

6.2.2 Bilancio e salari

Il bilancio amministrativo della Banca è stato approvato, insieme al nuovo programma operativo della CDB. Il budget ha visto un decremento delle spese amministrative nel 2019 a 28 milioni di dollari, rispetto ai 33,1 milioni del 2018. Pertanto, tenuto conto dell'incremento delle erogazioni effettuate, gli indicatori di efficienza operativa della Banca e il rapporto fra spese amministrative ed erogazioni sono migliorati rispetto agli anni precedenti. Le spese per il personale relative al capitale ordinario sono aumentate di 345 mila dollari (+3,4% rispetto al 2018).

6.3 Valutazione della performance

La CDB si avvale di un insieme di indicatori (*Results Monitoring Framework – RMF*⁵⁰) per monitorare l'efficacia, la qualità organizzativa e l'efficienza, che sono stati rivisti in occasione del Piano Strategico Quinquennale 2015-2019.

L'ultima valutazione della *performance* della CDB, la *Development Effectiveness Review*,⁵¹ pubblicata a giugno 2019, si riferisce alle attività del 2018, si riferisce alle attività del 2017, misurandola in confronto ai *Sustainable Development Goals* (SDGs) rilevanti per la Regione.

L'area caraibica mostra segni di miglioramento dell'economia, sebbene l'andamento della crescita, pari all'1,0% mostri un rallentamento rispetto al 2018 (+1,6%), anche a causa di rischi dovuti a fattori quali: la dipendenza rispetto ad alcuni settori principali (servizi finanziari, export di materie prime, turismo), l'aumento della frequenza e dell'intensità di disastri climatici, l'incremento del livello di indebitamento. I Paesi membri, tuttavia, continuano a investire per favorire la partecipazione all'istruzione primaria e l'accesso alle risorse idriche. Si registra anche una maggiore attenzione e un miglioramento degli indicatori rispetto allo sviluppo giovanile, alle energie rinnovabili, alla prevenzione dei disastri climatici, allo sviluppo del settore privato e all'efficienza del settore pubblico.

Il RMF registra, per il periodo 2015-2019, il raggiungimento di molti dei risultati prefissati a diversi livelli dalla Banca, sebbene permangano delle aree che necessitano di essere potenziate con il Piano strategico 2020-2024. In particolare, gli indicatori di Livello 1 presentano un miglioramento generalizzato, sebbene con risultati non omogenei fra i diversi Paesi. Emergono, inoltre, risultati insoddisfacenti rispetto alle perdite di reddito dovute ai disastri climatici, agli interventi di tutela della biodiversità e delle foreste, nonché all'istruzione secondaria e terziaria e al livello di disoccupazione maschile; si osservano, inoltre, non trascurabili differenze di genere in merito all'istruzione. Per quanto riguarda il contributo della CDB, gli indicatori di Livello 2 mostrano progressi verso il raggiungimento degli obiettivi, sebbene persistano criticità in merito alla fornitura

⁵⁰ Il RMF è articolato in quattro livelli. Il livello 1 registra il progresso nei confronti di obiettivi di sviluppo del millennio rilevanti per i Paesi caraibici; il livello 2 descrive il contributo della Banca, attraverso il suo operato, agli obiettivi di sviluppo a livello nazionale e regionale; il livello 3 registra l'efficacia operativa e organizzativa della Banca; il livello 4 misura il progresso di indicatori dell'efficienza della Banca. Gli indicatori di Livello 1 non sono direttamente attribuibili alla CDB, in quanto sono il risultato dell'insieme delle politiche e degli interventi finanziati e attuati dai paesi beneficiari e dall'insieme dei partner per lo sviluppo; la CDB ne considera 19 nell'ultima *review*. Gli indicatori di Livello 2 sono 32. Gli indicatori di Livello 3 relativi alla qualità della gestione delle operazioni sono 20. Gli indicatori sull'efficienza nell'utilizzo delle risorse disponibili sono 8.

⁵¹ Si fa riferimento al documento *Development Effectiveness Review 2017* della CDB, pubblicato nel maggio 2018.

d'acqua, alla bonifica del territorio, alla protezione contro frane e inondazioni, alla sostenibilità ambientale, alle infrastrutture scolastiche.

Sul piano dell'efficacia ed efficienza operativa ed organizzativa dell'istituzione permangono gravi ritardi nell'esecuzione dei progetti e nella susseguente erogazione, con le naturali conseguenze sull'impatto di sviluppo e sulla redditività. Non sono soddisfacenti neanche i risultati relativi alla cooperazione regionale e allo sviluppo del settore privato. Infine, sugli indicatori di Livello 4, i risultati sono stati raggiunti, ad eccezione della capacità di realizzazione di procedure comuni per lo sviluppo e l'implementazione dei progetti.

6.4 Italia e Banca di Sviluppo dei Caraibi

6.4.1 Contributi versati

Nel corso del 2019 sono stati versati alla CDB 549.829 euro sotto forma di *promissory notes*.

6.4.2 Personale italiano

Al 31 dicembre 2019 il personale complessivo della CDB era di 226 unità, tra funzionari e personale amministrativo. Nello staff della Banca non è presente alcun professionista di nazionalità italiana.

6.4.3 Contratti a imprese e consulenti italiani

Nel 2019 le imprese italiane si sono aggiudicate 3 contratti (un contratto per esecuzione di lavori o a lavori e 2 a consulenze) per un valore di 1,03 milioni di dollari sul totale di 128 contratti assegnati tramite bandi di gara internazionali per complessivi 34,211 milioni di dollari.

