafo "Misure specifiche" sono descritte tali priorità mentre in allegato al Piano (Allegato 3) è riportato il dettaglio dei rischi e delle misure individuate.

In continuità con l'esercizio precedente, nel 2024 è stata effettuata l'analisi dei rischi di natura operativa. La stessa si basa sul *framework* di riferimento e sulle indicazioni metodologiche illustrate nel Manuale di *Risk Management* sopra citato e sulle informazioni raccolte e consolidate a partire dalla predisposizione del Piano 2023-2025.

L'attività, che ha coinvolto alcuni Uffici e un campione selezionato di Sedi estere, ha portato alla definizione di una Libreria dei rischi operativi, ossia di una "mappa concettuale" a supporto dell'attività di identificazione dei rischi, avente gli obiettivi di:

- **classificare** tutte le tipologie di rischio potenzialmente rilevanti per l'AICS secondo un approccio gerarchico e integrato;
- **definire** coerentemente i ruoli dei diversi attori (*risk owners*) coinvolti nel processo di analisi del rischio.

Secondo una prospettiva di miglioramento e affinamento continua, la Libreria stessa potrà essere rivista e consolidata diventando quindi la base di riferimento su cui condurre le successive analisi dei rischi che coinvolgeranno gli altri settori dell'Agenzia.

2.3.6 Il trattamento del rischio

In linea con quanto previsto dalla normativa anticorruzione, dal P.N.A. e dai successivi documenti dell'ANAC, all'interno del presente Piano sono stati identificati i controlli e le misure per prevenire i rischi per ciascun processo e area di rischio identificata. Le misure di prevenzione programmate per il periodo di riferimento, definite all'esito dell'analisi del rischio da parte degli Uffici e sedi estere dell'Agenzia, e della successiva attività di ponderazione e individuazione delle priorità da parte del RPCT e del vertice AICS, sono riportate nella scheda specifica nel paragrafo 2.3.6.2 Misure specifiche.

Nella predisposizione del Piano si è tenuto conto delle procedure e dei sistemi di controllo esistenti e già operanti e delle misure di prevenzione della corruzione già identificate nel precedente Piano e attuate o in via di attuazione (cfr. [schede di monitoraggio](#)).

In una logica di integrazione e selezione, alcune misure di carattere generale riportate nella Scheda 1 "Cronoprogramma delle misure di mitigazione del rischio di corruzione" concorrono anche alla performance

organizzativa dell'Amministrazione, come risulta dall'allegato Obiettivi e degli indicatori di Performance 2024-2026.

2.3.6.1 Misure a carattere generale

All'interno del presente Piano sono riportate le misure di carattere generale relative all'organizzazione nel suo complesso e le misure di trattamento specifiche, che riguardano invece singoli processi/attività a rischio e caratteristiche del peculiare contesto organizzativo in cui opera l'Agenzia. Gli interventi di carattere generale si riferiscono a:

- Trasparenza;
- Incompatibilità e inconferibilità;
- Codice Etico e di Comportamento;
- Formazione del personale in materia di anticorruzione;
- *Whistleblowing* e tutela del dipendente che segnala gli illeciti;
- Rotazione del personale;
- *Pantouflage*;
- Gestione del conflitto di interessi;

Non è stato dato uno specifico rilievo a quelle misure (Autorizzazione incarichi extraistituzionali, Patti di integrità) ove non sono stati realizzati aggiornamenti di rilievo; si rimanda quindi al precedente PIAO.

Per ciascuna misura si sintetizzano a seguire le attività realizzate e quelle programmate per il periodo di riferimento.

Trasparenza

La trasparenza è individuata quale misura fondamentale di prevenzione del rischio di corruzione. Oltre alle previsioni del D.lgs. 33/2013 che regola la materia con riferimento al complesso della Pubblica Amministrazione, l'impegno dell'Agenzia in termini di trasparenza risponde anche a quanto indicato dalla legge istitutiva, la quale all'art. 17 comma 9 prevede che l'AICS *realizzi e gestisca una banca dati pubblica nella quale sono raccolte tutte le informazioni relative ai progetti di cooperazione realizzati e in corso di realizzazione*. A tale scopo, è stato sviluppato il portale *OpenAid* nel quale è possibile rintracciare per tutti gli interventi a dono le informazioni circa *il Paese partner, la tipologia di intervento, il valore dell'intervento, la documentazione relativa alla procedura di gara, l'indicazione degli aggiudicatari* attraverso una navigazione agile. Le informazioni, pubblicate secondo lo standard IATI (*International Aid Transparency Initiative*) vengono aggiornate mensilmente con una procedura completamente automatica che preleva i dati dal sistema ERP dell'Agenzia e le rende disponibili sul portale. I risultati conseguiti con l'istituzione e l'aggiornamento di Openaid hanno permesso all'Agenzia di accrescere sensibilmente il suo score nell'ambito dell'*Aid transparency index*, passando dalla valutazione *"very poor"* nel 2016 a *"fair"* dal 2020. Nel corso dell'ultimo biennio l'Agenzia ha incrementato il suo ranking nell'indice di oltre 7 punti, passando da 53.9 del 2022 a 61.39 conseguendo il passaggio dal giudizio *"fair"* a *"good"* e dalla posizione 34/50 a 29/50 tra gli aderenti allo IATI.

Per quanto riguarda gli obblighi di pubblicazione di cui al D.lgs. 33/2013, l'**Allegato 2 "Sottosezione trasparenza"** del presente Piano riporta l'elenco dei dati, documenti, informazioni da pubblicare, con l'indicazione degli uffici responsabili per la trasmissione e per la pubblicazione delle stesse, le tempistiche di aggiornamento dei contenuti, il soggetto responsabile del monitoraggio.

In particolare, l'Allegato 2 è stato aggiornato alla luce del regime di trasparenza relativo ai contratti pubblici introdotto dal nuovo Codice di cui al D.lgs. 36/2023. Sulla trasparenza dei contratti pubblici è previsto:

- che le informazioni e i dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, nonché alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici, ove non considerati riservati ovvero secretati, siano tempestivamente trasmessi alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici (BDNCP) presso l'ANAC da parte delle stazioni appaltanti e dagli enti concedenti attraverso le piattaforme di approvvigionamento digitale utilizzate per svolgere le procedure di affidamento e di esecuzione dei contratti pubblici (art. 28); i contenuti minimi oggetto di trasparenza sono indicati al medesimo articolo 28 e sono stati successivamente integrati da quanto indicato dalla delibera dell'ANAC n. 261/2023;
- che spetta alle stazioni appaltanti e agli enti concedenti al fine di garantire la trasparenza dei dati comunicati alla BDNCP il compito di assicurare il collegamento tra la sezione «Amministrazione trasparente» del sito istituzionale e la stessa BDNCP, secondo le disposizioni di cui al D.lgs. 33/2013 e della Delibera ANAC n. 264/2023.

Nel 2023, al fine di accelerare i riscontri agli utenti, agevolare le comunicazioni interne e quelle con stakeholder e controinteressati, l'Agenzia ha predisposto un'apposita disciplina interna per la gestione delle istanze di accesso ([Linee guida recanti indirizzi operativi e applicativi per la gestione delle procedure di accesso agli atti ai sensi della Legge 7 agosto 1990, n. 241 \(recante nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi\) e ai sensi del D. Lgs. 33/2013](#)). Inoltre, è stato istituito un Registro degli accessi civici, con indicazione dell'oggetto e della data della richiesta nonché del relativo esito con la data della decisione. Dal 2023 esso è comprensivo anche delle richieste di accesso agli atti e viene pubblicato con cadenza semestrale sul sito dell'Agenzia.

Al fine di condividere con gli *stakeholder* interni ed esterni momenti di approfondimento sui temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione, anche per le prossime annualità è prevista l'organizzazione della "Giornata della Trasparenza".

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

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

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

Al fine di garantire il rispetto delle disposizioni sopra indicate, l'Agenzia richiede la dichiarazione di insussistenza delle cause di inconferibilità e ne effettua una verifica prima del conferimento dell'incarico e con cadenza annuale si richiede la dichiarazione di assenza delle cause di incompatibilità. A partire dal 2022, è stato predisposto un unico modello per semplificare le dichiarazioni rese anche ai sensi del d.lgs. 33/2013 (inconferibilità, incompatibilità e assenza di conflitti di interesse).

Nel corso del 2023 è stato predisposto, a cura dell'Ufficio Risorse umane in collaborazione con l'RPCT, che verificherà la regolare attuazione delle attività di controllo e di pubblicazione delle dichiarazioni, il piano dei controlli sulle dichiarazioni di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità relative agli incarichi dirigenziali e di vertice, recante le modalità di verifica delle dichiarazioni rese ([Piano dei controlli](#)). Nel 2024

sono stati effettuati i controlli sulle dichiarazioni di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità relative agli incarichi dirigenziali e di vertice secondo le modalità indicate nel piano dei controlli approvato nel 2023. Tale piano mantiene la propria efficacia e verrà utilizzato, salvo eventuali modifiche normative che ne provochino la revisione, anche per le verifiche programmate nel corso del 2025."

Codice Etico e di Comportamento

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

Il Codice etico dell'Agenzia è stato adottato il 29 agosto 2018 in via definitiva e successivamente aggiornato, con determina n. 311 del 17.12.2020, per garantire una maggiore coerenza con i pronunciamenti internazionali sul tema del rispetto dei diritti umani e del contrasto allo sfruttamento e agli abusi sessuali.

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

Nel 2023 l'Agenzia ha proceduto ad una ulteriore revisione del suo Codice etico, attualmente in attesa di approvazione, nelle more della ricezione del parere obbligatorio del CNCS (Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo). Ragione principale della presentazione di una nuova versione del Codice è stata quella di inserire all'interno dell'impalcatura originaria le modifiche che sono state apportate al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013, ad opera del D.P.R. n. 81 del 13 giugno 2023. In merito, si segnala che le variazioni più rilevanti hanno riguardato l'utilizzo delle tecnologie informatiche, dei mezzi di informazione e dei social media, il comportamento e le funzioni dei dirigenti, la previsione di cicli di formazione sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico a favore del personale.

Fra gli ulteriori aggiornamenti ai quali si è proceduto nella nuova stesura del Codice che tengono conto delle più recenti novità normative, particolare rilievo assume l'adeguamento del testo alle previsioni della nuova disciplina in materia di segnalazioni di illeciti di cui al d.lgs. n. 24 del 10 marzo 2023 *"Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali"* (*"whistleblowing"*).

Un intervento di notevole importanza ha, poi, inciso sulla struttura del Codice etico stesso, laddove sono stati integrati nuovi articoli relativi alla prevenzione e alla lotta contro il *mobbing*, che richiamano il contenuto di quanto previsto dal Codice del Ministero degli Affari Esteri in materia, al quale fino ad ora era previsto un mero rinvio; in proposito, sono stati introdotti e ripensati gli articoli relativi agli organi paritetici e di ascolto.

In proposito, all'esito della rilettura del Codice etico e di comportamento, è stata operata una revisione anche del Codice PSEAH, che ne costituisce parte integrante; nello specifico, anche nel corpo di tale Codice

sono stati meglio definiti i ruoli degli organismi di prevenzione e di ascolto e riviste le procedure descritte, soprattutto quelle formali, nel rispetto della nuova disciplina sulle segnalazioni di illeciti.

Di conseguenza, l'Agenzia ha cominciato a predisporre suoi strumenti per l'attuazione delle previsioni del Codice. In primo luogo, all'esito di procedura di selezione, è stata individuata la figura della Consigliera di fiducia AICS, la quale, al momento, è in procinto di adottare il Regolamento per l'accesso allo Sportello di ascolto, che organizzerà e coordinerà al fine di fornire assistenza al personale, in Italia e all'estero, nonché alle/ai beneficiarie/i - diretti o indiretti - degli interventi di cooperazione allo sviluppo ed aiuto umanitario, seguendo un approccio incentrato sulla vittima/sopravvissuta. Lo Sportello di ascolto è la prima struttura di supporto per chiunque, dipendente, collaboratore a qualsiasi titolo o beneficiario/a dell'AICS, incluso nelle Sedi estere, ritenga di essere in situazioni di disagio derivanti da molestie, discriminazioni e mobbing, ovvero vittima/sopravvissuta a molestie, abusi o sfruttamento sessuali nell'ambito delle attività realizzate o finanziate dall'AICS. In secondo luogo, anche il CUG è in procinto di aggiornare il proprio Regolamento in aderenza alla "struttura" degli organi paritetici e di ascolto come ripensata dal Codice.

Ancora, in seno al Codice etico, sono stati riformulati gli articoli relativi alle disposizioni sui conflitti di interessi e sulle incompatibilità, in linea con quanto illustrato dal Regolamento interno per la disciplina degli incarichi extra-istituzionali del personale dipendente dell'AICS; sono state inoltre rimodulate alcune prescrizioni sul tema per garantire la coerenza interna del Codice, rendendolo, allo stesso tempo, conforme a quanto stabilito a riguardo da quello nazionale.

Formazione del personale in materia di anticorruzione

Anche nel 2024 l'Agenzia ha profuso un significativo impegno per garantire adeguati cicli formativi al personale su normativa e strumenti di prevenzione della corruzione, con specifico focus sulle azioni implementate dall'Agenzia. La formazione, che rappresenta un obbligo per i dipendenti, è stata erogata attraverso le seguenti modalità:

- formazione generale a tutto il personale dell'Agenzia, incluso quello operante presso le sedi estere, focalizzata sui temi dell'etica, della prevenzione della corruzione e della trasparenza, grazie alla convenzione definita con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA). Il corso, della durata complessiva di 8 ore, è stato strutturato in 4 ore di lezione sincrona e 4 ore di video-lezioni fruibili autonomamente. Al termine delle attività è stato realizzato un test di valutazione finale. Per dare a tutti la possibilità di partecipare, sono state previste due edizioni del corso che hanno visto la partecipazione di circa 165 dipendenti.
- Formazione specialistica in materia di anticorruzione per personale dirigenziale, rivolta a tutti i dirigenti dell'AICS, che sono stati coinvolti nella partecipazione al seminario tematico dal titolo "Corruzione internazionale: strategie e strumenti di contrasto". Tale iniziativa, organizzata in modalità e-learning tramite piattaforma SNA, ha previsto incontri "live webinar" di 3 ore nel maggio 2024 incentrati su "Implementazione degli obblighi contro la corruzione internazionale previsti dalla Convenzione anticorruzione dell'OCSE", "Il whistleblowing come strumento per facilitare l'emersione dei reati di corruzione internazionale" e "La repressione della corruzione internazionale e dei reati economici transnazionali".
- Formazione specifica per il personale impiegato nelle aree a maggior rischio corruzione, che ha coinvolto il personale impiegato nelle aree a maggior rischio corruzione sulla materia del Nuovo Codice degli appalti facendo ricorso alla piattaforma Syllabus. Tra tutti i dipendenti sono stati individuati quelli afferenti alle aree a rischio ed avviati alla formazione: 23 di essi hanno completato il corso formativo introduttivo e 34 hanno completato il corso di formazione base.

- Nel mese di novembre del 2024 si è inoltre svolta un'iniziativa formativa interna, in materia di protezione dei dati personali di cui al Regolamento (UE) 2016/679, rivolta a tutto il personale delle Sedi estere, della durata di 6 ore.

Anche per il triennio 25-27 l'attività formativa proseguirà in accordo tra il RPCT e l'Ufficio XI "Risorse Umane" per individuare il programma formativo sui temi dell'etica e della legalità di volta in volta più attinente e i dipendenti operanti in aree a maggior rischio corruzione da sottoporre prioritariamente alla formazione. Nel corso del 2025, inoltre, specifiche sessioni formative saranno indirizzate in particolare ad illustrare le novità del Codice etico e PSEAH in corso di revisione che non si è ancora conclusa;

Per ulteriori dettagli, si rimanda alla parte specifica dedicata ai "Fabbisogni formativi" nella sezione 3.3.2 del presente documento.

Whistleblowing e tutela del dipendente che segnala gli illeciti

Nel corso del 2023 è entrato in vigore il decreto legislativo 24/2023 attuativo della direttiva europea 2019/1937. Al fine di conformare la normativa interna alle novità legislative, con determina n. 2336 del 30/8/2023 l'Agenzia ha aggiornato la [procedura per la gestione delle segnalazioni](#) di illeciti.

Scopo della disciplina è quello di rimuovere i fattori che possono ostacolare o disincentivare le segnalazioni di illeciti, fornendo al *whistleblower* chiare indicazioni operative circa l'oggetto, i contenuti, i destinatari e le modalità di trasmissione delle segnalazioni, nonché in merito alle forme di tutela che vengono offerte dall'ordinamento sia al segnalante sia ad altri soggetti valutati meritevoli di tutela (colleghi, facilitatori, etc.).

Contestualmente, sono state apportate le adeguate necessarie alla piattaforma informatica introdotta nel 2021 per l'invio e gestione dei casi di *whistleblowing*. La piattaforma [PAWhistleBlowing](#), dotata di strumenti di crittografia, rappresenta il canale più idoneo per garantire la riservatezza dell'identità del segnalante, del contenuto trasmesso e della relativa documentazione. La piattaforma adotta modalità di trattamento dei dati personali conformi ai principi e alle disposizioni del Regolamento europeo per la protezione dei dati personali UE 2016/679 (GDPR) e consente la compilazione, l'invio e la ricezione delle segnalazioni in forma riservata, nonché la possibilità per il RPCT che riceve tali segnalazioni, di comunicare con il segnalante anche senza conoscerne l'identità. Quest'ultima viene infatti segregata dal sistema informatico che la tiene separata dai contenuti della segnalazione. Ove ne ricorra la necessità, il RPCT può chiedere l'accesso all'identità del segnalante nei soli casi in cui ciò sia strettamente necessario nei termini disciplinati dalla Legge 179/2017.

Al fine di favorire il più ampio utilizzo, la piattaforma è stata predisposta anche nelle lingue maggiormente utilizzate nei paesi beneficiari degli interventi di cooperazione e l'accesso è reso disponibile anche attraverso i siti delle sedi estere dell'AICS. Nel periodo di riferimento del presente Piano sarà cura del RPCT organizzare momenti di condivisione e sensibilizzazione del personale sull'istituto del *whistleblowing* e sugli strumenti di tutela previsti dalla normativa, come accaduto nel corso della Giornata della Trasparenza 2024.

Rotazione del personale

La rotazione c.d. "ordinaria" del personale addetto alle aree a più elevato rischio di corruzione rappresenta, tra gli strumenti di prevenzione della corruzione, una misura rilevante da contemperare tuttavia con il buon andamento, l'efficienza e la continuità dell'azione amministrativa. Gli Orientamenti 2022 dell'ANAC

invitano le amministrazioni a chiarire in apposito atto i criteri, le tempistiche e le modalità per l'attuazione della misura. È fondamentale che la rotazione sia programmata su base pluriennale, tenendo in considerazione le peculiarità della singola Amministrazione, rispettando il criterio della gradualità per mitigare l'eventuale impatto sull'attività degli uffici.

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

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

Con determina del Direttore n.376 del 23/12/2021, l'Agenzia ha adottato Linee Guida sui criteri di nomina e rotazione dei RUP e dei componenti delle commissioni giudicatrici, ponendo le basi per un processo di rotazione anche per questa tipologia di incarichi; tale atto è stato aggiornato nel corso del 2023 alla luce del nuovo Codice dei contratti pubblici. La contestuale adozione, sul finire del 2023, del Regolamento sulla istituzione, gestione e aggiornamento dell'elenco dei RUP (Responsabile Unico del Progetto) e del Regolamento per la disciplina dei criteri di attribuzione degli incentivi di cui all'art. 45 del d.lgs. n. 36/2023 ha permesso, nel 2024, di avviare un processo strutturato di monitoraggio dell'avvenuta rotazione dei RUP, in un'ottica di garanzia dell'efficienza dell'azione pubblica.

