

## 6. L'Italia e l'Istituzione

L'Italia ha aderito all'accordo istitutivo della Banca Interamericana di Sviluppo con la legge n. 191 del 13 aprile 1977, per mezzo della quale è stata autorizzata una sottoscrizione di quote del capitale pari ad un importo di 61,5 milioni di dollari, di cui il 16,5 per cento effettivamente versato (pari a 10,1 milioni di dollari), ed il resto a garanzia delle operazioni della Banca (capitale a chiamata). Tale legge ha inoltre autorizzato un contributo al FSO per 61,5 milioni di dollari. Successivamente, l'Italia ha partecipato a diverse ricostituzioni capitali, evidenziate nella tabella seguente.

**Tabella 4 - Ricostituzioni di capitale della IDB cui ha partecipato l'Italia**

(milioni di dollari e valori percentuali)

Aumenti di capitale	di	Legge di autorizzazione	di	Capitale sottoscritto	Capitale versato	%	Contr. FSO
V		L. n.579/1980		119,91	9,02	7,5	71,8
VI		L. n.361/1984		143,26	6,46	4,5	34,0*
VII		L. n.306/1990		254,77	6,36	2,5	9,5*
VIII		D.L. n. 278/96 (conv. L.381/96) e L. n. 404/98		1.326,48	50,26	3,8	56,0

(\*) miliardi di lire italiane

Nella Banca Interamericana di Sviluppo, l'Italia detiene una quota dell'1,896 per cento ed è tra i maggiori azionisti europei, insieme a Francia, Germania e Spagna, che detengono quote identiche. Nell'ambito del Consiglio d'Amministrazione, l'Italia fa parte di un gruppo di paesi (*constituency*) comprendente Germania, Paesi Bassi, Belgio, Svizzera e Israele. Dal 9 gennaio 2009 anche la Cina è entrata a far parte della *constituency*. In base agli accordi di *constituency*, Germania e Italia si alternano ogni tre anni nella nomina del Direttore Esecutivo.

Nella Società Interamericana d'Investimento (IIC), l'Italia detiene una quota del 3,07 per cento. Nel Consiglio di Amministrazione dell'IIC l'Italia fa parte di un gruppo di paesi di composizione diversa rispetto a quello della Banca, venutosi a creare in seguito del negoziato per l'aumento di capitale varato nel 1999, e comprendente Germania, Paesi Bassi, Belgio e Austria.

L'Italia ha aderito formalmente al Fondo Multilaterale d'Investimento nei primi mesi del 2000, con un contributo di 30 milioni di dollari, da versare in cinque rate uguali.<sup>27</sup>

L'Italia offre la propria assistenza tramite cinque Fondi: il Fondo Fiduciario per lo Sviluppo delle Microimprese, il Fondo Fiduciario Italiano per Imprese Consulenti ed Istituzioni Specializzate, il Fondo Fiduciario Italiano per Consulenti Individuali, il Fondo Fiduciario Italiano per la Preparazione dei Progetti MIF, il Fondo Fiduciario Italiano per l'Eredità Culturale e lo

<sup>27</sup>Legge n. 15 del 3 febbraio 2000.

Sviluppo Sostenibile ed il Fondo Fiduciario Italiano per le Tecnologie d'Informazione e Comunicazione per lo Sviluppo.

Di questi, solo il Fondo Fiduciario Italiano per la Preparazione dei progetti MIF è finanziato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, mentre il resto è sponsorizzato dalla Direzione Generale del Ministero degli Esteri.

### **6.1. Appalti**

Il numero di *procurement* approvati durante l'anno 2008 può essere distinto in due categorie, ossia quella della realizzazione di opere e l'acquisizione di beni, e quella della fornitura di servizi di consulenza.

Se si considerano gli appalti relativi alla realizzazione di opere della Banca negli ultimi 5 anni (dal 2004 fino a febbraio 2009) l'Italia si è aggiudicata 3 contratti dei quali nessuno riferibile al 2008.

Per quanto riguarda gli appalti per la fornitura di servizi di consulenza, sempre nello stesso periodo, l'Italia si è aggiudicata 43 contratti, di cui 4 riferibili al 2008.

La tendenza alla riduzione degli appalti aggiudicati alle imprese italiane va posta in relazione sia alla riduzione dei prestiti per investimenti a favore dei cosiddetti *policy based lending*, sia all'aumentata concorrenza delle imprese dei paesi beneficiari che, indubbiamente, va considerato un indice del progresso dello sviluppo raggiunto da tali paesi.

### **6.2. Personale Italiano**

Al 1 settembre 2008, la rappresentanza italiana nell'organico della IDB era costituita da 23 unità su un totale complessivo di 1.745 corrispondente a circa l'1.3 per cento.

## V. La Banca Asiatica di Sviluppo

### 1. Cenni storici

Negli anni sessanta, l'economia di molti paesi del sud-est asiatico era prevalentemente agricola ed il commercio era limitato soprattutto all'esportazione di prodotti di base. Sebbene la maggior parte della popolazione vivesse nelle zone rurali, gli sforzi per mantenere l'autosufficienza alimentare erano ostacolati dagli alti tassi di crescita demografica, dalla limitata tecnologia agricola e dalle frequenti calamità naturali, come inondazioni e siccità. L'industrializzazione rappresentava, in quegli anni, un'altra grande sfida. La capacità di esportare era vista da molti paesi come la chiave per espandere la propria base economica, creare più occupazione ed accumulare valuta estera. Fornire le infrastrutture di base - i trasporti, l'energia, la rete idrica e le strutture sanitarie - che dovevano precedere e favorire l'industrializzazione era ritenuto essenziale.

La necessità da parte dei Governi di dare una risposta ai bisogni della popolazione, favoriva una forte dipendenza economica della regione dall'Europa e dal Nord America. Per ridurre questo squilibrio commerciale, nacque l'idea di creare un regionalismo più integrato. L'idea fu concretizzata nel 1963 con una Risoluzione della Commissione Economica delle Nazioni Unite per l'Asia e l'Estremo Oriente. Alla fine del 1965, si riunirono a Manila per discutere e approvare lo statuto istitutivo della Banca Asiatica di Sviluppo (AsDB)<sup>28</sup> i rappresentanti di 22 paesi ai quali, all'inizio del 1966, se ne aggiunsero altri nove. Manila, capitale della Repubblica delle Filippine, fu scelta come sede della Banca. Nel dicembre 1966, meno di un mese dopo la riunione inaugurale tenutasi a Tokyo, la Banca iniziò ad essere concretamente operativa. Oggi i paesi membri della Banca sono 67, di cui 48 regionali (l'ultimo paese che ha aderito è la Georgia) e 19 non regionali (Europa e Nord America).

