

# **Micro**finanza per lo sviluppo



**buone pratiche in Bosnia Erzegovina, Nicaragua ed Ecuador**



**MICROFINANZA PER LO SVILUPPO**

**BUONE PRATICHE IN BOSNIA ERZEGOVINA, NICARAGUA ED ECUADOR**



Publicazione realizzata all'interno del progetto "Save for Good: Mobilizing european actors to build global inclusive financial sectors in Developing Countries (ONG-ED/2007/135-827. Ref. 106) finanziato dalla Commissione Europea – Ufficio di Cooperazione – EuropeAid.

Redazione casi studio:

Daria Antenucci, coordinatrice dell'ufficio di Ucodep a Sarajevo e autrice della ricerca "Fondazione di Microcredito Prizma" realizzata in Bosnia Erzegovina.

Luciano Bonomo, docente presso l'Università degli Studi di Bergamo e autore della ricerca "Analisi istituzionale e finanziaria di Prestanic" realizzata in Nicaragua per ACRA.

Sara Caria, responsabile di progetto in Ecuador per ACRA e autrice della ricerca "Jardín Azuayo nella regione Sud dell'Ecuador 1996-2009".

Un ringraziamento particolare ai funzionari delle organizzazioni oggetto di analisi la cui indispensabile ed attiva collaborazione ha permesso la raccolta di dati e il lavoro d'indagine svolto in loco.

Il coordinamento dei casi studio realizzati in Ecuador e Nicaragua è stato curato da Giorgia Carloni di ACRA.

Coordinamento editoriale: Tommaso Portogalli

Progetto grafico: Demostenes Uscamayta Ayvar

Impaginazione: Gerarda Lo Russo, Demostenes Uscamayta Ayvar

Illustrazione: Patricia de Araujo Soares, Luca Viviani

La presente pubblicazione non riflette in alcun modo le opinioni ufficiali della Commissione Europea – EuropeAid. La responsabilità per i contenuti è da attribuirsi unicamente ad Ucodep e ACRA.



## INDICE GENERALE

<b>PREMESSA</b>	<b>5</b>
<b>METODOLOGIA ADOTTATA</b>	<b>7</b>
<b>FONDAZIONE DI MICROCREDITO PRIZMA</b>	<b>9</b>
<b>1. Contesto macro del paese</b>	<b>11</b>
1.1 Contesto economico e politico	11
1.2 Contesto finanziario e creditizio	13
1.3 Settore della Microfinanza in BiH	14
<b>2. Benchmark con altre organizzazioni</b>	<b>16</b>
2.1 Posizionamento rispetto a settore	16
2.2 Radicamento/outreach	17
<b>3. Storia istituzionale ed evoluzione di Prizma</b>	<b>18</b>
<b>4. Analisi organizzativa</b>	<b>19</b>
4.1 Governance	19
4.2 Struttura e gestione	21
4.3 Procedure	24
4.4 Controlli	26
4.5 Management Information Software	27
4.6 Formazione permanente e qualificazione delle risorse umane	28
4.7 Comunicazione interna	29
<b>5. Operazioni</b>	<b>30</b>
5.1 Sviluppo e offerta prodotti e qualità portafoglio	30
5.2 Identificazione e monitoraggio beneficiari	31
5.3 Comunicazione esterna, marketing dei prodotti	36
5.4 Analisi finanziaria	36
<b>6. Finanziamenti</b>	<b>38</b>
6.1 Risparmio, prestiti agevolati, fondi commerciali	38
6.2 Durata dei prestiti	40
6.3 Dipendenza dai finanziamenti	40
<b>7. Advocacy e networking</b>	<b>42</b>
7.1 A livello nazionale	42
7.2 A livello internazionale	42
<b>8. Analisi SWOT e Lezioni Apprese</b>	<b>44</b>
<b>Abbreviazioni usate nel testo</b>	<b>48</b>
<b>Bibliografia e siti web consultati</b>	<b>48</b>
<b>Allegato 1 - Tipologia di crediti offerti da Prizma</b>	<b>49</b>
<b>Allegato 2 - Modulo per realizzare l'intervista sulle cause di abbandono dei clienti (EMS)</b>	<b>50</b>

<b>MICROFINANZA IN NICARAGUA - ANALISI ISTITUZIONALE E FINANZIARIA DI PRESTANIC</b>	<b>53</b>
<b>1. Introduzione</b>	<b>55</b>
<b>2. Metodologia</b>	<b>55</b>
<b>3. Contesto di riferimento</b>	<b>56</b>
<b>4. Il settore della Microfinanza in Nicaragua</b>	<b>58</b>
<b>5. Prestanic</b>	<b>60</b>
5.1 Struttura organizzativa	62
5.2 Sistema di monitoraggio e controllo	64
5.3 MIS - Sistema informativo	65
5.4 Advocacy e Networking	66
5.5 Servizi e prodotti offerti	67
5.6 Gestione del portafoglio	69
<b>6. Performance finanziaria e fonti di finanziamento</b>	<b>71</b>
<b>7. Analisi SWOT e Lezioni Apprese</b>	<b>75</b>
<b>8. Conclusioni e suggerimenti</b>	<b>77</b>
<b>Abbreviazioni usate nel testo</b>	<b>79</b>
<b>Bibliografia e siti web consultati</b>	<b>80</b>
<b>Allegato 1 - Mappa paese - Nicaragua</b>	<b>82</b>
<b>Allegato 2 - Copertura e distribuzione geografica</b>	<b>83</b>
<b>Allegato 3 - IMF associate ad ASOMIF (microfinance network): dimensioni e collocamento di Prestanic</b>	<b>84</b>
<b>Allegato 4 - Analisi istituzionale interna - questionario</b>	<b>85</b>
<b>JARDÍN AZUAYO NELLA REGIONE SUD DELL'ECUADOR 1996-2009</b>	<b>87</b>
<b>1. Il contesto macroeconomico dell'Ecuador</b>	<b>89</b>
<b>2. Il sistema finanziario ecuadoriano</b>	<b>90</b>
<b>3. La Cooperativa Jardín Azuayo</b>	<b>92</b>
3.1 Ragioni della selezione dell'Istituzione di Microfinanza	92
3.2 Contesto locale e posizionamento	92
3.3 Storia istituzionale ed evoluzione	94
3.4 Struttura organizzativa	95
3.5 Struttura operativa	96
3.6 Servizi e prodotti offerti	99
3.6.1 Raccolta di risparmio e depositi	99
3.6.2 Credito e gestione portafoglio	100
3.6.3 Rimesse ed altri servizi	102
<b>4. Performance finanziaria e fonti di finanziamento</b>	<b>103</b>
<b>5. Advocacy e Networking</b>	<b>105</b>
<b>6. Analisi SWOT e Lezioni Apprese</b>	<b>106</b>
<b>7. Conclusioni</b>	<b>107</b>
<b>Abbreviazioni usate nel testo</b>	<b>108</b>
<b>Bibliografia e siti web consultati</b>	<b>109</b>
<b>LEZIONI APPRESE DALL'ANALISI DI JARDÍN AZUAYO (ECUADOR), PRESTANIC (NICARAGUA) E PRIZMA (BOSNIA ERZEGOVINA)</b>	<b>111</b>

## PREMESSA

Il presente lavoro di ricerca ha per oggetto 3 casi studio di microfinanza realizzati in America Latina e nei Balcani e si colloca nel quadro del progetto cofinanziato dalla Commissione Europea e denominato **“Save for Good: mobilizing actors to build global inclusive financial sectors in developing countries”**.

Il progetto nel suo insieme mira ad espandere la base di conoscenza sulle tematiche della Finanza Etica, Microfinanza e Finanza per lo Sviluppo, potenziando gli strumenti a disposizione di cittadini, organizzazioni e soggetti istituzionali. L'obiettivo ultimo è quello di andare a incidere su quei soggetti i quali:

- costituiscono un bacino di utenza ancora inespresso in quanto scarsamente sensibilizzato (investitori e risparmiatori privati).
- operano già nell'ambito della finanza inclusiva e della microfinanza ma potrebbero incrementare l'efficacia e l'efficienza della propria azione se dotati degli strumenti adatti (ONG, attori istituzionali e gli stessi partner del progetto).
- sono dotati di una notevole autonomia e capacità istituzionale ma necessitano di maggiori informazioni su quali sono gli strumenti a loro disposizione per intervenire efficacemente (Enti Locali e Regioni).

Per raggiungere questo obiettivo il progetto prevede la realizzazione di numerose attività, che è possibile ricondurre a 3 componenti principali:

Componente di sensibilizzazione: campaigning e advocacy

- **campagna di sensibilizzazione e di informazione** diretta a risparmiatori privati sulle concrete possibilità di investimento nella Finanza Etica.
- **attività di advocacy** rivolta ad Enti Locali tramite seminari, incontri, partecipazione a gruppi di lavoro.

Componente formativa: capacity building e attività di consulenza

- **incontri di sensibilizzazione** sulla Finanza Etica in Italia, in modo da potenziare e amplificare il messaggio della campagna.
- **seminari di capacity building e consulenza on-line** per ong italiane che lavorano su progetti di cooperazione internazionale con componenti di microfinanza e microcredito allo scopo di definire strumenti d'intervento più idonei ed efficaci.

Componente teorica: studi di fattibilità e ricerche

- **studi di fattibilità ed analisi di buone pratiche a livello italiano ed europeo** al fine di comprendere meglio le reali possibilità a disposizione degli Enti Locali a supporto di investimenti nella microfinanza.
- **casi studio su esperienze di microfinanza** in paesi del Sud del mondo con l'obiettivo di identificare buone pratiche.

Lo studio s'inserisce dunque nel contesto di un lavoro di analisi di più ampio respiro che, nell'ottica globale del progetto, mira ad allargare la base di conoscenza del funzionamento di Istituzioni di Microfinanza e Organizzazioni di Microcredito presso le ong italiane attive in questo settore.

Il processo di selezione dei paesi e delle istituzioni si è sviluppato a partire dall'esperienza professionale accumulata negli anni da parte di Ucodep ed ACRA, sia in Italia che all'estero. La scelta della metodologia (comune a tutti i casi studio), illustrata in dettaglio nel successivo paragrafo, ha cercato di conciliare un'accurata descrizione teorica degli elementi più strettamente tecnici e di natura finanziaria con l'operato dell'organizzazione nel proprio specifico contesto geografico, economico, sociale.

L'aver dato voce ed ampio spazio all'analisi di organizzazioni che lavorano a stretto contatto con il tessuto delle realtà locali, di cui sono parte integrante e rivestono un ruolo di attori di primo piano, ha permesso di tracciare un quadro fedele e aggiornato della microfinanza in questi paesi.

L'auspicio è che attraverso questo studio sia possibile far conoscere ad operatori del settore in Italia, ma non solo, una selezione di buone pratiche eventualmente replicabili anche in altri contesti, e che queste a loro volta possano essere di stimolo per la crescita e il miglioramento di tutti coloro che quotidianamente si confrontano con le sfide, sempre nuove, della microfinanza.



## METODOLOGIA ADOTTATA

Le investigazioni si sono svolte parallelamente in Bosnia-Erzegovina, Ecuador e Nicaragua e si sono proposte di analizzare le Istituzioni di Microfinanza (IMF) in oggetto, adottando una serie di criteri che hanno privilegiato: 1) istituzioni mature e con un buon riconoscimento e posizionamento nel mercato locale; 2) originate da progetti/programmi di sviluppo locale o iniziative di base; 3) che hanno manifestato e sfruttato il loro potenziale di sviluppo in ambito rurale.

La ricerca si propone di portare all'identificazione di "lessons learnt" significative e potenzialmente replicabili in interventi simili.

L'analisi di ogni caso specifico è stata strutturata come segue:

- Contesto macro (politico ed economico, di regolamentazione e finanziario): principali fattori che possono avere impatto sul settore e sull'istituzione in analisi;
- Analisi dell'offerta esistente (competitors, copertura e prodotti offerti, quadro di regolamentazione, organizzazione, stakeholders, ecc.) nel settore microfinanziario;
- Diagnostico organizzativo dell'istituzione: posizionamento rispetto a settore, storia istituzionale ed evoluzione, analisi organizzativa (governance e gestione, procedure e controlli, SIG e flussi informativi, gestione risorse umane, ecc.);
- Analisi delle operazioni: sviluppo e offerta prodotti, qualità delle operazioni, gestione dei clienti, ecc.;
- Struttura e gestione finanziaria;
- Advocacy;
- SWOT analysis e lezioni apprese.

Quest'impostazione vuole mettere in risalto i meccanismi dell'organizzazione e del funzionamento di ciascuna istituzione, che possono essere identificati come fattori di successo dell'esperienza, siano essi comuni ai diversi casi o specifici del contesto di operazione.

Nell'analisi, particolare attenzione è stata posta a tre fattori di interesse per i soggetti promotori della ricerca ed in particolare:

- evoluzione da iniziativa locale a istituzione matura posizionata sul mercato, mettendo in risalto gli aspetti di radicamento nel contesto locale;
- capacità di innovazione, con particolare attenzione al rurale;
- partecipazione e promozione di iniziative di networking e advocacy.

Detto questo, le ricerche avranno come punto di partenza l'idea, generalmente condivisa, che la microfinanza si rivolge a quei soggetti poveri definiti dalla letteratura come *active poor*, cioè coloro che possiedono capacità tecniche e attitudini all'imprenditoria che permettono loro di sviluppare un'attività in proprio o di avere, perlomeno, flussi di denaro costanti per ripagare debiti contratti o risparmiare. Alla domanda se i servizi finanziari possano essere utilizzati in modo efficace nell'aiutare i più poveri a migliorare le proprie condizioni di vita, l'evidenza empirica suggerisce una risposta positiva, posto che la microfinanza:

- permette di trasferire risorse da impieghi con un basso tasso marginale di ritorno, verso impieghi con un alto tasso marginale di ritorno;
- contribuisce a prendere decisioni inter-temporali in modo più efficiente riguardo al risparmio, all'accumulazione di beni e all'investimento;
- rende meno costosa la gestione della liquidità e l'accumulazione di beni di valore;
- offre migliori possibilità nel fronteggiare il rischio implicito nelle attività economiche.

È importante ricordare che, affinché la microfinanza possa raggiungere tali obiettivi, è necessaria l'esistenza di alcune condizioni esterne che ne permettano lo sviluppo (v. una situazione politica e un quadro macroeconomico relativamente stabili, insieme alla presenza di un impianto infrastrutturale che permetta il regolare svolgimento delle attività nei diversi mercati). È preferibile inoltre, che il contesto sia caratterizzato da un adeguato livello di fiducia nelle istituzioni finanziarie, da relazioni interpersonali fondate sulla tradizione e sui legami sociali, da una sufficiente diffusione dei servizi pubblici e, infine, da un quadro legislativo favorevole allo sviluppo della microfinanza stessa (Doyle, 1998). Per una corretta interpretazione delle dinamiche istituzionali osservate, l'analisi che segue non può e non deve prescindere dagli aspetti sopra definiti.



# FONDAZIONE DI MICROCREDITO PRIZMA



di Daria Antenucci



## 1. Contesto macro del paese

### 1.1 Contesto economico e politico

La Bosnia Erzegovina (d'ora in poi abbreviata BiH) è caratterizzata dall'essere contemporaneamente un paese in transizione e in ricostruzione dopo il conflitto che dal 1992 al 1995 ha arrecato consistenti danni sul piano politico, economico e sociale.

Così come definito negli accordi di pace che posero fine al conflitto, la BiH comprende un livello di governo statale e due entità sostanzialmente autonome, la Federazione di Bosnia Erzegovina (FBiH) e la Republika Srpska (RS). A queste, nel 1999 è stato aggiunto il distretto autonomo di Brčko. Una struttura così articolata fa sì che vi siano più piani legislativi ai quali far riferimento. Inoltre, il mantenimento di questa struttura amministrativa assorbe circa il 40% del Prodotto Interno Lordo (PIL).

Al termine del conflitto il paese ha ricevuto sostanziosi aiuti internazionali il cui volume sta però gradualmente diminuendo, con l'emergere di altre crisi.

Attualmente la BiH è uno dei paesi più poveri dell'ex Iugoslavia, secondo solo alla Macedonia.

Nonostante l'elevato potenziale agricolo, la BiH è un importatore netto di prodotti agricoli, poichè le aziende agricole sono di piccole dimensioni e non in grado di soddisfare il fabbisogno nazionale.

Il settore privato sta crescendo mentre il costo di avvio di un'attività imprenditoriale resta inalterato (nel 2006 era pari al 37% del Reddito Nazionale Lordo).

Gli investimenti esteri aumentano, segno di maggior stabilità e fiducia nel paese, anche se ad un tasso molto lento. Altrettanto lentamente continua il processo di privatizzazione delle imprese statali, segnato da numerosi casi di corruzione e scandali.

I **dati ufficiali**, che però non catturano la vasta economia grigia e nera del paese, sono i seguenti:

- PIL (tasso di cambio ufficiale): \$14.78 milioni (2007 stime)
- PIL (tasso di crescita reale): 6% (2007 stime)
- PIL pro capite (PPP): \$ 6.100 (2007 stime)
- PIL composizione per settore (2006 stime):
  - Agricoltura: 10.2%
  - Industria: 23.9%
  - Servizi: 66%

Il tasso ufficiale di disoccupazione è del 45,5%, mentre una stima che tiene conto della diffusa economia grigia riduce questo tasso al 25-30% (stima del dic. 2004).

L'ampio deficit del conto corrente e l'elevato tasso di disoccupazione sono due dei principali problemi macroeconomici del paese.

La moneta nazionale, introdotta nel 1998, Konvertibilna Marka (KM), è ancorata all'euro con un tasso di cambio fisso (1 KM = 0,51 EUR).

Fino al 2005 il **tasso di inflazione** era il più basso della regione, stazionando intorno al 2,9%, e rappresentava un tasso alto per gli standard della BiH, ma solo leggermente più alto rispetto alla zona Euro (2,2%). Nel 2006 però questo tasso è aumentato notevolmente per l'introduzione della tassa sul valore aggiunto, raggiungendo il 7,5% e tornando intorno al 3% nel 2007. Nel 2008 l'inflazione è salita al 10% principalmente come risultato della crescita del prezzo del cibo a livello internazionale e del costo della benzina.

Dal 2002 la BiH sta facendo dei progressi nell'**indice di sviluppo umano**, pur restando significative differenze all'interno del paese (la FBiH è l'1,5% al di sopra della media nazionale). Rispetto agli altri paesi della regione, la BiH si trova al 9° posto, tra la Macedonia e l'Albania (ultimo posto).

Secondo i dati UNDP, il 13% della popolazione della BiH è **povero**. Il dato resta stabile nel tempo e tiene conto del reddito e della disoccupazione di lungo periodo, entrambi elementi che incidono sulla povertà in BiH. L'indice di povertà è maggiore in RS, dove il 15,64% della popolazione è povero mentre in FBiH è povero il 12,52%.

Per quanto riguarda le questioni di **genere**, vi è molta disparità, soprattutto nell'educazione e nelle attività economiche, in entrambe le entità. L'indice di Gender Empowerment Measure (GEM) pari al 5% mostra un'elevata ineguaglianza nella partecipazione politica ed economica delle donne.

Inoltre, è molto elevata la percentuale di popolazione inattiva (ossia la popolazione che non è mai entrata nel mondo del lavoro o che ne è stata completamente espulsa). Infatti, ben il 57% della forza lavoro è inattivo nel mercato formale del lavoro (disoccupazione di lungo periodo).

Nonostante l'economia stia crescendo e i risultati nel settore della salute e della formazione stiano migliorando, il tasso di esclusione sociale è un problema pressante che si rivela nelle fratture sociali e nella crescente disparità di reddito.

Sulla base delle statistiche dell'UNDP, il 50% della popolazione in BiH è in qualche modo escluso, il 22% è estremamente escluso e il 47% è a rischio di esclusione nel lungo periodo. La situazione non sembra migliorare, anzi si attende che l'aumento del prezzo del cibo e del carburante avvenuto nel corso dell'ultimo anno avrà ricadute negative su questi dati, soprattutto nelle aree urbane.

Stima dell'Indice di Esclusione Sociale (Human Social Exclusion Index, HSEI) elaborato da UNDP

Dimensione	Standard di vita		Salute	Educazione	Partecipazione alla vita sociale		Accesso ai servizi	Indice
	Indicatori-Popolazione (in%)	Entrate al di sotto della linea di povertà	Disoccupazione di lungo periodo	Senza assicurazione medica	Senza istruzione primaria	Non ha votato alle elezioni	Non partecipa al lavoro con org. soc.	
scope	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	HSEI
BiH	34.6	21.7	18.3	11.3	43.6	90.7	15.6	<b>50.32</b>
FBiH	31.7	20.8	17.0	12.6	45.0	92.4	11.4	<b>51.01</b>
RS	39.2	22.4	21.0	9.1	42.6	87.9	22.2	<b>49.50</b>
BD*	28.4	25.8	3.6	17.7	25.5	98.2	8.4	<b>52.45</b>
Urban	33.9	22.0	17.9	7.4	44.3	90.5	12.1	<b>50.20</b>
Rural	35.1	21.3	18.6	14.3	43.1	90.9	18.2	<b>50.46</b>
S1 and S2 estimation NHDR Team based on NHDR-2007 Research. S3, S4, S5, S6, S7 according to NHDR-2007 Research marked as: P18, D3, P10, P11, P20. * Brčko District								

Fonte: National Human Development Report 2007, Social Inclusion in Bosnia and Herzegovina

## 1.2 Contesto finanziario e creditizio

Il **settore finanziario** della BiH, composto da banche, fondi di investimento, compagnie di leasing, assicurazioni e Organizzazioni di Microcredito (OMC), è largamente dominato dal settore bancario.

L'intermediazione finanziaria, misurata in risorse/asset delle intermediazioni finanziarie, è cresciuta del 33,40% nel 2007 e l'80,70% di questa crescita è dovuta all'aumento delle risorse del settore bancario.

Asset degli intermediari finanziari in BiH nel 2007

	2005		2006		2007	
	Valore in mil di €	%	Valore in mil di €	%	Valore in mil di €	%
Banche	5.849	77,3%	7.476	79,6%	10.006	79,9%
Fondi di investimento	917	12,1%	794	8,5%	901	7,2%
Compagnie di leasing	337	4,5%	524	5,6%	727	5,8%
Assicurazioni	300	4,0%	350	3,7%	409	3,3%
Organizzazioni di microcredito	161	2,1%	248	2,6%	484	3,9%
<b>Totale</b>	<b>7.564</b>		<b>9.392</b>		<b>12.527</b>	

Fonte: FINANCIAL STABILITY REPORT 2007, Central Bank of Bosnia and Herzegovina, July 2008.

Il **settore bancario** è stato privatizzato e modernizzato. Al termine del 2007 in BiH erano presenti 32 banche, molte delle quali appartenenti allo stesso gruppo. Il 94% delle risorse totali e l'83% delle azioni medie è concentrato in banche a maggioranza straniera, soprattutto dell'Europa occidentale. I gruppi austriaci e italiani controllano la maggior parte del settore.

Le compagnie di leasing appartengono generalmente a gruppi bancari stranieri e il numero di assicurazioni che appartengono agli stessi gruppi delle banche commerciali sta aumentando.

Le banche commerciali hanno anche dipartimenti speciali o entità legali che si occupano dell'intermediazione nel mercato del capitale.

Negli ultimi due anni si è registrato anche un aumento nel collegamento tra prodotti di diversi parti del settore commerciale, generalmente dello stesso gruppo (ad es. banche commerciali erogano crediti con ipoteca accompagnati da polizze di assicurazione sulle proprietà immobiliari).

Il trend economico positivo, l'accessibilità dei crediti dovuta alla competizione del mercato bancario e la forte domanda, ha portato a un'**espansione del credito**. Mentre i tassi di interesse nella zona Euro stanno aumentando, i tassi di interesse in BiH, per la maggior parte variabili o fissi nel breve periodo, sono quasi inalterati. È invece da sottolineare una notevole differenza tra i tassi minimi e quelli massimi.

I crediti concessi al settore privato (pari al 52,4% del PIL, nel 2007) sono in linea con la media degli altri paesi della regione, pur essendo il livello di debito del settore privato al di sopra di quello regionale (27,1% del PIL). Le banche sono maggiormente esposte verso attività commerciali.

Pur essendo basso il rischio legato al cambio estero, le banche indicizzano all'euro i crediti erogati.

In un contesto così competitivo molte banche hanno avviato processi di down scaling avvicinandosi sempre più ai prodotti offerti dalle organizzazioni di microcredito (OMC), che nel frattempo hanno avviato processi di up grading.

Nel dicembre 2008, Standard & Poor's Rating Services ha assegnato un punteggio B+ alla BiH, mentre Moody's Investors Service ha assegnato un B2. Nel linguaggio del rating il + di FitchRatings e Standard&Poor's indica la stabilità nell'ambito di una categoria di rating più ampia; il punteggio 2 assegnato da Moody's indica che la posizione del paese è nella media tra i suoi pari.

Il sistema bancario è regolato da numerose legislazioni e si sta adeguando agli standard dell'Unione Europea. La legislazione è a livello di entità e a livello statale. Non è però ancora stata chiarita la supervisione bancaria a livello statale per ridurre i potenziali rischi. Sarebbe necessario rafforzare il coordinamento della Banca Centrale nella supervisione del settore, completare la privatizzazione delle banche statali e continuare il processo legislativo del settore bancario e finanziario in accordo coi principi di Basilea e con le direttive europee sulle banche, in vista dell'accesso della BiH all'Unione Europea.

### 1.3 Settore della MicroFinanza in BiH

Il settore della MicroFinanza (MF) in Bosnia Erzegovina è uno dei più dinamici della regione e presenta oggi numerosi casi di successo.

Le iniziative di microfinanza mirate alle popolazioni svantaggiate della Bosnia Erzegovina vengono, infatti, avviate subito dopo la firma degli accordi di pace a Dayton (USA), nel 1995.

Secondo alcune stime, negli anni Novanta, la comunità internazionale ha realizzato almeno 70 progetti con componenti di microfinanza in BiH (Goranja, 1999).

È subito chiaro il ruolo fondamentale di questi interventi nella ricostruzione del paese, tanto più che l'accesso al credito bancario è molto difficoltoso. Ad ogni modo il target delle Organizzazioni di Microcredito (OMC) e delle banche in questa prima fase è molto diverso: nel 2000, le banche offrono crediti a partire da 25.000 KM (l'equivalente oggi di circa 12.500 €) mentre le OMC partono da 1.000 KM (equivalenti a circa 500 €).

Il settore della microfinanza si sviluppa fortemente grazie al Local Initiative Project (LIP) I e II, finanziato da Banca Mondiale. Con il LIP vengono identificate e formate circa 25 organizzazioni di microcredito. Di queste, 17 OMC che presentano maggiori possibilità di successo, ricevono dei finanziamenti.

Un altro importante obiettivo del LIP è la creazione di un quadro giuridico appropriato per la microfinanza. Per cui nel 2000, con l'adozione di una legge sulle organizzazioni di microcredito a livello di entità, si esce dall'ambiguità tra organizzazione di microcredito e progetti, ambiguità che fino ad allora aveva caratterizzato il settore, e molte organizzazioni si registrano come OMC in una delle due entità amministrative. Inoltre, il più chiaro quadro legislativo aiuta molte OMC a integrarsi maggiormente nel settore finanziario.

La **metodologia** di prestito utilizzata dalle OMC è culturalmente appropriata al contesto. Infatti, i nuovi poveri in Bosnia Erzegovina sono altamente istruiti e il più delle volte hanno buoni mezzi di base. I potenziali microimprenditori sono spesso sfollati che prima della guerra avevano piccole imprese private, oppure sono ex-impiegati delle fabbriche di stato che hanno perso il lavoro con il crollo dell'industria (nell'immediato dopoguerra, il tasso di disoccupazione era dell'85%).

In un contesto in cui l'approccio delle unioni di credito è poco praticabile, l'erogazione di crediti individuali si addice meglio alla situazione socio-culturale e i gruppi di solidarietà vengono utilizzati solo per specifiche sotto-popolazioni. Alcune pratiche inutilmente restrittive, come ad esempio frequenti riunioni e una retention forzata, non funzionano e vengono eliminate (Goranja, 1999).

L'elevata **competitività** tra le numerose OMC fa sì che l'approccio *one-size-fits-all* venga rapidamente abbandonato e, attraverso focus group, interviste sull'uscita e ricerche di mercato, le OMC si sforzano di individuare i bisogni dei clienti target e di fornire migliori servizi finanziari, sviluppando e lanciando nuovi prodotti. Come risultato di ciò il mercato della microfinanza in BiH è in grado di soddisfare le esigenze di un ampio gruppo di imprenditori (Goranja, 1999).

La competizione tra OMC e la ricerca di nuovi clienti ha portato anche a una rapida espansione geografica, così che si sono state aperte molte filiali e sub-filiali in nuove località.

In questo contesto l'auto-sufficienza finanziaria diventa assolutamente indispensabile, soprattutto per quelle organizzazioni non sovvenzionate dalla Banca Mondiale nell'ambito dell'iniziativa LIP.

Nel 2006 vengono introdotte nelle due entità delle **nuove leggi** sul settore, che diventano operative nel 2007.

In base a queste leggi la supervisione e la regolamentazione dell'operato delle OMC spetta alle agenzie bancarie delle due entità. Inoltre le OMC devono scegliere se registrarsi come fondazioni di microcredito no profit o imprese di microcredito profit a responsabilità limitata o a capitale sociale. In entrambe le legislazioni il capitale minimo per fondare un'impresa di microcredito è di 500.000 KM (circa 250.000 €) e per una fondazione di microcredito 50.000 KM (circa 25.000 €).

Il processo di trasformazione delle OMC esistenti in fondazioni o imprese non è però armonizzato nella legislazione delle due entità: in RS la legge sulle OMC permette loro di trasformarsi immediatamente in una delle due forme previste, in FBiH invece le organizzazioni devono prima trasformarsi in fondazione, e solo dopo possono registrarsi come impresa profit. Questo doppio passaggio rende il processo di registrazione molto difficile.

Ad ogni modo, la maggior parte delle OMC si trasforma in fondazione, poichè i criteri operativi delle organizzazioni profit sono molto più complessi e costosi.

Quanto la nuova legislazione non introduce è la possibilità di raccogliere risparmio nè di offrire altri servizi finanziari oltre al credito.

