

# LAVORARE CON LA AIIB

Guida pratica per imprese e consulenti



*Ministero dello Sviluppo Economico*

**ITCA**   
ITALIAN TRADE AGENCY



Creative Commons Attribution 3.0 IGO license (CC BY 3.0 IGO)

© 2019 Agenzia ICE

Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

Via Liszt, 21

0144 Roma

Tel +39 06 59921;

[www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it)

Autore della guida: Bernard Prevete

Ufficio Partenariato Industriale e Rapporti con gli Organismi Internazionali

Alcuni diritti riservati. Pubblicato nel giugno 2019. Stampato in Italia. Le opinioni espresse in questa pubblicazione sono quelle dell'autore e non riflettono necessariamente le opinioni e le politiche dell'Agenzia ICE.

L'Agenzia ICE non garantisce l'accuratezza dei dati inclusi in questa pubblicazione e declina ogni responsabilità per qualsiasi conseguenza del loro utilizzo. La menzione di società o prodotti specifici dei produttori non implica che siano approvati o raccomandati dall'Agenzia ICE rispetto ad altri di natura simile che non sono menzionati.

Qualsiasi designazione o riferimento a un particolare territorio o area geografica, o utilizzando il termine "Paese" in questa pubblicazione, l'Agenzia ICE non intende emettere alcun giudizio in merito allo status legale o di altro tipo di qualsiasi territorio o area.

Questo lavoro è disponibile con licenza Creative Commons Attribution 3.0 IGO (CC BY 3.0 IGO) <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>. Utilizzando il contenuto di questa pubblicazione, l'utente accetta di essere vincolato dai termini di questa licenza. Attribuzione: Si prega sempre riconoscere l'Agenzia ICE come fonte utilizzando il seguente formato: Agenzia ICE, 2019. Lavorare con la AIIB - Guida pratica per imprese e consulenti © ICE [www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it)

Si prega di contattare [cooperazione@ice.it](mailto:cooperazione@ice.it) in caso di domande o commenti relativi ai contenuti, o se si desidera ottenere il permesso di copyright per l'uso previsto che non rientra nei presenti termini, o per il permesso di utilizzare il logo ITA.

## **RINGRAZIAMENTI**

*Questa guida e' stata resa possibile dal contributo di molti. In particolare si desidera ringraziare i seguenti funzionari della AIIB: Giacomo Ottolini, Karim Blasetti, Quan Zheng, Ian Nightingale, Vincent Nicolier, Lindsay Mack. Al di fuori della AIIB un ringraziamento particolare ad Alberto Cogliati e Fabrizio Costa del Ministero dell'Economia e delle Finanze e a Marco Ragusa dell'OICE.*

*Il ringraziamento più sentito ai colleghi dell'Agenzia ICE senza i quali questa guida non sarebbe stata possibile: Roberto Lovato, Amedeo Scarpa, Massimiliano Tremiterra, Nadia Salem, Cristina Mandolini e Laura Granara.*

# ABBREVIAZIONI

---

<b>ADB</b>	Asian Development Bank
<b>AfDB</b>	African Development Bank
<b>AIIB</b>	Asian Infrastructure Investment Bank
<b>ALT</b>	Abnormally Low Tenders
<b>EIB</b>	European Investment Bank
<b>BERS</b>	Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo
<b>BMS</b>	Banche Multilaterali di Sviluppo
<b>BORROWER</b>	Paese o organizzazione che beneficia del finanziamento.
<b>CPF</b>	Country Partnership Framework
<b>EoI</b>	Expression of Interest
<b>FfP</b>	Fit for Purpose
<b>FMI</b>	Fondo Monetario Internazionale
<b>GPN</b>	General Procurement Notice
<b>ICSID</b>	International Centre for Settlement of Investment Disputes
<b>IADB</b>	Inter-American Development Bank
<b>ICB</b>	International Competitive Bidding
<b>IFC</b>	International Finance Corporation
<b>IO</b>	Investment Officer
<b>MAPS</b>	Methodology for Assessing Procurement Systems
<b>OT</b>	Open tendering, equivalente all'acronimo ICB
<b>PPP</b>	Public Private Partnership
<b>RECIPIENT</b>	Beneficiario del finanziamento
<b>REoI</b>	Request for eExpressions of Interest.
<b>RFP</b>	Request for proposals
<b>RFQ</b>	Request for quotations
<b>SAP</b>	Stand-alone project
<b>BMS</b>	Banca/che Multilaterale/i di Sviluppo
<b>STD</b>	standard tender documents
<b>ToRs</b>	Terms of Reference
<b>UNDB</b>	United Nations Development Business
<b>VfM</b>	Value for Money
<b>WBG</b>	World Bank Group
<b>WTO</b>	World Trade Organization
<b>YPP</b>	Young Professional Program

# INDICE

---

## Introduzione

Abbreviazioni .....	3
Executive Summary .....	4

## CAPITOLO 1 | Origine, struttura e governance della AIIB

1.1 Perché una nuova Banca Multilaterale di Sviluppo? .....	13
1.2 Origine e costituzione della AIIB .....	15
1.3 L'adesione dell'Italia .....	17
1.4 La membership .....	20
1.4 Capitale della Banca e potere di voto.....	22
1.5. La Governance .....	24
1.6. Organigramma .....	16

## CAPITOLO 2 | Finanziamenti, progetti e forme di investimento

2.1 Scopo e finalità dei finanziamenti .....	30
2.2 Ubicazione degli investimenti .....	31
2.3 Priorità tematiche .....	32
2.3 Tipologie di prestiti .....	34
2.4 Co-finanziamento vs. <i>stand alone</i> .....	35
2.5 Processo di investimento .....	37
2.6 Risoluzione delle Controversie .....	39

## CAPITOLO 3 | Il Procurement e le opportunità per le imprese

3.1 Principi di <i>procurement</i> .....	42
3.2 Il ciclo di vita del progetto .....	44
3.3 Le procedure di <i>procurement</i> .....	45
3.4 Le sei fasi del processo di procurement.....	47
3.5 Consigli Operativi per le imprese .....	48
3.6 La presentazione delle offerte .....	51
3.7 La preparazione dell'offerta.....	53
3.8 Le Check List.....	56

## CAPITOLO 4 | Lavorare presso la AIIB

4.1 Opportunità di impiego presso AIIB .....	59
4.2 Le Job Vacancies .....	60
4.3 Il YPP Young Professionals Program .....	63
4.4 Le Consulenze .....	64
4.5. Internship e tirocini .....	65
Bibliografia .....	67

# PREFAZIONE

L'Asia continua ad essere il principale motore dell'economia globale, contribuendo per oltre il 60% alla sua crescita. Nonostante il rallentamento dell'economia mondiale e le tensioni commerciali tra Stati Uniti e Cina, l'area asiatica crescerà del 5,7% nel 2019 e del 5,6% nel 2020.

Ed è in Asia che si concentreranno le maggiori opere infrastrutturali dei prossimi anni, sia in valore che per numero di progetti. E' pertanto anche in questa parte del mondo che dobbiamo cercare di convogliare i nostri sforzi sia istituzionali che imprenditoriali se vogliamo cogliere appieno le opportunità che ci offre.

In questo contesto, la **AIIB** - *Asian Infrastructure Investment Bank*, può rappresentare l'ideale porta di ingresso verso l'area per tutte quelle imprese che ne avranno l'interesse o l'occasione.

L'Italia è stata tra i primi paesi europei ad aderire e figura tra i primi 10 azionisti della AIIB. Ma essendo l'ultima nata (e probabilmente la meno nota) della banche multilaterali di sviluppo, le sue possibilità risultano ancora molto poco conosciute e sfruttate dalle nostre imprese. Basti pensare che ad oggi le società italiane che hanno partecipato ai bandi o alle procurement notices della Banca si contano sulle dita di una sola mano.

Tra le motivazioni di questa scarsa partecipazione vi sono certamente le poche informazioni disponibili su questa importante istituzione finanziaria e la scarsa conoscenza dei suoi meccanismi operativi.

Eppure, i progetti promossi dalla AIIB e le sue procedure di procurement sono del tutto simili a quelle delle principali banche multilaterali di sviluppo. Basti pensare che oltre il 50% dei progetti

finanziati dalla AIIB sono co-finanziati con Banca Mondiale e Banca Asiatica di Sviluppo (ADB).

Nel periodo 2011-2018 l'Italia si è collocata quarta per valore complessivo dei contratti assegnati dalla Banca Mondiale, terza per le forniture di beni e quinta per i lavori civili. Sempre nel 2018 le nostre imprese si sono aggiudicate quasi il 5% in valore di tutti i contratti assegnati dalla ADB per i servizi di consulenza. Auspichiamo che questi risultati straordinari possano essere replicati anche con la AIIB.

Con la pubblicazione di questa guida pratica ed una serie di iniziative collaterali (seminari, workshop, newsletters) ci proponiamo proprio questo: avvicinare le imprese italiane a una nuova istituzione finanziaria, nella speranza di vederle presto tra le protagoniste nelle iniziative finanziate dalla nuova banca multilaterale di sviluppo. Consapevoli delle grandi opportunità che questa offre e convinti delle straordinarie potenzialità del Sistema Italia.



Carlo Ferro  
(Presidente Agenzia ICE)

# EXECUTIVE SUMMARY

Ad oltre tre anni dalla sua costituzione, e contrariamente alle aspettative di molti osservatori, l'AIB non si è trasformata nel braccio finanziario della *Belt and Road Initiative* (BRI). Né si è messa in competizione con le altre banche multilaterali di sviluppo (BMS) operanti nella regione cercando di insidiarne il ruolo.

Basti pensare che quasi il 60% di tutti i progetti approvati dalla AIB sono operazioni di co-finanziamento realizzate in collaborazione con la ADB, Banca Mondiale e BERS.

Se c'è quindi un aspetto per cui la AIB si è contraddistinta in questi primi tre anni di attività è proprio la cooperazione ad ampio spettro con le principali istituzioni finanziarie multilaterali operanti nella regione. E forse non poteva essere altrimenti. Per molti versi la AIB si trova ancora in una fase di *start-up* e la sua capacità di fare *Origination*, (quell'insieme di operazioni che precedono l'approvazione di un progetto da parte del *board* della Banca) è ancora limitata. Fare *origination* richiede infatti delle competenze e delle risorse umane (geologi, ingegneri, tecnici) che non è facile acquisire in breve tempo. In media per espletare le quattro fasi dell' *Origination* di un progetto - identificazione, preparazione, valutazione e trattativa con il *borrower* - ci possono volere dai 18 ai 24 mesi. Non sorprende pertanto che per molti progetti la AIB abbia scelto fin dall'inizio la strada del co-finanziamento avvantaggiandosi dell'attività di *origination* (dalla *due diligence* al *credit assessment*) portata avanti da banche multilaterali di sviluppo più strutturate. La AIB conta, a giugno 2019, appena 250 dipendenti

(di cui due soli italiani) contro gli oltre 4,000 della ADB e gli oltre 14,000 del Gruppo Banca Mondiale. Le operazioni di co-finanziamento hanno consentito alla AIB di partire rapidamente con le proprie attività e di entrare a regime nel giro di pochi mesi, al contrario della BERS ad esempio, che a suo tempo impiegò diversi anni per realizzare il suo primo investimento.

Il modello di *governance* ed i principi di *procurement* dell'AIB sono chiaramente improntati a quelli delle principali BMS. La *governance* prevede un consiglio dei governatori, un consiglio dei direttori esecutivi, un presidente ed un processo decisionale che segue la prassi del voto ponderato, comune a tutte le principali Istituzioni finanziarie multilaterali.

La cosa non sorprende visto nel ruolo di *chief counsel* per la creazione della AIB (e come primo *general counsel*) fu a suo tempo chiamata Natalie Lichtenstein che aveva ricoperto analoga posizione presso la Banca Mondiale.



Ma una differenza di *governance* significativa rispetto ad altre BMS (eccezion fatta per la BEI) è che il Consiglio dei Direttori Esecutivi è non-residente: i direttori esecutivi ed i loro *alternate* (direttori supplenti) non vivono e lavorano a Pechino, ma mantengono il loro ruolo e la loro residenza nei paesi di origine e sono convocati all'occorrenza, in media ogni trimestre, per le riunioni del *board* AIIB.

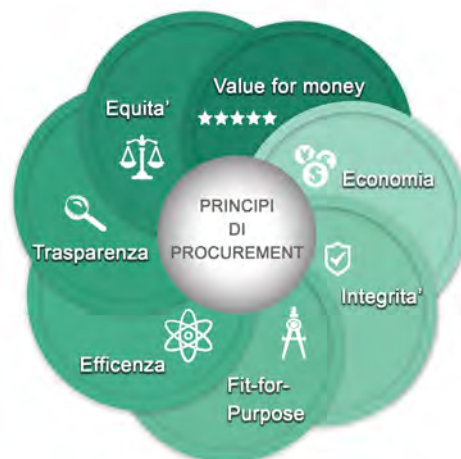
Questa struttura consente una notevole flessibilità: le riunioni possono essere tenute in teleconferenza e convocate tramite breve preavviso. Il consiglio dei direttori esecutivi ha inoltre la facoltà di delegare al presidente della Banca (con una maggioranza del 75%) l'autorità per approvare le operazioni ritenute necessarie, consentendo al consiglio di concentrarsi sulla strategia, sulla politica e sui parametri entro i quali la banca deve operare.

Il presidente può quindi concentrare le proprie energie sul processo decisionale quotidiano e sull'implementazione della strategia assistito da un piccolo e qualificato team di *senior managers*. L'approvazione da parte del presidente Jin Liquin di un prestito di 120 milioni di dollari per l'ammodernamento e l'espansione della centrale elettrica di Chittagong in Bangladesh a marzo 2019, rappresenta il primo esempio di questa procedura.

## Il Procurement

Per quanto riguarda i principi di *procurement* (*procurement principles*), così come per la

*governance*, anche questi sono stati mutuati quasi integralmente dalla Banca Mondiale e dalla ADB. E non potrebbe essere diversamente. La AIIB non potrebbe partecipare



alle operazioni di co-finanziamento con le altre BMS se non ne condividesse i principi e le procedure. Tra l'altro, essendo tra le ultime BMS ad essere state create, la AIIB ha adottato fin dall'inizio le più recenti tecniche di *procurement* facendo proprie le tecniche enunciate nel nuovo *Procurement Framework* della Banca Mondiale e della ADB<sup>1</sup>.

Queste procedure sono contraddistinte dall'adozione del principio del *Value for Money* (VfM), che comporta la realizzazione del massimo beneficio, per ogni dollaro speso; dal concetto di "*fit for purpose*" in base al quale, per progetti particolarmente complessi la stazione appaltante elabora una specifica strategia di *procurement* basata su un'attenta analisi del mercato mettendo a punto una strategia ad hoc invece del precedente principio "*one size fit all*"<sup>2</sup>. L'obiettivo di queste nuove procedure è una migliore qualità dei progetti, tempi ridotti e migliori sistemi di consegna. Oltre a ridurre i tempi complessivi di

<sup>1</sup> Introdotti a partire dal 2016 nella Banca Mondiale e nel 2017 nella Asian Development Bank (ADB)

<sup>2</sup> Dal principio "una misura unica per tutti" al principio del "adatto allo scopo"



*procurement* e migliorare la qualità dei lavori, il nuovo *framework* affronta la necessità di portare tecnologie avanzate e pulite nei paesi destinatari dei progetti. In questo nuovo *framework* vengono avvantaggiati quei fornitori di soluzioni ed idee innovative. Il nuovo approccio consente inoltre maggiore flessibilità e dinamismo nel processo di offerta e consente un dialogo a più riprese tra imprese offerenti e *implementing agency*. Una differenza di rilievo con le altre BMS è che la AIIB mantiene un approccio “aperto” al *bidding* consentendo ad imprese di ogni nazionalità, e non solo a quelle dei paesi membri, di poter presentare un'offerta e teoricamente di aggiudicarsela. Ad esempio imprese statunitensi e giapponesi (i cui paesi non sono membri della AIIB) possono presentare offerte ed essere prese in considerazione per l'aggiudicazione<sup>3</sup>, anche se quest'eventualità è abbastanza remota. Ad oggi (giugno 2019) nessuna impresa italiana si è aggiudicata contratti per progetti finanziati dalla AIIB. Ci sono state imprese italiane entrate in *short-list* per un grande progetto energetico in Turchia, e per servizi di consulenza in Indonesia. Ma ancora nessun vincitore. Del

resto sono ancora poche le imprese italiane che partecipano ai tender della AIIB<sup>4</sup>.

## La membership

La *membership* della Banca è cresciuta costantemente dalla sua costituzione ad oggi. In soli tre anni si è passati dai 57 membri fondatori del 2016 ai 97 del 2019. Un'eccezione di rilievo è rappresentata dall'assenza di Giappone e Stati Uniti che hanno scelto di non aderire per timori relativi all'implementazione della *governance*<sup>5</sup>. Oggi la AIIB conta circa un terzo di membri in più rispetto alla *Asian Development Bank* (ADB) che conta 68 membri. Questo per due motivi. Innanzitutto la *membership* dell'AIIB è aperta sia a Stati sovrani che a entità territoriali non-sovrane, purché queste ultime siano riconosciute dalle Nazioni Unite, come la regione economica speciale di Hong Kong. Inoltre i paesi membri della Banca non sono limitati all'Asia; la AIIB ha infatti una visione “espansiva” della regione con membri che vanno dall'Oceania, all'Africa e al

<sup>3</sup> Purchè possibile sulla carta, questa eventualità è di assai rara nella pratica. Finora non ci sono casi di imprese appartenenti a paesi non-membri che si siano aggiudicati appalti indetti dalla AIIB.

<sup>4</sup> La AIIB, a differenza delle principali BMS, ancora non pubblica sul proprio sito la lista dei contratti assegnati e delle imprese vincitrici di appalti.

<sup>5</sup> In particolare gli Stati Uniti esercitarono a suo tempo forti pressioni sugli alleati europei cercando di scoraggiarne l'adesione.



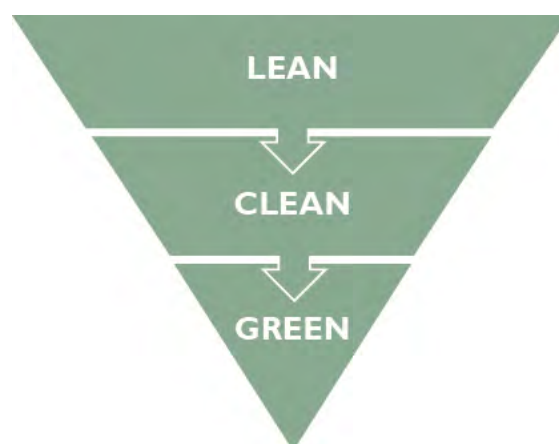
Sud America come dimostra la recente adesione di Tunisia, Costa d'Avorio e Uruguay. Questa *membership* allargata evidenzia la centralità che per la AIIB riveste il concetto di connettività tra regioni e macro-aree. In sostanza non c'è nessun vincolo geografico per poter aderire alla AIIB se non un vago richiamo a progetti che favoriscano direttamente o indirettamente la connettività con l'Asia. L'Italia è tra i membri fondatori della AIIB e figura all'undicesimo posto nella lista degli azionisti della Banca (dietro Germania, Francia, Regno Unito e Turchia) con una quota pari 2,57% del capitale ed un potere di voto (*voting power*) pari al 2,51%.

Altra peculiarità rispetto ad altre BMS consiste nel fatto che l'AIIB può erogare prestiti e finanziamenti in qualunque paese, teoricamente anche a paesi "ad alto reddito" (e non solo a quelli classificati a "medio e basso reddito" come nel caso della World Bank e ADB) purché questi progetti siano tesi a migliorare la connettività con la regione asiatica.

## LA MISSION

La *mission* principale della AIIB non è infatti la lotta alla povertà (come nel caso della World Bank e ADB) ma - come richiamato nel nome - il miglioramento delle infrastrutture e della connettività *in e verso* l'Asia. In particolare una delle priorità tematiche dell'AIIB è quella di catalizzare le strategie di investimento ESG (*Environment, Social and Governance*) nei paesi emergenti dell'Asia. L'AIIB ha infatti adottato standard ambientali e sociali assai rigorosi quasi identici a quelli della Banca Mondiale e di ADB.

Questa caratteristica è riflessa nel motto più volte ripetuto dal presidente della Banca Jin Liqin che la AIIB dev'essere una banca *Lean, Green and Clean* ovvero efficiente: snella, agile, senza le sovrastrutture delle BMS più consolidate; verde: attenzione all'ambiente e progetti sostenibili; e pulita: tolleranza zero per la corruzione.



Negli ultimi tre anni, l'AIIB ha costantemente ottenuto un *rating* tripla A da tutte le principali agenzie di rating; ha un capitale sociale sottoscritto di 100 miliardi di cui \$20 miliardi effettivamente versati; ha approvato 39 progetti per un investimento complessivo di circa \$8 miliardi di dollari. Nel corso del 2019 l'AIIB ha annunciato l'intenzione di investire ulteriori \$3,5-4,5 miliardi di dollari in circa 15-20 progetti.

La domanda di infrastrutture in Asia è stata stimata, in un citatissimo report della ADB<sup>6</sup>, in \$ 26 trilioni di dollari fino al 2030, molto più di quanto tutte le BMS messe insieme possano finanziare. Per questo motivo e con questa consapevolezza, l'AIIB ha scelto di concentrare gran parte della sua attività su progetti che

<sup>6</sup> Meeting Asia's Infrastructure Needs - ADB February 2017. <https://www.adb.org/publications/asia-infrastructure-needs>

fossero pronti per essere realizzati. Al momento la quasi totalità dei progetti finanziati dall'AIIB si trovano in Asia con la sola eccezione di un progetto fotovoltaico finanziato in Egitto.

Delle tre priorità tematiche della Banca (Infrastrutture sostenibili, connettività transfrontaliera e mobilitazione del capitale privato) solo la prima, quella relativa ai finanziamenti di progetti infrastrutturali sostenibili, sembra entrata a pieno regime. Mentre sia progetti di connettività transfrontaliera che i finanziamenti al settore privato (*non-sovereign loans*) stentano a decollare. In particolare gli sforzi profusi per mobilitare il capitale privato in investimenti infrastrutturali si sta rivelando assai più difficile del previsto e costituisce una delle principali preoccupazione della Banca.

In conclusione, il messaggio per i lettori di questa guida può essere riassunto in tre semplici punti:

**1. Lavorare con la AIIB** non è diverso dal lavorare con la Banca Mondiale e/o la ADB. Pertanto se un'impresa o un consulente già lavora con successo con una di queste istituzioni non c'è motivo per cui non possa partecipare alle opportunità offerte da questa nuova istituzione finanziaria. Le procedure e modalità di presentazione delle offerte sono molto simili, a volte identiche.

