



Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo

---

## **PROPOSTA DI FINANZIAMENTO**

*(multilaterale/dono)*

---

**ALBANIA**

**ISTITUZIONE DI UN MODELLO OPERATIVO DI SERVIZI  
AL CITTADINO  
AID 010552**

***Proposta di Rifinanziamento***

**Ufficio proponente: AICS Tirana**

***(data: Luglio/2016)***

**A. INDICE**

- 1. Dati identificativi dell'iniziativa**
- 2. Presentazione dell'iniziativa**
- 3. Documenti di riferimento nell'ambito della cooperazione italiana**
- 4. Valutazione del documento di progetto**
- 5. Considerazioni generali e conclusioni**
- 6. Lista allegati**

**B. ACRONIMI**

ADISA	Agenzia per l'Erogazione dei Servizi Pubblici - Agency for Delivery of Integrated Services
CSC	Centro Servizi ai Cittadini - Citizen Service Centers
GoA	Governo Albanese - Government of Albania
ISDA	Istituzione di un Modello Operativo di Servizi al Cittadino – <i>Innovation against Coorruption : Building a Citizen Centric Service Delivery Model in Albania</i> (titolo del progetto in inglese)
NCAC	Coordinatore Nazionale Anticorruzione - National Coordinator for Anti-Corruption
NIM	Modalità di Implementazione Nazionale - National Implementation Modality
MIPA	Ministero dell'Innovazione e Pubblica Amministrazione - Ministry of Innovation and Public Administration
PM	Primo Ministro - Prime Minister
PMU	Unità di Gestione del Progetto - Project Management Unit
PPF	Facility di Preparazione del Progetto - Project Preparation Facility
UNDP	Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite - United Nations Development Programme
WB	Banca Mondiale - World Bank

### C. OGGETTO DELLA PROPOSTA DI FINANZIAMENTO

La presente Proposta di Rifinanziamento si riferisce all'Iniziativa "Istituzione di un Modello Operativo di Servizi al Cittadino" AID 10552, di cui al Documento di Progetto presentato dal Ministero dell'Innovazione e Pubblica Amministrazione (MIPA) in data 10/6/2016.

#### 1. DATI IDENTIFICATIVI DELL'INIZIATIVA

Area geografica

Balcani

<b>Paese</b>	<b>Albania</b>			
<b>Località di intervento</b>	<b>Nazionale</b>			
<b>Titolo</b>	<b>Istituzione di un Modello Operativo di Servizi al Cittadino</b>			
<b>Canale</b>	Multilaterale			
<b>Tipologia</b>	Dono			
<b>Settore prevalente</b>	Buon Governo			
<b>Oggetto e localizzazione dell'Iniziativa</b>	Assistenza istituzionale al Ministero per l'Innovazione e la Pubblica Amministrazione - MIPA albanese per sostenere il processo di riforma e innovazione della Pubblica Amministrazione, avendo come principale obiettivo il miglioramento dell'efficienza, qualità ed accessibilità dei servizi pubblici attraverso la modernizzazione dell'erogazione dei servizi stessi, anche al fine di ridurre le pratiche corruttive.			
<b>Durata</b>	48 mesi <sup>1</sup>			
<b>Costo complessivo stimato</b>	USD	<b>1.482.516</b>	%	100
<b>Partecipazione finanziaria della Cooperazione italiana</b>	EUR	<b>874.325<sup>2</sup></b>	%	<b>66</b>
<b>Altre partecipazioni finanziarie:</b>				
<i>Cooperazione Italiana (precedente finanziamento 2015)</i>	USD	298.087	%	23
<i>Nazioni Unite</i>	USD	192.944	%	11

<sup>1</sup> A partire da Giugno 2015.

<sup>2</sup> Pari a 991.485 USD al tasso di cambio ufficiale 1 Euro = 1,134 USD delle Nazioni Unite (*UN Operational Exchange Rate*) del mese di giugno 2016.

## 2. PRESENTAZIONE DELL'INIZIATIVA

### 2.1 Sintesi dei contenuti

Il Governo Albanese (GoA) ha posto come una delle sue priorità assolute la riforma della pubblica amministrazione, già compresa nelle cinque *key priorities* che la Commissione Europea ha prefigurato come condizioni per l'apertura dei negoziati di adesione dell'Albania nell'Unione Europea. Il miglioramento dei servizi pubblici costituisce, parallelamente all'adozione della nuova normativa sull'impiego civile, una pietra miliare dell'azione di governo, in quanto interconnessa ad un'altra *key priority*, ovvero la lotta alla corruzione nella pubblica amministrazione.