In breve il quadro legislativo è il seguente:

Federazione di Bosnia Erzegovina	Republika Srpska
<p>Legge sulle organizzazioni di microcredito, <i>Gazzetta Ufficiale della FBiH</i>, N. 24/00</p> <p><i>Regolamento sui contenuti e le modalità di tenuta dei registri delle Organizzazioni di Microcredito (2000)</i></p> <p>Istruzioni sulla documentazione da presentare al Ministero Federale degli Sfollati e Rifugiati per l'apertura di uffici e filiali sul territorio della FBiH per OMC della BiH la cui sede centrale è al di fuori della FBiH, <i>Gazzetta Ufficiale della FBiH</i>, N. 13/02</p> <p>Legge sulle OMC, <i>Gazzetta Ufficiale della FBiH</i>, N. 59/06</p>	<p>Legge sulle OMC, <i>Gazzetta Ufficiale della RS</i>, N. 19/01</p> <p>Decisione sulla definizione di MC, <i>Gazzetta Ufficiale della RS</i>, N. 38/01</p> <p>Decisione sulla documentazione necessaria per il rilascio del permesso per la fondazione di un'OMC, <i>Gazzetta Ufficiale della RS</i>, N. 38/01</p> <p>Decisione sulla documentazione necessaria per l'apertura di un ufficio di rappresentanza di un'OMC la cui sede centrale è in FBiH, <i>Gazzetta Ufficiale della RS</i>, N. 38/01</p> <p>Legge sulle OMC, <i>Gazzetta Ufficiale della RS</i>, N. 64/06</p>
<u>Ministero competente:</u> Ministero Federale per gli Affari Sociali, i Rifugiati e gli Sfollati	<u>Ministero competente:</u> il Ministero delle Finanze della RS
<u>Ente di supervisione:</u> agenzia bancaria della FBiH	<u>Ente di supervisione:</u> agenzia bancaria della RS
In entrambe le entità le OMC sono definite come organizzazioni non profit le cui attività principale è l'offerta di microcredito. Le OMC non possono raccogliere risparmio.	

A livello nazionale, nel gennaio del 2002 è stata costituita **AMFI** - *Association of Microfinance Institutions in BiH*. Ad AMFI aderiscono su base volontaria 12 OMC che coprono circa il 90% del mercato di microcredito nel paese.

La *Mission* che AMFI si è data è alleviare la povertà e la disoccupazione attraverso lo stimolo e il sostegno allo sviluppo del settore privato in Bosnia Erzegovina, agevolando lo sviluppo delle capacità dei soci in modo da migliorare la capacità gestionale delle OMC, per far fronte alle sfide del settore e per continuare ad avviare e sostenere lo sviluppo economico dei clienti.

Le principali attività di AMFI sono:

- Organizzazione di corsi di formazione, attività di ricerca e di informazione secondo gli interessi delle organizzazioni associate;
- Collegamento con analoghe organizzazioni europee e altre Istituzioni di Microfinanza;
- Sviluppo di norme a favore della micro finanza nel paese;
- Raccolta e diffusione degli indicatori di performance nel settore della microfinanza in BiH;
- Lancio di iniziative comuni rivolte ai donatori;
- Elaborazione di un codice di condotta etica per le OMC che vi aderiscono.

Tra i **donatori** principali delle OMC in BiH vi sono Banca Mondiale, USAID, Unione Europea, KfW, UNHCR, UNDP, Care International, World Vision, Mercy Corps, Women's World Banking, ICMC, CRS, Women for Women International. Alcune OMC sono riuscite ad ottenere **prestiti commerciali** dalle banche locali, mentre altre si sono trasformate a loro volta in società finanziarie, migliorando non solo il loro accesso ai fondi, ma anche la capacità di fornire più servizi finanziari.

Al **termine del 2007** in BiH sono registrate 27 OMC. Il valore totale delle risorse da esse gestite ammonta a 484 milioni di €, ossia il 3,9% del valore delle risorse totali nel settore finanziario.

Il maggior numero di crediti è concesso ai cittadini, per un totale netto di 406 milioni di €. Sei OMC hanno erogato circa il 50% di questo ammontare.

Nonostante l'elevata capitalizzazione, il tasso di ritorno del capitale è del 22,9% e quello dei beni del 4,9%. Nel dicembre 2007, le OMC della BiH impiegano più di 1.700 persone e solo 2 OMC hanno presentato risultati finanziari negativi.

I risultati raggiunti negli ultimi 10 anni, si rispecchiano nella presenza di 4 OMC della BiH nella lista delle 100 Istituzioni di Microfinanza migliori secondo il "2007 MIX Global: MicroFinance Institutions" e di 5 OMC nella lista Forbes delle 50 istituzioni migliori nel mondo.

## 2. Benchmark con altre organizzazioni

### 2.1 Posizionamento rispetto al settore

Rispetto alle altre OMC del paese Prizma si trova nelle posizioni leader per quanto riguarda l'innovazione e il lancio di nuove attività, la profittabilità e la sostenibilità. Il portafoglio è invece tra i più elevati per la tipologia di cliente servita, clienti a maggiore rischio.

Prendendo in considerazione il portafoglio prestiti Prizma si trova tra le 6 OMC più grandi del paese, mentre prendendo in considerazione il numero di clienti attivi è al secondo posto (fonte Mix Market, settembre 2008).

Considerando le 13 OMC più importanti in Bosnia Erzegovina, nella tabella di seguito si riporta la posizione di Prizma. Le OMC sono elencate in ordine crescente per incremento del portafoglio di credito tra il 2006 e il 2008. Prizma è la terza OMC per crescita del portafoglio di credito, che tra il 2006 e il 2008 è cresciuto del 71%, mentre l'incremento medio è del 57%.

	Indicatori finanziari				Outreach				Qualità del portafoglio	
	Gross Loan Portfolio in US\$	OSS - sostenibilità operativa (%)	ROA (%)	N. di clienti per N. staff (%)	Prestito medio per cliente (US\$)	Clienti donne (%)	N. di Clienti Attivi	Credito medio/ Reddito Lordo Nazionale pro capite (%)	PAR>30 gg (%)	Write off (%)
<b>MIKRA</b>	11.848.227	105	1,39	153	1.020	100	11.611	34,24	0,84	1,49
<b>Mikro ALDI</b>	2.836.041	144	9,29	156	790	81	3.590	26,51	0,29	1,62
<b>LIDER</b>	4.693.085	151	7,32	135	1.087	40	4.319	36,46	1,94	1,01
<b>MI-BOSPO</b>	24.457.022	140	7,82	175	1.260	100	19.412	42,28	28	0,70
<b>Partner</b>	59.153.449	143	6,52	196	1.782	46	33.193	59,8	0,8	0,73
<b>Sunrise</b>	27.542.991	137	8,38	145	1.588	40	17.340	53,3	1,2	1,66
<b>EKI</b>	58.358.626	154	7,89	133	2.078	39	28.078	69,75	0,33	0,47
<b>Women for Women</b>	4.717.090	121	5,24	157	715	100	6.595	24	1,4	2,60
<b>MIKROFIN</b>	63.999.813	136	4,8	184	2.219	32	28.840	74,47	0,27	0,08
<b>SINERGIJA</b>	14.284.953	131	4,99	125	2.238	32	6.384	75,09	0,43	0,34
<b>PRIZMA</b>	15.937.824	141	9,85	237	763	97	20.896	25,6	1,68	2,61
<b>LOKmicro</b>	23.058.508	118	3,84	109	2.001	41	11.518	67,18	0,92	1,61
<b>BENEFIT</b>	14.209.043	126	4,35	149	1.586	59	8.959	53,22	0,51	0,67

Fonte: Mix Market, dati relativi al 2006.

Il versante in cui l'organizzazione è più debole rispetto al gruppo di suoi pari è la qualità di portafoglio, dove Prizma ha gli indicatori meno buoni. Questo è legato anche all'alta rischiosità dei clienti serviti.

## 2.2 Radicamento/outreach

Per numero di sedi, ammontare di credito e numero di clienti attivi Prizma è ai primi posti, affermando la buona outreach raggiunta dall'organizzazione tra i clienti più poveri (prestito medio 763,00 US\$, pari al 25% del Reddito Nazionale Lordo p.c.).

In particolar modo spicca tra i suoi pari per crescita del numero di clienti attivi (pari al 65% tra il 2006 e il 2008), in un periodo in cui la crescita media di tutte le OMC è del 40%. Ed è tra le 5 organizzazioni che hanno un target prevalentemente tra le donne, mentre le restanti organizzazioni pongono generalmente bassa attenzione su quest'aspetto.

### 3. Storia istituzionale ed evoluzione di Prizma

Prizma ha iniziato la propria attività a Bihać, nel nord ovest della Bosnia Erzegovina, nel giugno 1997, nell'ambito del progetto "Project Enterprise" della ONG International Catholic Migration Commission ([www.icmc.net](http://www.icmc.net))<sup>1</sup>, finanziato con fondi statunitensi e britannici.

Nel settembre 2001 prende il nome ufficiale di Organizzazione di Microcredito (OMC) e viene iscritta nel Registro delle Organizzazioni di Microcredito del Ministero Federale per gli Affari Sociali, i Rifugiati e gli Sfollati, come organizzazione no profit. Nel 2002 si registra anche presso il Ministero delle Finanze della Republika Srpska. In questo modo può espandere le proprie operazioni e raggiungere un maggior numero di clienti.

Il target servito da Prizma sono donne povere o a basso reddito in entrambe le entità che compongono la Bosnia Erzegovina.

In base alle nuove Leggi sulle OMC, diventate operative nel 2007, Prizma cambia il proprio status legale e nel maggio del 2008 si registra come Fondazione di Microcredito (FMC), separatamente in entrambe le entità della Bosnia Erzegovina. Questa legislazione permette alle Fondazioni di MC di non essere soggette a tassazione e vincola l'importo massimo di credito erogabile a 10.000,00 KM (= 5.113 €). Inoltre non consente la raccolta di risparmio<sup>2</sup>.



Alla fine del 2008 Prizma è diffusa su tutto il territorio della Bosnia Erzegovina attraverso sette centri regionali (Banja Luka, Bihać, Mostar, Sarajevo, Zenica, Tuzla e Bijeljina) che fanno capo a 40 uffici locali.

In totale sono impiegate più di 180 persone che servono circa 56.000 clienti attivi<sup>3</sup>.

Nel 2004 e 2005 Prizma ha ricevuto il Financial Transparency Merit, premio assegnato da CGAP e Banca Mondiale, per "l'elevato livello di osservanza degli standard internazionali nel reporting finanziario". E nel 2007 ha ricevuto il Financial Transparency Award. Questo riconoscimento è stato assegnato a 20 IMF (delle quali 5 dalla Bosnia Erzegovina), su 231 istituzioni provenienti da 62 paesi.

L'evoluzione di Prizma può essere sintetizzata in tre fasi: *start-up*, fase caratterizzata da una crescita lenta e da sperimentazione; *emerging*, fase caratterizzata da un forte institutional e

capacity building e dal posizionamento strategico; *emergent*, fase caratterizzata da maggior orientamento al mercato, focus sul cliente e aumento della scala delle operazioni<sup>4</sup>.

Attualmente l'organizzazione è in una fase di maturità, caratterizzata da un trend stabile di crescita e sviluppo.

1 Con l'obiettivo principale di assistere i profughi e i rifugiati nei Balcani, ICMC ha sviluppato 3 organizzazioni di microfinanza indipendenti: DEMOS, una cooperativa di credito e risparmio croata, Kosovo Enterprise Program (KEP), e Prizma in Bosnia Erzegovina.

2 Per questo motivo distingueremo nel testo le organizzazioni della Bosnia Erzegovina, definite come Organizzazioni di Microcredito (OMC), dalle Istituzioni di Microfinanza (IMF) che lavorano in altri contesti.

3 Dati al 31/12/2008.

4 Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and the New Independent States, "Planning, Information Management, and Innovation at Prizma: a Brief Case Study", ott. 2002.

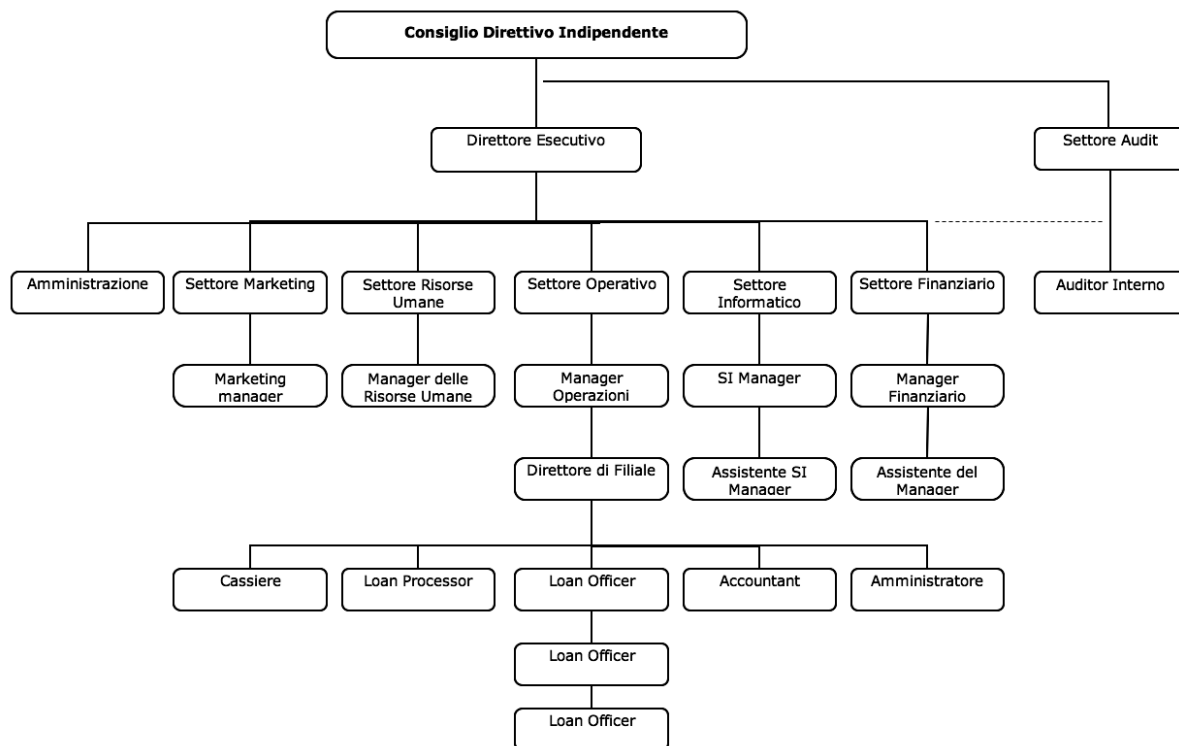
Gli elementi chiave caratterizzanti lo sviluppo di Prizma possono essere sintetizzati come segue:

- Contesto di elevata competitività tra OMC e veloce ristrutturazione del sistema bancario;
- Focalizzazione su due valori fondamentali, mutuamente collegati: performance sociale e performance finanziaria, e architettura dell'organizzazione (leadership, cultura dell'organizzazione, incentivi e sistemi) finalizzata al loro raggiungimento;
- Definizione e introduzione di un sistema MIS significativamente nuovo e suo utilizzo da parte di tutta l'organizzazione come strumento di gestione;
- Definizione di nuovi prodotti creditizi per clienti poveri e a basso reddito e approfondimento dell'outreach in un contesto di povertà e crescente esclusione sociale.

## 4. Analisi organizzativa

### 4.1 Governance

L'organigramma di Prizma è il seguente:



Il Consiglio Direttivo è composto da 5 membri: un presidente, un vicepresidente, un segretario, un tesoriere e un membro.

Al 31.12.2007 il Consiglio Direttivo di Prizma è composto da:

Nome e Cognome	Carica	Professione e provenienza	In carica dal	Partecipa al Consiglio dal
Mehmed Vreto	Presidente	Impiegato nel settore Business Development della Banca Bosnia International (BBI), BiH	2003	2002
Amra Smilagić	Vice Presidente	Responsabile del settore Realizzazione dei Progetti del governo federale (IFI), BiH	2003	2001
Muhiba Adanalić	Segretario	Processing Cluster Development / DCA Loan Portfolio Guarantee Manager, BiH	2007	2006
Kemal Alečković	Tesoriere	Avvocato, BiH	2007	2002
Samir Dikić	Membro	Senior Public Relation Advisor per Northoff, Germania	2002	2001

Il Management di Prizma comprende le seguenti cariche:

- Direttore Esecutivo di Prizma
- 2 Manager delle Operazioni, dei quali uno è il vice direttore esecutivo
- Manager Finanziario
- Manager delle Risorse Umane
- Marketing Manager
- Manager del Sistema Informatico
- Auditor Interno
- 7 direttori delle rispettive sedi regionali
- Contabile
- Capo degli affari legali

Le interrelazioni tra il Management di Prizma e il Consiglio Direttivo possono essere così sintetizzate:

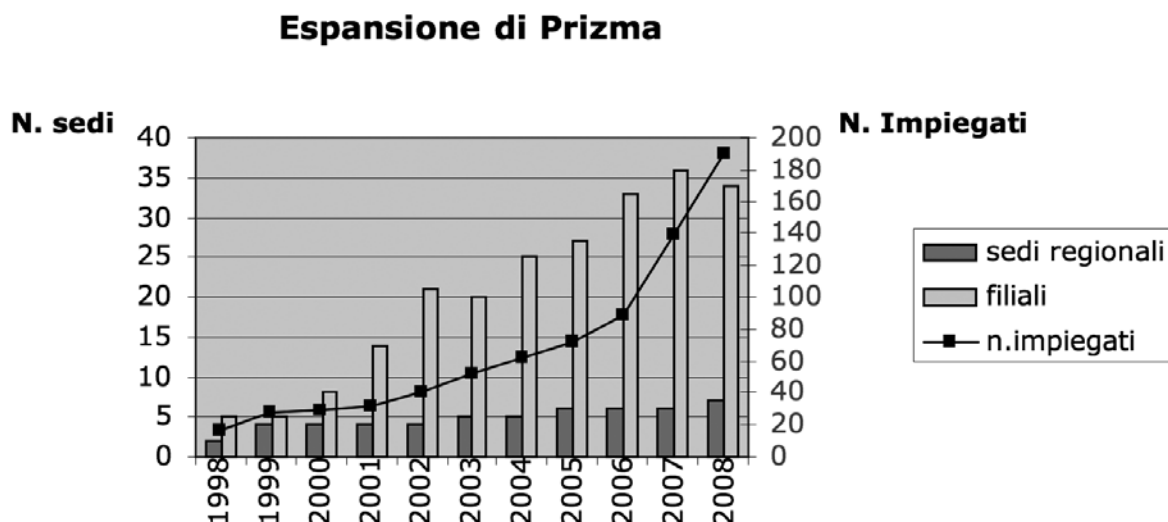
Comitato	N. di membri del Consiglio direttivo che partecipano al Comitato	N. del management team che partecipa al Comitato	N. di incontri all'anno
Esecutivo	4	1	4
Finanziario	3	1	4
Audit	4	1	4
Credito	2	1	4
Marketing	2	1	4
Nomina delle Risorse Umane	3	1	4

Fonte: Rapporto annuale di Prizma, 2004

## 4.2 Struttura e gestione

Prizma, come le altre OMC presenti in Bosnia Erzegovina, si caratterizza per una rapida espansione geografica, dovuta alla forte competizione per attrarre nuovi clienti.

Nel grafico si riporta la crescita del numero di sedi regionali e filiali.



Fonte: elaborazione dati rapporti annuali dal 1998 al 2007.

Nel 1999 la sede principale è stata spostata da Bihać a Mostar e nel 2004 trasferita a Sarajevo.

La rapida espansione geografica ha comportato il crescente decentramento delle funzioni a favore delle sedi filiali. L'introduzione di un sistema Intranet ha inoltre facilitato lo scambio di informazioni tra sedi centrali e filiali e ha permesso di ridurre i costi di gestione.

Le sedi regionali hanno un ruolo di supervisione, mentre le filiali monitorano indipendentemente la propria performance. Ciò ha permesso di accrescere la responsabilità delle filiali nei confronti dei clienti e di ridurre i costi operativi.

Per quanto attiene la programmazione tra sedi e filiali, nel 2002 Prizma ha trasformato il piano strategico dell'organizzazione in un vero e proprio **Business Plan** triennale e in un piano operativo annuale.

Il Management ha discusso il piano strategico e affrontato alcune questioni fondamentali (quali i finanziamenti, l'inflazione, i requisiti legali e la tassazione) e ha sviluppato una bozza di piano che è stata condivisa con le sedi filiali. I manager delle sedi filiali hanno raccolto insieme al loro staff input riguardanti forze, debolezze, opportunità e rischi per la singola sede e per l'organizzazione nel suo insieme. I dati raccolti sono stati elaborati dal Management che ha elaborato a livello di filiali una proposta riguardante i prodotti, il portafoglio e lo staff per i successivi tre anni. Il piano è stato poi presentato al Consiglio Direttivo per affermarne l'aderenza con la *vision*, la *mission* e la strategia di sviluppo dell'organizzazione, ed è stato approvato. Il piano è stato infine condiviso con i principali stakeholder esterni e comunicato a tutti i dipendenti.

Sulla base del Business Plan triennale e delle indicazioni fornite dal Management, i direttori di filiale ogni anno elaborano delle proiezioni sul portafoglio e i clienti, e una bozza di resoconto finanziario per ciascun prodotto e per la filiale nel suo insieme. Per semplificare il lavoro dei direttori di filiale, le proiezioni sono elaborate su uno strumento informatico elaborato all'interno di Prizma. Allo stesso modo, l'auditor interno, il Manager delle Risorse Umane, il Manager Finanziario e quello dei Sistemi Informatici sviluppano il loro budget tenendo conto del supporto che dovranno offrire alle sedi e dei progetti dell'intera organizzazione.

Inoltre, i direttori indicano gli obiettivi della filiale per ciascuna delle 6 aree di performance di Prizma: approfondimento e allargamento dell'outreach, drop out, produttività, efficienza amministrativa, indice di write off (l'obiettivo riguardante questo ultimo indicatore è dato per tutte le filiali, che devono mantenersi al di sotto del 1,25% annuale).

Poiché queste sei aree sono considerate di fondamentale importanza per misurare i progressi di Prizma nel raggiungimento della performance sociale e finanziaria, i direttori di filiale devono cercare di bilanciare il rischio con il miglioramento dell'efficienza, l'abbandono dei clienti, e l'approfondimento e allargamento dell'outreach.

Le proiezioni finanziarie e del portafoglio e gli obiettivi sono inclusi nel piano dell'intera organizzazione e nel relativo budget che è rivisto dal Consiglio Direttivo annualmente.

Una volta che il piano è approvato, i manager operativi e finanziari coi direttori di filiale verificano mensilmente gli scostamenti del budget rispetto a quanto previsto. Sulla base di questi dati i direttori di filiale, insieme ai manager finanziari, rimodulano le entrate e le spese per i rimanenti mesi e aggiustano gli imprevisti, come per esempio un ritardo nell'invio dei fondi. Solo in casi speciali il Management chiede una modifica del budget annuale al Consiglio Direttivo. Ogni quattro mesi il Direttore Esecutivo riporta al Consiglio Direttivo i risultati ottenuti nelle sei aree della performance e i risultati del budget conseguiti paragonati ai risultati previsti.

Per quanto attiene la dislocazione delle filiali, al termine del 2008, le sedi di Prizma coprono tutto il paese, e sono così distribuite:

⊙ Bihac	⊙ Sarajevo	⊙ Zenica	⊙ Mostar	⊙ <u>Banja Luka</u>	⊙ Tuzla	⊙ <u>Bijeljina</u>
• Sanski Most	• Novo Sarajevo	• Busovača	⊙ <u>Trebinje</u>	• <u>Laktaši</u>	• Lukavac	
• Bosanska Kladuša	• <u>Pale</u>	⊙ Bugojno	• Tomislav Grad	⊙ <u>Doboj</u> <sup>5</sup>	• <u>Srebrenica</u>	
⊙ <u>Velika Kladuša</u>	• <u>Višegrad</u>	⊙ Travnik	• Konjic	⊙ <u>Prijedor</u>	• <u>Milići</u>	
• Cazin	• Gorazde	• Vitez	• Jablanica	• <u>Novi Grad</u>	• Živinice	
• Bužim	• Breza	⊙ Kakanj	• Čapljina	• <u>Topola</u>	• Kalesija	
• Bosanski Petrovac	• Vogošća		• Stolac	• <u>Šipovo</u>	• Gračanica	
• Ključ			• <u>Nevesinje</u>	• <u>Gradiška</u>		
• Drvar			• Livno			

Legenda<sup>6</sup>:

•	Numero di abitanti ≤ 40.000
⊙	Numero di abitanti compreso tra 40.000 e 100.000
⊙	Numero di abitanti ≥ 100.000
RS	<u>Città in Repubblica Srpska</u>
FBIH	Città in Federazione di Bosnia Erzegovina

Nella tabella è evidenziata la dimensione abitativa e l'entità di appartenenza di ciascuna sede. Le sedi regionali a cui fanno capo le 40 filiali sono in grassetto e sottolineate.

<sup>5</sup> Attualmente divisa tra RS e FBiH.

<sup>6</sup> I dati riguardanti il numero di abitanti sono stime. In BiH, infatti, mancano statistiche ufficiali poiché dal 1991 non viene realizzato un censimento nel paese.

Nella mappa si riportano le 7 sedi regionali e le rispettive filiali, e l'anno di apertura delle sedi. In questo modo è anche possibile vedere la distanza delle singole filiali rispetto alla sede regionale di appartenenza.



<u>06</u>	Anno di apertura (i numeri sottolineati indicano una sede regionale)		
□	Sede regionale di Banja Luka e relative filiali	◆	Sede regionale di Sarajevo e relative filiali
⚙	Sede regionale di Bihac e relative filiali	★	Sede regionale di Zenica e relative filiali
●	Sede regionale di Mostar e relative filiali	⚡	Sede regionale di Tuzla e relative filiali
+	Sede regionale di Bijeljina		

La decisione di aprire nuove sedi si fonda su un'analisi dei bisogni e su un'analisi del mercato.

La dislocazione delle sedi nelle aree rurali piuttosto che urbane e la presenza in FBiH o in RS sono elementi importanti se correlati ai dati sull'esclusione sociale e sulla povertà nel paese.

Secondo quanto riportato nel National Human Development Report del 2007, l'esclusione sociale in Bosnia Erzegovina è così caratterizzata<sup>7</sup>:

- L'indice di esclusione sociale "generale" (**HSEI** - Index of General Social Exclusion) è del 50,32%. Non ci sono particolari differenze tra popolazione residente nelle aree urbane (50,29%) e quelle rurali (50,46%), mentre si avverte una differenza tra i cittadini residenti nella FBiH (51.01), generalmente maggiormente sviluppata, e quelli nella RS (49.50) considerata meno industrializzata.
- L'indice di Extreme Social Exclusion **HSEI-1**, invece, è stimato al 21.85, il che significa che circa il 22% della popolazione è socialmente esclusa dai processi e dai bisogni più basilari. In questo caso si avvertono maggiori differenze tra la FBiH (24.53) e la RS (20.01) e tra le aree urbane (19.75) e quelle rurali (23.57).
- L'indice di Long-Term Social Exclusion (**HSEI-2**) rivela che il 47.31% della popolazione attualmente impiegata è a rischio di esclusione sociale. Si tratta di persone che, seppur impiegate, vivono situazioni di insicurezza o di scarsità di opportunità, prima tra le quali la possibilità di auto impiego. Ancora una volta non ci sono particolari differenze tra la popolazione residente nelle aree rurali (47.14) o urbane (47.54), o tra le due entità (FBiH 47.14 e RS 47.32).

La presenza di Prizma copre sia aree rurali che urbane in entrambe le entità del paese, che come si evince dai dati di UNDP non presentano particolari differenze in termini di povertà e di esclusione sociale generale e di lungo periodo.

### 4.3 Procedure

Tutte le procedure sono codificate e divulgate tra gli impiegati attraverso manuali interni e corsi di formazione e aggiornamento.

Tra le principali procedure si registrano le seguenti:

**Activity-Based Costing System** (sistema ABC). Questo sistema, utilizzato periodicamente, permette di comprendere il prezzo dei prodotti e la struttura dei costi sostenuti dall'organizzazione per determinati prodotti/servizi e, di conseguenza, il costo associato all'outreach dei clienti poveri. Il sistema è stato sviluppato con l'assistenza del CGAP ed è basato su un foglio relativo all'orario di lavoro presente su Intranet. Gli impiegati devono compilare il modulo, indicando quanto tempo utilizzano per ciascuna funzione. Il modulo viene poi automaticamente elaborato dal sistema informatico.

Con questo strumento Prizma cerca di individuare quelle strategie che possono rendere i prodotti e servizi maggiormente efficaci in termini di costi per l'organizzazione.

Dai dati elaborati, ad esempio, si vede che l'erogazione del primo ciclo di crediti ha dei costi che pareggiano le entrate, mentre nel caso di cicli superiori si possono realizzare dei guadagni. Diventa così importante per l'organizzazione limitare l'abbandono dei clienti.

Un esempio di applicazione del sistema riguarda la Gestione della Performance Sociale (SPM) di Prizma. Su base mensile si sono considerati i costi in formazione, operazioni di credito, reporting e auditing interno per valutare il costo SPM.

<sup>7</sup> Fonte: UNDP, Social Inclusion National Human Development Report 2007 in Bosnia and Herzegovina.

Costi della Gestione della Performance Sociale (SPM) di Prizma:

<b>Formazione</b>		
<b>Operazione</b>	<b>Tempo (minuti)</b>	<b>Costo</b>
Processo di formazione	180	38.07 KM
<b>Operazione di credito (ca 3.500 prestiti / mese)</b>		
<b>Operazione</b>	<b>Tempo (minuti)</b>	<b>Costo</b>
Richiesta del prestito	1	198.86 KM
Visita sul sito	5	994.32 KM
Approvazione del prestito	0.5	96.12 KM
Inserimento dati nel MIS	1	894.89 KM
<b>Reporting</b>		
<b>Chi</b>	<b>Tempo (minuti)</b>	<b>Costo</b>
Operatore addetto al prestito	10	0.54 KM
Contabile	30	2.27 KM
IS Manager	120	17.05 KM
Management team	30	76.14 KM
SPM Team	80	45.42 KM
Comitato SPM	60 (trimestralmente)	20.00 KM
<b>Audit interno</b>		
<b>Chi</b>	<b>Tempo (minuti)</b>	<b>Costo</b>
Auditor interno	400	56.75 KM
<b>Totale mensile</b>		
1KM = 0.51 EUR, .74		<b>2.440,42 KM</b>
USD		

Fonte: Imp-Act Consortium "SPM in Practise", Muamer Halilbasic e team SPM di Prizma.

**Poverty Score Card.** Questo strumento è utilizzato da Prizma per comprendere il livello di povertà relativo dei propri clienti e i cambiamenti di questo stato con il susseguirsi dei cicli di credito. Il sistema si basa su un punteggio attribuito a 7 indicatori (livello di educazione del capofamiglia, residenza e dimensione del nucleo familiare, beni a disposizione della famiglia, mezzi di trasporto, consumo settimanale di carne e di dolci) e viene applicato al primo ciclo di credito e ad ogni ciclo successivo.

**Exit Monitoring System (EMS).** Il sistema, attraverso una breve intervista telefonica (15-20 minuti) realizzata due volte l'anno, permette di comprendere le ragioni del drop-out dei clienti identificando chi abbandona Prizma, per quali dimensioni e perchè.

**Monitoraggio del livello di soddisfazione dei clienti.** Il monitoraggio è realizzato due volte l'anno dal Marketing Manager, attraverso interviste su un campione di clienti.