Nel corso degli anni la AsDB ha ampliato il suo raggio di azione, ad esempio estendendo, l'assistenza diretta al settore privato. Il suo tradizionale focus sul finanziamento dei progetti è stato allargato ai prestiti-programma e all'aggiustamento settoriale, orientati a sostenere le riforme economiche e strutturali. I suoi obiettivi strategici sono:

- Ridurre la povertà
- promuovere la crescita economica
- sostenere lo sviluppo delle risorse umane
- migliorare la condizione della donna
- proteggere l'ambiente

Si è concluso nel 2008, in occasione della riunione annuale dei Governatori, il processo di revisione della strategia di lungo periodo della Banca che fornirà un programma a lungo termine per il periodo 2008-2020, con lo scopo di garantire alla Banca un ruolo rilevante e allo stesso tempo innovativo nel disegnare il futuro della regione.

### 2. Struttura e organizzazione

Il massimo organo decisionale della Banca è il Consiglio dei Governatori, nel quale ciascun paese membro è rappresentato. Esso si riunisce una volta l'anno in occasione della Riunione

<sup>28</sup> La sigla AsDB, internazionalmente riconosciuta, riassume la denominazione inglese "Asian Development Bank"

Annuale o su richiesta del Consiglio di Amministrazione (CdA). Gran parte dei suoi poteri sono delegati al CdA, responsabile delle operazioni della Banca. Composto da 12 membri, uno per ogni *constituency* o gruppo di paesi<sup>29</sup>, il CdA è eletto per un periodo di tre anni dal Consiglio dei Governatori secondo accordi di rotazione concordati tra i paesi membri delle singole *constituencies*. Ciascun Direttore nomina un Direttore supplente, di differente nazionalità secondo lo schema di rotazione concordato tra i Paesi membri della *constituency*. Il Presidente della Banca, eletto dal Consiglio dei Governatori, rimane in carica per cinque anni e può essere rieletto; presiede il CdA ed è responsabile dell'organizzazione del personale della Banca. Nell'ambito del CdA operano sei comitati: l'*Audit Committee*, il *Budget Review Committee*, il *Compliance Review Committee*, il *Development Effectiveness Committee* e l'*Ethics Committee*.

La Banca è strutturata in quattro Vice Presidenze: Vice Presidenza Operazioni 1 (responsabile per l'Asia centrale, orientale, sud-orientale e per il Pacifico), Vice Presidenza Operazioni 2 (responsabile per l'Asia meridionale e bacino del Mekong), Vice Presidenza per le questioni finanziarie e amministrative, e Vice Presidenza per lo sviluppo sostenibile e la gestione delle informazioni. Il Dipartimento per la valutazione delle operazioni, creato nel 1978, nel gennaio del 2004 è stato reso indipendente, con l'obbligo di riportare direttamente al CdA e non al Presidente. Allo scopo di diffondere l'attività della Banca e assistere in maniera più efficace i paesi beneficiari nella realizzazione dei progetti, oltre alla Sede centrale di Manila vi sono 20 uffici locali, tre regionali, e tre di rappresentanza con sede a Tokio, Francoforte e Washington.

La Banca Asiatica di Sviluppo opera prevalentemente attraverso il capitale ordinario e il Fondo Asiatico di Sviluppo (AsDF)<sup>30</sup>. Creato nel 1974, l'AsDF è lo sportello che interviene nei paesi più poveri della regione, attraverso la concessione di prestiti a condizioni agevolate (32 anni di maturità con un periodo di grazia di 8 anni, interesse attivo dell'1 per cento annuo nel periodo di grazia e dell'1,5 per cento annuo durante il periodo di ammortamento). Potendo contare su ritorni limitati, l'AsDF deve periodicamente - di norma ogni quattro anni - ricostituire le proprie risorse, attraverso negoziati tra i donatori (attualmente 30). Nel 2008 si è concluso il negoziato per la nona ricostituzione delle risorse (AsDF X)<sup>31</sup> per un ammontare totale di 11,3 miliardi di dollari. L'Italia è entrata a far parte dell'AsDF in virtù della legge 23 dicembre 1976, n. 864.

Negli ultimi mesi del 2008 sono iniziati i negoziati per il Quinto Aumento di Capitale ordinario e sono terminati nel maggio del 2009 con un aumento pari al 200 per cento con una quota di *paid-in* del 4 per cento, portando così il numero delle azioni da sottoscrivere a 10.638.933<sup>32</sup>.

L'organizzazione comprende altri sei **fondi speciali** (il Fondo Speciale del Giappone, il Fondo Speciale per l'Assistenza Tecnica, il Fondo Asiatico per lo Tsunami, il Fondo per il Terremoto in Pakistan, il Fondo per la Cooperazione e l'Integrazione Regionale, e il Fondo per il Cambiamento Climatico), e un **organo ausiliario**, l'Asian Development Bank Institute:

Il **Fondo Speciale per l'Assistenza Tecnica** (TASF) fornisce risorse a dono per l'assistenza tecnica regionale. E' alimentato da contributi diretti e volontari dei paesi membri, da risorse provenienti dall'AsDF, da rimborsi per assistenza tecnica, da eventuali trasferimenti annuali dal reddito netto delle risorse del capitale ordinario (OCR), e da contributi diversi. L'attività di assistenza tecnica sta assumendo sempre maggiore importanza nelle strategie di assistenza ai paesi beneficiari e costituisce ormai da tempo una componente consistente dell'attività della Banca. L'assistenza tecnica viene per lo più fornita in due aree considerate prioritarie: la preparazione dei progetti e il rafforzamento istituzionale. A questo riguardo viene dato sostegno ai governi nei settori più disparati, dalla legislazione fiscale a quella commerciale, dalla *governance* alla preparazione di

<sup>29</sup> Stati Uniti, Giappone e Cina sono tuttavia titolari esclusivi di un seggio.

<sup>30</sup> La sigla AsDF, internazionalmente riconosciuta, riassume la denominazione inglese "Asian Development Fund".

<sup>31</sup> La numerazione dei negoziati di ricostituzione parte da zero, per tale motivo l'ottava ricostituzione corrisponde all'AsDF IX.

<sup>32</sup> Il valore unitario delle azioni è stato determinato in 12.063,50 dollari USA

piani settoriali. Alla fine del 2008 le risorse disponibili al Fondo ammontavano a 1,4 miliardi di dollari di cui circa 1,3 impegnati.

Il Fondo Speciale Giapponese (JSF), creato nel 1988, è destinato ad aiutare i paesi meno avanzati a ristrutturare le loro economie e a favorirne l'accesso a nuove opportunità d'investimento. Di fatto le risorse del Fondo sono soprattutto utilizzate per finanziare operazioni di assistenza tecnica con risorse a dono slegate. Nel 2008 il Fondo ha finanziato il 20 per cento di tutte le operazioni di assistenza tecnica.