**2. Per le imprese** che operano nel settore dell'energia, acqua e trasporti, la consultazione del sito dell'AIIB dev'essere un'aggiunta importante. Si consiglia di consultare regolarmente le opportunità di *procurement* e forniture di lavori sul sito AIIB e l'iscrizione alla newsletter ICE "Opportunità dall'Asia"<sup>7</sup>

**3. Contattate le risorse che** il Sistema Italia mette a vostra disposizione: dal rappresentante del Ministero dell'Economia e Finanze presso l'ambasciata d'Italia a Pechino responsabile del punto di contatto AIIB, agli uffici ICE in loco ed i referenti del progetto indicati in ogni tender. Tenete contatti regolari per sapere cosa "bolle in pentola" e quali progetti sono nella pipeline.

Per maggiori dettagli sugli aspetti operativi della Banca e del suo *modus operandi* continuate la lettura di questa guida. Buona lettura!

---

<sup>7</sup> [www.ice-agenzia.org/newsletter-asia](http://www.ice-agenzia.org/newsletter-asia)

# CAPITOLO 1

## Le Origini & la Governance AIIB



# 1. ORIGINE, STRUTTURA E GOVERNANCE DELLA AIIB

## Perché una nuova Banca Multilaterale di Sviluppo?

Quando nel secondo dopoguerra furono istituite la Banca Mondiale e, successivamente, le altre Banche Multilaterali di Sviluppo (BMS), furono create con il preciso scopo di sostenere la ricostruzione e lo sviluppo infrastrutturale dei paesi membri.

Tuttavia, a partire dagli anni '80, le BMS iniziarono a spostare la loro attenzione dal finanziamento di progetti infrastrutturali di base a progetti di "infrastruttura istituzionale" (*institutional building*) come il miglioramento dei sistemi di giustizia, programmi anti-corrruzione, scuole e simili. L'idea di fondo era contribuire a creare un clima favorevole all'attrazione degli investimenti privati che avrebbe reso i paesi meno dipendenti dagli aiuti economici esterni.

Questa nuova impostazione ha portato nel tempo ad una rivisitazione delle procedure di assegnazione dei contratti, per renderle meno vulnerabili a fenomeni corruttivi. Con il conseguente rallentamento del ciclo di vita dei progetti e notevoli ritardi nell'esecuzione e consegna delle opere. Questo indirizzo non è stato accolto con favore dai paesi beneficiari a causa del già citato bisogno di grandi infrastrutture fisiche. Alla fine del 2010 tuttavia, dopo una stasi di circa 30 anni, le infrastrutture tornano improvvisamente

al centro dell'attenzione delle BMS e di altre organizzazioni multilaterali come dimostrato dal lancio di alcune iniziative infrastrutturali di rilievo, tra le quali meritano di essere citate:

- l'*Asian Infrastructure Fund* (AIF) creato nel 2012 su iniziativa dell'ASEAN (Associazione dei paesi del Sud-Est Asiatico) e che inizia le proprie operazioni l'anno successivo.

- la *Global Infrastructure Facility* (GIF) creata nel 2014 dalla Banca Mondiale con lo scopo di favorire la creazione di Partnership Pubblico-Private (PPP) per operazioni infrastrutturali complesse mobilitando investimenti del settore privato.

La creazione della AIIB si inserisce quindi in un contesto globale di ritrovato interesse per le infrastrutture "fisiche" <sup>1</sup>. Allo stesso tempo risponde ad una serie esigenze di politica interna Cinese, che vanno dalla difficoltà di vedersi riconosciuto un maggiore

---

<sup>1</sup> la creazione dell'AIIB nel 2015 generò una "reazione competitiva" immediata da parte dell'ADB, che portò all'istituzione di un fondo da 110 miliardi di dollari per infrastrutture "di alta qualità" in Asia (Kameda 2015).

peso all'interno dell'architettura finanziaria esistente, alla necessità di migliorare i collegamenti dall'Asia *in* e *verso* la Cina. Tra le motivazioni che hanno spinto la Cina alla creazione della AIB, si possono citare:

### 1. Sotto rappresentanza nelle istituzioni finanziarie tradizionali

Secondo molti osservatori la creazione dell'AIB è anche una reazione all'attuale *status* della Cina all'interno delle istituzioni multilaterali esistenti. Il peso economico della Cina non viene di fatto rispecchiato nel corrente assetto azionario delle attuali BMS che invece riflette il peso economico dei vari paesi all'atto della loro fondazione. I diversi tentativi effettuati dalla Cina per accrescere il suo peso all'interno delle BMS esistenti si sono rivelati vani in quanto Stati Uniti e, in una certa misura, il Giappone (specie per quanto riguarda l'ADB), si sono dimostrati riluttanti a ridimensionare volontariamente il proprio ruolo a vantaggio della Cina, impedendo di fatto qualunque tentativo di ribilanciamento di potere all'interno dell'architettura finanziaria globale<sup>2</sup>.

### 2. Percezione che le BMS si fossero scostate dalla *mission* originale

La percezione, condivisa da molti (in primis Cina e India), che le BMS esistenti, sotto l'influenza di USA e Unione Europea si fossero troppo discostate dalla propria *mission* originale, ovvero il finanziamento di grandi opere infrastrutturali. Diversi scandali ed un'opinione pubblica occidentale sempre più attenta ai diritti umani e infastidita da episodi corruttivi, hanno spinto i rispettivi governi a introdurre misure e procedure preventive che secondo alcuni osservatori hanno finito per creare un eccessivo appesantimento dei processi decisionali<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Schüller e Wogart 2017.

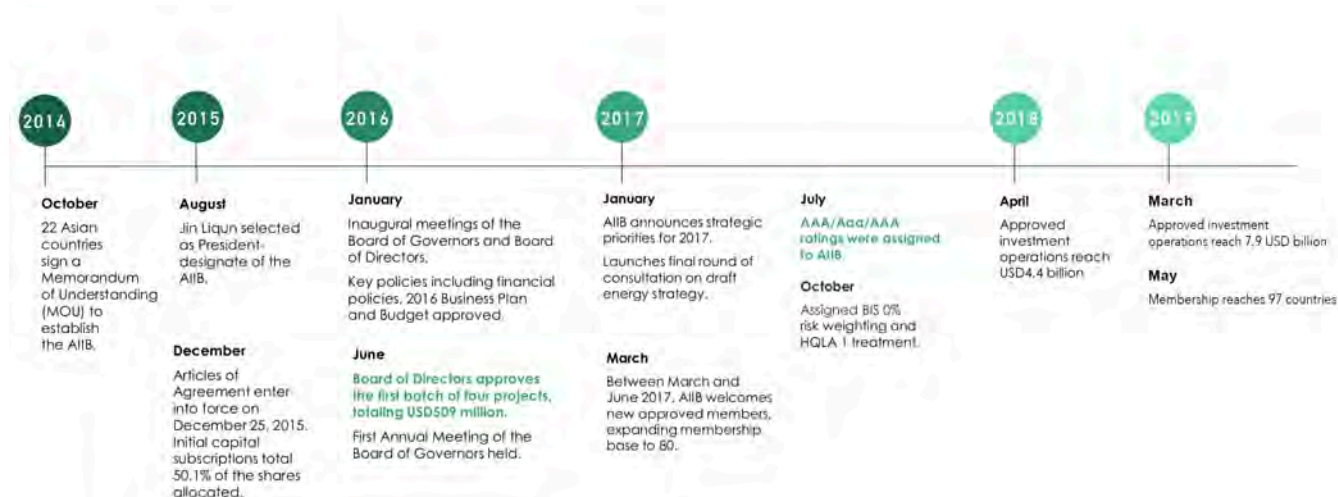
<sup>3</sup> Non stupisce che nel motto della AIB "Lean, Clean and Green" la prima parola del motto sia "lean" intesa come snella, efficiente, agile. Non appesantita da una sovrastruttura di controllo pervasiva ed inefficiente.

<sup>4</sup> Nel 2019 oltre la metà (56%) dei progetti finanziati dalla AIB erano co-finanziamenti con altre BMS.

### 3. Un migliore accesso a mercati di sbocco

La necessità per la Cina di migliorare l'accesso a mercati di sbocco per le proprie merci da un lato e di approvvigionamento per le sue materie prime dall'altro ha certamente avuto un peso nella decisione di creare una nuova Banca Multilaterale di Sviluppo. Si ricordi infatti che l'attività manifatturiera cinese dipende in gran parte dalla disponibilità di materie prime estere (prime tra tutte energetiche) le cui forniture potrebbero beneficiare enormemente da un migliore accesso tramite l'Asia centrale.

In conclusione, si può affermare che questa iniziativa è una risposta sia ai limiti dell'attuale architettura finanziaria (derivante dal sistema di *Bretton Woods*) che un tentativo da parte della Cina di migliorare i collegamenti con potenziali mercati di sbocco per le proprie merci. In molti hanno vissuto questa iniziativa come una sfida cinese all'ordine finanziario esistente; ma l'attività della Banca di questi primi tre anni dimostra piuttosto che la creazione della AIB si pone a complemento e non in contrasto con l'attuale sistema delle BMS esistenti. Del resto, questa affermazione è ampiamente dimostrata dal gran numero di progetti che la AIB co-finanzia con le altre organizzazioni finanziarie multilaterali.<sup>4</sup>



Per oltre un decennio la Cina ha investito massicciamente in infrastrutture in paesi dell'Africa e dell'America Latina in cambio dell'accesso a risorse naturali e materie prime, con un approccio unilaterale e risultati a volte inferiori alle aspettative. La scelta di un canale multilaterale denota l'intenzione di seguire più da vicino le regole del gioco accettate dalla comunità internazionale e segnala un'indubbia evoluzione della diplomazia economica cinese.

## Origini e costituzione della AIB

Le prime notizie relative alla *Asian Investment Infrastructure Bank* (AIB) sono apparse sulla stampa internazionale nell'ottobre 2013, durante l'*Asia-Pacific Economic Cooperation Summit* tenutosi a Bali, in Indonesia in quello stesso mese. L'iniziativa fu annunciata dal presidente cinese Xi Jinping, che dichiarò che scopo della Banca sarebbe stato quello di raccogliere fondi per dare rinnovato impulso alla costruzione di infrastrutture in Asia. La Banca sarebbe stata aperta alla partecipazione di qualsiasi paese, ma con la peculiarità che sarebbe stata mantenuta sotto la guida delle autorità cinesi. Come suggerito dal nome, scopo dichiarato della Banca sarebbe stato quello di fornire finanziamenti per le esigenze infrastrutturali in Asia. Nei mesi successivi,

diversi paesi asiatici aderirono al progetto ed esattamente un anno dopo, nell'ottobre 2014, a Pechino, ventuno paesi asiatici siglarono un *Memorandum of Understanding* (MOU) per istituire l'AIB<sup>5</sup>.

Gli Stati Uniti non solo non aderirono al progetto (preoccupati che la Banca non avrebbe rispettato le norme internazionali in materia di ambiente ed appalti), ma fecero pressioni sugli alleati tradizionali affinché non partecipassero a questa iniziativa. Ed in un primo momento le pressioni sembrarono funzionare, tanto che alleati tradizionali come i paesi dell'Unione Europea (UE), l'Australia e la Corea del Sud non aderirono all'AIB in quella prima fase (2014).

A questo proposito è importante ricordare che storicamente la creazione di una nuova istituzione multilaterale ha sempre comportato una certa dose di resistenza da parte degli attori economici dominanti. Gli Stati Uniti si opposero con vigore alla creazione della *Inter-American Development Bank* negli anni cinquanta. Così come ostacolarono per diversi anni l'idea, promossa dal Giappone, di creare la Banca Asiatica di Sviluppo all'inizio degli anni sessanta. Secondo alcuni storici fu solo a seguito dell'inizio del conflitto in Vietnam che

<sup>5</sup> I ventuno paesi firmatari del MOU: Bangladesh, Brunei, Cambodia, India, Kazakhstan, Kuwait, Laos, Malaysia, Myanmar, Mongolia, Nepal, Oman, Pakistan, Philippines, Qatar, Singapore, Sri Lanka, Thailand, Uzbekistan and Vietnam. L'Indonesia firmò il MoU il mese successivo, portando a 22 il numero complessivo di paesi firmatari.



gli Stati Uniti si convinsero ad appoggiare la richiesta giapponese di istituire la nuova Banca Multilaterale di Sviluppo e concedergli un ruolo primario nella sua gestione. Come non ricordare infine che Francia e Gran Bretagna (le principali ex potenze coloniali in Africa) si opposero inizialmente con decisione alla creazione della *African Development Bank (AfDB)*.

## L'adesione dell'Italia

Nonostante il pressing degli Stati Uniti, a sorpresa, il 12 marzo 2015, il Regno Unito annunciò l'adesione alla AIIB, diventando il primo paese dell'UE a diventare membro della Banca, provocando la reazione stizzita degli Stati Uniti e innescando l'adesione a catena dell'Italia, della Germania e della Francia che annunciarono la loro adesione alla AIIB tre giorni dopo quella del Regno Unito. L'Italia presentò domanda di adesione il 15 marzo 2015 insieme a Francia e Germania<sup>6</sup>, due settimane prima del 31 marzo, indicato dalle autorità cinesi come termine ultimo per aderire con la qualifica di membro fondatore<sup>7</sup>. Altri paesi dell'UE (Austria, Danimarca, Finlandia, Ungheria, Lussemburgo, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Spagna e Svezia) seguirono nei giorni successivi, tutti con lo status di paesi fondatori (*founding members*). La partecipazione europea ha avuto l'indubbio effetto di conferire grande legittimità e *appeal* alla AIIB, tanto che nei mesi successivi sono

giunte le richieste di adesione anche da parte di Australia e Corea del Sud, alleati tradizionali degli USA e che in un primo momento cedettero alle sue pressioni.

Queste adesioni hanno avuto l'effetto di ammorbidire l'atteggiamento dei giapponesi nei confronti dell'AIIB portandoli su posizioni più conciliatorie, mentre gli Stati Uniti sono passati dall'aperta ostilità ad un più prudente atteggiamento di "wait and see"<sup>8</sup>. Questo mutato atteggiamento è del resto riflesso nei diversi accordi di cooperazione e co-finanziamento sottoscritti tra l'AIIB e altre BMS, tra le quali spicca l'accordo quadro di co-finanziamento con la Banca Mondiale firmato nell'aprile 2016, e un accordo analogo siglato con l'*Asian Development Bank (ADB)*, nel maggio dello stesso anno. L'adozione di tali accordi, il reclutamento di funzionari di alto livello provenienti da altre BMS, insieme alla partecipazione di numerosi azionisti occidentali, sono secondo molti osservatori rivelatori della volontà dell'AIIB di rispettare i migliori standard internazionali, allontanando nel contempo il rischio di essere percepita come il braccio finanziario della politica estera cinese per il tramite della *Belt and Road Initiative (BRI)*.

L'adesione in ordine sparso di molti paesi europei ha messo in luce non solo una mancanza di coordinamento delle cancellerie europee ma ha finito per creare un certo imbarazzo nella Commissione UE che ha denunciato fermamente queste decisioni come

<sup>6</sup> "Europeans defy US to join China-led development bank". Financial Times, March 16, 2015.

<sup>7</sup> Termine poi esteso al 30 Giugno 2015

<sup>8</sup> Come dichiarato dal presidente Obama al primo ministro giapponese Abe (Talley 2015).

## MAPPA DEI MEMBRI REGIONALI E NON-REGIONALI



### Membri Regionali

Afghanistan	Jordan	Samoa
Australia	Kazakhstan	Saudi Arabia
Azerbaijan	Korea	Singapore
Bahrain	Kyrgyz Republic	Sri Lanka
Bangladesh	Lao PDR	Tajikistan
Brunei Darussalam	Malaysia	Thailand
Cambodia	Maldives	Timor-Leste
China	Mongolia	Turkey
Cyprus	Myanmar	United Arab Emirates
Fiji	Nepal	Uzbekistan
Georgia	New Zealand	Vanuatu
Hong Kong, China	Oman	Vietnam
India	Pakistan	
Indonesia	Philippines	
Iran	Qatar	
Israel	Russia	

### Membri Non Regionali

Austria	Netherlands
Belarus	Norway
Canada	Poland
Denmark	Portugal
Egypt	Romania
Ethiopia	Spain
Finland	Sudan
France	Sweden
Germany	Switzerland
Hungary	United Kingdom
Iceland	
Ireland	
Italy	
Luxembourg	
Madagascar	
Malta	

### Membri Potenziali

Algeria	Libya
Argentina	Morocco
Armenia	Papua New Guinea
Belgium	Peru
Bolivia	Serbia
Brazil*	South Africa*
Chile	Togo
Cook Islands	Tonga
Cote d'Ivoire	Tunisia
Ecuador	Uruguay
Ghana	Venezuela
Greece	
Guinea	
Kenya	
Kuwait*	
Lebanon	

contrarie allo spirito dell' *European Political Strategy Centre* del 2015 e a quell'idea di un "multilateralismo efficace", improntato al coordinamento delle politiche nazionali in gruppi di tre o più Stati come regola generale di comportamento strategico dell'UE.

## LA MEMBERSHIP

L'adesione all'AIIB è aperta a tutti i paesi membri della Banca Mondiale e dell'Asian Development Bank (ADB). Lo Statuto dell'AIIB prevede due classi di *membership*: membri regionali e non regionali (che a loro volta possono essere suddivisi *founding members* o *perspective founding members*).

I membri regionali sono quelli appartenenti all'area dell'Asia/Oceania secondo la definizione delle Nazioni Unite. Ad oggi i paesi membri della Banca sono 97: di cui 67 membri regionali e 30 non regionali (tra i quali l'Italia). I membri regionali detengono il 75% del potere di voto totale della Banca. Nonostante questo, il senior management della Banca ha carattere internazionale tanto che ad oggi tre dei cinque vice-presidenti della AIIB sono europei. L'AIIB è stata formalmente istituita alla fine del 2015 con 57 paesi membri fondatori. Come detto precedentemente tra i membri della AIIB non figurano ad oggi USA e Giappone che sono tra i maggiori azionisti sia della Banca Mondiale che della *Asian Development Bank (ADB)*.

La *membership*, ovvero la modalità di adesione di un paese alla AIB, è stabilita sulla base di tre condizioni: collocazione geografica del paese (*regional o non-regional member*); data di firma dello statuto della Banca (prima o dopo il giugno 2015. *Founding member* nel primo caso, *non-founding member* nel secondo); versamento parziale del capitale sottoscritto (*member o perspective member*). Vediamo di seguito le possibili forme di *membership* a cui queste condizioni possono dar luogo.

### 1. Regional members (membri regionali)

Sono quei paesi appartenenti alla macroregione Asia-Oceania così come definita nella classificazione fornita dalle Nazioni Unite. I membri regionali detengono il 75% della quota complessiva delle azioni della Banca.

### 2 Non-regional members (membri non regionali)

È la categoria residuale composta da tutti quei Paesi collocati al di fuori dell'Asia-Oceania. Nel suo complesso i membri non regionali possono detenere fino ad un massimo del 25% del capitale della Banca.

### 3 Founding members (membri fondatori)

Sono i paesi che hanno sottoscritto lo Statuto AIB entro il mese di giugno 2015 e hanno rispettato le loro obbligazioni finanziarie, tra le quali, la più importante: il versamento del 20% del capitale sottoscritto. Tale versamento è a sua volta ripartito in cinque *tranche* annuali. Il vantaggio di essere tra i paesi fondatori (oltre a una ipotetica questione di prestigio) è l'allocazione, a titolo gratuito, di un ulteriore pacchetto di azioni della Banca che aumenta leggermente il peso specifico del paese in termini di *voting power*.

### 4 Perspective founding members (aspiranti membri fondatori)

Sono quei paesi, come ad esempio il Brasile, che appartengono ai firmatari originali dello Statuto della Banca (entro giugno 2015), ma che poi non hanno dato seguito, in toto o in parte, agli impegni sottoscritti, primo tra tutti il versamento della prima tranche del 20% del capitale sottoscritto<sup>9</sup>. Si tratta di una sorta di *membership* latente, già approvata che può diventare effettiva nel momento in cui il *perspective founding member* dia seguito agli impegni finanziari sottoscritti.

### 5. Perspective members (aspiranti membri)

Sono tutti quei paesi (che possono essere ovviamente regionali o non-regionali) che hanno chiesto di aderire alla Banca successivamente al mese di giugno 2015, ma che la Banca non ha ancora accettato in quanto alcune procedure obbligatorie non sono state compiute dalla Banca stessa o dagli aspiranti membri.

<sup>9</sup> La crisi economica brasiliana e la contestuale istituzione della New Development Bank (o Brics Bank) costrinse il Brasile a scegliere a quale delle due banche dare priorità'. Scelse la New Development Bank di cui è uno dei cinque azionisti.

**Lista dei paesi membri regionali, non-regionali  
potenziali a giugno 2019**

REGIONAL MEMBER	NON- REGIONAL MEMBER	PERSPECTIVE MEMBER
Afghanistan	Austria	Algeria
Australia	Belarus	Argentina
Azerbaijan	Canada	Armenia
Bahrain	Denmark	Belgium
Bangladesh	Egypt	Bolivia
Brunei Darussalam	Ethiopia	Brazil*
Cambodia	Finland	Chile
China	France	Cook Islands
Cyprus	Germany	Côte d'Ivoire
Fiji	Hungary	Ecuador
Georgia	Iceland	Ghana
Hong Kong, China	Ireland	Greece
India	Italy	Guinea
Indonesia	Luxembourg	Kenya
Iran	Madagascar	Kuwait*
Israel	Malta	Lebanon
Jordan	Netherlands	Libya
Kazakhstan	Norway	Morocco
Korea	Poland	Papua New Guinea
Kyrgyz Republic	Portugal	Peru
Lao PDR	Romania	Serbia
Malaysia	Spain	South Africa*
Maldives	Sudan	Togo
Mongolia	Sweden	Tonga
Myanmar	Switzerland	Tunisia
Nepal	United Kingdom	Uruguay
New Zealand		Venezuela
Oman		
Pakistan		
Philippines		
Qatar		
Russia		
Samoa		
Saudi Arabia		
Singapore		
Sri Lanka		
Tajikistan		
Thailand		
Timor-Leste		
Turkey		
United Arab Emirates		
Uzbekistan		
Vanuatu		
Vietnam		

Una peculiarità dell'AIIB è che, a differenza di altre BMS, consente anche ad entità non sovrane di poter richiedere l'adesione alla Banca, posto che il loro paese d'origine sia membro.

# IL CAPITALE DELLA BANCA E VOTING POWER

Il capitale sottoscritto dai membri dell'AIB è pari a \$ 100 miliardi di dollari, con il 20% capitale versato (*paid-in capital*) e l'80% a chiamata (*callable capital*).

Questa struttura finanziaria prevede che i paesi membri si impegnino a versare il 20% del capitale sottoscritto in un periodo di 5 anni, mentre il resto viene messo a disposizione a titolo di garanzia. Il capitale sottoscritto dai membri dell'AIB è pari a \$ 100 miliardi di dollari, con il 20% capitale versato (*paid-in capital*) e l'80% a chiamata (*callable capital*). Il *callable capital* non può mai essere utilizzato per finanziare prestiti, ma solo per estinguere debiti nei confronti di detentori di sue obbligazioni qualora la AIB fosse insolvente. Vediamo un esempio.