L'iniziativa "Costruzione di un Modello Operativo di Servizi al Cittadino" (da qui in avanti col suo acronimo in inglese - ISDA) è parte qualificante della **Strategia della Pubblica Amministrazione 2015-2020** del Ministero per l'Innovazione e la Pubblica Amministrazione (MIPA). Tale modello, che costituisce anche la **strategia d'intervento** del progetto, si impernia attorno al concetto dei Centri di Servizio Pubblico (*Citizen Service Centres - CSC*) in grado di generare un impatto tangibile sui cittadini attraverso l'erogazione di servizi integrati. Secondo le intenzioni del Governo albanese, questi Centri, una volta operativi e funzionali, faranno da volano per le azioni governative finalizzate a consolidare lo stato di diritto, la lotta alla corruzione ed il rafforzamento di un clima di fiducia tra i cittadini e le istanze pubbliche.

**L'obiettivo generale** del progetto è quello di "Migliorare l'efficienza, qualità ed accessibilità dei servizi pubblici attraverso la modernizzazione dell'erogazione dei servizi stessi."

**L'obiettivo specifico** dell'iniziativa è "Sostenere la costituzione di 4 centri pilota (CSC-Citizen Service Centers) al fine di erogare 24 servizi di qualità ai cittadini."

La riforma dei servizi pubblici, pertanto, si sta implementando in due fasi:

- la **prima fase**, o fase pilota, che rappresenta i **risultati attesi e le**

**attività** della presente iniziativa, prevede: i) la costituzione e la gestione di 4 *Citizens Service Centres* (CSC) pilota, ovvero ‘sportelli unici’ che forniranno 24 servizi appositamente selezionati; ii) il rafforzamento delle capacità delle agenzie governative di linea ad erogare in modo coerente, integrato e digitalizzato i servizi dei CSC; iii) la pianificazione e implementazione di una riforma regolatrice in grado di riorganizzare tutto il sistema dei servizi pubblici a livello nazionale nel medio termine;

- la **seconda fase** della riforma riguarderà, invece, la creazione di un CSC a Tirana che fungerà da *hub* per i CSC decentralizzati. Il CSC di Tirana sarà in grado di gestire operativamente circa 350 servizi pubblici in un periodo tra i 3-5 anni.

L'iniziativa in argomento, elaborata, discussa e concordata tra le principali istituzioni locali coinvolte, intende sostenere la prima fase della riforma, mentre la seconda fase sarà oggetto di un ampio programma che verrà finanziato con un credito (sostegno al bilancio) della Banca Mondiale.

Il progetto ISDA è stato inizialmente co-finanziato dalla Cooperazione Italiana per un importo totale di 215.000 Euro con Delibera CD n. 81 del 29 maggio 2015. Data la particolare congiuntura storica dell’Albania, che si trova davanti a tre sfide cruciali per il suo processo di integrazione europea (approvazione della riforma sul sistema giudiziario, l’implementazione della Strategia Nazionale Anti-corrruzione, la Riforma della Pubblica Amministrazione), il Ministro dell’Innovazione e della Pubblica Amministrazione ha chiesto (lettera in allegato) all’AICS di sostenere ulteriormente il progetto ISDA, al fine di potere concludere con successo la prima fase del progetto. In particolare, il documento di progetto allegato alla richiesta del MIPA, contiene una serie di priorità (descritte nella Sezione 4.5 della presente Proposta di Finanziamento) che si vorrebbero completare con il presente finanziamento da parte della Cooperazione Italiana.<sup>3</sup> I positivi risultati raggiunti nel corso del 2015 e nella prima parte del 2016 con il finanziamento italiano e di UNDP sono stati inclusi nella Relazione Annuale di Attività (in allegato) e sono i seguenti : i) inventario di circa 1400 servizi pubblici offerti dalle 134 autorità/agenzie di governo centrale; ii) costituzione e operatività di ADISA – Agenzia Nazionale per l’erogazione di servizi pubblici; iii) classificazione e codifica dei servizi pubblici basandosi sulle migliori pratiche nell’Unione Europea ; iv) attività pilota sul meccanismo di feed-

<sup>3</sup> L’iniziativa in parola è complementare all’iniziativa di Sostegno alla Riforma Amministrativo Territoriale - TAR, sostenuta dalla Cooperazione Italiana, e si inserisce nel più ampio quadro del sostegno italiano al settore del Buon Governo in Albania.

back dei cittadini sui servizi pubblici ricevuti.

Tramite il rifinanziamento si intende finanziare tutte le attività rimanenti (così come descritti nella Sezione II.5 del Documento di Progetto) in modo da assicurare la massima efficienza dei risultati attesi e garantire un impatto sostenibile dell'iniziativa nell'intero processo di riforma dei servizi pubblici in Albania.