Il Fondo Asiatico per lo Tsunami (ATF) è stato istituito nel 2005 in risposta al drammatico evento del 26 dicembre 2004. La Banca Asiatica ha contribuito con un ammontare di 600 milioni di dollari US. Australia e Lussemburgo hanno partecipato rispettivamente con 3,8 milioni e 1 milione di dollari. Alla fine del 2008 sono stati utilizzati 579,5 milioni di dollari.

Il Fondo per il Terremoto in Pakistan (PEF) è stato creato nel novembre 2005, a seguito del terremoto che ha colpito il Pakistan l'8 ottobre 2005. Il Fondo viene utilizzato per finanziare a dono progetti di investimento e di assistenza tecnica per la ricostruzione immediata, la riabilitazione e le relative attività di sviluppo. La Banca ha contribuito con 80 milioni di dollari, l'Australia con 15, la Norvegia con 20, il Belgio con 14,3 e la Finlandia con 1,3 milioni di dollari. Alla fine del 2008 sono stati utilizzati 140,2 milioni di dollari.

Il Fondo per la Cooperazione e l'Integrazione Regionale è stato istituito a febbraio 2007, come risposta alla crescente richiesta di attività a supporto dell'integrazione regionale. Il Fondo ha come obiettivo principale il miglioramento della cooperazione e dell'integrazione in Asia e nel Pacifico, cercando di facilitare la raccolta e la gestione di risorse aggiuntive. La Banca ha contribuito con 40 milioni di dollari. Alla fine del 2008 sono stati utilizzati 17,9 milioni di dollari.

Il Fondo per il Cambiamento Climatico è stato istituito nell'aprile 2008 per facilitare maggiori investimenti nella regione asiatica con l'obiettivo di address le cause e le conseguenze del cambiamento climatico. La Banca ha contribuito con 40 milioni di dollari, come parte dell'allocazione del reddito netto 2007 del capitale ordinario. Alla fine del 2008 sono stati utilizzati 3,1 milioni di dollari.

L'Asian Development Bank Institute (ADBI), creato nel 1996 e con sede a Tokyo, è un organo ausiliario della Banca che ha il compito di identificare strategie per lo sviluppo, con particolare riguardo al settore sociale. Altra priorità dell'Istituto è quella di provvedere ad attività di formazione al fine di migliorare le capacità manageriali delle agenzie e delle organizzazioni, pubbliche e non, nei paesi beneficiari. L'ADBI viene in larga parte finanziato con contributi (o doni) del Giappone. Alla fine del 2008 il totale dei contributi impegnati ammontano a 141,2 milioni di dollari.

Per un approfondimento sull'assetto istituzionale si rimanda al sito della Banca <http://www.adb.org>.

### 3. Attività dell'anno

Nel 2008 l'Asia e la regione del Pacifico è stata estranea alla crisi che ha colpito tutti i mercati finanziari. Le prospettive economiche per il 2009 vedono l'incertezza dei mercati finanziari e la crescita del costo del petrolio e del settore alimentare. Con tali premesse la Banca dovrà continuare a fornire un alto livello di assistenza ai paesi membri in via di sviluppo.

Durante il 2008 l'approvazione dei prestiti è aumentata del 5,3 per cento passando da 10,1 miliardi di dollari nel 2007 ai 10,5 miliardi nel 2008, per un totale di 98 operazioni di cui 86 progetti.

Sono stati approvati inoltre:

- 7 investimenti azionari per un valore di 123 milioni di dollari;
- 49 operazioni a dono per un totale di 811,4 milioni di dollari. Di questi 707,4 milioni di dollari per 27 operazioni sono stati prelevati da risorse dell'ADF IX, e 104 milioni di dollari da fonti esterne amministrate interamente o parzialmente dalla ADB (compresi 34 milioni dal Fondo Giapponese per la Riduzione della Povertà, e 70 milioni da altre fonti bilaterali e multilaterali);
- 299 progetti di assistenza tecnica per un ammontare di 274,5 milioni di dollari. Di questi 93 finanziamenti sono stati utilizzati per la preparazione di progetti, 104 per consulenze e 102 per assistenza regionale. 119,3 milioni di dollari sono finanziati con il Fondo Speciale per l'Assistenza Tecnica, 55 milioni con il Fondo Speciale del Giappone, 5 milioni con il Fondo per il Cambiamento Climatico e 10,5 milioni dal Fondo di integrazione e cooperazione regionale, 84,8 milioni da altre fonti bilaterali e multilaterali.

I prestiti al settore pubblico sono diminuiti rispetto all'anno precedente del 6 per cento, passando da 9,2 miliardi di dollari nel 2007 a 8,7 miliardi per 83 prestiti nel 2008. Di questi 83 prestiti, 46 sono stati finanziati con le risorse di capitale ordinario della Banca e 37 attraverso il Fondo Asiatico di Sviluppo. Anche le operazioni nel settore privato hanno avuto un ruolo in crescita raggiungendo un ammontare di 1,5 miliardi di dollari alla fine del 2008.

A fine 2008, l'esposizione totale dei tre maggiori clienti, Cina, India e Indonesia ammontava a circa due terzi del totale dei prestiti effettuati con le risorse della Banca. Aggiungendo Pakistan e Filippine tale percentuale sale all' 82 per cento del totale.

Il portafoglio relativo al Fondo è meno concentrato, infatti i tre maggiori clienti, Pakistan, Bangladesh e Vietnam, hanno ottenuto a fine 2008 il 48 per cento del totale. Aggiungendo Nepal e Cambogia tale percentuale sale al 57 per cento.

Cumulativamente (Banca e Fondo) l'India è il miglior cliente con una quota di prestiti del 25,7 per cento seguito da Cina con il 15,6 per cento, Pakistan 10,5 per cento, Indonesia 9,7 per cento, Filippine 8,4 per cento e Vietnam 7 per cento.

Per quanto riguarda i Fondi Speciali della Banca le risorse impegnate ammontavano a:

1. 1,8 miliardi di dollari, per il Fondo Asiatico di Sviluppo;
2. 119,3 milioni per il Fondo Speciale per l'Assistenza Tecnica (TASF);
3. 55 milioni per il Japan Special Fund;
4. 10,5 milioni per il Fondo di Integrazione e Cooperazione Regionale;
5. 5 milioni per il Fondo per il Cambiamento Climatico.