**L'Italia ha sottoscritto il 2,57%** delle azioni della Banca per un controvalore di \$2.57 miliardi di dollari. Di questi \$2.57 miliardi, solo \$514 milioni (pari al 20%) andranno effettivamente versati in *tranche* annuali da \$103 milioni nel corso di 5 anni. Il restante 80% del capitale sottoscritto non viene effettivamente versato, ma è posto a garanzia in caso di necessità. Questa struttura permette alla Banca di muoversi liberamente sui mercati internazionali e cercare risorse per finanziare i propri prestiti tramite la vendita di titoli obbligazionari AIB, valutati da Moody's e altre agenzie di *rating* con

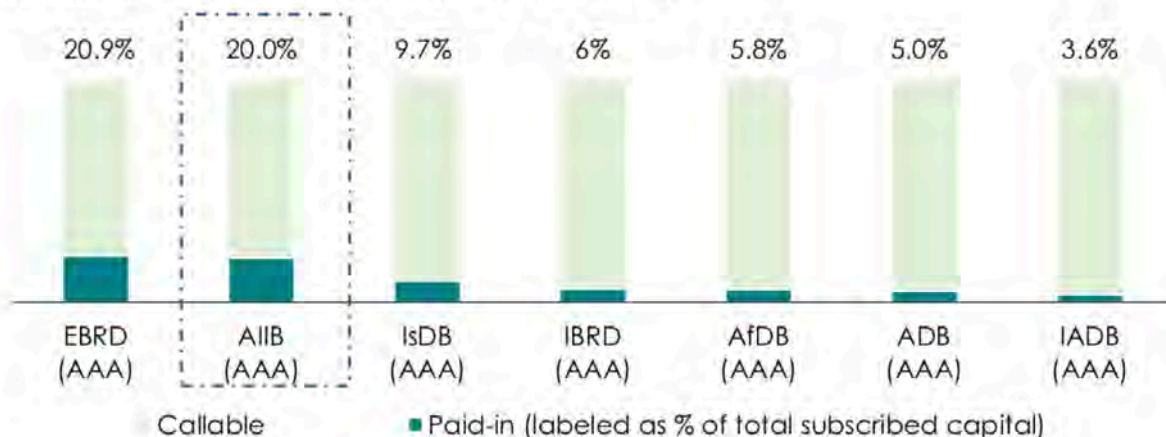
"tripla A"<sup>10</sup>. Questa ripartizione (*paid-in & callable capital*) è comune a tutte le principali Banche Multilaterali di Sviluppo con la differenza che la AIB si distingue per un *paid-in capital* sensibilmente più elevato rispetto ai suoi omologhi di più antica costituzione. Il grafico seguente illustra chiaramente queste differenze. Come si può notare Banca Mondiale e ADB hanno un *paid-in capital* sostanzialmente inferiore rispetto alla AIB e pari rispettivamente al 6% e 5% del capitale sottoscritto.

Questa scelta, oltre a conferire alla AIB una struttura finanziaria più solida (*conservative capital structure*), le ha consentito di essere immediatamente operativa partecipando a numerosi prestiti sindacati (co-finanziamenti) con altre BMS fin dal primo anno di attività.

<sup>10</sup> Le istituzioni a cui viene assegnata una tripla A rappresentano il massimo dell'affidabilità finanziaria. Si tratta di un indice che misura la capacità di restituire i crediti ricevuti secondo una scala standardizzata e suddivisa tra debiti contratti a medio e a lungo termine.



## Struttura Finanziaria delle principali BMS



## Principali azionisti e criteri per l'allocazione delle azioni

I criteri per la sottoscrizione del capitale della AIIB e relativa assegnazione di azioni sono stabilite in base a principi e parametri che riflettono la quota relativa di un paese nell'economia globale. Il peso economico (misurato in PIL) dei paesi sottoscrittori come linea guida per determinare l'assetto azionario della Banca è comune a molte istituzioni finanziarie internazionali in quanto la capacità di finanziarsi sul mercato dei capitali è spesso conseguenza diretta della forza economica di una nazione. Detto questo è importante notare come riferimento al prodotto interno lordo (PIL) come criterio di allocazione delle azioni, si applica solo ai membri non regionali.

La Cina è il principale azionista dell'AIIB con il 30,8% del capitale sottoscritto. In virtù di questa quota, il voto della Cina pesa per circa il 26,6% nella governance della Banca conferendole di fatto un diritto di veto su tutte le decisioni chiave della AIIB, quelle dove è richiesta una maggioranza del 75% dei voti anche detta "Super maggioranza". Tale maggioranza è richiesta ad esempio per la nomina del presidente, per decidere la ripartizione dei proventi e l'approvazione di

finanziamenti al di fuori del continente Asia-Oceania. La quota di voto della Cina presso l'AIIB (26,6%) è sostanzialmente maggiore di quella del secondo più grande paese membro dell'AIIB, l'India (8,3%). Questo è il maggiore divario tra il primo e il secondo maggiore azionista di qualsiasi BMS esistente e di fatto consente alla Cina di esercitare un diritto di veto su tutte le principali questioni inerenti il funzionamento della Banca. La Cina sembra tuttavia ben consapevole che il successo dell'AIIB dipenderà proprio dalla moderazione

Membri Regionali	Azionariato attuale
Cina	30.80%
India	8.60%
Russia	6.70%
Corea	3.87%
Australia	3.82%
Indonesia	3.50%
Turchia	2.70%
Saudi Arabia	2.63%
Iran	1.65%
Tailandia	1.49%
<b>Altri 32 membri</b>	<b>11.04%</b>
<b>Totale: 44 membri</b>	<b>76.8%</b>



con la quale eserciterà questo enorme potere all'interno della Banca.

La Germania con il 4,5% del capitale totale è il paese dell'UE con la quota maggiore, seguita dalla Francia con il 3,4%, il Regno Unito con il 3,1%. Nel complesso, i paesi dell'UE detengono il 19,7% del capitale dell'AIIB (il 25% è riservato ai membri non regionali) ma la quota raggiunge il 28,2% quando ai paesi europei si aggiungono le altre economie avanzate collocate nell'Asia-Oceania quali: Australia, Corea del Sud e Nuova Zelanda.

Si tratta di una quota (28,2%) di grande rilevanza dal momento che molte decisioni importanti richiedono una super maggioranza di tre quarti dei voti. Agli occhi di molti osservatori, la presenza dei paesi dell'UE si pone a garanzia che l'AIIB segua le *best practices* nella sua attività, anche se la capacità di influenzarne i comportamenti è tecnicamente limitata dalla ridotta quota di capitale e potere di voto. Tra gli altri paesi membri non regionali si contano i Paesi Bassi, la Spagna, il Canada e l'Egitto (primo paese non-regionale ad aver avuto finanziamenti dalla AIIB per 11 centrali fotovoltaiche. Tale finanziamento è stato erogato in collaborazione con altre Banche Multilaterali di Sviluppo).

Membri non Regionali	Azionariato attuale
Germania	4.40%
Francia	3.52%
UK	3.10%
Italia	2.66%
Spagna	1.83%
Paesi Bassi	1.07%
Canada	1.04%
Polonia	0.87%
Svizzera	0.74%
Egitto	0.68%
<b>Altri 16 membri</b>	<b>3.29%</b>
<b>Totale: 26 membri</b>	<b>23.2%</b>

## La quota dell'Italia

L'Italia, con il 2,57% del capitale sottoscritto, è l'11esimo azionista della AIIB (quarto tra i paesi UE) una posizione di tutto rilievo pari a quella detenuta in Banca Mondiale e sei posizioni più in alto nella lista degli azionisti ADB dove l'Italia figura al sedicesimo posto. Vediamo di seguito la posizione dell'Italia nell'azionariato della AIIB rispetto alla Banca Mondiale e la *Asian Development Bank*, ADB.

## IL POTERE DI VOTO

L'AIIB segue la prassi del voto ponderato (comune a quasi tutte le BMS), piuttosto che voti uguali per ogni membro. Il totale del potere di voto di ciascun membro è determinato dalla somma delle sue azioni di voto (*share votes*), dei voti di base (*basic votes*) e, nel caso di membri fondatori, i *founding member votes*.

### Azioni di voto (*share votes*)

Le azioni di voto sono pari a un voto per ogni azione detenuta in portafoglio da un paese membro. I maggiori azionisti detengono più azioni di voto. Le azioni di voto sono comuni a molte BMS e sono alla base del sistema di voto ponderato che li differenzia da altre organizzazioni internazionali.

### Voti di base (*basic votes*)

I voti di base sono gli stessi per ogni membro e sono una caratteristica comune a molte BMS. Forniscono un elemento di uguaglianza tra i paesi membri di un organizzazione, in contrasto con il peso economico differenziato dei singoli membri riflesso nelle azioni di voto. Il numero esatto dei voti di base viene ricalcolato ogni volta che il potere di voto è esercitato, per assicurare che il numero totale dei voti di base assegnati a tutti i membri sia

sempre pari al 12 per cento dei voti totali. Il numero dei voti di base assegnati a ciascun membro cambia al variare del numero delle azioni di voto, al variare dei founding member votes e ad ogni cambiamento nel numero dei paesi membri. I voti di base hanno l'effetto di aumentare il potere di voto degli azionisti più piccoli (al di sopra della loro partecipazione azionaria) riducendo nel contempo il potere di voto relativo degli azionisti maggiori.

**Voti dei membri fondatori (*founding member votes*)**

I voti dei membri fondatori sono fissati a 600 voti per ciascuno paese membro. I voti dei membri fondatori sono assegnati a tutti quei paesi che hanno sottoscritto lo statuto della Banca entro il giugno del 2015, assumendo la qualifica di "membri fondatori".

# LA GOVERNANCE E GLI ORGANI ISTITUZIONALI

La governance della *Asian Infrastrutture Investment Bank* è molto simile a quelle delle principali Banche Multilaterali di Sviluppo. Se ne differenzia per alcuni aspetti innovativi conseguenza della sua recente istituzione.

La struttura di *governance* della AIB è molto simile a quella di altre BMS, con una gerarchia operativa suddivisa in tre livelli: Consiglio dei Governatori (*Board of Governors*), Consiglio dei Direttori Esecutivi (*Board of Directors*) e Presidente. Il Consiglio dei Governatori è la massima autorità della Banca, si riunisce annualmente ed è composto dall'insieme dei Governatori nominati da ciascun paese membro. Ogni paese membro nomina un suo Governatore, che generalmente è il Governatore della Banca centrale o il Ministro del Tesoro. Il Consiglio dei Direttori Esecutivi, che si riunisce trimestralmente, è responsabile della direzione delle operazioni della Banca ed è composto da funzionari eletti da uno o più Governatori in rappresentanza degli stati membri.

Il Presidente, eletto dal Consiglio dei Governatori, conduce gli affari correnti della Banca, sotto la supervisione e direttive del Consiglio dei Direttori Esecutivi. Due le differenze di rilievo tra la AIB ed altre BMS: la prima che il Consiglio dei Direttori Esecutivi è non residente: i direttori esecutivi ed i loro *alternate* (direttori supplenti) non vivono e lavorano a Pechino, ma mantengono il loro ruolo e la loro residenza nei paesi di origine e sono convocati all'occorrenza, in media ogni trimestre, per le riunioni del *Board*. La seconda

differenza consiste nei maggiori poteri decisionali riconosciuti ai paesi membri regionali (e di conseguenza al suo maggiore azionista). La Banca ha sede a Pechino, in Cina ed è guidata da Jin Liqun, ex vice ministro cinese della finanze, ex vice presidente di ADB e - al momento dell'insediamento - presidente del fondo sovrano cinese (*China Investment Corporation*).

## BOARD OF GOVERNORS- Consiglio dei Governatori

Il Consiglio dei governatori dell'AIB si riunisce annualmente, così come avviene per il *Board of Governors* delle altre BMS che si riuniscono ogni anno in occasione degli ormai celebri *Annual Meetings*. Altre riunioni (ad di fuori di quella annuale) possono essere convocate dal Consiglio dei Governatori o dal Consiglio dei Direttori Esecutivi, sebbene ciò sia estremamente raro. E' sempre più frequente invece che le decisioni del Consiglio dei Governatori vengano prese nel corso di votazioni senza riunioni, su raccomandazione del Consiglio dei Direttori Esecutivi. Nel caso della AIB inoltre, in circostanze particolari, possono aver luogo delle riunioni telematiche (una nuova disposizione).

Il Consiglio dei Governatori elegge il proprio presidente e vicepresidente in occasione degli *Annual Meetings*, in occasione dei quali può anche istituire comitati *ad hoc* che riportano direttamente al Consiglio. Ai sensi dello Statuto AIB, e analogamente a quanto avviene in tutte le altre BMS, tutti i poteri della Banca sono conferiti al *Board of Governors*.

Il Consiglio dei Governatori può decidere di delegare la maggior parte dei suoi poteri al Consiglio dei Direttori Esecutivi; tuttavia alcuni poteri chiave, specificati nello Statuto, non possono essere delegati. Questi poteri sono noti con il termine di *reserved powers* o poteri esclusivi. I poteri esclusivi del *Board of Governors* della AIB sono simili e spesso identici ai poteri esclusivi delle altre BMS.

Inoltre lo Statuto della AIB assegna un certo numero di altri poteri esclusivamente al Consiglio dei Governatori e anche questi non possono essere delegati. La maggior parte di questi poteri sono nuovi e specifici per la AIB ed includono: a) variazioni nella classificazione della regione asiatica; b) cambiamento dello *status* di non residenza del Consiglio dei Direttori Esecutivi; c) variazione al requisito di *membership* regionale al 75%; d) destinazione del reddito netto ad altri scopi; e) aumento al tetto limite dei prestiti; f) apertura di filiali; g) disciplina dei fondi fiduciari; h) finanziamenti in paesi non membri; i) nuove tipologie di finanziamento; l) approvazione del bilancio annuale.

Un'altra peculiarità riguarda il potere di approvare le modalità di cooperazione con altre organizzazioni internazionali che, nel caso della AIB, è assegnato direttamente al Consiglio dei Direttori Esecutivi. Mentre in altre BMS è generalmente riservato al Consiglio dei Governatori. Molti di questi accordi di cooperazione sono ora di natura e tecnico-

amministrativa e possono essere più opportunamente decisi dal Consiglio dei Direttori Esecutivi o direttamente dal management sotto la sua supervisione.

#### BOARD OF DIRECTORS- Consiglio dei Direttori esecutivi

La gestione delle attività ordinarie della Banca quali approvazione dei prestiti, definizione delle politiche e supervisione della gestione è delegata al Consiglio dei Direttori Esecutivi.

Per restare fedele al suo motto (*Lean, Clean and Green*) ed in particolare al primo aggettivo dello slogan (*lean*), la AIB si è voluta dotare di un Consiglio dei Direttori Esecutivi snello, agile e non residente. Nelle altre BMS (con l'eccezione della BEI ed altre BMS minori) il Consiglio dei Direttori Esecutivi risiede nel paese dove ha sede l'istituzione e si riunisce di solito una o due volte alla settimana. Per questo motivo viene più propriamente chiamato *Resident Board of Directors*. Nel caso della AIB è diverso: il Consiglio dei Direttori Esecutivi è **non residente** e si riunisce in media ogni trimestre, generalmente a Pechino. Al di fuori delle riunioni trimestrali, ulteriori riunioni possono essere convocate dal Presidente o su richiesta di almeno tre Direttori Esecutivi. Il Consiglio dei Direttori Esecutivi, come richiamato poc'anzi, può riunirsi per via telematica o anche votare senza riunirsi. Sono inoltre consentite decisioni prese sulla base del principio di assenza di obiezioni (*absence of objection*). I poteri del Consiglio dei Direttori Esecutivi dell'AIB sono considerati da alcuni osservatori più modesti rispetto alle altre Banche Multilaterali di Sviluppo<sup>11</sup>. Si limitano a stabilire politiche di indirizzo, alla supervisione della gestione, all'approvazione di alcuni prestiti, all'attività di pianificazione ed in generale per tutte quelle attività propedeutiche all'approvazione del

<sup>11</sup> Il Consiglio dei Direttori Esecutivi della Banca Mondiale e dell'ADB per esempio, hanno sostanzialmente più potere rispetto a quello della AIB e devono approvare ogni decisione di prestito. Per una panoramica più approfondita su questo tema vd. N. Lichtenstein "A comparative guide to the Asian Infrastructure Investment Bank"

bilancio annuale da parte del Consiglio dei Governatori.

Con la recente introduzione del *Bank's Accountability Framework* (approvato dal Board dell'AIB nel gennaio 2019), il ruolo del Consiglio dei Direttori Esecutivi viene leggermente ridimensionato, delegando al presidente della AIB il potere di approvare prestiti che soddisfino predeterminati criteri concordati con il Consiglio, senza doverne ottenere ogni volta il consenso preventivo.

Secondo lo Statuto, il Consiglio dei Direttori Esecutivi dell'AIB è composto da dodici direttori: nove eletti dai membri regionali e tre dai membri non regionali. Ogni direttore ha uno o più direttori supplenti (*alternate directors*), a seconda del numero di paesi che compongono una determinata *constituency*<sup>12</sup>. Questo limite nel numero dei direttori esecutivi costringe alla formazione di *constituencies* piuttosto numerose. Interessante notare come la AIB è

tra le Banche Multilaterali di Sviluppo che conta il minor numero di Direttori Esecutivi nel proprio *Board*. La Banca Mondiale ad esempio ha un *Board of Directors* che conta 25 Direttori Esecutivi per altrettante *constituencies*. Mentre la *Asian Development Bank* ne conta dodici esattamente come la AIB con la differenza che 8 *constituencies* sono riservate ai membri regionali e 4 ai membri non regionali.

Al momento i paesi europei sono raggruppati in due *constituencies*: una per i paesi dell'area Euro comprendente Italia, Francia, Germania e altri paesi dell'Europa continentale l'altra per l'area NON-Euro (Regno Unito, paesi scandinavi ed Europa orientale); La durata dell'incarico di direttore esecutivo di una *constituency* è di due anni. Secondo alcuni commentatori la mancanza di un approccio coordinato nell'adesione europea alla AIB è stata in qualche modo rimediata grazie al raggruppamento dei paesi UE in due *constituencies* Europee.

## I TRE LIVELLI DELLA GOVERNANCE DELLA AIB

I TRE LIVELLI DELLA GOVERNANCE DELLA AIB							
<b>President</b>	<b>President - Mr. Jin Liqun</b> <b>Prior roles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chairman, China International Capital Corporation Limited (China's first joint-venture investment bank)</li> <li>Chairman of the Supervisory Board, China Investment Corporation (CIC)</li> <li>Chairman of the International Forum of Sovereign Wealth Funds</li> <li>Vice President, Asian Development Bank</li> <li>Vice Minister, Ministry of Finance, China</li> </ul>						
<b>Senior Management</b>	<b>Corporate Secretary</b> <b>Sr Danny Alexander</b> <b>Prior roles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chief Secretary to the HM Treasury</li> <li>Lead UK deficit reduction</li> <li>Established the Green Investment bank in the UK and developed the UK Guarantee Scheme for Infrastructure</li> </ul>	<b>Chief Financial Officer</b> <b>Mr. Thierry de Longuemar</b> <b>Prior roles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vice President, Finance, Administration and Risk Management of ADB</li> <li>Over 30 years experience in the multilateral and private sectors</li> <li>Vice President of Finance at ADB</li> </ul>	<b>Chief Investment Officer</b> <b>Dr. D.J. Pandian</b> <b>Prior roles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Over 30 years with the Indian Administrative Services of state, national, and international levels</li> <li>Established the Gujarat Energy Research and Management Institute</li> </ul>	<b>Policy &amp; Strategy</b> <b>Dr. Joachim von Amsberg</b> <b>Prior roles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vice President, Development Finance of the WB</li> <li>Vice President for Operations Policy and Country Services, WB</li> <li>Country Director for Indonesia and Philippines</li> </ul>	<b>Chief Admin Officer</b> <b>Dr. Luky Eko Wuryanto</b> <b>Prior roles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deputy Coordinating Minister for Infrastructure, Indonesia</li> <li>Senior positions in Indonesian government for over 20Y</li> </ul>	<b>General Counsel</b> <b>Mr. Gerard Sanders</b> <b>Prior roles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>General Counsel of IFAD and Deputy General Counsel of EBRD</li> <li>Qualified to practice law in New Zealand, State of Victoria, Australia, and England; Chartered Accountant (NZ)</li> </ul>	<b>Chief Risk Officer</b> <b>Dr. Martin Kimmig</b> <b>Prior roles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Former MD of The Rock Creek Group, covering EM equities</li> <li>24-year career at the World Bank Group, in particular the IFC's investment operations and risk management departments</li> </ul>
<b>Senior Staff</b>	<b>Chief Officer</b> <b>Mr. Huan Chen</b>	<b>Compliance, Effectiveness &amp; Integrity Unit</b> <b>Mr. Hamid Sharif</b>	<b>Communications &amp; Development</b> <b>Ms. Laurel Ostfield</b>	<b>Treasurer</b> <b>Mr. Søren Elbech</b>	<b>Controller</b> <b>Mr. Jae-Hoon Yoo</b>	<b>Strategy, Policy &amp; Budget</b> <b>Ms. Quan Zheng</b>	
	<b>Investment Operations I</b> <b>Ms. Supee Teravaninthorn</b>	<b>Investment Operations II</b> <b>Mr. Yee Ean Pang</b>	<b>Investment Operations III</b> <b>Mr. Dong Ik Lee</b>	<b>Information Technology</b> <b>Ms. Jianping Huang</b>	<b>Human Resources</b> <b>Mr. Daniel Shim</b>	<b>Facilities &amp; Administration Services</b> <b>Ms. Dan Yang</b>	

<sup>12</sup> Una constituency è un raggruppamento di paesi che (generalmente a turno) esprime un direttore esecutivo che rappresenta non un singolo paese, ma la pluralità dei paesi che lo hanno nominato.



## Il presidente

Il Presidente dell'AIIB deve essere, da Statuto, cittadino di un paese membro regionale. Questa caratteristica è comune anche allo Statuto dell'ADB e di altre Banche Multilaterali Regionali. Il Presidente è eletto dal Consiglio dei Governatori con almeno il 75% dei voti (super maggioranza); Il requisito della super maggioranza, assicura che il candidato eletto abbia un consenso molto largo ed un sostegno ampio da parte degli azionisti.

Questa disposizione, in linea teorica, potrebbe consentire a uno o pochi azionisti di esercitare un potere di veto. Detto questo è bene ricordare che ci sono consuetudini non scritte sulla nazionalità dei vertici di molte BMS, tra le quali vale la pena menzionare Banca Mondiale (USA), Fondo Monetario Internazionale (Europa) e ADB (Giappone), pur non essendoci poteri di veto in gioco. Il Presidente AIIB può restare in carica per due mandati.