L'iniziativa, avviata nel giugno 2015 per una **durata di 48 mesi, a partire** verrà gestita attraverso un contributo multilaterale, che vede coinvolto UNDP Albania come ente esecutore. Il progetto prevede anche un **monitoraggio** continuo ad opera di UNDP Albania (attraverso l'elaborazione di reportistica periodica annuale) ed una valutazione esterna finale al fine di misurare l'impatto dell'intero progetto nell'erogazione di servizi pubblici ai cittadini.

Il contributo finanziario richiesto con la presente Proposta di Finanziamento è pari a Euro 874.325 suddivisi in tre annualità: i) Euro 215.000 (2016); ii) Euro 329.662 (2017); iii) Euro 329.662 (2018).

## 2.2 Schema finanziario e sintesi dei costi<sup>4</sup>

N.	Categorie di attività	Costo stimato (USD)			% sul Tot. compl.
		Fonti di finanziamento			
		Italia Rifinanziamento (Anni 2, 3 e 4)	Italia (primo finanziamento- Anno 1)	Altri (Nazioni Unite- Anno 1)	
1	Documento politiche di erogazione dei servizi pubblici	0	75.726	20.000	6,5
2	Quadro dei risultati sulla riforma dei servizi pubblici	96.000	0	0	6,5
3	Trasferimento di buone pratiche sull'erogazione dei servizi pubblici	98.072	29.928	20.000	10
4	Standardizzazione delle buone pratiche sui servizi pubblici	95.400	0	0	6,5
5	Forniture ed equipaggiamento per la sede di ADISA	12.000	54.435	20.000	5,8
6	Messa a punto degli Uffici Regionali di ADISA	39.000	0	0	2,6
7	Supporto tecnico a ADISA	50.000	0	0	3,4
8	Creazione di un Laboratorio innovativo sui servizi pubblici presso ADISA	63.000	0	0	4,2
9	Studio di fattibilità sulla redistribuzione dei servizi a	183.000	0	0	12,3

<sup>4</sup> Basato pp. 10-12 del Documento di Progetto e pp. 12-13 della Relazione Annuale.

	<b>livello locale e sulle sinergie tra i servizi pubblici locali e centrali</b>				
10	<b>Creazione di meccanismi di misurazione del grado di soddisfazione da parte dei cittadini</b>	45.500	0	0	3
11	<b>Supporto alla digitalizzazione dei servizi</b>	93.000	0	0	6,3
12	<b>Assistenza tecnica al MIPA</b>	82.070	100.781	132.000	21,2
13	<b>Gestione del progetto</b>	61.000	10.000	0	6,8
14	<b>Costi amministrativi (UNDP Albania)</b>	73.443	28.161	0	
		<i>Annualità (USDx1000)</i>	<i>Annualità (USDx1000)</i>	<i>Annualità (USDx1000)</i>	
		2°-3°-4°	1°	1°	
		243 <sup>5</sup> (Anno 2)	298	192	
		374 <sup>6</sup> (Anno 3)			
		374 <sup>7</sup> (Anno 4)			
	<b>Totale per annualità</b>		Anno 1: 490 Anno 2: 243 Anno 3: 374 Anno 4: 374		
	<b>Totale per fonte di finanziamento</b>	874	298	192	
	<b>% per fonte di finanziamento</b>	66	23	11	
	<b>Totale complessivo</b>		1.482.516		100

<sup>5</sup> Pari a 215.00 Euro al tasso di cambio ufficiale 1 Euro = 1,134 USD delle Nazioni Unite (*UN Operational Exchange Rate*) del mese di giugno 2016.

<sup>6</sup> Pari a 329.662 Euro al tasso di cambio ufficiale 1 Euro = 1,134 USD delle Nazioni Unite (*UN Operational Exchange Rate*) del mese di giugno 2016.

<sup>7</sup> Ibidem

### 3. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO NELL'AMBITO DELLA COOPERAZIONE ITALIANA

L'intervento si realizza in un paese prioritario per la Cooperazione Italiana, l'Albania, ed è coerente con le linee guida per la Cooperazione Italiana sulla *Democratic Ownership*, approvate con la delibera 167/2010 del Comitato Direzionale, presentando i seguenti elementi: coinvolgimento della società civile del paese partner, attività di *outreach* e sensibilizzazione, *capacity e institution building*.

Il progetto risulta in linea con il Documento triennale di Programmazione ed Indirizzo 2015-2017 della Cooperazione Italiana, e più nello specifico con il settore prioritario "sviluppo delle capacità istituzionali (*capacity-building; good governance*) e rafforzamento della "ownership" democratica, inclusa la promozione del ruolo e della partecipazione della società civile."

Inoltre, il settore del Buon Governo, a cui l'iniziativa è afferente, è uno dei settori prioritari individuati dal Protocollo Italo-Albanese di Cooperazione 2014-2016.