**Gestione degli incentivi al personale per il raggiungimento della performance sociale e finanziaria.** Una procedura a parte riguarda gli incentivi al personale delle sedi filiali e regionali. Gli incentivi sono basati sul raggiungimento degli obiettivi nelle 6 aree prioritarie di Prizma che, si ricorda, sono: approfondimento e allargamento dell'outreach, drop-out, produttività, efficienza, write off.

Gli incentivi sono destinati a:

- Impiegati delle sedi regionali, sulla base della media delle performance delle sedi filiali;
- Impiegati delle sedi filiali sulla base del punteggio della performance della filiale in ciascuna delle 6 aree prioritarie;
- Impiegati individuali, sulla base della valutazione in 3 aree della performance, incentrati sul contributo al raggiungimento della performance sociale e finanziaria.

Un auditor esterno conferma i risultati delle performance al termine dell'anno e ne assicura la trasparenza e obiettività. L'ultimo passaggio spetta al Consiglio Direttivo che approva i bonus.

#### 4.4 Controlli

Dal 2006 Prizma si è dotata di un codice di **Responsabilità Sociale** suddiviso nei seguenti temi:

##### *Responsabilità verso il cliente*

In ogni ufficio di Prizma sono esposti gli impegni che l'organizzazione si assume nei confronti del cliente. La scelta di definire i propri impegni di fronte al cliente è volta a diffondere il rispetto della *vision* e *mission* dell'organizzazione, definire il livello di servizio garantito e rafforzare un appropriato trattamento del cliente da parte del personale.

La protezione del cliente include i seguenti elementi:

- Tempistica standard per l'elaborazione della richiesta di credito;
- Processo di erogazione del credito conveniente per il cliente;
- Codice di condotta dello staff per assicurare che il cliente sia messo a proprio agio;
- Politica del prezzo del credito trasparente;
- Strategia di assicurazione contro l'over indebitamento del cliente;
- Procedura di gestione delle lamentele dei clienti.

Gli impegni sono pubblici, per cui il cliente sa quanto e cosa può aspettarsi dal personale di Prizma e ha modo di verificare se il trattamento ricevuto è conforme a quanto dichiarato.

##### *Responsabilità verso il personale impiegato*

Per quanto riguarda il personale impiegato, Prizma si impegna a:

- Assunzione del personale senza discriminazioni di nazionalità o genere;
- Investimento nelle risorse umane attraverso formazione e incentivi legati alla performance sociale;
- Assicurazione sanitaria o per altre emergenze.

##### *Responsabilità verso l'ambiente*

Tutte le richieste di credito per attività imprenditoriali o agricole comprendono anche un formato sulle procedure ambientali (Environmental Procedures Form) che prende in considerazione l'impatto dell'attività sull'aria, l'acqua, il suolo, la natura, i rifiuti, l'ambiente rurale e la società. Un punteggio negativo in uno solo di questi 7 campi comporta la non concessione del credito.

Per assicurare la realizzazione di questa politica, il personale riceve formazioni rigorose e gli elementi di responsabilità sopra elencati sono soggetti ad auditing interno ed esterno.

##### *Audit Interno*

All'interno di Prizma esiste un dipartimento incaricato dell'audit.

Tra gli strumenti di audit Prizma utilizza la tecnica del LOT quality assurance (LQAS). Questa tecnica richiede il campionamento di un piccolo gruppo (meno di 20) per giudicare se una predeterminata soglia di qualità è stata raggiunta. Ad esempio, applicando la LQAS alla poverty score card e selezionando a caso con un piccolo campione di clienti Prizma verifica se almeno il 50% dei propri clienti è al di sotto di un determinato punteggio di povertà.

Prizma si è affidata all'audit esterno quando ciò ancora non era obbligatorio per legge. Questo perchè sin da subito l'audit è stato considerato un importante momento di verifica e un'opportunità per presentarsi presso eventuali donatori e finanziatori per la raccolta di finanziamenti dall'estero.

Fino ad ora Prizma si è avvalsa di tre organizzazioni di audit, tutte e tre internazionali.

Il primo audit risale al 1998 - 99 ed è stato effettuato da PricewaterhouseCoopers, l'unico all'epoca specializzato in servizi di microfinanza.

Tutti gli audit di Prizma sono pubblicati su MixMarket e rispondono alle linee guida elaborate da CGAP<sup>8</sup>, che nel 2004 e 2005 ha nominato e nel 2007 premiato Prizma per la qualità dei report finanziari.

Anno	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Auditor	KPMG	KPMG	Deloitte & Touche LLP	Deloitte & Touche LLP	Deloitte & Touche LLP	Deloitte & Touche LLP	Deloitte & Touche LLP	PwC	PwC	PwC

#### 4.5 Management Information Software

Nella fase di start-up, la gestione dei dati di Prizma era finalizzata a una semplice registrazione per tenere una traccia dei fondi dei donatori e dell'erogazione dei crediti. A tal fine veniva utilizzato un sistema semplice in MS Access, elaborato senza molti costi.

Nel 2002 Prizma ha scelto di passare a un sistema di gestione dati maggiormente efficiente in grado di fornire le informazioni necessarie nel momento in cui sono richieste. Per mantenere il focus sui clienti poveri o a basso reddito, Prizma ha scelto di sviluppare un sistema informativo incentrato sui clienti e non sui prodotti o sui rapporti per i donatori.

Dopo 18 mesi di ricerca, nel 2003, è stato adottato il sistema Kredits - Microfinance and Banking Software ([www.kreditslts.net](http://www.kreditslts.net)). Il passaggio da un sistema all'altro ha comportato un periodo di assestamento di circa 6 mesi, e ora il sistema è costantemente modernizzato e rifinito per migliorarne l'efficienza e la qualità.

Il passaggio al nuovo sistema ha evidenziato la necessità di incentrare tanta attenzione alla formazione, monitoraggio e assistenza tecnica all'utente finale quanta alla funzionalità del sistema.

Con il sistema Kredits, Prizma può monitorare il portafoglio, l'outreach e l'impatto nel tempo (attraverso l'utilizzo di un nuovo sistema di monitoraggio dell'impatto), può gestire il rischio di credito in modo efficace (attraverso l'assegnazione di punteggi), analizzare il drop-out ed esplorare o raffinare i prodotti offerti e la loro distribuzione sul territorio.

Ad esempio, selezionando alcuni indicatori, l'operatore di Prizma può individuare alcuni problemi e discuterli nei focus group appositamente organizzati per verificare l'adeguatezza dei prodotti offerti, o indagarli attraverso ricerche specifiche. Oppure, selezionando alcuni indicatori, può analizzare dei segmenti del target e correggere la distribuzione, il prezzo o altre caratteristiche di uno o più prodotti, o qualora i bisogni di un largo numero di clienti ne giustifichino il costo e il rischio, può sperimentare un nuovo prodotto.

L'adozione del nuovo sistema ha permesso relazioni più accurate, puntuali e complete. Inoltre ha consentito un più efficace controllo interno e la possibilità di gestire più prodotti su scala maggiore, con conseguenze positive per il posizionamento di Prizma rispetto altre OMC.

Mentre alcune informazioni sono consultabili solo dai membri del Management, tutti gli impiegati di Prizma hanno accesso al sistema e possono verificare la performance dell'organizzazione e della sede filiale, la qualità del portafoglio, o altri dati. L'allargamento dell'accesso ai dati sulla performance a tutti gli impiegati è una scelta strategica che risponde alla necessità di creare sedi decentrate forti ed efficienti: in questo modo, infatti, si accresce l'ownership dello staff, l'accountability dei risultati individuali e del team e il consenso sulle decisioni gestionali intese a rafforzare la salute finanziaria dell'organizzazione.

<sup>8</sup> Il Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) ha sviluppato delle linee guida, la cui applicazione è volontaria, per includere nei rapporti finanziari delle MFI alcune informazioni che non sempre vengono riportate. CGAP, ad es., chiede di esplicitare l'ammontare delle donazioni, i contributi in-kind, la composizione del portafoglio e il delinquency status. Queste informazioni permettono di comprendere appieno la sostenibilità finanziaria e il portafoglio dei crediti delle MFI.

Per garantire la qualità dei dati del sistema informativo Prizma si è data 3 obiettivi:

- Mantenere il sistema semplice ma solido;
- Consentire controlli incrociati;
- Integrare le informazioni sulla performance sociale con le procedure di revisione.

#### 4.6 Formazione permanente e qualificazione delle risorse umane

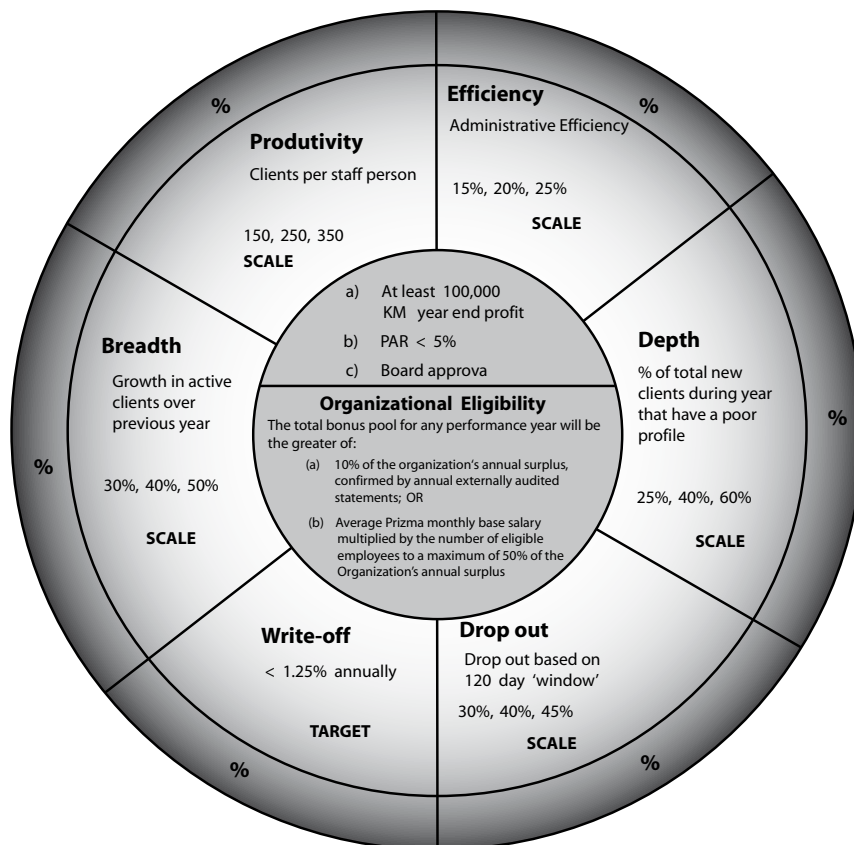
Generalmente l'assunzione del personale avviene a scaglioni, il che permette di assumere più persone per diverse funzioni nelle filiali e nelle sedi regionali. In occasione delle assunzioni, vengono organizzati dei corsi sulle procedure interne, sull'approccio ai clienti, l'erogazione dei crediti ecc. Queste formazioni durano uno o due giorni e sono tenute dallo stesso personale di Prizma. Alla formazione possono partecipare anche impiegati che già lavorano nell'organizzazione. Al termine di ogni corso viene compilato un questionario di valutazione del corso.

Inoltre, periodicamente, vengono invitati professori universitari e altri esperti per approfondire determinate tematiche di carattere più generale.

Infine, l'expertise accumulata dal personale di Prizma in questi anni è tale per cui l'organizzazione oggi fornisce servizi di formazione per formatori e consulenza su tematiche relative alla povertà a diverse istituzioni presenti nel paese, come per es. UNDP, IFAD, ecc.

Per migliorare la performance dei propri impiegati e indirizzarla al raggiungimento della performance sociale e finanziaria, Prizma ha generato un sistema di incentivi strettamente legato al raggiungimento degli obiettivi nelle 6 aree prioritarie.

Nel grafico si riportano gli indicatori per ciascuna area:



Fonte: Rapporto annuale di Prizma, 2004.

Gli addetti al credito sono ricompensati mensilmente sulla base della loro performance rispetto agli indicatori definiti. Questo set di incentivi si focalizza sulla performance sociale e finanziaria di breve periodo.

Inoltre, ciascun addetto di ciascuna filiale riceve una percentuale del surplus annuale di Prizma, come azione del profitto fisso basato sul punteggio che il team della filiale ha raggiunto nelle sei aree prioritarie. Questo incentivo è pensato per rafforzare la performance del team rispetto gli obiettivi sociali e istituzionali su base annuale.

Ciascun impiegato degli uffici regionali è ricompensato sulla base del successo degli uffici filiali. Con questo meccanismo si vuole affermare il ruolo fondamentale degli uffici regionali nel facilitare il successo delle filiali e conseguentemente dei clienti. Quindi se le filiali hanno successo gli uffici regionali sono ricompensati.

Il sistema di incentivi messo in atto permette di:

- Contenere i costi del personale legandoli alla salute finanziaria di Prizma;
- Stimare i miglioramenti della performance in modo regolare, consistente e rilevante;
- Chiarire che per una buona performance è responsabile ciascuna posizione ad ogni livello;
- Bilanciare le ricompense per la performance individuale e quella del team;
- Bilanciare le performance di breve e di lungo periodo;
- Mantenere il focus su una performance sociale sostenibile.

Secondo l'indagine realizzata nel marzo 2008 dal portale web nazionale dedicato alla domanda e offerta di lavoro [www.posao.ba](http://www.posao.ba), Prizma è uno dei 50 datori di lavoro più "attraenti" nel paese.

#### 4.7 Comunicazione interna

Nel 2002, a fronte delle esigenze raccolte nell'analisi annuale sul livello di soddisfazione e di motivazione degli impiegati realizzato nel 2001, Prizma ha introdotto un sistema Intranet per migliorare la comunicazione e il flusso di informazioni all'interno dell'organizzazione.

Il sistema Intranet, accessibile a tutti gli impiegati e ai membri del Consiglio Direttivo, è finalizzato a razionalizzare, consolidare e semplificare le relazioni sulla performance e rafforzare il flusso di informazioni informali.

Selezionando alcuni indicatori è possibile ottenere una fotografia della performance mensile in ciascuna delle sei aree prioritarie, la situazione della crescita del portafoglio corrente rispetto a quella pianificata e le perdite.

I dati sono disponibili aggregati, per sede o per prodotto, così da garantire la trasparenza e l'accountability dei risultati e per identificare e analizzare i trend.

Il sistema ha due livelli di accesso. Un primo livello è rivolto a tutti gli impiegati e permette l'accesso ai documenti relativi l'organizzazione, come manuali, formati riguardanti le risorse umane e l'amministrazione, comunicati del Consiglio Direttivo, newsletter, varie pubblicazioni e un modulo sull'orario di lavoro che, processato automaticamente dal sistema, permette di raccogliere i dati da utilizzare nel sistema Activity-Based Costing.

Un secondo livello è accessibile solo ai membri del Consiglio Direttivo che possono visionare materiali relativi alla governance, incluse le note riunioni e i rapporti di audit interno.

Lo sviluppo di Intranet ha fortemente incentivato il decentramento degli uffici, garantendo la visione comune, gli standard e la cultura organizzativa in una rete di sedi fortemente decentrate.

## 5. Operazioni

### 5.1 Sviluppo e offerta prodotti e qualità portafoglio

Prizma si caratterizza per l'innovazione apportata ai prodotti, finalizzata a migliorarne l'outreach. Nel corso degli anni, infatti, il numero di prodotti è cresciuto, da 1 prodotto offerto nel 2001, a 5 nel 2003, ai 6 attuali<sup>9</sup>.

A prodotti focalizzati sulle attività produttive si sono aggiunti crediti per l'agricoltura e per i bisogni basilari. Mentre i crediti erogati per la ricostruzione delle case hanno visto con il passare del tempo il modificarsi delle caratteristiche.

Il prodotto più innovativo attualmente offerto è denominato BASIC NEEDS. Questo prodotto nasce dalla constatazione che gli imprenditori che chiedono un credito non spendono tutto l'ammontare ricevuto per i bisogni dell'impresa, ma trattengono una parte per far fronte alle esigenze familiari. Con un credito quindi mirato proprio ai bisogni basilari e alle emergenze si cerca di far chiarezza nel portafoglio dei crediti.

L'ammontare massimo erogato è un primo importante filtro e distingue Prizma da molte altre OMC che nel paese hanno avviato un processo di *up grading* e stanno avvicinando la loro offerta a quella delle banche.

Un'altra caratteristica di Prizma è che tutti i crediti vengono erogati e ripagati in cash, evitando in questo modo l'ostacolo di accesso al sistema bancario tradizionale che affligge le classi più povere del paese.

Per migliorare il proprio portafoglio clienti nell'estate 2008 Prizma ha promosso l'iniziativa denominata "**Prizma's loan with 5 stars**". Con questa iniziativa si sono erogati crediti di 550,00 KM (281,21€) per la durata di 10 mesi, senza l'applicazione di un tasso di interesse, ma dietro il pagamento di una tassa iniziale (tempo di erogazione: 5 ore). L'unica garanzia richiesta è stata la presentazione delle bollette pagate nell'ultimo periodo per verificare la puntualità dei pagamenti e la consapevolezza da parte del potenziale cliente della necessità di effettuare pagamenti regolari. L'iniziativa ha coinvolto circa 25.000 nuovi clienti in tutto il paese.

Con questa iniziativa Prizma non solo raggiunge nuovi clienti e consente loro di familiarizzare con i meccanismi di credito, ma realizza anche una valutazione delle capacità di rimborsare il credito: se questi clienti resteranno in Prizma l'erogazione dei crediti successivi sarà più veloce e meno costosa per l'organizzazione.

La qualità del portafoglio è così sintetizzabile:

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Portafoglio prestiti lordo (in 000.000 US\$)	52,4	37	15,9	11,1	9,2	6,7	3,8	1,7	1,5	1,1	0,7
<b>Portafoglio a rischio &gt;30 giorni</b>	3,40%	2,43%	1,68%	1,35%	1,18%	0,89%	0,86%	0,52%	0,26%	0,44%	0,89%
<b>Write off (&gt;180 giorni)</b>	3,82%	1,86%	2,61%	2,79%	1,61%	1,39%	0,90%	1,08%	1,10%	1,19%	n/a
% Copertura del Rischio	103,39	143,60	186,62	215,83	234,24	298,39	306,62	436,64	761,93	434,40	253,59

Fonte: Mix Market

Il Portafoglio a Rischio (Portfolio at Risk, PAR) indica il valore dei prestiti che hanno una o più rate di capitale non pagate da un certo numero di giorni (in questo caso 30 giorni). Questa percentuale è calcolata considerando l'ammontare di capitale in mora e le rate future, escludendo gli interessi maturati e i prestiti ristrutturati o rinegoziati.

Con Write Off, o cancellazione del credito, si indica invece la percentuale di crediti non recuperabili. Obiettivo di Prizma è mantenere il write off annuale al di sotto del 1,25%.

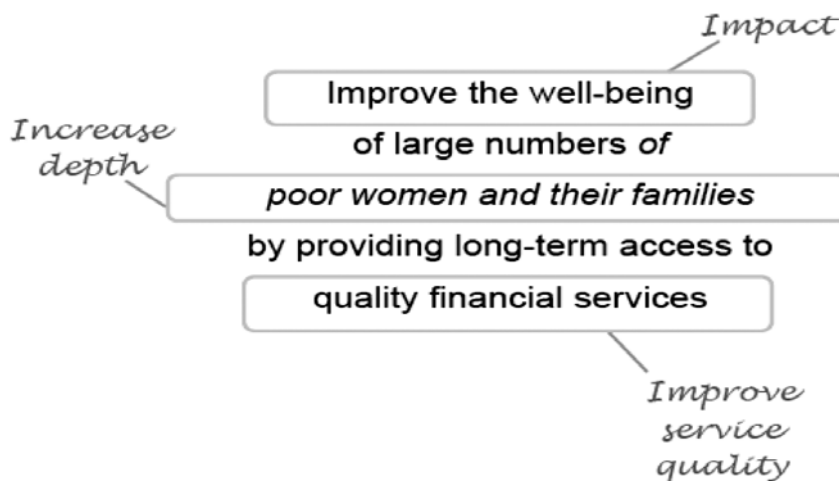
<sup>9</sup> In allegato si riportano i prodotti finanziari attualmente erogati da Prizma.

## 5.2 Identificazione e monitoraggio beneficiari

Il target tradizionale di Prizma sono le donne, poichè rappresentano una larga percentuale dei poveri nel paese e incontrano maggiori ostacoli nell'accesso al lavoro, a servizi finanziati appropriati e alla rappresentanza politica. Le famiglie guidate da sole donne sono generalmente più povere e hanno difficile accessibilità alle risorse primarie. Nell'ambito della strategia di raggiungimento dell'outreach, dal 2007 Prizma ha avviato la concessione di crediti anche a uomini, la cui presenza deve però essere contenuta entro il 30% del portafoglio totale.

L'identificazione dei beneficiari e, conseguentemente, dei prodotti creditizi è saldamente legata alla *mission* di Prizma che è così enunciata: **"Prizma's mission is to improve the well being of large numbers of poor women and their families by providing long-term access to quality financial services"**.

Partendo dalla *mission* dell'organizzazione si sono adottate tre strategie<sup>10</sup>:



- Misurazione e miglioramento dell'impatto;
- Misurazione e approfondimento dell'outreach in un contesto caratterizzato da povertà, vulnerabilità e aumento delle disuguaglianze;
- Miglioramento della qualità dei servizi e della performance dell'organizzazione in un ambiente di crescente competizione.

Questa impostazione ha portato all'esigenza di chiarire gli indicatori sull'efficacia di Prizma nel raggiungere l'outreach dichiarato.

Per verificare i clienti target Prizma ha introdotto un punteggio in base al quale è possibile suddividere i potenziali clienti in:

- *High priority target group*: clienti provenienti da famiglie che vivono sotto la linea di povertà;
- *Standard priority target group*: clienti provenienti da famiglie non povere ma vulnerabili, che vivono tra il 100 e il 150% della linea di povertà del paese;
- *Non-priority target group*: clienti provenienti da famiglie non povere.

Nel 2003 Prizma ha avviato un processo per comprendere la natura della povertà in Bosnia Erzegovina e gli elementi che portano all'esclusione sociale, in modo da comprendere meglio i bisogni finanziari delle persone povere e offrire loro servizi e assistenza adeguati.

Il processo è partito con:

- analisi dei dati del portafoglio MIS per comprendere la stagionalità, il rischio, e altri elementi caratterizzanti i clienti poveri;
- applicazione dello strumento di Participatory Rapid Appraisal (PRA) per comprendere la natura multidimensionale, la complessità e le dinamiche della povertà oltre che le sfide quotidiane e la vulnerabilità delle persone povere.

Da queste analisi si è evinto che la povertà ha caratteristiche rurali, etniche, di genere femminile e tra la popolazione rifugiata. Inoltre, include sia "nuovi poveri" (persone "asset-rich", ma di basso reddito) sia poveri "tradizionali" (con scarsi mezzi, formazione e reddito).

<sup>10</sup> Fonte: Sean Kline, Scoring Change At Prizma. A Social Performance Initiative. Presentato alla 7a Conferenza Annuale delle Istituzioni di Microfinanza "Thinking About The Future", Maggio 2004.

Alla luce di questi elementi Prizma ha articolato diverse strategie per clienti che si trovano a un diverso stadio di povertà, con l'obiettivo di:

- *Ridurre la povertà cronica* supportando la creazione e il sostegno dell'impiego tra i poveri economicamente attivi e a basso reddito, per rafforzare nel tempo le entrate e la sicurezza economica.
- *Ridurre la povertà transitoria* offrendo servizi finanziari che permettano ai clienti di ridurre le fluttuazioni delle entrate dovute per es. a pagamenti delle pensioni intermittenti, rimesse incerte o ostacoli non previsti nelle attività imprenditoriali. Fluttuazioni che limitano la capacità delle famiglie di far fronte ai bisogni basilari.
- *Ridurre il rischio di povertà di clienti poco al disopra della linea di povertà* offrendo servizi finanziari che rafforzano l'occupazione, accrescono il livello e la regolarità delle entrate e aiutano a mitigare la vulnerabilità là dove i servizi sociali statali sono inadeguati o assenti.

Per raggiungere gli obiettivi prefissati Prizma ha elaborato un sistema in grado di misurare lo stato di povertà dei clienti e i cambiamenti di questo stato nel corso del tempo. Il sistema è strutturato sotto forma di punteggi e prende il nome di **Poverty Scorecard**.

Il sistema di punteggio della povertà permette di:		
Misurare lo stato di povertà	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare lo stato di povertà relativa del cliente rispetto ad altri clienti e non clienti, segmentando la clientela.</li> <li>• comprendere chi appartiene al gruppo target, chi si rivolge a Prizma, chi resta e chi se ne va, per rifinire le strategie di targeting, gli incentivi allo staff e ai clienti e le caratteristiche dei prodotti.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raccogliere informazioni circa lo stato di povertà del cliente in termini assoluti, o in relazione alla linea di povertà nazionale o più largamente al benchmark internazionale di \$1 e \$2 al giorno.</li> </ul>	
Monitorare i cambiamenti dello stato di povertà nel corso del tempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misurare i cambiamenti nel tempo dello stato di povertà del cliente e del suo benessere.</li> </ul>	Per punteggio, indicatore e rapportando questi dati con altri indicatori della performance (drop out, qualità del portafoglio, etc.)

Naturalmente il sistema non coglie tutta la natura della povertà ma permette all'organizzazione di verificare chi sono i suoi clienti e se effettivamente risponde alla propria *mission*. Inoltre permette di conoscere meglio i bisogni dei clienti e di sviluppare prodotti e servizi più adeguati.

#### Design del sistema Poverty Scorecard<sup>11</sup>

Per prima cosa, Prizma si è concentrata sulla propria *mission* per discutere e dare priorità ai bisogni dell'istituzione, verificarne le capacità, assicurare la partecipazione dello staff e massimizzare i risultati minimizzando i costi attraverso l'utilizzo delle risorse esistenti.

Per costruire gli indicatori di povertà sono stati utilizzati:

- Living Standards Measurement Survey (LSMS);
- Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP) Poverty Assessment;
- United Nations Development Program (UNDP) report;
- Focus groups con persone povere e staff di Prizma;
- Input provenienti dal Management.

Si è così definito un pool di indicatori relativi alla povertà. Tra gli indicatori si sono scelti quelli che Prizma già raccoglie e quelli che permettono di comprendere la variazione della povertà nel corso del tempo.

11 Tratto da Michal Matul, Sean Kline, "Scoring Change; Prizma's Approach to Assessing Poverty", MFC Spotlight Note, N. 4, Nov. 2003.

Gli indicatori cercati dovevano rispondere ai seguenti criteri:

Indicatore	Caratteristica
<b>Essenziali</b>	Chiara proxy del rischio di essere poveri in un dato contesto
<b>Criticamente Importanti</b>	Semplice e chiaro
	Facile da raccogliere
	Facile da verificare
	Non legato al reddito (indiretti)
	Universalmente applicabile (in tutte le regioni, aree rurali e urbane, business e non-business, etc.). Ad es. in aree con tassi di fertilità bassi l'indicatore "bambini che vanno a scuola" può non essere universale, perchè includerebbe solo le famiglie con bambini in età scolastica e non tutte le altre.
	Sensibile al cambiamento
	Di lungo periodo Per es., lo status di rifugiato non è incluso, anche se è una proxy chiara della povertà in un dato momento, perchè con la ricostruzione post bellica questo status dovrebbe venir meno, e quindi l'indicatore perderebbe la sua rilevanza.
	Può essere domandato al cliente senza intimidazione o offesa
<b>Desiderabili</b>	Può servire come strumento di targeting
	Già raccolto
	Può essere utilizzato per altri bisogni dell'organizzazione (per es., scoring del rischio di credito, analisi di marketing, etc.)

Sulla base degli indicatori selezionati si sono definiti la misurazione e il range di punteggio necessari per registrare il livello di povertà. Diverse combinazioni della Scorecard sono state testate per individuare la combinazione più rappresentativa.

Tra le combinazioni testate, sette indicatori si sono rivelati abbastanza robusti per dare un quadro complessivo chiaro e non ambiguo della povertà.

Per esempio, il livello primario di educazione per il capofamiglia è strettamente correlato al rischio di povertà in Bosnia Erzegovina. Così come il consumo di carne meno di tre volte la settimana può essere considerato un elemento caratterizzante le famiglie più povere.

Questi dati sono registrati in modo semplice, attraverso domande che richiedono risposte nette: SI/NO, Superiore/Inferiore.

I dati vengono poi collegati con la linea di povertà nazionale o internazionale. Anche senza questo aggiustamento i dati servono comunque all'organizzazione per individuare il livello di povertà relativa dei propri clienti e i prodotti/servizi ad esso correlati.

I dati necessari alla Scorecard vengono raccolti insieme a tutti gli altri dati al momento della richiesta del credito, e alla fine di ogni ciclo di credito, per monitorare i cambiamenti di status. Nel formato di raccolta informazioni sono state inserite delle domande relative agli indicatori utilizzati e inseriti lì dove suonano domande naturali: ad esempio la domanda relativa al consumo di carne e di dolci è inserita tra le domande sul cash flow familiare per verificare le capacità di rimborso del credito.

Il sistema MIS è stato adattato per includere anche questi dati e la loro variazione al termine di ogni ciclo di credito. Nel sistema, infatti, sono stati inseriti 4 nuovi campi, in cui i dati vengono inseriti e trattati come tutti gli altri.

Nella Scorecard sono considerati 2 gruppi di indicatori, non legati al reddito. Il primo gruppo di indicatori include il livello di educazione, la residenza e le dimensioni della famiglia, e riflette il rischio di povertà. Questi indicatori sono considerati fissi, non varieranno cioè con il cambiare dello status di povertà, pur incidendo su questo.

Il secondo gruppo di indicatori permette di misurare i cambiamenti dello status di povertà (beni a disposizione della famiglia, mezzi di trasporto e consumo di carne e dolci).

A ciascun indicatore è attribuito un range semplice di possibilità (SI/NO, Superiore/Inferiore), che a sua volta attribuisce un punteggio (zero, uno, due):

- un punteggio compreso tra 0 e 2 indica uno status di povertà o di estrema povertà, indica cioè che la persona vive al di sotto della linea di povertà LSMS;
- un punteggio tra 3 e 4 indica una persona non povera ma vulnerabile, che vive tra il 100-150% della linea di povertà LSMS;
- un punteggio tra 5 e 9 indica una persona non povera, che vive al di sopra del 150% della linea di povertà LSMS.