### Box 1.1: Il Fondatore e Presidente della AIIB



Foto credit: Bloomberg Markets

#### Jin Liqun, un presidente anglofilo

Sessantanove anni, originario della provincia orientale del Jiangsu, Jin Liqun, come molti in Cina, ha avuto un percorso formativo originale che lo ha portato dall'insegnamento di lingua e letteratura inglese e americana (che costituisce una delle sue più grandi passioni) alla finanza internazionale.

Ha scritto saggi su William Faulkner, grande estimatore di Washington Irving e Ralph Waldo Emerson, durante le interviste può capitare sentirlo citare D.H. Lawrence e Milton. Come molti della sua generazione durante la rivoluzione culturale di Mao Zedong, Jin trascorse parte della sua gioventù nella Cina rurale dove trascorse tre anni coltivando riso ed insegnando inglese nella scuola locale.

Nel 1980, con la riapertura delle università dopo la rivoluzione culturale, si è laureato con Master of Arts in lingua e letteratura inglese. Successivamente, dal 1987 al 1988, è stato *Hubert Humphrey Fellow* presso l'*Economics Graduate*

*Program* dell'Università di Boston. Oltre all'inglese, che parla perfettamente, è fluente in francese.

All'inizio degli anni ottanta entra nell'ufficio del direttore esecutivo cinese presso la Banca mondiale a Washington, diventando direttore generale di un dipartimento e poi alternate executive director per la Cina presso il gruppo World Bank. Nel 1998 diventa vice ministro delle finanze della Repubblica Popolare Cinese. Dal 2003 al 2008, Jin è stato vicepresidente della Asian Development Bank (ADB), responsabile dei programmi per l'Asia meridionale, centrale e occidentale e delle operazioni del settore privato. Dal 2008 al 2013 Jin Liqun è stato in seguito presidente del Supervisory Board del fondo sovrano cinese "China Investment Corporation"

Nell'ottobre 2014 diventa Segretario Generale del Comitato Multilaterale ad Interim per la creazione della AIIB, di cui diventa presidente designato e successivamente, nel gennaio 2016, presidente effettivo. Jin Liqun è professore a contratto e consigliere di dottorato presso la Foreign Studies University di Pechino e l'Università di Nankai.



Ogni mandato dura cinque anni. Il limite dei due mandati si ritrova anche negli statuti della AfDB e della Banca Mondiale.

I poteri del Presidente derivano dal duplice ruolo di amministratore delegato della AIIB e Presidente del Consiglio dei Direttori Esecutivi. Come amministratore delegato della Banca, il presidente è "capo del personale della Banca" e dirige, sotto la guida del Consiglio dei Direttori Esecutivi, l'attività ordinaria della Banca. Altri specifici poteri riservati al Presidente includono la responsabilità per l'organizzazione, la nomina e il licenziamento di funzionari e personale amministrativo (in conformità ai regolamenti della Banca) e la preparazione del bilancio amministrativo da presentare al Consiglio dei Direttori Esecutivi per approvazione. Come già osservato, il Consiglio dei Direttori Esecutivi può delegare autorità al Presidente per alcune decisioni operative sulla base del cd. *Bank Accountability Framework*. Per i **Vice Presidenti** lo statuto della AIIB prevede che siano selezionati sulla base di un processo trasparente e meritocratico; I Vicepresidenti sono nominati dal Consiglio dei Direttori Esecutivi sul raccomandazione del Presidente, come nel caso della ADB, BERS e Banca Mondiale.

Molti commentatori hanno attribuito il successo iniziale della Banca (ed il rispetto che si è conquistata in questi primi tre anni di attività), alla caratura internazionale e al prestigio personale di cui gode l'attuale presidente, Jin Liqun. La prova effettiva sul mantenimento dei rigorosi standard internazionali della Banca si avrà soltanto quando verrà scelto il suo successore, cosa che non dovrebbe avvenire nell'immediato visto che l'attuale presidente è ancora nel pieno del suo primo mandato.

## IL MANAGEMENT DELLA AIIB

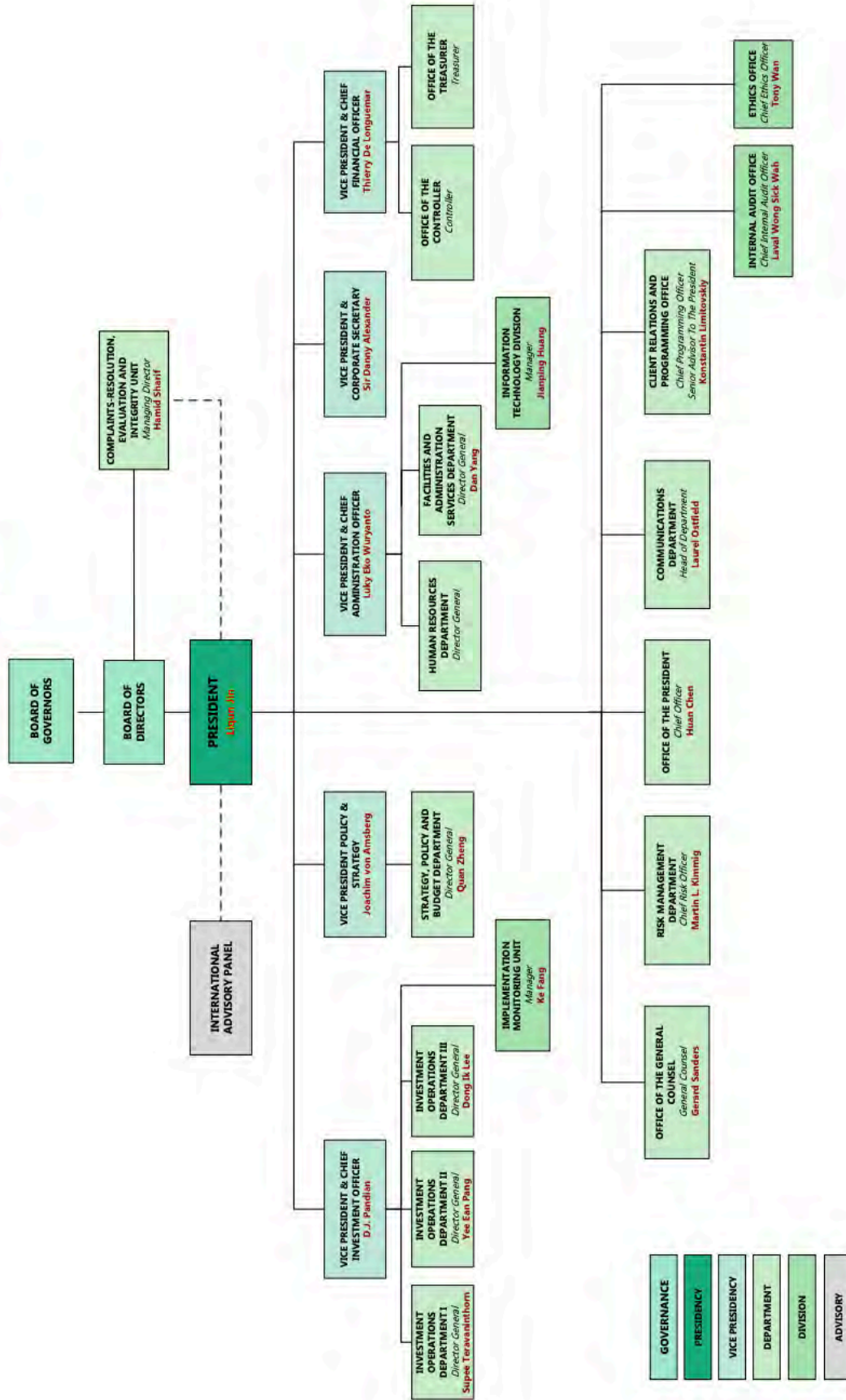
Il management della Banca è composto da cinque vice presidenti, un *General Counsel*, un *Chief Risk Officer* ed un *Chief Programming Officer*. Ci sono inoltre sei direttori generali, cinque capi dipartimento. È interessante notare come tre dei cinque vice presidenti siano europei. Nessun italiano figura tra le posizioni apicali della Banca, né tra i vice presidenti né tra i *senior managers*.

## CONCLUSIONE

In conclusione si può affermare che la AIIB ha mantenuto un modello di governance ispirato alle esperienze delle più note BMS, ma introducendo elementi di innovazione e flessibilità per consentirle di rispondere ai cambiamenti del tempo, senza obbligarla a modifiche statutarie. In termini di struttura legale, lo statuto AIIB presenta ampi margini di flessibilità. Se infatti si rendesse necessario un emendamento allo Statuto, la procedura richiede una decisione del Consiglio dei Governatori a maggioranza qualificata senza richiedere un ulteriore processo di approvazione nell'ambito delle procedure interne di ciascun paese membro. In conclusione si può affermare che la *governance* di AIIB presenta sia elementi della tradizione, seguendo l'esempio delle BMS più consolidate, sia elementi di innovazione frutto dei tempi nella quale è stata costituita.

# AIIB Organizational Structure

January, 2019



# CAPITOLO 2

## I FINANZIAMENTI



## 2. FINANZIAMENTI, PROGETTI E FORME DI INVESTIMENTO

In questi primi tre anni di attività la AIB si è contraddistinta soprattutto per il gran numero di co-finanziamenti realizzati in collaborazione con altre Banche Multilaterali di Sviluppo. La sfida per i prossimi tre anni è l'aumento dei progetti "stand alone" e l'aumento dei finanziamenti privati.

Il primo articolo della Carta (Statuto) dell'AIB recita che il principale obiettivo della Banca è "promuovere uno sviluppo economico sostenibile, creare ricchezza e migliorare la connettività infrastrutturale in Asia tramite investimenti in infrastrutture e altri settori produttivi"<sup>14</sup>.

Il riferimento ad uno sviluppo economico "sostenibile" evidenzia l'importanza che gli elementi ambientali e sociali hanno assunto nelle recenti dinamiche dello sviluppo globale. Mentre il riferimento al miglioramento della *connettività infrastrutturale* va interpretato in un'ottica molto ampia e copre diversi tipi di connettività: sia quella fisica ma anche quella digitale per esempio. Il settore infrastrutturale è del resto abbastanza vasto e generico da poter accogliere diversi tipi di investimenti. Infine, come evidenziato nel preambolo, gli

investimenti della AIB non sono limitati al solo settore infrastrutturale ma possono includere investimenti anche in altri "settori produttivi"<sup>15</sup>. Questa dizione può consentire alla Banca di poter un domani finanziare progetti in un ventaglio di settori decisamente più ampio di quello prettamente e propriamente infrastrutturale. Ma è importante notare come gli altri "settori produttivi" denotino una categoria residuale, quasi eventuale. Mentre il fulcro principale dell'attività della Banca rimane la connettività infrastrutturale.

### Destinazione degli investimenti

Gli investimenti in infrastrutture, così come quelli in altri settori produttivi, devono mirare allo sviluppo, a creare ricchezza e migliorare le infrastrutture in Asia. Ma lo statuto AIB non specifica che gli investimenti debbano essere realizzati necessariamente *in* Asia.

<sup>14</sup> AIB Article 1-1.

<sup>15</sup> Il concetto di settore "produttivo" trova rispondenza negli statuti di altre BMS e ha avuto probabilmente la sua origine negli accordi di Bretton Woods e al timore che le istituzioni ivi istituite potessero finanziare attività non-produttive come ad esempio guerre, budget deficit o rifinanziamento di vecchi debiti.

## OPERAZIONI DI INVESTIMENTO

Finanziamenti approvati dall'inizio delle attività - \$ 7.94 miliardi



Per quanto consentito dai limiti delle *operational policies*, la Banca potrebbe decidere di approvare finanziamenti anche a beneficio di soggetti localizzati al di fuori della regione asiatica<sup>16</sup>, purché in linea con la *mission* e le sue priorità istituzionali. Le valutazioni sulla rispondenza o meno di un investimento al di fuori dell'area asiatica allo scopo e funzioni della Banca è materia riservata al Consiglio dei Direttori Esecutivi. Come enunciato in vari *road show* dai propri funzionari la AIIB "concentra la propria attenzione su paesi a basso reddito, ma non si limita solo a quelli<sup>17</sup>. In pratica nulla vieta alla AIIB di finanziare progetti infrastrutturali anche in paesi ad alto reddito, in teoria persino a paesi del G7.

La priorità tuttavia rimane sui paesi a basso reddito e la prima operazione di investimento localizzata in un paese membro "non-regionale" è stata realizzata in Egitto per il

progetto *Egypt Round II Solar PV Feed-In Tariffs Program*, che prevedeva la costruzione di 11 centrali fotovoltaiche *greenfield* che sono state puntualmente realizzate e sono oggi operative. Il *board* dell'AIIB ha approvato questo finanziamento con la seguente motivazione "*in quanto contribuisce ad incrementare la capacità dell'Egitto di produrre energie rinnovabili e contribuirà a posizionare il paese come hub energetico regionale, che avrà benefici economici per l'intera regione*". Motivazione che per la verità a molti osservatori è apparsa abbastanza vaga e mancante di un nesso chiaro con il miglioramento di connettività *in* o *verso* l'Asia.

Il grafico in alto illustra settori e paesi di destinazione dei progetti finanziati dalla AIIB dall'inizio della sua attività fino ad oggi. Si noti come il principale paese beneficiario dei finanziamenti della Banca, così come per la

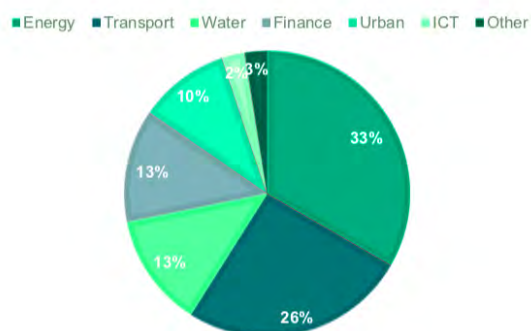
<sup>16</sup> Statuto Art. 11, paragrafo 1

<sup>17</sup> O per usare l'espressione originale: "*Attention to lower income countries but not restricted to those*".



Banca Mondiale e per la ADB risulti l'India. Seguita dall'Indonesia e dalla Turchia. Per quanto riguarda i settori si noti come energia e trasporti da soli costituiscano quasi il 60% del portafoglio investimenti della Banca.

### I PRINCIPALI SETTORI DI INVESTIMENTO



## Le Priorità Tematiche

I principi che governano le operazioni di finanziamento della AIB, le strategie di azione e la selezione dei progetti da finanziare si basano su tre priorità tematiche: a) Infrastrutture sostenibili; b) Progetti di connettività transfrontaliera; c) Mobilitazione del capitale privato.

### a) Infrastrutture Sostenibili

Per infrastruttura sostenibile la AIB intende la promozione di progetti infrastrutturali "verdi" e tutte quelle azioni di sostegno a favore dei *borrowers* che possano agevolarli nel raggiungimento dei loro obiettivi ambientali e di sviluppo. Con particolare riguardo al rispetto degli impegni previsti dall'Accordo di Parigi sul Clima e dal *Sustainable Development Goals* delle Nazioni Unite. E questa è certamente la priorità tematica nella quale la AIB ha avuto maggior successo, finanziando la quasi totalità

dei suoi progetti con grande attenzione alla sostenibilità ambientale: dal grande progetto di infrastrutture urbane e turistiche a Mandalika in Indonesia (con lo scopo di fornire infrastrutture di base sostenibili per creare una nuova meta turistica); fino al finanziamento delle undici centrali fotovoltaiche nel deserto egiziano.

### b) Connettività transfrontaliera

La connettività transfrontaliera riguarda invece tutti quei progetti infrastrutturali che connettono più paesi e/o regioni: dalle strade e ferrovie ai porti, aeroporti, oleodotti e telecomunicazioni. Ad oggi questa tipologia di progetti rappresenta ancora una frazione trascurabile nel portafoglio investimenti complessivo della Banca<sup>18</sup>. La sua realizzazione si è infatti rivelata più difficile del previsto<sup>19</sup>. In particolare lo sviluppo di infrastrutture transfrontaliere quali strade e ferrovie tra nazioni diverse richiede una politica coordinamento tra paesi, enti ed organizzazioni territoriali spesso assai diverse tra loro. Richiede inoltre un profondo lavoro di armonizzazione di procedure, regolamenti e standard spesso incompatibili. Per aiutare questa attività la AIB sta mettendo a punto l'utilizzo di un Fondo Speciale per sostenere la preparazione di progetti transfrontalieri, compresi quelli in paesi a medio reddito. Per il momento quindi la priorità in quest'area tematica è andata a porti e aeroporti, che pur rientrando nella categoria "transfrontaliera" vengono realizzate in un solo paese. Queste problematiche hanno fatto sì che la connettività *transfrontaliera* scivolasse dal primo al secondo posto nella lista delle priorità tematiche sulla conduttività. Il primo posto è stato ora assunto dai cd. *Trunk linkages*, tronchi di collegamento ovvero quei progetti

<sup>18</sup> Un esempio è la Trans Anatolian Natural Gas Pipeline (TANAP) progetto approvato dalla AIB nel 2016 e realizzato in co-finanziamento con Banca Mondiale, BEI, BERS e Partners privati quali la BP, BOTAS e banche commerciali private.

<sup>19</sup> Transport Sector Strategy: Sustainable and Integrated Transport for Trade and Economic Growth in Asia. AIB, Oct 2018.

infrastrutturali tesi ad eliminare l'annoso problema delle congestioni stradali tra i maggiori centri urbani e importanti aree di deflusso quali autostrade, raccordi stradali, tangenziali e ferrovie. Un elemento chiave per ottenere questo tipo di finanziamento è fare in modo che l'opera infrastrutturale proposta si inserisca all'interno network di infrastrutture pre-esistenti agevolando il collegamento tra le sue diverse parti. Il tema della connettività transfrontaliera è talmente centrale nell'immagine che la Banca ha di se, che costituirà il tema dominante del *Quarto Annual Meeting* della AIIB che si terrà a Luglio 2019 in Lussemburgo.

### c) Mobilizzazione del capitale privato

Oggi le principali fonti di finanziamento per le infrastrutture in Asia comprendono governi (70%), settore privato (20%) e Banche Multilaterali di Sviluppo (10%). La maggior parte - fino al 75% - dei finanziamenti del settore privato provengono dalle imprese, mentre il rimanente viene dagli investitori istituzionali. Le BMS in particolare sono molto attive sul settore infrastrutturale, che riceve circa il 70% di tutti i finanziamenti in Asia. Ma la continua pressione su risorse sovrane (garantite dagli Stati), significa che la strada da percorrere per ridurre il gap nel finanziamento di grandi opere infrastrutturali sostenibili risiede nella mobilizzazione dei capitali privati. In particolare l'obiettivo primario sembra quello di voler attirare i grandi investitori istituzionali, quali fondi pensione e fondi assicurativi che hanno strategie di investimento di lungo periodo e rischio contenuto.

A tal fine la Banca ha in corso di elaborazione una serie di strategie innovative per attirare capitali privati<sup>20</sup>. Queste strategie si basano su tre iniziative chiave messe a punto nel 2018

dalla Banca: "partner di AIIB", "lead di AIIB" e "AIIB crea mercati". Queste azioni, nelle intenzioni della Banca, dovrebbero favorire il massimo impatto sulla mobilitazione di capitali privati. Con il passare del tempo e l'esperienza acquisita sul campo, è previsto che si realizzeranno operazioni sempre più complesse ed in un ambiente operativo sempre più dinamico. "Abbiamo bisogno che investitori istituzionali e attori provenienti dal settore privato vengano al tavolo a collaborare con noi se vogliamo colmare l'attuale gap infrastrutturale in Asia", ha dichiarato il vicepresidente AIIB per la politica e la strategia Joachim von Amsberg. "L'AIIB ambisce a diventare l'istituzione di riferimento per catalizzare il capitale privato negli investimenti infrastrutturali nella regione asiatica, e la nostra nuova strategia ci guiderà al raggiungimento di questo obiettivo in modo graduale e sostanziale." Ad oggi purtroppo le operazioni di mobilizzazione del capitale privato sono ancora trascurabili e ben al di sotto di quanto inizialmente la Banca sperava di realizzare. Questo aspetto costituisce attualmente uno delle principali fonti di preoccupazione e frustrazione del management della Banca.

# LE TIPOLOGIE DI PRESITI

Lo statuto consente alla Banca di erogare finanziamenti in una pluralità di modi, tra i quali: concedere prestiti, investire nel capitale sociale di un'impresa e garantire, o come debitore primario o secondario, in tutto o in parte, prestiti finalizzati allo sviluppo economico.

Inoltre, la Banca può sottoscrivere, o partecipare alla sottoscrizione di titoli emessi da qualsiasi entità o impresa per finalità coerenti con il suo scopo.

La AIB eroga **prestiti sovrani**, ovvero a garantiti direttamente dal Paese beneficiario del prestito e **prestiti non-sovrani**, concessi ad entità non sovrane come imprese private, SOE (*State Owned Enterprises*) o PPP - *Private Public Partnerships*. A differenza di altre BMS, non eroga finanziamenti agevolati (*concessional finance*) ma finanziamenti a tassi di mercato. Accanto a queste due principali forme di prestito la AIB affianca altre due tipologie: investimenti di capitale (*equity loans*) ed emissione di garanzie. Quattro sono quindi le tipologie di prestito previste dalla Banca: Prestiti sovrani, Prestiti non-sovrani (privati), Investimenti di capitale (*equity investments*) e Garanzie.

## a) *Sovereign loans* (prestiti sovrani)

I prestiti sovrani erogati dalla AIB hanno una scadenza media fino a 20 anni e una scadenza con limite di massimo di 35 anni. La banca incoraggia prestiti sovrani co-finanziati. La Valutazione dei prestiti sovrani terrà in considerazione una valutazione approfondita

dei benefici dei progetti proposti, i suoi rischi e la capacità attuativa del *borrower*.

## b) *Prestiti non-sovrani*

L'AIB sta procedendo speditamente alla costituzione di un suo registro di prestiti non-sovrani. Seguendo un approccio basato su pratiche bancarie affidabili e consolidate. Secondo questo approccio i *borrowers* possono essere sia enti pubblici non-sovrani sia aziende private. I termini e le condizioni dei finanziamenti sono impostati su base commerciale e riflettono il rischio previsto per la AIB a condizioni di mercato. L'ammontare del prestito non-sovrano può arrivare al 35% del costo complessivo del progetto. Queste tipologie di prestiti possono essere erogati a beneficio di governi provinciali e/o a beneficio di municipalità; imprese di proprietà statale; imprese del settore privato. Varie tipologie di finanziamento: *project finance*; *mezzanine debt and equity*; Il *mezzanine financing* è una forma di finanziamento ibrida (debito ed equity) che conferisce alla Banca il diritto di convertire il credito non pagato in una partecipazione azionaria nella società debitrice.