7. Il Fondo Internazionale per lo Sviluppo Agricolo (IFAD)⁵²

7.1 Risultati operativi e aspetti finanziari⁵³

Nel 2019 (dati provvisori) sono stati approvati finanziamenti per programmi e progetti per un ammontare complessivo di circa 1,76 miliardi di dollari. Circa la metà delle risorse è indirizzata verso i Paesi africani e il 20 per cento è destinato a Paesi con situazioni di particolare fragilità. La distribuzione geografica delle risorse finanziarie utilizzate vede la preminenza delle due regioni dell’Africa (subsahariana e orientale), che ne hanno assorbito il 53 per cento, seguite da Asia e Pacifico (37 per cento), America Latina e Caraibi (6,4 per cento), Nord Africa, Vicino Oriente e Europa (3,6 per cento).

Il Consiglio di amministrazione ha approvato un bilancio preventivo per l’anno 2020 pari a 157,9 milioni di dollari (cui si aggiungono 4,5 milioni di dollari circa per le spese in conto capitale). Tutti gli aumenti di costo sono stati compensati da altrettante riduzioni, cosicché il budget 2020 ha un valore reale pari a quello dell’anno precedente e un andamento nominale addirittura negativo (-0,19 per cento), grazie all’effetto combinato dell’inflazione e del tasso di cambio euro/dollaro. Il bilancio 2020 è volto a finanziare un programma di prestiti e doni stimato in 1,062 miliardi di dollari, in linea con l’obiettivo di raggiungere un volume di nuovi progetti pari a 3,5 miliardi di dollari nel triennio 2019-21 (periodo di riferimento dell’undicesima ricostituzione delle risorse del Fondo, IFAD-11). La proposta di bilancio è stata accompagnata da una richiesta di uno stanziamento speciale, fino ad un massimo di 12 milioni di dollari per gli anni 2020-21, per avviare un programma di riorganizzazione delle risorse umane e rafforzamento dell’efficienza operativa.

7.2 Principali temi di attualità

7.2.1 Modello di business e visione strategica

L’IFAD nel 2019 ha continuato a mettere in atto interventi di potenziamento della struttura attraverso la predisposizione di nuove direttrici strategiche, la razionalizzazione e riorganizzazione degli organici e la decentralizzazione delle operazioni, potenziando la rete degli uffici locali, la revisione delle procedure operative, con l’ammodernamento dell’assetto dei controlli operativi e delle operazioni di gestione e monitoraggio dei progetti, e una revisione della struttura finanziaria e di gestione dei rischi, l’introduzione di nuovi prodotti finanziari, la revisione delle condizioni di prestito, il miglioramento delle politiche di programmazione e gestione della liquidità. Il Fondo intende inoltre intensificare la collaborazione con altre istituzioni multilaterali, donatori e organizzazioni del settore privato. Con queste misure, sintetizzate in un documento strategico proposto dalla Direzione nel mese di settembre 2019 e denominato “IFAD 2.0”, il Fondo mira a potenziare il suo ruolo e l’impatto dei suoi interventi nel medio termine, per contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile fissati dalla comunità internazionale.

⁵² *International Fund for Agricultural Development.*

⁵³ I dati presentati nel documento sono indicativi e soggetti a revisione in quanto alla data di chiusura del presente contributo l’istituzione sta ancora procedendo alle verifiche relative al 2019.

7.2.2 Ottimizzazione delle risorse

L'IFAD opera prevalentemente in contesti difficili e a favore degli strati più fragili e bisognosi del settore primario dei paesi più poveri, praticando condizioni di prestito estremamente favorevoli, con tempi di rimborso molto lunghi, bassi tassi di interesse e un periodo di grazia molto esteso. La struttura finanziaria limita la possibilità di espandere il programma di prestiti attraverso il rientro dei capitali prestati e relativi interessi. Manca inoltre al Fondo una dimensione tale da consentire significative economie di scala. Infine, la minore disponibilità di risorse pubbliche da parte dei donatori tradizionali ha progressivamente ridotto la dotazione finanziaria conferita con le periodiche ricostituzioni del Fondo. A ciò si aggiunga che dal 2007 l'IFAD ha avviato un programma di finanziamenti a dono volti a favorire la sostenibilità del debito dei paesi più poveri (*Debt Sustainability Framework*, DSF), che i paesi membri donatori si sono impegnati a rimborsare a rate dopo un periodo di grazia decennale, senza tuttavia assumere un obbligo formale al riguardo, con il risultato che le risorse effettivamente rimborsate sono di gran lunga inferiori agli impegni presi dal Fondo. Per prevenire il futuro accumulo degli arretrati per l'ammortamento del DSF, con ulteriori tensioni sulla struttura finanziaria del Fondo, nel novembre 2019 il Consiglio di Amministrazione ha approvato una riforma del DSF, in cui si prevede che in futuro sia pre-finanziato dai donatori in fase di ricostituzione.

Al fine di rendere il Fondo meno vincolato alle risorse conferite dai membri in via gratuita è stata avanzata l'ipotesi di accedere al mercato dei capitali, su cui tuttavia le posizioni dei paesi membri per ora divergono. Il processo sarà comunque preceduto da una valutazione del merito di credito, che si prevede possa concludersi nel corso del 2020.

7.2.3 Dodicesima ricostituzione delle risorse del Fondo (IFAD 12)

I negoziati per la dodicesima ricostituzione del Fondo si svolgeranno nel 2020. Nel corso della pre-consultazione svoltasi a novembre 2019 sono emersi i temi fondamentali del negoziato, che riguardano la sostenibilità finanziaria a lungo termine del Fondo, legata alla necessità di trovare una soluzione al citato problema del debito accumulato con il DSF, e il bilanciamento del portafoglio tra i paesi beneficiari a reddito basso o medio-basso e quelli a reddito medio-alto. Uno sforzo particolare sarà speso per ampliare il novero dei donatori, anche tramite co-finanziamenti e partenariati, e attraverso nuovi Fondi proposti per lo sviluppo del settore privato (PSAF) e per la sicurezza alimentare e l'adattamento ai cambiamenti climatici (ASAP+).