### 4. VALUTAZIONE DEL DOCUMENTO DI PROGETTO

#### 4.1 Coerenza e rilevanza dell'iniziativa nel contesto locale

Il progetto "Istituzione di un Modello Operativo di Servizi al Cittadino - ISDA" si configura come un'iniziativa di assistenza istituzionale a questo Ministero per l'Innovazione e la Pubblica Amministrazione - MIPA, avendo come principale obiettivo il miglioramento dell'efficienza, qualità ed accessibilità dei servizi pubblici attraverso la modernizzazione dell'erogazione dei servizi stessi, anche al fine di ridurre le pratiche corruttive.

ISDA si inserisce a pieno titolo come un progetto pilota in grado di implementare la nuova Legge sui Servizi Pubblici approvata nel marzo 2016, attraverso la messa in efficienza dell'Agenzia per l'Erogazione di

Servizi Pubblici ai Cittadini (ADISA, istituita nell'ottobre del 2014). La Riforma dei Servizi Pubblici si articola in quattro pilastri: i) separazione delle funzioni di *front office* da quelle *back office*, costituendo in tale modo un unico standard per l'erogazione dei servizi pubblici; ii) la rielaborazione dei processi che portano all'erogazione dei servizi; iii) la costituzione di un sistema informatico operativo, interattivo e inter-istituzionale; iv) il monitoraggio della performance degli enti pubblici anche attraverso meccanismi di feed-back da parte degli utenti.

Il progetto è coerente e in linea anche con la Strategia *Digital Albania* e con la Legge sui Servizi Pubblici in Albania (2016).

Nel febbraio 2014 è stata approvata una nuova Legge sulla Pubblica Amministrazione (PAR), che costituisce la 'spina dorsale' del funzionamento dell'intera pubblica amministrazione a livello centrale e locale. La legge è accompagnata dalla Strategia della Pubblica Amministrazione 2015-2020, la quale si articola in quattro pilastri principali: (i) attivismo politico e qualità della legislazione; (ii) organizzazione e funzionamento della pubblica amministrazione; (iii) servizio civile e gestione delle risorse umane; e (iv) procedure amministrative e di vigilanza, mentre la *Governance Innovativa* è considerata come un obiettivo trasversale, con lo scopo di fornire in modo efficiente servizi al pubblico da parte di un'amministrazione professionale e ben organizzata. E' proprio nell'obiettivo della *Governance Innovativa* che si inserisce la presente iniziativa, identificando diverse sfide chiave tra le quali il miglioramento della qualità dei servizi forniti ai cittadini, l'uso delle tecnologie di informazione nella fornitura di servizi e la lotta contro la corruzione. Nell'ambito delle azioni per la sua attuazione, la strategia prevede l'adozione di tecnologie ICT per la fornitura di servizi amministrativi a livello centrale e locale, attraverso l'introduzione del concetto di "*one-stop-shop*". Pertanto, si ritiene che l'obiettivo specifico dell'iniziativa riguardo la creazione di *Citizen Service Centers* sia pienamente in linea con quanto previsto dalla Riforma della Pubblica Amministrazione in Albania.

Un altro documento cruciale al quale ISDA fa riferimento è la Strategia Nazionale Anti-corruzione 2015-2020 la quale propone, a tale proposito, un approccio su tre fronti: la prevenzione, la repressione e la sensibilizzazione per ottenere una visione di "istituzioni trasparenti e di alta integrità in modo da ottenere la fiducia dei cittadini e garantire un servizio di qualità ". ISDA si inserisce, nello specifico, nelle attività di

prevenzione e sensibilizzazione delle citata Strategia.

Nel mese di settembre 2015, l'Albania si è unita all'impegno globale per nuova per l'attuazione della Agenda per lo Sviluppo Sostenibile 2030 *"per combattere le disuguaglianze all'interno e tra paesi; per costruire società pacifiche, giuste ed inclusive; per proteggere i diritti umani e promuovere la parità di genere e l'empowerment delle donne e delle ragazze; e di garantire la protezione duratura del pianeta e delle sue risorse naturali "*. Di particolare rilevanza per ISDA si evidenzia nel documento progettuale l'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 16 sulla promozione *"società pacifiche e inclusive per lo sviluppo sostenibile, [...] l'accesso alla giustizia per tutti e [...] istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli"*.