### c) Investimenti di capitale

L'AIIB generalmente prende in considerazione solo quegli investimenti azionari i cui termini reputa equi, dove c'è una chiara exit strategy e dove ci si può attendere un tasso interno di ritorno sull'investimento accettabile. Si ricordi inoltre che la partecipazione azionaria della Banca non può superare il 10% del capitale disponibile. Infine la Banca entra in gioco solo come investitore di minoranza e non cerca il controllo dell'entità finanziata o dell'impresa.

### d) Garanzie

La AIIB, nel corso della sua attività punta ad offrire garanzie. E' importante notare che i progetti che comportano garanzie vengono considerati, processati e monitorati dalla Banca allo stesso modo dei prestiti. E, ai fini della gestione delle esposizioni, le garanzie sono inserite nel bilancio della Banca, alla stessa stregua dei prestiti per intenderci.

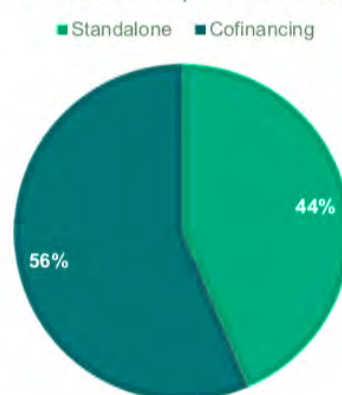
## Le operazioni di co-finanziamento

Particolare rilevanza assumono in questo ambito le operazioni di co-finanziamento portate avanti con altre BMS. A tal fine la AIIB ha firmato accordi di partnership per il co-finanziamento di progetti con tutte le principali BMS: il Gruppo Banca Mondiale, ADB, BERS, BEI, *African Development Bank*, *Islamic Development Bank*, *Inter-American Development Bank*, *New Development Bank*. A Maggio 2019 oltre il 50% di tutte le operazioni finanziate dalla AIIB sono avvenute in partnership con altre BMS, in particolare Banca Mondiale, ADB e BERS.

E forse non poteva essere altrimenti. Per molti versi la AIIB si trova ancora in una fase di *start-up* e la sua capacità di fare *origination*, (quell'insieme di operazioni che precedono

l'approvazione di un progetto da parte del *board* della Banca) è ancora limitata. Fare *origination* richiede infatti delle competenze e delle risorse umane (geologi, ingegneri, tecnici) che non è facile acquisire in breve tempo. In media per espletare le quattro fasi dell' *Origination* di un progetto - identificazione, preparazione, valutazione e trattativa con il *borrower* - ci possono volere dai 18 ai 24 mesi.

COFINANCING VS. STANDALONE BY NUMBER OF PROJECTS (PERCENTAGE)



Non sorprende pertanto che per molti progetti la AIIB abbia scelto fin dall'inizio la strada del co-finanziamento avvantaggiandosi dell'attività di *origination* (dalla *due diligence* al *credit assessment*) portata avanti da banche multilaterali di sviluppo più strutturate. La AIIB conta infatti appena 250 dipendenti (di cui 2 italiani) contro gli oltre 4,000 della ADB e gli oltre 14,000 del Gruppo Banca Mondiale. Le operazioni di co-finanziamento hanno consentito alla AIIB di partire rapidamente con le proprie attività e di entrare a regime nel giro di pochi mesi, al contrario della BERS ad esempio, che a suo tempo impiegò diversi anni per realizzare il suo primo investimento. Quando il progetto avviene in co-finanziamento con un'altra BMD è di solito riportato in fondo al *Project Summary*. Generalmente in questa sezione si specifica che i criteri e le metodologie relative alla gestione del progetto saranno quelle della BMS co-finanziatrice.

## Esempio di clausole e previsioni di co-financing

*Il progetto proposto sarà cofinanziato con la World Bank / IDA (WB). La AIIB concorda che le politiche e le procedure ambientali e sociali applicabili al Progetto sono quelle della World Bank che si farà anche carico di verificare il rispetto di tali politiche e procedure nell'ambito della gestione del progetto. La Banca dichiara che tali politiche e procedure sono coerenti con gli articoli del proprio Statuto e con la propria politica ambientale e sociale ed i relativi standard; riconosce inoltre che sono state previste adeguate procedure di monitoraggio. AIIB e WB hanno inoltre concordato che adotteranno il meccanismo indipendente di responsabilità della World Bank per gestire eventuali richieste relative a questioni ambientali e sociali inerenti al Progetto proposto.*

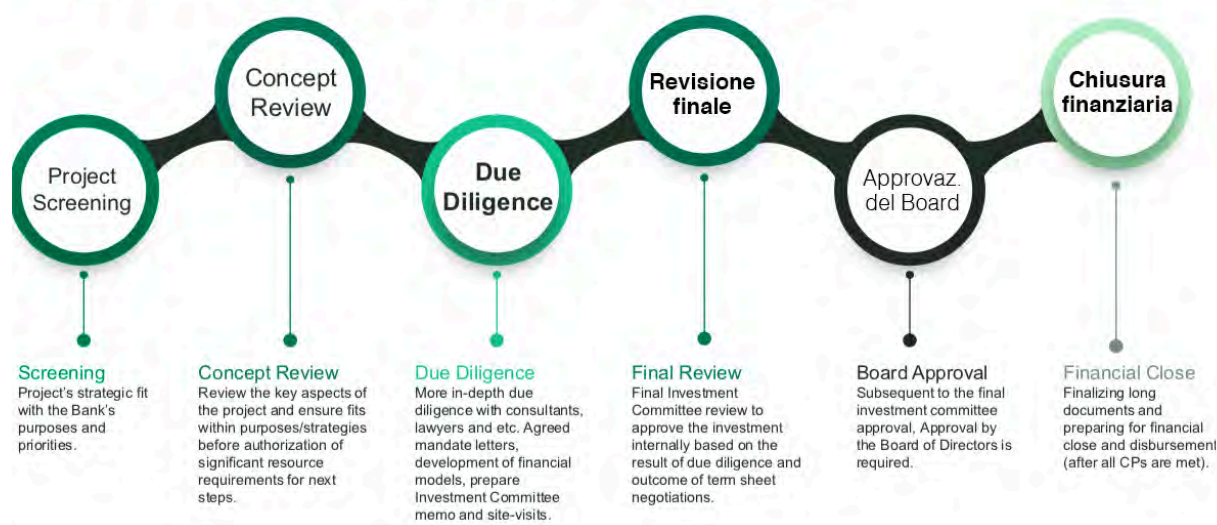


# IL PROCESSO DI INVESTIMENTO

Il ciclo di approvazione di un progetto sottoposto alla valutazione degli organi della Banca si compone di sei fasi distinte:

1. Screening del progetto; 2. Concept Review; 3. Due diligence;
4. Revisione finale; 5. Approvazione del board, 6. Chiusura.

## CICLO DI APPROVAZIONE DEL PROGETTO



La fase più rilevante di questo processo è certamente quella della *due diligence*. Il processo di *due diligence* si compone a sua volta di sette distinte fasi, di cui quattro attinenti alla sfera tecnico-commerciale (Finanza, Tecnica; Mercato; Legale) e tre alle tematiche etiche/ambientali (integrità; Ambiente; Procurement). Vediamole nel dettaglio.

### DUE DILIGENCE TECNICO-FINANZIARIA

Prevede un'approfondita analisi dei bilanci e documenti contabili dei proponenti del progetto e del *borrower* principale per gli ultimi 3 esercizi finanziari. Prevede inoltre un rapporto sul *credit rating* a lungo termine del proponente (se disponibile). Infine valutazione comparata del modello finanziario preparato dal cliente, in-house dalla Banca o da terzi parti (advisor, società di specializzata).

### Due Diligence Tecnica

Prevede un'analisi approfondita dello studio di fattibilità e bancabilità realizzato da consulenti tecnici affidabili e riconosciuti. In secondo luogo una valutazione dei principali rischi tecnici inerenti al progetto e relative soluzioni; costi del progetto, criticità, parametri di completamento e simili. Infine disponibilità di un consulente tecnico esterno (*Lenders' Technical Advisor - LTA*) per la valutazione tecnica complessiva e fase di monitoraggio.

### Due Diligence di Mercato

Prevede una analisi commerciale dei principali contratti di fornitura, proiezioni di mercato e tendenze. Una valutazione dei rischi di mercato e di possibili fattori mitiganti, criticità chiave nel mercato di riferimento (prezzo, quantità). Infine disponibilità di un consulente tecnico esterno (*Lenders' Technical Advisor - LTA*) per la valutazione tecnica complessiva e fase di monitoraggio.

### Due Diligence Legale

Attenta analisi di tutta la documentazione legale sulla base degli standard di prestito (LMA) e rispetto/compliance con i principi e la policy AIB. Una completa due diligence legale (corporate standing, proprietà, rischi legali) non può prescindere da un serio confronto con il consulente legale esterno dei proponenti del progetto per valutare tutte le compatibilità del progetto con leggi e regolamenti locali. Infine non può mai mancare il supporto di un consulente assicurativo.

## **DUE DILIGENCE ETICA/AMBIENTALE**

### Due Diligence Etica (IDD)

La due diligence etica (*Integrity Due Diligence* o IDD) consiste essenzialmente in una verifica sull'integrità, correttezza e buona condotta dei principali partner, fornitori e altri soggetti interessati dal progetto. In particolare si

analizzeranno eventuali pendenze processuali, precedenti condanne e/o cause in corso. L'AIB segue inoltre rigorosamente la procedura nota come *Know-Your-Customer* (KYC).

### Due Diligence Ambientale/Sociale

Si assicura che i progetti siano conformi alle politiche e all' Environment & Social (E&S) Framework di AIB. In particolare l'*Environment & Social Framework* dovrà sempre far parte della principali procedure operative nei progetti finanziati dalla Banca. Un riguardo particolare merita l'attenzione che detto framework pone alle popolazioni indigene e ad eventuali reinsediamenti involontari.

### Due Diligence sul Procurement

Cerca di assicurarsi che la selezione di beni e servizi avvenga a prezzi di mercato equi e che l'investimento di capitale sia effettuato in modo *cost-effective*. Nel caso in cui uno o più azionisti del borrower o di una delle sue affiliate, incluse le società madri e filiali sia anche un fornitore del progetto, la Banca si accerta che i costi preventivati siano in linea con i prezzi correnti di mercato e si attengano al preventivo originale dei costi stilato nei documenti relativi al progetto e che le condizioni del contratto siano giuste e ragionevoli (*fair and reasonable*). Per quanto riguarda le concessioni e le PPP (Partnership Pubblico-Privato) la Banca si assicura che le procedure di gara per la selezione del concessionario siano accettabili (trasparenti) per la Banca ed in linea con le migliori prassi e procedure del mercato e che tali criteri vengano rispettati anche nei contratti sottoscritti dal concessionario con i propri fornitori.

# RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE

Qualsiasi controversia tra le parti derivante dall'interpretazione del contratto di finanziamento tra la Banca ed il *borrower* che non sia risolta tramite accordo consensuale tra le parti, sarà risolta mediante ricorso a procedura di arbitrato secondo le disposizioni previste dal regolamento dell'UNCITRAL

Qualsiasi controversia o reclamo scaturente dal contratto di finanziamento tra la Banca ed il *borrower* dovuta a violazione, risoluzione o invalidità, che non sia stata risolta tramite accordo consensuale tra le parti, sarà risolta mediante arbitrato secondo le disposizioni previste dal regolamento arbitrale UNCITRAL (*The United Nations Commission on International Trade Law*) in vigore alla data della sottoscrizione dell'accordo di finanziamento.

In particolare ogni accordo di finanziamento sottoscritto dalla Banca sancisce che i diritti e gli obblighi delle parti derivanti dagli accordi legali sottoscritti, sono da considerare validi ed esecutivi in conformità a quanto disposto nei loro termini nonostante eventuali disposizioni contrarie derivanti dalla legge di singoli Stati e/o entità politiche territoriali. Nessuna delle parti dell'Accordo Giuridico sottoscritto, ha il diritto, in nessuna circostanza, di far valere la pretesa che le disposizione previste dall'Accordo siano invalide o inapplicabili. In particolare è previsto, salvo che le parti decidano diversamente, che il luogo di arbitrato dev'essere in Asia. La lingua da utilizzare nel procedimento arbitrale dovrà essere l'inglese e la legge che trova applicazione è la legge

internazionale. Tra le fonti accessorie da prendere in considerazione per questo scopo vanno incluse lo statuto della Banca (unitamente a qualsiasi trattato relativo agli obblighi reciprocamente vincolanti per le parti); le disposizioni di eventuali convenzioni e trattati internazionali generalmente riconosciute dalle parti; le regole di diritto consuetudinario applicabili agli Stati e alle organizzazioni internazionali quali le istituzioni finanziarie, a seconda dei casi; altre forme e disposizioni giuridiche derivanti da prassi internazionale che trovano applicazione nei rapporti tra Stati e le Banche Multilaterali di Sviluppo.

# CAPITOLO 3

## IL PROCUREMENT



## 3. IL PROCUREMENT E LE OPPORTUNITA' PER LE IMPRESE

Per partecipare alle gare finanziate dalla AIB, è importante conoscere le regole di *procurement* che governano l'assegnazione dei contratti, senza dimenticare un principio generale: la Banca, nella maggioranza dei casi, eroga i propri finanziamenti o *grants* ai governi dei singoli paesi che rispondono direttamente della gestione e assegnazione dei fondi.

In particolare l'ente appaltante locale (*implementing agency*) si incaricherà di realizzare tutte le fasi del processo di *procurement*, utilizzando le regole della AIB o il sistema eventualmente concordato con la Banca stessa. In generale il paese beneficiario (*borrower*) si farà carico di:

- Preparare la **strategia** ed i piani di *procurement*
- Predisporre il **capitolato tecnico** relativo alla gara
- Pubblicizzare il **bando di gara**
- Ricezione e **valutazione delle offerte**
- Assegnazione dei **contratti**
- Erogazione dei **pagamenti**
- Monitoraggio sul rispetto **dell'accordo legale** e del piano di *procurement*
- **Audit** del progetto

È quindi il paese o organizzazione beneficiaria del finanziamento (*borrower*), tramite le proprie stazioni appaltanti, che si occuperà dell'intero ciclo e delle varie fasi del *procurement*. Detto questo è importante ricordare che il paese beneficiario dovrà espletare tutte le funzioni menzionate più sopra seguendo rigorosamente i principi, procedure e prassi di *procurement* della AIB. La Banca effettua a tal proposito un controllo sia preventivo (*ex-ante*) che successivo (*ex-post*) una volta che il progetto è stato completato. Il mancato rispetto di uno o più requisiti della *procurement policy o principles* della Banca può avere gravi ripercussioni per il paese beneficiario come essere inseriti in una **Black List** comune a molte BMS ed essere pertanto esclusi da possibili finanziamenti futuri.

### **Principi e Procurement Policy**

I principi di *procurement* della AIB sono improntati alle più recenti e moderne pratiche di *procurement* adottate dalle maggiori BMS, *in primis* Banca Mondiale e ADB.



L'avvio della AIB è coinciso con un periodo in cui le principali Banche Multilaterali di Sviluppo avevano appena finito di varare importanti riforme ai rispettivi sistemi di *procurement*. Nel 2016 la Banca Mondiale ha finalmente adottato un nuovo *procurement framework*, frutto di un'attenta e approfondita revisione di procedure pregresse. L'anno successivo (2017) è stata seguita dalla ADB che ha implementato riforme analoghe.

Di conseguenza i principi di *procurement* della AIB, e le sue regole, riflettono questa evoluzione verso un sistema più flessibile, definito come "*principle based approach*" ovvero un approccio basato su alcuni principi di fondo. Questo approccio viene riassunto efficacemente tramite due locuzioni che ben sintetizzano lo spirito della riforma: "*fit for purpose*" (adatto allo scopo) e "*value for money*" (valore per soldi).

Un elemento importante nei principi di *procurement* della AIB, e che la differenzia da molti suoi omologhi, è il principio di *procurement* universale<sup>1</sup> (*universal procurement*) ovvero aperto ad imprese di ogni nazionalità a prescindere che queste siano appartenenti o meno ad uno stato membro della Banca.

Un altro elemento caratterizzante è la dichiarata preferenza per procedure di *Open International Competitive Bidding (ICB)* che si applica sia a tender e forniture finanziate con capitale ordinario della Banca che a quelle finanziate su risorse degli *Special Funds*. Analogo discorso vale per i destinatari dei finanziamenti della Banca (*recipients*). Questa filosofia di *procurement* si applica sia al settore pubblico (tramite prestiti sovrani) che al settore privato; nonché alle varie stazioni appaltanti (*implementing agencies*).

## Una terminologia (quasi) universale

Per poter partecipare con successo ai bandi di gara e tender indetti dalla AIB, così come per le altre Banche Multilaterali di Sviluppo, è essenziale familiarizzare con la terminologia tecnica, le abbreviazioni e gli acronimi. La comprensione di questa terminologia è fondamentale per evitare di incorrere in equivoci, incomprensioni ed errori che portano spesso all'esclusione o all'annullamento della propria offerta.

### ACRONIMI NEL PROCUREMENT

**ALPT** = abnormally low priced tender

**CPP** = core procurement principles

**CPS** = country procurement systems

**EoI** = expressions of interest.

**FfP** = fit-for-purpose.

**GPN** = general procurement notice.

**Implementing Agency** = Ente/stazione appaltante

**MDB** = multi lateral development bank

**National Language** = la lingua ufficiale o dominante nel paese destinatario dell'investimento.

**PCR** = project completion report

**PDS** = Project Delivery Strategy ovvero strategia di consegna di progetto approvato.

**PPP** = public private partnership.

**Recipient** = il beneficiario del finanziamento della Banca

**REoI** = request for expressions of interest.

**RFP** = request for proposals.

**RFQ** = request for quotations.

**STD** = standard tender documents

**ToR** = terms of reference.

**VfM** = value for money.

<sup>1</sup> Il principio di *universal procurement* è anche adottato dalla Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo (BERS)

## I principi di *procurement*

I seguenti principi o *Core Procurement Principles* ("Principi di base degli appalti") si applicano a tutti i contratti finanziati dalla AAIB per l'acquisto di beni, opere o servizi richiesti dal progetto.

### a) Economia

Il processo di *procurement* deve dimostrare che il costo complessivo del contratto per l'acquisizione di merci, opere e servizi, inclusi i costi del ciclo di vita del progetto, non compromettano l'esito del progetto.

### b) Efficienza

Il procedimento di *procurement* dev'essere adatto al risultato atteso tenendo in considerazione capacità di implementazione, vincoli temporali e costi effettivi.

### c) Efficacia

Il processo di *procurement* deve facilitare il raggiungimento degli obiettivi finali del Progetto, tenendo in considerazione le finalità socioeconomiche e di sviluppo del beneficiario.

### d) Equità e buona *governance*

La procedura di appalto dev'essere aperta, equa, trasparente e non discriminatoria; deve offrire opportunità di trattamento paritario per imprese e consulenti nella presentazione di offerte e proposte. Deve inoltre prevedere diritti e obblighi chiari tra i beneficiari del finanziamento da un lato e fornitori, appaltatori e consulenti dall'altro. Il processo di *procurement* dev'essere sempre allineato ai principi di buona *governance*.

### e) Value-for-Money ("VfM")

Il processo di *procurement* deve mirare a consentire al beneficiario di ottenere il massimo vantaggio dalle risorse assegnate. Questo vale non solo per i costi iniziali, ma per tutti quei costi inerenti la vita economica del progetto/prodotto, la sua qualità e soprattutto fare in modo che sia idoneo allo scopo. La tempestività della consegna è un altro elemento essenziale del VfM. In generale

questo principio dovrebbe mirare ad assicurare il raggiungimento dei vari obiettivi di sviluppo socioeconomico e ambientale del beneficiario. Il prezzo da solo infatti non è necessariamente un buon indicatore del VfM.

### f) Fit-for-Purpose (adatto allo scopo)

Per realizzare il principio del VfM, il processo di *procurement* deve assicurare che i metodi e le procedure di approvvigionamento adottate dal beneficiario, per la realizzazione del Progetto (insieme alla tipologia e modalità di supervisione della Banca), siano adatti allo scopo ("FfP"). Occorre pertanto fare in modo che le modalità di approvvigionamento riflettano adeguatamente i bisogni strategici e le eventuali particolari circostanze della situazione. Gli approcci standardizzati possono essere utilizzati per importi bassi, per le forniture a medio rischio o gli approvvigionamenti di minore complessità. Dove invece complessità, rischio e procedure di approvvigionamento siano complessi, l'approccio personalizzato (con documentazione e metodi ad hoc per la gestione delle transazioni) è da preferirsi in quanto teso ad assicurare la massima efficienza ed efficacia.

### g) Trasparenza

La Banca si impegna a garantire un elevato livello di trasparenza nell'ambito di ciascun progetto. La trasparenza durante il processo di *procurement* è un elemento chiave per ottenere esiti ottimali. A tal fine è necessario fornire informazioni sufficienti e pertinenti in modo aperto a tutte le parti interessate per consentire a tutti i partecipanti un controllo adeguato. In sostanza è bene ricordare, come richiamato al principio del capitolo, che i contratti, anche se finanziati dalla AAIB, sono stipulati con il singolo paese o organizzazione beneficiaria del prestito. La Banca svolge un ruolo di monitoraggio, volto ad assicurare che vengano seguite le procedure previste. Alla AAIB spetta la supervisione dei progetti (*prior e post review*)

ed il monitoraggio, nel rispetto di quanto contenuto nel *Loan Agreement* sottoscritto col paese e nel piano di *procurement*.

## Le procedure di procurement

Come anticipato all'inizio del presente capitolo, essendo la AIIB tra le ultime BMS ad essere state create, ha adottato direttamente le più moderne e recenti procedure di *procurement* mutuata dalle BMS di più lungo corso, in particolare la World Bank e la Asian Development Bank (ADB) dove sono state il frutto di una lenta evoluzione procedurale. Pertanto la AIIB ha adottato, fin dall'inizio, i principi e le procedure del *Procurement Framework* introdotti dalla Banca Mondiale a partire dal 2016 e più recentemente (2017) dalla Asian Development Bank (ADB). A questo punto occorre richiamare quanto accennato precedentemente ed approfondire alcuni elementi chiave di queste procedure.

### Value for Money

L'applicazione del principio "Value for Money" (VfM) risponde all'esigenza di trovare un punto di equilibrio tra flessibilità ed efficienza, con le dovute garanzie d'integrità. Il principio del *Value for Money* mira ad assicurare maggiore attenzione alla qualità tramite regole più flessibili. Questo principio è applicato in quattro fasi del processo di procurement:

#### 1) **Pianificazione.**

In questa fase, i paesi possono scegliere tra opzioni diverse riguardo al:

-Metodo di selezione dei partecipanti (*Request for Proposal*, *Request for Bid*, ecc.),

-Approccio al mercato: aperto, limitato, nazionale, *Open Procurement* (equivalente al ICB - *International Competitive Bidding*), questionario pre-qualifica, numero di fasi, eventuale negoziazione, ecc.