7.2.4 Valutazione dei risultati e dell'impatto

Il Rapporto annuale sui risultati e l'impatto delle operazioni dell'IFAD (ARRI) 2019, elaborato dall'Ufficio di valutazione indipendente, conferma la performance nel complesso positiva del Fondo. Oltre l'80 per cento dei progetti, valutati in base a criteri di rilievo, innovazione, riproducibilità su larga scala, impatto sulla povertà rurale e performance dell'IFAD come partner hanno riportato giudizi da moderatamente soddisfacente in su. Il Rapporto raccomanda tuttavia una più tempestiva determinazione della necessità di modificare i progetti in corso d'opera per assicurare che restino rilevanti rispetto al contesto in cui sono realizzati.

7.3 Italia e IFAD

L'Italia è un partner fondamentale per l'IFAD, non solo perché ne ospita la sede ed è uno dei maggiori contribuenti fin dal 1977, ma anche perché all'avanguardia nell'agricoltura sostenibile e nella sicurezza alimentare, temi cui l'Italia riserva un posto di rilievo anche nell'ambito delle proprie politiche per lo sviluppo, in particolare dopo il lancio dell'Iniziativa sulla Sicurezza Alimentare al G8 dell'Aquila nel 2008. Sono in particolare da sottolineare le prospettive di collaborazione tra il polo romano delle Nazioni Unite, e dunque anche l'IFAD, con il mondo delle cooperative italiane il cui modello, che unisce alla sostenibilità agro-alimentare l'attenzione per le dinamiche sociali, risponde molto bene alle esigenze dei paesi beneficiari del Fondo.

La Cooperazione italiana, in aggiunta ai fondi stanziati dal Ministero, concede all'IFAD contributi in quanto paese ospitante, e può eventualmente elargire mezzi aggiuntivi per il finanziamento di specifici progetti di sviluppo. A febbraio 2019 l'Italia e IFAD hanno firmato un nuovo Accordo quadro di partenariato che riflette gli obiettivi dell'Agenda 2030 e tiene conto delle priorità strategiche della Cooperazione Italiana.

7.3.1 Contributi versati

Nel 2019 sono stati versati all'IFAD 6,7 milioni di euro.

7.3.2 Personale italiano

Al 31 dicembre 2019 il personale italiano in IFAD era di 187 unità su 660, pari al 28,33 per cento del totale, di cui due in posizione apicale su un totale di 34 (5,88 per cento) e 73 funzionari su 386 (18,91 per cento)

7.3.3 Contratti a imprese italiane

Nel 2019 imprese e consulenti italiani hanno ricevuto un totale di 10,335 milioni di dollari per contratti aggiudicati nell'ambito dei finanziamenti dell'IFAD ai paesi, a fronte di erogazioni* pari a 860 milioni di dollari. *Non è disponibile il dato sul totale dei contratti aggiudicati.

Per quanto riguarda invece gli appalti relativi al funzionamento della Sede centrale di Roma, nel 2019 imprese e fornitori italiani hanno ottenuto contratti per un valore complessivo di 17,78 milioni di euro sul totale di 49,98 milioni, pari al 36,3 per cento.

8. La Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo (BERS)⁵⁴

8.1 Risultati operativi

Nel 2019 la BERS ha raggiunto risultati record, sia operativi sia finanziari, affermandosi come punto di riferimento e strumento di stabilità per i paesi d'operazione. Il volume annuale delle operazioni ha superato per la prima volta i 10 miliardi di euro (10,1). In aggiunta al volume di operazioni della Banca, composto per il 74,3 per cento da transazioni con il settore privato⁵⁵ (73,5 per cento nel 2018) e per il 5,2 per cento da investimenti in capitale di rischio (8,9 per cento nel 2018), si sono associati investimenti privati per circa 1,3 miliardi di euro, in calo rispetto al 2018 (1,5 miliardi).

Per quanto riguarda la distribuzione geografica, Europa orientale e Caucaso (20,4 per cento) hanno superato nel 2019 il Mediterraneo sud-orientale (18,3 per cento) nella posizione di prima regione di operazione che aveva occupato negli ultimi anni; seguono Europa sud-orientale (16,9 per cento); Europa centrale e Paesi Baltici (14,5 per cento); Asia centrale (13,6 per cento); Turchia (10 per cento); Grecia e Cipro (6,3 per cento).

Gli esborsi lordi si sono mantenuti a circa 7,2 miliardi di euro come nel 2018. Gli attivi operativi hanno raggiunto 31,8 miliardi di euro (+5,3 per cento), mentre il portafoglio di operazioni ha raggiunto 43,3 miliardi di euro (+ 6,5 per cento).

8.2 Risultati finanziari

A fine dicembre 2019 il capitale sottoscritto dagli azionisti della Banca ammonta a circa 29,75 miliardi di euro, di cui circa 6,22 miliardi versati e circa 23,54 miliardi a chiamata. L'Italia, con una quota azionaria pari all'8,52 per cento (8,60 per cento del potere di voto), è il secondo azionista dopo gli Stati Uniti, alla pari con Francia, Germania, Regno Unito e Giappone.

Nel 2019 la Banca ha maturato un profitto netto record di circa 1,45 miliardi di euro, rispetto ai 340 milioni del 2018 e ai 992 milioni del 2016, precedente record. Questo risultato è in buona parte frutto di movimenti particolarmente forti nel valore degli investimenti in azioni; va comunque sottolineato il dato sui profitti realizzati (interessi, dividendi e capital gains incassati), pari a 822 milioni di euro. Data l'alta volatilità dei profitti netti, questo secondo indicatore mostra un andamento più ordinato nel tempo e più adeguato a valutare l'operatività di una banca che ha un approccio all'investimento di medio-lungo termine; il risultato 2018 era stato pari 606 milioni di euro.