Con i risultati attesi previsti dal documento di progetto si risponde alle osservazioni presentate dalle Commissione Europea nei diversi rapporti annuali sui progressi dell'Albania nel percorso di adesione all'Unione. La riforma della Pubblica Amministrazione e la lotta alla corruzione rientra infatti tra le cinque priorità riconosciute dalla Commissione Europea per avviare il processo di negoziati finalizzate all'adesione dell'Albania nell'UE, a cui fa riferimento l'obiettivo generale del programma. In particolare, nel Progress Report del 2015 la Commissione Europea afferma che *"la riforma della pubblica amministrazione in Albania ha compiuto dei passi in avanti con l'adozione della nuova legge sull'impiego civile. Inoltre, lo stesso Rapporto cita che 'vi è una solida volontà politica a consolidare una amministrazione pubblica efficiente e orientata ai cittadini. Sono stati fatti passi in avanti per quanto riguarda l'erogazione dei servizi pubblici ai cittadini, tuttavia i meccanismi di assicurazione della qualità e della interoperatività istituzionale devono essere migliorati"*<sup>8</sup>.

Infine, l'iniziativa risulta allineata, più in generale, anche con il sostegno al bilancio per la Riforma della Pubblica Amministrazione previsto dalla Programmazione IPA II (2014-2020) della Commissione Europea e al sostegno al bilancio sull'erogazione di servizi pubblici ai cittadini della Banca Mondiale in Albania in corso di lancio.

<sup>8</sup> Albania 2015 Progress Report, scaricato su [http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key\\_documents/2015/20151110\\_report\\_albania.pdf](http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2015/20151110_report_albania.pdf)

#### 4.2 Analisi dei bisogni ed esigenze di intervento

Il progetto ISDA si basa su un approfondito studio di fattibilità condotto da UNDP Albania in collaborazione con il MIPA. Le esigenze dei futuri interventi sono state delineate nell'allegata Relazione Annuale e si basano sui risultati raggiunti finora.

#### 4.3 Strategia di intervento

La **strategia d'intervento** definita nel Documento di Progetto è pertinente, appropriata al contesto e ai bisogni identificati ed adeguata al raggiungimento degli obiettivi perseguiti.

L'**obiettivo generale** è chiaramente formulato: "Migliorare l'efficienza, qualità ed accessibilità dei servizi pubblici attraverso la modernizzazione dell'erogazione dei servizi stessi al fine di ridurre le pratiche corruttive." L'**obiettivo specifico** "Sostenere la costituzione di centri pilota (CSC-Citizen Service Centers) al fine di erogare servizi di qualità ai cittadini" è correlato chiaramente all'Obiettivo Generale. Tale obiettivo specifico risponde tempestivamente alle sfide che il Governo Albanese ha posto in merito alla razionalizzazione della spesa pubblica, alla qualità dei servizi offerti, alla legittimità dell'azione politica ed all'aumento della fiducia dei cittadini albanesi nei confronti delle istituzioni del Paese.

Un particolare aspetto innovativo della strategia d'intervento, in sintonia con le *best practices* internazionali in tema di efficientamento della Pubblica Amministrazione, è il sostegno all'Agenzia per l'Erogazione di Servizi Pubblici ai Cittadini (ADISA) e all'istituzione dei centri pilota di servizi ai cittadini. Una volta operativi, questi "sportelli unici" saranno in grado di offrire servizi pubblici ai cittadini e creare economie di scala derivanti da un utilizzo razionale ed innovativo delle nuove tecnologie. Inoltre, i CSC potranno generare effetti moltiplicatori ed innescare ulteriori azioni governative finalizzate a consolidare lo stato di diritto, la lotta alla corruzione ed il miglioramento della percezione cittadina nei confronti della pubblica amministrazione.

#### **4.4 Beneficiari**

I beneficiari diretti del progetto saranno i cittadini albanesi che usufruiranno dei servizi erogati dai costituendi CSC. Anche le istituzioni e le agenzie governative beneficeranno direttamente dall'iniziativa in quanto potranno ottimizzare e rendere più fruibili i servizi che, ad oggi, sono erogati in modo non integrato.

Tuttavia, il Documento di Progetto non fornisce elementi utili sul metodo di identificazione dei beneficiari diretti ed indiretti, così come non vengono quantificati i beneficiari diretti delle azioni pilota.

#### **4.5 Correlazione fra Attività, Risultati ed Obiettivi**

Le attività previste risultano appropriate e funzionali al conseguimento dei risultati attesi, legate da una interconnessione logica e coerente con gli obiettivi del progetto. I risultati attesi e le attività sono riportati a pp.10-12 dell'allegato documento di progetto. Inoltre, la allegata Relazione Annuale del progetto (Sezione II.5) ) esplicita lo stato di implementazione di ciascuna attività: conclusa, parzialmente realizzata, oppure non iniziata in quanto mancano le risorse finanziarie. Di particolare interesse l'attività 9 "Studio di fattibilità sulla distribuzione a livello locale dei servizi offerti da ADISA", che si prevede di finanziare con il nuovo contributo italiano, risulta di fondamentale rilevanza in quanto è potenzialmente in grado di creare sinergie e valore aggiunto con l'iniziativa "Supporto alla Riforma Amministrativa e Territoriale in Albania" (STAR), anch'essa finanziata dalla Cooperazione Italiana. Attraverso la realizzazione di tale attività si potrà fornire un quadro complessivo di tutti i servizi pubblici disponibili a livello centrale e locale e offrire soluzioni tecniche in grado di integrare, ove fattibile, i due livelli di erogazione di servizi.