-Metodologia di valutazione (numero di buste, uso di pesi, ciclo di vita del costo, metodologie di prezzo). La scelta sarà tarata in base al contesto operativo del

progetto, come l'eventuale esistenza di rischi di cambio o situazioni di emergenza. Così, ad esempio, per mitigare rischi di cambio, si possono identificare meccanismi di aggiustamento del prezzo. Oppure, al fine di identificare le soluzioni migliori per il paese, si potrà adottare un dialogo competitivo (*Competitive Dialogue*) tra ditte pre-qualificate, prima di invitare solo alcune società a presentare un'offerta completa e finale.

#### 2) **Definizione dei requisiti.**

Specificando in maniera chiara le caratteristiche minime/massime di beni, lavori o servizi messi a gara, il paese influenza fortemente la corretta applicazione del principio. A tal fine, è fondamentale la scelta tra specifiche che si basino sul principio di conformità, con la descrizione dettagliata dei requisiti tecnici del prodotto e/o servizio e sulla performance attesa finale.

#### 3) **Elaborazione dei criteri di valutazione.**

Nella valutazione delle offerte, VfM comporta la selezione del miglior risultato al prezzo migliore, non necessariamente al prezzo più basso. La AIIB prevede due tipi di criteri: *Pass/Fail*, tramite l'identificazione dei requisiti minimi/obbligatori e una valutazione si/no. Questi criteri possono essere utilizzati nella valutazione preliminare dei requisiti formali delle proposte (come la presenza di tutti i documenti richiesti o la *bid security*) e nella valutazione dei requisiti minimi/obbligatori delle proposte (come, ad esempio, l'esperienza precedente in progetti simili). Il sistema dei pesi (o ponderato), si basa sull'attribuzione di un punteggio specifico per ogni criterio, a cui viene attribuito un peso in base all'importanza relativa. Questo sistema, che facilita la valutazione di aspetti qualitativi e tecnici, è utilizzato, soprattutto, quando il prezzo non è il fattore prevalente o quando i criteri non possono essere espressi in termini monetari. Come regola generale, la Banca utilizza il criterio

*pass/fail* per le *Requests for Bids* e una combinazione di *pass/fail* e pesi nelle *Requests for Proposals*. I criteri scelti devono essere identificati fin dall'inizio, per motivi di trasparenza e integrità e devono essere sufficientemente ampi per assicurare ai fornitori l'opportunità di dimostrare il valore della proposta.

#### 4) **Contract Management**

Per quanto riguarda il processo che permette al paese e all'aggiudicatario di rispettare gli obblighi reciproci al fine di raggiungere gli obiettivi quantitativi e qualitativi identificati nel contratto (rispetto dei tempi e budget previsti), il paese prepara un *Contract Management Plan*, con specifici indicatori di performance volti a monitorare l'esecuzione e lo stato d'attuazione dei contratti. Tale documento sarà utilizzato dalla Banca per valutare la performance complessiva dei contratti.

Alla luce di quanto esposto, si può notare come il *procurement* della AIIB non si discosta da quello delle altre BMS, in particolare la Banca Mondiale. E non potrebbe essere diversamente. In quanto la AIIB non potrebbe partecipare alle operazioni di co-finanziamento dei progetti che sta portando avanti con altre BMS se non condividesse con queste i fondamentali principi di *procurement*.

Una differenza da non dimenticare tra Banca Mondiale e AIIB sono le dimensioni degli uffici di procurement: a maggio 2019 il *procurement office* della AIIB era composto da soli quattro funzionari contro i 225 circa *procurement officers* della Banca Mondiale.

## LE SEI FASI DEL PROCESSO DI PROCUREMENT

Nella tabella della pagina seguente si riporta la suddivisione delle varie fasi del processo di *procurement* adottato dalla AIIB. Il processo di procurement è diviso in sei fasi distinte:

a) programmazione strategica; b) identificazione del progetto; c) preparazione; d) approvazione da parte del *board*; e) implementazione del progetto e completamento con relazione finale.

La fase di implementazione è quella che presenta le maggiori opportunità per i consulenti, siano essi individuali o imprese di consulenza. In questa fase sono necessarie una serie *expertise* e competenze tecniche non sempre disponibili tra il personale della Banca o nell'agenzia esecutiva del progetto del paese beneficiario.

Il monitoraggio della AIIB sull'implementazione del progetto e l'assistenza al team dell'agenzia incaricata dal paese beneficiario (*borrower*), non si limita solo alle verifiche periodiche effettuate sul campo con missioni in loco, di solito due volte l'anno. Il team di AIIB offre anche i suoi servizi di consulenza attraverso video o e teleconferenze.

Inoltre, l'ufficio per l'implementazione del progetto del paese beneficiario prepara rapporti mensili sullo stato avanzamento lavori, tra cui un rapporto sulla gestione ambientale e sociale. Tali relazioni evidenziano lo stato di avanzamento di ogni componente del progetto e le rispettive azioni. L'AIIB organizza anche workshop per il lancio di progetti sulle tematiche degli appalti e piani di attuazione relativi all'ambiente ed eventuali reinsediamenti delle popolazioni interessate (uno dei temi più delicati di ogni progetto infrastrutturale).



## IL PROCESSO DI PROCUREMENT: LE SEI FASI

<p>STEP 1</p>  <p>Strategic Programming</p>	<p><b>Programmazione strategica</b></p> <p>L'AIIB esamina le idee e le proposte di progetto presentate dai clienti, partner e altre parti interessate; cercando di trovare un punto di equilibrio tra beneficiari, settori, progetti sovrani e non sovrani. I progetti che soddisfino i criteri preliminari di selezione vengono inclusi nel piano di investimenti che sarà esaminato ed eventualmente approvato dal Comitato Esecutivo.</p>
<p>STEP 2</p>  <p>Project Identification</p>	<p><b>Identificazione del progetto</b></p> <p>Nella fase di identificazione, il potenziale beneficiario invia la documentazione pertinente al progetto proposto tramite un breve sommario del progetto e / o uno studio pre-rapporto di fattibilità preliminare. L'AIIB normalmente può richiedere ulteriori informazioni e chiarimenti. Una volta ricevuti i chiarimenti richiesti, se questi sono ritenuti soddisfacenti, per facilitare una valutazione più approfondita del progetto viene disposta una visita in loco tramite invio di funzionari ed eventualmente di tecnici della AIIB per una pre-valutazione più approfondita.</p>
<p>STEP 3</p>  <p>Project Preparation</p>	<p><b>Preparazione del progetto</b></p> <p>Durante questa fase, un team della AIIB e l'agenzia designata dal beneficiario lavorano a stretto contatto sulla definizione del progetto. Sarà effettuata una due diligence sui documenti iniziali per risolvere eventuali lacune individuate. A seguito della valutazione del progetto, il team AIIB preparerà un Project Document che definirà obiettivo e impatto del progetto, il costo stimato, il piano di finanziamento, i rischi del progetto e le misure di mitigazione. Successivamente, bozze di accordi di prestito e accordi di progetto saranno presentati al potenziale beneficiario per le trattative sulle condizioni di prestito.</p>
<p>STEP 4</p>  <p>Board Approval</p>	<p><b>Approvazione del Board</b></p> <p>Dopo i negoziati con il potenziale borrower, il project document viene sottoposto al Consiglio dei Direttori Esecutivi. A seguito dell'approvazione del Consiglio, il Project Document viene pubblicato sul sito dell' AIIB con il consenso del beneficiario. Dopo l'approvazione del Board, il Rappresentante del paese borrower, il Vice Presidente e Chief Investment Officer dell' AIIB firmano il contratto di prestito. Il prestito diventa effettivo solo dopo che siano state soddisfatte le condizioni di efficacia e, se del caso, e i requisiti legali (parere legale, ecc.).</p>
<p>STEP 5</p>  <p>Project Implementation</p>	<p><b>Implementazione del progetto</b></p> <p>L'AIIB predisporre tutte le attività propedeutiche durante questa fase per evitare ritardi nell'avvio del progetto. Si predispongono tutte quelle procedure per il reclutamento dei consulenti, per la selezione dei fornitori necessari a questa fase iniziale. Il paese beneficiario, tramite l'agenzia esecutiva del progetto, può assumere consulenti (per attività e servizi professionali quali progettazione, design, la preparazione di documenti di gara).</p>
<p>STEP 6</p>  <p>Project Completion and Evaluation</p>	<p><b>Completamento e valutazione del progetto</b></p> <p>AIIB redige un report di completamento lavori ( project completion report) entro 6-12 mesi dal completamento del progetto. Il report deve contenere informazioni sui risultati, la partecipazione ed il grado di raggiungimento degli obiettivi di sviluppo del progetto. La PCR fornisce inoltre un confronto tra gli impatti previsti dal progetto, e quelli effettivamente conseguiti, nonché le principali lezioni apprese (lessons learned) per farne tesoro in progetti futuri. Dopo l'approvazione del Vice Presidente e del CIO di AIIB, il PCR viene presentato al Board of Directors.</p>



# CONSIGLI OPERATIVI PER LE IMPRESE

**A differenza delle Banche Multilaterali di Sviluppo (BMS) più strutturate, la AIIB non si è ancora dotata di un sistema di risorse informative e formative per facilitare la partecipazione di imprese e consulenti alle proprie gare come ad esempio l'*Operational Consulting Opportunities* della Banca Mondiale.**

Oppure come la ADB che ha istituito un vero e proprio *Business Center online* per facilitare la partecipazione di imprese e consulenti dei paesi membri alle opportunità di business che finanzia.<sup>2</sup>

Detto questo, considerando che la maggior parte dei progetti finanziati dalla AIIB sono realizzati in collaborazione con altre BMS (soprattutto Banca Mondiale e ADB), trovano applicazione in questo caso disposizioni e consigli pratici richiesti per lavorare con queste istituzioni. Vediamone alcune.

**Organizzazione:** molte imprese, specie quelle di una certa dimensione, hanno generalmente un'organizzazione suddivisa per aree geografiche (EMEA, Asia, Americhe). Se non ancora presente, e le risorse lo consentano, è auspicabile che l'impresa destini almeno una

risorsa al monitoraggio dei progetti delle varie BMS per singola area geografica. La divisione Asia di detta impresa, dovrebbe poter avere una risorsa che effettui il monitoraggio costante di tutti i bandi finanziati nell'area asiatica da parte delle seguenti istituzioni: Banca Mondiale, ADB, BERS, NDB e AIIB.

**Informazione:** la conoscenza dei siti internet, la ricezione di email e newsletters o meglio ancora l'abbonamento a database professionali quali *Development Business* delle Nazioni Unite<sup>3</sup> ([devbuinsess.com](http://devbuinsess.com)) è requisito indispensabile per restare informati e aggiornati sulle opportunità derivanti dai progetti e/o dalle proposte di progetto in cantiere presso le varie BMS. Una buona conoscenza delle varie fasi del ciclo del progetto e dei principi che disciplinano l'aggiudicazione dei contratti costituisce il

---

<sup>2</sup> La ADB ha messo in piedi anche un sistema riservato esclusivamente ai consulenti, chiamato The Consultant Management System or CMS consultabile a questo link <http://cms.adb.org/>

<sup>3</sup> Sito internet delle Nazioni Unite che raggruppa tender e bandi di gara delle principali BMS

presupposto indispensabile per orientare la singola azienda nella propria strategia di approccio alla AIB.

**La pipeline:** oltre che a cogliere le opportunità contenute nei bandi, le *consultancies* italiane possono sfruttare ulteriori possibilità, proponendosi ben prima che un progetto venga “formalmente” approvato dal *Board*. Come visto parlando del ciclo di vita del progetto, prima che questo arrivi al *Board*, vi sono varie fasi tese alla definizione dei dettagli da parte della Banca e del governo locale. In queste fasi di *pipeline* vengono effettuati studi e analisi che, spesso, visto l'ammontare limitato, non vengono assegnati tramite gara.

**Contatti:** la conoscenza approfondita dei progetti e del loro ciclo di vita può consentire di anticipare la pubblicazione di una gara. In tale ottica, è fondamentale identificare, sin dalla pubblicizzazione del progetto il responsabile del progetto per conto della Banca (*Team*

*Leader*). Generalmente questa figura, insieme ai riferimenti per eventuali contatti, è indicata nel bando di gara pubblicato sul sito della Banca. Quest'ultimo svolge un ruolo di supervisione delle varie fasi di realizzazione del progetto e può essere contattato per informazioni. Per approcciare in maniera efficace il *team leader* di un progetto è necessario avere una buona conoscenza della lingua inglese e presentarsi in maniera semplice e sintetica, evidenziando le caratteristiche che si ritiene potrebbero far comodo nell'ambito della preparazione del progetto specifico. Sempre in quest'ambito è auspicabile contattare il responsabile del punto di contatto per l'Italia presso la AIB che ha sede presso l'ambasciata d'Italia a Pechino. Attualmente il responsabile del punto di contatto AIB è il dott. Fabrizio Costa, dirigente del Ministero dell'Economia e Finanze i cui riferimenti sono disponibili in appendice a questa pubblicazione e sul sito dell'Ambasciata d'Italia a Pechino.

## GLI INCONTRI CON LO STAFF DELLA BANCA

### DECALOGO DEI COMPORTAMENTI DA TENERE DURANTE GLI INCONTRI CON LO STAFF DELLA BANCA

Un buon modo per migliorare le possibilità di rendere più competitive le vostre offerte è chiedere un incontro con il funzionario incaricato del progetto (indicato nei documenti di *procurement* della Banca) o con i *procurement officers* della Banca. Non sempre le richieste di appuntamento vengono accettate. Ecco alcuni consigli di comportamento da tenere durante le riunioni con lo staff:

- 1) Mostrare competenza e **professionalità** nelle riunioni. Siate pronti a parlare in termini tecnici e a fornire esempi delle vostre competenze e lavori passati, in particolare il vostro lavoro nei paesi in via di sviluppo in Asia e nel Pacifico.
- 2) Nelle discussioni, mantenete gli **interessi** della AIB e del paese beneficiario sempre in prima linea. Se possibile, fornite esempi dei lavori tecnici svolti.
- 3) Portate al tavolo di discussione qualcosa di **innovativo** o di interessante che pensate possa aggiungere valore o migliorare il progetto AIB nel paese o nel settore beneficiario.
- 4) Evitare di manifestare rabbia o usare un linguaggio **conflittuale**, in particolare nelle riunioni di gruppo. Essere franchi e troppo diretti può a volte essere male interpretato.
- 5) Se non si è d'accordo con un funzionario della AIB, potete provare a richiedere un incontro con il suo **superiore** per risolvere il problema.
- 6) Non richiedere incontri per **questioni contrattuali** con i direttori generali, i vice-presidenti o addirittura il Presidente della AIB.
- 7) Tenere sempre un **biglietto da visita** e un CV a portata di mano.
- 8) Date **seguito agli incontri** con lo staff della Banca con una nota di ringraziamento, incluso un breve riferimento alla natura della discussione e qualsiasi documento promesso.
- 9) Fate le vostre proposte in maniera **concisa**. Siate i più concisi possibile. Andare dritto al punto. Non includere dettagli estranei non correlati ai **terms of reference** (ToR)
- 10) Menzionate nomi di **possibili partner** o possibili JV con imprese nel paese destinatario dell'investimento

**Networking:** così come per le altre banche multilaterali di sviluppo anche per l'AIB vale il principio che per una partnership fruttuosa e duratura con la Banca, l'attività di networking è fondamentale. Tale attività non dev'essere solo mirata all'aggiudicazione di una singola gara quanto a stabilire un rapporto franco e duraturo che porti ad un dialogo aperto e costante con i funzionari della AIB. A tal fine un suggerimento utile potrebbe essere quello di partecipare a selezionati eventi e seminari che la Banca e altre istituzioni organizzano periodicamente sulla propria attività. Un'occasione da non mancare è l'*Annual Meeting* della Banca che si tiene ogni anno in un paese diverso<sup>4</sup>. Questi meeting, contengono sezioni ed eventi collaterali generalmente aperti al pubblico dove imprese e consulenti nel settore delle infrastrutture (ma non solo) sono particolarmente incoraggiati a partecipare.

Questi eventi costituiscono forse l'occasione migliore per entrare in contatto con i funzionari della Banca.

Per farsi conoscere, l'azienda interessata ad operare in maniera stabile con la AIB può anche richiedere di avere alcuni incontri mirati a Pechino con i responsabili dei vari progetti. Non essendoci un direttore esecutivo per l'Italia residente a Pechino, si suggerisce (come anticipato precedentemente) in tali occasioni di voler contattare il responsabile del punto di contatto AIB per l'Italia presso l'ambasciata d'Italia a Pechino per chiedere sostegno e aiuto nell'organizzazione dell'incontro. Questi incontri selezionati sono più facili da ottenere nel caso in cui l'impresa che chiede l'incontro intenda proporre soluzioni particolarmente innovative o *case studies* potenzialmente interessanti per il management della Banca.

---

<sup>4</sup> L'Annual Meeting AIB per il 2019 si terrà in Lussemburgo il 12-13 Luglio.

# LA PRESENTAZIONE DELLE OFFERTE

Per quanto riguarda la presentazione delle offerte, nel rispondere al bando, l'azienda deve chiedersi come meglio venire incontro alle necessità a cui risponde il progetto. Si consiglia, quando possibile, una visita nel paese oggetto del bando.

È poi consigliabile identificare partner locali, al fine di costituire eventuali *joint ventures*. La proposta deve attenersi rigidamente alle specifiche tecniche contenute nel bando (per quanto riguarda lavori civili, beni e servizi) e a quanto richiesto dai *Terms of Reference* per i servizi di consulenza. L'esposizione della proposta progettuale deve enfatizzare, per quanto possibile, innovatività e vantaggi della metodologia proposta che costituiscono uno degli Elementi cardine del *Procurement Framework* della Banca. Fondamentale è poi proporre, dove richiesto, un **Project Manager** di alto profilo e un panel di esperti qualificati. L'offerta va presentata ricordandosi di farla sottoscrivere da un rappresentante autorizzato della società, assicurandosi che ogni documento rilevante come, ad esempio, eventuali accordi di *joint ventures* o lettere di referenza, siano incluse. Gli interessati devono presentare offerte che abbiano validità per il periodo indicato nella documentazione per l'offerta, così da consentire alla stazione appaltante (*implementing agency*) di portare a

completamento la fase istruttoria di valutazione delle offerte.

Per garantire un margine di copertura sul rischio di offerte non portate ad esecuzione, possono essere richieste offerte che prevedano un meccanismo di assicurazione su una predeterminata quota del valore dell'offerta. Le specifiche tecniche e gli standard adottati nelle offerte devono preferibilmente far riferimento a quelli in uso a livello internazionale, come quelli definiti dall'*International Standards Organisation* per i materiali, le attrezzature e le lavorazioni. Dove non disponibili, si potrà far ricorso agli standard nazionali del paese beneficiario. Occorre evitare l'uso di marchi commerciali per l'identificazione di prodotti da fornire e, qualora ciò non sia possibile, prevedere comunque l'aggiunta "o equivalente".

Una corretta presentazione dell'offerta richiede che tutte le condizioni del capitolato vengano rispettate. Se queste non sono chiare o appaiono incongruenti, in caso di necessità di

chiarimenti o incertezze, è sempre possibile inviare una richiesta di chiarimento all'*Implementing Agency*, mettendo in copia la Banca Mondiale, prima della scadenza dei termini per presentare la proposta. Se necessario, occorre adoperarsi affinché il testo venga emendato o, altrimenti, ottenere una nota di chiarificazione sulle condizioni della gara. Sebbene i tempi di gara siano spesso estremamente ristretti, questa iniziativa può avere un'importanza cruciale e condizionare il proseguimento della gara. Una volta che le offerte sono state presentate, la valutazione avviene sulla base dei documenti di gara ed ogni critica alla loro correttezza fatta a questo stadio risulta del tutto inutile. Quando si arriva alla fase finale, di apertura delle buste e valutazione delle offerte, vi sono alcune caratteristiche da rispettare:

- Tutti i prezzi, come gli eventuali sconti e l'eventuale *bid security* (garanzia), devono essere letti;
- Tutte le buste devono essere aperte;
- Tutta la procedura deve essere registrata e controfirmata dai *bidder* presenti. All'apertura delle buste, e dopo la lettura del prezzo dell'offerta, è di norma possibile stabilire chi sia l'offerente con il prezzo minore ("*lowest bidder*"), tuttavia è solo dopo la valutazione tecnica e di congruità delle offerte che si arriva all'individuazione dell'offerente più competitivo in termini sia di prezzo, sia di contenuti tecnici. Soprattutto a seguito della nuova riforma illustrata in precedenza e basata sull'applicazione del principio *Value for Money*, il *lowest evaluated bidder* è quell'impresa la cui offerta è sostanzialmente rispondente al capitolato, che presenta un prezzo vantaggioso e che offre la migliore soluzione tecnica.
- Nella selezione, avranno un peso importante anche le esperienze precedenti e la capacità di sottoporre proposte di alta qualità e nel rispetto dei tempi. A volte le imprese vengono squalificate prima che l'offerta possa essere valutata nelle sue caratteristiche tecnico-finanziarie, in quanto non rispondente al dettato del capitolato di gara. In particolare, talvolta vi è un'insufficiente attenzione per le procedure di presentazione dell'offerta. Queste mancanze possono essere involontarie, motivate dalla fretta di presentare l'offerta o basate sulla convinzione che si tratti comunque di mancanze minori e non tali da provocare l'esclusione dell'impresa dalla gara. Nella tabella sottostante si riportano alcuni degli errori più frequenti da evitare nel corso della partecipazione ad una gara finanziata dalla AIB (ma lo stesso vale per Banca Mondiale, Asian Development Bank e altre BMS).
- Errori da evitare: Offerta incompleta; *Bid security* insufficiente o mancante del tutto; Mancanza dei documenti di supporto; Scadenza della *Bid Validity*; Assenza di test reports, se richiesti dal bando; Assenza della firma partner della joint venture proposta; conflitto d'interessi.



## LA PREPARAZIONE DELL'OFFERTA

- **Studiare il capitolato:** è essenziale analizzare e capire bene gli obiettivi e la strategia di procurement che il *borrower* (paese beneficiario) sta utilizzando per selezionare l'offerta più vantaggiosa;

- **Criteri di Valutazione:** Esaminare attentamente i criteri di valutazione, in quanto questi criteri verranno utilizzati per determinare l'offerta più vantaggiosa. Se è possibile soddisfare o addirittura superare questi criteri, allora si hanno concrete possibilità di aggiudicarsi la gara. Se non si soddisfano è bene valutare attentamente se vale la pena partecipare.

- **Incontri:** partecipare agli incontri preparatori per l'offerta (se prevista) nella data e sede indicata dal *Borrower* nel documento di *procurement*.