8.3 Valutazione della performance

La BERS, come le altre banche multilaterali, si è dotata di una matrice di indicatori (*corporate scorecard*) per valutare l'impatto delle operazioni, l'efficacia operativa e organizzativa e l'efficienza. I risultati raggiunti nel 2019 sono in linea con i *range* fissati nel *Business Plan* in termini di numero di operazioni e di progetti "verdi", e sono stati in linea con i valori stabiliti per il

⁵⁴ *European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)* nell'acronimo inglese.

⁵⁵ Da Statuto almeno il 60 per cento dell'attività della Banca deve essere rivolto al settore privato, mentre un massimo del 40 per cento può essere indirizzato al settore pubblico.

volume di investimenti ed erogazioni annuali. Per quanto riguarda gli indicatori dell'impatto sulla transizione verso l'economia di mercato (*transition impact*), i risultati del 2019 sono stati superiori ai minimi fissati, in termini sia di impatto atteso sulla transizione dei nuovi progetti, sia di impatto dei progetti in corso di esecuzione. Questo conferma che la Banca approva progetti di elevata qualità, che permangono tali in corso di realizzazione.

8.4 Principali temi di attualità

8.4.1 Investimenti nel settore ambientale

Nel 2015 la Banca aveva lanciato il Green Transition Economy (GET) approach, con l'obiettivo strategico di aumentare gli investimenti a favore della transizione ambientale e l'obiettivo operativo di raggiungere una quota di investimenti annuali in tale settore pari al 40 per cento dei volumi totali entro il 2020. L'obiettivo è stato superato nel 2019 con una quota di investimenti pari al 46 per cento del totale, nettamente superiore al 36 per cento del 2018.

8.4.2 Politica sulla domiciliazione fiscale dei clienti BERS

La nuova politica di domiciliazione stabilisce le condizioni alle quali la Banca può finanziare un progetto quando il mutuatario, l'investitore o l'entità controllante (anche indiretta) è fiscalmente residente in una giurisdizione terza, diversa dal paese di esecuzione del progetto. La revisione prende in considerazione i significativi sviluppi avvenuti dal 2013 (anno di approvazione della politica precedente) nei fori internazionali di discussione delle politiche di tassazione, in particolare l'adozione dei nuovi standard globali (scambi automatici di informazioni e lotta all'evasione fiscale e alla delocalizzazione dei profitti – BEPS) e delle nuove liste di giurisdizioni non cooperative (G20/OCSE e UE).

8.4.3 Strategia per il settore trasporti

La nuova Strategia per il periodo 2019-2024 regola il sostegno della Banca allo sviluppo e alla modernizzazione del settore trasporti. Essa mira a promuovere sistemi di trasporto integrati e sostenibili, che bilancino i bisogni economici, ambientali e sociali, rispondano alle necessità di cittadini, industrie a commercio, e siano più eco-compatibili, sicuri, inclusivi e accessibili. La Strategia si concentra su: (i) reti interconnesse; (ii) partecipazione del settore privato; (iii) compatibilità ambientale e sociale; (iv) soluzioni innovative a bassa emissione.

8.4.4 Politiche di “buon governo”

Sono state riesaminate nel 2019 le cosiddette Politiche di buon governo (politica ambientale e sociale, di accesso alle informazioni e di accountability dei progetti), con effetto dal primo gennaio 2020. Le politiche sono state oggetto di estese consultazioni con tutte le parti interessate.

La politica ambientale e sociale, fondamentale per l'impegno della Banca a sostenere lo sviluppo equilibrato e sostenibile attraverso tutte le sue attività, non presenta sostanziali differenze con la precedente (2014); la revisione ha portato a un maggiore allineamento con quelle delle altre istituzioni simili.

La politica di accesso alle informazioni, che sostanzia l'impegno alla trasparenza, è stata oggetto di

una revisione più approfondita. In particolare, il nuovo sistema amplia la casistica sulla possibile richiesta di informazioni, e vi introduce maggiore flessibilità, consentendo di rivederla anche prima del periodico aggiornamento della politica generale.

La politica di *accountability* regola l'operatività del sistema interno di risposta ai reclami sui progetti; nel 2019 è stato introdotto il nuovo Meccanismo indipendente, nella forma di un Dipartimento indipendente della Banca, che riporterà al CdA attraverso il Comitato *Audit*.

8.4.5 *Discussione del Piano Strategico 2021-2025*

Nel 2019 è iniziata la discussione del quadro di riferimento strategico della Banca (*Strategic and Capital Framework*, SCF) per il periodo 2021-2025. Il nuovo SCF esplora le possibilità operative offerte dal capitale della Banca nel prossimo quinquennio, al tempo stesso garantendo la stabilità finanziaria dell'Istituzione. Nella Riunione annuale di Sarajevo i Governatori hanno dato mandato di discutere, in particolare, cinque possibili filoni di lavoro: i) massimizzazione dell'impatto negli attuali Paesi d'operazione; ii) preparazione dell'operatività in potenziali nuovi Paesi nella regione del Mediterraneo e Vicino Oriente; iii) valutazione della necessità di un cuscinetto addizionale di capitale; iv) analisi della potenziale espansione in Paesi dell'Africa e in altri integrati con l'attuale geografia d'operazione; v) esame di possibili opzioni per la distribuzione di dividendi. La discussione terminerà nel 2020 con la formale approvazione del piano strategico da parte dei Governatori.

8.4.6 *Nuovi membri*

Nel 2019 San Marino e la Libia sono divenuti membri della Banca, portandone il numero a 71 (69 Paesi più UE e Banca europea degli investimenti). Nello stesso anno l'Iraq ha presentato richiesta di adesione.