#### **4.6 Partner finanziatori e Modalità di finanziamento**

ISDA è finanziata attraverso un contributo finalizzato della Cooperazione Italiana a UNDP Albania. UNDP Albania ha co-finanziato le

attività del primo anno di progetto per un totale di 192.000 USD, mentre la Cooperazione Italiana ha già fornito un contributo per il primo anno per un importo pari a 265.000 Euro. Con la presente Proposta di Finanziamento si intende finanziare la seconda, terza e quarta annualità di progetto per un importo pari a 874.325 Euro.

#### **4.7 Responsabilità esecutiva**

UNDP Albania, ente attuatore di ISDA, possiede una pluriennale esperienza nella gestione di progetti di sviluppo sia in Albania che in altri paesi. In particolare, UNDP Albania svolge un ruolo molto rilevante e qualificato di assistenza istituzionale e capacity building nell'ambito dei numerosi ed importanti processi di riforma previsti dall'agenda governativa.

Oltre all'iniziativa di cui si propone il rifinanziamento, UNDP attualmente sta implementando, con ottimi risultati, l'iniziativa: "Support to Territorial and Administrative Reform (STAR) " a sostegno delle riforma Amministrativo Territoriale finanziata, sempre mediante canale multilaterale, dalla Cooperazione Italiana allo Sviluppo

Alla luce delle pregresse esperienze si ritiene UNDP Albania un adeguato e solido partner in possesso dell'expertise necessaria per garantire la buona esecuzione del progetto.

#### **4.8 Metodologia e Modalità di gestione ed esecuzione**

Le modalità di gestione ed esecuzione dell'iniziativa appaiono adeguate rispetto alle sfide che pone l'implementazione della riforma dei servizi pubblici ai cittadini a livello nazionale ed allo stesso tempo assicurano l'inclusione di tutti gli *stakeholders*.

Il Documento di Progetto originario, aggiornato sulla base dell'esperienza del primo anno di implementazione, riflessa nell'allegata Relazione di Attività, risulta coerente con le sfide e i bisogni della riforma dei servizi pubblici in Albania, in quanto: i) mette in luce una maggiore sinergia con altre iniziative finanziata per rafforzare la pubblica amministrazione in Albania; ii) elenca una lista di attività prioritarie propedeutiche all'implementazione efficiente della normativa sui servizi pubblici in Albania.

Il principale organo di supervisione ed indirizzo di ISDA è lo *Steering Committee* (SC) il quale:

- i. Guida il progetto, assicurando il rispetto delle regole e tempistiche previste;
- ii. Affronta questioni progettuali sollevate dal *Project Manager*;
- iii. Fornisce indicazioni su eventuali rischi che possano emergere durante i lavori e decide possibili contromisure per affrontare le problematiche specifiche;
- iv. Verifica lo stato di avanzamento del progetto, fornendo raccomandazioni per assicurare che i risultati attesi siano raggiunti in modo soddisfacente;
- v. Revisiona le relazioni periodiche, sia finanziarie che narrative, prima della certificazione da parte del partner realizzatore;
- vi. Valuta il *Project Annual Review Report* preparato dal *Project Manager* e formula raccomandazioni per il piano di lavoro dell'anno successivo;
- vii. Gestisce situazioni eccezionali che non rientrano nelle competenze del *Project Manager*;
- viii. Valuta e decide eventuali modifiche progettuali.

Lo SC è presieduto dal MIPA ed è composto da: Rappresentanti del Ministero per l'Innovazione e Pubblica Amministrazione albanese, ADISA, UNDP e Cooperazione Italiana. Altri *stakeholders* possono essere invitati occasionalmente in base ai temi trattati.

AICS opererà come ente finanziatore del progetto, rappresentando il Governo Italiano, e sarà rappresentata nello SC da AICS Tirana. AICS sottoscriverà il *Project Agreement* mentre l'ufficio di AICS Tirana avrà la responsabilità di monitorare l'iniziativa, analizzare i documenti prodotti e partecipare ad incontri per verificare lo stato di avanzamento delle attività e dare indicazioni sulla realizzazione dell'iniziativa.