- Per i servizi di consulenza - attenersi pedissequamente ai *Terms of Reference* ;

- **Specifiche tecniche:** Per le forniture di beni, lavori e servizi non-consulenziali è necessario attenersi il più possibile alle specifiche tecniche o l'offerta verrà squalificata;

- **Metodologia utilizzata:** laddove i criteri di valutazione richiedano una spiegazione sulla metodologia utilizzata per la consegna del progetto, fornire una spiegazione accurata sia dei processi che del livello di dettaglio richiesto;

- **Innovazione:** laddove i criteri di valutazione assegnino punti aggiuntivi per soluzioni innovative, fornire una descrizione del tipo di innovazione che si propone e di come il progetto potrebbe beneficiarne;

- **Personale qualificato:** proporre un forte Project Manager ed esperti qualificati;

- **Esperienza pregressa:** Citare un'esperienza tecnica rilevante realizzata in una regione simile a quella del progetto per cui si presenta l'offerta.

- **Partnership:** cercare di coinvolgere nella propria offerta società di consulenza e/o partner appartenenti al paese del *Borrower*; prendere in considerazione una joint venture;

- Non deviare dalle condizioni del documento di *procurement*;

- **Richiesta di chiarimenti:** se alcune disposizioni del documento di *procurement* non sono chiare o sono inaccettabili, inviare una richiesta ufficiale di chiarimento per iscritto al funzionario del paese beneficiario generalmente indicato nel documento di procurement e mettere in copia AIIB (nella persona del funzionario responsabile del progetto) prima della data di chiusura dell'offerta;

- **Condizioni:** non porre alcuna condizionalità, a rischio di esclusione;

- **Presentazione:** presentare un offerta professionale sia nella forma che negli aspetti tecnici, assicurandosi che contenga tutti i documenti e giustificativi richiesti, firmati dal legale rappresentante dell'impresa o persona da essa autorizzata;

- **Rivalutazione:** riesaminare attentamente i criteri di qualificazione e valutazione: la mancata soddisfazione dei criteri di qualificazione (inclusi i criteri di ammissibilità per le cd SOE o State-owned Enterprise or institution) determina elevati tassi di esclusione.

# ERRORI DA EVITARE

## Prima di inviare l'offerta

Gli errori riportati di seguito sono tra i più comuni che portano all'esclusione immediata dell'offerta. In particolare, per rendere valida l'offerta, è importante eseguire un approfondito controllo finale sui seguenti elementi prima dell'invio, assicurandosi che:

- **importo**, validità e testo della Bid Security (Garanzia) siano corretti;
- ci siano tutte le **firme** richieste siano esse del legale rappresentante o di persona autorizzata tramite valida procura.
- Nel caso di Joint Venture, sia allegato all'offerta il **contratto di joint venture**.
- siano incluse le referenze assicurandosi che siano pertinenti;
- Gli **sconti** siano indicati nella lettera di accompagnamento o in luogo appropriato come specificato nel documento di gara;
- Le buste siano **segnate correttamente**, distinguendo chiaramente la busta con "l'offerta tecnica" e quella con "Offerta economica";
- Puntualità: inviare l'offerta entro il **termine stabilito**. Offerte tardive non verranno accettate;
- Essere a conoscenza di possibili **proroghe**: potrebbe esserci una richiesta di estendere i periodi di validità dell'offerta e della bid security di diversi mesi, laddove, ad esempio, la valutazione delle offerte richieda più tempo di quanto originariamente previsto.

## **ALL'APERTURA DELLE OFFERTE**

*Durante la seduta pubblica di apertura delle offerte di norma avviene quanto descritto di seguito:*

- tutti i prezzi sono letti;
- tutti gli sconti sono letti;
- presenza e importo della Bid Security vengono letti;
- nessuna busta rimane chiusa;
- tutto quanto sopra è registrato correttamente per iscritto;
- il verbale è firmato da tutti i partecipanti alla gara presenti e dal rappresentante dell'agenzia appaltante del borrower.

# CONCLUSIONI

La AIB si trova ancora in una fase di post start-up, pertanto il numero di progetti approvato è ancora limitato. Di conseguenza le opportunità per le imprese sono considerevolmente minori rispetto a quelle offerte dalle BMS più consolidate. Detto questo la AIB presenta opportunità non dissimili da quelle di ogni altra banca multilaterale di sviluppo, come ad esempio, per restare nella stessa area geografica, la *Asian Development Bank* (ADB).

C'è tuttavia un'importante differenza: la AIB, essendo ancora in una fase di lancio, eroga la maggior parte dei suoi finanziamenti tramite forme di co-financing con altre istituzioni finanziarie. In sostanza la AIB fa ancora poca attività di *Origination*, ovvero di generazione del progetto, laddove sono necessarie diverse attività come gli studi di fattibilità e valutazioni di impatto ambientale che sono propedeutici all'approvazione del progetto e che precedono l'ingresso nella *pipeline*. I progetti che hanno origine e sviluppo interamente all'interno della struttura della Banca vengono denominati progetti "Stand Alone". *L'origination* è la fase dove spesso trovano maggiore impiego i consulenti, in quanto la Banca tende a ricercare al di fuori della propria struttura risorse e competenze che non ha al proprio interno. Facendo poca *origination* le possibilità offerte dalla AIB per consulenti e imprese sono oggettivamente minori rispetto a quelle offerte da istituzioni finanziarie più consolidate, tuttavia è fondamentale iniziare a posizionarsi, familiarizzare con le sue procedure per farsi

trovare pronti quando queste opportunità saranno mature.

Siamo ancora lontani dai numeri e dalle cifre che vedono le imprese italiane tra le protagoniste di assegnazioni di contratti di consulenza presso altre BMS, in particolare Banca Mondiale e ADB. Nell'anno fiscale 2018 (luglio 2017-giugno 2018), la Banca Mondiale ha assegnato 1.346 contratti di consulenza per un valore totale di circa 1,2 miliardi di dollari. Gli appalti affidati a consulenti o società di consulenza italiane sono stati 16, per un valore di 29,6 milioni di dollari, pari al 2,46 per cento del totale. L'Italia è al decimo posto per incarichi contrattuali tra i paesi membri della Banca Mondiale, dietro paesi come Francia, Canada, Stati Uniti, Paesi Bassi e Germania.

Mentre per quanto riguarda la ADB, all'Italia nel 2018 sono stati aggiudicati contratti di consulenza per un valore complessivo di circa 32,8 milioni di dollari al 4,72% dell'importo complessivo, posizionando l'Italia tra i principali fornitori di servizi consulenziali della ADB.

Per quanto riguarda la AIB sono tuttora poche le imprese italiane che hanno partecipato a gare / bandi indetti dalla Banca: un'impresa italiana è stata "*shortlistata*" per servizi di consulenza in Indonesia. Ed un'altra ha presentato offerta per un progetto importante in Turchia.

# CHECK LISTS

Per agevolare le imprese nell'elaborazione delle proprie offerte suggeriamo di consultare la seguente check-list messa a punto dalla World Bank e che può tranquillamente essere utilizzata prima di sottoporre le proprie offerte alla AIB. L'utilizzo costante di queste check-list aiuterà ad evitare di incorrere negli errori più comuni compiuti dalle imprese partecipanti alle gare delle BMS.

## Check List n. 1 - Preparazione dell'offerta

CHECK LIST	SPUNTARE
<i>Hai compreso appieno gli obiettivi del procurement?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Ti e' chiara la strategia di procurement adottata per la selezione dell'offerta più vantaggiosa?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Hai raggiunto o superato i criteri di qualificazione e valutazione oppure no?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Se prevista, hai segnalato l'intenzione di partecipazione alla riunione di pre-offerta organizzata dall'ente appaltante?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Per i servizi di consulenza: ti sei attenuto completamente ai Terms of Reference?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Per la fornitura di beni, lavori e servizi non-consulenziali, rispondono in modo sostanziale alle specifiche tecniche?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Hai evidenziato con chiarezza la metodologia che intendi utilizzare per la consegna del progetto? Se richiesto, hai proposto soluzioni innovative?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Hai proposto un Project Manager di esperienza ed esperti qualificati?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Hai citato pregresse esperienze tecniche e regionali pertinenti al progetto?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Stai coinvolgendo società di consulenza e/o partner del paese assegnatario del progetto?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Hai preso in considerazione la possibilità di una join venture?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Stai proponendo qualche deviazione rispetto alle condizioni del capitolato?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Hai ricevuto qualche chiarimento ufficiale, se richiesto?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Assicurati che nell'offerta non ci siano condizionalità</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Hai incluso tutti i documenti giustificativi?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>L'offerta è firmata da persona autorizzata?</i>	<input type="checkbox"/>



## Check List n. 2 – Controllo finale prima di inviare la proposta/offerta

CHECK LIST	Spuntare
<i>Bid Security: importo, validità e testo della garanzia sono corretti?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Firma: la persona che firma l'offerta è autorizzata da valida procura?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>JV: se realizzata, è allegato l'accordo di joint venture?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Referenza: sono incluse tutte le referenze?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Sconti: gli eventuali sconti sono indicati nella lettera di accompagnamento o nell'apposita sezione indicata dal capitolato di gara?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Buste: le buste sono state contrassegnate correttamente, utilizzando il termine "Offerta tecnica" o "Offerta economica" (Technical or Financial envelope)?</i>	<input type="checkbox"/>
<i>Ti e' completamente chiaro il come dove e quando sara' presentata l'offerta finale e hai dato disposizioni organizzative per soddisfare tutti i requisiti richiesti?</i>	<input type="checkbox"/>



# PROGETTI APPROVATI AIIB

## dal 2016 al 2019

PROGETTO	PAESE	SETTORE	Approvazione
<b>2019</b>			
Colombo Urban Regeneration Project	Sri Lanka	Urban	Apr 4, 2019
Reduction of Landslide Vulnerability by Mitigation Measures (RLVMM)	Sri Lanka	Altro	Apr 4, 2019
National Road 13 Improvement and Maintenance Project	Laos	Trasporti	Apr 4, 2019
Power System Upgrade and Expansion Project	Bangladesh	Energia	March 26, 2019
Asia: AIIB Asia ESG Enhanced Credit Managed Portfolio	Asia	Finanza	Dec. 18, 2018
<b>2018</b>			
India: Andhra Pradesh Urban Water Supply and Septage Management Improvement Project	India	Acqua	Dec. 07, 2018
Indonesia: Mandalika Urban and Tourism Infrastructure Project	Indonesia	Multisetoriale	Dec. 07, 2018
TSKB Sustainable Energy and Infrastructure On-lending Facility	Turchia	Finanza	Sep. 28, 2018
Sustainable Rural Sanitation Services Program	Egitto	Acqua	Sep. 28, 2018
Andhra Pradesh Rural Roads Project	India	Trasporti	Sep. 28, 2018
Strategic Irrigation Modernization and Urgent Rehabilitation Project	Indonesia	Acqua	June 24, 2018
Tuz Golu Gas Storage Expansion Project	Turchia	Acqua	June 24, 2018
National Investment and Infrastructure Fund	India	Finanza	June 24, 2018
Madhya Pradesh Rural Connectivity Project	India	Trasporti	April 11, 2018
Bangladesh Bhola IPP	Bangladesh	Energia	Feb. 09, 2018
<b>2017</b>			
Beijing Air Quality Improvement and Coal	Cina	Energia	Dec. 08, 2017
Broadband Infrastructure Project	Oman	Telecomunicazioni	Dec. 08, 2017
Bangalore Metro Rail Project – Line R6	India	Trasporti	Dec. 08, 2017
Metro Manila Flood Management Project	Filippine	Acqua	Sep. 27, 2017
Asia: IFC Emerging Asia Fund	Asia	Finanza	Sep. 27, 2017
Transmission System Strengthening Project	India	Energia	Sep. 27, 2017
Egypt Round II Solar PV Feed-in Tariffs Program	Egitto	Energia	Sep. 04, 2017
Gujarat Rural Roads (MMGSY) Project	India	Trasporti	Jul 4, 2017
Nurek Hydropower Rehabilitation Project, Phase I	Tajikistan	Energia	June 15, 2017
India Infrastructure Fund	India	Finanza	June 15, 2017
Batumi Bypass Road Project	Georgia	Trasporti	June 15, 2017
Andhra Pradesh 24x7 – Power For All	India	Energia	May 2, 2017

Natural Gas Infrastructure and Efficiency Improvement Project	Bangladesh	Energia	March 22, 2017
Dam Operational Improvement and Safety Project Phase II	Indonesia	Multisetoriale	March 22, 2017
Regional Infrastructure Development Fund Project	Indonesia	Multisetoriale	March 22, 2017
<b>2016</b>			
Trans Anatolian Natural Gas Pipeline Project (TANAP)	Azerbaijan	Energia	Dec. 21, 2016
Duqm Port Commercial Terminal and Operational Zone Development Project	Oman	Trasporti	Dec. 08, 2016
Myingyan Power Plant Project	Myanmar	Energia	Sep. 27, 2016
Tarbela 5 Hydropower Extension Project	Pakistan	Energia	Sep. 27, 2016
Slum Upgrading Project	Indonesia	Urban	June 24, 2016
National Motorway M-4 Project	Pakistan	Trasporti	June 24, 2016
Distribution System Upgrade and Expansion	Bangladesh	Energia	June 24, 2016
Dushanbe-Uzbekistan Border Road Improvement Project	Tajikistan	Trasporti	June 24, 2016



# CAPITOLO 4

## LAVORARE PER LA AIIB



## 4. LE OPPORTUNITA' DI IMPIEGO PRESSO LA AIIB

Infine un breve accenno sulle opportunità di impiego offerte dalla AIIB. La AIIB è attualmente in una fase di forte espansione ed è alla continua ricerca di professionisti con un'esperienza minima di cinque anni, e un curriculum ricco di esperienze, sia dal punto di vista professionale che accademico.

Una vasta conoscenza delle problematiche di sviluppo e un'esperienza di lavoro internazionale, meglio se in un'altra Banca Multilaterale di Sviluppo (BMS), rappresentano ovviamente un vantaggio.

In aggiunta alla perfetta padronanza dell'inglese, la conoscenza di altre lingue asiatiche costituisce (cinese *in primis*) ovviamente un *asset*. La selezione dei candidati è generalmente basata, ma non limitata, alla competenza tecnica, all'esperienza maturata nei settori di riferimento preferibilmente in un paese in via di sviluppo e al background formativo. Requisito indispensabile è ovviamente una perfetta conoscenza della lingua inglese, sia orale che scritta.

Una differenza di rilievo tra la AIIB e altre BMS riguarda la cosiddetta *open recruitment policy*, ovvero una politica di assunzioni aperta a risorse umane di ogni nazionalità (anche non membri della Banca) purché ovviamente sussistano le condizioni di eccellenza e competenza del candidato. Questa *policy* trova riflesso ad esempio nell'assunzione di risorse umane e professionisti appartenenti a paesi

che non sono membri della Banca, come testimoniato dalla presenza di funzionari provenienti da Stati Uniti, Colombia e Giappone (nessuno di questi tre paesi è attualmente membro della Banca).



A Giugno 2019 la Banca aveva uno staff di circa 250 dipendenti, tra i quali si contano due soli italiani. La Banca è attualmente in una fase di forte espansione per cui è un ottimo momento

per farsi avanti e sottoporre la propria candidatura per una delle molteplici **vacancies** pubblicizzate quotidianamente sul sito della Banca<sup>1</sup>.

A differenza di istituzioni analoghe più consolidate, la AIIB non ha *regional offices* o sedi di rappresentanza nei suoi paesi membri. Questo fa sì che tutte le opportunità di impiego della Banca si concentrino presso il quartier generale di Pechino. L'unica eccezione è rappresentata dalle assunzioni temporanee di consulenti che possono essere brevemente impiegati presso il paese beneficiario del finanziamento di solito per progetti di analisi tecnica e studi di fattibilità. Negli ultimi tempi, l'esigenza di rafforzare l'attività di *Origination* della Banca e generare più progetti "stand alone" (ovvero che non siano in co-finanziamento con altre BMS), ha fatto sì che una forte enfasi fosse posta su profili tecnici, quali tecnici, ingegneri, esperti di ingegneria dei trasporti e simili. Figure che sono essenziali non solo per assistere i potenziali paesi beneficiari nell'attività di preparazione del progetto ma anche per un'effettiva attività di valutazione e rendicontazione interna alla Banca.

## LA RETRIBUZIONE

Da un'approssimativa ricognizione effettuata presso figure professionali impiegate in diverse istituzioni finanziarie internazionali, si può affermare che i salari ed i benefit offerti dalla AIIB sono in linea, anche se generalmente inferiori, rispetto a quelli offerti da altre BMS come ad esempio la Banca Mondiale. Il costo della vita a Pechino è generalmente più contenuto rispetto a quello ad esempio di Washington, con la significativa eccezione delle scuole internazionali.

Un elemento da tenere in considerazione è che non tutti riescono ad adattarsi con facilità a vivere a Pechino. Tra le principali ragioni del turnover nel personale internazionale della Banca c'è il non riuscire ad adattarsi ad un ambiente ed una città non ancora internazionalizzata (come ad esempio Hong Kong o Shanghai) e dove non conoscere la lingua locale può risultare penalizzante, limitare significativamente le possibilità di integrazione e lo svolgimento delle piccole e grandi attività quotidiane. Detto questo, la AIIB offre al momento ottime possibilità di carriera in un ambiente dinamico ed internazionale. Il tutto in una struttura agile e non stratificata come molte delle BMS esistenti. La relativa giovane età della Banca offre inoltre grandi opportunità di mobilità interna.

## MODALITA' DI IMPIEGO

Esistono quattro modalità principali per entrare a far parte dello staff AIIB.

1. Le **Job Vacancies** pubblicizzate sul sito.
2. **YPP** - *Young Professionals Program*;
3. Le **Consulenze**;
4. Tirocini / **Internship**;

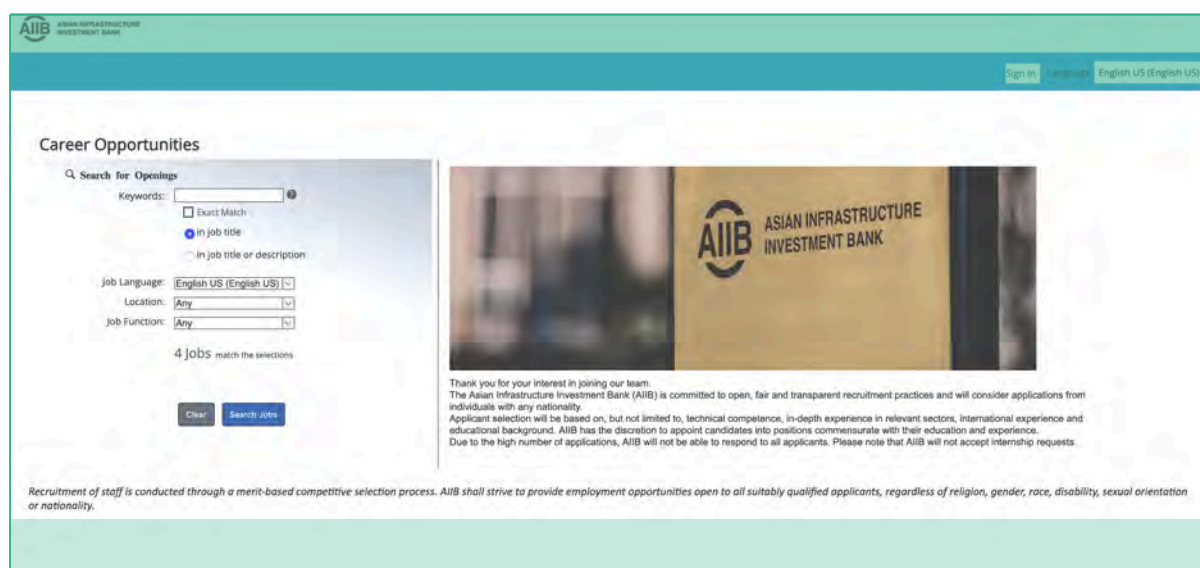
### Job Vacancies

E' importante ricordare che la Asian Infrastructure Investment Bank, non assume solo economisti, avvocati ed esperti in *project financing*, come si può constatare consultando la pagina delle *vacancies* sul sito la Banca. La necessita' di allargare le attività di *origination* sta spingendo la banca ad aprirsi a professioni più tecniche. La AIIB è alla ricerca, specie in quest'ultimo periodo, di profili professionali vari

---

<sup>1</sup> <https://www.aiib.org/en/opportunities/career/>





e diversificati ovviamente collegati con la sua mission di realizzare opere infrastrutturali. Un'esperienza pregressa in un'altra BMS costituisce indubbiamente un punto di forza per essere presi in considerazione dalla AIIB.

Considerando che per molti versi si trova ancora in una fase di post *start-up*, la AIIB trae grande beneficio dall'assunzione di personale con una pregressa esperienza in ambienti lavorativi simili alla propria. Questo aspetto è stato particolarmente premiante per la selezione di candidati nei primi due anni di attività durante i quali appunto, la maggior parte degli assunti avevano in curriculum pregresse esperienze in Banca Mondiale, ADB o simili. Altri titoli preferenziali sono ovviamente le esperienze sul campo nei paesi emergenti o in via di sviluppo. Aver ad esempio lavorato e/o vissuto per anni in uno di questi paesi, specie in attività tecniche o legate a tematiche di sviluppo. Un'altra esperienza premiante è quella effettuata in banche d'affari e/o studi legali internazionali; avere esperienze nella gestione o creazione di prodotti finanziari sofisticati o nella stesura di contratti complessi specie per grandi opere infrastrutturali.

Per essere selezionati è fondamentale attenersi il più possibile a quanto richiesto dalla Banca e seguire i passi descritti nel suo *career portal*<sup>2</sup>. La AIIB riceve ogni giorno un considerevole numero di domande e, al fine di procedere con la selezione in tempi ragionevoli, accetta solo domande presentate per le posizioni pubblicizzate e presentate utilizzando l'apposita *application form*, disponibile online.

Tra i requisiti di base per fare domanda, viene sempre richiesto: a) età massima di 60 anni al momento della presentazione della domanda; b) la domanda deve pervenire entro le 23.59 della *vacancy closing date* (ora di Pechino).

Per la presentazione della domanda, si suggerisce per prima cosa di identificare la *vacancy* d'interesse, poi leggere bene la *job description* completa per accertarsi che si possiedono tutti i requisiti richiesti. Dopo di che occorre effettuare la registrazione sul *career portal* della Banca, ottenendo le credenziali di accesso. Effettuare poi il log-in al proprio account e seguire i vari passi per presentare la propria candidatura.

<sup>2</sup> <https://career5.successfactors.eu/career?company=AIIB>

L'account consente non solo di presentare la propria candidatura per una determinata posizione ma permette anche di controllare lo status della propria *application*, aggiornare le proprie informazioni personali e ricevere via email notifiche circa l'apertura di nuove posizioni che soddisfino i criteri di ricerca impostati. Presentando la propria domanda online, dopo il log-in, al candidato viene richiesto di riempire un *application form*, divisa in alcune schermate. Una schermata fondamentale è quella in cui si richiede di compilare una lettera motivazionale o *Statement of Interest* per la posizione per la quale si intende fare domanda. Al riguardo, si suggerisce di scrivere in linguaggio chiaro e diretto i propri punti di forza e manifestare entusiasmo per l'opportunità pubblicizzata.