Prizma Poverty Scorecard					
Povero e Molto Povero 0-2 • Vulnerabile Non-Povero 3-4 • Non-Povero 5+					
Indicatore			0	1	2
Rischio Povertà	Educazione	Qual è il livello di educazione della donna capofamiglia/sposa/partner?	≤ Primaria	> Primaria	
	Residenza	Dove si trova la residenza?	Area Rurale/Peri Urbana ≤ 10.000 abitanti	Area Urbana > 10.000 abitanti	
	Dimensioni della famiglia	Qual è la dimensione della famiglia?	≥ 5	< 5	
	Cambiamento	Beni della famiglia	La famiglia possiede uno stereo CD?	No	Si
Mezzi di trasporto		La famiglia possiede un mezzo di trasporto?	No	Si	
Consumo di carne		In media, in una settimana, quanto spesso la famiglia consuma carne?	Raramente 0-2 volte/settimana	A volte 3-5 volte/settimana	Spesso 6+ volte/settimana
Consumo di dolci		In media, in una settimana, quanto spesso la famiglia consuma dolci nel pasto centrale?	Raramente 0-2 volte/settimana	A volte 3-5 volte/settimana	Spesso 6+ volte/settimana
Punteggio Status di Povertà (0-9)					

Oltre a comprendere e monitorare l'outreach dell'organizzazione e la sua aderenza alla *mission*, l'utilizzo di uno strumento come la Scorecard e il suo inserimento nel MIS consentono di elaborare rapporti che mettono in relazione lo stato di povertà con variabili quali la filiale, il prodotto, il drop-out, il genere, la qualità del portafoglio.

Queste informazioni hanno consentito a Prizma di segmentare il proprio mercato in un contesto fortemente competitivo, di sviluppare prodotti e servizi più adeguati al target dei beneficiari e di monitorare il drop-out dei clienti.

Inoltre, attraverso il sistema Activity Based Costing, Prizma ha verificato i costi derivati dalla ricerca dei clienti più poveri. Il sistema ha permesso di mettere in atto strategie basate sui principi di efficacia e efficienza.

Per incentivare l'approfondimento dell'outreach e il miglioramento dello stato di povertà dei clienti si sono considerati questi elementi nel sistema di incentivi del personale.

Al momento Prizma sta sviluppando un sistema di **Risk Scoring**, volto non a escludere i clienti poveri più rischiosi, ma al contrario a meglio comprendere le ragioni del rischio per migliorare i servizi e approfondire l'outreach.

Un ulteriore strumento applicato da Prizma per migliorare l'outreach e sviluppare i propri prodotti è l'**Exit Monitoring System (EMS)**<sup>12</sup>. Questo sistema permette di comprendere se i prodotti offerti sono appropriati per supportare e trattenere i clienti all'interno di Prizma.

Il sistema è stato testato nella filiale di Mostar, tra marzo e maggio 2003. Nel dicembre dello stesso anno è stato avviato in tutte le filiali, così che dopo tre mesi dal lancio, nel marzo 2004, si sono rilevati i primi dati a livello nazionale.

L'utilizzo dell'EMS si è rivelato molto utile per lo sviluppo di Prizma per cui il Management ha deciso di istituzionalizzare il sistema.

L'esigenza di introdurre un sistema di monitoraggio degli abbandoni (drop-out) è derivata dal crescente numero di clienti che, finito un ciclo di credito, non ne chiedevano altri<sup>13</sup>. Il trend ha investito diverse OMC in tutta la regione, per cui comprenderne le cause avrebbe permesso un miglior posizionamento, l'avvio di servizi e prodotti più adeguati ai clienti attraverso anche un miglior atteggiamento degli impiegati allo sportello, maggiormente orientato al cliente.

EMS è basato su un'intervista semi strutturata (formato in allegato) rivolta a un campione di clienti rientranti nel gruppo di drop-out.

Nella prima parte dell'intervista si analizzano insieme al cliente le cause del drop-out (insoddisfazione dei servizi di Prizma, cause esterne, problemi nel rimborso del credito), mentre nella seconda parte si analizza l'utilizzo di servizi finanziari da parte dell'ex-cliente. L'ultima parte è compilata dall'intervistatore che classifica le ragioni del drop-out e la possibilità di prendere un altro credito da parte dell'intervistato.

Ciascun impiegato delle sedi filiali intervista telefonicamente un campione di ex-clienti gestiti da altri impiegati.

L'analisi viene ripetuta due volte l'anno, negli stessi periodi, per tener conto della stagionalità di alcuni drop-out (dati registrati in periodi diversi non sarebbero, infatti, comparabili).

La combinazione dei dati raccolti con MIS (che indicano chi sta abbandonando l'organizzazione, per quale grandezza, ecc) con l'utilizzo dell'EMS (che indaga le cause del drop-out) permette di:

- Migliorare il tasso di retention<sup>14</sup>, comprendendo le cause dell'abbandono e distinguendo i "dormienti" e gli insoddisfatti;
- Migliorare la qualità dei servizi, modificandoli in base al cambiare del mercato, e sviluppare il marketing per attirare i clienti definiti "dormienti";
- Monitorare quanti clienti se ne vanno a causa della competizione e quindi attuare strategie di sopravvivenza;
- Prevenire l'abbandono e migliorare la fidelizzazione dei clienti, soprattutto in prospettiva di un possibile cambiamento della legislazione che permetterà la raccolta del risparmio. Potendo raccogliere il risparmio, la fidelizzazione dei clienti diventerà uno dei fattori determinanti per trattenere i clienti rispetto alla concorrenza.

I dati elaborati nell'EMS sono comunicati nel:

- Head office reporting che riporta un'analisi dei trend, la ripartizione nelle filiali e una segmentazione dei dati;
- Rapporti delle filiali, condivisi con gli impiegati delle filiali e utilizzati come base di discussione per migliorare la performance;
- Elaborazioni *ad-hoc* in fase di pianificazione strategica.

Infine, per verificare i prodotti lanciati sul mercato, Prizma si avvale di **Focus Group**.

I Focus Group rispondono a domande come: quali gruppi di clienti Prizma raggiunge? Quali sono esclusi? Che tipo di prodotti e servizi Prizma dovrebbe sviluppare per raggiungere il target dichiarato nella *mission*?

Le risposte fornite da questi Focus Group, combinati con le informazioni derivanti dalle attività di monitoraggio, permettono di comprendere le ragioni e i trend della povertà nel paese e di adattare prodotti e servizi in tal senso.

Inoltre la possibilità di elaborare rapporti sulla povertà dei clienti per filiale, prodotto, uscita dai cicli di credito, genere, qualità del portafoglio e altre variabili catturate nel MIS, è un elemento importante per analizzare i prodotti offerti e la loro rispondenza ai bisogni dei clienti.

12 Tratto da: Michal Matul, Sefika Vejzovic, "Beyond Numbers: Prizma's Exit Monitoring System", MFC Spotlight Note, N. 10, mar. 2004.

13 Nel gruppo di drop-out Prizma considera quei clienti che pur avendo completamente rimborsato il credito non ne chiede un altro nei 90 giorni successivi. Un'analisi storica del drop-out ha, infatti, dimostrato che questo è il periodo entro cui chi è intenzionato chiede un nuovo credito. I clienti che chiedono nuovamente un credito dopo 90 giorni vengono definiti "dormienti".

14 Con tasso di retention si intende il tasso di clienti che utilizza nuovamente i servizi dell'istituzione di microfinanza almeno entro un anno dalla cessazione dell'ultimo servizio.

### 5.3 Comunicazione esterna, marketing dei prodotti

Alla comunicazione esterna non viene data particolare enfasi, mentre si cerca di legare l'immagine dell'organizzazione alla qualità dei prodotti e quindi al passaparola tra i clienti beneficiari.

Per migliorare l'immagine dell'organizzazione negli ultimi 2 anni si è molto investito nella Responsabilità Sociale dell'organizzazione. Inoltre, Prizma cerca di sviluppare strategie di promozione e canali distributivi efficaci per attirare, servire e mantenere i propri clienti.

### 5.4 Analisi finanziaria

La profondità dell'outreach viene qui misurata in termini di clienti attivi e di rapporto tra il prestito medio e il prodotto nazionale lordo pro capite.

Anno	Numero di clienti attivi	Media del saldo dei crediti per creditore †(US\$)	Media del saldo dei crediti per creditore/prodotto nazionale lordo pro capite (%)	Crediti inferiori a 300 US\$ (%)	Donne beneficiarie del credito (%)
1998	1.156	657	47,99%	0,00%	100,00%
1999	1.778	661	47,21%	30,00%	100,00%
2000	2.755	562	39,57%	80,00%	100,00%
2001	3.647	487	32,89%	27,00%	100,00%
2002	8.112	478	30,29%	57,30%	100,00%
2003	10.968	616	33,48%	55,56%	100,00%
2004	12.603	733	32,17%	51,19%	98,80%
2005	15.806	707	26,38%	n/a	97,60%
2006	20.896	763	25,60%	n/a	97,10%
2007	29.310	1.264	-	n/a	n/a
2008	55.820	940	-	n/a	72,30%

Fonte: Mix Market

Il dato sui clienti attivi, ossia i clienti che hanno prestiti in corso ad una determinata data, si riferisce alla chiusura dell'esercizio finanziario dell'anno e permette di capire il numero di clienti servito in un determinato momento (e il numero non cumulativo nel tempo).

Come si può vedere il numero di clienti attivi è cresciuto costantemente negli anni, subendo alcune oscillazioni e in modo molto netto tra il 2007 e il 2008, grazie all'introduzione di nuovi prodotti, come i crediti di breve periodo per affrontare le emergenze o i bisogni basilari.

Il secondo dato riguarda la tipologia di clienti servita. Dai dati si vede come nel tempo si stia riducendo l'ammontare medio del prestito rispetto al reddito nazionale pro capite. Ciò è dovuto all'ingresso di nuovi clienti al primo ciclo di credito (il cui ammontare è più basso) e alla ricerca di clienti tra la popolazione più povera (partendo dal presupposto che tanto più povero è il cliente tanto inferiore è l'ammontare di credito richiesto)<sup>15</sup>. In questo modo Prizma sta raggiungendo ampiezza e profondità dell'outreach.

Si riportano di seguito gli indicatori sulla performance del 2006 e 2007.

<b>INDICATORI SULLA PERFORMANCE</b>		
<b>RAPPORTI DI EFFICIENZA</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>Clienti serviti per personale impiegato:</b> Clienti attivi/N. impiegati	211	237
<b>Clienti serviti per ufficiale di credito:</b> Clienti attivi/N. di ufficiali di credito	345	464
Portafoglio per ufficiale di credito: Portafoglio netto in sospeso/N. di ufficiali di credito	558.945 KM	508.523 KM
<b>Rapporto costi operativi:</b> % delle spese operative totali/Portafoglio prestiti netto medio	15,23%	17,92%
<b>RAPPORTI FINANZIARI</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>Redditività dell'attività (ROA- Return on Assets):</b> Reddito Operativo Netto /Totale medio Attività	4,49%	9,42%
<b>Redditività del Capitale Netto (ROE - Return on Equity):</b> Reddito Operativo Netto /Patrimonio medio Netto	11,00%	16,90%
<b>Rendita del portafoglio:</b> Entrate dagli interessi/Portafoglio medio netto in sospeso	28,92%	32,90%

<sup>15</sup> A livello internazionale, si considera che se il rapporto tra l'ammontare medio dei crediti e il reddito pro capite è prossimo al 20% i clienti appartengono alla fascia di popolazione più povera.

## 6. Finanziamenti

### 6.1 Risparmio, prestiti agevolati, fondi commerciali

Inizialmente Prizma ha avviato le proprie attività grazie a donazioni, garantite prima da ICMC e poi da UNHCR, USAID ecc.

Nel 2001 Prizma ha iniziato a rivolgersi a investitori commerciali e con finalità sociali. Prima tra questi è stata l'olandese CORDAID - Catholic Organisation for Relief and Development AID<sup>16</sup>. Sono seguiti Oikocredit<sup>17</sup>, Novib<sup>18</sup> e tanti altri. Attualmente Prizma è in grado di attrarre fondi anche da organizzazioni puramente commerciali, come le banche. La raccolta del risparmio, invece, non è un servizio riconosciuto dall'attuale legislazione.

In questi dieci anni di attività Prizma ha collaborato e collabora con: Blue Orchard, Calvert Foundation, Cordaid, Deutsche Bank, EFSE/KfW, EBRD, Hypo Alpe Adria bank, IFAD e Ministero delle Finanze della Federazione di Bosnia Erzegovina, ICO - Governo della Spagna, Banca Intesa San Paolo, Incofin - Impulse, Banca NLB, Novib, Oikocredit, Banca Raiffeisen, Triodos, Triple Jump, Banca Unicredit, UNDP, USAID, VDK e altri.

I maggiori finanziatori sono Blue Orchard, Cordaid, IFAD, KfW, Novib, Oikocredit, Triodos, UNDP, USAID e il governo spagnolo.

Gli investitori sono tra loro molto diversificati, questo permette di avere un ventaglio di fonti diverse ponendosi al riparo da eventuali crisi di uno dei finanziatori.

Bisogna inoltre sottolineare che la maggior parte dei fondi arriva dall'estero.

L'eterogeneità e numerosità dei finanziatori dell'organizzazione mostra una buona capacità di attirare fondi commerciali e donazioni ed è un segno di fiducia nei confronti di Prizma e della sua performance.

Finanziamenti concessi a Prizma

Data	Periodo	Ammontare Credito	Ammontare Donazione	Finanziatore / Donatore	Finalità	Cooperazione precedente
Ott 2008	4 anni	US\$ 1 mil		Calvert Foundation, USA	Supporto all'espansione e allo sviluppo delle operazioni	
Mar 2008	2 anni	€ 2 mil		Triodos Doen, Olanda	Supporto all'espansione e allo sviluppo delle operazioni	Estensione della cooperazione avviata nel 2004
Dic 2007		€ 4 mil		EBRD	Supporto allo start up e sviluppo delle PMI. Aggiuntivi 400.000 € saranno destinati all'Assistenza Tecnica fornita da paesi EBRD-Western Balkans Fund	
Ago 2007	1 anno	€ 1 mil		Oikocredit, Olanda	Supporto all'espansione e allo sviluppo delle operazioni	Estensione della cooperazione avviata nel 2004
Ago 2007	1 anno	KM 2 mil (€ 1.022.600)		Banca HYPO ALPE ADRIA d.d. Mostar	Supporto all'espansione e allo sviluppo delle operazioni	
Ago 2007	1 anno	KM 2 mil (€ 1.022.600)		Banca Raiffeisen d.d. Sarajevo	Supporto all'espansione e allo sviluppo delle operazioni	
Ago 2007	2 anni	€ 2 mil.		Blue Orchard Credit fond Svizzera	Supporto all'espansione e allo sviluppo delle operazioni	Estensione della cooperazione avviata nel 2003

16 La mission dell'Unità Affari Finanziari di CORDAID, creata nel 2000, è il finanziamento allo sviluppo dei servizi finanziari dei poveri attivi economicamente nei paesi in via di sviluppo. Gli obiettivi dell'Unità sono: promuovere lo sviluppo delle MFI, investire nei titoli di debito e garanzia e, in certe situazioni, finanziare l'assistenza tecnica.

17 Oikocredit è un istituto cooperativo ecumenico di sviluppo finanziario che offre crediti a persone economicamente svantaggiate. Oikocredit finanzia le cooperative, le IMF e le imprese.

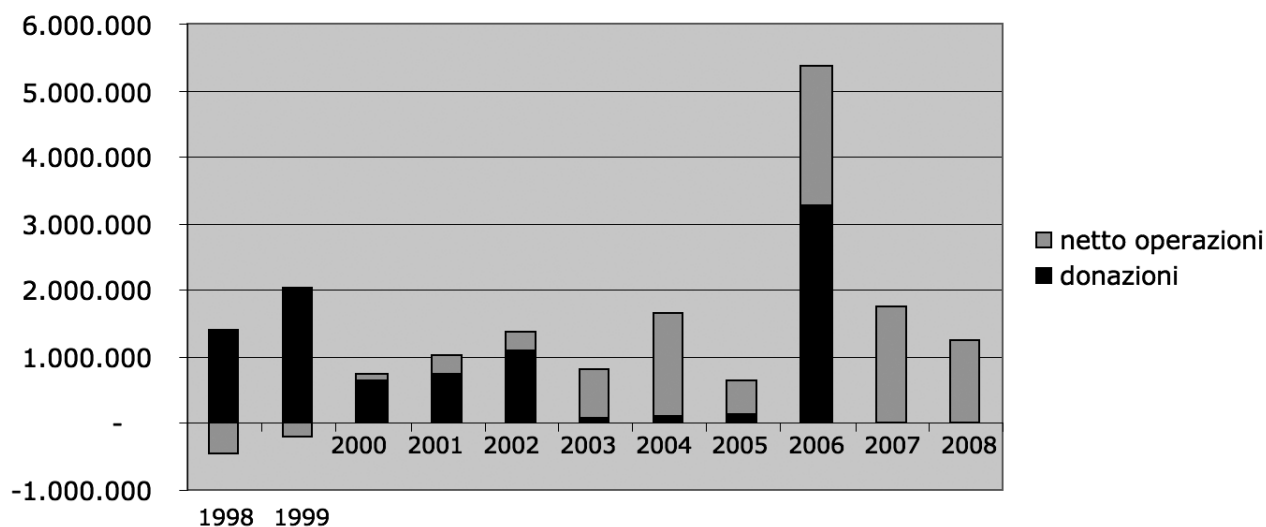
18 Oxfam Novib è un'organizzazione di sviluppo che lavora per garantire l'accesso ai diritti di base delle persone povere attraverso strumenti di riduzione della povertà e aiuto nell'emergenza. Oxfam Novib utilizza la microfinanza come strumento per sradicare la povertà e rafforzare i poveri.

Lug 2007	2 anni	2 mil EUR		VDK Spaarbank n.v. Belgio	Supporto all'espansione e allo sviluppo delle operazioni	
Gen 2007	10 anni	€ 4 mil, 5 anni di ammortamento		Governo del Regno di Spagna		
Nov 2006			US\$ 2.000.000	USAID/LAMP	Capitalizzazione di un fondo di credito nell'ambito del progetto LAMP <sup>19</sup>	
Ott 2006		€ 1 mil		Global Commercial Microfinance Consortium, DEUTSCHE BANK, USA		
Ago 2006	3 anni	€ 1,5 mil		Oikocredit from Netherlands	Supporto all'espansione e allo sviluppo delle operazioni	Estensione della cooperazione avviata nel 2004
Lug 06	5 anni	1 mil KM		Banca HYPO ALPE ADRIA d.d. Mostar	Supporto all'espansione e allo sviluppo delle operazioni	
Giu 06	2 anni	€ 1 mil		Incofin, Belgio	Supporto all'espansione e allo sviluppo delle operazioni	
Mag 06	2 anni	€ 1,2 mil		Novib, Olanda	Supporto all'espansione e allo sviluppo delle operazioni	Estensione della cooperazione avviata nel 2004
Apr 06	1 anno	KM 2 mil (€ 1.022.600)		Banca Raiffeisen d.d. Sarajevo	Supporto all'espansione e allo sviluppo delle operazioni	
Feb 06	2 anni	€ 1 mil		Triodos Doen, Olanda	Supporto all'espansione e allo sviluppo delle operazioni	Estensione della cooperazione avviata nel 2004
Dic 05	1 anno	€ 500.000		Blue Orchard, Svizzera	Supporto all'espansione e allo sviluppo delle operazioni	Estensione della cooperazione avviata nel 2003
Giu 05	Lungo termine	N.A.		IFAD e Ministero delle Finanze della FBiH	Supporto all'espansione e allo sviluppo delle operazioni	
Apr 05			US\$ 400.000	USAID / LAMP	Donazione concessa per aver pienamente rispettato condizioni e termini della cooperazione	
Dic 04	2 anni	€ 500,000		Oikocredit, Olanda	Supporto all'espansione di Prizma	
Nov 04	2 anni	€ 500,000		Triodos Bank	Supporto all'espansione di Prizma	
Ott 04	2 anni	€ 500,000		NOVIB, affiliato di Oxfam	Supporto all'espansione di Prizma	
Giu 04			N.A.	UNDP BiH	Supporto allo sviluppo economico del sud ovest della BiH (Srebrenica, Milici, Bratunac)	
Nov 02	3 anni	KM 1 mil		USAID	Supporto all'espansione	
Nov 02	N.A.	KM 1 mil		KfW Credito finanziato dall'EU	Supporto all'espansione	
Ott 01	N.A.	€ 1.1 mil		Cordaid Olanda		

Fonte: www.prizma.ba

<sup>19</sup> The goal of the Linking Agricultural Markets to Producers Project (LAMP) is to increase the rate of economic growth in Bosnia-Herzegovina through expanded, environmentally sustainable production and sales of value-added agricultural products.

Nel seguente grafico si illustra visivamente l'incidenza delle donazioni sul totale netto delle entrate nel corso del tempo. Si è passati dal 159% nel 1998 al 22% nel 2005, con un minimo nel 2004 del 7%.



Fonte: elaborazione dati sulla performance finanziaria, [www.prizma.ba](http://www.prizma.ba)  
(Ammontari in KM)

Prizma è presente su **Mix Market** ([www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)) dal 2002, ossia da quando il servizio è stato lanciato con l'obiettivo di collegare le IMF con i donatori e di garantire maggiore trasparenza.

Inoltre è presente su **MicroPlace** ([www.microplace.com](http://www.microplace.com)). MicroPlace è un'impresa con finalità sociali fondata nel 2006 negli USA e venduta l'anno successivo a eBay<sup>20</sup>. Gli utenti, al momento solo residenti negli USA, possono effettuare piccoli investimenti (ammontare minimo 20 \$) in attività microimprenditoriali nei paesi più poveri, ottenendo piccoli interessi. Gli investimenti vengono realizzati attraverso le IMF presenti sul territorio.

Prizma utilizza MicroPlace come vetrina per presentare le proprie attività ai potenziali investitori.

## 6.2 Durata dei prestiti

La durata dei prestiti è generalmente di breve periodo, anche se con il passare del tempo si assiste all'erogazione di crediti di maggiore durata per importi maggiori. I tassi di interessi dei crediti commerciali sono generalmente superiori, aggirandosi intorno al 1,4% fisso mensile.

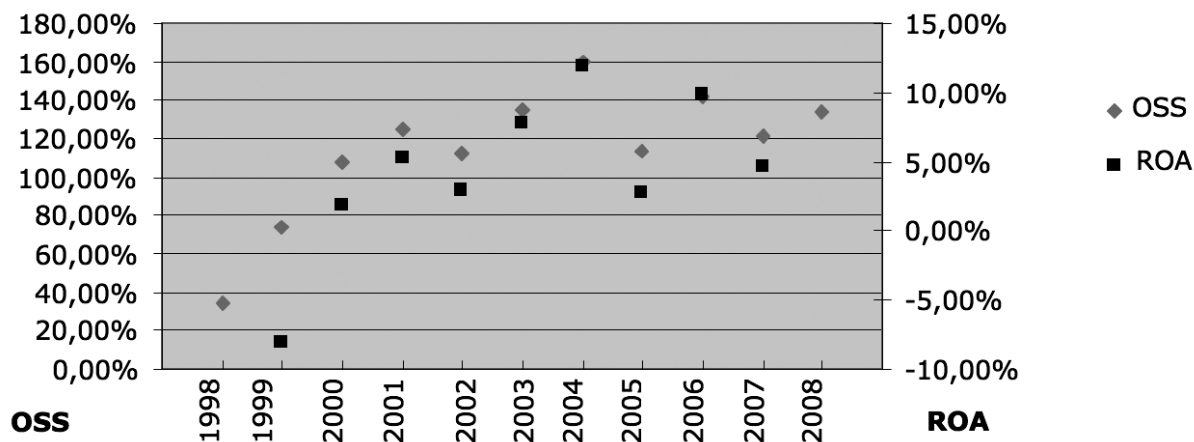
## 6.3 Dipendenza dai finanziamenti

Come si è avuto modo di sottolineare nel 2001 Prizma ha raggiunto l'auto-sufficienza finanziaria, ossia è diventata finanziariamente autonoma coprendo con i ricavi operativi tutti i costi operativi e quelli finanziari. L'essere finanziariamente autonoma permette a Prizma di sopravvivere senza donazioni esterne.

<sup>20</sup> La mission di MicroPlace è contribuire ad alleviare la povertà globale rendendo possibili investimenti a favore dei poveri economicamente attivi da parte delle persone comuni. MicroPlace connette, infatti, i piccoli investitori e le IMF che cercano fondi ([www.microplace.com](http://www.microplace.com)).

Per quanto invece attiene la sostenibilità operativa, ossia la capacità di coprire con i ricavi operativi tutti i costi operativi, la situazione nel tempo è la seguente:

### Sostenibilità finanziaria e operativa di Prizma, 1998-2008



Fonte: Mix Market

I dati sono elaborati sulla base del Mix Market che calcola la Sostenibilità Operativa (Operational Self-Sufficiency, OSS) come Totale dei Ricavi Finanziari/Costi Finanziari + Perdite su Crediti Previste + Costi Operativi.

La Redditività dell'Attività (Return on Assets, ROA), che invece misura la capacità di un'istituzione di generare reddito con le sue attività, è calcolato come Reddito Operativo Netto meno le imposte/Totale medio delle Attività.

## 7. Advocacy e networking

Prizma aderisce a diverse reti attraverso le quali realizza le attività di advocacy nei confronti dei governi locali, lo scambio di buone pratiche e si presenta ai potenziali investitori. La partecipazione attiva in diverse organizzazioni testimonia l'importanza che Prizma attribuisce a questo genere di attività.

Molti degli strumenti utilizzati da Prizma sono stati elaborati grazie all'assistenza tecnica e allo scambio di buone pratiche offerto dai partner coi quali collabora. Questo permette di dire che non solo Prizma ha creato una rete di collaborazioni efficace, ma che ne ha anche saputo sfruttare l'opportunità in termini di crescita e sviluppo dell'organizzazione.

### 7.1 A livello nazionale



A livello nazionale Prizma è membro di **AMFI** - *Association of Micro Finance Institutions in Bosnia and Herzegovina* ([www.amfi.ba](http://www.amfi.ba)). Dal 2006 Kenan Crnkčić, direttore esecutivo di Prizma, è membro del Consiglio Direttivo di AMFI e nel 2007 ne è stato eletto Presidente.

AMFI ha realizzato diverse iniziative nel settore del microcredito nel paese e mantiene le relazioni con l'Associazione delle Banche della Bosnia Erzegovina. Inoltre, fornisce informazioni ai potenziali investitori sul settore del MC e pubblica i dati raccolti periodicamente relativi alle OMC socie sulla rivista *BANKE*.

### 7.2 A livello internazionale



A livello internazionale Prizma è affiliata a diverse organizzazioni di settore:

**Microfinance Network - MFN** ([www.mfnetwork.org](http://www.mfnetwork.org)). MFN è un'organizzazione internazionale composta da 36 IMF provenienti da 31 paesi che tra loro scambiano idee, esperienze e soluzioni innovative. A tal fine MFN organizza conferenze e gruppi di lavoro.

Dal 2006 Kenan Crnkčić, direttore esecutivo di Prizma, è membro del Consiglio Direttivo di MFN.



**Microfinance Centre for Central & Eastern Europe (CEE) and the Newly Independent States (NIS) - MFC** ([www.mfc.org.pl](http://www.mfc.org.pl)).

Dal 2006 Kenan Crnkčić, direttore esecutivo di Prizma, è membro del Consiglio Direttivo di MFC. Questa organizzazione raccoglie le IMF presenti nell'Europa centrale e orientale e nei Nuovi Stati Indipendenti con l'obiettivo di promuovere scambi, percorsi di formazione, conferenze annuali e un bollettino mensile. Inoltre, pubblica le buone pratiche e casi studio sui propri membri.



MFC è tra i fondatori del **Consorzio Imp-Act - Global Learning Programme** ([www.Imp-Act.org](http://www.Imp-Act.org)). Il Consorzio è composto da 29 IMF provenienti da 20 paesi, studiosi, ONG internazionali, policy-maker e donatori. Obiettivo primario del Consorzio è supportare le MFI nella Gestione della Performance Sociale, ossia istituzionalizzando un

processo che traduca la *mission* delle IMF nella pratica (attraverso la definizione di indicatori, il monitoraggio interno, il miglioramento della performance organizzativa, ecc). Il Consorzio affianca le MFI che intraprendono questo percorso attraverso assistenza tecnica, linee guida, casi studio e diffusione di buone pratiche.

Prizma ha collaborato con il Consorzio per il miglioramento della propria Performance Sociale, insieme ad altre IMF: AMK (Cambogia), CRECER (Bolivia), FONKOZE (Haiti), NTWF (Filippine), Pro Mujer (Bolivia) e SEF (Sud Africa).



**Microfinance Information Exchange - MIX** ([www.themix.org](http://www.themix.org)). Mix offre informazioni riguardo alle performance finanziarie e sociali delle IMF e dei donatori e investitori nel settore della MF. Inoltre offre servizi di consulenza e formazione. Prizma partecipa a MIX fornendo propri dati ed è presente due strumenti di divulgazione di MIX rivolti ai donatori e alle altre IMF: *TheMicroBankingBulletin* (MBB) e *TheMiXMarket*.



Prizma è membro del **Microcredit Summit Council** ([www.microcreditsummit.org](http://www.microcreditsummit.org)) e aderisce al **Council of Practitioners**, insieme ad altre 5 OMC della Bosnia Erzegovina.



Nel marzo del 2002 Prizma ha stabilito un accordo di cooperazione con il **Consultative Group to Assist the Poor - CGAP** per ricevere assistenza tecnica. Obiettivo dell'accordo è migliorare l'efficienza, rafforzare il controllo interno e la gestione del rischio, realizzare una governante effettiva e sviluppare le risorse umane. L'accordo è stato sottoscritto proprio nel momento in cui Prizma si stava focalizzando sull'approfondimento dell'outreach, il rafforzamento della propria posizione finanziaria e l'innovazione.

## 8. Analisi SWOT e Lezioni apprese

Punti di Forza	Punti di Debolezza
Buon posizionamento	Sistemi di credit scoring, client exit monitoring e poverty scoring non sono tra loro integrati (attraverso un unico semplice sistema)
Buon raggiungimento dell'outreach	Non è offerto ai clienti alcun programma di formazione finanziaria
Segmentazione della clientela e presenza nel mercato più povero	Qualità del portafoglio (soprattutto il dato relativo al write off) non molto buona
Struttura organizzativa adeguata al raggiungimento della performance sociale	
Sviluppo di strumenti efficaci per comprendere i bisogni dei clienti	
Raggiungimento della sostenibilità finanziaria	
Opportunità	Limiti
Considerando il 2009 come un anno segnato dalla crisi finanziaria e quindi anche da un possibile diminuzione delle domande di credito, occasione per crescere internamente, rafforzare lo staff attraverso la formazione e sviluppare nuovi prodotti	Crisi finanziaria e contrazione dell'economia del paese
Differenziazione dalle altre OMC per l'attenzione a segmenti di mercato più poveri dove la concorrenza è meno forte	Sistema legislativo che ancora non consente la raccolta di risparmio

Prizma può essere considerata una buona pratica sotto diversi punti di vista.

Da un lato è accumulata alle altre OMC presenti in Bosnia Erzegovina che rappresentano oggi molti casi di successo nel settore della MF. Questo non solo grazie ai fondi pervenuti nel paese e destinati alla MF per contribuire alla ricostruzione post bellica, ma anche e soprattutto grazie all'assistenza tecnica e al know how di eccellente qualità che sono pervenuti dall'estero e che hanno contribuito allo sviluppo delle OMC e del loro capitale umano, permettendo loro di crescere e imparare velocemente.