#### **4.9 Modalità di realizzazione**

La gestione del progetto sarà assicurata dal consolidato meccanismo "National Implementation Modality -NIM" che ha mostrato elementi di

tempestività, funzionalità ed efficienza nella realizzazione della prima annualità della presente iniziativa (e più in generale in tutti i fondi multi donatore gestiti da UNDP Albania). Tale meccanismo consiste nella: i) costituzione della figura del Direttore Nazionale del Progetto che funge da *liaison* tra il MLI e UNDP Albania, garantendo la coerenza tra l'indirizzo politico e gli *outcomes/outputs* progettuali; ii) la creazione di unità di esperti per la realizzazione di specifiche attività progettuali; iii) un servizio di coordinamento e *backstopping* assicurato dallo staff di UNDP Albania.

La struttura sopra delineata s'inserisce all'interno del MIPA evitando la costituzione di *Project Implementation Unit* parallele, massimizzando il rapporto costo-efficacia della struttura di gestione.

Il progetto ISDA realizzerà tutte le attività selezionando direttamente gli esperti e i consulenti ed acquistando i beni e i servizi necessari con processi competitivi e trasparenti, in conformità con le norme e le procedure del *National Implementation Guidelines* dell'UNDP<sup>9</sup>, che sarà responsabile per la selezione, su richiesta formale da parte del Ministero degli Affari Locali, del personale del progetto e dei fornitori di beni e servizi.

#### 4.10 Condizioni per l'avvio

L'iniziativa è inserita nella Programmazione 2016 approvata dal Comitato Congiunto di aprile 2016 e nel successivo aggiornamento approvato dal Comitato Congiunto del 13 giugno 2016. Si prevede la Proposta di Finanziamento possa essere sottoposta all'approvazione del Direttore AICS/Comitato Congiunto entro luglio 2016. Successivamente all'approvazione della proposta di finanziamento, ai fini dell'avvio dell'iniziativa sono necessari:

- i) stipula con UNDP del *Project Agreement* (PA);
- ii) l'erogazione dei fondi secondo le modalità previste dal PA.

#### 4.11 Piano Finanziario

<sup>9</sup>

[http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Programme%20and%20Operations%20Policies%20and%20Procedures/NI\\_M\\_for\\_Government\\_english.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Programme%20and%20Operations%20Policies%20and%20Procedures/NI_M_for_Government_english.pdf).

Il Piano Finanziario è qualitativamente buono, coerente con le attività progettuali e complessivamente prevede adeguate risorse umane, fisiche e finanziarie.

Si osserva che per il calcolo di tutti i costi relativi al personale impiegato, come dettagliato dal Piano Finanziario, si utilizzano i parametri approvati dall' *Executive Board* di UNDP e si ritengono pertanto congrui.

I costi di produzione (Manuale di procedure, brochure, poster etc.) ed operativi (logistica, trasporti, stampe ecc), sono calcolati sulla base di precedenti gare realizzate dal'UNDP nel Paese e si ritengono quindi congrui. Il costo relativo al DSA (*Daily Subsistence Allowance* - Diaria Giornaliera), è un costo fissato dalla *International Civil Service Commission* delle Nazioni Unite ed è quindi da ritenersi congruo.

Infine, si fa notare che il costo relativo al GMS (*General Management Support* - Sostegno alla Gestione Generale), rientra nel massimale del 8% sul budget del progetto accordato da tutti i donatori compreso la DGCS e previsto nel *Project Agreement*.

#### 4.12 Sostenibilità, impatto, replicabilità

Il progetto si inserisce in un più ampio quadro di sostegno nazionale ed internazionale per promuovere l'efficacia, efficienza e trasparenza della pubblica amministrazione albanese, che ne garantisce la sostenibilità istituzionale.

In particolare il progetto assisterà il MIPA nella messa a regime dell'ADISA e dei CSC pilota. Una volta operativi, questi "sportelli unici" saranno in grado di offrire servizi pubblici ai cittadini e creare economie di scala derivanti da un utilizzo razionale ed innovativo delle nuove tecnologie. In tale senso, il progetto si presenta anche auto sostenibile dal punto di vista finanziario.

Attraverso i *training* e la formazione dei *trainers*, l'iniziativa contribuirà a potenziare le capacità dell'amministrazione pubblica ad erogare servizi pubblici e che quindi sarà in grado di assicurare sostenibilità negli anni a venire.

Infine, la campagna di sensibilizzazione rivolta ai cittadini contribuirà alla sostenibilità a lungo termine del progetto.

#### 4.13 *Rischi e misure di mitigazione*

E' stato elaborato un *risk log* (p. 23 del documento di progetto) dettagliato ed accurato. Nella matrice sono stati identificati una serie di potenziali rischi politici, istituzionali, economici e sociali ai quali corrispondono specifiche misure di mitigazione da intraprendere. Viene identificato anche l'impatto e la probabilità di ciascun elemento di rischio e la responsabilità che ogni *stakeholder* si dovrà assumere per superare eventuali situazioni di difficoltà che si dovessero presentare.