Per quanto riguarda il trasferimento di risorse, il 2008 ha fatto registrare un miglioramento significativo a livello di esborsi. I Paesi membri hanno sottolineato la necessità per l'AsDB di allargare il supporto ai programmi per la riduzione della povertà. Sono stati attuati nuovi meccanismi finanziari e riforme, di procedure commerciali nel segno dell'innovazione e dell'efficienza, in grado di rispondere alle domande dei clienti. Il trasferimento netto di risorse nei confronti dei paesi in via di sviluppo membri della Banca è stato di 4,3 miliardi di dollari (3,2 nel 2007). I quattro Paesi che hanno beneficiato di un più largo trasferimento netto di risorse sono stati l'India, il Pakistan, la Cina e le Filippine. Il volume degli esborsi è aumentato a 8,5 miliardi di

dollari dai 6,8 miliardi dell'anno precedente. Di questi il 76 per cento, pari a 6,25 miliardi di dollari, sono stati erogati dalla Banca, mentre il restante 24 per cento, pari a 2 miliardi dal Fondo.

#### 4. Aspetti finanziari

Al 31 dicembre 2008 lo stock del capitale autorizzato e sottoscritto ammonta a 54,89 miliardi di dollari USA, in diminuzione rispetto ai 55,97 miliardi dell'anno precedente. Le entrate nette della Banca per il 2008 ammontano a 1,12 miliardi di dollari, mentre il reddito lordo ammonta a 2,06 miliardi, di cui 1,3 miliardi di dollari proveniente dal portafoglio dei prestiti, 677,2 milioni dal portafoglio degli investimenti, e 29,3 milioni da altre fonti.

#### Capitale della AsDB al 31 dicembre 2008 (in milioni di dollari)

Sottoscritto e autorizzato	54.890.156
Numero di quote sottoscritte dall'Italia	63.950
Capitale sottoscritto	989,824
Percentuale sul totale (%)	1,80
Potere di voto (%)	1,74

Per ulteriori informazioni sulle attività dell'anno e gli aspetti finanziari si rinvia al Rapporto Annuale del 2008: [http://www.adb.org/Documents/Reports/Annual\\_Report/2008/](http://www.adb.org/Documents/Reports/Annual_Report/2008/)

#### 5. Principali temi di attualità

Durante i negoziati dell'ADF IX, nel 2004, la Banca si era impegnata in un ambizioso programma di riforme per migliorare l'efficacia di sviluppo della Banca. Le iniziative intraprese nei quattro anni trascorsi indicano che la Banca si sta muovendo nella giusta direzione, tuttavia, resta ancora molto da fare. Non è infatti chiaro, mancando specifici indicatori di monitoraggio dei risultati, in quale misura le riforme abbiano contribuito al miglioramento della Banca. Per tale motivo diversi paesi donatori hanno chiesto alla Banca di sviluppare un sistema di monitoraggio istituzionale con il quale misurare i progressi fatti. La sfida maggiore è relativa all'efficacia istituzionale. Nonostante gli sforzi per rendere la Banca più efficiente, dinamica e funzionale, le procedure sono ancora lente e concentrate prevalentemente nella sede centrale. Un certo numero di questioni di *governance* restano ancora da risolvere: l'indipendenza di alcuni Dipartimenti fra cui quello di Valutazione delle Operazioni, il ruolo del Consiglio in alcune decisioni strategiche, la trasparenza nella nomina di nuove posizioni, specialmente a livello dirigenziale, e la gestione delle risorse umane.

Fra le iniziative previste nel programma di riforma lanciato nel 2004, è stata condotta una revisione del Dipartimento di Valutazione per valutare la sua indipendenza e l'efficacia complessiva. Le raccomandazioni emerse da tale studio, volte a migliorare ulteriormente l'indipendenza e la credibilità del Dipartimento, sono state approvate nel dicembre 2008 e la loro implementazione è iniziata nel gennaio 2009, incluso la rinomina del dipartimento in Dipartimento Indipendente di Valutazione.

La Banca ha anche condotto una revisione della Strategia delle Risorse Umane usando una società di consulenza, le cui raccomandazioni sono state alla base dell' *Action Plan* per le Risorse

Umane approvato nel gennaio 2009. Alcune azioni sono già in corso e comprendono una ricognizione delle competenze necessarie per implementare la Strategia 2020 e il relativo reclutamento, selezionando contemporaneamente candidati interni ed esterni al fine di migliorare la trasparenza nel processo delle assunzioni internazionali.

Durante l'anno (giugno 2008) è stato, inoltre, rivisto e approvato dal Consiglio di Amministrazione la struttura dell'adeguatezza del capitale. Per assicurare un uso più efficiente del capitale, è stato approvato nel dicembre 2008 la politica di prestito, reinterprestando il limite di prestito e rendendo più efficace l'uso delle garanzie.

Fra le altre attività di rilievo che si sono svolte nel 2008 si segnalano le seguenti:

### **Strategia 2020: il Quadro Strategico a Lungo Termine (LTSF)**

Nell'aprile 2008 è stata approvata la nuova strategia a lungo termine della Banca (che copre il periodo 2008-2020) denominata "Strategia 2020", la cui discussione è iniziata nel 2007. La Strategia, che sostituisce quella approvata nel 2000, relativa al periodo 2001-2015, vuole fornire alla Banca una base per disegnarsi un ruolo innovativo e di maggior rilievo nella regione per i prossimi anni.

La AsDB perseguirà i suoi obiettivi e la sua missione concentrandosi su tre piani strategici complementari: crescita "inclusiva", che cioè consenta ai differenti segmenti della società di beneficiarne, crescita sostenibile dal punto di vista ambientale e integrazione regionale. Al fine di mobilitare meglio le risorse e massimizzare i rientri facendo leva sulla sua esperienza, unica istituzione multilaterale nella regione, e i propri vantaggi comparati, nel quadro dell'architettura degli aiuti, la AsDB si concentrerà su cinque indirizzi: i) operazioni e sviluppo del settore privato ii) buon governo e sviluppo delle capacità; iii) condizione della donna e promozione della parità fra i sessi; iv) *knowledge solutions*; v) promozione delle partnership.

Cinque particolari settori di intervento, che riflettono i bisogni dei paesi in via di sviluppo membri della Banca, completeranno l'agenda della AsDB: i) infrastrutture; ii) ambiente, incluso il tema dei cambiamenti climatici iii) integrazione e cooperazione regionale; iv) sviluppo del settore finanziario; v) educazione.

Gli obiettivi operativi e istituzionali saranno: i) assegnare, entro il 2012, l'80 per cento delle operazioni ai nuovi settori operativi; ii) sviluppare il settore privato, assegnando, entro il 2020, il 50 per cento delle operazioni in tutte le aree operative al settore privato; iii) aumentare il supporto per lo sviluppo sostenibile, inclusi i progetti per ridurre le emissioni di biossido di carbonio e per la lotta ai cambiamenti climatici; iv) aumentare progressivamente le operazioni pubbliche e private a livello regionale e sub-regionale raggiungendo perlomeno il 30 per cento delle attività totali entro il 2020.

Al fine di attuare la Strategia 2020 la Banca si è impegnata ad apportare cambiamenti a livello di gestione delle risorse umane. Sarà infatti necessario adottare nuovi metodi di reclutamento del personale per adattarli ai nuovi prodotti e servizi offerti dalla Banca.