Oltre a questo elemento di contesto, Prizma è una buona pratica anche per quanto riguarda l'approfondimento dell'outreach e l'adesione alla propria *mission*, la sostenibilità finanziaria e l'indipendenza dalle donazioni. Quanto ha caratterizzato e caratterizza lo sviluppo di Prizma è, infatti, l'impegno a mantenere saldamente legate la performance sociale e quella finanziaria, per aderire meglio alla propria *mission*, nella consapevolezza che per sradicare la povertà è necessario un intervento di lungo periodo.

Su questo impegno si basa lo sviluppo dell'organizzazione e l'intera architettura organizzativa: dal sistema informativo MIS a Intranet, dalla gestione delle risorse umane allo sviluppo di strumenti che permettono di misurare la performance. Tutti elementi tra loro collegati in un'architettura che permette un reciproco rafforzamento, anche nei casi in cui ciò ha rappresentato un costo per l'organizzazione. Un esempio pratico è dato dal ri-aggiornamento del MIS reso necessario perchè così come strutturato non avrebbe permesso di includere i dati di misurazione della povertà elaborati con la Poverty Scorecard.

L'**innovazione costante** è considerato l'elemento chiave per collegare performance sociale e performance finanziaria. Il Management di Prizma ha dato molta enfasi all'innovazione e ad una prudente gestione del rischio.

L'innovazione non è stata considerata come un'attività, ma come uno strumento per individuare le soluzioni migliori per i bisogni dei clienti e dell'organizzazione. Così piuttosto che ricercare cambiamenti drastici, come è tipico delle organizzazioni giovani o in crisi, Prizma si è concentrata su aggiustamenti incrementali, e spesso discreti, volti a rafforzare la performance dell'organizzazione. In un contesto di crescente competizione tra OMC proprio l'innovazione e la prudente gestione del rischio hanno permesso a Prizma di aumentare la propria scala di operazioni e la crescita dell'organizzazione.

Riassumendo gli elementi già riportati nel capitolo precedente, l'innovazione ha permesso:

#### *Aumento della scelta*

Sin da subito l'attenzione di Prizma si è concentrata sullo sviluppo di nuovi prodotti e servizi per rispondere meglio alle esigenze dei clienti target.

Lo sviluppo di nuovi prodotti, così come la scelta di aprire nuove sedi, si basa su diversi elementi: primo tra tutti le indagini di mercato, che vengono integrate con il sistema di *Poverty Scorecard*, il sistema *Activity-Based Costing* (ABC), il *Monitoring Client Exit* e i dati provenienti dall'analisi del MIS, in base all'area geografica, livello di povertà, prodotto utilizzato, ciclo di credito, etc.

Ad esempio<sup>21</sup>, seguendo una fase pilota di 15 mesi, il Management di Prizma ha scoperto il rischio di credito di uno dei suoi nuovi prodotti, che rifletteva la sensibilità del prodotto al rallentamento economico in alcune regioni in cui Prizma era presente, soprattutto la vulnerabilità e le crisi che il segmento più povero della clientela a basso reddito dell'organizzazione fronteggiava. I rapporti a livello di filiale e incentrati sul prodotto hanno permesso a Prizma di analizzare e regolare le operazioni per attenuare questo nuovo rischio, preservando le caratteristiche del prodotto.

Attraverso la ricerca, sperimentazione, dando un costo, e commercializzando nuovi prodotti, Prizma è stata in grado di offrire nuove scelte per la propria clientela, diversificare il rischio, ridurre l'abbandono dei clienti, approfondire l'outreach e differenziarsi dai suoi concorrenti in un contesto molto competitivo.

#### *Rafforzamento della performance attraverso la gestione degli incentivi al personale*

Prizma ha riorganizzato il proprio sistema di gestione della performance (valutazione, ricompense e comunicazione) per allineare gli interessi e le ricompense per il personale con l'approfondimento dell'outreach, il miglioramento della qualità dei servizi e la salute finanziaria dell'organizzazione. Questo sistema si riflette sulla politica di incentivi per le Risorse Umane riportata precedentemente.

Il sistema di incentivi messo in atto, permette di: contenere i costi del personale, accrescere la regolarità e consistenza della valutazione della performance (che ora avviene su base trimestrale), incentivare una buona performance a ogni livello, bilanciare i premi per la performance del team e del singolo impiegato e focalizzare l'organizzazione sulla sua mission sociale.

#### *Miglioramento della comunicazione interna*

Individuato come elemento di debolezza e inefficienza dal punto di vista dei costi, Prizma ha utilizzato l'Information Technology per facilitare e rafforzare la comunicazione interna, lanciando nel luglio 2002 un sistema Intranet per gli impiegati e per i membri del Consiglio Direttivo.

Questo sistema ha permesso di condividere e facilitare il flusso di informazioni tra sedi regionali e filiali, responsabilizzando ciascun ufficio, rendendo maggiormente trasparente il flusso decisionale interno e decentrando l'organizzazione. La scelta di rendere i dati relativi la singola sede accessibili agli impiegati ha permesso inoltre di accrescere l'ownership dei risultati e la trasparenza dell'organizzazione.

#### *Utilizzo di expertise esterne*

Prizma ha utilizzato expertise esterne per sviluppare specifici strumenti di gestione, avendo cura allo stesso tempo di rafforzare le competenze interne.

Un esempio è dato dalla partecipazione attiva al programma ImpAct, disegnato per migliorare la qualità dei servizi di MF e il loro impatto sui poveri attraverso lo sviluppo di strumenti di analisi di impatto. Nell'ambito di ImpAct è stata, infatti, sviluppata la *Poverty Scorecard*.

Ma è anche il caso di altri progetti e della partecipazione a numerose conferenze, formazioni e scambi di buone pratiche.

L'expertise esterna deriva anche dalla partecipazione al Consiglio Direttivo di Prizma di alcuni professionisti del settore finanziario e della MF, stranieri o provenienti da altre realtà della Bosnia Erzegovina.

#### *Crescita del buy-in interno*

Per aumentare l'efficacia e l'efficienza degli strumenti messi in atto, Prizma si è concentrata sull'inclusione di tutti i livelli dello staff nei processi di pianificazione, sulla creazione di un sistema di comunicazione caratterizzato da feedback continui, e sulla formazione, aggiornamento e innovazione, coinvolgendo tutti i membri del Consiglio Direttivo, il Management e lo staff.

<sup>21</sup> Prizma, "Planning, Information Management, and Innovation at Prizma; a Brief Case study", feb 2003.

### *Sviluppo di strumenti di gestione adeguati al raggiungimento della sostenibilità finanziaria*

Il raggiungimento dell'efficacia e dell'efficienza nelle operazioni quotidiane ha portato allo sviluppo del sistema Activity-Based Costing (ABC), impiegato per dare un costo accurato a tutti i prodotti e per identificare le aree nelle quali migliorare l'efficienza.

### *Gestione della Performance Sociale*

La performance Sociale si riferisce a chi l'organizzazione serve, come e ai benefici derivanti da questi servizi. Si riferisce anche al modo in cui l'organizzazione lavora in termini di relazioni con il cliente, lo staff, la comunità locale e l'impatto sul contesto.

Il sistema più innovativo adottato da Prizma è sicuramente la Poverty Scorecard. Il sistema, finalizzato alla misurazione della povertà senza però incorrere in costi aggiuntivi, permette di posizionare i clienti in base alla povertà relativa. In questo modo Prizma può verificare la propria efficacia nel focalizzarsi sui poveri, registrare i cambiamenti nel tempo dello stato di povertà dei clienti e bilanciare la performance sociale con quella finanziaria.

La realizzazione della Poverty Scorecard offre alcune lezioni alle IMF che desiderano misurare il livello di povertà dei propri clienti<sup>22</sup>:

- **Assegnare un punteggio alla povertà non è necessariamente complesso o costoso.** La classificazione dello stato di povertà relativa dei clienti può avvenire utilizzando indicatori correlati alla povertà che si basano sull'opzione sì/no (oppure basso/medio/alto). Le Istituzioni di Microfinanza che classificano i propri clienti probabilmente già raccolgono molti di questi indicatori e pertanto sono in grado di raccoglierne qualcuno in più, senza gravare sul carico di lavoro dei funzionari che erogano i prestiti e dello staff operativo in generale, né sul costo-opportunità dei clienti.
- **La valutazione della povertà può risultare utile per gli stakeholder interni ed esterni.** Se i punteggi degli indicatori appaiono negli studi nazionali sui consumi delle famiglie, i donatori possono essere sicuri che i tassi di povertà rilevati nei report si basano sulle linee di povertà a livello nazionale o internazionale.
- **Sia la teoria che l'esperienza supportano una ponderazione semplice (0/1 o 0/1/2) del range di indicatori.** Ad esempio, se le famiglie in aree rurali hanno più probabilità di essere povere rispetto a quelle che risiedono in zone urbane, allora la voce "ubicazione della residenza" assegnerà un punto alle famiglie rurali e nessun punto a quelle urbane. In generale, la quantità e qualità dei dati sui clienti è più di una questione di sofisticazione statistica. Dopo tutto, nessuna manipolazione, per quanto significativa, può creare un indicatore non registrato o dare senso a dati registrati senza accuratezza. Raccogliere buoni dati e monitorarne la qualità è difficile, ma la ricompensa a lungo termine aumenterà così come il punteggio della povertà, i rimborsi, il drop-out e altri incerti risultati futuri saranno più diffusi.
- **Una conoscenza approfondita del paese e della microfinanza nella specifica organizzazione è fondamentale.** Ad esempio, un indicatore sul possesso dell'abitazione può non aver senso se la maggioranza o una piccola parte della clientela è proprietaria dell'abitazione in cui vive. Allo stesso modo, la religione professata o l'appartenenza ad un dato gruppo etnico potrebbero avere una stretta correlazione con la povertà, ma è difficile investigare questi aspetti senza mettere a repentaglio il rapporto di confidenza con il cliente. Anche all'interno di una stessa istituzione, un determinato sistema di punteggio può non essere adatto per tutte le regioni, settori, prodotti o segmenti di mercato. In breve, la conoscenza del contesto locale e del sentire comune sono importanti e potrebbero suggerire l'adattamento dei sistemi di misurazione della povertà. In ogni caso, vale la pena sottolineare che un singolo sistema di punteggio può essere sviluppato per rilevare lo stato di povertà per ogni segmento di mercato di un'istituzione di microfinanza, BDS o altro – a patto che includa sufficienti o corretti indicatori per qualsiasi tipologia di clientela servita.
- **La potenza/affidabilità degli indicatori del sistema di punteggio non costituiscono l'unico criterio di performance.** Quando i punteggi non sono utilizzati dallo staff, solitamente, non è a causa della mancanza di capacità di previsione ma di un adeguato processo di gestione del cambiamento che aiuti lo staff a prendere confidenza con l'utilizzo del punteggio. Lo staff deve vedere il sistema di punteggio come semplice e lodevole, qualcosa che aumenta, e non mina, la loro performance sia in termini sociali che finanziari. Quindi un'implementazione di successo richiede un training appropriato, incentivi, sicurezza della qualità, cultura e una gestione appropriata che esprima l'importanza e il metodo di assegnazione del punteggio.
- **Adottare due sistemi di punteggio permette a un'istituzione di utilizzare al meglio i benefici del sistema di valutazione di povertà relativa internamente e allo stesso tempo di fornire agli stakeholder esterni stime sulla povertà assoluta utilizzando pochi indicatori come punti di riferimento.** Da un lato, includere indicatori senza punti di riferimento in un punteggio relativo gli conferisce una dimensione leggermente più

<sup>22</sup> Tratto da: Mark Schreiner, Michal Matul and Sean Kline "The Power of Poverty Scoring: Lessons for Microfinance", in Microfinance in CEE and the NIS - Issue No.1/2005.

ampia e maggiore potere, è quindi maggiormente utile per lo staff per concentrarsi e classificare i cambiamenti nello stato di povertà nel corso del tempo. Dall'altro lato, un punteggio più semplice, pienamente tarato su dati di spesa nazionali e internazionali, è in grado di produrre misurazioni del tasso di estensione della povertà assoluta (per esempio, il 50% dei clienti sono poveri). Ad un certo punto, inserire altri indicatori a un punteggio semplice aggiunge pochi benefici.

- **Ad eccezione delle istituzioni con un forte focus sui poveri, sistemi di punteggio piccoli con punti di riferimento rischiano di sovrastimare i tassi di povertà.** I sistemi di punteggio molto semplici sono allettanti, non solo perché forniscono tassi di povertà più alti ma anche perché sono più facili e meno costosi. Infatti, a meno che un'organizzazione non utilizzi sistemi di punteggio per gestire la profondità dell'outreach, ci sono pochi incentivi per raccogliere dati di qualità e costruire un punteggio robusto. Quindi, se gli stakeholders esterni vogliono misurazioni affidabili della povertà assoluta, è improbabile che riescano ad ottenerle a meno che il sistema di punteggio della povertà non fornisca all'istituzione degli incentivi per ottenere buone misurazioni della povertà relativa.
- **Il sistema di punteggio della povertà può aiutare a risolvere il dibattito sul rapporto tra la dimensione del prestito e la profondità dell'outreach,** forse così semplicemente come disegnando la dimensione del prestito contro la probabilità di povertà da un punteggio di riferimento.
- **Il sistema di punteggio della povertà è in grado di supportare una gestione dell'outreach della povertà più esplicita e intenzionale in un'industria da tempo focalizzata su un'outreach incidentale e benefici impliciti.** Equipaggiati con i punteggi sulla povertà, i manager non hanno più bisogno di indovinare il livello di povertà dei clienti né il cambiamento del loro status nel tempo. Al contrario, possono utilizzare una pietra di paragone per misurare, segnalare, valutare e ricompensare lo staff operativo e delle filiali che attrae, serve e conserva il gruppo target definito dalla mission dell'organizzazione. La mancanza di prove sull'outreach della povertà non sostiene più il solito *modus operandi*. Infatti, maggiore trasparenza su chi le istituzioni raggiungono, promette di dare impulso all'innovazione, aumentare la competizione, incrementare il posizionamento strategico, portare a servizi migliori, chiarire il ruolo e la ragione di sovvenzioni intelligenti e portare a una maggiore accountability per il dislocamento di fondi pubblici.

#### *Embedded / Integrazione dei sistemi nelle operazioni quotidiane*

I sistemi creati, come la Poverty Scorecard e il sistema di valutazione del rischio, una volta sviluppati vengono elaborati per essere facilmente integrati nei documenti già esistenti, nelle procedure operative e nel MIS.

L'integrazione di questi sistemi nella "quotidianità" è particolarmente importante, altrimenti questi potrebbero diventare semplici esercizi applicati una tantum, o processi che richiederebbero speciali indagini, competenze e formazioni ad hoc, presentando un costo aggiuntivo sul cliente o sullo staff.

## Abbreviazioni usate nel testo

OMC	Organizzazione di Microcredito
IMF	Istituzione di Microfinanza
RS	Republika Srpska - entità costituente la Bosnia Erzegovina
FBiH	Federazione di Bosnia Erzegovina - entità costituente la Bosnia Erzegovina
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
UNDP	United Nation Development Programme
IFAD	International Fund for Agricultural Development

## Bibliografia e pagine web

Rapporti Annuali di Prizma, dal 1998 al 2007

Mark Schreiner, Michal Matul and Ewa Pawlak Sean Kline, *"Poverty Scorecards: Lessons from a Microlender in Bosnia-Herzegovina"*, February 19, 2006

Prizma, *"Planning, Information Management, and Innovation at Prizma; a Brief Case study"*, Feb. 2003

Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and the New Independent States, *"Planning, Information Management, and Innovation at Prizma; a Brief Case Study"*, Oct. 2002

UNDP, *Social Inclusion in Bosnia and Herzegovina, National Human Development Report 2007*.

Imp-Act Consortium, Muamer Halilbasic and Prizma's team SPM, *"SPM in Practise"*

Sean Kline, *"Scoring Change At Prizma. A Social Performance Initiative"* Presentazione alla 7ª Conferenza Annuale delle Istituzioni di Microfinanza "Thinking About The Future", Maggio 2004

Sean Kline, *"Sustaining Social Performance Institutionalising Organisational Learning and Poverty Outreach at Prizma"*, MFC Spotlight Note, N. 2, Jun 2003.

Michal Matul, Sean Kline, *"Scoring Change; Prizma's Approach to Assessing Poverty"*, MFC Spotlight Note, N. 4, Nov. 2003.

Michal Matul, Sefika Vejzovic, *"Beyond Numbers: Prizma's Exit Monitoring System"*, MFC Spotlight Note, N. 10, mar. 2004.

Mark Schreiner, Michal Matul and Sean Kline *"The Power of Poverty Scoring: Lessons for Microfinance"*, in Microfinance in CEE and the NIS - Issue No.1/2005.

Valentina Hartarska, Denis Nadolnyak *"An Impact Analysis of Microfinance in Bosnia and Herzegovina"*, December 2007.

CIA World Factbook 2008

FIPA

World Bank

Central Bank of Bosnia and Herzegovina, *FINANCIAL STABILITY REPORT 2007 - Sarajevo, July 2008*.

[www.prizma.ba](http://www.prizma.ba)

[www.mfc.org.pl](http://www.mfc.org.pl)

[www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)

[www.microfinanza-italia.org/glossario.php](http://www.microfinanza-italia.org/glossario.php)

Allegato 1 - Credit offered by Prizma, 2008.

	BUSINESS LOAN	LOAN FOR REGISTERED BUSINESS	AGRICULTURAL LOANS	HOUSING LOANS	BASIC NEEDS	SHORT TERM LOANS
Methodology:	Individual and Solidarity group (3-6 members)	Individual	Individual and Solidarity group (3-6 members)	Individual	Individual	Individual
Amount:	min. amount KM 1,000, max. KM 10,000	min. amount KM 1,000, max. KM 10,000	min. KM 1,000, max KM 10,000	min. KM 2,000, max KM 10,000	min. KM 300, max KM 3,000	min. KM 300, max KM 1,000
Repayment term:	min. is 6 months, max 36 months	min. is 6 months, max 36 months	min. 6 months, max 36 months Grace period: 6 months	min. 6 months, max 36 months	min. 3 months, max 24 months	min. 3 months, max 12 months
Fee:	1% of the principal	1% of the principal	2% of the principal	2% of the principal	1% of the principal	2% of the principal
Disbursement:	cash	cash	cash	cash	cash within 24 hrs	cash within 24 hrs
Guarantees:	one guarantor: natural persons or legal entities; bill of exchange	one guarantor: natural persons or legal entities; bill of exchange	one guarantor: natural persons or legal entities; bill of exchange	one guarantor: natural persons or legal entities; bill of exchange	bill of exchange	bill of exchange
Other	This loan product is aimed for starting and developing certain business activities					

Fonte: www.prizma.ba

Note: 1 KM = 0,51129 €

Allegato 2 - PRIZMA'S SEMI-STRUCTURED EXIT MONITORING FORM (REVISED):

X1. Client ID	X2. Client name	X3. Telephone Number	X4. Interviewer Name
<p><i>(This form is supposed to be administered by loan officers guided by core questions. The form supports an informal telephone interview with a use of the probing techniques. Nor the questions or pre-coded answers should be used to prompt answers from the respondents.)</i></p>			
<p><b>INTRODUCTION:</b> Hello! I am calling from Prizma - microcredit organization. In Prizma, we always want to improve our services to adjust them to our clients' needs. We are now in the process of calling active and former Prizma clients to learn about your opinion on Prizma and its services in order to better tailor our offer to your needs and preferences. I would appreciate if you can devote 10 minutes of your precious time. I would like to emphasize that all replies will be treated in strictest confidence. The answers provided by you will be reported in general statistical tables. They will never influence any of your applications to Prizma. Do you agree? (encourage, but if not willing ask when you can call again)</p>			
<p><b>WARM UP QUESTIONS:</b> Do you remember Prizma? With who have you worked in Prizma? How was it? How did Prizma credit help you? How is your business? Have you constructed the house? etc.</p>			
<p><b>A-1. What are 2 things that you did not like the most about Prizma and its products and services?</b> (If you could improve Prizma services what two things will be priority?) Do not prompt! If difficulty in responding. You can mention broad categories: promotion, place, people, product, price, process...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <input type="checkbox"/> loan size</li> <li>2. <input type="checkbox"/> repayment period</li> <li>3. <input type="checkbox"/> repayment frequency</li> <li>4. <input type="checkbox"/> instalment size</li> <li>5. <input type="checkbox"/> collateral</li> <li>6. <input type="checkbox"/> guarantors</li> <li>7. <input type="checkbox"/> eligibility requirements (access)</li> <li>8. <input type="checkbox"/> group methodology policies</li> <li>9. <input type="checkbox"/> interest rate level</li> <li>10. <input type="checkbox"/> application fees</li> <li>11. <input type="checkbox"/> penalty system</li> <li>12. <input type="checkbox"/> staff professionalism</li> <li>13. <input type="checkbox"/> approach to client</li> <li>14. <input type="checkbox"/> staff flexibility</li> <li>15. <input type="checkbox"/> handling of non payment</li> <li>16. <input type="checkbox"/> application process (incl. simplicity of forms)</li> <li>17. <input type="checkbox"/> waiting time between application and disbursement</li> <li>18. <input type="checkbox"/> way of loan repayment</li> <li>19. <input type="checkbox"/> office location</li> <li>20. <input type="checkbox"/> office opening hours &amp; days</li> <li>21. <input type="checkbox"/> promotion and communication channels used</li> <li>22. <input type="checkbox"/> incentives for loyal clients</li> <li>23. <input type="checkbox"/> range of products</li> <li>24. <input type="checkbox"/> availability of other than credit products</li> <li>25. <input type="checkbox"/> difficulty in getting money back from other group members</li> </ol> <p>OTHER:</p>		<p><b>A-2. Which of the external reasons</b> (not linked to Prizma services) <b>discouraged you to take another loan?</b> (multiple responses possible) Ask the question, if no response list possible reasons. Even if the respondent mentions spontaneously the reasons probe delicately on other listed reasons</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>40. <input type="checkbox"/> seasonality</li> <li>41. <input type="checkbox"/> business/household has no need for further financing</li> <li>42. <input type="checkbox"/> other financing from informal sources</li> <li>43. <input type="checkbox"/> approval of credit in formal institution</li> <li>44. <input type="checkbox"/> closing down the business</li> <li>45. <input type="checkbox"/> lack of market demand</li> <li>46. <input type="checkbox"/> other business problems</li> <li>47. <input type="checkbox"/> family health problems</li> <li>48. <input type="checkbox"/> travel / migration</li> <li>49. <input type="checkbox"/> other personal / family reasons</li> </ol> <p>OTHER:</p>	
		<p><b>A-3. Do you feel that problems in repayment</b> (yours or other group member) influenced the fact that <b>you have not taken the next loan in Prizma?</b> It is not a question if the respondent had delays but rather if the delays caused her desertion. Look in the repayment history and probe further if you feel the respondent is not honest.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>60. <input type="checkbox"/> No (go to question X6 / A4)</li> <li>61. <input type="checkbox"/> Yes, because of my repayment problems</li> <li>62. <input type="checkbox"/> Yes, because of other group member repayment</li> </ol> <p>Problems</p>	
<p><b>X5. CHECK</b> if all the reasons mentioned in X5 are reflected in A1, A2, A3. If not get back to relevant question and probe. If there is no space to put the respondent answer put it here:</p> <p>100. <input type="checkbox"/> _____</p>			
<p><b>A-4. SUMMARY - decide together with respondent which are the 2 most important reasons</b> (from A1, A2, A3, X6) why she has not taken the next loan: (put code and description; use the same codes as in questions A1, A2, A3, X6)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <input type="checkbox"/> _____</li> <li>2. <input type="checkbox"/> _____</li> </ol>			
<p><b>A-5. Which other financial services are you and your household members using now</b> (are about to use)? (this question is totally independent of Prizma)</p> <p>99. <input type="checkbox"/> I do not use any financial services</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <input type="checkbox"/> Enterprise credit (incl. supplier credit)</li> <li>2. <input type="checkbox"/> Leasing</li> <li>3. <input type="checkbox"/> Housing credit</li> <li>4. <input type="checkbox"/> Consumer credit (incl. hire purchase agencies / department store credit)</li> </ol>			

<b>A-6. Which institutions are sources of the above (A-5) mentioned loans?</b> (after spontaneous answer list all sources and probe carefully if the respondent or any of her household members is using (is about to use) any of the credit services)			
1. <input type="checkbox"/> <b>Family / friends</b>	3. <input type="checkbox"/> <b>Moneylenders</b> (loan sharks, private persons)	4. <input type="checkbox"/> <b>Hire purchase agencies</b>	5. <input type="checkbox"/> <b>Other MCOs</b>
2. <input type="checkbox"/> <b>Suppliers</b>			6. <input type="checkbox"/> <b>Banks</b>
<b>A7. Do you plan to take another loan in Prizma?</b> 1. <input type="checkbox"/> Definitely No (go to question A8) 2. <input type="checkbox"/> Probably No (go to question A8) 3. <input type="checkbox"/> Probably Yes 4. <input type="checkbox"/> Definitely Yes			
<b>A- 8. SUGGESTIONS: What will encourage you to take another loan from Prizma? Other suggestions?</b> .....			
<b>A-9. For interviewer only: please classify a respondent as a drop-out who:</b> (select one statement in each column A-9a and A-9b)			
<b>A-9a</b>		<b>A-9b</b>	
was voluntary and satisfied (reasons not related to Prizma)	1. <input type="checkbox"/>	does not have any need for credit services and will not come back to Prizma in a near future	1. <input type="checkbox"/>
was voluntary and dissatisfied (Prizma related reasons)	2. <input type="checkbox"/>	is not using now any other credit services and plans to come back to Prizma in near future ("sleeper")	2. <input type="checkbox"/>
was forced out by Prizma	3. <input type="checkbox"/>	will come back to Prizma only if services will be improved / expanded (can use or not other services)	3. <input type="checkbox"/>
		is using now credit services of competition and do not plan to come back to Prizma	4. <input type="checkbox"/>

Thanks!



# PRESTANIC

di Luciano Bonomo



## Premessa

Il seguente lavoro è stato svolto in Nicaragua presso Prestanic, istituzione di microfinanza che offre i suoi servizi sia nel settore urbano che rurale, selezionata per questo studio in quanto presenta caratteristiche salienti e un'evoluzione istituzionale particolarmente interessante. L'impostazione metodologica del lavoro che segue e la sua struttura seguono le direttive definite per la realizzazione di tutte le ricerche. Il contenuto riflette il punto di vista e l'opinione dell'autore.

## 1. Introduzione

In molti paesi l'esclusione finanziaria rappresenta ancora un problema, soprattutto per le fasce di popolazione più vulnerabili ed esposte a rischi di diversa natura. Le aree rurali sono spesso le meno servite dagli intermediari finanziari e allo stesso tempo, in molti paesi, anche le più popolate. La domanda disattesa dal settore finanziario tradizionale lascia spazio alle istituzioni di microfinanza e agli operatori della finanza informale, i quali svolgono, generalmente, una funzione importantissima nel delicato equilibrio delle economie rurali.

Nel corso del seguente lavoro ci si riferisce alla microfinanza come all'offerta di prodotti e servizi finanziari, talvolta connessi all'offerta di servizi non finanziari di intermediazione sociale, a persone tradizionalmente escluse dal settore finanziario formale.

Nel corso del seguente lavoro, verrà prima descritta la metodologia utilizzata per la realizzazione della ricerca sul campo, successivamente verranno introdotte le caratteristiche salienti del contesto di riferimento e l'evoluzione del settore della microfinanza. Verrà quindi presentata l'analisi istituzionale relativa a Prestanic e le conclusioni dello studio.

## 2. Metodologia

Il seguente lavoro è stato realizzato principalmente a Managua, in stretta collaborazione con ACRA e Prestanic, coinvolgendo le istituzioni di microfinanza locali e gli attori del settore. L'istituzione di microfinanza oggetto dell'indagine è Prestanic, identificata e selezionata come caso di studio perché prevalentemente operante nelle aree rurali, per le sue caratteristiche salienti e un'evoluzione istituzionale particolarmente interessante.

L'obiettivo centrale dello studio è quello di portare all'identificazione di "lessons learnt" e "best practices" significative e potenzialmente replicabili in interventi simili nel settore della microfinanza o della finanza inclusiva. A tal fine, la metodologia definita mira essenzialmente ad:

- analizzare il contesto economico, finanziario e legislativo e il settore microfinanziario nicaraguense;
- svolgere un'analisi organizzativa e operativa dell'istituzione di microfinanza identificata, dando rilievo alle lezioni apprese e ad eventuali chiavi di successo potenzialmente replicabili;
- mantenere un rapporto positivo di collaborazione con l'istituzione oggetto della ricerca e con gli altri attori del settore con cui si viene a contatto.

La metodologia di ricerca è stata definita tenendo in considerazione gli obiettivi del progetto, in generale, e di questo studio in particolare; dopo alcuni incontri preliminari, in accordo con le esigenze operative e il programma di attività dell'istituzione, si è scelto di procedere nell'indagine attraverso un'analisi endogena (interna) relativa all'istituzione in senso stretto e un'analisi esogena (esterna) relativa al contesto di riferimento e agli elementi terzi all'istituzione ma potenzialmente capaci di influenzarne le dinamiche osservate. L'analisi esterna è stata condotta prevalentemente utilizzando dati di origine secondaria (Banca Centrale, Rete nazionale delle Istituzioni di Microfinanza, Mix Market), ma anche fonti primarie ottenute tramite interviste individuali a personale identificato e operante in istituzione rilevanti nel settore della microfinanza nicaraguense (Asomif, Redcamif, SinRiesgo, Microfinanza srl, autorità locali sviluppo rurale).

L'analisi interna, invece, è stata svolta principalmente attraverso interviste individuali con i responsabili di dipartimento (operanti nella sede centrale di Managua), alcuni dei componenti dell'assemblea generale, della giunta direttiva, e con il direttore esecutivo di Prestanic. È stato anche somministrato un questionario (in allegato) al personale dirigente, con l'obiettivo di avere una visione più puntuale e tecnica delle problematiche e dei punti di forza caratterizzanti ogni singolo dipartimento dell'istituzione di microfinanza. Il questionario è stato costruito per consentire risposte aperte che diano la possibilità ai rispondenti di analizzare gli aspetti critici, sia da un punto di vista tecnico che descrittivo. I rispondenti selezionati a tal fine sono stati i responsabili di ciascuna delle aree istituzionali individuate (si veda organigramma), insieme con i direttori delle agenzie succursali. Ognuno dei rispondenti ha valutato individualmente l'operato e la struttura di ogni singola area istituzionale e dell'istituzione in generale. Questo metodo ha permesso un'analisi interna capace di mettere in evidenza gli aspetti salienti e le potenziali sinergie istituzionali esistenti considerando la struttura organizzativa di Prestanic. La somministrazione dei questionari, inoltre, è stata affiancata da un'analisi indipendente

dell'autore che oltre gli aspetti istituzionali ha valutato anche la struttura economico-finanziaria dell'istituzione. Al fine di meglio comprenderne alcuni degli aspetti operativi indagati, sono state parallelamente condotte alcune visite alle agenzie regionali di Prestanic dislocate nelle aree rurali del paese. Inoltre, sono stati analizzati gli aspetti macroeconomici del paese e del settore della microfinanza nel suo insieme, tenendo in considerazione eventuali elementi esterni all'organizzazione che per la loro importanza hanno influenzato le dinamiche istituzionali osservate.