Pantouflage

L'art. 1, co. 42, lett. l), della l. 190/2012 ha inserito all'art. 53 del d.lgs. 165/2001 il co. 16-ter che dispone il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. Sulla base dei pareri espressi da ANAC il rischio di precostituirsi situazioni lavorative favorevoli può configurarsi anche in capo al dipendente che ha comunque avuto il potere di incidere in maniera determinante sulla decisione oggetto del provvedimento finale, collaborando all'istruttoria, ad esempio, attraverso la elaborazione di atti endoprocedimentali obbligatori.

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

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

Gestione dei conflitti di interesse. Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse

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

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

La segnalazione del conflitto deve essere indirizzata al dirigente, il quale, esaminate le circostanze, valuta se la situazione realizza un conflitto di interesse idoneo a ledere l'imparzialità dell'azione amministrativa. Qualora il conflitto riguardi il dirigente, a valutare le iniziative da assumere sarà il RPCT.

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

Nel corso del 2022, l'Agenzia ha provveduto alla predisposizione dei format per la dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi rese da parte dei dipendenti al momento dell'assegnazione all'ufficio e all'atto di assumere incarichi come membri di commissioni, nonché da parte dei titolari di incarichi di collaborazione autonoma. Nel 2024 sono stati effettuati i controlli sulle dichiarazioni di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità relative agli incarichi dirigenziali e di vertice secondo le modalità indicate nel piano dei controlli approvato nel dicembre 2023. Tale piano mantiene la propria efficacia e verrà utilizzato, salvo eventuali modifiche normative che ne provochino la revisione, anche per le verifiche programmate nel corso del 2025.

2.3.6.2 Misure specifiche

Il processo di valutazione dei rischi condotto dagli Uffici in Italia e dalle Sedi estere, ha individuato alcuni rischi prioritari, riportati nella tavola seguente, per il trattamento dei quali sono previste misure specifiche da realizzare nel periodo di riferimento del presente Piano.

Tavola Y- Rischi e misure prioritarie

Area di rischio	Macro-processo	Attività	Descrizione del rischio	Misure di mitigazione
Acquisizione e gestione del personale; Incarichi e nomine.	Gestione giuridica del personale e selezioni	Selezione del personale	Inosservanza di procedure comparative per il conferimento di incarichi di consulenza o collaborazione allo scopo di favorire specifici soggetti.	Regolamentare il numero massimo di anni di incarico di consulenza o collaborazione che è possibili coprire in un intervallo di tempo
Acquisizione e gestione del personale; Incarichi e nomine.	Gestione giuridica del personale e selezioni	Selezione del personale	Illecita diffusione, da parte della commissione e/o della struttura incaricata dell'istruttoria, di notizie riservate in merito alle prove concorsuali.	Studio di fattibilità per il miglioramento dei sistemi informatici di gestione delle procedure concorsuali in termini di sicurezza
Coordinamento, gestione e controllo di iniziative di cooperazione	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Gestione iniziative non deconcentrate in qualità di responsabile	Mancata o insufficiente verifica dello stato avanzamento delle attività al fine di evitare decurtazioni di contributi a favore degli Enti Esecutori o al fine di un beneficio personale	Definizione di una metodologia di monitoraggio e di un Piano dei controlli di secondo livello sull'andamento delle iniziative presso le Sedi Estere
Coordinamento, gestione e controllo di iniziative di cooperazione	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Gestione iniziative non deconcentrate in qualità di responsabile	Omissioni di controllo o creazione di corsie preferenziali al fine di ottenere benefici personali	
Contratti pubblici	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Mancato rispetto del principio di rotazione dell'affidamento e/o degli inviti	Controlli, in sede di audit, sulle motivazioni in caso di mancata rotazione degli operatori economici

Con riferimento all'area di rischio afferente all'attività *core* dell'Agenzia, relativa al coordinamento e alla gestione degli interventi di cooperazione, nell'analisi del rischio si è tenuto conto della diversità delle tipologie di interventi e del diverso ruolo dell'Agenzia nell'ambito delle varie fasi del ciclo di vita delle iniziative (programmazione, identificazione, esecuzione, rendicontazione, monitoraggio).

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

ID	Codifica (tipologia di intervento)	Rif. L. 125/2014	Partecipazione al processo decisionale	
A	DONI*	–		
A.1	Contributi multilaterali	Art. 7	delibera CC	-

ID	Codifica (tipologia di intervento)	Rif. L. 125/2014	Partecipazione al processo decisionale	
A.2	Contributi bilaterali	Art. 5	delibera CC	istruttoria tecnica/giuridica AICS
A.3	Interventi internazionali di emergenza umanitaria	Art. 10	delibera del VM	istruttoria tecnica/giuridica AICS
A.4	Contributi ad iniziative della società civile	Art. 26	delibera CC	istruttoria tecnica/giuridica AICS
A.5	Finanziamenti ad Amministrazioni, enti pubblici, di ricerca e università	Art. 9	delibera CC	istruttoria tecnica/giuridica AICS
A.6	Finanziamenti a soggetti privati	Art. 27 commi 1 e 2	delibera CC	istruttoria tecnica/giuridica AICS
B	CREDITI D'AUTO	—		
B.1	Crediti concessionali	Art. 8	delibera CC	istruttoria tecnica/giuridica/finanziaria AICS
B.2	Crediti agevolati destinati ad "imprese miste"	Art. 27 comma 3	delibera CC	istruttoria tecnica/giuridica/finanziaria AICS
C	PARTECIPAZIONE AI PROGRAMMI DI COOPERAZIONE DELL'UE	Art. 6	delibera Direttore AICS	istruttoria tecnica/giuridica AICS

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

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

Nella gestione degli interventi di cooperazione, l'AICS si è dotata di un sistema di procedure di controlli per garantire il corretto utilizzo delle risorse assegnate. L'Agenzia è tuttavia impegnata in un costante sforzo per l'accrescimento di efficacia, efficienza e correttezza nella gestione delle iniziative, attraverso il perfezionamento del proprio assetto organizzativo e procedurale, con la definizione di un coerente modello di ripartizione di funzioni tra centro e periferia. Con Determina Direttoriale n.336 del 7.02.2024 di adozione delle nuove procedure per la gestione delle iniziative a dono di cooperazione allo sviluppo e di emergenza sono stati delineati i flussi procedurali interni all'AICS relativi al ciclo di vita delle iniziative di cooperazione allo sviluppo e di emergenza, con particolare riguardo alle fasi della programmazione, identificazione, formulazione, verifica, finanziamento e gestione delle iniziative medesime.

Le nuove procedure si fondano su un principio di rafforzamento del ruolo di valutazione delle iniziative da parte della Sede centrale, in particolare degli uffici della VDT, prevedendo, al contempo che la responsabilità e la gestione delle stesse sia demandata, in larga parte, ai titolari delle sedi estere o ai dirigenti degli Uffici tecnici della VDT qualora soggetti proponenti.

È stato inoltre definito il coinvolgimento della VDA ed in particolare degli Uffici IX e X in più fasi procedurali, con l'individuazione di specifiche attività in capo agli stessi per l'effettivo avvio e per l'esecuzione delle iniziative.

L'adozione di tali procedure ha contribuito a consolidare il sistema di *governance* dell'Agenzia, rafforzando a tal fine anche i sistemi di controllo interno, attraverso il potenziamento dei sistemi informativi ed informatici, nonché il consolidamento delle procedure e dei processi autorizzativi correlati, con chiarezza di tempi, ruoli e responsabilità cui imputare le differenti fasi procedurali.

2.3.7 Monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione

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

Monitoraggio di I livello e II livello.

Il RPCT, attraverso la sua struttura di supporto e la rete dei referenti, effettuerà monitoraggi in itinere rispetto all'attuazione del cronoprogramma di cui alla Scheda 1 e degli indicatori connessi alle diverse misure. Con cadenza almeno semestrale, il RPCT trasmetterà schede di monitoraggio ed organizzerà incontri ad hoc con i dirigenti degli Uffici e i titolari delle sedi all'estero, al fine di ottenere indicazioni su eventuali criticità riscontrate nell'adozione delle misure di trattamento del rischio, con particolare riferimento all'assolvimento degli obblighi di trasparenza. I monitoraggi saranno effettuati in collaborazione con la struttura competente per la gestione del ciclo della performance, al fine di procedere con verifiche coordinate.

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

Al fine di dare evidenza dello stato di attuazione del Piano e dell'attività di monitoraggio svolta, il Responsabile delle Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, secondo il calendario indicato dall'ANAC, adempirà all'obbligo di compilare la Relazione annuale e di curarne la trasmissione al Direttore dell'Agenzia e all'OIV. La Relazione contiene la valutazione del Responsabile rispetto all'effettiva attuazione degli interventi di prevenzione della corruzione, con la formulazione di un giudizio sulla loro efficacia, oppure, laddove gli interventi non siano state attuati, sulle motivazioni della mancata attuazione.

A partire dal 2022 gli esiti dei monitoraggi delle misure di prevenzione, formulati sulla base del cronoprogramma di cui alla scheda 1, sono oggetto di pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente del sito ([schede di monitoraggio](#)).

Con riferimento agli obblighi di trasparenza, in aggiunta ai monitoraggi effettuati dall'OIV in occasione delle attestazioni, lo staff del RPCT effettuerà verifiche almeno trimestrali su un campione di informazioni e di sedi estere.

Scheda 1: Cronoprogramma delle misure di mitigazione del rischio di corruzione

Codice	Misure	Ufficio/ Soggetto responsabile	Indicatore/ target	2025	2026	2027
--------	--------	--------------------------------------	--------------------	------	------	------

MISURE GENERALI

MG1	Aggiornamento del registro dei rischi	RPCT	Grado di attuazione=100%	X	X	X
MG2	Aggiornamento PIAO	RPCT	Grado di attuazione=100%	X	X	X
MG3	Monitoraggio PIAO misure generali e specifiche	RPCT	n. monitoraggi online=2	X	X	X
MG4	Relazione RPCT	RPTC	Grado di attuazione=100%	X	X	X
MG5	Portale amministrazione trasparente (PAT) – adeguamento alle nuove modalità di trasparenza previste dal Codice dei contratti pubblici	RPCT Ufficio VIII	% affidamenti Italia trasmessi alla Banca dati nazionali Contratti pubblici (BDNCP)= 100%	X	X	X
MG6	Giornata della trasparenza	RPCT	Grado di attuazione=100%	X	X	X
MG7	Adozione del Codice etico e di comportamento a valle dell'acquisizione dei pareri CNCS e OIV	RPCT	Grado di attuazione=100%	X		
MG8	Inconferibilità e incompatibilità incarichi dirigenziali – dichiarazioni annuali e verifiche su inconferibilità	Ufficio XI	dichiarazioni verificate /incarichi conferiti=1	X	X	X
MG9	Rotazione - monitoraggio annuale	RPCT	% dirigenti ruotati in accordo con la procedura in vigore=100%	X	X	X
MG10	Formazione generale in materia di anticorruzione	Ufficio XI	% nuovi assunti formati=100%	X	X	X
MG11	Formazione specialistica in materia di anticorruzione per personale dirigenziale	Ufficio XI	n. dirigenti coinvolti in iniziative formative/n. dirigenti presenti=1	X	X	X
MG12	Formazione specifica per il personale impiegato nelle aree a maggior rischio corruzione	Ufficio XI	n. dipendenti coinvolti in formazione su appalti=30	X	X	X
MG13	Tenuta del Registro degli accessi	Ufficio IX RPCT	Periodicità di aggiornamento sul PAT=semestrale	X	X	X
MG14	Gestione delle dichiarazioni sul conflitto d'interessi relative al personale (Completamento della modulistica e condivisione con sedi e uffici)	Ufficio XI RPCT	Grado di attuazione=100%	X	X	X

MISURE SPECIFICHE

MS1	Rotazione RUP - Monitoraggio dell'avvenuta rotazione	RPCT/Ufficio IX	Grado di attuazione=100%	X	X	X
MS2	Implementazione dei registri dei beni gratuitamente devoluti presso le Sedi	Ufficio VIII Sedi estere	Grado di attuazione=100%	X		



MS3	Studio di fattibilità sull'introduzione di un sistema di reportistica sul modulo Sigov relativo alle varianti non onerose	VDT RPCT	Grado di attuazione=100%	X		
MS4	Implementazione del piano di audit attraverso la verifica dell'attuazione delle misure anticorruptive in seno all'Agenzia (pantouflage, mancata rotazione degli operatori economici, artificiosi frazionamenti, missioni del personale delle sedi estere)	VDA	% audit realizzati/audit previsti dal Piano=100%	X	X	X
MS5	Definizione di una Metodologia di monitoraggio e di un Piano dei controlli di secondo livello sull'andamento delle iniziative presso le Sedi Estere	VDT	Stesura Metodologia e Piano Grado di attuazione=100%		X	

SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura organizzativa

3.1.1 Organi e articolazione degli uffici

Gli **organi** dell'Agenzia sono il Direttore, il Comitato Direttivo, il Collegio dei Revisori dei Conti.

Il vertice dell'agenzia è rappresentato dal **Direttore**, nominato dal Presidente del Consiglio dei ministri. Il Direttore è l'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Agenzia, la rappresenta, ne dirige e controlla l'attività ed è responsabile della gestione e del conseguimento degli obiettivi. In particolare:

- propone per l'approvazione del Ministro il regolamento di organizzazione;
- propone per l'approvazione del Ministro, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, il regolamento di contabilità;
- stipula la convenzione con il Ministro;
- predispone e sottopone al Ministro il bilancio preventivo e il conto consuntivo;
- fatti salvi i poteri di proposta attribuiti dalla legge istitutiva alla DGCS, propone al Comitato Congiunto le iniziative da approvare e lo informa di quelle sulle quali dispone autonomamente;
- adotta gli atti di gestione necessari per il conseguimento degli obiettivi dell'Agenzia e, nell'ambito della programmazione annuale, esercita i relativi poteri di spesa, fatte salve le competenze dei dirigenti e fermo restando il limite di cui all'articolo 17, comma 6, della legge istitutiva;
- svolge funzioni di impulso, coordinamento, direzione, vigilanza e controllo nei confronti degli uffici e delle sedi all'estero;
- conferisce gli incarichi dirigenziali di livello non generale e propone al Ministro il conferimento degli incarichi di livello dirigenziale generale;
- assegna ai dirigenti gli obiettivi da perseguire per l'attuazione dei programmi e la responsabilità di specifici progetti;
- attribuisce ai capi degli uffici e delle sedi all'estero le risorse finanziarie, umane e strumentali;
- cura le relazioni sindacali, definisce le politiche d'incentivazione, di formazione e d'impiego ottimale del personale;
- propone al Ministro la nomina dei componenti del comitato direttivo, ne convoca e presiede le riunioni;
- previa autorizzazione del Comitato Congiunto, nel rispetto dell'articolo 17, comma 7, della legge istitutiva, istituisce o sopprime le sedi all'estero e ne determina l'ambito territoriale di competenza;
- assicura il supporto dell'Agenzia al MAECI nelle attività di natura tecnico-operativa previste dalla legge istitutiva;
- svolge le funzioni ed attività amministrative non espressamente attribuite al Comitato Direttivo dalle norme vigenti e dal presente statuto.

L'incarico di direttore, da affidarsi a persone di particolare e comprovata qualificazione professionale e in possesso di documentata esperienza in materia di cooperazione allo sviluppo ha durata massima di quattro anni, rinnovabile una sola volta.

Con il Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 23 novembre 2023, n. 4142 (registrato alla Corte dei conti il 7 dicembre 2023 – Reg. Prev. n. 3184) è stato conferito al dott. Marco Riccardo Rusconi l'incarico di Direttore dell'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo.

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

- formulando proposte in ordine alla programmazione delle attività dell'Agenzia;
- individuando misure e iniziative dirette a favorire l'economicità della gestione;
- esprimendo un parere sulle proposte dell'Agenzia al Comitato Congiunto;
- esprimendo un parere sugli schemi di convenzione con il MAECI e con altre amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 17, comma 4, della legge istitutiva;
- esprimendo un parere sulla proposta di bilancio preventivo e sul conto consuntivo dell'Agenzia;
- esprimendo, su richiesta del Ministro, un parere su proposte di modifica dello Statuto e dei regolamenti di organizzazione e di contabilità.

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

La struttura organizzativa dell'Agenzia è articolata in Uffici centrali, cui fanno capo attività di indirizzo, funzionamento, coordinamento e controllo, e Sedi periferiche, cui competono le iniziative di cooperazione sviluppate all'estero.

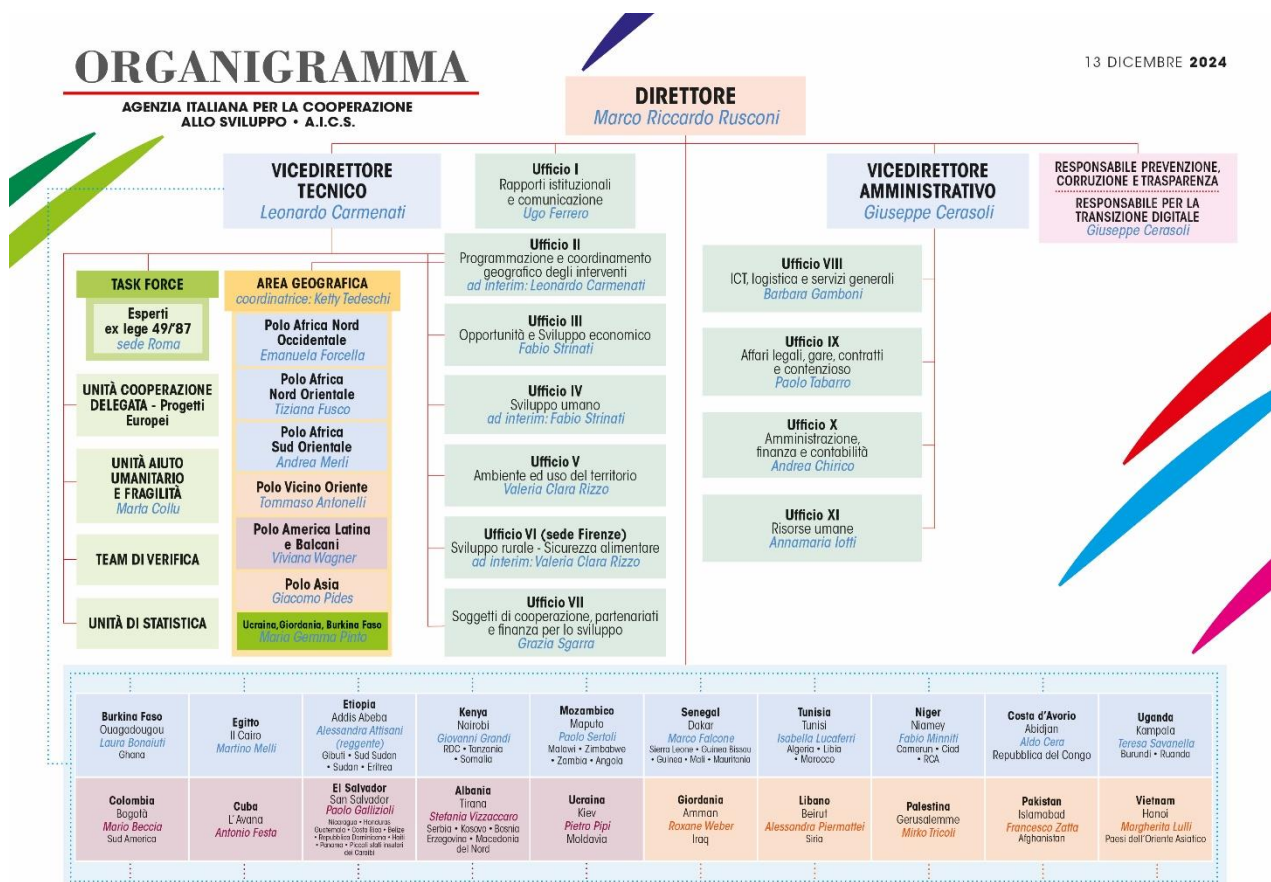
La sede centrale è situata a Roma, dove operano gli uffici che assicurano il supporto tecnico e amministrativo al Direttore.