### **La nona ricostituzione delle risorse del Fondo Asiatico (AsDF X)**

A maggio del 2008 si è concluso il negoziato per la nona ricostituzione delle risorse del Fondo Asiatico di Sviluppo (AsDF X), in occasione della riunione annuale di Madrid. È stato approvato un volume totale di risorse pari a 11,3 miliardi di dollari, da impiegare in programmi di sviluppo nel periodo 2009-2012, di cui circa 4,6 miliardi provenienti da risorse nuove dei paesi donatori e la differenza provenienti da risorse interne. Nel corso del negoziato tutti i paesi del G7, tranne il Giappone, hanno diminuito le proprie quote. L'impegno italiano ammonta a 93,8 milioni di euro pari al 3 per cento del totale dei contributi. Nella precedente ricostituzione l'Italia aveva partecipato con una quota del 3,9 per cento pari a 107,7 milioni di euro.

L'obiettivo del Fondo continuerà ad essere la riduzione della povertà e il supporto a programmi di sviluppo per i paesi più poveri della regione. In particolare il Fondo continuerà a finanziare progetti nel settore delle infrastrutture, che contribuiscono alla riduzione della povertà, e nei servizi sociali, che contribuiscono alla creazione di nuovi posti di lavoro. L'educazione, ed in particolare azioni che permettano l'accesso allo studio ad un numero più ampio di studenti e pari opportunità fra ragazzi e ragazze saranno fra i temi prioritari dell'AsDF X. Infine il miglioramento della *governance*, essenziale a promuovere un servizio pubblico efficiente, continuerà ad essere uno strumento utilizzato dal Fondo per aiutare i paesi a migliorare la gestione economica, la finanza pubblica e la gestione delle spese.

Così come nella precedente ricostituzione, l'80 per cento dei programmi dell'AsDF X saranno distribuiti sulla base della performance dei paesi (*Performance Based Allocation – PBA*) per dare più risorse a quei paesi che le utilizzano più efficacemente. Il 4,5 per cento delle risorse distribuite con la PBA saranno assegnate ai paesi del Pacifico, mentre il 10 per cento delle risorse disponibili saranno assegnate a progetti sub-regionali. Grande rilevanza è stata attribuita alla fissazione di uno schema programmatico per la misurazione dei risultati raggiunti. Questo sarà uno schema dinamico che si svilupperà nel corso di attuazione dell'ADFX. Sarà inoltre connesso allo schema per il raggiungimento dei risultati della Banca (quest'ultimo legato all'attuazione della Strategia di lungo periodo), seppur mantenendo le specificità del Fondo relative innanzitutto alla diversa tipologia dei paesi beneficiari.

### **Il quinto aumento di capitale ordinario della Banca (GCI V)**

Il quinto aumento di capitale ordinario della Banca (GCI V) è stato la principale attività nella seconda metà del 2008 e nel primo trimestre del 2009. Prendendo in considerazione le pessimistiche cifre macroeconomiche che mostravano le crescenti necessità dei paesi in via di sviluppo, il Presidente Kuroda ha deciso di presentare uno scenario molto ambizioso di aumento di capitale pari al 200 per cento. Inizialmente tale proposta fu accolta molto favorevolmente dai paesi regionali e con scetticismo dai membri non regionali.

Le conclusioni raggiunte al vertice del G20 sulle risorse di capitale delle Banche Multilaterali di Sviluppo hanno svolto un ruolo decisivo nella decisione finale. Con il supporto del G20 e della nuova amministrazione americana, la proposta dell'aumento di capitale del 200 per cento è stata approvata dal Consiglio dei Governatori nell'aprile 2009.

Con l'aumento del 200 per cento, la AsDB ha un capitale sottoscritto pari a 165 miliardi di dollari, diventando così la seconda maggiore Banca Multilaterale di Sviluppo dopo il Gruppo della Banca Mondiale (194 miliardi di dollari). La quota di capitale versato (*paid-in capital*) sarà pari al 4 per cento e il restante 96 per cento sarà capitale a chiamata (*callable capital*). Come conseguenza, le operazioni della Banca aumenteranno a circa 14 miliardi di dollari nei prossimi anni.

### **5.1 Posizione tenuta nel Consiglio di Amministrazione su alcuni temi di attualità**

Tra i diversi temi che hanno dominato l'agenda del Consiglio di Amministrazione, si riporta la posizione sostenuta dall'Italia su: 1) la Strategia di Lungo Periodo, 2) l' *Action Plan* per le Risorse Umane, 3) l' *upgrading* dell'Unità di Gestione del Rischio a Ufficio nel 2009.

#### **La Strategia a Lungo Termine**

La discussione relativa alla Strategia 2020 è stata caratterizzata da un tono generalmente positivo. Vi è stato un generale sostegno alla Strategia e in particolare è stata apprezzata l'intenzione della Banca di mantenere come obiettivo trasversale nei prossimi anni la riduzione

della povertà e l'enfasi nella crescita inclusiva per contrastare la povertà. Tema questo che inizialmente non era stato inserito.

Al fine di attuare con successo la Strategia 2020 sarà necessario un impegno continuo da parte del management della Banca nel monitorare e misurare i risultati ottenuti. Le critiche hanno riguardato la mancanza all'interno del documento di un'analisi dei costi, in particolare relativa ai costi amministrativi e alle risorse umane necessarie ad attuare la strategia.

E' stata sostenuta la necessità di migliorare il documento di programmazione del lavoro e del piano di bilancio in quanto con la scomparsa della strategia a medio termine diverrà l'unico strumento strategico di programmazione della Banca.

Per tale mancanza e per l'eccessivo ruolo proposto dalla Banca nei paesi a medio reddito, gli Stati Uniti non hanno appoggiato la Strategia 2020.

### **L' Action Plan per le Risorse Umane**

L'Action Plan ha posto l'accento sull'urgente necessità per una gestione più efficace delle risorse umane. La Banca istituirà un Comitato delle Risorse Umane formato da membri del Consiglio di Amministrazione. L'Italia ha sottolineato la frammentazione delle responsabilità come un problema esistente in questo processo di riforma, che solleverà una questione seria di *accountability*.

### **Ufficio di Gestione del Rischio**

Nell'ambito del processo di riforma, la Banca si è impegnata a trasformare l'Unità di Gestione del Rischio a Ufficio con il conseguente aumento di personale. Tale ufficio rivestirà una particolare importanza in considerazione del programmato aumento dell'attività di prestito della Banca nel settore privato. L'Italia ha evidenziato che gli obiettivi stabiliti nella Strategia 2020 per aumentare il volume delle operazioni nel settore privato fino al 50 per cento del portafoglio totale della Banca sono ancora lontani dall'essere soddisfatti. Inoltre, l'interesse degli imprenditori privati è principalmente limitato solo a pochi paesi, quali il Bangladesh, la Cina, l'India e l'Indonesia. Le politiche di gestione del rischio hanno stabilito forti limiti alle nuove operazioni. Gli altri Paesi asiatici rischiano di affrontare gravi difficoltà nel richiamare l'interesse del settore privato.