### 3. Contesto di riferimento

Tab. n. 1 - Nicaragua in Cifre	
Variabile	Valore
Superficie totale (Kmq)	130.373,5
Popolazione (in migliaia)	5.595,5
Tasso di crescita della popolazione	1,3%
Tasso di crescita economica	3,8%
PIL pro capite (USD)	1.023,4
Inflazione	16,9%
Tasso disoccupazione	4,9%
Salario minimo mensile (USD)	104,7
Speranza di vita (anni)	72,9
Mortalità infantile (ogni mille nati)	21,5%
Tasso di scolarizzazione (primaria)	86,5%
Fonte: BCN (2008) - dati relativi al 2007	

Il 2008 è stato il primo anno del nuovo governo in carica, l'aspettativa di poter avere una direzione politica decisa è stata alta anche in considerazione dell'andamento economico del paese nell'anno precedente (2007). Il 2007, infatti, si è chiuso per il Nicaragua con il più alto indice di inflazione (16,9%) della regione e uno dei più alti registrati nell'ultimo decennio, sostenuto dalla crescita del prezzo del petrolio nei mercati internazionali.

Nel 2008, a fronte di una riduzione dell'inflazione (13,7%), il paese ha dovuto far fronte alla crisi economica finanziaria globale che, anche in Nicaragua come in molti altri paesi, ha fatto registrare un innalzamento del tasso di disoccupazione, una crescita del deficit pubblico e un rallentamento economico generale, dettato anche dalla congiuntura elettorale delle elezioni presidenziali di fine 2007 e poi di quelle municipali del 2008. Questi elementi e le relative aspettative generate nel paese hanno creato un clima non favorevole e una certa sfiducia in parte degli investitori stranieri. L'insicurezza generata dai cambiamenti politici e dalla crisi economico-finanziaria globale si sono riflesse anche sul sistema finanziario e microfinanziario con un innalzamento del rischio creditizio e della porzione di portafoglio crediti in mora<sup>23</sup>.

In Nicaragua, circa il 20% del PIL è costituito dalla produzione derivante dall'industria manifatturiera, seguito dal commercio (16,7%) e dalla produzione agricola (9,6%). Se si considera anche il settore pesca, silvicoltura e allevamento, il contributo in termini percentuali del comparto agricolo nel suo complesso raggiunge il 19,6%, sottolineando l'importanza determinante delle attività legate alle aree rurali del paese. Nonostante il crescente sforzo del governo

<sup>23</sup> Si veda in proposito anche il paragrafo relativo a prodotti offerti e gestione del portafoglio.

nell'investimento in istruzione e un buon livello di scolarizzazione primaria, il Nicaragua rimane, insieme con il Salvador, uno dei paesi più poveri della regione, con un prodotto interno lordo pro-capite di circa mille dollari e una speranza di vita di circa 73 anni. La mortalità infantile rimane alta soprattutto nelle aree rurali dove si concentrano altresì i redditi più bassi. Il salario mensile può arrivare anche a livelli minimi, pari a circa 100 dollari, con un potere d'acquisto ulteriormente indebolito dall'inflazione (BCN, 2008).

L'ultimo censimento effettuato nel paese risale al 2005 e secondo questi dati circa il 46% della popolazione versava in condizione di povertà, mentre circa il 15% in povertà estrema. I progressi fatti per la riduzione della povertà sono stati limitati, nel '93 infatti si osservavano pressochè identici valori (50% popolazione povera, 19% in estrema povertà). Le aree rurali hanno sperimentato da sempre i più alti livelli di insicurezza concentrando nel 2005 il 65% di tutti i poveri del paese e circa l'80% della popolazione in povertà estrema (Wiggins, 2007).

Va considerato inoltre che la popolazione rimane esposta a rischi di diversa natura che comprendono sia eventi naturali e climatici di natura catastrofica e covariante (alluvioni, tempeste tropicali e uragani), i quali nel corso del tempo sono cresciuti sia in intensità che in frequenza, che rischi di natura idiosincratca (problemi di salute, incidenti, criminalità, etc.). A questi vanno aggiunti le oscillazioni dei prezzi dei prodotti agricoli scambiati sul mercato nazionale e internazionale che inducono maggiore incertezza soprattutto nei piccoli produttori. Le aree rurali rimangono ovviamente le più esposte a questo tipo di eventi, anche se, in tutto il paese non vi sono strumenti idonei per fronteggiare e mitigare i rischi di natura covariante e idiosincratca.

Si prevede che il quadro economico generale sopra descritto avrà durante il corso del 2009 effetti evidenti nel paese anche per il settore finanziario e della microfinanza. Le componenti della crisi economica-finanziaria globale (contrazione del credito, inflazione, disoccupazione, riduzione delle entrate fiscali, recessione, etc.) avranno un impatto certo anche sulle IMF in relazione alla loro struttura finanziaria, situazione economica dei clienti e reazioni dei regolatori/supervisor.

Inoltre, la situazione critica in alcuni tra i paesi meta dei migranti nicaraguensi sta avendo un effetto diretto sul flusso di rimesse, che oltre a ridurre il volume di moneta straniera, si sta traducendo in un minor ingresso per i clienti delle IMF, così incrementando la loro necessità di liquidità e il ricorso all'eventuale risparmio generato; ciò potrebbe aggravare la situazione dei pagamenti aumentando il rischio di credito per le istituzioni.

In questo senso, un'altra prospettiva inquietante è quella della diminuzione di liquidità per il settore. Se fino al 2008, infatti, l'approvvigionamento da fonti di finanziamento è stato relativamente semplice, dato il crescente numero di fondi commerciali interessati al settore nel paese, dal 2009 questa tendenza potrebbe cambiare implicando una riduzione dei volumi e un aumento del tasso di interesse sui fondi; ciò ovviamente avrà un effetto maggiore per le istituzioni (non regolate) che non captano depositi e che, allo stato attuale, dipendono per più del 70% dalle linee di credito esterne. Nel caso delle IMF regolate, meno dipendenti dalle risorse esterne, il rischio maggiore potrebbe essere quello della perdita di fiducia dei clienti o un deterioramento delle loro condizioni economiche e la conseguente corsa ai depositi.

Oltre a fattori congiunturali di natura globale preoccupano, inoltre, i suddetti problemi interni e l'assenza di una politica appropriata per rilanciare il settore microfinanziario. Alcune delle decisioni e delle misure di natura conservativa valutate dalle autorità centrali negli scorsi mesi, avrebbero potuto addirittura, qualora applicate, pregiudicare lo stato del settore e le condizioni della clientela<sup>24</sup>.

Le contromisure pubbliche dovrebbero piuttosto mirare a rafforzare l'inclusione finanziaria, sinonimo di stabilità e riduzione della pressione sociale, riconoscendo le differenze tra sistema finanziario tradizionale e settore della microfinanza, in modo da poter reagire opportunamente di fronte alla crisi in corso. Il settore finanziario tradizionale in Nicaragua è uno dei più piccoli in Centro America, sia per numero di istituzioni che per volumi allocati, mentre, il settore della microfinanza è il più grande e competitivo della regione. Le modalità operative e il rischio implicito nelle operazioni di credito, rendono i due settori abbastanza diversi e quindi con necessità normative diverse. Il settore della microfinanza necessita di una normativa a se stante<sup>25</sup> che, anche se in fase di definizione, non è stata ancora approvata dal governo. Un quadro regolamentare, definito e cosciente delle caratteristiche delle IMF, oltre a consolidare il settore, permetterebbe alle istituzioni di offrire servizi di risparmio e meccanismi innovativi (assicurativi) per la copertura dai rischi idiosincratci e covarianti gravanti sui clienti, mitigando il conseguente rischio gravante sui portafoglio crediti ma anche sugli eventuali depositi delle istituzioni. Proprio in questi giorni, il dibattito tra IMF e governo ha raggiunto un punto di incontro con la firma di un documento che stabilisce un agenda di lavoro per il 2009 e sancisce la volontà di tutte le parti nel garantire il normale funzionamento del settore nel rispetto delle regole già definite. Il governo si è formalmente impegnato a ristabilire un clima positivo e di collaborazione con gli attori coinvolti.

24 Tra gli interventi di natura pubblica, particolarmente delicati, in programma nel corso del 2009 si cita per esempio la definizione di tetti massimi ai tassi di interesse, che per definizione producono razionamento nel mercato del credito, e la conseguente difficoltà da parte delle IMF, dati i costi operativi e il maggior rischio, di servire i più poveri nelle aree rurali.

25 La normativa attualmente in vigore regola le entità finanziarie non bancarie formalizzate, le cooperative di credito e risparmio, ma non le IMF con status giuridico di istituzioni senza scopo di lucro o fondazioni (il disegno di legge preparato per le IMF è ancora in fase di discussione). Si veda in proposito: Ley n. 316; n. 314 e la Ley n. 499.

#### 4. Il settore della Microfinanza in Nicaragua

In questi ultimi anni, il mercato della microfinanza in Nicaragua è entrato in una nuova fase di sviluppo e consolidamento, specializzandosi e differenziandosi nell'offerta di nuovi prodotti finanziari. La maggior parte delle organizzazioni di microfinanza operanti nel paese è in espansione e ha pianificato un rafforzamento dei processi e dei prodotti offerti ai gruppi target di clientela prioritaria. La concorrenza in alcuni specifici segmenti del mercato è cresciuta ma rimane ancora una significativa porzione di domanda non servita e relativa al settore della micro e piccola impresa soprattutto nelle aree rurali<sup>26</sup>.

Rete nazionale	Paese	IMF affiliate	clienti	Portafoglio (in milioni di dollari)	% donne	% portafoglio area rurale
Redemif	Guatemala	17	167.332	92,94	71	54
Asomi	El Salvador	11	91.616	127,78	68	40
Redmicroh	Honduras	23	181.674	171,3	69	47
Asomif	Nicaragua	19	354.974	234,2	60	55
Redcom	Costarica	17	19.691	76,68	29	25
RedPANif	Panama	10	23.189	69,51	39	10

Fonte: RedCamif, dati a giugno 2008

Come emerge dalla tavola sopra riportata (tab. n. 2), a Giugno 2008, le IMF nicaraguensi si contraddistinguono come le più grandi del Centro America, in termini di portafoglio allocato e numero clienti, posizionandosi come leader nell'industria dell'istmo. Negli ultimi tre anni e fino a dicembre del 2007, la crescita media del portafoglio crediti è stata di circa il 45,7% all'anno, lievemente superiore a quanto osservato negli altri paesi centroamericani (42,4% annuo). Il portafoglio medio si è attestato sui 15 milioni di dollari superando di circa 9,3 milioni di dollari il portafoglio medio osservato per il resto del Centro America. Parallelamente, la crescita del portafoglio crediti è stata accompagnata da una crescita nel numero di clienti serviti (circa il 21.2% annuo) fino a raggiungere a fine 2007 una mediana di circa 19000 clienti per istituzione in Nicaragua. Tenendo in considerazione che le IMF nicaraguensi utilizzano principalmente una metodologia di credito individuale (68.8% dei clienti serviti), il saldo medio di crediti per cliente è cresciuto rapidamente (14.5% annuo) raggiungendo una media di circa 711 dollari per credito allocato (71.2% del PIL per capita) contro i circa 600 dollari di credito medio osservato in Centro America<sup>27</sup>.

Un fattore importante che ha sostenuto la crescita delle IMF in Nicaragua è stato il maggior accesso a fonti di finanziamento commerciali e il conseguente innalzamento del rapporto debito/capitale nel periodo 2005-2007 chiuso a 2.9 volte e superiore di un punto a quello osservato nella regione. Come conseguenza circa il 78.8% del portafoglio del paese è stato finanziato da fonti commerciali contro circa il 63.8% osservato nella regione. Il crescente ricorso a fonti di finanziamento a tassi di interesse di mercato, insieme con il sovraindebitamento dei clienti e la cresciuta porzione di portafoglio in mora, ha portato ad un più alto indice di costo sia per la gestione 2007 che per l'anno 2008; ciò, nonostante l'alto rendimento del portafoglio, si è riflesso sulla redditività (ROA) delle istituzioni che è decresciuta rapidamente (REDCAMIF - MIX, 2008).

26 Per maggiori dettagli si veda: Cuadra S. Mercedes (2008) e MIX (2008).

27 Il minor saldo osservato nella regione è stato influenzato inoltre, dal fatto che circa il 61% del portafoglio totale in centro America è destinato alla microimpresa mentre in Nicaragua solo il 50% del portafoglio delle IMF è collocato in favore della microimpresa, e il 33% in prodotti di credito commerciale (piccola e media impresa). Va detto che questa situazione nel paese è stata influenzata dalla forte crescita di alcune istituzioni come Banex/Findesa e Procredit che rappresentano circa il 52% del portafoglio aggregato e del quale il 49% è stato destinato a prodotti commerciali. Quindi la tendenza non ha rivelato cambiamenti rilevanti ma solo una leggera inclinazione verso prodotti di credito commerciale destinati alla piccola e media impresa (anziché alla micro). Ciò spiega, forse parzialmente, anche il più alto rendimento nella gestione del portafoglio (34.7%) in comparazione con la media osservata nella regione (32.8%) a fronte di costi operativi relativamente più bassi (15.6%) in Nicaragua contro 16.4% in RCA. Per un approfondimento si veda: REDCAMIF - MIX (2008).

In Nicaragua, vi sono 19 IMF (18 tra ONG e fondazioni, più una cooperativa di credito e risparmio) affiliate ad ASOMIF (Asociacion Nicaraguense de Instituciones de Microfinanzas)<sup>28</sup>, la rete nazionale di istituzioni di microfinanza (si veda allegato). A queste vanno aggiunte le altre istituzioni (FAMA, Procredit, Banex/Findesa) regolate e supervisionate dalla banca centrale (che non fanno parte del network di ASOMIF), le cooperative di credito e risparmio facenti parte di un'unione indipendente (CCNF - Nicaragua) e alcune banche commerciali con progetti pilota orientati al settore della piccola e media impresa (Bancentro e Banco de Finanzas). Vi è inoltre nel paese un gruppo di organizzazioni senza scopo di lucro che offrono servizi microfinanziari ma non sono associate ad ASOMIF.

Tab. n. 3 - Tipologie di istituzioni di microfinanza				
Tipo di istituzione	2005	2006	2007	2008
Banca con programma di microfinanza	0	0	2	2
Banca o intermediario finanziario orientato al settore microfinanziario	2	2	3	3
ONG <sup>(a)</sup>	21	20	19	19
Cooperativa di Credito e Risparmio <sup>(b)</sup>	12	12	12	12
<b>Totale</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>36</b>

**Fonte:** FIDEG, 2008 - dati attualizzati dall'autore - **note:** <sup>(a)</sup>Corrispondono alle ONG affiliate ad ASOMIF - <sup>(b)</sup>Corrispondono alle coop. affiliate alla Central de Cooperativas de Ahorro y Crédito (CCNF)

In termini di portafoglio allocato, a dicembre 2008, le IMF non regolamentate affiliate ad ASOMIF detenevano una quota di mercato pari a 245 milioni di dollari, mentre le istituzioni regolate, anche se nettamente inferiori in numero, presentavano un volume di crediti attivi di circa 324 milioni di dollari, per un totale complessivo nel paese di 569 milioni di dollari.

In termini di numero di clienti serviti, invece, le IMF non regolate raggiungevano più clienti, circa 352 mila, mentre le istituzioni regolate solo 185 mila, per un totale di clientela servita nel paese di 535 mila individui. Queste cifre non includono le cooperative e le altre entità finanziarie non associate ad ASOMIF.

Inoltre va aggiunto che, in termini di clienti serviti per tipo di attività, il settore bancario, a giugno 2008, serviva circa 5.348 allevatori e 18.130 agricoltori, cioè 23.470 clienti (tra cui i più grandi produttori) nelle aree rurali, per un portafoglio combinato di 239 milioni di dollari. Al contrario, il gruppo di IMF affiliate ad ASOMIF<sup>29</sup>, contava 50.921 allevatori e 47.849 agricoltori, cioè 90.770 clienti per un portafoglio crediti totale di 116 milioni di dollari. Va da sé, quindi, che queste cifre riflettono l'importanza determinante del servizio offerto, soprattutto nelle aree rurali e per i piccoli produttori, dalle istituzioni di microfinanza che operando con metodologie adeguate e vantando una migliore conoscenza di questi settori riescono ad avere un ruolo determinante nello sviluppo locale delle aree rurali del paese.

In generale, riassumendo, la maggioranza delle IMF rimane compresa nel gruppo delle ONG creditizie di piccola e media dimensione impegnate nel consolidamento dei processi e delle strategie di diversificazione e specializzazione. Alcune di queste sono radicate in aree locali ben definite, altre sono riuscite a espandere i servizi anche a livello nazionale in diverse province.

Inoltre, come detto precedentemente, vi sono altri attori coinvolti nel mercato: alcune banche commerciali stanno cercando una nicchia di mercato competendo per il segmento delle medie e piccole imprese<sup>30</sup>; offrono servizi di

<sup>28</sup> Si veda in proposito: [www.asomif.org](http://www.asomif.org)

<sup>29</sup> Delle 19 IMF aderenti a ASOMIF, circa il 28% della clientela è concentrata nel comparto agricoltura, allevamento, silvicoltura, pesca; il 37% circa nel commercio; il 18% consumo; il 10% casa; settore servizi il 4%; industria il 2% (ASOMIF, 2009 - dati a Giugno, 2008).

<sup>30</sup> Alcune banche sono entrate nel mercato nel 2007-2008 con una metodologia ben definita: Bancentro e il Banco de Finanzas. Entrambi hanno sviluppato una divisione interna specializzata in microfinanza con un focus sulla piccola e media impresa (SMEs). Banco de Finanzas, per esempio, da un anno a questa parte ha ri-progettato i suoi processi, ha definito una nuova figura manageriale dedicata alle SMEs e ha lanciato programmi pilota in due delle sue agenzie. Anche Bancentro, da circa un anno, nella sua divisione dedicata alle SMEs ha sviluppato prodotti microfinanziari dedicati in 20 delle sue 62 branches, raggiungendo circa 5000 clienti e un portafoglio di circa 14 milioni di dollari. I crediti allocati generalmente vanno dai 2500/5000 ai 50.000 dollari.

Altri intermediari invece, in alleanza con nuovi investitori internazionali hanno sviluppato esperienza in credito al consumo e hanno disegnato prodotti specifici per chi ancora non ha accesso al sistema bancario. Tra queste, GE-Money di Bank of America e Citigroup che ha acquisito Banco Uno. GE-Money, per esempio, ha sperimentato per due anni prodotti di credito al consumo, principalmente legati al settore commerciale, diretti a clienti con un reddito annuale medio di circa 2000 dollari (i.e. crediti per l'acquisto di motociclette). Per maggiori dettagli in proposito si veda: Cuadra S. Mercedes (2008).

microfinanza anche le cooperative di credito e risparmio (credit unions), che però detengono una quota minore del mercato e continuano ad essere impegnate in un processo di riorganizzazione e consolidamento a livello di network.

A questo proposito, vi è da dire però, che recentemente il settore delle cooperative ha ricevuto maggiore attenzione anche dalla SIBOIF (Superintendencia de Banco, y de Otras Instituciones Financieras) la quale ha autorizzato BANDES (Bando de desarrollo económico y social de Venezuela), banca venezuelana pubblica di sviluppo, a canalizzare nel paese attraverso le cooperative di risparmio e credito poco meno di 10 milioni di dollari (a un tasso del 5% con un periodo di grazie di 2 anni). Anche CARUNA, una delle più grandi cooperative di credito e risparmio del paese, ha ottenuto fondi per 15 milioni di dollari a tasso agevolato (il 6%) nel quadro di un programma finanziato in collaborazione con Albanisa<sup>31</sup> (Alba Nicaragua S.A.), impresa petrolifera partecipata in maggioranza dall'azienda statale venezuelana PDVSA<sup>32</sup>.

Inoltre, vanno segnalate le iniziative governative tra cui quella denominata "Usura Cero", un programma pubblico creato nel 2007 con decreto presidenziale e gestito dal MIFIC, che ha destinato alla microfinanza un fondo di circa 2 milioni di dollari a tasso di interesse agevolato<sup>33</sup>. A questo si aggiunge la recente normativa (ley n. 640) del governo, introdotta nel 2007, per la creazione di una banca di sviluppo pubblica chiamata Produzcamos, orientata alle fasce produttive del paese con difficoltà di accesso al credito, che però ancora non ha iniziato le attività operative.

Gli interventi governativi sopra descritti, associati a un quadro regolamentare per il settore della microfinanza non ancora definito e certo (e in fase di approvazione), potrebbero influenzare negativamente il mercato e la concorrenza implicando delle distorsioni nelle dinamiche istituzionali delle IMF. L'ingresso di fondi a basso costo derivanti da programmi sussidiati, insieme con gli effetti già evidenti della crisi economica globale, potrebbero generare ulteriori problemi nel mercato e una certa preoccupazione tra gli operatori nel settore della microfinanza e gli investitori internazionali.

## 5. PRESTANIC<sup>34</sup>

Tab. n. 4 - Prestanic: tendenza		
PRESTANIC	2008	Incremento (%) rispetto al 2007
Portafoglio (USD)	22.139.919	34,2
n. tot. Clienti attivi	17.970	39
n. clienti donne	7.352	24
n. clienti uomini	10.618	52
n. personale	181	34
n. ufficiale di credito	76	10
n. agenzie succursali	16	6,6
Fonte: Prestanic, dicembre 2008		

31 Per maggiori informazioni si veda: <http://www.laprensa.com.ni/archivo/2008/octubre/27/noticias/nacionales/291429.shtml>

32 Per maggiori informazioni si veda: <http://www.pdvsa.com/>

33 Per maggiori informazioni si veda: [www.mific.gob.ni/](http://www.mific.gob.ni/).

34 Per maggiori informazioni si veda il sito dell'istituzione: <http://www.prestanic.org.ni>.

Prestanic è una istituzione fondata su valori cristiani<sup>35</sup> che offre servizi finanziari in modo efficiente e sostenibile, a micro, piccoli e medi imprenditori, produttori in aree urbane e rurali, con l'obiettivo di costruire un rapporto di fiducia reciproca e contribuire allo sviluppo economico e sociale del Nicaragua.

Prestanic nasce nel 1991 come dipartimento di credito all'interno di CEPAD. CEPAD è una organizzazione senza fini di lucro, religiosa di stampo cristiano, che lavora in Nicaragua (con sede in Managua) in 33 comunità rurali, con progetti di emergenza e sviluppo mirati a migliorare la qualità di vita degli strati più poveri della popolazione, attraverso la promozione della giustizia sociale, dell'equità, della pace e della solidarietà. CEPAD è un'istituzione di sviluppo locale, nata negli anni settanta essenzialmente in risposta alla catastrofe del terremoto del '72. In questa prima fase istituzionale operava quindi esclusivamente in situazioni di emergenza; iniziata la ricostruzione, CEPAD decise di operare anche nello sviluppo con attenzione particolare alle aree rurali.

La necessità per CEPAD della creazione di un dipartimento di credito interno, che affiancasse l'organizzazione nelle politiche e interventi di sviluppo, è da ricercarsi nella sua evoluzione istituzionale e nell'ampliamento delle aree di intervento<sup>36</sup>. Inoltre, vi è da considerare il contesto paese, che intorno agli anni '90, usciva da un periodo di iperinflazione che aveva impoverito nettamente il sistema finanziario. A questo va aggiunta la forte instabilità del sistema politico nazionale, il fallimento dei programmi di aggiustamento strutturale e l'inefficienza delle linee di credito pubbliche che non riuscivano a raggiungere i settori prioritari e finivano puntualmente per essere canalizzate verso i grandi produttori, o i latifondisti, in cambio di consenso politico. Questa situazione, riscontrata negli stessi anni in molti paesi in America Latina ma anche in Africa, per esempio, ha aperto un gap enorme nei mercati finanziari tra domanda e offerta in particolar modo nel settore creditizio.

In risposta a questa esigenza, in Nicaragua, sorgono le prime iniziative di microfinanza tra cui anche Prestanic (Fondo Nicaraguense de Prestamos para el Desarrollo Comunitario). Prestanic ha funzionato fin dalla sua creazione essenzialmente come un "credit revolving fund" orientato soprattutto verso il settore rurale. Per la sua costituzione, CEPAD si avvale inizialmente dell'appoggio del Wisconsin Coordinating Council in Nicaragua (WCCN) che finanzia, in questa prima fase, il dipartimento di credito (Prestanic) di CEPAD con fondi messi a disposizione da investitori privati o da istituzioni evangeliche nord americane a basso tasso di interesse (sussidiati) o in alcuni casi a tasso zero. In sostanza, in questa prima fase, gli investitori stranieri prestavano a WCCN che a sua volta finanziava CEPAD che finalmente allocava i fondi tramite il suo dipartimento di credito (Prestanic). Intorno al '94 CEPAD decide di migliorare la gestione del credito unendo fondi propri a quelli già esistenti in principio (finanziati da WCCN) e offrendo il servizio utilizzando la rete delle agenzie regionali e locali dell'istituzione. Con il crescere del numero delle transazioni e delle capacità manageriali, il dipartimento di credito inizia un processo di consolidamento aumentando la sua autonomia nei confronti di CEPAD.

Alla fine del 1998 l'assemblea generale di CEPAD, autorizza l'autonomia di Prestanic dando avvio alle procedure per la creazione di una persona giuridica autonoma e indipendente, riconosciuta finalmente dall'autorità pubblica secondo la legge nel 1999. Vi è da aggiungere che l'autonomia di Prestanic è stata a lungo dibattuta all'interno di CEPAD, il processo decisionale interno è stato lungo dando vita a un forte dibattito tra i soci fondatori, che difendevano posizioni discordanti al riguardo. L'assemblea generale di CEPAD autorizza quindi l'indipendenza di Prestanic solo dopo un ulteriore studio di fattibilità condotto dalla "Free University of Amsterdam" che riesce a motivare in modo convincente la necessità di svincolare le operazioni di credito dalla struttura istituzionale originaria (CEPAD) dando vita ad un'organizzazione indipendente che potesse operare con maggiore efficacia ed efficienza.

Prestanic viene costituita come un'associazione civile senza fini di lucro (ONG) secondo decreto n.2368 pubblicato il 18 Novembre dello stesso anno nella gazzetta ufficiale n.221.

Successivamente, negli anni compresi dal 2000 al 2007, Prestanic si consolida come entità indipendente incrementando il volume delle sue operazioni, diversificando le fonti di finanziamento ed estendendosi nel territorio con la creazione di 12 nuove agenzie succursali. Dalla sua apertura, fino a dicembre 2007, aveva collocato circa 77 milioni di dollari attraverso circa 51000 crediti allocati nei settori di attività prioritari sia in ambito urbano che rurale.

A dicembre 2008, Prestanic continua a crescere, anche considerando la struttura organizzativa, e raggiunge un volume del portafoglio crediti di circa 22 milioni di dollari, accompagnato dalla crescita proporzionale del numero di clienti che raggiungono circa le 18 mila unità<sup>37</sup>.

Attualmente, Prestanic opera in 9 dei 14 dipartimenti del paese (Managua, Matagalpa, Jinotega, Nueva Segovia, Estelí, Boaco, Madriz, Chinandega, Chontales) suddivisi in tre regioni decentralizzate (Región Central norte, Región Central Sur y Región Pacífico) utilizzando una rete composta da 16 agenzie succursali, che tramite le direzioni regionali rispondono in sede centrale alla direzione esecutiva.

35 Per maggiori informazioni si veda inoltre: [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)

36 Per maggiori informazioni si veda inoltre: <http://www.cep.ad.org.ni/>.

37 Si veda in proposito i paragrafi relativi ai prodotti offerti e la gestione del portafoglio.

Tab. n. 5 - Posizionamento e concorrenza					
Istituzione	Agenzie	Portafoglio	Clienti	Area operazioni	Credito medio
<b>Prestanic</b>	16	22.136.919	17.970	Rurale/urbano	1.126
<b>FDL</b>	14	59.435.000	77.226	Rurale/urbano	770
<b>FJN</b>	13	19.540.000	19.587	Rurale/urbano	998
<b>FAMA</b>	27	40.398.064	43.628	Rurale/urbano	926
<b>Procredit</b>	29	128.338.000	84.240	Urbano/sub.	1.523
<b>Banex/Findesa</b>	26	121.100.000	n.d	Urbano/sub.	n.d
<b>ACODEP</b>	47	31.322.000	68.436	Urbano/sub.	458

**Fonte:** Asomif, Giugno 2008 - **note:** Fama, Procredit, Banex, sono banche e fuori da Asomif

Il potenziamento del personale e degli ufficiali di credito, così come la creazione di ulteriori agenzie succursali, testimoniano la volontà di espansione di Prestanic, sottolineata inoltre dalla recente introduzione di una nuova metodologia di credito rivolta a gruppi di donne. Si auspica, quindi, che la composizione della clientela sarà destinata a cambiare nel prossimo futuro, con una percentuale crescente di clientela femminile, attualmente in proporzione minore rispetto agli uomini.

Come si diceva precedentemente, negli ultimi anni la concorrenza è cresciuta notevolmente sia in ambito urbano che rurale, non solamente per effetto della creazione di nuove IMF ma anche per il downscaling delle banche commerciali e il crescente intervento statale. Ciononostante, Prestanic presenta un buon posizionamento nel mercato nazionale. Tra le 19 IMF aderenti ad ASOMIF, Prestanic si posiziona al quinto posto per portafoglio (7,99% del totale delle 19 IMF) allocato preceduta nell'ordine da: FDL (25,38%), ACODEP (13,38%), FJN (8,34%) e Fundeser (8,08%)<sup>38</sup>. I suoi più vicini competitors sono per l'area rurale FDL e FJN; in ambito urbano, invece, la concorrenza è abbastanza varia (banche commerciali, IMF regolate e non, creditori individuali) ma i principali concorrenti sono Banex (ex Findesa) e Procredit.

Tra i principali vantaggi competitivi di Prestanic si riscontra il costante basso costo del credito concesso, il profondo conoscimento dell'area rurale, la complementarità con alcune delle iniziative di sviluppo e partecipazione sociale, la diversificazione dei prodotti di credito. Tra i principali svantaggi rispetto alla concorrenza si segnalano invece l'ammontare medio concesso più alto rispetto a quello del mercato, il termine dei prestiti è generalmente più corto, e la posizione più conservatrice nella politica di richiesta delle garanzie. Va segnalato, inoltre, il continuo sforzo istituzionale verso una crescente flessibilità delle condizioni contrattuali per i clienti con una storia creditizia di successo e che hanno avuto modo nel tempo di sperimentare con l'istituzione un rapporto di fiducia reciproca e la continuità del servizio nella concessione dei crediti.