8.5 *L'Italia e la BERS*

8.5.1 *Fondi italiani*

L'Italia è tra i principali donatori dei fondi di cooperazione tecnica e di investimento presso la BERS, con un contributo bilaterale complessivo, dalla fondazione della Banca nel 1992, di più di 120 milioni di euro. A questi si aggiungono i contributi alle iniziative lanciate nel tempo dal G7 per la sicurezza nucleare (Nuclear Safety Account e Chernobyl Shelter Fund), pari a 102 milioni, e, tramite il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, i contributi per la Central European Initiative (cfr. paragrafo successivo). I contributi italiani bilaterali, in linea con il carattere di banca di investimento della BERS, hanno assunto in prevalenza la natura di co-finanziamenti, co-investimenti e credit enhancement sugli investimenti della BERS, generando quindi ritorni che sono stati reimpiegati a sostegno di iniziative di interesse italiano, senza gravare sulle finanze pubbliche.

Nel 2019 sono stati trasferiti alla Banca nuovi contributi per 5 milioni di euro.

8.5.2 *Central European Initiative Fund (CEI)*

Il Fondo CEI continua ad essere un fondamentale strumento di sostegno dei progetti della Banca

nella regione. Nel 2019 ha finanziato nove progetti di cooperazione tecnica, per un ammontare di 1,2 milioni di euro, e otto progetti nell'ambito del *Know-how Exchange Programme* per un importo di 270.000 euro. I Paesi beneficiari sono stati: Albania, Bielorussia, Bosnia-Erzegovina, Macedonia del Nord, Moldavia, Montenegro, Serbia, Ucraina.

Nello stesso anno, il Fondo è stato rifinanziato dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale per un totale di 2 milioni di euro.

8.5.3 *Personale italiano*

A dicembre 2019 il personale della Banca era di 2.319 unità (staff con contratti a tempo indeterminato e a tempo determinato di almeno 2 anni), di cui 68 erano italiani. Le posizioni apicali, che comprendono i componenti del Comitato Esecutivo e del *Senior Leadership Group*, erano in totale 35, di cui 4 italiani: il Segretario Generale; il *Managing Director SME Finance & Development*; il *Managing Director Economics, Policy & Governance* e il *Managing Director Eastern Europe & Caucasus*.

Contando anche i contratti a breve termine (fino a 23 mesi), il totale degli italiani a fine 2019 era di 72 unità (su un totale di 2446).

8.5.4 *Gare d'appalto per la fornitura di beni e servizi (settore pubblico) e per consulenze*⁵⁶

Nel 2019 la Banca ha registrato 253 contratti finanziati nel settore pubblico, per un valore di circa 1,98 miliardi di euro. Le imprese italiane si sono aggiudicate 4 contratti per un valore di circa 115 milioni di euro, pari a circa il 5,8 per cento del totale. L'Italia si è collocata all'ottavo posto assoluto e al secondo tra i paesi G7 e EU (dopo la Spagna). In aggiunta, nello stesso anno sono stati registrati 26 contratti di consulenza per un valore totale di circa 23 milioni di euro, di cui 2 aggiudicati a consulenti o imprese di consulenza italiani per un valore di 3,8 milioni di euro (pari a circa il 16,3 per cento del totale), posizionandosi al primo posto alla pari con la Germania.

⁵⁶ Dati preliminari; la loro raccolta ed elaborazione è stata severamente ostacolata dalle conseguenze dell'epidemia Covid-19 e da ripetute interruzioni nei sistemi informatici della Banca.

9. La Banca Asiatica per gli Investimenti in Infrastrutture (AIIB)⁵⁷

9.1 Risultati operativi, aspetti finanziari e valutazione della performance⁵⁸

Dall'inizio delle attività la Banca ha incrementato progressivamente il volume delle operazioni di prestito. A fine dicembre 2019 il numero dei progetti finanziati è salito a 63 e il portafoglio impieghi, che comprende anche 4 operazioni di acquisizione di partecipazione ha raggiunto 12,04 miliardi di dollari. In aumento anche il personale (passato da circa 100 a 188 a fine 2018, ha raggiunto le 279 unità a fine dicembre 2019). La Banca ha continuato a potenziare l'assetto organizzativo-gestionale con la creazione di strutture interne il cui ambito è stato ben delimitato.

È cresciuto infine il numero dei Paesi membri. Se si includono anche i Paesi la cui partecipazione al capitale è stata approvata dal Consiglio dei Governatori della Banca, ma che non hanno ancora concluso l'iter parlamentare interno di ratifica, i Paesi membri sono attualmente 102 (erano 84 alla fine del 2017 e 97 alla fine del 2018). Le domande di adesione all'AIIB continuano a crescere e provengono anche da aree economiche distanti dall'Asia. Hanno, infatti, manifestato interesse ad aderire altri 2 Paesi africani e 7 Paesi dell'America Latina.

L'Italia continua a rimanere il quarto socio non regionale, con una quota invariata del 2,57 per cento del capitale deliberato (100 miliardi di dollari). Il nostro Paese fa parte della *constituency* dell'area euro, composta da 14 Paesi. Il potere di voto (tenuto conto dell'ingresso di nuovi soci e dei marginali correttivi indotti da un meccanismo di attribuzione delle quote che favorisce i piccoli azionisti indipendentemente dall'entità della partecipazione acquisita), è attualmente del 2,50 per cento. L'ammontare della partecipazione assunta in AIIB è invariato a 2,57 miliardi di dollari, di cui solo il 20 per cento rappresenta la quota versata mentre il restante 80 per cento rappresenta il capitale a chiamata.

La struttura organizzativa della Banca è snella e l'AIIB – che intende rimanere focalizzata su una politica di accorta gestione dei costi – per ora non ha intenzione di posizionare stabilmente proprio personale nei Paesi d'operazione. Tale scelta strategica rimane oggetto di discussione tra il Consiglio di Amministrazione e la Direzione, nel contesto delle valutazioni relative al modello di *business*, in quanto la struttura di taluni mercati (in particolare quello dei prestiti con garanzia sovrana) in alcuni Paesi asiatici richiederebbe, in effetti, la capacità di intrattenere rapporti in via continuativa e permanente con strutture governative e pubbliche, soprattutto a livello locale (Province, Regioni).