#### 4.14 *Monitoraggio e Valutazione dei risultati*

Saranno messi in atto vari metodi al fine di garantire un monitoraggio e una valutazione accurata; in particolare, verranno utilizzati i sistemi di monitoraggio di UNDP per facilitare l'individuazione e la risoluzione dei potenziali problemi. Lo SC ed i principali beneficiari riceveranno regolari aggiornamenti sullo stato di avanzamento del progetto e potranno richiedere eventuali modifiche che si rendessero necessarie.

UNDP si avvarrà di diversi strumenti per monitorare le attività del progetto. Il *Combined Delivery Report* - CDR è lo strumento di *reporting* narrativo e finanziario ufficiale (trimestrale e annuale), predisposto da UNDP e certificato dal MLI per confermare la validità delle spese sostenute per conto del progetto per il periodo di riferimento.

E' previsto un Rapporto Annuale che conterrà una sintesi di tutte le informazioni raccolte per dare un quadro comprensivo, e aggiornato delle attività svolte e dell'andamento generale dei lavori. Inoltre, è previsto un auditing annuale attraverso il quale si elaborerà la certificazione di congruità tra spese effettuate e le attività realizzate.

Si evidenzia che, tra gli strumenti di monitoraggio sopra indicati, è compreso il cosiddetto *Lessons Learnt Log*: un monitoraggio costante delle lezioni apprese da utilizzare per la sostenibilità del progetto e da condividere con tutti gli attori coinvolti attraverso studi analitici e incontri informativi.

Infine, il documento di progetto prevede la possibilità di effettuare una valutazione esterna finale al fine di misurare l'impatto di ISDA.

Il contributo della Cooperazione Italiana sarà sottoposto esclusivamente

alle procedure di controllo interne ed esterne previste nei regolamenti finanziari, regole, politiche e procedure di UNDP.

## 5. CONSIDERAZIONI GENERALI E CONCLUSIONI

L'iniziativa "Istituzione di un Modello Operativo di Servizi al Cittadino" intende implementare una delle riforme più importanti e lungimiranti per l'Albania, quella della pubblica amministrazione e dei servizi pubblici rivolti ai cittadini, secondo i migliori standard europei.

L'intervento della presente proposta di finanziamento si realizza in un paese prioritario per la Cooperazione Italiana, l'Albania, ed è coerente con le linee guida per la Cooperazione Italiana sulla *Democratic Ownership*, approvate con la delibera 167/2010 del Comitato Direzionale, presentando i seguenti elementi: coinvolgimento della società civile del paese partner, attività di *outreach* e sensibilizzazione, *capacity* e *institution building*.

L'iniziativa è rilevante rispetto all'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 16 (SDG-16) "società pacifiche e inclusive per lo sviluppo sostenibile, [...] l'accesso alla giustizia per tutti e [...] istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli".

### Punti di Forza

Il Progetto è ben strutturato, logico, coerente e basa la propria strategia di intervento su solidi documenti programmatici.

La strategia d'intervento è pertinente, appropriata al contesto e ai bisogni identificati.

L'obiettivo generale è chiaramente espresso così come l'obiettivo specifico e lo scopo del progetto, che risultano ben formulati, misurabili e pertinenti. Le attività previste risultano appropriate e funzionali al conseguimento dei risultati attesi, legate da una interconnessione logica e coerente con gli obiettivi del progetto.

La struttura operativa proposta appare razionale e adeguata alle finalità del progetto.

Il Piano Finanziario è coerente con le attività progettuali e prevede

adeguate risorse umane, fisiche e finanziarie, ammissibili e congrue.

Si ritiene che la proposta sia in grado di generare un impatto diretto, concreto e duraturo sui singoli cittadini in quanto prevede l'istituzione di centri di servizi pubblici efficaci ed efficienti.

#### Punti di debolezza

Non si ravvisano elementi di debolezza di rilievo.

Si ritiene pertanto che l'iniziativa sia ammissibile al finanziamento complessivo pari a pari a Euro 874.325 suddivisi in tre annualità: i) Euro 215.000 (2016); ii) Euro 329.662 (2017); iii) Euro 329.662 (2018).

#### **6. ELENCO ALLEGATI**

- i. Documento di Progetto;
- ii. Richiesta di finanziamento
- III. Relazione di Attività I Annualità
- IV. Project Agreement

Luogo e Data: 07/07//2016

Redattore della Proposta di finanziamento:

ENDRI XHAFERAJ

Direttore Sede Estera:

ANDREA SENATORI