In Italia è presente una seconda struttura a Firenze, nella sede storica dell'ex Istituto Agronomico d'Oltremare (soppresso e assorbito dall'Agenzia a seguito della riforma normativa), sede dell'Ufficio sviluppo rurale e sicurezza alimentare.

ORGANIGRAMMA

AGENZIA ITALIANA PER LA COOPERAZIONE
ALLO SVILUPPO • A.I.C.S.

13 DICEMBRE 2024



3.1.2 Organizzazione territoriale

Per lo sviluppo delle proprie attività nei Paesi partner, l'Agenzia si avvale di sedi all'estero che possono essere delegate alla gestione delle iniziative di cooperazione e delle relative risorse, nei limiti previsti dall'articolo 17, comma 3, della legge istitutiva. Lo Statuto prevede la possibilità di istituire fino a un massimo di 30 sedi, al 31.12.2024 sono 20 le sedi attive all'estero.

Località sede estera	Ambito territoriale di competenza
Abidjan	Costa d'Avorio, Repubblica del Congo
Addis Abeba	Etiopia, Eritrea, Gibuti, Sudan, Sud Sudan
Amman	Giordania, Iraq
Beirut	Libano, Siria
Bogotà	Tutti i Paesi del continente sudamericano
Dakar	Senegal, Guinea Bissau, Guinea, Mali, Mauritania, Sierra Leone
Gerusalemme	Palestina
Hanoi	Tutti i Paesi dell'area estremo-orientale non assegnati ad altre sedi

Località sede estera	Ambito territoriale di competenza
Kampala	Uganda, Burundi, Ruanda
Il Cairo	Egitto
Islamabad	Pakistan, Afghanistan
Kiev	Ucraina, Moldavia
L'Avana	Cuba
Maputo	Mozambico, Anzola, Malawi, Zambia, Zimbabwe
Nairobi	Kenya, Repubblica Democratica del Congo, Somalia, Tanzania
Niamey	Niger, Camerun, Ciad, Repubblica Centrafricana
Ouagadougou	Burkina Faso, Ghana
San Salvador	El Salvador, Belize, Costa Rica, Guatemala, Haiti, Honduras, Nicaragua, Panama, Repubblica Dominicana, piccoli Stati insulari dei Caraibi
Tirana	Albania, Bosnia-Erzegovina, Kosovo, Macedonia del Nord, Serbia
Tunisi	Tunisia, Algeria, Libia, Marocco

I Titolari delle sedi all'estero rispondono al Direttore dell'Agenzia, da cui dipendono gerarchicamente, per l'uso delle risorse e per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Nelle sedi all'estero può essere inviato personale dell'Agenzia e reclutato personale localmente.

L'autonomia gestionale e finanziaria e le modalità di rendicontazione delle sedi estere sono disciplinate dal Regolamento di Contabilità.

Inoltre, lo Statuto assegna alle sedi estere un importante ruolo nel rafforzamento dell'efficacia degli interventi in loco del "sistema italiano della cooperazione allo sviluppo", col compito di creare connessioni e promuovere il coordinamento e lo scambio di informazioni con gli operatori delle organizzazioni della società civile, delle università, degli enti pubblici, delle altre amministrazioni, delle camere di commercio, degli enti locali, delle imprese profit che realizzano iniziative di cooperazione.

3.1.3 Risorse umane

L'organico è un nodo cruciale, su cui hanno influito la protratta fase di *start up* dell'Agenzia e da ultimo la sospensione, a causa dell'emergenza pandemica, delle procedure concorsuali avviate.

L'organico di fatto operativo, sia in termini di figure dirigenziali, sia in termini di funzionari, è pertanto ancora ridotto rispetto alla dotazione organica prevista per il pieno funzionamento dell'AICS.

Le risorse umane impiegate dall'Agenzia per lo sviluppo della propria attività istituzionale sono al momento classificabili nelle seguenti tipologie:

- personale a tempo indeterminato con qualifica dirigenziale;
- personale a tempo indeterminato non dirigenziale (c.d. aree funzionali);

- personale comandato dirigenziale e non dirigenziale, dipendente di altre Amministrazioni pubbliche ma operante presso e per conto dell'Agenzia;
- personale a tempo indeterminato assunto con contratti di diritto privato in qualità di esperto ex art. 32, comma 4, L. n. 125/2014 (ad esaurimento);
- personale di concetto, esecutivo e ausiliario a tempo indeterminato assunto con contratti di diritto locale a tempo determinato e indeterminato presso le sedi estere;
- personale esperto a tempo determinato assunto con contratti di diritto locale presso le sedi estere.

Il personale di ruolo conta al 31 dicembre 2024 n. 172 unità (n. 141 dell'Area dei funzionari, n. 29 dell'Area degli Assistenti, n. 2 dell'Area degli Operatori), cui si aggiungono n. 6 unità (n. 5 dell'Area dei funzionari e n. 1 dell'Area degli Assistenti) in comando da altre amministrazioni. Sempre alla data del 31 dicembre 2024 risultano ancora in servizio n. 6 esperti ex art. 32, comma 4, L. n. 125/2014.

Il personale dirigenziale in servizio al 31 dicembre 2024 conta n. 12 unità (n. 2 dirigenti di I fascia, n. 7 dirigenti di II fascia, n. 2 dirigenti in comando di II fascia, n. 1 dirigente assunto ex art. 19, comma 6, D.lgs. n. 165/2001), oltre al Direttore.

Delle suddette unità di personale, al 31 dicembre 2024, n. 27 risultavano incaricate all'estero: trattasi di n. 1 dirigente, n. 3 esperti di cooperazione e n. 23 funzionari incaricati in qualità di titolari e vice-titolari delle 20 sedi estere dell'agenzia.

Tabella 1: personale in servizio al 31.12.2024 – valori assoluti

PERSONALE IN SERVIZIO AL 31/12/2024	UOMINI	DONNE
Dirigenti ruolo	5	4
Dirigenti comando	2	1
Area dei funzionari ruolo	50	91
Area dei funzionari comando	0	5
Area degli operatori ed assistenti ruolo	13	18
Area degli assistenti comando	0	1
Esperti	3	3
Totale	73	123
Totale personale	196	

3.2 Organizzazione del lavoro agile

3.2.1 Livello di attuazione del lavoro agile

Il lavoro agile delinea un modello di organizzazione del lavoro basato su una combinazione di flessibilità, collaborazione e autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce importanti aspetti della propria professione attinenti al “dove”, al “quando”, ma soprattutto al “come” viene erogata la prestazione lavorativa. Questo modello richiede un cambio di paradigma nei rapporti tra management e personale, spostando il focus dal controllo (per lo più sulla presenza) al raggiungimento dei risultati.

L'AICS ha applicato continuativamente questo schema a partire dal 2020 e ad oggi, in base all'esperienza maturata, conferma la valenza dell'istituto quale strumento organizzativo che permette di coniugare le esigenze personali e familiari dei dipendenti con quelle professionali, tutelare i dipendenti che si trovano in condizioni di fragilità e al tempo stesso mantenere i benefici che derivano dalla condivisione e dal team building.

Per rendere pienamente efficiente questo modello, l'AICS ha impresso un'accelerazione nei processi di digitalizzazione e nell'utilizzo di strumenti tecnologici di collaborazione, con riflessi positivi sull'efficacia ed efficienza dell'azione dell'Ente.

L'Agenzia intende inoltre favorire il consolidamento del lavoro agile quale modalità di funzionamento rispettosa della sostenibilità ambientale e del benessere collettivo, attraverso la limitazione degli spostamenti casa lavoro - con riduzione dell'utilizzo dei mezzi pubblici, di quelli personali, del traffico - contribuendo in tal modo all'abbattimento delle emissioni inquinanti.

Nel corso del 2024 l'Agenzia ha continuato a fare ricorso al lavoro agile consolidandolo come modalità di organizzazione del lavoro affiancato a quella in presenza che è tornata ad essere per la Pubblica Amministrazione modalità ordinaria di erogazione della prestazione lavorativa, comunque prevalente. La tabella 2 mostra i dati relativi al ricorso al lavoro agile nel corso degli anni 2023 e 2024 e il livello di formalizzazione degli accordi individuali.

Tabella 2: ricorso al lavoro agile – Anni 2023 e 2024 – valori assoluti e percentuali

Ricorso al lavoro agile		
	Anno 2023	Anno 2024
Numero dipendenti	206	196
N° di giornate complessivamente svolte in modalità agile	12.299	12.188
% giornate svolte in modalità agile	22%	25%
Accordi individuali di lavoro agile sottoscritti (Roma e Firenze)	192	183
% accordi individuali di lavoro agile sottoscritti (Roma e Firenze)	93.2%	93,4%

3.2.2 Modalità attuative del lavoro agile

3.2.2.1 La platea dei destinatari

Dalle risultanze della mappatura delle attività svolte dall'Agenzia, effettuata dai dirigenti degli Uffici nel mese di gennaio 2021, una larga maggioranza delle attività è stata considerata compatibile con il lavoro

agile, mantenendo elevati standard di prestazione. Per le attività classificate non gestibili da remoto sono stati previsti degli interventi con il duplice scopo di accrescere l'efficienza dell'Agenzia e renderle funzionali anche allo svolgimento in modalità agile (es. digitalizzazione dei repertori). Ciò ha portato una sostanziale coincidenza tra la platea dei potenziali lavoratori agili e i dipendenti dell'Agenzia operanti in Italia. Tale dato si evince anche dalla percentuale di lavoratori che hanno scelto di aderire all'accordo di lavoro agile del 2024 che ammonta al 93.4%, in aumento rispetto all'anno precedente e pari alla quasi totalità dei dipendenti. Solo una piccola parte di lavoratori, di quelli in servizio, ha scelto di non ha aderire all'accordo nell'ultimo anno.

Valutazioni di ordine organizzativo e contrattuale, nonché esigenze di presidio fisico, portano ad escludere invece il ricorso al lavoro agile con riferimento al personale operante presso le Sedi estere dell'Agenzia. Nell'ambito della disciplina relativa ai contratti di lavoro di diritto privato locale a tempo determinato stipulati dalle sedi estere dell'Agenzia, revisionata con determina del Direttore n. 1846 del 26.6.2023, per ragioni di servizio, su richiesta del Titolare della sede e con il consenso del lavoratore, il personale con qualifica di "*Manager*", "*Esperto*" ed "*Esperto Junior*" può essere autorizzato all'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile al di fuori del Paese in cui la prestazione è effettuata per un periodo non superiore a 20 giorni lavorativi nell'anno, da riproporzionarsi in funzione del periodo di validità contrattuale nell'anno solare di riferimento.

Il lavoro agile è consentito oltre il suddetto limite di giornate, senza riconoscimento della c.d. "indennità per maggiorazioni", di cui all'art. 5 dell'allegato alla Delibera C.C. n. 101/2019, in caso di evacuazione dal Paese per ragioni di sicurezza, nei limiti e alle condizioni comunque definiti con apposito atto del direttore dell'Agenzia.

3.2.2.2 Regolamentazione del lavoro agile

Il lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche, introdotto dall'art. 14 della legge n. 124 del 2015 e successivamente disciplinato dall'art. 18 della legge n. 81 del 2017, è ormai "una delle possibili modalità di effettuazione della prestazione lavorativa per processi e attività di lavoro" (CCNL Funzioni Centrali, triennio 2019-2021).

L'Agenzia, portando a regime il modello organizzativo sperimentato nel corso del 2020/2021, ha definito, con Determina del Direttore n. 298/2021, due schemi di accordo individuale (uno per il personale dirigente e uno per il resto del personale), che sono stati sottoscritti dal personale operante in Italia su base volontaria, a partire da ottobre/novembre 2021, con durata fissata al termine dello stato di emergenza allora in corso; alla scadenza dello stato di emergenza il 31.3.2022, gli stessi Accordi sono stati prorogati con determinazione del Direttore n. 81/2022, in attesa della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva.

Durante la sperimentazione del modello in parola, considerate le risultanze dell'indagine sul benessere organizzativo e l'esperienza acquisita nel corso del periodo 2020/2021, nonché l'implementazione delle azioni indicate nel POLA 2021-2023, si è preso atto che l'Agenzia:

- è in grado di assicurare, anche nelle giornate di lavoro agile del proprio personale, la piena operatività interna e verso l'esterno dell'organizzazione, grazie alle tecnologie digitali adottate e alle strumentazioni fornite, tenuto peraltro conto che presso l'Amministrazione non sono attivati sportelli fisici rivolti all'utenza;
- si avvale di ambienti *cloud* e di sistemi informativi externalizzati per la gestione dei dati e delle informazioni che vengono trattate dal lavoratore nello svolgimento della prestazione in modalità agile;
- ha dotato tutto il proprio personale di *notebook* e relativi accessori adeguati alle prestazioni di lavoro agile richieste.

Gli schemi di Accordo predisposti dall'Agenzia presentano gli elementi essenziali previsti poi dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Funzioni centrali 2019-2021, sottoscritto il 9.5.2022, il quale delinea il pieno utilizzo della modalità di lavoro in esame da parte delle pubbliche amministrazioni quale strumento organizzativo utile a contemperare produttività ed esigenze dei lavoratori.

Gli accordi sottoscritti sono stati ulteriormente prorogati con Determina del Direttore 419/2022 sino al 31.12.2023, con Determina del Direttore 3308/2023 sino al 31.12.2024, e, al momento attuale, con Determina del Direttore 4142/2024, sino all'adozione dei criteri generali e delle modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto nonché dei criteri di priorità per l'accesso agli stessi, a seguito di confronto sindacale ex art. 5, comma 3, lett. g) del CCNL del personale del Comparto Funzioni Centrali 2019-2021, e comunque non oltre il 30 giugno 2025.

In data 29 dicembre 2023 è stata diramata a tutte le amministrazioni pubbliche, da parte del Ministro della Pubblica Amministrazione, una direttiva sul lavoro agile, che rimette ai singoli accordi individuali tra il lavoratore e il capo della rispettiva struttura di appartenenza lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, intesa quale "strumento organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro". A rafforzare tale assunto, la stessa direttiva prevede la necessità, per il dirigente, di garantire la possibilità di lavorare in modalità agile anche in deroga al criterio della prevalenza dello svolgimento della prestazione lavorativa in presenza, ai lavoratori che documentino "gravi, urgenti e non altrimenti conciliabili situazioni di salute, personali e familiari".

Infine, in data 27 gennaio 2025, è stato sottoscritto tra l'ARAN e le parti sociali il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro – Comparto Funzioni Centrali, per il triennio 2022-2024, che conferma la devoluzione al confronto ex art. 5, comma 3, lett. g), dei *"criteri generali delle modalità attuative del lavoro agile e del lavoro da remoto"*, prevedendo contestualmente, all'art. 7, comma 6, lett. ae), la contrattazione collettiva integrativa dei *"criteri di priorità per l'accesso al lavoro agile ed al lavoro da remoto e i casi in cui è possibile estendere il numero delle giornate di prestazione rese in modalità agile o da remoto"*.

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

L'adozione del modello organizzativo che alterna lavoro in presenza e da remoto, finalizzato a coniugare l'efficienza ed efficacia dell'attività amministrativa con il benessere dei dipendenti, viene sostenuto dall'Agenzia attraverso le misure organizzative, formative, logistiche e tecnologiche descritte a seguire.

Misure organizzative.

Alla flessibilità sulla gestione dell'attività che il modello di lavoro agile comporta si deve affiancare l'affermazione di una cultura organizzativa basata sui risultati, capace di generare autonomia e responsabilità nelle persone, di valorizzare il contributo di ciascuno, di evitare fenomeni di isolamento lavorativo. L'Agenzia è andata via via perfezionando il proprio sistema di programmazione per obiettivi, definiti a livello annuale e pluriennale in accordo con il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Tali obiettivi sono annualmente assegnati a tutto il personale, monitorati nel corso dell'anno e infine sono oggetto di valutazione e confronto con il proprio dirigente di riferimento.

Inoltre, le attività svolte dal lavoratore nelle giornate di lavoro agile sono rendicontate all'interno di un report mensile che permette di monitorare attività svolte e carichi di lavoro.

L'Agenzia sostiene un approccio alla gestione delle attività improntato alla condivisione delle informazioni e al coinvolgimento del personale; a tale scopo, è fatto un ampio ricorso all'utilizzo degli strumenti di videoconferenza e messaggistica nella gestione delle riunioni e interazioni tra colleghi sempre nel rispetto del diritto al riposo e alla disconnessione del personale.

Un forte impegno viene rivolto, inoltre, alla costante rilevazione del livello di benessere e alla conseguente messa a terra delle azioni volte a conciliare le esigenze organizzative con le aspettative del personale.

Nel corso del 2021 AICS ha realizzato la prima Indagine sul Benessere Organizzativo, comprendente anche una sezione relativa al lavoro agile, a cura dell'Ufficio XI-Risorse Umane in collaborazione con il Comitato Unico di garanzia (CUG), allo scopo di rilevare il livello di benessere organizzativo dei lavoratori dell'Agenzia (personale in organico, comandato ed esperti). L'indagine ha riscontrato il gradimento di questa forma di lavoro mista (agile ed in presenza) da parte della grande maggioranza dei lavoratori (circa 73%) evidenziando pochi problemi di natura tecnica. Al tempo stesso l'Agenzia si prefigge l'obiettivo di monitorare eventuali distorsioni che possano influenzare il benessere dei lavoratori tutelando il diritto alla disconnessione il rispetto delle giornate non lavorative. Nel mese di novembre 2024 si è svolta una nuova indagine sul benessere organizzativo a tre anni di distanza da quella precedentemente svolta. All'interno del questionario è stata prevista una sezione dedicata al lavoro agile finalizzata ad investigare il gradimento del personale per questo strumento a distanza di tre anni dalla sua introduzione. I risultati dell'indagine sono in corso di elaborazione e saranno disponibili agli inizi del 2025.

Infine, per la prima volta, l'indagine è stata somministrata anche al personale delle sedi estere (contingente e contrattisti) limitatamente alle macroaree Benessere organizzativo, Valutazione del superiore gerarchico e CUG.

Misure formative.

Dal 2020 in poi il focus formativo è stato posto sul rafforzamento delle competenze tecnologiche di tutto il personale, funzionali ad una efficiente gestione del lavoro agile, e in materia di anticorruzione, trasparenza e appalti (dirigenti e personale operante nelle aree a rischio). Questo obiettivo è stato portato avanti con un ampio ricorso alla formazione a distanza, sincrona e asincrona, che ha permesso una significativa riduzione dei costi (logistici e di trasferta) e la contemporanea ottimizzazione dei tempi di lavoro.

Nel 2024, in continuità con l'anno 2023, si è in particolare dato impulso all'utilizzo da parte del personale della piattaforma Syllabus, sviluppata nell'ambito degli obiettivi del PNRR dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, e principalmente finalizzata all'acquisizione delle competenze digitali di base da parte di tutti i dipendenti pubblici, ottenendo risultati importanti: al 30/12/2024, gli utenti che risultano registrati alla piattaforma (165 dipendenti pari all'89,19 degli abilitati dall'amministrazione) hanno completato complessivamente il 66.7% dei percorsi formativi a loro assegnati (11 per dipendente sulla trasformazione digitale e le nuove tecnologie), superando il test finale e conseguendo il relativo "Open Badge". Restano da completare 393 percorsi pari al 21.6% di quelli assegnati.

Nel primo semestre del 2024, n. 6 dipendenti hanno inoltre partecipato ai corsi di formazione del bando Valore PA, promosso da INPS, per la formazione specialistica in materia di "Anticorruzione e trasparenza", "Lavoro agile", "Misurazione e valutazione della performance" e "Gestione dei documenti digitali". Nel secondo semestre un'altra attività di rilievo è stata l'iniziativa formativa rivolta a tutto il personale in servizio presso le sedi estere in materia di protezione dei dati personali di cui al Regolamento (UE) 2016/679, dal titolo "Strumenti di accountability per la compliance al GDPR". Il corso, approfondito e strutturato, si è articolato in 5 moduli, due con fruizioni asincrona e 3 con fruizione sincrona tenuti dal DPO dell'AICS Prof. Giovanni Crea dell'Università Europea di Roma. Al corso hanno partecipato circa 200 persone che hanno anche sostenuto un test di verifica finale.