## **6. L'Italia e l'Istituzione**

L'Italia ha aderito alla Banca Asiatica nel 1966 ed è membro del Fondo dal 1976. In Banca detiene una quota azionaria pari all'1,80 per cento<sup>33</sup>, nel Fondo, invece, una quota pari al 3,48 per cento. L'Italia appartiene ad una *constituency* formata da Belgio, Francia, Portogallo, Spagna e Svizzera. La posizione di Direttore Esecutivo spetta, alternativamente, solo alla Francia e all'Italia (in quanto maggiori azionisti) per un periodo di tre anni ciascuno, mentre Belgio, Portogallo, Spagna e Svizzera si alternano nella posizione di Vice Direttore. Un analogo schema regola la rotazione dei paesi nelle due posizioni di Consigliere (*Advisor*) del Direttore Esecutivo, rispettivamente assegnate, a turno, l'una a Francia, Italia e Svizzera, l'altra a Belgio, Portogallo e Spagna. Da ottobre 2008 l'Italia ricopre la posizione di Direttore Esecutivo, che rimarrà in carica fino a settembre 2011.

Per quanto concerne i **fondi fiduciari**, il 18 novembre 1999 il Ministero dell'Economia e delle Finanze ne ha istituito uno per un valore di 5 miliardi di lire. Il Fondo, amministrato dalla Banca e divenuto operativo il 15 gennaio 2000, è il primo che il Governo italiano istituisce presso la

<sup>33</sup> In base a questa quota azionaria, l'Italia figura al sesto posto tra i paesi non regionali.

Banca Asiatica per il finanziamento di attività di assistenza tecnica, consulenza e formazione ed è su base completamente “slegata” (la Banca Asiatica non accetta fondi “legati”), ma tutti i progetti da finanziare sono sottoposti all'approvazione del MEF.

Nell'accordo sono individuati una serie di paesi e settori prioritari. I paesi individuati sono: Repubbliche dell'Asia Centrale, India, Cina, Pakistan, Bangladesh, Vietnam, Indonesia, Filippine e Thailandia. I settori prioritari sono: infrastrutture pubbliche e private, sviluppo delle piccole e medie imprese, trasferimento di tecnologie “pulite”, sanità e istruzione, sviluppo urbano e settore idrico, sviluppo istituzionale.

Dalla sua istituzione nel 1999, il fondo fiduciario italiano ha finanziato progetti di assistenza tecnica in Cina, Uzbekistan e Vietnam. L'ultimo progetto finanziato risale al 2002. Al 31 dicembre 2008 nel Fondo risultavano ancora disponibili circa 900.000 dollari.

### **6.1 Appalti**

La percentuale del *procurement* (commesse) di beni e servizi in favore delle imprese italiane è stata pari allo 1,22 per cento del totale, equivalente a 77,27 milioni di dollari. Questo dato rappresenta un netto aumento rispetto allo 0,92 per cento del 2007. L'Italia si piazza dunque al diciannovesimo posto nella graduatoria dei Paesi membri. I paesi che si sono aggiudicati la maggiore quota di commesse sono stati: Cina (23,54 per cento), India (7,67 per cento), Giappone (7,43 per cento), Korea (7,06 per cento) e USA (5,95 per cento).

### **6.2 Personale italiano**

Al 30 settembre 2009 sono presenti 15 italiani su un totale di 874, in percentuale pari a 1,7. La presenza di italiani nei ranghi del personale della Banca rimane insoddisfacente per quanto riguarda le posizioni più alte della gerarchia (livelli 7-10), dove sono presenti soltanto 3 italiani. Di questi uno è diventato Direttore Generale (livello 9) nell'agosto 2008. Tra le cause dell'insoddisfacente presenza italiana ai livelli più alti non va sottovalutata la collocazione geografica della Banca a Manila, che scoraggia molti potenziali candidati.

## VI. Il Gruppo della Banca Africana di Sviluppo

### 1. Cenni storici

Il Gruppo della Banca Africana, con sede ad Abidjan è formato dalla Banca Africana di Sviluppo, dal Fondo Africano e dal Fondo Speciale della Nigeria. In ordine di tempo la prima creata fu la Banca Africana di Sviluppo (AfDB)<sup>34</sup>, istituita nel 1964 allo scopo di promuovere lo sviluppo economico e sociale del continente Africano attraverso la concessione di crediti e di programmi di assistenza tecnica.

Al momento della sua creazione gli azionisti della Banca erano solo paesi regionali. I Paesi non regionali, infatti, hanno fatto il loro ingresso nell'istituzione nel 1972, partecipando alla creazione del Fondo Africano di Sviluppo, sportello concessionale concepito allo scopo di soddisfare le esigenze dei paesi più poveri che non hanno il merito di credito per poter accedere ai prestiti della Banca. I crediti, infatti, sono concessi a tasso zero con una commissione pari all'1 per cento circa e prevedono un periodo di rimborso fino ad un massimo di 50 anni, inclusi 10 di grazia. Il sostegno assicurato al Fondo ha permesso ai non regionali di aderire alla Banca agli inizi degli anni '80 con una quota attualmente pari al 39,78 per cento per non alterare il carattere africano dell'istituzione. A tutt'oggi fanno parte del Gruppo 77 membri, di cui 53 regionali e 24 non regionali.

Mentre la Banca Africana di Sviluppo opera attraverso prestiti a valere sul capitale ordinario (OC) a condizioni quasi di mercato (soltanto un numero ristretto di paesi africani, fra cui tutti i nordafricani, detengono il merito di credito per l'accesso a tali prestiti), il Fondo Africano di Sviluppo e il Fondo Speciale della Nigeria offrono crediti concessionali ai paesi meno sviluppati. Il Fondo Africano di Sviluppo concede anche risorse a dono che inizialmente erano utilizzate solo per finanziare operazioni di assistenza tecnica. In base alla politica di credito in vigore dal 1995, possono accedere alle risorse del Fondo 39 paesi del continente, in maggior parte appartenenti all'Africa sub-sahariana, in assoluto una delle regioni più povere del mondo.

### 2. Struttura ed organizzazione

Il Consiglio dei Governatori è il massimo organo decisionale della Banca ed è composto da un Governatore per ogni paese membro. Esso si esprime sulle politiche operative e istituzionali presentate dal Management. Tuttavia, tranne per i casi specificamente previsti dallo statuto, il Consiglio dei Governatori delega i suoi poteri al Consiglio di Amministrazione, organo responsabile per l'approvazione delle politiche finanziarie, operative, dei progetti e di tutte le questioni di ordinaria amministrazione.