### 5.1 Struttura Organizzativa

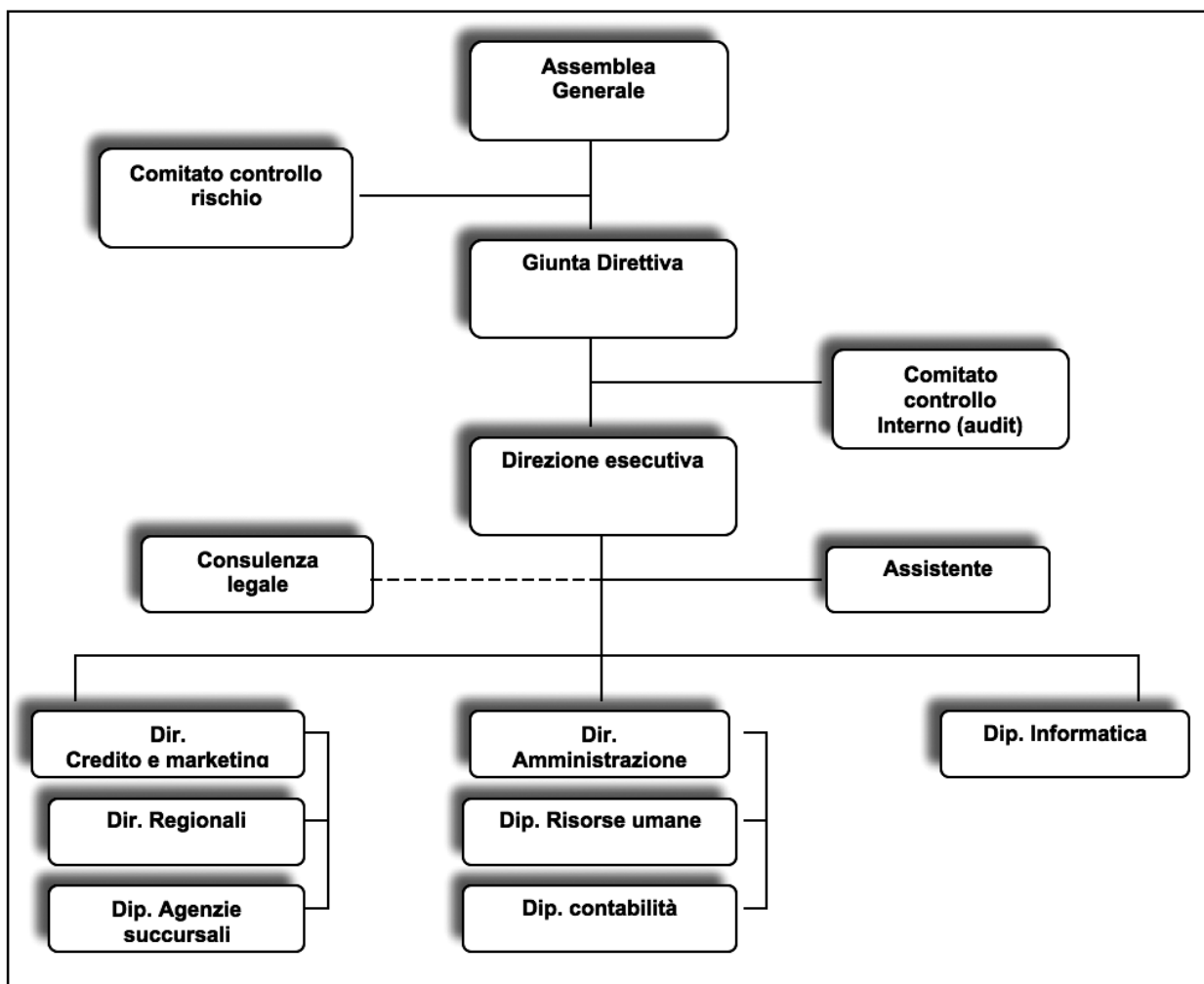
Prestanic a dicembre del 2008 è cresciuta sia in termini di struttura che di personale di circa il 34% rispetto all'anno precedente. Dispone di una forza lavoro di circa 182 dipendenti e coordina le sue operazioni attraverso la sede centrale ubicata a Managua (la capitale), in stretta collaborazione con le 16 agenzie succursali dislocate nel paese (si veda allegato).

Prestanic ha un sistema organizzativo costituito da un'assemblea generale, una giunta direttiva, la direzione esecutiva affiancata a sua volta dal comitato di controllo del rischio e dalla centrale di controllo interno. Vi sono, inoltre, 3 organi operativi centrali incaricati: della gestione del sistema informativo, dell'amministrazione e della contabilità, della gestione del portafoglio crediti. Come si evidenzia nel grafico di seguito riportato (graf. n.1), alcune delle direzioni operative si avvalgono di sottodipartimenti per l'espletamento delle funzioni assegnate.

<sup>38</sup> Per una completa classificazione si veda l'allegato di seguito riportato.

L'assemblea generale è composta da 11 membri dei quali sette sono membri della giunta direttiva di CEPAD. L'assemblea generale si riunisce una volta all'anno per l'approvazione del piano strategico e la definizione delle proiezioni annuali. La giunta direttiva è composta invece da 5 persone, si riunisce una volta al mese e ha la responsabilità di dirigere l'istituzione, di definirne la gestione e le strategie globali.

Grafico n. 1 - Organigramma istituzionale



Fonte: Prestanic - Note: Dip.: dipartimento; Dir.: direzione

Il comitato di controllo del rischio è composto da due membri della giunta direttiva più il direttore esecutivo e ha come funzione principale quella dell'identificazione e gestione del rischio e la programmazione delle attività necessarie per mitigarlo o trasferirlo. Il comitato risponde direttamente alla giunta direttiva ed è stato creato nell'ottobre del 2007 dando un grande contributo alla struttura organizzativa.

La direzione esecutiva consiste nella figura del suo direttore, affiancata da un assistente, che tra le altre cose si occupa degli aspetti finanziari e di gestione. Dalla direzione esecutiva dipendono la direzione di "credito e marketing", la direzione di "amministrazione e finanza", e il dipartimento di "sistemi informativi".

In simbiosi con la direzione di "amministrazione e finanza" lavorano il dipartimento di contabilità e quello di risorse umane. L'aspetto più delicato di questa direzione è forse quello relativo alla gestione amministrativa, contabile e finanziaria delle agenzie succursali<sup>39</sup>. Infatti le succursali partecipano, insieme con la sede centrale, direttamente all'elaborazione del budget annuale (sviluppato anche mensilmente). I trasferimenti necessari alle succursali vengono emessi mensilmente dalla sede centrale che riceve ogni due settimane un rapporto sui costi sostenuti dalle succursali. I salari sono pagati in contanti ogni due settimane dalle agenzie regionali; per l'emissione di assegni invece, le agenzie devono avvalersi della doppia firma del direttore d'agenzia e del direttore regionale corrispondente. Ogni giorno ciascuna delle agenzie regionali invia la chiusura (delle operazioni) alla sede centrale, anche se tutt'ora non si è riusciti ad elaborare il bilancio a livello di agenzia.

<sup>39</sup> Si veda in proposito anche il paragrafo successivo relativo al sistema informativo.

Il dipartimento di risorse umane collabora direttamente con la direzione di amministrazione e finanza sia nella funzione amministrativa, che relativamente alla gestione del personale. Per quanto riguarda la funzione amministrativa, il dipartimento coordina e controlla in sede centrale il lavoro svolto dalle agenzie (nomina, pagamento, contratti, ferie e permessi del personale). Al fine di migliorare questo aspetto sta per essere elaborato un manuale sui profili professionali e relativamente agli incarichi.

Dalla direzione di credito e marketing dipendono invece le direzioni regionali (2 direttori regionali) che a loro volta hanno la funzione di coordinare le agenzie succursali e gli ufficiali di credito.

Le direzioni regionali sono state create solo nel 2007 per aumentare il livello di decentralizzazione e alleggerire il carico di lavoro gravante sulla direzione di credito e marketing. Le direzioni regionali hanno permesso, inoltre, alla direzione di "credito e marketing" un miglior controllo, di prestare più attenzione alla clientela, di diversificare l'offerta applicando tassi diversi e, aggiustando l'ammontare in funzione delle esigenze del cliente, di applicare minori commissioni ai clienti più longevi e di ridurre i tempi di approvazione ed esborso. All'interno della direzione "credito e marketing" la funzione di comunicazione e promozione viene svolta dal direttore, anche se questa, data la fase di crescita istituzionale, sarebbe una funzione su cui prestare maggiore attenzione e a cui dedicare una persona diversa.

Infine, la direzione di credito e marketing, insieme con i due direttori regionali e i responsabili delle agenzie succursali, lavorano a stretto contatto nelle operazioni di delibera dei crediti. Attraverso comitati di credito, che si riuniscono in forma diversa in base all'ammontare del credito, vengono prese le decisioni sulle delibere. Fino ad un ammontare non superiore ai 6000 dollari, il comitato di credito coinvolge solo il direttore regionale, il responsabile di agenzia e gli analisti di credito che hanno valutato la capacità di debito del cliente. Per somme superiori il permesso della delibera deve essere chiesto alla direzione di credito e marketing in sede centrale.

In sintesi, negli ultimi due anni Prestanic ha migliorato la governabilità dell'istituzione sotto vari aspetti, che includono la creazione del comitato di gestione del rischio, la decentralizzazione delle operazioni attraverso l'autonomia concessa ai direttori regionali, l'inserimento di un nuovo membro nella giunta direttiva con competenze specifiche in microfinanza. In generale, la struttura direttiva si è dimostrata capace di gestire l'istituzione in maniera efficace e con obiettivi strategici precisi<sup>40</sup>.

## 5.2 Sistema di monitoraggio e controllo

La frequenza delle riunioni e la stretta collaborazione delle varie direzioni, nella definizione delle strategie operative e nella gestione in generale, sono elementi determinanti per il buon funzionamento dell'istituzione, che anche grazie ad un ambiente lavorativo armonioso e qualificato, stimola positivamente i propri dipendenti.

Prestanic mantiene un buon livello di governabilità e un sostanziale equilibrio tra la direzione esecutiva e la giunta direttiva. I rapporti ricevuti dalla giunta direttiva da parte della direzione esecutiva sono adeguati. Inoltre, esiste una centrale di controllo interno (*audit*) che interagisce direttamente con la giunta direttiva e non dipende dalla direzione esecutiva.

La centrale di controllo interno si occupa di supervisionare le procedure e i processi relativi alla gestione, con un' enfasi particolare sul portafoglio crediti; in sintesi, effettua dei controlli periodici al fine di verificare e monitorare l'andamento delle operazioni:

- ogni tre mesi, supervisione in loco delle succursali con campione di clienti selezionati per la verifica diretta sia dello stato dei conti che della documentazione necessaria;
- ogni sei mesi, analisi di ogni area istituzionale per direzioni e dipartimento (dir. credito, dir. amministrazione e finanza; dip. risorse umane; dip. sistemi informativi; etc.);
- la contabilità generale viene rivista mensilmente;
- revisioni periodiche legali e delle garanzie (e documentazione) prestate dai clienti.

Inoltre, anche il personale viene periodicamente valutato dalla centrale di controllo, in collaborazione con il dipartimento di risorse umane, al fine di verificarne l'efficacia e l'efficienza e poter attribuire gli incentivi applicati (i.e. per gli ufficiali di credito e direttori di agenzia in percentuale al portafoglio allocato; invece per gli amministrativi è definito in forma fissa).

Le informazioni raccolte, e i rapporti prodotti e derivanti dall'attività di supervisione e controllo, vengono forniti alla giunta direttiva, la quale ne discute con la direzione esecutiva per poter dare le necessarie indicazioni o suggerimenti operativi da applicare. I rapporti vengono forniti a tutti i dipartimenti interessati dalle indicazioni operative. Successivamente se ne verifica l'applicazione.

<sup>40</sup> Si veda in proposito anche i paragrafi relativi all'analisi SWOT e lezioni apprese e le conclusioni.

La struttura di controllo interno è stata, inoltre, fortificata dalla creazione delle direzioni regionali che, per quanto riguarda la gestione del portafoglio, hanno contribuito al miglioramento integrale delle operazioni. Il sistema di supervisione del portafoglio, pur essendo gerarchico (direttore esecutivo, direttore "credito e marketing", direttore regionale, direttore di dipartimento agenzie succursali, responsabile di agenzia, ufficiali di credito), infatti, è incentrato sui due direttori regionali che rispondono direttamente e facilitano la risoluzione di eventuali problemi.

In questo senso vanno citati due ulteriori strumenti utilizzati da Prestanic, il sistema di scoring interno (e-scoring) e l'uso della centrale di rischio paese (Sinriesgo), ambedue utilizzati per il controllo del rischio e una migliore gestione del portafoglio crediti<sup>41</sup>.

Infine, è importante sottolineare il fatto che annualmente Prestanic commissiona un rating esterno per la valutazione istituzionale nel suo complesso. La società che fornisce questo servizio, ormai da alcuni anni (dal 2005), è Microfinanza Rating, una società italiana con uffici anche a Managua. L'istituzione ha sempre riportato valutazioni positive (BBB+) che hanno sottolineato anche nel 2008 la buona gestione operativa, la capacità di far fronte agli impegni finanziari assunti, la stabilità istituzionale di Prestanic (Microfinanza Rating, 2008).

### 5.3 MIS - sistema informativo

Prestanic dispone di un sistema interno per la gestione delle informazioni (MIS). Con il crescere della dimensione istituzionale e del volume delle operazioni il MIS è stato più volte rivisto nel corso del tempo e tutt'oggi è in fase di integrazione.

In principio, e fino al 2000, l'istituzione utilizzava un sistema (basato su Fox-Pro) che prevedeva solamente la gestione del portafoglio e della contabilità in maniera centralizzata.

Nel 2000 è stato creato un nuovo sistema interno, denominato SMIPRE, in ragione della trasformazione istituzionale da dipartimento di credito a ONG creditizia indipendente da CEPAD.

Il sistema creato (SMIPRE) è tutt'ora in uso ma sta per essere sostituito da un nuovo sistema denominato SAF (generato in Visual Basic e Power Bild) in grado di far fronte alle nuove esigenze istituzionali e ai cambiamenti metodologici e di procedure apportati nel corso del tempo.

Attualmente quindi, e in attesa della completa integrazione, la gestione delle informazioni avviene utilizzando contemporaneamente il sistema SMIPRE e il SAF. A seconda del tipo di informazioni trattate viene utilizzato o l'uno o l'altro sistema.

Lo SMIPRE viene ancora utilizzato per la gestione della contabilità generale di tutte le agenzie e della sede centrale. Il SAF invece, sviluppato in maniera modulare proprio ai fini della completa integrazione, gestisce le informazioni relative a:

- portafoglio crediti: in questo modulo le informazioni (ammontare del credito, tasso, termine, garanzie, etc.) vengono gestite individualmente e per cliente nel caso della metodologia di credito individuale; nel caso invece del credito di gruppo alle donne (bancos comunales), le informazioni vengono inserite per credito concesso.
- Emissione assegni e trasferimenti alle succursali: il modulo è stato creato per facilitare la gestione degli esborsi crediti e i trasferimenti alle agenzie succursali. Infatti, solo 5 delle 16 agenzie di Prestanic effettuano esborsi in cash; ai clienti generalmente viene dato un assegno da cambiare in banca (generalmente presso BanCentro).
- Flussi di cassa: in questo modulo vengono considerate le informazioni (scadenze dei pagamenti, dilazioni, mora, etc.) individualmente per cliente, indipendentemente dalla metodologia di credito.
- Clienti: le informazioni dei singoli clienti raccolte in fase preliminare (ex-ante) per la valutazione della capacità di debito, e poi alimentate (ex-post) per i crediti successivi, vengono trattate separatamente in questo modulo informativo che sarà presto integrato con altre variabili di interesse (al fine di poter considerare anche la "social performance" e l'impatto generato a livello cliente).
- Rapporti e supporto tecnico: questo modulo non è tutt'ora in uso ma in procinto di essere sviluppato. La sua finalità è quella della generazione automatica di informazione necessarie per la produzione di rapporti periodici e per il monitoraggio istituzionale.
- Contabilità: come specificato sopra, la contabilità viene gestita attraverso il sistema SMIPRE; infatti, questo modulo non è tutt'ora in uso in SAF ma in procinto di essere sviluppato al fine di integrare il vecchio sistema. Sarà in grado di compilare automaticamente il bilancio e monitorare efficientemente lo stato finanziario dell'istituzione. Inoltre, si adegua nella gestione contabile alle direttive (contenute nel *Manual Unico Contable*) della Banca Centrale (Superintendencia) emesse per il settore microfinanziario.

<sup>41</sup> Si veda in proposito il paragrafo successivo relativo ai servizi e prodotti offerti. Si consulti inoltre: <http://www.sinriesgos.com.ni/>.

Per quanto riguarda la gestione del flusso delle informazioni, dalle agenzie succursali alla sede centrale, tutte le agenzie dispongono del sistema SAF ma non dello SMIPRE; il flusso di dati, quindi, viene gestito separatamente a seconda del tipo di informazione: i dati relativi ai moduli SAF vengono inviati settimanalmente (in CD) dalle succursali alla sede centrale, mentre quelli relativi alla gestione contabile vengono inviati quotidianamente (via mail).

In ogni succursale un assistente generale è responsabile della produzione dati e dell'invio alla sede centrale. In tre delle 16 agenzie i problemi di trasferimento delle informazioni si acquiscono per la mancanza di internet, quindi in questi casi le informazioni vengono fornite o via telefono o passate ad altre agenzie vicine che poi a loro volta le inviano alla sede centrale.

A fronte dei problemi che si generano nel trasferimento delle informazioni dalle succursali alla sede centrale, Prestanic sta valutando l'ipotesi di sviluppare una rete di comunicazione locale (intranet - WAN) comune a tutte le sedi in modo da facilitare il flusso informativo e la gestione dei dati.

Inoltre, vi sono difficoltà nel supporto tecnico alle succursali poiché non vi è personale in loco dedicato al sistema informatico (riparazione PC, installazioni software, etc.) e il personale esterno normalmente incaricato della risoluzione dei problemi presenta spesso carenze tecniche specifiche in microfinanza. Se a questo si aggiunge che non vi è una specifica politica della gestione delle attrezzature informative e della sicurezza delle stesse, ciò si traduce molto spesso in un carico di lavoro addizionale per il dipartimento di sistemi informativi della sede centrale e in difficoltà logistiche e operative.

Va detto a questo proposito che nonostante le difficoltà descritte sopra, Prestanic sino ad ora ha potuto contare su personale esperto operante nella sede centrale, disponibile a viaggiare nelle succursali per eventuali problemi e tecnicamente preparato sia dal punto di vista informatico che finanziario. L'istituzione, inoltre, è sempre attenta allo sviluppo di nuove tecnologie e alla formazione dei tecnici. Attualmente vi sono in corso due progetti, gestiti in collaborazione con il dipartimento di sistemi informativi, volti a migliorare ulteriormente la gestione del flusso informativo: il primo si chiama Share Point sviluppato con la finalità della condivisione delle informazioni e delle procedure proprie delle diverse aree istituzionali; il secondo si chiama Atutor e sostanzialmente consiste in una piattaforma e-learning per il training interno dello staff.

#### 5.4 Advocacy e networking

Prestanic svolge direttamente e indirettamente una costante attività di advocacy nei confronti degli enti locali, del governo centrale e degli altri attori del sistema finanziario nel paese. Fin dalla sua origine, quando ancora costituiva il dipartimento di credito di CEPAD, Prestanic ha svolto un ruolo fondamentale nel dibattito sullo sviluppo rurale sia all'interno della stessa struttura organizzativa, che a livello nazionale. Inoltre, come ricordato precedentemente, già CEPAD stessa ha sempre avuto una spiccata missione sociale e un ruolo chiave nella partecipazione civile e politica nei diversi momenti storici che il paese ha attraversato a partire dal terribile terremoto del 1972.

Recentemente, in più occasioni, i membri dell'assemblea generale e della giunta direttiva di Prestanic si sono trovati in primo piano nel dibattito aperto con il governo riguardo la confusa situazione generatasi nel paese relativamente ai debitori in mora e all'eventuali contromisure da adottare per ristabilire la normalità nel mercato del credito. Grazie anche al supporto delle altre istituzioni di microfinanza associate in un unico network paese (ASOMIF), le ragioni delle IMF sono state ascoltate producendo degli immediati effetti positivi a livello politico. Diversi sono stati i colloqui con le autorità della Banca Centrale, dell'Assessorato all'Economia in Managua, del Ministero dell'Agricoltura, al fine di far comprendere la centralità del ruolo che il settore svolge nelle politiche di sviluppo del paese. Si è giunti proprio in questi giorni alla stesura di un documento di intesa tra autorità centrale e IMF che, siglato da tutte le parti coinvolte nella concertazione, ha definito in modo chiaro la posizione del governo e gli eventuali interventi pubblici. È stato predisposto un tavolo di lavoro che coinvolge tutte le IMF presenti e l'autorità pubblica. Inoltre, è stato attivato il processo per la definizione in tempi brevi di una normativa che regoli le istituzioni con status giuridico di fondazioni o associazioni senza scopo di lucro.

Le IMF, in qualità di network, hanno giocato un ruolo determinante nella concertazione, e alcune di queste in modo particolare (come Prestanic). La microfinanza rappresenta un comparto fondamentale del settore finanziario nicaraguense e il peso economico e la forza politica che tutte le IMF insieme hanno dimostrato non può essere ignorata.

Prestanic aderisce a diverse reti (network) istituzionali attraverso le quali non vengono solo svolte attività di advocacy, come sopra citato, ma anche scambio di buone pratiche, diffusione di innovazioni, supporto tecnico e logistico.

A livello nazionale, Prestanic aderisce ad ASOMIF, il network nazionale, che nasce con il fine di rappresentare l'industria della microfinanza in Nicaragua. La rete nazionale permette di creare spazi istituzionali per le organizzazioni affiliate e di appoggiare lo sviluppo del capitale umano delle stesse per una migliore gestione finanziaria e amministrativa del settore. ASOMIF vanta diversi alleati strategici nazionali e internazionali con i quali ha portato avanti in collaborazione diverse attività. Tra gli altri si citano, per esempio, la Financiera Nicaraguense de Inversiones (FNI), CRS, FONDEAGRO, PROMIFIN-COSUDE, BID, HIVOS, Fundación Ford, Ambasciata Reale dei Paesi Bassi e REDCAMIF.

A livello internazionale, Prestanic aderisce anche alla Rete Centroamericana di Microfinanza (REDCAMIF), che raggruppa i network nazionali di diversi paesi (Nicaragua, Costa Rica, Panama, Honduras, El Salvador, Guatemala). REDCAMIF favorisce lo scambio di informazioni e buone pratiche a livello regionale tra i diversi paesi. Offre, inoltre, un servizio di analisi statistica e benchmarking che favorisce lo studio comparato del mercato della microfinanza a livello nazionale e regionale.

## 5.5 Servizi e prodotti offerti

Prestanic ha diversificato la sua offerta creditizia e attualmente dispone di diversi prodotti (vedi tab. n.6) volti a soddisfare le esigenze di una clientela sempre più eterogenea. Dato il suo status giuridico, Prestanic non offre prodotti di risparmio ma solo credito e un servizio di rimessa per gli emigranti nicaraguensi in altri paesi latinoamericani, nel quadro del programma "red solidaria de remesas familiares" promosso da Folade<sup>42</sup>.

L'istituzione lavora principalmente utilizzando la metodologia del credito individuale, anche se, in ragione della crescente concorrenza caratterizzante il settore e delle dinamiche precedentemente descritte, ha iniziato con un progetto pilota a sviluppare la metodologia del credito di gruppo (bancos comunales) lavorando con le donne e sostenendo la creazione di sette nuovi gruppi di donne composti in media da 12 clienti ciascuno (bancos comunales). L'idea è quella di avvicinarsi, attraverso il credito di gruppo, agli strati più poveri nelle aree rurali, dando nuove opportunità produttive in un'ottica di integrazione delle comunità locali e di sviluppo della partecipazione sociale. Si prevede di integrare questa modalità di credito anche con servizi non finanziari offerti in stretta collaborazione da organizzazioni terze a Prestanic.

Attualmente quindi, la metodologia di credito individuale rimane predominante. Il numero di prodotti offerti utilizzando questa metodologia si mantiene costante e i crediti continuano a essere concessi in moneta straniera (USD), o in moneta locale ma comunque indicizzati al dollaro. Il tasso di interesse applicato è quello indicato mensilmente dalla banca centrale più le commissioni<sup>43</sup>. Prestanic mantiene una concentrazione predominante dell'attività nell'area rurale e la tendenza a prediligere i settori agricoli e dell'allevamento di bestiame. Nonostante la predilezione per l'area rurale, l'istituzione serve parallelamente anche la piccola e micro impresa nei settori dei servizi, del commercio e piccola industria in area urbana.

La valutazione della capacità di debito di ciascun cliente viene effettuata utilizzando "E-scoring", programma di valutazione utilizzato sin dal 2006. Inoltre, è stata enfatizzata la formazione dedicata agli ufficiali di credito soprattutto per gli aspetti legati all'analisi qualitativa e quantitativa della capacità di debito dei clienti. In ogni caso la storia creditizia di ogni potenziale cliente viene verificata attraverso la centrale di rischio (Sinriesgo) comune a tutte le istituzioni di microfinanza aderenti ad ASOMIF, ma non a tutti gli operatori del settore.

Come già detto prima, la creazione delle direzioni regionali ha facilitato il processo di gestione del credito e ha alleggerito il carico di lavoro della direzione di credito e marketing. I crediti generalmente, in base all'ammontare, vengono approvati dal comitato di credito prima in sede di agenzia succursale con la supervisione del direttore di succursale e degli analisti di credito e del direttore regionale di riferimento. Tutti i procedimenti di approvazione ed esborso sono specificati in opportuni manuali di credito forniti agli ufficiali in ogni succursale.

Il tipo di garanzia richiesta e le condizioni contrattuali variano al variare della metodologia di credito e all'ammontare concesso. In generale, per la copertura minima prevista la garanzia deve essere almeno 1,6 volte il credito concesso. Normalmente vengono richieste garanzie reali, cosa che limita, soprattutto nel caso di buoni clienti, la capacità di collocamento. Ciò è anche acuito dalla concorrenza che, a fronte di somme maggiori, richiede spesso solo garanzie personali o fiduciarie.

In ogni caso la migliore garanzia per Prestanic è rappresentata dalla capacità di valutazione degli ufficiali di credito direttamente e costantemente in contatto con la popolazione meta. Inoltre, Prestanic sta recentemente sostenendo un progetto di sviluppo rurale ("labranza cero") a sostegno delle produzioni agricole che ha per oggetto la promozione di tecniche agricole per la conservazione del suolo al fine di migliorare la qualità e ridurre i costi di produzione. Attualmente, sono coinvolti nel progetto circa 93 produttori in tre dei municipi dove l'istituzione offre i propri servizi<sup>44</sup>.

<sup>42</sup> Per maggiori dettagli si veda: [www.folade.org](http://www.folade.org)

<sup>43</sup> Le commissioni includono il 3% dell'ammontare concesso per spese amministrative, più una percentuale mensile (che va dallo 0,15% allo 0,95%) per costi di monitoraggio che varia in base al prodotto.

<sup>44</sup> Per maggiori informazioni si veda il sito dell'istituzione: [www.prestanic.org.ni](http://www.prestanic.org.ni)

Tab. n. 6 - Metodologia di Credito: tipo di prodotti offerti

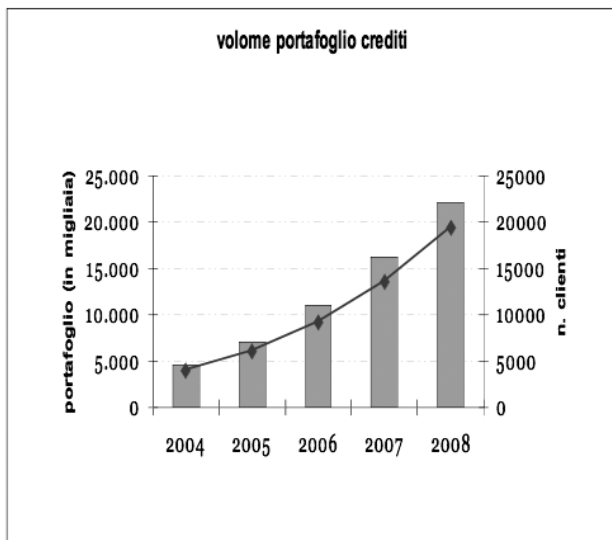
Prodotto di credito	Settori serviti	Obiettivo del credito	Requisiti per ottenere il credito	Caratteristiche Del prodotto
<b>Micro Empresa</b>	Commercio, piccola industria, servizi, artigianato, turismo	Finanziare la necessità di capitale operativo e di investimento della piccola e micro impresa (persone fisiche)	<ul style="list-style-type: none"> <li>età: 21-65 anni - documento: id.</li> <li>essere proprietario di un'attività micro o piccola operante nei settori serviti</li> <li>non avere debiti pendenti (mora o procedimenti giuridici) con il sistema creditizio paese</li> <li>avere un'esperienza di almeno due anni</li> <li>avere garanzie reali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ammontare: min. 200 USD</li> <li>max. 5000</li> <li>termine: min. 3 mesi; max. 24; medio 12</li> <li>tasso: mensile BCN + commissioni</li> </ul>
<b>Mejora Vivienda</b>	Casa di proprietà	Facilitare le famiglie a finanziare la ricostruzione o il miglioramento della casa in cui vivono	<ul style="list-style-type: none"> <li>età: 21-65 anni - documento: id.</li> <li>essere proprietario di una casa regolarmente iscritta</li> <li>avere una fonte di ingresso permanente</li> <li>non avere debiti pendenti (mora o procedimenti giuridici) con il sistema creditizio paese</li> <li>vivere nella casa da almeno due anni</li> <li>avere garanzie reali + garante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ammontare: min. 150 USD</li> <li>max. 3000</li> <li>termine: min. 10 mesi; max. 36; medio 18</li> <li>tasso: mensile BCN + commissioni</li> </ul>
<b>Pequeña inversion</b>	Settore agricolo	Investimenti in pannelli solari e macchine agricole di fondamentale importanza per l'attività	<ul style="list-style-type: none"> <li>età: 21-65 anni - documento: id.</li> <li>essere proprietario di un'attività micro o piccola operante nei settori serviti</li> <li>non avere debiti pendenti (mora o procedimenti giuridici) con il sistema creditizio paese</li> <li>avere un'esperienza (positiva) di almeno due anni</li> <li>avere garanzie reali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ammontare: min. 500 USD</li> <li>max. 3000</li> <li>termine: min. 12 mesi; max. 24; medio 15</li> <li>tasso: mensile BCN + commissioni</li> </ul>
<b>Consumo</b>	Lavoro dipendente - servizi, industria, agricoltura	Sostenere i consumi dei lavoratori dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>età: 21-65 anni - documento: id.</li> <li>avere una fonte di ingresso permanente</li> <li>non avere debiti pendenti (mora o procedimenti giuridici) con il sistema creditizio paese</li> <li>lavoratore dipendente da almeno un anno</li> <li>avere garanzie reali + garante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ammontare: 125 USD</li> <li>termine: min. 10 mesi; max. 12; medio 6</li> <li>tasso: mensile BCN + comm.</li> </ul>
<b>Pecuario</b>	Settore Allevamento	Finanziare la necessità di capitale operativo dei piccoli, medi, e micro imprenditori	<ul style="list-style-type: none"> <li>documento id.</li> <li>non avere debiti pendenti (mora o procedimenti giuridici) con il sistema creditizio paese</li> <li>contratti di vendita</li> <li>avere garanzie reali + garante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ammontare: min. 600 USD</li> <li>max. 20000</li> <li>termine: min. 4 mesi; max. 48; medio 18</li> <li>tasso: mensile BCN + comm.</li> </ul>
<b>Agricola</b>	Settore Agricoltura (Frutteti, Caffè, Riso, Banane, Maracuya, Ortaggi)	Sostenere la produzione agricola nelle diverse regioni del paese	<ul style="list-style-type: none"> <li>età: 21-65 anni - documento: id.</li> <li>essere proprietario dell'attività agricola e amministrarla personalmente</li> <li>non avere debiti pendenti (mora o procedimenti giuridici) con il sistema creditizio paese</li> <li>avere un'esperienza (positiva) di almeno due anni nell'attività finanziata</li> <li>avere garanzie reali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ammontare: min. 150 USD</li> <li>max. 20000</li> <li>termine: min. 4 mesi; max. 18; medio 6</li> <li>tasso: mensile BCN + commissioni</li> </ul>

Fonte: Prestanic - elaborazione dell'autore

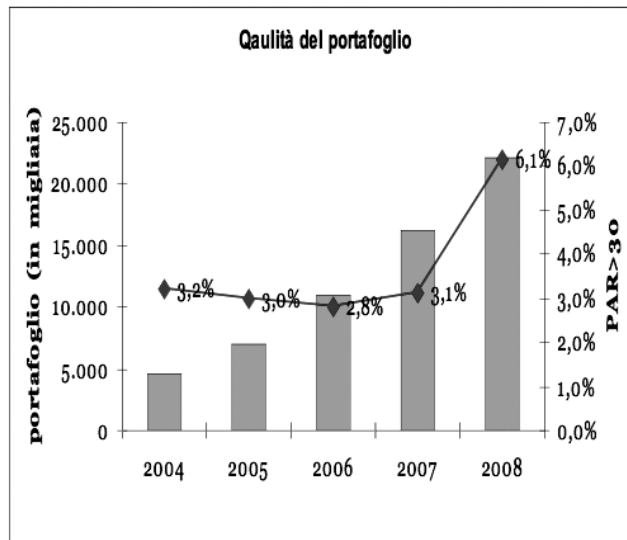
## 5.6 Gestione del portafoglio

A dicembre 2008, il portafoglio crediti di Prestanic ha registrato un incremento di circa il 34% rispetto al 2007, accompagnato da una parallela crescita del numero di clienti (39% in più rispetto al 2007). Ciò significa in termini monetari un saldo di circa 22 milioni di dollari allocati secondo la modalità di credito individuale e circa 18 mila clienti attivi (mentre i crediti concessi nel periodo, a dicembre 2008, sono stati 22.106). Come evidenziato anche dal grafico (n. 2) qui di seguito riportato, questi dati nel loro complesso indicano una tendenza positiva per l'istituzione.