Tabella 3: Iniziative formative in AICS 2024

Corsi svolti nel 2024	Partecipanti
Anticorruzione, Trasparenza	165
Competenze Tecnologiche e Digitali	165

Corsi svolti nel 2024	Partecipanti
Appalti e contratti	47

Per il periodo 2025-2027 l'Agenzia seguirà la strategia formativa già delineata nel paragrafo 3.3.2 relativo ai fabbisogni formativi.

È previsto per il prossimo triennio l'utilizzo di diverse modalità di erogazione della formazione sia frontale, che assicura un maggior coinvolgimento dei discenti, sia tramite piattaforme e-learning in modalità sincrona o asincrona al fine di sfruttare al meglio la flessibilità organizzativa offerta da queste tecnologie.

La formazione a distanza resterà lo strumento di erogazione privilegiato per il personale dislocato presso varie sedi, italiane ed estere.

Gli ambiti formativi orientati al supporto al lavoro agile saranno finalizzati in via prioritaria a:

- i) diffondere moduli organizzativi che rafforzino la leadership, il lavoro in autonomia, l'empowerment, la delega decisionale, la collaborazione e la condivisione delle informazioni;
- ii) rafforzare le competenze negli ambiti dell'anticorruzione e trasparenza;
- iii) addestrare il personale all'utilizzo delle piattaforme di comunicazione e degli altri strumenti previsti per operare in modalità agile.

Per la progettazione e realizzazione degli interventi sarà privilegiato il ricorso alle offerte formative della SNA rese a titolo gratuito e alla piattaforma Syllabus, messa a disposizione delle pubbliche amministrazioni dalla Presidenza del Consiglio dei ministri per l'accrescimento, principalmente, delle competenze digitali e di ulteriori ambiti di interesse diffuso. Saranno inoltre rafforzate le cooperazioni con gli operatori economici che forniscono all'Agenzia tecnologie e applicativi e con soggetti privati di formazione selezionati sul mercato.

Misure logistiche.

L'art. 3, comma 1, del DM del 12/05/2021, emanato dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica di concerto con il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, recante "Modalità attuative delle disposizioni relative alla figura del *Mobility Manager*", disciplina che le pubbliche amministrazioni con singole unità locali con più di 100 dipendenti, ubicate in un capoluogo di una città metropolitana, adottino, entro il 31 dicembre di ogni anno, un Piano Spostamento Casa Lavoro (PSCL) del proprio personale dipendente, redatto dal *Mobility Manager* aziendale, che ha funzioni di "supporto professionale continuativo alle attività di decisione, pianificazione, programmazione, gestione e promozione di soluzioni ottimali di mobilità sostenibile"

Pertanto, l'Agenzia ha proceduto a procedura di interpello e conseguentemente nominare il *Mobility Manager*, con delibera del Direttore prot. n. 1603 del 01/06/2023, a cui attribuire le funzioni previste all'art 6, comma 1, del DM sopra citato.

Nel corso del 2024 sono state intraprese diverse iniziative in linea con gli obiettivi di mobilità sostenibile. Tra queste:

- Somministrazione del Questionario Conoscitivo: È stato somministrato ai dipendenti della sede di Roma un questionario volto a rilevare le condizioni strutturali e organizzative dell'Agenzia, nonché ad analizzare l'offerta di trasporto disponibile sul territorio. I dati raccolti sono stati elaborati per consentire la redazione del Piano di Spostamento Casa Lavoro (PSCL). Parte delle informazioni è stata condivisa con le strutture competenti del Comune di Roma, rappresentando uno strumento utile per la conoscenza delle esigenze e della percezione dei cittadini che si muovono nel territorio.

- Creazione di un indirizzo di posta elettronica dedicato: È stato creato un indirizzo di posta elettronica per favorire la diffusione delle informazioni e consentire ai dipendenti di accedere facilmente a comunicazioni e aggiornamenti sulla mobilità sostenibile.
- Creazione di una piattaforma SharePoint dedicata: È stato sviluppato un sito SharePoint per migliorare la gestione e la diffusione dei flussi di comunicazione e delle informazioni relative alla mobilità sostenibile, a beneficio dei dipendenti. Il sito è stato progettato tenendo conto anche delle disabilità visive, assicurando l'accessibilità delle informazioni.
- Convenzioni per la mobilità: Sono state avviate interlocuzioni con aziende di mobilità per la stipula di convenzioni utili a promuovere soluzioni di trasporto sostenibili per i dipendenti. Sul punto, si evidenzia che la convenzione per il Pass CoTraL della stazione "Due Ponti" non si è più resa necessaria poiché il passaggio per le bici è stato reso libero.

L'Agenzia si impegna a continuare le azioni volte alla promozione della mobilità sostenibile, assicurando un dialogo costante con gli enti locali e gli stakeholder per migliorare l'efficienza dei trasporti e contribuire alla riduzione dell'impatto ambientale.

Misure tecnologiche.

Superata la fase emergenziale, legata alla pandemia, che aveva imposto una accelerazione nella digitalizzazione dei processi e nella migrazione dai vecchi ai nuovi applicativi, l'AICS ha consolidato le proprie infrastrutture IT, adottando misure per il Disaster Recovery, backup dei dati e misure di rafforzamento di sicurezza informatica quali l'utilizzo di rete privata virtuale VPN per gli accessi da remoto, il software di protezione delle postazioni di lavoro e la migrazione dei servizi infrastrutturali sul Polo Strategico Nazionale (PSN).

L'Agenzia ha inoltre approvato nell'Agosto 2024 il Piano Triennale per la transizione digitale, al quale si rimanda, che ha fissato, a partire dalle esigenze prioritarie definite in sede di assessment, le azioni da implementare e l'impegno delle risorse economiche necessarie, definendo il livello di priorità e i tempi di realizzazione, con orizzonte temporale triennale.

Gli obiettivi da perseguire nel triennio, in linea con la programmazione complessiva dell'ente, sono i seguenti:

1. Definizione delle linee di evoluzione del proprio ecosistema digitale con particolare riguardo all'evoluzione della piattaforma ERP SIGOV, in ottica cloud e composabile;
2. Consolidamento dell'infrastruttura IT, completamento della migrazione al cloud, rafforzamento della connettività e della sicurezza informatica in particolare nelle sedi estere;
3. Data&AI: valorizzazione del patrimonio informativo, gestione del ciclo di vita del dato, disegno dei processi di data governance e avvio dell'applicazione dell'AI nei processi operativi dell'Agenzia;
4. Definizione di una governance continua della trasformazione digitale, consolidamento dei servizi IT e coordinamento con le sedi estere in tema di digitalizzazione, definizione di un modello con ruoli e responsabilità in materia di cybersicurezza.

Gli obiettivi sono perseguiti nel rispetto dei principi guida richiamati da AgID nel Piano Triennale nazionale. L'adozione di tali principi è essenziale per allineare l'Agenzia con gli obiettivi di digitalizzazione nazionali ed europei.

Nell'anno 2024, sono stati consolidati gli strumenti di supporto al lavoro agile ed è progredito il livello di digitalizzazione dell'ente con l'introduzione di nuove linee di evoluzione negli ambiti del parco applicativo,

degli strumenti di collaborazione e dell'infrastruttura tecnica. Sono stati consolidati i percorsi relativi alle azioni di cui sopra, in particolare presso alcune sedi estere assunte come "sedi pilota", con l'obiettivo nel medio termine di estendere queste "best practice" a tutte le sedi.

L'Agenzia ha elaborato inoltre un progetto di evoluzione della sicurezza perimetrale di rete che ha visto, in una prima fase, l'evoluzione degli apparati delle sedi in Italia e che porterà nel prossimo triennio all'adozione, presso le principali sedi estere, di apparati di sicurezza perimetrale a gestione centralizzata, per uniformare le policy di accesso e le attività di monitoraggio.

Nel processo di progressivo innalzamento dei livelli di sicurezza, nel 2024 sono stati attivati nuovi strumenti di detection, response e threat monitoring che sono stati dispiegati sia sui dispositivi in Italia che su quelli all'estero e che saranno ampliati e consolidati nel triennio a venire.

Tenuto conto dell'evolversi delle minacce informatiche, in costante e rapido aumento è stato condotto e concluso nell'anno 2024, l'assessment dei controlli di sicurezza in riferimento agli standard delle misure di sicurezza per la Pubblica amministrazione, le cui risultanze hanno indicato nel dettaglio le azioni di miglioramento e di mitigazione dei rischi da implementare nel triennio.

Nell'ambito dell'evoluzione degli strumenti applicativi e di collaborazione il sistema ERP dell'Agenzia, finalizzata alla gestione integrata dei processi gestionali, contabili e di controllo, è stato arricchito di nuovi moduli e funzionalità e di ulteriori integrazioni con il sistema documentale, nell'ottica di una progressiva semplificazione dei processi interni. Oltre al modulo di programmazione delle iniziative sono state aggiunte funzionalità relative al ciclo passivo per giungere nel medio termine ad un workflow integrale del processo. Nel triennio a venire, l'implementazione della piattaforma ERP nella logica di piattaforma componibile integrata sarà maggiormente orientata ai processi gestionali "core business" della cooperazione.

Sul piano della gestione documentale digitale è stato consolidato l'uso dei registri digitali ed è in corso di implementazione il ricorso ad una corretta classificazione e fascicolazione della documentazione istituzionale registrata sul sistema di gestione documentale. Nel prossimo triennio si intende completare il processo di digitalizzazione documentale, soprattutto presso le sedi estere, al fine di una progressiva dismissione dell'archiviazione cartacea e della corretta tenuta della documentazione ufficiale in modalità digitale, tenuto conto della specificità dei contesti nazionali in cui ciascuna sede opera.

L'uso della piattaforma Microsoft 365 si è consolidato sia nelle sedi italiane che in quelle estere ed oggi i servizi di collaborazione (posta elettronica, condivisione di file, chat, videoconferenza ecc.) sono utilizzati in modo esteso e massivo. Tali strumenti hanno contribuito a rafforzare la qualità e l'efficienza del lavoro agile ed hanno facilitato il coordinamento tra gli uffici in Italia e le sedi estere.

Nel triennio 2025-2027 si prevede di migrare verso le piattaforme di condivisione Teams/Sharepoint, tutto il patrimonio di dati e documenti correnti delle sedi estere, precedentemente gestiti con una pluralità di strumenti informatici, con l'obiettivo di uniformare la conservazione della documentazione di supporto e di utilizzare in modo condiviso e sicuro l'intero patrimonio informativo dell'Agenzia.

Tale scelta consentirà di introdurre strumenti evoluti di produttività dell'utente, quali l'uso di strumenti di intelligenza artificiale basati su large language model (LLM) e di attivare soluzioni avanzate per la data loss prevention o per la classificazione automatica di dati e documenti.

Tra le priorità si prevede di realizzare il portale intranet per ottimizzare l'organizzazione degli spazi digitali e dei contenuti e per dare maggior uniformità alla modalità di utilizzo degli strumenti di collaborazione sopra elencati.

A partire dall'adozione delle Linee guida per l'utilizzo degli strumenti informatici, nel quale sono contenute le indicazioni per gli utenti affinché adottino comportamenti adeguati e siano consapevoli delle proprie responsabilità in merito alla sicurezza informatica e alla riservatezza dei dati, si è inteso avviare un percorso di progressiva consapevolezza del personale nell'uso degli strumenti IT ed in particolare nella consapevolezza dei rischi cyber. Particolare attenzione nel documento è stata posta al processo di autorizzazione e alla sicurezza degli accessi ai sistemi informatici dell'ente.

3.3 Obiettivi di reclutamento e di sviluppo delle risorse umane

3.3.1 Fabbisogni di personale

3.3.1.1 Dotazione organica e limite di spesa potenziale

L'AICS, a mente dell'art. 19, comma 1, della L. n. 125/2014, così come modificato dall'art. 1, comma 336, della L. n. 145/2018, ha una dotazione organica ammontante complessivamente a **n. 240 unità** di personale.

Con D.P.C.M. del 2 novembre 2015 (recante "Approvazione della dotazione organica dell'Agenzia Italiana per la cooperazione allo sviluppo") ed alla luce delle previsioni del precitato art. 1, comma 336, della L. n. 145/2018, la dotazione organica dell'Agenzia è stata come segue determinata:

TIPOLOGIA DI PERSONALE	DOTAZIONE ORGANICA
DIRIGENTI	
Dirigenti di I fascia	2
Dirigenti di II fascia	16
TOTALE DIRIGENTI	18
DIPENDENTI AREE FUNZIONALI	
Dipendenti dell'Area funzionari	162
Dipendenti dell'Area assistenti	56
Dipendenti dell'Area operatori	4
TOTALE AREE FUNZIONALI	222
TOTALE GENERALE	240

Al personale dirigenziale e non dirigenziale dell'Agenzia si applicano le disposizioni di cui al D.Lgs. n. 165/2001 ed i Contratti collettivi nazionali dell'Area/Comparto Funzioni Centrali.

Si evidenzia, inoltre, che il 19 aprile 2024 è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Integrativo di Sede Unica (di seguito, per brevità, anche "C.C.I.") del personale delle aree funzionali dell'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo con il quale, per quanto di specifico interesse ed ai sensi dell'art. art. 7, comma

6, lettera z), del CCNL 2019-2021, sono state individuate ed approvate le famiglie professionali dell'Agenzia medesima, così come di seguito definite:

- *Famiglia Amministrativa/Giuridica/Economica.* Ambito professionale caratterizzato da competenze, conoscenze ed esperienze professionali necessarie per operare nei processi amministrativi e gestionali, di comunicazione istituzionale, giuridico-legali, economico-finanziari e patrimoniali.
- *Famiglia Tecnica Informatica.* Ambito professionale caratterizzato da competenze, conoscenze ed esperienze professionali necessarie per operare nei processi dei servizi tecnologici e informatici;
- *Famiglia Tecnica per la Cooperazione.* Ambito professionale caratterizzato da competenze, conoscenze ed esperienze professionali necessarie per operare nei processi di cooperazione allo sviluppo nei vari settori di intervento (a titolo esemplificativo: ingegneristico-ambientale, agrario e sicurezza alimentare, protezione della natura, sviluppo economico, sociosanitario, beni culturali, statistico).

Il succitato C.C.I. definisce, inoltre, i profili di competenze di ciascuna Area e provvede a disciplinare le modalità di assegnazione di ogni lavoratore alla famiglia professionale di riferimento, secondo i quadri qui di seguito riportati.

	Famiglia professionale AMMINISTRATIVA / GIURIDICA / ECONOMICA	Famiglia professionale TECNICA PER LA COOPERAZIONE	Famiglia professionale TECNICA INFORMATICA
Area EP	Elevata professionalità amministrativa / giuridica / economica	Elevata professionalità tecnica per la cooperazione	Elevata professionalità tecnica informatica
Area Funzionari	Funzionario amministrativo / giuridico / economico	Funzionario tecnico per la cooperazione	Funzionario tecnico informatico
Area Assistenti	Assistente amministrativo / economico		Assistente tecnico informatico
Area Operatori	Operatore amministrativo		

Ex Aree CCNL Funzioni Centrali	Ex profilo professionale	Famiglia professionale di attribuzione	Nuove Aree CCNL Funzioni centrali
AREA TERZA	Funzionario amministrativo / contabile	Famiglia professionale AMMINISTRATIVA / GIURIDICA / ECONOMICA	AREA DEI FUNZIONARI
	Funzionario tecnico / professionale	Famiglia professionale TECNICA PER LA COOPERAZIONE	
AREA SECONDA	Assistente amministrativo / contabile	Famiglia professionale AMMINISTRATIVA / GIURIDICA / ECONOMICA	AREA DEGLI ASSISTENTI
	Operatore amministrativo / contabile		
	Assistente tecnico / professionale		
AREA PRIMA	Addetto ai servizi ausiliari	Famiglia professionale AMMINISTRATIVA / GIURIDICA / ECONOMICA	AREA DEGLI OPERATORI

In attuazione delle previsioni contenute nel richiamato C.C.I. del 19 aprile 2024, con determina direttoriale n. 1995 del 1° luglio 2024 tutto il personale di ruolo dell'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo è stato assegnato alla Famiglia professionale di riferimento.

Ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. n. 165/2001 e delle *"Linee di Indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle Amministrazioni Pubbliche"*, adottate in ossequio all'art. 6 ter del T.U.P.I., le dotazioni organiche delle PP.AA. debbono concretizzarsi in un valore finanziario che costituisce limite massimo di spesa per la programmazione e l'attuazione delle rispettive politiche assunzionali. Stante dunque la dotazione organica dell'Agenzia, come sopra determinata, **tale valore ammonta a complessivi 9.378.064,76.**

Alla luce delle disposizioni contenute nell'art. 1, commi 823¹ e 833², della L. 207/2024, **la spesa massima potenziale per la programmazione delle politiche assunzionali dell'Agenzia è ridefinita in complessivi € 9.323.851,62.** Nello specifico, previa quantificazione dei risparmi da cessazione maturati nell'anno 2024 (**€ 216.852,56**), si è provveduto a determinare, in misura pari al 25%, la riduzione strutturale da apportarsi in termini finanziari al limite di spesa (**€ 54.213,14**).

Per la determinazione della spesa massima potenziale sono stati presi a riferimento:

a. **per il personale dirigente (di I e II fascia)** lo stipendio per tredici mensilità, come definito dal CCNL Area Funzioni Centrali del triennio 2019-2021, sottoscritto il 16 novembre 2023, l'indennità di vacanza contrattuale 2022-2024, così come incrementata in ossequio all'art. 1, comma 28, della Legge 30 dicembre 2023, n. 213, nonché il valore a regime dell'indennità di vacanza contrattuale 2025-2027, come definita dall'art. 1, comma 128, della Legge 30 dicembre 2024, n. 207, oltre ai rispettivi oneri riflessi.

¹ Art. 1, comma 823: *"All'articolo 3, comma 1, della legge 19 giugno 2019, n. 56, sono aggiunti, in fine, i seguenti periodi: «Per le amministrazioni di cui al primo periodo con più di 20 dipendenti in servizio con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, la percentuale ivi prevista è pari al 75 per cento per l'anno 2025 e al 100 per cento a decorrere dall'anno 2026...»".*

² Art. 1, comma 833: *"Per effetto di quanto previsto dai commi da 822 a 830 del presente articolo, le amministrazioni, nell'ambito dei piani triennali dei fabbisogni di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, provvedono ad adeguare la propria dotazione organica, anche in termini finanziari..."*

b. **per il personale appartenente alle Aree:** lo stipendio per tredici mensilità (inclusa l'indennità integrativa speciale), come definito per ciascuna Area (Operatori, Assistenti e Funzionari) dal CCNL del Comparto Funzioni Centrali del triennio 2022-2024, sottoscritto il 27 gennaio 2025, ed il valore a regime dell'indennità di vacanza contrattuale 2025-2027, come definita dall'art. 1, comma 128, della Legge 30 dicembre 2024, n. 207, oltre ai rispettivi oneri riflessi.

Nei prospetti riportati nelle seguenti pagine, si fornisce dettagliata evidenza dei conteggi elaborati, nonché della nuova dotazione organica così come adeguata ai sensi dell'art. 1, comma 833, della L. n. 207/2024.