A dicembre 2019, il principale indicatore di efficienza (*cost/income ratio*) si è mantenuto tra i migliori del comparto delle banche multilaterali (21,64 per cento, in lieve flessione rispetto al 23 per cento del terzo trimestre 2018). Tale dato riflette il beneficio che deriva all'AIIB dall'*outsourcing* di talune funzioni (che se condotte in sede comporterebbero l'assunzione in pianta stabile di *staff* aggiuntivo). Lo scorso maggio è stato emesso (e interamente sottoscritto) il primo bond in USD coupon 2,25 per cento a 5 anni ed è prevista quindi un'ulteriore riduzione dell'indicatore sopra citato. Dei 279 dipendenti, il 39 per cento circa è costituito da donne. Nei prossimi anni si prevede un incremento sostenuto delle assunzioni e (l'obiettivo è quello di

⁵⁷ *Asian Infrastructure Investment Bank*.

⁵⁸ I dati presentati nel documento sono indicativi e soggetti a revisione in quanto alla data di chiusura del presente contributo l'istituzione sta ancora procedendo alle verifiche relative al 2019.

raggiungere le 450 unità entro il 2021) e l'ulteriore espansione della quota femminile. La politica delle assunzioni procede di pari passo con l'espansione dell'attività che, nel prossimo biennio, prevede un significativo incremento del volume dei prestiti anche come conseguenza della crescita del portafoglio prodotti.

Sull'acquisizione delle risorse umane continua a pesare la scarsa attrattività esercitata dalla piazza di Pechino, che non ha la stessa fama di Hong Kong e Singapore come centro economico-finanziario. Inoltre, molte famiglie sono restie al trasferimento in relazione a timori di disagio ambientale e a causa di oggettive difficoltà logistiche ed organizzative (limitata offerta di alloggi a prezzi ragionevoli, di scuole internazionali, di opportunità di lavoro per i coniugi) che la Banca ha poco margine per risolvere autonomamente.

Il risultato netto, a fine marzo 2019 (ultimi dati diffusi) è quasi raddoppiato rispetto al corrispondente trimestre 2018. Gli esercizi chiudono da sempre in forte attivo grazie all'apporto della componente finanziaria nella gestione economica (i proventi da intermediazione e investimento superano, come è lecito attendersi per una *start-up* fortemente capitalizzata, i proventi su impieghi).

Il portafoglio prestiti (erogato) costituisce circa l'8 per cento dell'attivo, mentre investimenti finanziari e la liquidità costituiscono il 71 per cento dello stesso aggregato, il restante essendo costituito da crediti verso soci e immobilizzazioni tecniche. I mezzi finanziari liquidi continuano a essere investiti in modo molto conservativo, privilegiando i depositi liberi e a scadenza posizionati presso banche internazionali di standard elevato. L'AIIB ha di recente raccolto 3 miliardi di dollari sui mercati internazionali. L'ingente liquidità è conferita alla tesoreria interna, diretta da un connazionale, proveniente dall'IFAD e in precedenza dal Ministero dell'economia.

I finanziamenti approvati hanno raggiunto i 12,04 miliardi di dollari a dicembre 2019 e sono costituiti per il 78 per cento da prestiti con garanzia sovrana. Il portafoglio prestiti rimane molto concentrato, in quanto i primi 5 prenditori assorbono il 63 per cento dei prestiti e il primo Paese, l'India, ne assorbe il 27 per cento. L'elevata concentrazione ha alla base la limitata disponibilità in area asiatica di progetti nel settore delle infrastrutture pronti per essere finanziati, a condizioni di rischio accettabili. Si tratta di un tema complesso che investe sia le caratteristiche del modello di *business* dell'AIIB, sia la capacità propositiva dei Paesi prenditori, sia anche la scarsità di iniziative autonome del settore privato.

Le erogazioni ammontano al 18 per cento circa dei finanziamenti approvati.

9.2 Principali temi d'attualità

La regolamentazione interna e le strategie più importanti sono state ormai quasi tutte definite. Nel corso dell'ultimo anno, il Consiglio di Amministrazione e la Direzione della Banca hanno avviato una riflessione profonda attorno a due temi centrali: il modello di *business* e la visione strategica da un lato, e la *governance* dall'altro.

9.2.1 Modello di business e visione strategica

La Banca ha progressivamente preso atto della necessità di apportare alcune correzioni all'attuale modello di *business*. Esso prevede una struttura organizzativa estremamente snella, l'assenza di personale sulle piazze d'operazioni, e la mancanza di *origination* dei progetti. Quest'ultima scelta,

che si discosta da quella di alcuni importanti “concorrenti” (ad es. la Banca Asiatica di Sviluppo), presuppone che siano i potenziali clienti a rivolgersi alla Banca presentando operazioni pronte per essere finanziate. L'*origination* dei progetti è in effetti attività molto costosa e ad alto assorbimento di risorse umane specializzate.

Il modello adottato da AIIB nel complesso funziona in modo soddisfacente, ma con il passare del tempo si è compreso che la capacità di acquisire in valutazione un numero elevato di progetti di qualità può in effetti essere condizionata soprattutto da fattori esterni. AIIB intende ora immaginare anche strategie alternative. Accanto alla tendenziale rarefazione delle opportunità di investimento, a partire dal 2018 hanno iniziato a rarefarsi anche le possibilità di cofinanziamento con altre banche multilaterali presenti nell'area di operatività. Inoltre, non va sottaciuto che due mercati (Russia e Iran) potenzialmente molto importanti, rimangono – contrariamente alle aspettative del management e di alcuni paesi membri - del tutto inaccessibili.

La Banca sta pertanto orientandosi verso una visione strategica meno legata alle infrastrutture e meno costretta in termini geografici, segnalando anche una maggiore disponibilità a considerare progetti chiaramente legati alla Belt and Road Initiative (BRI). Nel contempo, sta ristrutturando il Dipartimento operazioni d'investimento, sia cercando di acquisire risorse specializzate in altri segmenti rispetto alle infrastrutture, sia revisionando e ampliando le condizioni finanziarie offerte e il ventaglio dei prodotti. La strategia sulle operazioni in altri comparti economici è in discussione al Board e non è stata ancora approvata.