Nella schermata successiva viene anche data la possibilità di caricare un proprio curriculum vitae. Possono essere utilizzati vari formati di curriculum. Si consiglia di utilizzare un formato cv di stampo statunitense, due o tre pagine al massimo e tenerlo quanto più possibile sintetico e leggibile.

E' interessante notare che la selezione dei cv e la compilazione della *short-list* non viene realizzata internamente dalla Banca, tramite il suo reparto di HR, bensì da una società esterna. Da un lato infatti non ci sono ancora risorse sufficienti nel dipartimento HR della Banca per gestire e smistare la gran mole di *application* ricevute mensilmente. Dall'altro questa scelta potrebbe rientrare nell'idea più generale di mantenere un'organizzazione snella e agile (*lean*, per usare una delle tre parole chiave nello slogan della Banca) cercando - ove possibile - di dare in outsourcing le attività ritenute in

questa fase meno essenziali di altre. La società esterna provvede alla compilazione delle *short-list*, individuando 4-5 candidati per poi inviarla ai manager di riferimento. Qualora un candidato non sia entrato nella short-list, il manager di riferimento può chiedere alla società esterna una spiegazione circa l'esclusione di quel determinato candidato dalla short-list. Se la spiegazione della società esterna non è ritenuta soddisfacente, il manager della Banca può chiedere una rivalutazione del profilo, magari evidenziando caratteristiche da lui ritenute importanti che non sono state tenute nella dovuta considerazione nella fase di selezione. Se la motivazione scritta del manager appare convincente allora il CV escluso può venire inserito nella short-list dei candidati che verranno successivamente chiamati al colloquio. Sia i candidati ammessi, che quelli esclusi dalla short-list ricevono una mail automatizzata che li informa sull'esito della loro *application*.

Come detto sopra, per ogni *vacancy* viene compilata una *short-list* composta da 3-4 candidati, che vengono invitati per un'intervista finalizzata all'eventuale assunzione. E' bene, prima dell'intervista, informare il direttore esecutivo (o *l'alternate*) della propria *constituency* ed il responsabile del punto di contatto AIIB a Pechino<sup>3</sup>, che si è stati ammessi nella short-list. E' infatti prassi non scritta che i rappresentanti istituzionali dei candidati "shortlistati" si attivino per spingere le candidature dei candidati del proprio paese, specie se questi sono sottorappresentati all'interno dello staff della Banca. Solitamente passano alcuni mesi prima della formazione della short-list. Visitando il sito *Status of Your*

<sup>3</sup> Il punto di contatto AIIB presso l'ambasciata d'Italia a Pechino: [https://ambpechino.esteri.it/ambasciata\\_pechino/it/informazioni\\_e\\_servizi/fare\\_affari\\_nel\\_paese/l-asian-infrastructure-investment.html](https://ambpechino.esteri.it/ambasciata_pechino/it/informazioni_e_servizi/fare_affari_nel_paese/l-asian-infrastructure-investment.html)

*Application* è possibile controllare, in ogni momento, lo status della propria domanda.

## Young Professionals Program



Analogamente ad altre istituzioni finanziarie internazionali anche la AIIB dispone di un proprio *Young Professionals Program* (YPP). Questo programma ricalca abbastanza fedelmente l'impostazione seguita da altre BMS e rappresenta un ottimo canale di accesso per giovani laureati o con un master/Phd, che vogliano intraprendere una carriera internazionale nell'ambito dello sviluppo. Il programma è stato pensato per giovani motivati e altamente qualificati in settori quali economia, finanza, ingegneria, scienze sociali, ingegneria, urbanistica, ICT e altri. Per essere competitivi, i candidati devono dimostrare impegno per lo sviluppo, un percorso accademico di prim'ordine e possibilmente aver effettuato in un università riconosciuta internazionalmente.

Purtroppo in Cina non sono tuttora poco note le università ed i politecnici italiani, anche se di prim'ordine. Questo fa sì che spesso vengano privilegiati candidati che abbiano effettuato un percorso accademico presso università anglosassoni che godono in Cina di grande prestigio e riconoscibilità. A questo si unisce la convinzione che studi effettuati in un ambiente

accademico anglosassone forniscano maggiori garanzie circa la padronanza scritta della lingua inglese da parte del candidato prescelto<sup>4</sup>. Le selezioni sono assai competitive. Ogni anno, la AIIB riceve circa 2000 domande per un numero limitato di posizioni. In media, ogni anno sono assunti circa 10-12 giovani.

I requisiti minimi per essere ammessi al programma sono età massima trentadue anni; perfetta conoscenza della lingua inglese; conoscenza di altre lingue asiatiche (specie il cinese) costituisce titolo preferenziale; specializzazione in un settore rilevante per l'attività della Banca (economia, finanza, ingegneria dei trasporti, urbanistica); Almeno tre anni di esperienza professionale pertinente allo sviluppo o prosecuzione degli studi a livello di dottorato.

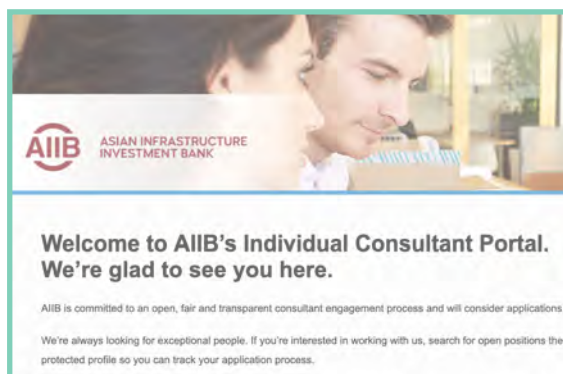
Ulteriori qualifiche considerate nel corso della selezione sono le seguenti: esperienze pregresse in un paese in via di sviluppo e competenze tecniche specifiche al settore delle infrastrutture. I profili ricercati dalla Banca variano di anno in anno in base alle esigenze.

Prima di inviare la propria *application* si consiglia di controllare la checklist condivisa sul sito web della Banca e assicurarsi di avere con sé tutti i documenti richiesti nella domanda. È infatti necessario completare la domanda in un'unica sessione, allegando tutti i documenti richiesti, senza possibilità di salvare il documento per integrarla successivamente con eventuali documentazione mancante. Un elemento di valutazione interessante rivela che la maggior parte degli assunti dalla Banca nell'ambito del YPP negli anni precedenti possedeva un PhD.

<sup>4</sup> A prescindere dal ruolo per cui si è assunti, una caratteristica trasversale di molte posizioni interne alla AIIB, consiste nello scrivere dettagliati rapporti tecnici in lingua inglese.

## Le Consulenze

A differenza di quanto avviene in altre organizzazioni finanziarie multilaterali la AIIB assume pochi consulenti. Ad oggi i contratti di consulenza stipulati dalla Banca sono praticamente trascurabili, specie se confrontate con quelle di altre BMS.



A titolo di esempio in Banca Mondiale circa il 25% del personale è assunto tramite contratti di consulenza. Si può affermare che una buona parte delle persone stabilmente impiegate presso la Banca Mondiale abbia iniziato il proprio percorso professionale proprio attraverso consulenze, anche di pochi giorni, che si sono via via trasformate in contratti sempre più lunghi, fino ad arrivare ad un **open-ended contract**. I contratti di consulenza, per le loro caratteristiche di flessibilità e rinnovabilità, si rivelano spesso assai utili in quanto consentono al senior management di testare le risorse sul campo, formandole per poi eventualmente assumerle in posizioni di ruolo. Uno dei motivi per lo scarso ricorso a consulenti esteri è legato al fatto che la AIIB fa ancora poca attività di **origination** che di solito è una delle attività dove più intenso è l'utilizzo dei contratti di consulenza. Questo aspetto sembra destinato tuttavia a cambiare nel corso del tempo, vista l'enfasi crescente posta dalla Banca sull'incremento dei progetti stand-alone. Le opportunità di consulenza sono pubblicate periodicamente sul sito della

Banca e consultabili al seguente indirizzo:

<https://www.aiib.org/en/.content/navigation/individual-consultant-opportunities>

## Internships & Tirocini

Il reclutamento per il programma di *Internship* alla AIIB avviene generalmente nei mesi di Dicembre e Gennaio di ciascun anno. Vengono selezionati uno o (al massimo) due candidati per paese. La durata dei tirocini varia dai tre ai sei mesi e hanno di solito inizio tra Marzo ed Aprile di ciascun anno per protrarsi fino alla fine dell'estate. Per i tirocini è riconosciuta un'indennità di \$60 dollari al giorno (l'indennità viene percepita anche nei week end e giorni festivi). Generalmente le tasse ed i costi per il visto sono a carico della AIIB. Per i tirocinanti selezionati che risiedono fuori Pechino, l'AIIB fornisce inoltre voli di andata e ritorno a Pechino in classe economica. Il biglietto aereo deve essere acquistato tramite l'agenzia di viaggio convenzionata con la Banca. Una cosa da tenere a mente è che i partner, coniugi o parenti stretti di personale impiegato presso la Banca non possono essere ammessi ai programmi di *internship* nè ad altre opportunità lavorative offerte dalla AIIB.

Per essere ammessi, i candidati devono possedere una laurea ed essere iscritti ad un programma di master o meglio ancora un Phd/ dottorato di ricerca a tempo pieno in materie attinenti l'attività della Banca, quali economia, ingegneria dei trasporti, *finance*, contrattualistica internazionale e simili. È necessaria ovviamente un'ottima conoscenza della lingua inglese. Il cinese non è necessario ma ove presente costituirà certamente un

vantaggio, così come una precedente (anche se limitata) esperienza lavorativa accompagnata da buone competenze informatiche. Da regolamento, coloro che hanno completato il programma di internship presso la Banca non possono essere assunti immediatamente dopo la conclusione dell'esperienza. Ma deve trascorrere almeno un anno. Detto questo, realizzare un internship presso la AIIB rappresenta certamente un indubbio vantaggio in vista di possibili colloqui di assunzione o partecipazione al programma di YPP (*Young Professional Program*). La domanda può essere presentata esclusivamente online tramite il sito della Banca consultando questo link:

<https://www.aiib.org/en/opportunities/career/job-vacancies/internship/index.html>.

Il numero di tirocinanti in questi primi anni di attività è stato abbastanza limitato, ma sta crescendo con il passare del tempo.

Nel corso del 2019 il numero di tirocinanti dovrebbe essere compreso tra le 20 e 30 unità. A tal fine, viene solitamente richiesto ai manager di presentare all'ufficio delle risorse umane le proprie richieste rispettivamente entro la fine di gennaio. Tutte le *applications* vengono inserite in un database dotato di motore di ricerca e finalizzato a facilitare la selezione del candidato migliore da parte del manager. Il periodo di *internship*, rappresenta generalmente un'ottima occasione per stabilire contatti che si potranno rivelare assai utili in futuro, alla fine del master o del phd. Si tenga presente che molti dei funzionari della AIIB, in base alla loro provenienza, hanno spesso conoscenze e contatti in molte altre BMS per cui può rivelarsi utile non solo per un'opportunità lavorativa all'interno della AIIB ma anche in altre banche multilaterali di sviluppo.

#### Box 4.1: Come prepararsi all'intervista con la AIIB

Vi sono molte pubblicazioni e articoli su come meglio affrontare le interviste di lavoro. Questi sono alcuni suggerimenti di buon senso basati su l'esperienza di chi è stato intervistato.

- Le interviste sono solitamente tenute da un panel composto di cui possono far parte anche esperti non appartenenti all'unità per la quale si è fatto domanda. A tal fine, è buona norma cercare di conoscere nomi e ruoli dei componenti del panel.
- È importante sapersi presentare in maniera chiara e in modo da valorizzare i propri punti di forza sin dai primi minuti dell'intervista. Solitamente la prima domanda è di carattere generale e mira ad acquisire una conoscenza del candidato e delle motivazioni che lo hanno indotto a partecipare alla selezione. Si suggerisce pertanto di provare, anche davanti a uno specchio, un discorso introduttivo del proprio profilo.
- Le domande variano ovviamente in base al profilo ricercato e all'esperienza del candidato. È bene però essere ben preparati sull'attività dell'Unità che ha pubblicizzato la posizione, soprattutto cercando di identificare solidi legami con le proprie esperienze.
- In aggiunta ai contenuti prettamente tecnici, è poi bene ricordare che la Banca punta su alcune competenze di base come: innovatività; creatività, integrità, etica, conoscenza, capacità di produrre risultati per i propri clienti, lavoro in team ed in un ambiente internazionale.
- In linea generale, si può inoltre affermare che, più le interviste sono per posizioni elevate, maggiormente si cercherà di selezionare candidati che, oltre a una solida preparazione di base, abbiano capacità di sintesi e visione strategica.
- Si consiglia di tenere bene a mente, nel corso dell'intervista, messaggi o parole chiave che si ritiene fondamentale utilizzare, al fine di fornire un quadro chiaro, non solo delle proprie capacità e competenze, ma anche delle motivazioni.
- Anche la capacità di ascolto è fondamentale. Comprendere bene tutte le componenti e sfumature delle domande può essere un elemento decisivo per stabilire una buona interazione con gli intervistatori.





# BIBLIOGRAFIA

---

## ARTICOLI, GIORNALI E MEDIA ONLINE

---

- "An Asian infrastructure bank: only connect." *The Economist*, October 4, 2013
- "Xi Jinping and the Chinese dream." 2013. *The Economist*, May 4 2013.
- "21 Asian countries sign MOU on establishing Asian Infrastructure Investment Bank." *Shanghai Daily*, October 24, 2014
- "Why China is creating a new 'World Bank' for Asia." *The Economist*, November 11, 2014.
- "The BRICS bank: An acronym with capital." *The Economist*, July 15, 2014.
- "China sees itself at center of new Asian order." Page, J. *The Wall Street Journal*, Nov 9, 2014.
- "What China wants." *The Economist*, August 21, 2014.
- "US attacks UK's constant accommodation with China." *Financial Times*, March 15, 2015.
- "AIIB e ADB: banche asiatiche a confronto", ISPI, Istituto per gli Studi di Politica Internazionale, Alessandro Pio 15 maggio 2015
- "The Asian Infrastructure Investment Bank: The infrastructure gap." *The Economist*, March 19, 2015.
- "China forgoes veto power at new bank to win key European nations' support." *The Wall Street Journal*, March 23, 2015
- "Abe announces \$110 billion in aid for 'high-quality' infrastructure in Asia." *The Japan Times*, May 22, 2015
- "China's New bank offers fresh approach to old problems." *Bloomberg*, March 26, 2015.
- "Will China's Infrastructure Bank Work?." *The Guardian*, Rogoff, K, April 6, 2015.
- "AIIB in quest for "best bank" standards, says French ambassador to China". *South China Morning Post*, June 1, 2015.
- "Britain launches Europe's first yuan money-market fund". *Reuters*, June 15, 2015.
- "Obama: We're all for the Asian Infrastructure Investment Bank". *The Wall Street Journal*, April 28, 2015.
- "La via cinese delle infrastrutture", Il Sole 24 Ore, 18 Aprile 2015
- "US-UK-China Relations: Post-Brexit Outlook." *The Diplomat*, June 26, 2016
- "Sino-EU relations, a post-Brexit jump into the unknown?." *Nikkei Asian Review*. July 8, 2016
- "AIIB e Vie Della Seta, Due Facce Della Stessa Medaglia", LIMES, 23 Gen 2017
- "Pechino pivot fra Asia ed Europa", Il Sole 24 Ore 17 gennaio 2017
- "Jin Liqun: China's internationalist" *Euromoney*, April 05, 2017
- "China's AIIB Expected To Lend \$10-15B A Year, But Has Only Managed \$4.4B In 2 Years". *Forbes*, 16 Jan 2018
- "China's Answer to the World Bank Wants Green, Clean Asian Infrastructure" *Bloomberg* | April 8, 2018

- "AIIB set to extend reach to Latin America and Africa". Financial Times, May, 7, 2018
- "AIIB: Is the Chinese-led Development Bank a Role Model?" June 25, 2018 Council on Foreign Relations
- "FT-AIIB Summit 2018, Bridging the Bankability Gap" FT.com 23 October 2018
- "AIIB creates \$500m fund to invest in infrastructure company bonds" FT.com, Jan 9, 2019
- "Memorandum Cina, il Governo pensa a prestiti con Aiib per superare i dubbi Usa e Ue". Il Sole 24 Ore, 15 marzo 2019.
- "La AIIB si concentra in Asia sui progetti di qualita' ", Il Sole 24 Ore, 27 Apr 2019
- "How multilateral development banks moved to Asia" Euromoney, May 9, 2019

## PUBBLICAZIONI, PAPERS E RIVISTE

- **"A comparative guide to the Asian Infrastructure Investment Bank"**, Oxford University Press, Natalie Lichtenstein, 2018
- **"ASIAN INFRASTRUCTURE FINANCE 2019, Bridging Borders: Infrastructure to Connect Asia and Beyond."** Report, AIIB & EIU, January 2019
- **"Aligning the Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB) with the Paris Agreement and the SDGs: Challenges and Opportunities"** - German Watch, April 2019
- **"China's new role in the international financial architecture."** *Asian Economic Policy Review* 12, no. 2 (2017): 258–277. Drysdale, P., A. Triggs, and J. Wang.
- **"Asian Infrastructure Investment Bank: Governance Innovation and Prospects."** *Global Governance Chin, G. T.*, 22, no. 1 (2016): 11–25.
- **AIIB. 2018. Financing Asia's Future:** 2017 AIIB Annual Report and Financials. AIIB,
- **"Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB)"** Martin A. Weiss, US Congressional Research Service. February 3, 2017
- **"What the AIIB Can Do for the Multilateral System";** Scott Morris. *China International Studies*, a journal of the China Institute of International Studies. July 2017.
- **"AIIB Policy on Corporate Procurement"**. August 21, 2018 AIIB website: [www.aiib.org](http://www.aiib.org)
- **"Why Europe defies the US to join a China-led bank."** *DW*, Domínguez, G. March 18 2015.
- **Callaghan, M., P. Hubbard. "The Asian Infrastructure Investment Bank: Multilateralism on the Silk Road."** *China Economic Journal* 9, no. 2 (2016)
- **"China's rise as a regional and global power. The AIIB and the 'one belt, one road'."** *Horizon Papers* no. 4, Dollar, D. (Summer 2015): 162–172.
- Asian Infrastructure Investment Bank - AIIB. **"Asian Infrastructure Bank. Articles of Agreement."** Asian Infrastructure Investment Bank. July 2, 2015.

- **"US politics and World Bank IDA-Lending."** *Journal of Development Studies* 42, no. 5 (2006): 772–794.
- Asian Infrastructure Investment Bank - AIIB. **"Operational Policy on Financing."** Mar 21, 2017.
- **"China's place in regional and global governance: A new world comes into view."** *Global Policy* 7, no. 4. (2016): 491–499.
- **"La Banca Mondiale"** Alessandro Magnoli Bocchi, Matteo Piazza. Il Mulino 2010
- **Procurement-related Complaints. How to submit a complain to the World Bank.** Procurement Guidance Documents, The World Bank Group, January 2017
- **"Banca Mondiale. Un'opportunità per giovani e imprese"** Tindaro Paganini. Egea 2017.
- **"An analysis of the economic integration of China and the European Union: the role of European trade policy."** *Asia Pacific Business Review* 18, no. 3 (2012): 355–372.
- **"The Asian infrastructure investment bank: a case study of multifaceted containment."** *Asian Perspective* 40, no.2 (2016): 173–196.
- **"The Asian infrastructure investment bank: a new multilateral financial institution or a vehicle for China's Geostrategic Goals."** *European Political Strategy Center Strategic Notes* no. 1, April 24.
- **"Engaging China at a time of transition."** *European Political Strategy Center Strategic Notes* no. 16.
- **"Meeting Asia's Infrastructure Needs"** Feb 28, 2017. Asian Development Bank, Special Report
- **Asian Development Bank, Japan Bank for International Cooperation, World Bank.** *Connecting East Asia: A New Framework for Infrastructure* . Tokyo Launch, 2005.
- **Estimating Demand for Infrastructure in Energy, Transport, Telecommunications, Water and Sanitation in Asia and the Pacific: 2010–2020.** *ADB Institute Working Paper 248* . Tokyo: Asian Development Bank Institute, 2010.
- **"Building bridges: China's growing role as infrastructure financier for Sub-Saharan Africa** . Foster, V., W. Butterfield, C. Chen, and N. Pushak, N. Washington, D.C.: The World Bank, 2008. Trends and policy options, no. 5.
- **"Crossing the river by feeling the gold: the Asian Infrastructure Investment Bank and the Financial Support to the Belt and Road Initiative"**. Gabusi, G. *China & World Economy* 25, no. 5 (2017): 23–45.
- **"One Belt, One Road": China's Great Leap Outward** . Godement, F., and A. Kratz, eds. European Council on Foreign Relations, Jun. 2015
- **Partnerships for effective multilateralism: EU relations with Brazil, China, Russia and India** . [Paris]: Institute for Security Studies, 2008. Chaillot Paper no. 109.
- **"The Asian Infrastructure Investment Bank: another wakeup call for the EU?."** Hooijmaaijers, B. *Global Affairs* 1, no. 3 (2015): 325–334.

- **“China’s emerging institutional statecraft: the Asian Infrastructure Investment Bank and the prospects for counter-hegemony.”** Ikenberry, G. J., and D. Lim. , *Brookings* , April 2017
- **“Power structures and regional development banks.”** *International Organization* 35, no. 2 (1981): 303–328. Krasner, S. D.
- **“Board Effectiveness in International Financial Institutions: A Comparative Perspective on the Effectiveness Drivers in Constituency Boards”** Stilpon Nestor, AIB Yearbook of International Law, 2018
- **“The AIIB and China’s Normative Power in International Financial Governance Structure.”** Chinese Political Science Review 1, no. 4 (2016): 736–753. Peng, Z., T. S. K. Tok.
- **Good Governance and Modern International Financial Institutions.** AIB Yearbook of International Law 2018 Edited by Peter Quayle and Xuan Gao
- **“The Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB): China’s new multilateralism and the erosion of the West.”** Renard, T. “ *Security Policy Brief* no. 65 (2015): 1–7.
- **“The emergence of post-crisis regional financial institutions in Asia – with a little help from Europe”** . Schüller, M., and J. P. Wogart. *Asia Europe Journal* 15, no. 4 (2017): 483–501.
- **China: From Membership to Responsibility?** Zoellick, R. B. *Whither* , New York, N.Y.: US Department of State, 2016.



[www.ice.it](http://www.ice.it)

Italian Trade Agency 

@ITAttradeagency 

ITA - Italian Trade Agency 

@itatradeagency 