Valore finanziario dotazione organica

Valore finanziario dotazione organica al 31.12.2024 - Provvedimento: D.P.C.M. del 2 novembre 2015, così come integrato da art. 1, comma 336, della L. 145/2018												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento L. Bilancio 2024	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)		Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	15.250,39	3.579,43	5.356,54	87.204,48	2	174.408,96
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	11.929,59	2.800,00	4.190,15	68.215,58	16	1.091.449,28
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	EP	37.520,70	375,18	14.875,00	2.625,00	55.395,88	21.111,84			76.507,72	0	0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 per 12 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	Funzionari	25.363,13	253,68	-	2.134,73	27.751,54	6.715,87	1.576,29	2.358,88	38.402,58	162	6.221.217,96
	Assistenti	20.884,37	208,80	-	1.757,76	22.850,93	5.529,93	1.297,93	1.942,33	31.621,12	56	1.770.782,72
	Operatori	19.847,64	198,48	-	1.670,51	21.716,63	5.255,42	1.233,50	1.845,91	30.051,46	4	120.205,84
										TOTALE	240	9.378.064,76
										RIDUZIONE STRUTTURALE		-54.213,14
										Limite spesa potenziale		9.323.851,62

Cessazioni anno 2024 e quantificazione riduzione strutturale della dotazione organica in termini strutturali

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2024														
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento L. Bilancio 2024	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)		Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	RIDUZIONE DEL 25 %	BUDGET DISPONIBILE (75%)
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	15.250,39	3.579,43	5.356,54	87.204,48	0	0,00	0,00	0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	11.929,59	2.800,00	4.190,15	68.215,58	0	0,00	0,00	0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 per 12 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	RIDUZIONE DEL 25 %	BUDGET DISPONIBILE (75%)
	Funzionari	25.363,13	253,68	-	2.134,73	27.751,54	6.715,87	1.576,29	2.358,88	38.402,58	4	153.610,32	38.402,58	115.207,74
	Assistenti	20.884,37	208,80	-	1.757,76	22.850,93	5.529,93	1.297,93	1.942,33	31.621,12	2	63.242,24	15.810,56	47.431,68
	Operatori	19.847,64	198,48	-	1.670,51	21.716,63	5.255,42	1.233,50	1.845,91	30.051,46	0	0,00	0,00	0,00
									di cui	TOTALE Dir. I Fascia	0	0,00	0,00	0,00
									di cui	TOTALE Dir. II fascia+Are	6	216.852,56	54.213,14	162.639,42
										TOTALE complessivo	6	216.852,56	54.213,14	162.639,42

Nuova dotazione organica ex art. 1, comma 833, della L. n. 207/2024

Nuova dotazione organica in applicazione dell'art. 1, comma 833, della L. 207/2024												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento L. Bilancio 2024	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)		Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	15.250,39	3.579,43	5.356,54	87.204,48	2	174.408,96
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	11.929,59	2.800,00	4.190,15	68.215,58	16	1.091.449,28
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	EP	37.520,70	375,18	14.875,00	2.625,00	55.395,88	21.111,84			76.507,72	0	0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 per 12 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	Funzionari	25.363,13	253,68	-	2.134,73	27.751,54	6.715,87	1.576,29	2.358,88	38.402,58	162	6.221.217,96
	Assistenti	20.884,37	208,80	-	1.757,76	22.850,93	5.529,93	1.297,93	1.942,33	31.621,12	55	1.739.161,60
	Operatori	19.847,64	198,48	-	1.670,51	21.716,63	5.255,42	1.233,50	1.845,91	30.051,46	3	90.154,38
TOTALE											238	9.316.392,18

3.3.1.2 Personale in servizio al 31/12/2024

Il personale in servizio presso l'AICS alla data del 31/12/2024 ammonta a complessive **n. 182 unità**³, così come di seguito articolate:

- A. Personale dirigenziale e non dirigenziale di ruolo: **n. 174 unità**, di cui n. 165 appartenenti alle aree funzionali e n. 9 all'area dirigenziale (di cui n. 2 di I fascia e n. 1 incarico *ex art.* 19, comma 6, del T.U.P.I.);
- B. Personale dirigenziale e non dirigenziale in comando presso l'AICS: **n. 8 unità**, di cui n. 6 appartenenti alle aree funzionali e n. 2 all'area dirigenziale.

Applicando i medesimi criteri di calcolo ed i parametri utilizzati per la determinazione della spesa potenziale, il costo del personale in servizio alla data del 31/12/2024 ammonta complessivamente ad **€ 7.155.388,70**, così come determinato nel prospetto di cui a pagina seguente.

Stante la necessità di considerare l'impatto conseguente all'anticipato rientro in servizio del personale dell'Agenzia operante presso altre pubbliche amministrazioni, si fornisce, nel prospetto riportato a pagina seguente, specifica evidenza dei costi correlati ai dipendenti in posizione di comando *out/attesa* alla data del 31/12/2024 (n. 8 unità, di cui n. 1 di livello dirigenziale non generale, per una spesa complessiva di **€ 316.689,26**).

Come è possibile evincere dai prospetti riportati nelle seguenti pagine, il costo complessivo del personale dell'Agenzia alla data del 31/12/2024 ammonta dunque ad **€ 7.472.077,96 (€ 7.155.388,70 + € 316.689,26)**.

³ Gli esperti *ex art.* 32, comma 4, L. n. 125/2014 (categoria ad esaurimento), non facendo parte della ordinaria dotazione organica, non vengono computati ai fini del calcolo dei fabbisogni. Il valore, viceversa, tiene conto del personale di ruolo dell'Agenzia che, a vario titolo, fruisce di periodi di attesa senza assegni.



Spesa personale presente in servizio (ruolo e comandi in) al 31/12/2024

Spesa presenti in servizio + comandati in al 31 dicembre 2024													
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento L. Bilancio 2024	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)		Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo	Totale comandati in	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	15.250,39	3.579,43	5.356,54	87.204,48	2	0	174.408,96
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	11.929,59	2.800,00	4.190,15	68.215,58	7	2	613.940,22
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo	Totale comandati in	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)
	EP	37.520,70	375,18	14.875,00	2.625,00	55.395,88	21.111,84			76.507,72	0	0,00	0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 per 12 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Totale annuo pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità presenti di ruolo	Totale comandati in	TOTALE ONERE PRESENTI IN SERVIZIO (Ruolo + comandati in)
	Funzionari	25.363,13	253,68	-	2.134,73	27.751,54	6.715,87	1.576,29	2.358,88	38.402,58	137	5	5.453.166,36
	Assistenti	20.884,37	208,80	-	1.757,76	22.850,93	5.529,93	1.297,93	1.942,33	31.621,12	26	1	853.770,24
	Operatori	19.847,64	198,48	-	1.670,51	21.716,63	5.255,42	1.233,50	1.845,91	30.051,46	2	0	60.102,92
	TOTALE										174	8	7.155.388,70



Spesa perasonale in comando out al 31/12/2024

Spesa comandati out al 31/12/2024												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento L. Bilancio 2024	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)		Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo Stato	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2024
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	15.250,39	3.579,43	5.356,54	87.204,48		-
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	11.929,59	2.800,00	4.190,15	68.215,58	1	68.215,58
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 per 12 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo Stato	Totale comandati out	TOTALE ONERE COMANDATI OUT 31/12/2024
	Funzionari	25.363,13	253,68	-	2.134,73	27.751,54	6.715,87	1.576,29	2.358,88	38.402,58	4	153.610,32
	Assistenti	20.884,37	208,80	-	1.757,76	22.850,93	5.529,93	1.297,93	1.942,33	31.621,12	3	94.863,36
	Operatori	19.847,64	198,48	-	1.670,51	21.716,63	5.255,42	1.233,50	1.845,91	30.051,46	0	-
TOTALE											8	316.689,26

Relativamente al personale di cui alla lettera A. (personale di ruolo), nel corso del 2024 ed in coerenza con la propria strategia occupazionale, sono state complessivamente inquadrate nei ruoli dell'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo **n. 2 unità di personale delle Aree e n. 2 unità di personale dirigenziale**, così come di seguito dettagliate:

- N.1 unità di personale dell'Area dei funzionari, a decorrere dal 1° febbraio 2024, in esito alla procedura concorsuale indetta e conclusa nel quadro dell'autorizzazione di cui al Decreto del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione del 04/08/2017 (n. 60 unità dell'Area dei funzionari - cfr. paragrafo 3.3.1.3 – “*Facoltà assunzionali straordinarie*”).
- N. 1 unità di personale dell'Area dei funzionari, a decorrere dal 1° gennaio 2024, mediante scorrimento della graduatoria di cui alla procedura di mobilità, *ex art. 30, comma 2-bis*, del D.Lgs. n. 165/2001, indetta e conclusa durante il 2022. L'unità in questione proviene da P.A. assoggettata al regime di limitazione delle assunzioni (c.d. mobilità neutrale).
- N. 2 unità di personale dirigenziale di livello non generale (entrambe provenienti da PP.AA. soggette al regime di limitazione delle assunzioni), a decorrere dal 1° gennaio 2024, in esito a procedura di mobilità, *ex art. 30, comma 2-bis*, del D.Lgs. n. 165/2001, indetta e conclusa nell'anno 2023.

Si evidenzia altresì che, nel settembre 2024 e previo esperimento di apposita procedura, è stato conferito, ai sensi dell'art. 19, comma 6, del D.Lgs. n. 165/2001, un incarico dirigenziale di livello non generale in sostituzione di quello giunto a scadenza nel febbraio 2024.

Con riferimento al personale delle Aree funzionali, si segnala che, in attuazione del Piano dei fabbisogni di personale 2024-2026, durante l'esercizio 2024 sono state attivate le seguenti procedure:

- Progressione dall'Area degli operatori all'Area degli assistenti, *ex art. 18, comma 6 e seguenti*, del CCNL del Comparto Funzioni Centrali per il triennio 2019-2021, per n. 2 unità di personale, con risorse integralmente a valere sugli stanziamenti di cui all'art. 1, comma 612, della L. n. 234/2021. La procedura si è conclusa a novembre 2024 ed i n. 2 vincitori sono stati inquadrati nell'Area degli assistenti a decorrere dal 1° gennaio 2025.
- Progressione dall'Area degli assistenti all'Area dei funzionari, *ex art. 18, comma 6 e seguenti*, del CCNL del Comparto Funzioni Centrali per il triennio 2019-2021, per n. 4 unità di personale, valendosi di risorse a valere sugli stanziamenti di cui all'art. 1, comma 612, della L. n. 234/2021 e, a seguito di specifica istanza di rimodulazione, sul budget assunzionale approvato con DPCM del 20 agosto 2019. La procedura si è conclusa a dicembre 2024 ed i n. 4 vincitori saranno inquadrati nell'Area dei funzionari a decorrere dal 1° febbraio 2025.
- Mobilità volontaria, *ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001*, per n. 12 unità di personale dell'Area dei funzionari (di cui, almeno n. 6, provenienti da pubbliche amministrazioni soggette al regime di limitazione delle assunzioni) da inquadrarsi nella Famiglia professionale “Amministrativa – giuridica – economica”.
- Mobilità volontaria, *ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001*, per n. 6 unità di personale dell'Area degli assistenti (di cui, almeno n. 5, provenienti da pubbliche amministrazioni soggette al regime di limitazione delle assunzioni) da inquadrarsi nella Famiglia professionale “Amministrativa – giuridica – economica”.

Si rileva inoltre che, nell'anno 2024, sono definitivamente cessate dal servizio n. 6 ⁴unità di personale (di cui n. 2 appartenenti all'Area degli assistenti e n. 4 all'Area dei funzionari), cui si aggiunge, ancorchè non produca effetto alcuno ai fini del "turnover", n. 1 unità di personale dell'Area degli assistenti trasferita in altra P.A. (non soggetta al regime di limitazione delle assunzioni), a seguito di procedura di mobilità volontaria all'uopo esperita.

Con riferimento al personale dirigenziale, si segnala che, nell'ambito dell'autorizzazione concessa con l'art. 1, comma 282 della L. n. 205/2017, a dicembre 2024, è stata indetta, in collaborazione con la Commissione RIPAM, una specifica procedura concorsuale per il reclutamento di n. 5 unità di personale dirigenziale di livello non generale.

Si rileva, infine, che, a decorrere dal 1° dicembre 2024, n. 1 unità di personale dirigenziale di livello non generale, avendo maturato i requisiti previsti dall'art. 23, comma 1, del D.Lgs. n. 165/2001, è stata inquadrata nel ruolo dei dirigenti di I fascia dell'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo.

Relativamente alla categoria di cui alla lettera B. (personale in comando in), si segnala che, nel corso del 2024 ed in coerenza con la propria strategia assunzionale, è stata attivata una specifica procedura per l'affidamento di un incarico di funzione dirigenziale di livello non generale, ai sensi dell'art. 19, comma 5-bis, del T.U.P.I. Tenuto conto che, alla data di redazione del presente documento, la succitata procedura non è ancora positivamente conclusa, è presumibile che il conferimento dell'incarico dirigenziale di livello non generale possa manifestarsi nell'ambito del I semestre 2025.

3.3.1.3 Facoltà Assunzionali – Stato di Attuazione

Facoltà assunzionali straordinarie

Nel seguente prospetto si riporta sinteticamente lo stato di attuazione delle facoltà assunzionali concesse all'Agenzia, in deroga alle limitazioni vigenti, da specifiche disposizioni normative.

N. UNITÀ DA ASSUMERE	RIFERIMENTO NORMATIVO	STATO DI ATTUAZIONE
N. 60 unità di personale dell'Area Funzionale III – Fascia retributiva F1 (oggi Area dei funzionari)	Decreto del Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione del 04/08/2017, adottato ai sensi dell'art. 1, comma 1, lettera b), del D.P.C.M. del 27/02/2017 (recante "Ripartizione del fondo di cui all'articolo 1, comma 365, della legge 11 dicembre 2016, n. 232 (Legge di Bilancio 2017)").	<u>Conclusa.</u> Come evidenziato nel precedente paragrafo 3.3.1.2, la sessantesima ed ultima unità di personale è stata inquadrata il 1° febbraio 2024.
N. 10 unità di personale dirigenziale di livello non generale	Art. 1, comma 282, della legge 27 dicembre 2017, n. 205 (recante "Bilancio di previsione	<u>In itinere.</u> Come illustrato nei precedenti aggiornamenti del Piano triennale dei fabbisogni di personale, tramite distinte

⁴ In tale valore è computata anche n.1 unità di personale dell'Area dei funzionari dimessasi dal servizio il 23 ottobre 2023 in regime di conservazione del posto di lavoro, poiché la relativa cessazione si è, di fatto, concretizzata nell'anno 2024. Parimenti, non è stata conteggiata n. 1 unità di personale dell'Area dei Funzionari cessata il 29 settembre 2024 con il medesimo regime che, ove ricorra il caso, sarà computata nei prossimi aggiornamenti del Piano.

N. UNITÀ DA ASSUMERE	RIFERIMENTO NORMATIVO	STATO DI ATTUAZIONE
	<i>dello Stato per l'anno 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020</i> ").	procedure ex art. 30 del T.U.P.I., indette nelle annualità pregresse, sono state inquadrare n. 3 unità di personale dirigenziale di livello non generale, provenienti da PP.AA. <u>non</u> soggette al regime di limitazione delle assunzioni. A dicembre 2024 è stata indetta, in collaborazione con la Commissione Ripam, una specifica procedura concorsuale per il reclutamento di n. 5 unità di personale dirigenziale di livello non generale.
N. 29 unità di personale dell'Area Funzionale III – Fascia retributiva F1 (oggi Area dei funzionari)	Art. 1, comma 336, della legge 30 dicembre 2018, n. 145 (recante <i>"Bilancio di previsione dello Stato per l'anno 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021"</i>), così come integrato dall'art. 27-bis, comma 3, della legge 28 febbraio 2020, n. 8 (recante <i>"Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 30 dicembre 2019, n. 162, recante disposizioni urgenti in materia di proroga di termini legislativi, di organizzazione delle pubbliche amministrazioni, nonché di innovazione tecnologica"</i>).	<u>Conclusa.</u> Assunzione di complessive n. 28 unità di personale dell'Area Funzionale III – Fascia retributiva F1 (oggi Area dei funzionari).

Facoltà assunzionali ordinarie

RIFERIMENTO NORMATIVO	UNITA' DA ASSUMERE E MODALITA' DI RECLUTAMENTO	STATO DI ATTUAZIONE
1. DPCM del 20 agosto 2019, per complessivi € 326.776,71 – <u>l' RIMODULAZIONE (per € 281.443,71)</u> avanzata dall'Agenzia con nota n. 9524 del 26 agosto 2020 e positivamente riscontrata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri e dal Ministero dell'Economia e delle Finanze – Dipartimento della Ragioneria	N. 16 unità di personale dell'Area Funzionale III – fascia retributiva F1 (oggi Area dei funzionari), mediante procedura selettiva riservata, ex art. 22, comma 15, del D.Lgs. n. 75/2017.	<u>Conclusa.</u> Inquadramento nell'Area Funzionale III, fascia retributiva F1 (oggi Area dei funzionari) di n. 10 unità di personale.
	N. 1 unità di personale Area Funzionale II – Fascia retributiva F1 (oggi Area degli assistenti), mediante procedura selettiva riservata, ex art. 22, comma 15, del D.Lgs. n. 75/2017.	<u>Conclusa.</u> Inquadramento nell'Area Funzionale II, fascia retributiva F1 (oggi Area degli assistenti), di n. 1 unità di personale.

RIFERIMENTO NORMATIVO	UNITA' DA ASSUMERE E MODALITA' DI RECLUTAMENTO	STATO DI ATTUAZIONE
Generale dello Stato – IGOP, rispettivamente, con note, n. 63658 del 6/10/2020 e n. 214009 del 5/11/2020.	N. 2 unità di personale dell'Area Funzionale III (oggi Area dei funzionari), mediante procedura di mobilità ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001.	Conclusa. Inquadramento nell'Area dei funzionari (ex III Area Funzionale) di n. 2 unità di personale provenienti da PP.AA. non soggette al regime di limitazioni delle assunzioni, in esito a procedura di mobilità indetta e conclusa nel 2022.
	N. 3 unità di personale dell'Area Funzionale II (oggi Area degli assistenti), mediante procedura di mobilità ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001.	Conclusa. Inquadramento nell'Area degli assistenti (ex II Area Funzionale) di n. 3 unità di personale provenienti da PP.AA. non soggette al regime di limitazioni delle assunzioni, in esito a procedura di mobilità indetta e conclusa nel 2022.
1.bis DPCM del 20 agosto 2019 , per complessivi € 326.776,71 – II° RIMODULAZIONE (per € 57.604,69) avanzata dall'Agenzia con nota n. 50454 del 11 ottobre 2024 e positivamente riscontrata dalla P.C.M. e dal MEF – RGS – IGOP, rispettivamente, con note, n. 76967 del 11/11/2024 e n. 269264 del 20/12/2024. Budget residuo dopo II rimodulazione: € 14.791,97	N. 1 unità di personale unità di personale dell'Area dei funzionari mediante procedura di mobilità ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001.	In itinere. Ad ottobre 2024 è stata indetta una procedura di mobilità volontaria per n. 12 unità di personale dell'Area dei funzionari, Famiglia professionale “Giuridica – amministrativa – economica”, di cui al massimo n. 6 provenienti da amministrazioni non soggette al regime di limitazione delle assunzioni.
	N. 2 unità di unità dell'Area dei funzionari mediante procedura di progressione tra le aree di cui all'art. 18, commi 6 e seguenti, CCNL 2019-2021.	In itinere. A novembre 2024 è stata indetta specifica procedura di progressione dall'Area degli assistenti all'Area dei funzionari per complessive n. 4 unità di personale. La procedura si è positivamente conclusa a dicembre 2024 ed i vincitori saranno inquadrati nell'Area de funzionari a decorrere dal 1° febbraio 2025.
2. DPCM del 22 luglio 2022 , per complessivi € 158.719,70. Budget residuo: € 2.804,40	N. 3 unità di personale dell'Area Funzionale III (oggi Area dei funzionari), mediante procedura di mobilità ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001.	Conclusa. Inquadramento nell'Area dei funzionari (ex III Area Funzionale) di n. 3 unità di personale provenienti da PP.AA. non soggette al regime di limitazioni delle assunzioni, in esito a procedura di mobilità indetta e conclusa nel 2022.
	N. 2 unità di personale dell'Area Funzionale II (oggi Area degli assistenti), mediante procedura di mobilità ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001.	Conclusa. Inquadramento nell'Area degli assistenti (ex II Area Funzionale) di n. 2 unità di personale provenienti da PP.AA. non soggette al regime di limitazioni delle assunzioni, in esito a procedura di mobilità indetta e conclusa nel 2022.