Per l'Italia ha la funzione di Governatore, il Ministro dell'Economia e delle Finanze. Attualmente il Vice Governatore è il Direttore per le Relazioni Finanziarie Internazionali del Dipartimento del Tesoro.

Il Consiglio di Amministrazione della Banca, eletto ogni tre anni<sup>35</sup> dal Consiglio dei Governatori, è composto da 18 Direttori, 12 regionali e 6 non regionali. Il Consiglio di Amministrazione del Fondo è composto di 12 membri di cui 6 non regionali.

<sup>34</sup> La sigla AfDB, internazionalmente riconosciuta, riassume la denominazione inglese *African Development Bank*

<sup>35</sup> Un'importante risoluzione del Consiglio dei Governatori limita il periodo di permanenza in carica dei Direttori Esecutivi a non oltre due mandati.

Il Presidente della Banca, che secondo lo statuto deve essere cittadino di un paese regionale membro dell'istituzione, viene nominato ogni 5 anni dal Consiglio dei Governatori, con la possibilità di essere rieletto per un periodo equivalente. Egli presiede i lavori del Consiglio di amministrazione (della Banca e del Fondo) ed è responsabile della gestione complessiva del Gruppo della Banca. L'istituzione è formata da cinque Vice presidenze – due per i Dipartimenti delle Operazioni, uno per Finanza, uno per Personale e Affari Generali e uno per la Ricerca e lo Sviluppo.

### 3. Attività dell'anno

Nel 2008 il Gruppo della Banca Africana di Sviluppo ha approvato 133 tra prestiti, doni e altre operazioni per un ammontare complessivo di 3,53 miliardi di Unità di Conto, finanziati come segue: 1,81 miliardi dalla Banca, 1,67 miliardi dal Fondo, 28,2 milioni dal Fondo Speciale per la Nigeria, 28,2 milioni da altri Fondi Speciali.

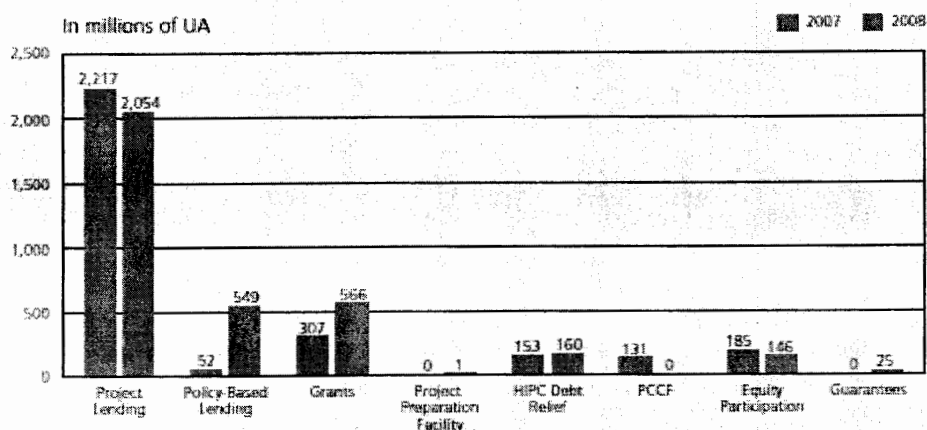
Si è registrato un aumento del 13,9 percento rispetto al 2007; 3,17 miliardi di Unità di Conto sono stati in forma di prestiti e doni (finanziando 102 operazioni), mentre 358 milioni sono stati destinati a operazioni di *debt relief*, assistenza agli stati fragili, garanzie private, partecipazioni in *equity* e fondi speciali.

Nel 2008 si è registrata una flessione nel *project lending* dell'8 percento, dovuta al fatto che l'attività di prestito nell'anno per il settore privato è stata eccezionalmente elevata (le attività a vantaggio del settore privato sono state pari al 49,9 per cento delle attività della Banca, rappresentando il 25,5 percento del totale delle approvazioni del Gruppo); ciò poiché gli interventi attraverso il settore privato sono considerati dei *drivers* per la crescita economica della Regione.

I prestiti *policy-based* sono cresciuti notevolmente nel 2008, e ciò riflette la particolare attenzione che la Banca riserva al finanziamento di progetti di riforme strutturali, istituzionali e fiscali negli stati membri regionali.

I quattro settori che hanno maggiormente beneficiato dell'attività della Banca sono stati infrastrutture (che comprende trasporti, energia, acqua e comunicazioni), multi-settore, finanza e industria. Nell'ambito delle infrastrutture, i sotto-settori principali sono stati i trasporti, seguiti dall'energia, e dalla fornitura di acqua e strutture sanitarie.

Bank Group Approvals by Financing Instrument, 2007-2008



### *L'Attività del Consiglio d'Amministrazione*

Nel corso dell'anno il Consiglio d'Amministrazione della Banca e del Fondo ha tenuto 46 riunioni formali, 32 riunioni informali e 15 seminari, durante le quali ha fornito linee-guida su politiche e strategie volte al miglioramento dei risultati nell'area operativa del gruppo della Banca.

Il Consiglio d'Amministrazione opera anche attraverso 6 Comitati:

- *Committee of the Whole*, diretto dal Presidente della Banca, il quale nel 2008 si è riunito una sola volta per esaminare il budget del 2009;
- *Committee on Operations and Development Effectiveness (CODE)*, il quale durante il 2008 ha tenuto 16 sessioni, per analizzare documenti riguardanti le politiche operative e la performance dei Progetti;
- *Committee on Administrative Matters Concerning the Boards of Directors (AMDB)*, il quale ha tenuto 10 riunioni durante le quali ha presentato proposte al Consiglio in relazione all'efficacia dello stesso e al budget del Consiglio;
- *Audit and Finance Committee (AUF)*, che nel 2008 ha tenuto 4 incontri durante i quali sono stati esaminati alcuni documenti fra i quali i rendiconti finanziari riguardanti l'anno fiscale;
- *Committee on Administrative Affairs and Human Resources Policy Issues (CAHR)*, il quale ha tenuto 2 riunioni e 9 sessioni congiunte con l'*Audit Committee* per esaminare la gestione del personale;
- *Ethics Committee*, il quale nel 2008 ha tenuto 7 riunioni.

#### **4. Aspetti finanziari**

Il Capitale Ordinario della Banca al 31 dicembre 2008 è pari a 21,87 miliardi di Unità di Conto. La situazione finanziaria della Banca rimane solida nonostante l'impatto della crisi, soprattutto alimentare, e il conseguente aumento della domanda.