9.2.2 *La governance dell'istituzione*

La struttura organizzativa della banca si è stabilizzata; tutte le funzioni risultano ora adeguatamente presidiate.

La struttura organizzativa della Banca si è stabilizzata; e tutte le funzioni aziendali risultano ora adeguatamente presidiate e l'informazione resa al CdA (che non è residente e si riunisce ogni 3 mesi a Pechino) è di buona qualità. L'assetto della *governance* di AIIB ricalca il modello Banca mondiale. Una parte significativa dell'attività del CdA si è focalizzata sulla definizione dei principali pilastri del c.d. *Oversight Mechanism* (OM), l'insieme di strumenti, relazioni e processi attraverso i quali il CdA valuta il funzionamento dell'Istituzione e del *management*.

9.2.3 *Progetto di istituzione di un Multilateral Center for Development Finance (MCDF)*

È in discussione al CdA la possibilità che AIIB diventi Segretariato/Amministratore dell'istituendo Multilateral Center for Development Finance (MCDF). L'MCDF è un'iniziativa proposta dal governo cinese in occasione del primo *Belt & Road Initiative* Forum del 2017, durante il quale sei Banche multilaterali di sviluppo (Banca mondiale, ADB, AIIB, EBRD, BEI e New Development Bank) hanno sottoscritto un memorandum di intesa per collaborare in aree di comune interesse nel contesto della BRI. Nel marzo 2019 le banche inizialmente aderenti hanno firmato un secondo memorandum che dà inizio alle azioni volte a definire i contorni organizzativi del Centro. Lo scopo principale dell'MCDF è di supportare lo sviluppo di infrastrutture di qualità e di investimenti in connettività nell'ambito di iniziative sia globali sia regionali attraverso: i) la raccolta e la diffusione di informazioni sulle opportunità (c.d. “*Collaboration Platform*”) e ii) il finanziamento di attività di *capacity building* e di assistenza tecnica (la c.d. “*Financing Facility*”). Resterebbe tassativamente escluso il finanziamento diretto di progetti.

9.3 Italia e AIIB

9.3.1 Contributi versati

Nel 2019 è stato versato l'importo della quinta e ultima rata di sottoscrizione, con un esborso pari a 94,2 milioni di euro circa.

9.3.2 Personale italiano

Le presenze italiane italiane a livello di funzionari e in posizione dirigenziale al 31 dicembre 2019 erano sei. La presenza di italiani è in linea con quella di tedeschi e francesi.

9.3.3 Contratti e consulenze alle imprese italiane

Nel 2019 è continuata un'ampia opera di sensibilizzazione e diffusione di informazioni presso le aziende italiane e i potenziali interessati. Ad aprile 2019 il Ministero dell'Economia e Finanze ha ospitato un incontro tra i referenti della Banca e le maggiori aziende italiane, con il duplice obiettivo di presentare la riunione annuale della Banca a Lussemburgo e di discutere le opportunità di finanziamento e di coinvolgimento del nostro sistema imprenditoriale con l'AIIB. Il focus è stato su due settori specifici: trasporti e "città sostenibili". Dato l'ancora esiguo numero di progetti finanziati dalla Banca non si ha ancora evidenza di un coinvolgimento di imprese italiane comeappaltanti o fornitrici di servizi mentre risulta in valutazione presso la Banca un progetto presentato da un'impresa italiana.

10 La cooperazione italiana con strumenti di finanza innovativa: *Global Alliance for Vaccines and Immunization (GAVI)*

10.1 Il modello GAVI

La *Global Alliance for Vaccine Immunization (GAVI)* è una *partnership* pubblico-privata creata nel 2000 allo scopo di diffondere nei Paesi poveri i programmi di immunizzazione e accelerare l'accesso ai nuovi vaccini. La GAVI si finanzia attraverso: contributi diretti, cioè gli apporti ordinari dei suoi membri; contributi indiretti, cioè le risorse messe a disposizione nell'*International Finance Facility for Immunization (IFFIm)* da parte dei Paesi donatori e quelle disponibili attraverso lo strumento dell'*Advance Market Commitment (AMC)*, finalizzate all'introduzione dei vaccini per le malattie da pneumococco. L'organizzazione è infatti responsabile dell'attuazione dei due citati progetti innovativi.

La GAVI rappresenta un modello unico di sviluppo, intorno al quale è stato possibile far convergere agenzie chiave delle Nazioni Unite, donatori pubblici e privati, l'industria dei vaccini e rappresentanti della società civile e le cui finalità non si limitano alla mobilitazione delle risorse, ma anche a favorire un sistema sostenibile di immunizzazione in modo da dare la possibilità ai Paesi, una volta concluso il supporto, di poter affrontare da soli spese e distribuzione dei vaccini. La GAVI opera ad oggi in ben 73 Paesi, tra cui paesi fragili quali l'Etiopia, il Mozambico, l'Afghanistan e il Pakistan, che sono prioritari per la cooperazione italiana.

10.2 L'impatto della GAVI

La diffusione dei vaccini e l'aumento del numero di Paesi coperti dall'immunizzazione è stata una delle finalità dell'attività della GAVI fin dalla sua creazione. Dalla sua creazione (2000), si stima che i vaccini promossi dalla GAVI abbiano salvato la vita a oltre dieci milioni di bambini garantendo l'immunizzazione di oltre 700 milioni di bambini nel mondo.