RIFERIMENTO NORMATIVO	UNITA' DA ASSUMERE E MODALITA' DI RECLUTAMENTO	STATO DI ATTUAZIONE
3. DPCM del 11 maggio 2023, per complessivi € 258.256,40.	N. 4 unità di personale dell'Area dei funzionari, mediante scorrimento di graduatoria di procedura di mobilità ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001.	<u>Conclusa.</u> Inquadramento nell'Area dei funzionari, di n. 3 unità di personale provenienti da PP.AA. non soggette al regime di limitazioni delle assunzioni, mediante scorrimento di graduatoria della procedura di mobilità indetta e conclusa nel 2022
	N. 4 unità di personale dell'Area degli assistenti, mediante scorrimento graduatoria di procedura di mobilità ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001.	<u>Conclusa.</u> Inquadramento nell'Area degli assistenti di n. 2 unità di personale provenienti da PP.AA. non soggette al regime di limitazioni delle assunzioni, mediante scorrimento di graduatoria della procedura di mobilità indetta e conclusa nel 2022.
3.bis DPCM del 11 maggio 2023, per complessivi € 258.256,40 – RIMODULAZIONE (per € 70.816,50) avanzata dall'Agenzia con nota n. 50451 del 11 ottobre 2024 e positivamente riscontrata dalla P.C.M. con nota n. 73288 del 28/10/2024. <u>In attesa di riscontro dal MEF – RGS – IGOP.</u> Budget residuo dopo rimodulazione: € 22.903,45	N. 2 unità di personale dell'Area dei funzionari mediante procedura di mobilità ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001.	<u>In itinere.</u> Ad ottobre 2024 è stata indetta una procedura di mobilità volontaria per n. 12 unità di personale dell'Area dei funzionari, Famiglia professionale “Giuridica – amministrativa – economica”, di cui al massimo n. 6 provenienti da amministrazioni non soggette al regime di limitazione delle assunzioni. <u>Resta inteso che gli inquadramenti del personale autorizzato potranno manifestarsi solo a seguito del positivo riscontro da parte del MEF all'istanza di rimodulazione all'uopo presentata.</u>
4. DPCM del 10 novembre 2023, per complessivi € 93.719,94 – RIMODULAZIONE (per € 70.816,50) per modifica procedura di reclutamento avanzata dall'Agenzia con nota n. 42160 del 28 agosto 2024 e positivamente riscontrata dalla P.C.M. e dal MEF – RGS – IGOP, rispettivamente, con note, n. 66584 del 3/10/2024 e n. 205273 del 16/09/2024. Budget residuo dopo rimodulazione: € 22.903,44	N. 2 unità di personale dell'Area dei funzionari, mediante procedura di mobilità ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001.	<u>In itinere.</u> Ad ottobre 2024 è stata indetta una procedura di mobilità volontaria per n. 12 unità di personale dell'Area dei funzionari, Famiglia professionale “Giuridica – amministrativa – economica”, di cui al massimo n. 6 provenienti da amministrazioni non soggette al regime di limitazione delle assunzioni.

RIFERIMENTO NORMATIVO	UNITA' DA ASSUMERE E MODALITA' DI RECLUTAMENTO	STATO DI ATTUAZIONE
5. DPCM del 17 dicembre 2024, per complessivi € 66.715,45 Budget residuo: € 0,00	N. 1 unità di personale dell'Area dei funzionari, mediante scorrimento di graduatorie.	<u>In itinere.</u> Ad ottobre 2024 è stata indetta una procedura di mobilità volontaria per n. 12 unità di personale dell'Area dei funzionari, Famiglia professionale "Giuridica – amministrativa – economica", di cui al massimo n. 6 provenienti da amministrazioni non soggette al regime di limitazione delle assunzioni. <u>Nel corso del primo trimestre 2025, si procederà ad avanzare specifica istanza di rimodulazione per modificare le modalità di reclutamento della n. 1 unità di personale dell'Area dei funzionari autorizzata con il provvedimento in analisi. L'inquadramento avrà luogo solo a seguito di positivo riscontro da parte degli Organi preposti.</u>
	N. 1 unità di personale dell'Area degli assistenti mediante procedura di mobilità ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001.	<u>In itinere.</u> Ad ottobre 2024 è stata indetta una procedura di mobilità volontaria per n. 6 unità di personale dell'Area degli assistenti, Famiglia professionale "Giuridica – amministrativa – economica", di cui al massimo n. 1 proveniente da amministrazioni non soggette al regime di limitazione delle assunzioni.

Le risorse residue a valere sui singoli budget assunzionali approvati, come sopra illustrati, potranno essere utilizzate per far fronte agli eventuali maggiori oneri che possano derivare, in attuazione delle previsioni contenute nell'art. 2, commi 4 e 5, del D.P.C.M. del 30 novembre 2023, dagli inquadramenti di personale non dirigenziale in esito alle procedure di mobilità volontaria indette nell'ottobre 2024. Ove ricorra il caso, l'Agenzia procederà ad avanzare specifiche istanze di rimodulazione ai pertinenti Uffici del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Ministero dell'Economia e delle Finanze – RGS – IGOP.

Al riguardo, applicando il criterio del costo storico, le risorse disponibili a valere sui diversi budget autorizzati ammontano a **€ 63.403,26**, così come dettagliate nel seguente prospetto.

DPCM 20/08/2019 - Budget residuo	14.791,97 €
DPCM 22/07/2022 - Budget residuo	2.804,40 €
DPCM 11/05/2023 - Budget residuo	22.903,45 €
DPCM 10/11/2023 - Budget residuo	22.903,44 €
DPCM 17/12/2024 - Budget residuo	- €
	63.403,26 €

3.3.1.4 Risparmi da cessazione

Nel 2024 sono cessate dal servizio n.6⁵ unità di personale non dirigenziale che, stanti le disposizioni contenute nell'art. 1, comma 823, della L. n. 207/2024, hanno comportato un risparmio complessivo di € **162.639,42**, così come dettagliato nel seguente prospetto.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2024													
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento L. Bilancio 2024	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)		Ributazione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	BUDGET DISPONIBILE (75%)
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	15.250,39	3.579,43	5.356,54	87.204,48	0	0,00	0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	11.929,59	2.800,00	4.190,15	68.215,58	0	0,00	0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 per 12 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Ributazione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI	BUDGET DISPONIBILE (75%)
	Funzionari	25.363,13	253,68	-	2.134,73	27.751,54	6.715,87	1.576,29	2.358,88	38.402,58	4	153.610,32	38.402,58
	Assistenti	20.884,37	208,80	-	1.757,76	22.850,93	5.529,93	1.297,93	1.942,33	31.621,12	2	63.242,24	15.810,56
	Operatori	19.847,64	198,48	-	1.670,51	21.716,63	5.255,42	1.233,50	1.845,91	30.051,46	0	0,00	0,00
di cui										TOTALE Dir. I Fascia	0	0,00	0,00
di cui										TOTALE Dir. II fascia+Are	6	216.852,56	54.213,14
										TOTALE complessivo	6	216.852,56	54.213,14

Anche alla luce delle previsioni contenute nell'art. 1, commi da 162 a 164, della L. n. 207/2024, si prevede che nel corso del triennio 2025-2027 possano cessare dal servizio n. 9 unità⁶ di personale non dirigenziale, di cui n. 5 appartenente all'Area dei funzionari e n. 4 all'Area degli assistenti, per un risparmio complessivo di € **318.497,38** (€ 70.023,70+108.426,28+140.047,40), così come articolato nei seguenti prospetti.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2025												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento L. Bilancio 2024	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)		Ributazione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	15.250,39	3.579,43	5.356,54	87.204,48	0	0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	11.929,59	2.800,00	4.190,15	68.215,58	0	0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 per 12 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Ributazione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	Funzionari	25.363,13	253,68	-	2.134,73	27.751,54	6.715,87	1.576,29	2.358,88	38.402,58	1	38.402,58
	Assistenti	20.884,37	208,80	-	1.757,76	22.850,93	5.529,93	1.297,93	1.942,33	31.621,12	1	31.621,12
	Operatori	19.847,64	198,48	-	1.670,51	21.716,63	5.255,42	1.233,50	1.845,91	30.051,46	0	0,00
di cui										TOTALE Dir. I Fascia	0	0,00
di cui										TOTALE Dir. II fascia+Are	2	70.023,70
										TOTALE complessivo	2	70.023,70

⁵ In tale valore è computata anche n.1 unità di personale dell'Area dei funzionari dimessasi dal servizio il 23 ottobre 2023 in regime di conservazione del posto di lavoro, poiché la relativa cessazione si è, di fatto, concretizzata nell'anno 2024.

⁶ In via cautelativa, non sono state considerate le unità di personale cessate dal servizio in regime di conservazione del posto di lavoro.

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2026												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento L. Bilancio 2024	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)		Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	15.250,39	3.579,43	5.356,54	87.204,48	0	0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	11.929,59	2.800,00	4.190,15	68.215,58	0	0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 per 12 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	Funzionari	25.363,13	253,68	-	2.134,73	27.751,54	6.715,87	1.576,29	2.358,88	38.402,58	2	76.805,16
	Assistenti	20.884,37	208,80	-	1.757,76	22.850,93	5.529,93	1.297,93	1.942,33	31.621,12	1	31.621,12
	Operatori	19.847,64	198,48	-	1.670,51	21.716,63	5.255,42	1.233,50	1.845,91	30.051,46	0	0,00
di cui TOTALE Dir. I Fascia											0	0,00
di cui TOTALE Dir. II fascia+Are											3	108.426,28
TOTALE complessivo											3	108.426,28

Risorse finanziarie personale cessato al 31 dicembre 2027												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento L. Bilancio 2024	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)		Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	15.250,39	3.579,43	5.356,54	87.204,48	0	0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	11.929,59	2.800,00	4.190,15	68.215,58	0	0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 per 12 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità cessate	TOTALE RISORSE DA CESSAZIONI
	Funzionari	25.363,13	253,68	-	2.134,73	27.751,54	6.715,87	1.576,29	2.358,88	38.402,58	2	76.805,16
	Assistenti	20.884,37	208,80	-	1.757,76	22.850,93	5.529,93	1.297,93	1.942,33	31.621,12	2	63.242,24
	Operatori	19.847,64	198,48	-	1.670,51	21.716,63	5.255,42	1.233,50	1.845,91	30.051,46	0	0,00
di cui TOTALE Dir. I Fascia											0	0,00
di cui TOTALE Dir. II fascia+Are											4	140.047,40
TOTALE complessivo											4	140.047,40

3.3.1.5 Istituzione dell'Area delle elevate professionalità e rimodulazione della dotazione organica

Come si è avuto modo di illustrare nel paragrafo 3.3.1.1., in data 19 aprile 2024, è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Integrativo di Sede Unica del personale delle aree funzionali dell'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo con il quale sono state individuate ed approvate le famiglie professionali e, al contempo, sono stati puntualmente definiti i profili di competenze di ciascuna Area, ivi compresa quella di recente istituzione (cfr. art. 13 del CCNL 2019-2021) delle elevate professionalità (EP).

Stante quanto appena esposto e tenuto conto dei positivi impatti che possono derivare dall'inquadramento di personale in possesso di più diffuse e specifiche competenze e conoscenze, l'Agenzia a decorrere dall'anno 2025 intende istituire n.2 posti nell'Area delle elevate professionalità, mediante rimodulazione della vigente dotazione organica, come adeguata ai sensi dell'art. 1, comma 833, della L. n. 207/2024, nel rispetto comunque del limite di spesa potenziale massima (**€ 9.323.851,62**).

Al riguardo e relativamente al trattamento economico da attribuire al suddetto personale, si ritiene, in sede di prima applicazione, di destinare complessivamente alla retribuzione di posizione ed alla retribuzione di risultato un importo unitario non superiore ai **€ 17.500,00 annui lordo dipendente**. Di conseguenza, il costo complessivo annuo, al lordo delle ritenute a carico dell'Agenzia, di una unità di personale dell'Area delle elevate professionalità ammonterebbe ad **€ 76.507,72** ed i maggiori oneri connessi all'istituzione delle n.2 unità delle EP verrebbero a quantificarsi in **€ 153.015,44**.

Considerato che, in esito a procedura di progressione tra le Aree, n. 2 unità di personale dell'Area degli operatori sono state inquadrate nell'Area degli assistenti a decorrere dal 1° gennaio 2025, si ritiene di

compensare i maggiori oneri, come sopra quantificati attraverso, l'azzeramento della dotazione dell'Area degli operatori (- 3 unità di personale) e la riduzione di n. 2 unità dell'Area degli assistenti.

Tali operazioni, generando un risparmio ammontante a € 153.396,62, garantiscono, come è possibile evincere dal seguente prospetto, la neutralità finanziaria, nonché il rispetto del limite di spesa massima potenziale.

Nel seguente prospetto, si riporta la dotazione organica dell'Agenzia debitamente rimodulata per tenere conto delle esigenze appena descritte.

Nuova dotazione organica al 01/01/2025 a seguito di istituzione dell'Area EP												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento L. Bilancio 2024	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)		Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	15.250,39	3.579,43	5.356,54	87.204,48	2	174.408,96
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	11.929,59	2.800,00	4.190,15	68.215,58	16	1.091.449,28
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	EP	37.520,70	375,18	14.875,00	2.625,00	55.395,88	21.111,84			76.507,72	2	153.015,44
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 per 12 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Unità in dotazione organica	VALORE FINANZIARIO DOTAZIONE ORGANICA
	Funzionari	25.363,13	253,68	-	2.134,73	27.751,54	6.715,87	1.576,29	2.358,88	38.402,58	162	6.221.217,96
	Assistenti	20.884,37	208,80	-	1.757,76	22.850,93	5.529,93	1.297,93	1.942,33	31.621,12	53	1.675.919,36
	Operatori	19.847,64	198,48	-	1.670,51	21.716,63	5.255,42	1.233,50	1.845,91	30.051,46	0	0,00
										TOTALE	235	9.316.011,00

3.3.1.5 Politica Assunzionale Triennio 2025-2027

La strategia occupazionale dell'Agenzia sarà ancora orientata a rafforzare, a livello qualitativo e quantitativo, il proprio organico, cercando al contempo di consolidare le professionalità e l'*expertise* acquisita dal personale dirigenziale e non dirigenziale in servizio in posizione di comando.

L'organico, nonostante il recente inquadramento dei n. 60 Funzionari (conclusosi il 1° febbraio 2024 con l'assunzione dell'ultima unità di personale), continua ad essere carente se posto in relazione con la complessa ed articolata struttura dell'Agenzia e con una *mission* istituzionale sempre più vasta e sfidante. Peraltro, anche qualora non si vogliano considerare gli effetti connessi al potenziamento delle proprie sedi estere (con conseguente incremento del numero dei dirigenti e delle aree funzionali da destinarsi all'estero), si deve necessariamente tenere conto degli impatti derivanti dal pensionamento degli esperti di cooperazione *ex lege* 49/1987 (la consistenza al 31/12/2024 era di n. 6 unità di personale, a fronte dei n. 38 originariamente acquisiti dall'Agenzia) che, essendo una categoria ad esaurimento, non potranno essere sostituiti.

In tale contesto e nei limiti del proprio organico, l'Agenzia, per poter dare correttamente seguito alla propria *mission* istituzionale, utilizzerà tutti gli strumenti previsti dalle vigenti disposizioni in materia per rafforzare il proprio organico, così come di seguito illustrato.

A. Personale dirigenziale:

Come si è avuto modo di illustrare nel paragrafo 3.3.1.2, durante il periodo di validità del presente Piano esplicheranno i propri effetti le politiche occupazionali avviate nel 2024. Si fa riferimento, in

particolare, alla procedura concorsuale bandita, nel quadro dell'autorizzazione concessa con l'art. 1, comma 282 della legge 27 dicembre 2017, n. 282 (assunzione di n. 10 dirigenti di livello non generale di cui n. 4 coperti con mobilità onerosa – cfr. paragrafo 3.3.1.3 “*Facoltà assunzionali straordinarie*”) ed in collaborazione con la Commissione Ripam, per il reclutamento di n. 5 unità di personale dirigenziale di livello non generale.

Parimenti, durante l'anno 2025, si concluderà la procedura selettiva avviata nell'ottobre 2024 per il conferimento di un incarico dirigenziale di livello non generale, ai sensi dell'art. 19, comma 5-*bis* del TUPI, cui va ad aggiungersi un'analoga procedura bandita nella seconda decade del corrente mese di gennaio 2025.

Nei limiti del proprio organico e nel rispetto del quadro normativo vigente, durante il periodo di validità del presente Piano potranno essere attivate procedure di mobilità, ex art. 30 del T.U.P.I., per consentire l'inquadramento del personale in posizione di comando, onde non disperdere le professionalità e l'*expertise* acquisita. Parimenti, fermo restando il rispetto dei limiti anzidetti, l'AICS continuerà ad avvalersi delle facoltà previste dall'art. 19, comma 5-*bis* e comma 6, del T.U.P.I. e provvederà alla copertura degli incarichi di funzione dirigenziale di livello generale, di cui alla propria dotazione organica.

B. Personale delle aree funzionali:

Come si è avuto modo di illustrare nel paragrafo 3.3.1.2, durante il periodo di validità del presente Piano esplicheranno i propri effetti le politiche occupazionali avviate nel 2024. Trattasi, nello specifico di:

- Progressione dall'Area degli operatori all'Area degli assistenti, ex art. 18, comma 6 e seguenti, del CCNL del Comparto Funzioni Centrali per il triennio 2019-2021, per n. 2 unità di personale, con risorse integralmente a valere sugli stanziamenti di cui all'art. 1, comma 612, della L. n. 234/2021. La procedura si è conclusa a novembre 2024 ed i n. 2 vincitori sono stati inquadrati nell'Area degli assistenti a decorrere dal 1° gennaio 2025.
- Progressione dall'Area degli assistenti all'Area dei funzionari, ex art. 18, comma 6 e seguenti, del CCNL del Comparto Funzioni Centrali per il triennio 2019-2021, per n. 4 unità di personale, valendosi di risorse a valere sugli stanziamenti di cui all'art. 1, comma 612, della L. n. 234/2021 e, a seguito di specifica istanza di rimodulazione, sul budget assunzionale approvato con DPCM del 20 agosto 2019. La procedura si è conclusa a dicembre 2024 ed i n. 4 vincitori saranno inquadrati nell'Area dei funzionari a decorrere dal 1° febbraio 2025.
- Mobilità volontaria, ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001, per n. 12 unità di personale dell'Area dei funzionari (di cui, almeno n. 6, provenienti da pubbliche amministrazioni soggette al regime di limitazione delle assunzioni) da inquadrarsi nella Famiglia professionale “Amministrativa – giuridica – economica”.
- Mobilità volontaria, ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001, per n. 6 unità di personale dell'Area degli assistenti (di cui, almeno n. 5, provenienti da pubbliche amministrazioni soggette al regime di limitazione delle assunzioni) da inquadrarsi nella Famiglia professionale “Amministrativa – giuridica – economica”.

Come si è avuto modo di evidenziare nel paragrafo 3.3.1.3 (cfr. “*Facoltà assunzionali ordinarie*”), nel corso del 2024, l'Agenzia provvederà a presentare specifica proposta ai pertinenti Uffici del Dipartimento

della Funzione Pubblica e del Ministero dell'Economia e delle Finanze per modificare le modalità di reclutamento del n. 1 funzionario di cui all'autorizzazione concessa con il DPCM del 17 dicembre 2024. Nello specifico, verrà richiesto di procedere al suo inquadramento con procedura di mobilità ex art. 30 del T.U.P.I.