Le principali agenzie di rating hanno confermato la tripla A e lo *stable outlook* per l'istituzione. Tuttavia, la necessità, attuale anche nel 2009, di adottare misure contro-cicliche per far fronte alla crisi finanziaria e alimentare ha determinato l'avvio di un processo di *review* dell'adeguatezza del capitale, in prospettiva di un aumento (si veda sezione ad hoc).

La Banca ha ottenuto un reddito netto di pari a 47,361 milioni di unità di conto per l'anno 2008 che è stato così distribuito: 80 milioni a riserva, 23,98 milioni come surplus account, 90,68 milioni per impegni pregressi (per il Fondo 25 milioni, per la Repubblica del Congo 65,68 milioni, 10,00 al MIC Trust Fund, 2,00 milioni al fondo per l'Assistenza al Settore Privato).

Il Fondo per la Nigeria ha ottenuto un reddito netto pari a 4,003 Milioni di Unità di conto per il 2008 la cui distribuzione è andata in parte a fondo di riserva ed in parte a beneficio dell'iniziativa HIPC.

Gli esborsi hanno registrato un decremento del 17,8 per cento.

Sugli investimenti, la Banca ha mantenuto nell'anno un atteggiamento prudente, per contenere gli effetti della crisi finanziaria. A questo riguardo si conferma che il profilo di rischiosità del portafoglio è praticamente identico all'anno precedente, con un solo 8% di asset ad alto rischio nell'ambito delle garanzie sovrane ed un 2% nell'ambito di quelle non sovrane.

La Banca ha adottato dal 14 febbraio 2008 gli standard contabili internazionali (IFRS/IASB).

Nel 2008 le spese amministrative sono aumentate da 180,65 milioni a 186,37 milioni. Tale aumento si spiega per l'aumento generale dei prezzi, in particolare di locazione degli immobili occupati dalla banca nella sede temporanea di Tunisi.

## 5. Principali temi di attualità

### Aumento di capitale della Banca e ricostituzione delle risorse del Fondo Africano

Anche se non si tratta di un argomento strettamente attinente al 2008, si ritiene opportuno aggiornare sugli sviluppi in tema di aumento di capitale per la rilevanza della questione.

Il tema è stato discusso nel corso della riunione annuale di Dakar, a maggio 2009. Il punto di partenza sono state le indicazioni provenienti dai Comunicati dei Ministri e Leader del G20 dello scorso aprile a Londra. Il Consiglio dei Governatori ha autorizzato il *Governors' Consultative Committee* (GCC) ad iniziare le consultazioni per il sesto aumento di capitale ed ha approvato la proposta francese di aumentare i finanziamenti a favore dei paesi più poveri del continente. Il primo documento ufficiale sulla questione ipotizza un aumento del 200%, con il 6 % di *paid-in* e pagamenti da effettuare in 8 anni dal 2011.

Sull'aumento di capitale, coerentemente con la posizione tenuta in ambito G8 e G20, l'Italia ha sostenuto la posizione che vincola la possibilità di procedere ad aumenti di capitale nelle varie Banche Multilaterali di Sviluppo ai risultati di una consistente analisi della domanda a medio e lungo termine delle loro attività e alla definizione di una strategia basata su cinque punti principali:

- i) vantaggi comparati;
- ii) uso efficiente del capitale esistente;
- iii) capacità innovativa e raggiungimento dei risultati;
- iv) sostegno ai paesi più poveri (ad es. trasferimento di risorse dalle Banche ai fondi concessionali);
- v) *good governance*.

L'accresciuto livello di domanda, determinato dalla crisi finanziaria e alimentare, ha indotto i Governatori a iniziare i colloqui inerenti al negoziato per la XII Ricostituzione del Fondo Africano di Sviluppo in anticipo, a partire da settembre 2009.

### Strategia in favore degli Stati fragili

E' proseguita nell'anno l'attuazione della strategia a favore degli Stati fragili, adottata dalla Banca a partire dal 2006 e presentata durante i negoziati del AfDF-XI.

Tale iniziativa è mossa da tre ragioni:

- la metà degli Stati africani può essere considerata fragile;
- tale situazione di fragilità genera degli effetti negativi sui Paesi vicini;
- gli Stati fragili soffrono di una mancanza di capacità istituzionali e umane che impediscono d'utilizzare efficacemente l'aiuto esterno.

Sulla base di queste motivazioni, si è deciso di fornire risorse finanziarie supplementari la cui assegnazione si fonderà non più solamente sui criteri tradizionali di performance utilizzati nel quadro dell'AfDF, ma utilizzando anche degli indicatori di vulnerabilità che tengano conto delle specificità degli Stati fragili.

In questo contesto sono stati allocati nell'anno a favore di tali Stati 35,6 Unità di Conto, di cui 12 milioni al Burundi, 14,6 milioni a Togo, 9 milioni alla Liberia.

### **L'elaborazione di una strategia a favore del settore privato**

E' proseguita nell'anno l'implementazione della nuova strategia approvata dal Consiglio il 10 gennaio 2008, che aggiorna quella precedente del 2004.

Essa è fondata sul postulato che il settore privato costituisce un motore di crescita economica che ha l'effetto di produrre una riduzione della povertà.

In quest'ambito è stato elaborato un piano di attività che prevede un portafogli delle operazioni non sovrane di 1 miliardo di UC entro il 2010. Sulla base di tale obiettivo è iniziata la selezione di progetti che permetteranno di massimizzare l'impatto sullo sviluppo e avranno un effetto catalitico.

### **Il supporto ai paesi *middle-income***

Nel 2008 la Banca ha approvato uno *Strategic framework* per incentivare il supporto ai paesi a medio reddito, considerati degli *hub* regionali per la crescita economica. In particolare i prestiti a favore di tali paesi sono stati pari a 1,1 miliardi di Unità di Conto nell'ambito della finestra di prestito della Banca. I maggiori settori che ne hanno beneficiato sono state le infrastrutture (46 per cento), la finanza (27,2 per cento) ed il sociale (17,7 per cento). La maggior parte dei interventi sono andati a finanziare progetti nella regione nord africana.

### **Le Riforme Istituzionali della Banca**

Nell'anno la Banca ha continuato sulla strada delle riforme istituzionali per migliorare l'efficienza dell'istituzione e l'impatto in termini di sviluppo delle sue operazioni. La nuova struttura, approvata ad aprile 2006, permette di rinforzare l'efficacia delle operazioni al fine di contribuire ad uno sviluppo stabile dei Paesi africani.

Le principali aree di riforma dell'anno sono state: (i) risorse umane: il piano per il 2008-2012 sul personale ha stabilito un legame maggiore tra performance dello staff e remunerazioni; (ii) riforma del processo operativo: sono state formulate procedure dettagliate per i programmi e l'utilizzazione delle risorse, al fine di accrescere l'*accountability* e gli standard di qualità; (iii) decentralizzazione: il programma di decentralizzazione è proseguito a dispetto dei problemi