Nel 2018 sono stati immunizzati 66 milioni di bambini, portando il numero totale di bambini immunizzati a 198 milioni e contribuendo in modo significativo all'obiettivo di immunizzare 300 milioni di bambini nel periodo 2016-2020. Sono state evitate circa 1,7 milioni di morti future grazie ai programmi di vaccinazione della GAVI, in totale 4,3 milioni dal 2016 in linea con l'obiettivo di raggiungere la cifra di 5-6 milioni nel periodo 2016-2020. Nei 77 Paesi che beneficiano del supporto GAVI la copertura media della terza dose del vaccino DTP (difterite, pertosse e tetano) ha raggiunto l'81 per cento, poco al di sotto degli obiettivi 2020 (84 per cento).

Il modello operativo dell'organizzazione, grazie in particolare agli strumenti di finanza innovativa, dimostra appieno la sua efficacia ed efficienza. Il vantaggio comparato della GAVI, come Alleanza globale, nell'affrontare le criticità dei mercati dei vaccini attraverso interventi capaci di condizionarlo è testimoniato dalla graduale diminuzione dei prezzi unitari. Abbassare i prezzi dei vaccini rimane una delle priorità strategiche della GAVI: fin dalla sua nascita e con l'accordo di tutti i membri del *Board*, inclusa l'Italia, la GAVI ha lavorato, con successo, per cercare di ridurre il prezzo pagato per i vaccini dai Paesi beneficiari. Nel 2018 il prezzo medio di un ciclo di vaccinazione per vaccini pentavalente, pneumococco (PCV) e rotavirus era pari a 15,9 dollari USA, un ulteriore 4 per cento in meno rispetto al 2017. Anche la riduzione del costo del vaccino per il pneumococco ha contribuito: nel 2018 due fornitori hanno ridotto i loro prezzi da 3,05 dollari USA a 2,95 dollari USA per dose. La Gavi continuerà a lavorare per un costante abbassamento dei prezzi

per garantire che questi siano disponibili per i Paesi anche una volta terminato il sostegno della GAVI (*graduated Countries*).

A questo proposito, la GAVI ha confermato il suo supporto ai 20 Paesi che saranno in via di transizione o post transizione entro il 2020, approvando risorse per assistenza tecnica pari a 30 milioni di dollari USA sino al 2030. Pur escludendo il finanziamento di vaccini, tale supporto sarà vitale per garantire il successo della transizione dei Paesi verso l'autonomia finanziaria. Sedici Paesi hanno completato la loro transizione entro il 2018, autofinanziando fino a 301 milioni di dollari USA (un sostanziale aumento rispetto ai 160 milioni di dollari USA del 2017) in programmi vaccinali prima supportati solamente dalla Gavi.

A dicembre del 2018 gli Emirati Arabi Uniti hanno ospitato ad Abu Dhabi la conferenza di alto livello per la Revisione a Medio Termini dell'Alleanza Gavi. La conferenza ha stabilito una visione per il futuro del modello Gavi ed esaminato l'attività dell'Alleanza a metà percorso della sua attuale strategia quinquennale (2016-2020). La conferenza di Abu Dhabi ha segnato anche il decimo anniversario di uno degli strumenti di finanziamento innovativi dell'Alleanza Gavi, l'*International Financial Facility for Immunization* (IFFIm).

Nel giugno del 2019 è stata approvata la nuova Strategia per il periodo 2021-25 (Gavi 5.0) e le modalità di attuazione della stessa. I quattro obiettivi strategici sono: introdurre e aumentare i vaccini nei Paesi di operazione; rafforzare i sistemi sanitari per aumentare l'equità nell'immunizzazione; migliorare la sostenibilità dei programmi di immunizzazione; assicurare mercati sani per i vaccini e i relativi presidi sanitari. I costi preliminari previsti per realizzare la Strategia Gavi 5.0 sono dell'ordine di 9,4 miliardi di dollari USA. Con risorse garantite dell'ordine di 2 miliardi di dollari USA, GAVI dovrà raccogliere almeno 7,4 miliardi attraverso contributi diretti e altre fonti di finanziamento innovative, compresi nuovi impegni per la *International Finance Facility for Immunization* (IFFIm).

La prossima Ricostituzione delle Risorse è stata ufficialmente lanciata a fine agosto 2019 in Giappone ai margini della Tokyo International Conference on African Development (TICAD 7) e culminerà con una conferenza a Londra a giugno del 2020.

Anche nel 2019 la GAVI ha continuato il suo impegno ad introdurre la tecnologia per aiutare a soddisfare le priorità globali per la salute, attraverso iniziative che garantiscano forniture e equipaggiamenti per la corretta conservazione dei vaccini.

10.3 Il ruolo dell'Italia

L'Italia è attualmente uno dei più importanti finanziatori dell'organizzazione, essendo stata inoltre la promotrice dell'iniziativa AMC (*Advanced Market Commitment*). L'Italia si è impegnata con un contributo pluriennale di oltre 1,2 miliardi di dollari USA attraverso i due citati strumenti di finanza innovativa, IFFIm e AMC. In particolare i contributi del 2019 ammontano rispettivamente a circa 27,09 milioni di euro a IFFIm e 32,11 milioni di euro a AMC come ultima rata del contributo totale di oltre 450,6 milioni di euro (pari a 635,4 milioni di dollari USA). A questi vanno sommati i 28 milioni di euro per il contributo diretto a valere sui fondi del MAECI.

Riguardo l'AMC, va sottolineato che si è aperta la discussione sulla strategia per l'utilizzo delle rimanenti risorse pari a 262,5 milioni di dollari USA. L'Italia, in qualità di maggior donatore, avrà un ruolo determinante nell'analisi delle implicazioni finanziarie e legali e nel finalizzare la

decisione dello scenario post 2020.

In occasione della Conferenza di Abu Dhabi per la Revisione a Medio Termine dell'Alleanza, l'Italia è stata invitata a presentare i due strumenti di finanza innovativa dell'AMC e dell'IFFIm in qualità di promotrice e maggior donatore, illustrandone il valore aggiunto e i benefici a lungo termine.