Stanti le disposizioni di cui all'art. 2, commi 4 e 5, del D.P.C.M. del 30 novembre 2023, all'esito delle procedure di mobilità bandite nel 2024, l'Agenzia potrà far fronte ai maggiori oneri che possano derivare dagli inquadramenti di personale valendosi, previa presentazione di istanza di rimodulazione, delle risorse residue a valere sui diversi budget approvati, così come di seguito definite (applicando il criterio del costo storico):

DPCM 20/08/2019 - Budget residuo	14.791,97 €
DPCM 22/07/2022 - Budget residuo	2.804,40 €
DPCM 11/05/2023 - Budget residuo	22.903,45 €
DPCM 10/11/2023 - Budget residuo	22.903,44 €
DPCM 17/12/2024 - Budget residuo	- €
	63.403,26 €

Oltre a quanto sopra illustrato, la strategia occupazionale dell'Agenzia si sostanzierà in:

B.1. Assunzione di personale da "turnover": I risparmi da cessazione maturati nell'anno 2024 e rideterminati alla luce delle previsioni di cui all'art. 1, comma 823, della L. n. 207/2024, in **€ 162.639,42**, saranno utilizzati per inquadrare n. 3 unità di personale non dirigenziale, così come di seguito articolate, per un costo complessivo di **€ 153.015,44**.

- n. 1 unità di personale dell'Area elevate professionalità, mediante procedura concorsuale;
- n.1 unità di personale dell'Area elevate professionalità, mediante procedura di progressione tra l'Area dei funzionari e l'Area delle elevate professionalità
- N. 1 unità di personale dell'Area dei funzionari, mediante procedura di mobilità ex art. 30 del D.Lgs. n. 165/2001.

Assunzioni programmate anno 2025												
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento L. Bilancio 2024	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)		Ributazione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2025	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	15.250,39	3.579,43	5.356,54	87.204,48	0	0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	11.929,59	2.800,00	4.190,15	68.215,58	0	0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Ributazione di posizione variabile	Ributazione di risultato	Ributazione totale pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2025	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	EP	37.520,70	375,18	14.875,00	2.625,00	55.395,88	21.111,84			76.507,72	1	76.507,72
	EP (PV)									38.105,14	1	38.105,14
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 per 12 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Ributazione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2025	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	6.715,87	1.576,29	2.358,88	38.402,58	1	38.402,58
	Funzionari (PV)									6.781,46	0	0,00
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	5.529,93	1.297,93	1.942,33	31.621,12	0	0,00
	Assistenti (PV)									1.569,66	0	0,00
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	5.255,42	1.233,50	1.845,91	30.051,46	0	0,00
										TOTALE	3	153.015,44

Le modalità di utilizzo dei risparmi da cessazione che matureranno nel triennio 2025-2027, provvisoriamente determinati € 318.497,38 (€ 70.023,70+108.426,28+140.047,40), verranno definite nei successivi aggiornamenti annuali del presente Piano.

B.2. Acquisizione personale in comando: l'Agenzia continuerà ad avvalersi della collaborazione di dipendenti di altre PP.AA. in posizione di comando, nei limiti del proprio organico e del quadro normativo vigente.

B.3. Assunzioni ex lege 68/1999: Al fine di garantire la copertura delle quote d'obbligo presenti alla data del 31/12/2023, l'Agenzia a gennaio 2024 ha stipulato una convenzione, ex art. 11 della L. 68/1999, con i pertinenti Uffici della Regione Lazio per l'inserimento lavorativo di n. 10 unità di personale dell'Area degli assistenti.

In ottemperanza alla suddetta convenzione, nel corso del 2024 è stata attivata una specifica procedura selettiva, a seguito della quale è stato possibile individuare n. 6 unità di personale che, a decorrere dal febbraio 2025, avvieranno un tirocinio formativo presso l'Agenzia. In caso di esito positivo dei tirocini, il personale sarà definitivamente inquadrato nell'Area degli assistenti.

L'Agenzia, in stretta collaborazione con i pertinenti Uffici della Regione Lazio e della Regione Toscana, si avvarrà degli strumenti normativamente previsti per chiudere le scoperture che si manifestino durante il triennio di riferimento.

Alla luce delle "Linee di Indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle Amministrazioni Pubbliche", adottate in ossequio all'art. 6 ter del T.U.P.I., i costi connessi alle assunzioni in analisi (ammontanti ad € 189.726,72) non assorbono budget assunzionale e, di conseguenza, non sono riportati nei prospetti riepilogativi delle pagine seguenti.

B.4. Altre assunzioni di personale: ai sensi dell'art. 36 del D.Lgs. n. 165/2001, recante "Personale a tempo determinato o assunto con forme di lavoro flessibile", e dell'art. 23, comma 3, del D.Lgs. n. 81/2015, che prevede speciali deroghe alla durata ed ai limiti percentuali dei contratti di lavoro a tempo determinato stipulati per lo svolgimento di attività di cooperazione allo sviluppo di cui alla L.

n. 125/2014, l'Agenzia prevede di assumere, con la precitata forma contrattuale, n. 50 unità di personale dell'Area dei funzionari allo scopo di gestire, realizzare e monitorare programmi e progetti di cooperazione internazionale allo sviluppo. Il personale sarà selezionato con apposite procedure concorsuali ed i costi connessi all'inquadramento, anche per le componenti accessorie della retribuzione, graveranno sul budget di ciascuna iniziativa di cooperazione interessata.

In ragione del quadro appena descritto, i costi connessi alle assunzioni in analisi non saranno computati nei prospetti riepilogativi riportati nelle pagine seguenti.

Al fine di una corretta illustrazione, si riportano qui di seguito i prospetti finanziari riepiloganti i costi della politica assunzionale che si prevede di attuare nel triennio 2025 – 2027⁷, nonché una tabella utile ad illustrare, limitatamente all'anno 2025, il rispetto del tetto imposto dalla spesa potenziale massima.

⁷ Tenuto conto di quanto indicato nel punto B.3 del presente paragrafo, in ordine alle modalità di utilizzo dei risparmi da cessazione che matureranno nel prossimo triennio **€ 318.497,38 (€ 70.023,70+108.426,28+140.047,40)**, a solo fine di fornire un quadro triennale, nei prospetti si prevede di assumere nuovo personale in misura perfettamente corrispondente alle cessazioni.

Assunzioni programmate anno 2025 (*)																	
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento L. Bilancio 2024	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)		Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2025	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. del 17/12/2024 (da rimodulare)	Totale unità da assumere su residui budget autorizzati con dd.P.C.M. del 29/08/2019, del 22/07/2022, del 11/05/2023 e del 10/11/2023 (da rimodulare)	Totale unità da assumere ex lege 232/2016 (D.M. 04/08/2017)	Totale unità da assumere ex lege 205/2017	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	15.250,39	3.579,43	5.356,54	87.204,48	0	0	0	0	0	0,00	
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	11.929,59	2.800,00	4.190,15	68.215,58	0	0	0	0	5	341.077,90	
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2025	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. del 17/12/2024 (da rimodulare)	Totale unità da assumere su residui budget autorizzati con dd.P.C.M. del 29/08/2019, del 22/07/2022, del 11/05/2023 e del 10/11/2023 (da rimodulare)	Totale unità da assumere ex lege 232/2016 (D.M. 04/08/2017)	Totale unità da assumere ex lege 205/2017	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
	EP	37.520,70	375,18	14.875,00	2.625,00	55.395,88	21.111,84			76.507,72	1	0	0	0	0	76.507,72	
	EP (PV)									38.105,14	1	0	0	0	0	38.105,14	
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 per 12 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2025	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. del 17/12/2024 (da rimodulare)	Totale unità da assumere su residui budget autorizzati con dd.P.C.M. del 29/08/2019, del 22/07/2022, del 11/05/2023 e del 10/11/2023 (da rimodulare)	Totale unità da assumere ex lege 232/2016 (D.M. 04/08/2017)	Totale unità da assumere ex lege 205/2017	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI	
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	6.715,87	1.576,29	2.358,88	38.402,58	1	1	5	0	0	268.818,06	
	Funzionari (PV)									6.781,46	0	0	2	0	0	13.562,92	
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	5.529,93	1.297,93	1.942,33	31.621,12	0	1	0	0	0	31.621,12	
	Assistenti (PV)									1.569,66	0	0	0	0	0	0,00	
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	5.255,42	1.233,50	1.845,91	30.051,46	0	0	0	0	0	0,00	
										TOTALE	3	2	7	0	5	769.692,86	

(*) Il presente prospetto non fornisce evidenza delle unità di personale provenienti da amministrazioni soggette al regime di limitazione delle assunzioni, da inquadrarsi in conseguenza delle procedure di mobilità volontaria indette nell'anno 2024.

DI CUI:

TOTALE ONERI SU BUDGET 2025	153.015,44
Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M. 17/12/2024	70.023,70
Totale oneri da assumere su residui budget già autorizzati	205.575,82
TOTALE ONERI SU LEGGE n. 232/2016	0,00
TOTALE ONERI SU LEGGE n. 205/2017	341.077,90

Assunzioni programmate anno 2026 (*)														
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento L. Bilancio 2024	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)		Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2026	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	15.250,39	3.579,43	5.356,54	87.204,48	0	0	0	0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	11.929,59	2.800,00	4.190,15	68.215,58	0	0	0	0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2026	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	EP	37.520,70	375,18	14.875,00	2.625,00	55.395,88	21.111,84			76.507,72	0	0	0	0,00
	EP (PV)										0	0	0	0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 per 12 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2026	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	6.715,87	1.576,29	2.358,88	38.402,58	1	0	0	38.402,58
	Funzionari (PV)									6.781,46	0	0	0	0,00
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	5.529,93	1.297,93	1.942,33	31.621,12	1	0	0	31.621,12
	Assistenti (PV)									1.569,66	0	0	0	0,00
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	5.255,42	1.233,50	1.845,91	30.051,46	0	0		0,00
										TOTALE	2	0	0	70.023,70

DI CUI:

(*) Come indicato nel documento, le decisioni in ordine alle modalità di utilizzo dei budget assunzionali conseguenti alle cessazioni che si manifesteranno nel triennio di riferimento (2025 - 2027) saranno demandate ai successivi aggiornamenti del Piano. L'Agenzia sta infatti valutando di apportare modifiche ai propri assetti organizzativi e, di conseguenza all'articolazione della propria dotazione organica. In questa sede, a mero fine illustrativo, si ipotizza di utilizzare i risparmi per sostituire le unità cessate nell'anno precedente.	TOTALE ONERI SU BUDGET 2026	70.023,70
	Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	0,00
	TOTALE ONERI SU LEGGE	0,00

Assunzioni programmate anno 2027 (*)														
DIRIGENTI	FASCIA	Stipendio CCNL 2019-2021 (13 mensilità)	IVC 2022-2024 per 13 mensilità con ulteriore incremento L. Bilancio 2024	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)		Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2027	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	PRIMA	60.102,87	2.314,26	600,99		63.018,12	15.250,39	3.579,43	5.356,54	87.204,48	0	0	0	0,00
	SECONDA	47.015,77	1.809,86	470,21		49.295,84	11.929,59	2.800,00	4.190,15	68.215,58	0	0	0	0,00
AREE		Stipendio CCNL 2022-2024 (13 mensilità)	IVC 2025-2027 per 13 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Retribuzione di posizione variabile	Retribuzione di risultato	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Oneri riflessi 38,38% (32,70% su retribuzione di risultato)			Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2027	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	EP	37.520,70	375,18	14.875,00	2.625,00	55.395,88	21.111,84			76.507,72	0	0	0	0,00
	EP (PV)													0,00
		Stipendio CCNL 2022-2024 (12 mensilità)	IVC 2025-2027 per 12 mensilità (ex art. 1, comma 128, della L. 207/2024)	Altra voce retributiva fondamentale	Tredicesima (tabellare + IVC)	Retribuzione totale pro-capite lordo dipendente	Pensione 24,2%	Buonuscita 5,68%	IRAP 8,5%	Totale annuo pro-capite lordo stato	Totale unità da assumere sul budget 2027	Totale unità da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	Totale unità da assumere ex lege	TOTALE ONERI ASSUNZIONALI
	Funzionari	25.363,13	253,68		2.134,73	27.751,54	6.715,87	1.576,29	2.358,88	38.402,58	2	0	0	76.805,16
	Funzionari (PV)									6.781,46	0	0	0	0,00
	Assistenti	20.884,37	208,80		1.757,76	22.850,93	5.529,93	1.297,93	1.942,33	31.621,12	1	0	0	31.621,12
	Assistenti (PV)									1.569,66	0	0	0	0,00
	Operatori	19.847,64	198,48		1.670,51	21.716,63	5.255,42	1.233,50	1.845,91	30.051,46	0	0	0	0,00
TOTALE										3	0	0	108.426,28	

DI CUI:

(*) Come indicato nel DOCUMENTO, decisioni in ordine alle modalità di utilizzo dei budget assunzionali conseguenti alle cessazioni che si manifesteranno nel triennio di riferimento (2025 - 2027) saranno demandate ai successivi aggiornamenti del Piano. L'Agenzia sta infatti valutando di apportare modifiche ai propri assetti organizzativi e, di conseguenza all'articolazione della propria dotazione organica. In questa sede, a mero fine illustrativo, si ipotizza di utilizzare i risparmi per sostituire le unità cessate nell'anno precedente	TOTALE ONERI SU BUDGET 2027	108.426,28
	Totale oneri da assumere su budget già autorizzato da d.P.C.M.	0,00
	TOTALE ONERI SU LEGGE	0,00

ANNO DELLA PROGRAMMAZIONE

2025

VALORE FINANZIARIO PRESENTI IN SERVIZIO E COMANDATI IN AL 31.12.2024	+	7.155.388,70
VALORE FINANZIARIO COMANDATI OUT AL 31.12.2024	+	316.689,26
VALORE FINANZIARIO CESSAZIONI DAL SERVIZIO ANNO 2025	-	70.023,70
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI SU TURN-OVER NEL 2025	+	153.015,44
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI 2025 SU BUDGET GIA' AUTORIZZATO DA D.P.C.M.	+	275.599,52
VALORE FINANZIARIO ASSUNZIONI EX LEGE NEL 2025	+	341.077,90
TOTALE		8.171.747,12

≤

VALORE FINANZIARIO
DOTAZIONE ORGANICA AL
31.12.2024

9.323.851,62

3.3.2 Fabbisogni formativi

Il Piano triennale della formazione, ai sensi dell'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, forma parte integrante del Piano Integrato di attività e organizzazione e definisce *“gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale”*.

Per il triennio 2025-2027, il documento recepisce inoltre le indicazioni della Direttiva Zangrillo del 15 gennaio 2025 in tema di “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione” che vede lo sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche al centro della strategia di riforma e di investimento promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) in quanto la formazione e lo sviluppo delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone costituiscono uno strumento fondamentale nella gestione delle risorse umane delle amministrazioni e si collocano al centro del loro processo di rinnovamento.

3.3.2.1 La strategia

L'anno 2023, ha visto la conclusione della procedura concorsuale RIPAM-FORMEZ che ha portato all'immissione nei ruoli di 60 nuovi Funzionari una parte dei quali entrati anche nel 2024, con l'obiettivo di far fronte alla carenza di risorse umane e migliorare la corrispondenza tra le competenze detenute dal personale e quelle richieste dallo specifico contesto organizzativo e professionale dell'Agenzia. In tale scenario evolutivo, la formazione e la riqualificazione del personale rappresentano un *asset* strategico da valorizzare con adeguati investimenti formativi finalizzati a:

- sviluppare in maniera diffusa e strutturale le competenze del personale funzionali alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica dell'amministrazione stessa;
- intraprendere percorsi di formazione per il personale neoassunto, allo scopo di fornire competenze e conoscenze finalizzate al ruolo che lo stesso andrà a ricoprire nell'ambito dell'Agenzia;
- contribuire allo sviluppo delle *soft skills*, ovvero delle competenze trasversali legate alla leadership, al lavoro in team, alle capacità comunicative e di adattamento al cambiamento;
- riservare un'attenzione particolare al tema della formazione internazionale, in considerazione della costante interazione dell'Amministrazione con le istituzioni europee e gli organismi internazionali.

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

È previsto per il prossimo triennio l'utilizzo di diverse modalità di erogazione della formazione sia frontale, che assicura un maggior coinvolgimento dei discenti, sia tramite piattaforme *e-learning* in modalità sincrona o asincrona al fine di sfruttare al meglio la flessibilità organizzativa offerta da queste tecnologie.

3.3.2.2 Le aree formative

Nella formulazione del Piano della formazione, che guida la progettazione e realizzazione delle

iniziative formative in favore del personale dell'AICS, si è partiti dalle indicazioni della Direttiva Zangrillo del 14 gennaio 2025 in tema di "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione" sia in tema di interventi formativi rivolti al personale dipendente che ai dirigenti.

Per i dirigenti si sono individuate priorità formative sui temi della leadership e delle soft skills volte al perfezionamento delle competenze personali utili per lo svolgimento del ruolo dirigenziale e della funzione di leader del cambiamento nell'organizzazione. Ciascun dirigente persegue, quale obiettivo individuale di performance, la propria formazione per almeno 40 ore/anno di cui almeno 5 sulle suddette aree tematiche e assicura la formazione per il personale assegnato

Il Piano della formazione, in linea con le previsioni della citata Direttiva è stato predisposto per rispondere ai bisogni di sviluppo di competenze sulle seguenti aree formative:

a) Competenze relative a principi e valori in materia di etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità.

Formazione e aggiornamento necessari ad assicurare il rispetto degli obblighi formativi previsti dal legislatore, con particolare riferimento a:

- Sicurezza sul lavoro;
- Privacy;
- Trasparenza e Anticorruzione;
- Etica, inclusione e parità di genere.

b) Competenze di leadership e soft skills

Formazione e aggiornamento su tematiche di carattere generale, potenzialmente rivolte a tutti i dipendenti e dirigenti, di continuativo utilizzo nell'Agenzia con particolare riferimento a:

- Sviluppo delle sei competenze chiave della dirigenza pubblica (soluzione di problemi, gestione di processi, sviluppo dei collaboratori, decisione responsabile, gestione delle relazioni, tenuta emotiva);
- Sviluppo delle *soft skills*;

c) Competenze per la transizione digitale ed ecologica delle pubbliche amministrazioni

- Competenze per la digitalizzazione dei processi;
- Competenze per orientare valori e comportamenti verso le pratiche della sostenibilità;
- Archivistica e conservazione digitale dei documenti;
- Lavoro agile;
- Lingue straniere.

d) Competenze per la transizione amministrativa delle pubbliche amministrazioni

Formazione specialistica connessa alle finalità strategiche dell'Agenzia e agli obiettivi di Performance rivolta a particolari figure/famiglie professionali individuate di volta in volta, con particolare riferimento a:

- Formazione e aggiornamento normativi;
- Ciclo della *Performance*;
- *Audit e risk management*;

- Contabilità civilistica;
- *Pre-posting* – formazione del personale in assegnazione all'estero;
- Approfondimenti tematici sulla cooperazione allo sviluppo;
- Strumenti di finanza per lo sviluppo;
- Obiettivi SDG e settore privato;
- L'approccio RBM applicato al *Project Cycle Management* e al Monitoraggio;
- Acquisto beni informatici, sistemi *VOIP*, *Cybersecurity*, Piattaforme e servizi *cloud* (Microsoft 365, Azure, Vmware);
- PRAG – Guida pratica alle procedure contrattuali per le azioni esterne dell'UE.

3.3.2.3 Le risorse interne ed esterne disponibili per la formazione

Per sostenere finanziariamente gli interventi di formazione e aggiornamento del personale previsti dal presente Piano, nel rispetto delle previsioni di cui all'art. 31 del CCNL Comparto Funzioni Centrali 2019-2021 (personale delle Aree funzionali) e dell'art. 26 del CCNL del comparto Funzioni Centrali 2016-2018 (personale dirigente), che individuano nell'1% del monte salari l'importo minimo da destinare al finanziamento della formazione del personale, sono previsti i seguenti stanziamenti, a valere sul budget 2025-2027 dell'Agenzia:

- ANNO 2025 Euro 169.208,84
- ANNO 2026 Euro 169.208,84
- ANNO 2027 Euro 169.208,84

Ai sensi dell'art. 1, comma 590, Allegato A, della legge di bilancio 27 dicembre 2019, n. 160, è stato disapplicato, a decorrere dall'anno 2020, per tutte le pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, ad esclusione degli enti del servizio sanitario nazionale, delle Agenzie fiscali, delle regioni, degli enti locali e relativi organismi ed enti strumentali e delle casse previdenziali private, l'art. 6, comma 13, del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, che prevedeva un tetto alle spese di formazione pari al 50% della spesa sostenuta per la medesima finalità nell'anno 2009.

In fase di attuazione degli interventi formativi descritti nel Piano, nel rispetto delle disposizioni di legge in materia, le amministrazioni si avvalgono della collaborazione della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, nonché di Università ed altri soggetti, sia pubblici che privati.

Per la progettazione e realizzazione degli interventi sarà privilegiato il ricorso alle offerte formative della SNA rese a titolo gratuito, all'offerta ValorePA di INPS, anch'essa senza oneri per le amministrazioni e alla piattaforma *Syllabus*, messa a disposizione delle pubbliche amministrazioni dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri per l'accrescimento, principalmente, delle competenze digitali e di ulteriori ambiti di interesse diffuso. Per le ulteriori attività, con particolare riferimento a quelle dell'Area della formazione specialistica, saranno realizzati affidamenti a titolo oneroso a soggetti specializzati, nelle forme consentite dalla norma. Particolare attenzione verrà posta allo sviluppo di forme di collaborazione, sotto forma di protocolli d'intesa e convenzioni, con le Università che offrono percorsi di approfondimento sulle tematiche di interesse, favorendo in tal modo un proficuo scambio tra competenze didattiche ed esperienziali.

3.3.2.4 Le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato

L'Agenzia incentiva e favorisce l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato attraverso la concessione di permessi studio in base a quanto stabilito dall'art. 46 del CCNL Funzioni Centrali sottoscritto in data 16.02.2018.

I permessi retribuiti per la frequenza di corsi di studio legali sono concessi nella misura massima di 150 ore individuali per ciascun anno solare e nel limite massimo del 3% del personale in servizio all'inizio di ogni anno. La concessione dei permessi studio avviene sulla base di una graduatoria stilata nel rispetto delle priorità individuate dal comma 6 del citato art. 46 del CCNL.

3.3.2.5 Gli obiettivi e i risultati attesi (a livello qualitativo, quantitativo e in termini temporali) della formazione

Per ogni percorso formativo viene effettuato un collegamento con uno o più dei tre assi strategici del Piano della *performance* dell'Agenzia:

- Miglioramento degli interventi di cooperazione (INTERVENTI DI COOPERAZIONE);
- Sviluppo del sistema di cooperazione, partecipazione e trasparenza (PARTECIPAZIONE);
- Rafforzamento della *governance* e della struttura dell'Agenzia (GOVERNANCE).

Questo contribuisce a rendere effettivo e coordinato lo sforzo di tutta l'Agenzia per il raggiungimento degli obiettivi di performance.

L'Amministrazione si pone come obiettivo di erogare a ciascun dipendente e dirigente la formazione di almeno 40 ore/anno nelle aree indicate nella Direttiva del 14 gennaio 2025 del Ministro per Pubblica Amministrazione in base ad un programma che segua l'iter precedentemente descritto.

Molta attenzione viene dedicata al monitoraggio della formazione obbligatoria dei dipendenti e dei dirigenti per assicurare il corretto adempimento degli obblighi di legge e l'effettiva partecipazione del personale a tali attività, valutata anche ai fini della performance individuale sia dei dipendenti che dei dirigenti.

Il presente Piano, nel rispetto dei ruoli e delle competenze assegnate dalla legge e dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, è stato oggetto di condivisione, oltre che con i dirigenti dell'Agenzia, che hanno contribuito attivamente all'individuazione dei fabbisogni formativi in esso contenuti e declinati, con gli Organismi Paritetici per l'Innovazione del personale dirigente e dipendente e con il Comitato Unico di Garanzia.

Nella scheda a seguire sono stati schematizzati i fabbisogni formativi rilevati, intesi come l'insieme delle attività formative e di aggiornamento individuate come obbligatorie dalle normative vigenti e oppure collegate ad obiettivi organizzativi dell'Agenzia:

Piano della formazione 2025

DESCRIZIONE	ASSE STRATEGICO	DESTINATARI
Competenze relative a principi e valori in materia di etica, inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza, privacy, prevenzione della corruzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, trasparenza e integrità.		
Sicurezza sul lavoro - Aggiornamento	GOVERNANCE	Tutti i dipendenti
Privacy	GOVERNANCE	Tutti i dipendenti
Trasparenza e Anticorruzione generale/ aree a rischio/ dirigenti	GOVERNANCE PARTECIPAZIONE	Tutti i dipendenti
Benessere organizzativo e inclusione	PARTECIPAZIONE	Tutti i dipendenti
Competenze di leadership e soft skills.		
Sviluppo delle sei competenze chiave della dirigenza pubblica	GOVERNANCE	Tutti i dirigenti
Sviluppo delle soft skills	PARTECIPAZIONE	Tutti i dipendenti
Competenze per la transizione digitale ed ecologica delle pubbliche amministrazioni.		
Competenze digitali e transizione digitale	GOVERNANCE	Tutti i dipendenti
Competenze sulle pratiche della sostenibilità	GOVERNANCE	Tutti i dipendenti
Archivistica e conservazione dei documenti	GOVERNANCE	Dipendenti dell'Ufficio VIII della Famiglia amministrativa-giuridica-economica
Lavoro Agile	GOVERNANCE	Dipendenti dell'Ufficio XI della Famiglia amministrativa-giuridica-economica
Lingue straniere	PARTECIPAZIONE	Tutti i dipendenti
Competenze per la transizione amministrativa delle pubbliche amministrazioni.		
Formazione e aggiornamento normativi	GOVERNANCE	Tutti i dipendenti
Ciclo della Performance	GOVERNANCE	Dipendenti della VDA e dell'Ufficio XI della Famiglia amministrativa-giuridica-economica
<i>Audit e Risk management</i>	GOVERNANCE PARTECIPAZIONE	Dirigenti e dipendenti della Famiglia amministrativa-giuridica-economica
Contabilità civilistica - aspetti specifici	GOVERNANCE	Dirigenti e dipendenti della Famiglia amministrativa-giuridica-economica
<i>Pre-posting</i> – formazione del personale in assegnazione all'estero	INTERVENTI DI COOPERAZIONE	Dipendenti in previsione di assegnazione all'estero
Approfondimenti tematici sulla cooperazione allo sviluppo	INTERVENTI DI COOPERAZIONE	Dipendenti della Famiglia tecnica di cooperazione
Strumenti di finanza per lo sviluppo	INTERVENTI DI COOPERAZIONE	Dipendenti della Famiglia tecnica di cooperazione
Obiettivi SDG e settore privato	INTERVENTI DI COOPERAZIONE	Dipendenti della Famiglia tecnica di cooperazione

RBM applicato al <i>Project Cycle Management</i> e al Monitoraggio	INTERVENTI DI COOPERAZIONE	Dipendenti della Famiglia tecnica di cooperazione
Acquisto beni informatici, <i>Cybersecurity</i> , Sistemi VOIP, Piattaforme e servizi <i>cloud</i>	GOVERNANCE	Dipendenti della Famiglia Tecnica Informatica
PRAG - Guida pratica alle procedure contrattuali per le azioni esterne dell'UE	GOVERNANCE PARTECIPAZIONE	Dipendenti dell'Ufficio IX e assegnati all'estero

3.3.3 Parità e pari opportunità

Il Piano Triennale delle Azioni Positive (PTAP) previsto dall'art. 48 comma 1 del D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, è stato assorbito, a seguito del D.P.R. del 24 giugno 2022, n. 81, dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione e forma, pertanto, parte integrante del presente documento.

I contenuti del Piano sono aggiornati con cadenza annuale, con il coinvolgimento del Comitato Unico di Garanzia.

Come confermato dalla Direttiva n. 2/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, l'assicurazione della parità e delle pari opportunità va raggiunta rafforzando la tutela delle persone e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione.

Obiettivi generali del Piano delle azioni positive sono pertanto:

- rimuovere gli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa, nella formazione professionale e nei casi di mobilità;
- promuovere il benessere organizzativo e migliorare il clima lavorativo grazie ad una migliore organizzazione del lavoro che favorisca l'equilibrio tra tempi di lavoro e vita privata;
- favorire la condivisione dei valori di equità e di rispetto della dignità, promuovendo all'interno dell'amministrazione la cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione.

Le azioni positive sono da considerarsi misure temporanee speciali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, tendono a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne.

L'AICS ha provveduto, con la determina del direttore n. 2811 del 27.10.2023, alla modifica della composizione del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG).

Il CUG rappresenta un importante interlocutore per l'Agenzia, con il quale condividere problematiche nelle materie di competenze e azioni per la rimozione di ogni ostacolo alle pari opportunità e al benessere psico-fisico dei lavoratori.

3.3.3.1 Gli obiettivi del Piano delle azioni positive

Le azioni promosse dal PTAP sono rivolte a tutto il personale dell'Amministrazione e sono riferite ai quattro principali ambiti di intervento previsti dalla richiamata Direttiva n. 2/2019, ovvero:

1. Politiche di reclutamento e gestione del personale, finalizzate a rimuovere i fattori che ostacolano le pari opportunità e promuovere la presenza equilibrata delle lavoratrici e dei lavoratori nei vari ruoli del personale dipendente, evitando penalizzazioni e discriminazioni;
2. Organizzazione del lavoro, finalizzata ad assicurare il benessere organizzativo e favorire la migliore conciliazione vita-lavoro tutelando coloro che si trovano in situazioni di svantaggio personale, sociale e familiare;
3. Formazione e diffusione del modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità e alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro, attraverso percorsi di informazione e formazione che coinvolgano tutti i livelli dell'Amministrazione;
4. Rafforzamento del Comitato unico di Garanzia, con riferimento alle funzioni propositiva e consultiva e ai compiti di verifica.

3.3.3.2 Attività e azioni del Piano delle azioni positive

Il presente PTAP è composto di due parti, una costituita da attività di monitoraggio e analisi e una che esplicita le azioni operative da introdurre nei diversi ambiti di intervento. Nel 2024 l'Agenzia ha provveduto alla realizzazione di svariate iniziative contenute nel PIAO 24-26 come di seguito riportate e per il prossimo triennio proseguirà nella realizzazione delle attività che non si sono portate a compimento nella precedente annualità.

A) ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO E ANALISI

1. Effettuare, con cadenza almeno biennale, il monitoraggio del funzionamento del lavoro agile in atto presso l'Amministrazione, tramite somministrazione di un questionario che faccia emergere il livello di soddisfazione del personale nei confronti delle modalità di attuazione del lavoro agile e gli impatti sociale, ambientale, economico e interno derivanti dall'adozione di tale modalità di lavoro;
2. Svolgere, con cadenza almeno triennale, l'attività di monitoraggio del benessere organizzativo presso l'Amministrazione tramite la messa a punto di un questionario che riprenda, affini ed estenda quello somministrato al personale dell'Amministrazione centrale nel corso del 2021 anche alle sedi estere dell'Agenzia;

OUTPUT: Nel mese di novembre 2024 si è svolta l'indagine sul benessere organizzativo a tre anni di distanza da quella precedentemente svolta. In accordo con il CUG il questionario è stato redatto partendo dal modello per la realizzazione di indagini sul benessere organizzativo, sul grado di condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico di ANAC/CIVIT (2013). Sono state inoltre aggiunte le seguenti 3 macroaree:

- priorità di intervento e iniziative di welfare
- lavoro agile
- CUG

All'interno del questionario è stata prevista una sezione dedicata al lavoro agile finalizzata ad investigare il gradimento del personale per questo strumento a distanza di tre anni dalla sua introduzione. I quesiti relativi alla mobilità e agli spostamenti casa/lavoro e alla logistica delle sedi AICS sono invece stati esclusi da questa indagine per essere oggetto di una specifica analisi svolta dal Mobility Manager dell'Agenzia.

I risultati dell'indagine sono in corso di elaborazione e saranno disponibili agli inizi del 2025.

Infine, per la prima volta, l'indagine è stata somministrata anche al personale delle sedi estere (contingente e contrattisti) limitatamente alle macroaree Benessere organizzativo, Valutazione del superiore gerarchico e CUG.

B) AZIONI OPERATIVE PER AREE TEMATICHE

Politiche di reclutamento e gestione del personale

1. Dare visibilità esterna al lavoro femminile in AICS, ad esempio favorendo la partecipazione di almeno una donna nei *panel* degli eventi organizzati dall'Agenzia e di una rappresentanza femminile nella partecipazione ad eventi con interlocutori esterni;
2. Garantire una corretta informazione e attuazione della normativa a tutela della maternità e della paternità sia presso l'Amministrazione centrale che presso le Sedi estere;
3. Garantire il rispetto del principio delle pari opportunità, dell'uguaglianza tra generi ed il contrasto ad ogni forma di discriminazione in materia di qualificazione professionale, di assegnazione degli incarichi e nei processi valutativi.

OUTPUT: Il 21 marzo 2024 a cura della Vice Direzione Tecnica è stato organizzato un evento che ha coinvolto tutta l'amministrazione dal titolo "Trasversalità dell'uguaglianza di genere e dell'emancipazione di donne, ragazze e bambine nell'azione per lo sviluppo".

L'evento si è focalizzato sul raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- Sensibilizzare lo staff dell'AICS sull'importanza dell'uguaglianza di genere e di azioni per ridurre il divario di tenere in tutte le iniziative inserite in programmazione;
- Formare lo staff dell'AICS sull'uguaglianza di genere e sul corretto uso del Gender Policy Marker dell'OCSE DAC.

Organizzazione del lavoro e conciliazione Vita-Lavoro

1. Incoraggiare i responsabili delle strutture, anche tramite l'emanazione di apposite circolari, a tutelare il diritto alla disconnessione e a favorire un'organizzazione del tempo di lavoro e formazione compatibile con il principio di conciliazione tra lavoro-vita privata;
2. Introdurre elementi di flessibilità che agevolino la conciliazione di tempi vita-lavoro nelle fasce temporali orarie in entrata e in uscita e negli intervalli per la consumazione del pasto;

OUTPUT: All'inizio del 2024 è stato sottoscritto di concerto tra l'amministrazione e le OOSS rappresentative l'ipotesi di contratto integrativo che affronta diversi istituti di interesse dei lavoratori e che riconosce una maggiore flessibilità in entrata e in uscita al fine di venire incontro alle esigenze di mobilità e conciliazione dei tempi vita/lavoro e una più flessibile articolazione delle pause che mira garantire migliorare articolazione della giornata lavorativa sulla base delle esigenze individuali.

3. Sostenere l'attuazione del lavoro agile quale strumento di conciliazione tra esigenze personali e professionali prevedendo anche momenti formativi sulle novità normative collegate a questo strumento.

OUTPUT: Nel 2024 al fine di migliorare le competenze digitali dei dipendenti dell'AICS che si sono rivelate cruciali per l'effettivo funzionamento del lavoro Agile, tutti i lavoratori sono stati coinvolti nel corso di formazione offerto dalla piattaforma Syllabus "Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione" Il corso esplora canali e strumenti digitali utili per una comunicazione istituzionale più efficace:

- insegna a gestire relazioni e interazioni all'interno degli uffici, offrendo una panoramica sulle opportunità derivanti dalla multicanalità;
- insegna ad utilizzare i diversi registri linguistici e i canali di comunicazione, nell'ottica di una gestione integrata della comunicazione con l'esterno;
- insegna ad utilizzare strumenti di comunicazione evoluti, e a scegliere gli strumenti di comunicazione più appropriati in funzione delle caratteristiche del messaggio.

Formazione e diffusione del modello culturale improntato alla promozione delle pari opportunità

1. Sviluppare, in collaborazione con lo Sportello d'ascolto, moduli formativi e seminari in tema di gestione dello stress e di prevenzione e rimozione dei conflitti nonché continuare a promuovere, a tutti i livelli, attività di sensibilizzazione e formazione – anche a distanza;
2. Incentivare la fruizione di moduli formativi mirati in tema di sviluppo delle *soft skills*, *team building*, capacità relazionali, accrescimento della *leadership*;
3. Dare attuazione al Codice PSEAH e al codice Etico e di comportamento dell'Agenzia attraverso azioni di sensibilizzazione e formazione.

OUTPUT: Il nuovo Codice Etico e il Codice PSEAH dell'Agenzia sono stati aggiornati alla fine del 2023 e nell'anno in corso hanno ricevuto il parere dell'OIV. Entrambi i documenti sono al vaglio del CNCS

(Consiglio nazionale per la Cooperazione allo sviluppo) che dovrà esprimere il relativo parere prima dell'adozione definitiva.

Il giorno 25 novembre in occasione della giornata contro la violenza sulle donne si è svolto in Agenzia un incontro tematico sul tema "Violenza contro le donne, trasversalità dell'uguaglianza di genere ed emancipazione femminile nell'azione per lo sviluppo e umanitaria" con l'obiettivo di sensibilizzare e dialogare con gli enti attuatori dei programmi di cooperazione allo sviluppo e di aiuto umanitario sull'importanza di contribuire attivamente al contrasto della violenza sessuale e di genere. La giornata del 25 novembre che, come ogni anno segna l'inizio della campagna globale dei 16 giorni di attivismo contro la violenza di genere, è anche l'occasione per realizzare la consueta foto di gruppo con dress code arancio, la tinta scelta dalle Nazioni Unite per sensibilizzare il mondo contro la violenza alle donne.

Inoltre i dipendenti dell'amministrazione hanno fruito del corso "RiForma Mentis Costruiamo una nuova cultura contro le molestie sul lavoro", promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica tramite la piattaforma Syllabus con lo scopo di sensibilizzare le lavoratrici e i lavoratori sull'importanza di un luogo di lavoro sano, fondato sulla cultura del rispetto e orientato alla parità di genere e alle pari opportunità, ha l'obiettivo di far acquisire consapevolezza sui diversi tipi di discriminazioni legate al genere che i lavoratori, in particolare le donne, possono subire sul luogo di lavoro, fornendo le conoscenze giuridiche e organizzative di base utili per riconoscere le situazioni di rischio e per individuare le relative soluzioni.

Ruolo e attività del CUG e dello Sportello di Ascolto

1. Promuovere la diffusione a tutto il personale delle iniziative del CUG e delle questioni discusse;

OUTPUT: L'AICS ha provveduto a stipulare diverse convenzioni non onerose, che sono inserite nell'area condivisa dell'Ufficio del Personale. Inoltre, nella seduta del 22.01.2025, è stato approvato il nuovo regolamento del CUG.

2. Favorire una diffusa e corretta conoscenza delle attività e dei fini dello Sportello di Ascolto, dando visibilità alle relative attività e creando delle FAQ che ne illustrino lo scopo, le attività, le procedure e gli specifici ambiti di intervento;

OUTPUT: Al fine di accrescere il benessere e l'attenzione per le pari opportunità e contro le discriminazioni all'interno dell'Agenzia, anche a seguito del rinnovo dei membri del Comitato Unico di Garanzia avvenuto nel 2023, nel 2024 si è provveduto alla nomina della Consigliera di Fiducia, dott.ssa Nicoletta Parvis - Avvocato penalista. Il suo contratto è stato formalizzato con l'Agenzia il 16 ottobre 2024 e avrà durata triennale; nei primi 2 mesi di incarico è prevista la stesura del regolamento dello "Sportello di Ascolto" che sarà attivo a partire dal gennaio 2025. Quando lo Sportello sarà attivo, sarà possibile contattare la Consigliera di Fiducia inviando una e-mail alla casella dedicata, che sarà appositamente comunicata a tutto il personale. I colloqui saranno tenuti di norma online. La Consigliera è stata presentata ai membri del CUG della sede AICS di Roma in occasione della seduta del 21 ottobre scorso ed ai colleghi delle sedi italiane ed estere in occasione della giornata della "Trasparenza AICS" nella giornata del 19 dicembre 2024.

3. Avviare un confronto periodico con altri CUG e Sportelli di Ascolto, creando eventi congiunti su tematiche di interesse comune.

Il Comitato Unico di Garanzia in collaborazione con l'Amministrazione, si impegna a verificare l'attuazione delle azioni elencate nel rispetto dei principi fissati dalla vigente normativa.

SEZIONE 4: MONITORAGGIO

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

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