**Graf. n. 2 – Clienti e Portafoglio**



**Graf. n. 3 – Rischio e Portafoglio**



Fonte: Prestanic, dati a dicembre 2008

Un aspetto importante, che negli ultimi due anni ha direttamente o indirettamente influenzato le politiche di credito e la gestione del portafoglio degli intermediari finanziari e delle IMF, è stato il sovraindebitamento dei clienti generato principalmente da una smisurata emissione di carte di credito di ogni natura. Come conseguenza vi è stato un netto aumento del rischio e della porzione del portafoglio in mora. La situazione già critica, oltre che per la congiuntura macroeconomica globale, è stata più volte (nel 2007 in fase elettorale, nel 2008 e nel gennaio del 2009) aggravata dai discorsi politici del governo sul "giusto credito", i quali hanno minato ripetutamente la cultura del credito nel paese e la volontà di rimborso dei clienti.

Il rischio implicito nelle operazioni è quindi cresciuto notevolmente negli ultimi anni. La non chiara posizione del governo nei confronti del settore finanziario, e microfinanziario in particolare, insieme con la nascita di alcuni movimenti di base che rivendicano l'esenzione dai pagamenti dei crediti pendenti, sono fattori che hanno contribuito a determinare una situazione di incertezza nel mercato. Questa si è riflessa sulla struttura del portafoglio e la porzione di credito a rischio (PAR>30), che nel caso di Prestanic è raddoppiata nell'ultimo anno. I problemi di mora si concentrano nella porzione di portafoglio allocato nell'area urbana (commercio, servizi, piccola industria), il quale comprende più della metà del portafoglio a rischio (PAR>30) con un periodo di ritardo superiore ai 30 giorni. I crediti più soggetti a rischio mora sono quelli con ammontare medio ridotto e allocati normalmente nei settori del commercio, servizi e piccola industria. Come detto in precedenza, nel tentativo di un migliore controllo del rischio Prestanic si avvale, oltre che di un sistema di scoring (e-scoring) interno, anche della centrale di rischio (Sinriesgo) a livello paese; ciò però non garantisce la completa copertura in quanto non tutte le istituzioni che offrono credito (e il mercato informale) sono considerate nel sistema centrale, lasciando spazio ad eventuali asimmetrie informative (selezione avversa per le istituzioni e azzardo morale per i clienti)<sup>45</sup>.

<sup>45</sup> Oltre al sovraindebitamento dei clienti va aggiunta la mancanza di appoggio a livello locale da parte dei giudici nelle richieste legali di procedimento contro coloro i quali, già in mora, versano nella situazione di esproprio del bene offerto in garanzia. Il comportamento discutibile dei giudici è stato incentivato dalle precorse posizioni del governo che in uno dei discorsi ufficiali aveva proibito di procedere a escutere i beni oggetto di garanzia. Si veda in proposito, Microcapital Monitor (2009).

Tab. n. 7 - Qualità del portafoglio (in USD): dettaglio					
Portafoglio Crediti	2004	2005	2006	2007	2008
Attivo (senza rinegoziazioni o ritardi)	3.886.485	6.134.959	10.017.486	14.334.135	18.824.591
Rinegoziato (senza mora corrente)	211.106	199.294	213.610	491.275	1.355.416
Portafoglio con mora	515.125	668.300	812.939	1.385.466	1.956.912
TOT. Portafoglio	4.612.716	7.002.553	11.044.035	16.210.876	22.136.919
<b>Mora per periodo - crediti con ritardi di:</b>					
01-30 gg.	367.324	458.112	501.096	877.706	597.585
31-60 gg.	57.145	71.580	112.684	174.131	401.073
61-90 gg.	38.830	73.311	85.998	114.859	275.742
91-180 gg.	27.289	51.419	96.489	175.038	434.284
181-365 gg.	10.925	13.878	15.965	41.627	204.027
+ 365 gg.	13.612	-	706	2.106	44.202
<b>Fonte:</b> Prestanic, dati a dicembre 2008					

Considerando la composizione del portafoglio, la popolazione obbiettivo rimane comunque quella dei piccoli e medi produttori del settore rurale (con particolare attenzione per l'agricoltura e l'allevamento), i micro e piccoli imprenditori sia nelle aree urbane che rurali (specialmente nel settore commerciale), i lavoratori dipendenti e coloro i quali, in possesso dei requisiti necessari, dimostrino la necessità di migliorare lo stato dell'abitazione. Circa il 40% dei clienti sono donne. I prestiti vanno da un minimo di 125 a un massimo di 20.000 dollari, con un credito medio pari a 1.126 dollari e generalmente, con un termine che varia tra i 6 e i 18 mesi in relazione al prodotto (il periodo più frequente è compreso tra i 7 e i 12 mesi). Il credito medio concesso si è andato riducendo lievemente rispetto agli anni precedenti così come la percentuale di clienti donne (si veda tab. n. 10 al paragrafo successivo).

Tab. n. 8 - Collocazione Portafoglio					
Portafoglio per settori di attività	2004	2005	2006	2007	2008
Comparto agricolo (agricoltura, allevamento, silvicoltura)	72%	75%	76%	78%	79%
Produzione artigianale e piccola industria	3%	2%	3%	1%	1%
Servizi e commercio	23%	20%	16%	13%	10%
Consumo e altro	2%	3%	5%	8%	10%
<b>Fonte:</b> Prestanic, dati a dicembre 2008					

Nonostante la varia gamma di prodotti offerti, circa la metà della popolazione clienti e la maggior parte del portafoglio crediti (circa il 79% del portafoglio) rimangono concentrati nell'area rurale (vedi tab. n. 8). Ciò sottolinea, ancora una volta, la specializzazione di Prestanic e l'orientamento dell'offerta dedicata soprattutto ai settori dell'agricoltura e dell'allevamento. Vi è anche da considerare una minore porzione di portafoglio crediti allocato, prevalentemente in ambito urbano, nel settore dei servizi, del commercio (circa il 10%) e come credito al consumo (circa il 10%).

## 6. Performance Finanziaria e fonti di finanziamento

Un fattore importante che ha sostenuto la crescita di Prestanic è stato il maggior accesso a fonti di finanziamento commerciali e il conseguente innalzamento del rapporto debito/capitale che nel 2008 è stato di circa 3,74 volte e superiore a quello osservato nel 2007 e negli anni precedenti<sup>46</sup>. L'indebitamento netto, infatti, è stato superiore a quanto registrato l'anno precedente (13,5 milioni USD), raggiungendo nel 2008 circa i 18,5 milioni di dollari. I principali finanziatori sono INCOFIN, BCIE, Symbiotics, S.A, ALTERFIN, NICA Found, insieme con altri fondi di natura commerciale (si veda tab. n. 9). Vanno segnalati, inoltre, i fondi concessi dall'Agenzia Spagnola di Cooperazione internazionale poiché volti ad ampliare l'offerta, in quanto vincolati (per il 50%) nella destinazione a nuova clientela rurale. I fondi Perza, sono invece vincolati al finanziamento o di pannelli solari o di microimprese in zone isolate; FondeAgro finanzia solo attività agricole in alcuni municipi identificati, mentre l'ELF concede finanziamenti in caso di catastrofi naturali o, come per esempio, nel caso dell'ultimo finanziamento approvato, per fronteggiare la crisi finanziaria internazionale.

Come conseguenza, quasi la totalità del portafoglio crediti è stato finanziato con fondi commerciali di investimento. Questo ha portato ad un maggiore costo di approvvigionamento finanziario (7,8% - 1,5 punti in più rispetto al 2007), che nonostante l'alto rendimento del portafoglio, si è riflesso sulla redditività (ROA) dell'istituzione, dimezzata (3,60%) rispetto al 2007 (7%), soprattutto in ragione della crescita della porzione di portafoglio in mora. In verità, tutti gli indicatori relativi alla capacità dell'istituzione di generare profitto (ROE, margine di profitto, reddito finanziario) hanno risentito delle insolvenze e sono diminuiti rispetto al 2007, così come anche la sostenibilità operativa (OSS) che ha perso rispetto all'anno precedente circa 20 punti percentuali.

---

<sup>46</sup> Anche se Prestanic ha mantenuto una leva finanziaria adeguata, deve prestare attenzione durante il processo di crescita al valore di questo indicatore al fine di non indebitarsi troppo.

Tab. n. 9 - Prestanic: Struttura delle fonti di finanziamento

Nome Fondo	n. fondi in essere a dic. 2008	Ammontare medio (in USD)	Tasso medio	Termine medio (in mesi)
Symbiotics, S.A	2	550.000,00	11%	21
Alterfin	5	402.000,00	10,10%	36,00
Oikocredit	2	875.000,00	9,00%	60,00
Cresud	3	225.000,00	9,58%	38,00
Etimos	1	400.000,00	9,86%	48,00
Perza-Cne	16	62.111,85	7,38%	38,88
Aeci (Cooperazione Spagnola)	1	1.433.300,00	5,50%	144
Incofin	5	450.000,00	10,15%	33,60
Prodel	12	189.583,33	9,91%	25,83
Blueorchard (Dexia Fund)	1	500.000,00	10,75%	24
BCIE	6	443.833,33	6,99%	28,00
Fonde Agro	3	166.666,67	6,00%	58,00
Fondo Cred. Rural	4	137.321,76	9,00%	31,50
Microvest I, Lp	1	750.000,00	10,25%	30,00
Fundación Calvert	3	250.000,00	10,08%	34,00
Envest	1	100.000,00	10,00%	30
ADA	1	100.000,00	9,00%	60
CEPAD	3	313.933,41	8,00%	100,00
Emergency Liquidity Facility (ELF)	1	1.000.000,00	9,75%	6
Caruna	1	500.000,00	5,00%	36
Nica Found (WCCN)	5	340.000,00	10,00%	26,40

**Fonte:** Prestanic, dati a dicembre 2008

La performance, infatti, è stata influenzata non tanto dalla struttura delle fonti di finanziamento, sempre più orientata al mercato<sup>47</sup>, ma dal crescente rischio implicito delle operazioni di credito. Al fine di fronteggiare le possibili perdite derivanti dalla gestione del portafoglio crediti e all'aumento del rischio nel mercato, i costi per previsioni perdite su crediti sono cresciuti (4,52% del portafoglio contro il 2,52% del 2007) e altrettanto le riserve destinate a coprire eventuali perdite (4,67% contro il 2,98% del 2007). La prudente posizione di Prestanic dovuta alla delicata situazione del mercato creditizio nel paese, ha solo parzialmente mitigato l'esposizione dell'istituzione nel suo complesso al rischio di credito, che è infatti aumentata (76,21%), anche se lievemente controbilanciata dal ridotto volume di crediti trascritti.

<sup>47</sup> I costi totali di gestione (22,57%) sono cresciuti rispetto al 2007 (20,20%) di circa due punti percentuali.

L'espansione del portafoglio e del numero di clienti, pur considerando i problemi di insolvibilità, ha sostenuto la crescita dell'istituzione e ha permesso un'efficiente gestione operativa forte di crescenti economie di scala. Infatti, la produttività dello staff e degli ufficiali di credito continua a essere in ascesa (255 clienti per ufficiale di credito e 107 clienti per staff), a fronte di costi operativi relativamente stabili (11%), e di costi per cliente ridotti (113 USD) rispetto all'esercizio precedente (158,80 USD).

Tab. 10 - Performance economico-finanziaria <sup>48</sup>					
	2008	2007	2006	2005	2004
<b>Outreach</b>					
Personale	182	135	103	75	52
Clienti attivi	17970	12921	9219	5968	3893
Credito medio esborsato	1126	1255	1198	1173	1185
% donne clienti	40%	45,80%	47,50%	49%	49,80%
Credito medio per cliente/PIL per capita	-	126,30%	119,80%	123,45%	136,19%
<b>Dati finanziari</b>					
Portafoglio crediti (netto)	18.824.591	14.334.135	10.017.486	6.134.959	3.886.485
Attivi totale (total assets)	24068136	18823692	13037625	8876051	6881799
Patrimonio totale (total Equity)	5070777	4285832	3137863	2607523	2915035
Capitale/assets ratio	21,06%	22,77%	24,07%	29,38%	42,36%
Passività/Patrimonio (Debt/Equity ratio)	374,64%	339,21%	315,49%	240,40%	136,08%
Portafoglio crediti/total assets	87,67%	86,12%	84,71%	78,86%	67,03%
ROA	3,60%	7%	4,28%	3,93%	2,99%
ROE	16,40%	30,03%	16,31%	11,21%	6,16%
OSS - sostenibilità operativa	114,50%	134,64%	121,71%	120,81%	114,84%
Reddito finanziario (Financial revenue ratio)	25,84%	27,20%	23,98%	22,80%	23,11%
Margine di profitto (profit margin)	12,70%	25,73%	17,83%	17,23%	12,92%
Costi totali (total expence ratio)	22,57%	20,20%	19,70%	18,87%	20,12%
Costi finanziari (financial expence ratio)	7,80%	6,64%	6,47%	5,63%	5,88%
Costi per previsioni (loan loss provision exp.)	4,52%	2,52%	2,28%	1,54%	2,98%
Costi operativi (operating exp. Ratio)	11%	11,03%	10,95%	11,71%	11,26%
Costi operativi /portafoglio crediti	11,80%	12,90%	13,30%	15,90%	15,99%

<sup>48</sup> Per un approfondimento sul calcolo degli indicatori si veda: SEEP (2005) e il sito [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org).

Costo per cliente	113,00	158,80	158,00	187,20	200,60
Clients per staff	107,00	96,00	90,00	80,00	75,00
Portafoglio a rischio >30 gg. (PAR>30)	6,10%	3,13%	2,82%	3,00%	3,20%
Riserve (loan loss reserve ratio)	4,67%	2,98%	2,66%	2,71%	3,40%
Riserve/PAR>30 (risk coverage ratio)	76,21%	95,06%	94,21%	90,45%	105,99%
Crediti trascritti (Write off ratio)	1,11%	1,89%	1,75%	2,47%	5,33%
<b>Fonte:</b> Prestanic, dati a Dicembre 2008; Mix Market 2009; elaborazioni dell'autore					

Il rafforzamento patrimoniale, fondato sulla capitalizzazione degli utili, conferma il trend ascendente degli anni precedenti attestandosi sui 5 milioni di dollari, circa il 18% in più rispetto all'anno 2007. La struttura delle attività indica un'adeguata e costante concentrazione di risorse nell'attività creditizia (circa il 87,67%). Gli investimenti (1%) sono cresciuti lievemente rispetto al 2007 (0,7%), mentre le "altre attività" (4,62%) sono decresciute, anche se di poco, rispetto all'anno precedente (4,8%), confermando il trend degli ultimi tre anni. Questo potrebbe indicare sia un piccolo miglioramento della struttura degli attivi, in quanto generalmente tra le "altre attività" sono considerate i "beni aggiudicati" per l'esecuzione delle garanzie a fronte di crediti non pagati, sia una crescente difficoltà a escutere i beni oggetto di garanzia per l'incertezza del sistema legale.

Il rischio di interesse per Prestanic è medio basso, e le minacce maggiori provengono dalla pressione concorrenziale ed eventi esterni relazionati a decisioni politiche che prevedono repentini cambi dei tetti sui tassi di interesse o limitazioni delle commissioni applicate per i servizi offerti. La legislazione attuale in Nicaragua consente l'uso di commissioni variabili per l'amministrazione dei crediti allocati, che permettono, nel caso di variazione dei tassi, l'aggiustamento del costo del servizio in funzione del tasso di interesse fissato mensilmente dalla Banca Centrale del paese.

Il rischio di interesse viene monitorato dal comitato di rischio, e in particolare dal direttore esecutivo, il quale a seconda della situazione e per mantenere un livello adeguato del tasso di interesse, prende le dovute misure sulle commissioni richieste a fronte dell'erogazione del servizio.

Il rischio di cambio, è invece basso, in quanto, considerando l'attivo, tutti i crediti sebbene concessi in moneta locale sono indicizzati al dollaro e quindi trattati in moneta straniera (USD), mentre per quanto riguarda le passività, si registrano soltanto debiti contratti in dollari o in moneta locale indicizzati al dollaro. Va sottolineato che, per quanto riguarda i crediti allocati, l'indicizzazione al dollaro trasla il rischio di cambio sul cliente che, in caso di forte inflazione, potrebbe aver difficoltà a ripagare il credito. Questo infine potrebbe tradursi in un maggior rischio di credito per l'istituzione.

In termini di outreach l'istituzione ha raggiunto sicuramente una maggiore porzione di clientela prima non servita espandendo i propri servizi anche in aree prima non coperte. Il credito medio è andato decrescendo, anche se in rapporto al PIL procapite del paese, rimane sempre abbastanza elevato. La tendenza decrescente nella percentuale di donne tra i clienti serviti dovrebbe presto essere riequilibrata anche grazie all'introduzione della nuova metodologia di credito di gruppo (bancos comunales) rivolta, per il momento, esclusivamente alla clientela femminile.

In conclusione, durante la gestione 2008, Prestanic ha evidenziato una tendenza discendente degli indicatori di sostenibilità operativa e redditività dovuta sostanzialmente a una forte crescita del rischio implicito nelle operazioni di credito e nel crescente approvvigionamento finanziario da fondi commerciali sui mercati internazionali. La gestione del rischio rimane un aspetto delicato anche in considerazione della congiuntura macroeconomica internazionale e della posizione politica incerta del governo centrale del paese. La qualità del portafoglio è leggermente peggiorata specialmente per le agenzie succursali operanti in contesto urbano. L'istituzione continua a gestire bene la struttura dell'attivo così come le passività contratte. Il rischio di cambio e di interesse non sembrano preoccupare l'istituzione che continua a essere altamente efficiente registrando un aumento di produttività sia del personale che degli ufficiali di credito. Prestanic ha raggiunto gli obiettivi economico finanziari prestabiliti per la gestione 2008 confermando la piena autosufficienza operativa e finanziaria. La prossima gestione implicherà per l'istituzione la nuova elaborazione del piano strategico per il periodo 2009-2011, nel quale le principali difficoltà emerse dovranno essere aggiustate e debitamente considerate. Va aggiunto inoltre che l'espansione del mercato della microfinanza nel paese ha implicato una crescente concorrenza e la presenza di nuovi attori che competono per segmenti di mercato in saturazione, questo dovrebbe incentivare l'innovazione e l'espansione del servizio verso porzioni di popolazione non ancora finanziariamente incluse.

## 7. Analisi SWOT e lezioni apprese

L'analisi istituzionale effettuata ha dato, inoltre, la possibilità di mettere in evidenza sia gli elementi interni (analisi endogena) caratterizzanti l'istituzione, che i principali fattori esterni potenzialmente determinanti al fine di una corretta interpretazione delle dinamiche istituzionali osservate.

Gli elementi emersi, in termini di punti di forza e debolezza (fattori interni), opportunità e minacce (fattori esterni), sono stati classificati e analizzati al fine di determinare le lezioni apprese dallo studio svolto presso Prestanic. In generale, l'istituzione dovrebbe essere in grado di interiorizzare l'analisi al fine di:

- Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza.
- Eliminare le debolezze per attivare le potenziali opportunità individuate.
- Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce esterne.
- Individuare piani di difesa per evitare che le minacce acuiscano i punti di debolezza.

Uno dei punti di forza di Prestanic è il valore aggiunto dato dal capitale umano, che a dimostrazione dell'armonioso ambiente di lavoro presenta una bassa propensione alla rotazione, scoraggiata dagli incentivi applicati, dalla continua formazione tecnica e dal supporto all'educazione personale che l'organizzazione offre a tutti i suoi dipendenti. Questo elemento, insieme con una buona politica di promozione, solidifica la base istituzionale e garantisce un orizzonte direzionale stabile e rassicurante. Sicuramente Prestanic è riuscita a formare uno staff pienamente coinvolto e attivo nella partecipazione durante la crescita dell'istituzione. In generale, gli impiegati considerano Prestanic un ambiente con un buon clima lavorativo e un'armoniosa convivenza professionale. Questo rappresenta un buon punto di forza anche considerando la concorrenza che caratterizza il mercato.

Tab. n. 11 - Analisi SWOT - Prestanic			
Fattori interni (analisi endogena)		Fattori esterni (analisi esogena)	
Punti Forza	Punti Debolezza	Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> <li>• personale; capitale umano</li> <li>• sistema controllo e monitoraggio</li> <li>• posizionamento</li> <li>• sostenibilità e varietà dell'offerta</li> <li>• conoscenza del mercato</li> <li>• credito di gruppo (bancos comunales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• perdita di personale dovuto al deterioramento del portafoglio in mora</li> <li>• integrazione del MIS e manuali di controllo e funzioni</li> <li>• concentrazione del portafoglio</li> <li>• personale insufficiente (dip. Sistemi informativi; controllo interno)</li> <li>• rigidità politica garanzie</li> <li>• assenza risparmio e prodotti assicurativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• disponibilità di fonti di finanziamento</li> <li>• chiusura di filiali di altre IMF in alcuni municipi</li> <li>• nicchie di mercato inesplorate; settori economici con alto potenziale di crescita</li> <li>• collaborazione con entità non finanziarie per l'offerta di servizi di intermediazione sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• quadro normativo indefinito per il settore della MF</li> <li>• instabilità economica e politica</li> <li>• movimento del "no pago" e crisi del mercato nazionale del credito</li> <li>• crisi finanziaria globale</li> <li>• concorrenza crescente</li> <li>• intervento pubblico e fonti di finanziamento sussidiate</li> <li>• rischi covarianti (disastri naturali, etc.)</li> </ul>
Fonte: questionario e interviste - Prestanic, 2009			

Prestanic può fare affidamento anche su un buon sistema di controllo e monitoraggio interno del personale insieme con un efficiente sistema di comunicazione tra il personale e le direzioni delle diverse aree istituzionali. Tra gli altri controlli, ogni 6 mesi vengono effettuate le valutazioni operative per ogni dipendente da parte del diretto supervisore, le quali permettono di realizzare aggiustamenti nei programmi e assistere il personale nelle funzioni definite. Il piano di formazione tecnica è definito annualmente a partire dalle valutazioni semestrali.

L'attenzione alla clientela insieme con la trasparenza e l'onestà nella conduzione delle operazioni sono altri elementi che rafforzano l'istituzione. Prestanic vanta una buona conoscenza del mercato in cui opera e buoni rapporti con le comunità locali delle aree in cui offre i propri servizi. Questo ha permesso, inoltre, di mitigare all'origine i problemi derivanti dal movimento del "no pago" e mantenere un dialogo con la clientela anche in una situazione difficile come quella che ha caratterizzato il mercato del credito nicaraguense in questi ultimi due anni.

L'istituzione presenta un buon posizionamento nel mercato della microfinanza nazionale, è solida e finanziariamente sostenibile; è riuscita nel corso del tempo a offrire servizi di qualità mantenendo costi relativamente ridotti. La varietà di prodotti offerti e delle condizioni contrattuali consentono di soddisfare le diverse esigenze della clientela obbiettivo. In questa direzione va senza dubbio l'introduzione, su base sperimentale per il momento, della metodologia di credito di gruppo rivolta a donne residenti nelle aree rurali, che oltre a espandere l'offerta dovrebbe consentire un migliore outreach aumentando la profondità dell'azione istituzionale.

La mancanza nell'offerta di prodotti di risparmio e assicurazione limita sicuramente le potenzialità di Prestanic, sia in relazione alla clientela servita che in fase di approvvigionamento finanziario. Questo aspetto è, ad oggi, internamente dibattuto e considerato come un elemento determinante per la futura evoluzione dell'istituzione. In questo momento, però, l'istituzione avverte la necessità di consolidarsi per poter poi procedere ad un'eventuale trasformazione in entità regolate dalla Banca Centrale.

Prestanic, come visto precedentemente, presenta una netta concentrazione del portafoglio nell'area rurale; questo se da un lato aiuta la specializzazione dell'istituzione, dall'altro implica un forte rischio di credito dovuto alla scarsa diversificazione. L'istituzione, anche in ragione della difficoltà di rimborso dimostrata dai clienti, mantiene una rigida politica nella richiesta delle garanzie che, se da un lato attenua il rischio di credito, dall'altro riduce la capacità di collocamento.

Il deterioramento del portafoglio, dovuto all'incremento della porzione in mora, ha causato altresì la perdita di personale qualificato e una certa rotazione degli ufficiali di credito. Alcune aree istituzionali, in particolare il dipartimento di sistemi informativi e l'unità di controllo interno, rimangono sovraccaricate di lavoro per mancanza di personale e questo ha implicato un certo rallentamento nelle operazioni e una disfunzione nelle procedure di controllo e monitoraggio delle informazioni. Il sistema informativo, inoltre, è in fase di integrazione e non completamente efficiente generando ulteriori problemi nel flusso di dati procedente dalle succursali alla sede centrale.

Il personale avverte l'esigenza della definizioni di manuali interni idonei alla caratterizzazione delle funzioni per ogni area istituzionale al fine di operare con maggiore efficienza; questi sono in fase di elaborazione ma allo stato attuale non sono ancora disponibili e operativi.

Le dinamiche istituzionali osservate ovviamente risentono, come già accennato, di vari fattori esterni che potrebbero minacciare il buon funzionamento di Prestanic in particolare, e del mercato della microfinanza nicaraguense in generale. L'instabilità economica, aggravata dalla crisi finanziaria internazionale, insieme con la mancanza di un quadro normativo di riferimento per il settore, sono sicuramente elementi esogeni di rilievo. A questo si aggiunge la crescente concorrenza nel mercato acuita dal downscaling di alcune banche commerciali e dalla competizione tra gli intermediari per particolari settori dell'economia (piccole e medie imprese). Inoltre, un altro elemento che preoccupa gli attori operanti nel mercato della microfinanza è il crescente intervento statale e il conseguente ingresso di fondi sussidiati che potrebbero distorcere, in particolare, il corretto funzionamento del mercato del credito.

Gli elementi esterni individuati, oltre a poter acuire le problematiche istituzionali, includono fattori positivi che potrebbero ampliare le opportunità di intervento e crescita dell'istituzione. Tra questi, la disponibilità di fonti finanziamento commerciali ha facilitato sicuramente la crescita di Prestanic e potrebbe sostenere nel prossimo futuro un ulteriore ampliamento del portafoglio crediti.

Inoltre si delineano nuove opportunità di collocazione dovute alla chiusura di alcune filiali di istituzioni di microfinanza gravemente danneggiate dalla diserzione nei pagamenti, specialmente in alcune zone del paese. In questo senso, già molti dei "buoni clienti" di queste filiali sono stati intercettati da Prestanic.

Vi sono ancora settori dell'economia (allevamento soprattutto) e nicchie di mercato non adeguatamente servite. In particolare, la micro impresa e le fasce più povere della popolazione rimangono largamente escluse da qualsivoglia servizio finanziario. Questo rappresenta sicuramente un'opportunità per l'istituzione che sta valutando la miglior forma di intervento per questi specifici settori. L'introduzione della metodologia di credito di gruppo va sicuramente in questa direzione e potrebbe rappresentare una svolta importante per le politiche di credito e garanzia attualmente adottate da Prestanic.

Volendo riassumere sinteticamente e generalizzare per l'intero settore gli insegnamenti fin qui appresi, si può quindi affermare che:

- affinché la microfinanza possa essere efficace, sono necessarie altre componenti esterne al sistema finanziario che permettano il regolare svolgimento delle attività nei diversi mercati: un quadro politico e macroeconomico relativamente stabili, un sistema giuridico affidabile, insieme con un impianto infrastrutturale efficiente, sono alcune delle condizioni necessarie affinché la microfinanza possa svolgere appieno il suo ruolo;
- il credito, su cui spesso si focalizza l'attenzione delle istituzioni, è certo importante, ma può essere di maggior rilievo la possibilità di accedere ai servizi di risparmio o di assicurazione;
- oltre alla possibilità di prendere a credito, è importante mantenere una relazione creditizia che sia flessibile, affidabile, trasparente e duratura nel tempo;
- è importante che gli intermediari finanziari siano sostenibili, efficienti, profittevoli, ben gestiti e con i quali i clienti possano instaurare relazioni durevoli e di lungo periodo;

- data la centralità dei servizi finanziari, è bene considerare l'opportunità di estendere l'offerta attraverso la collaborazione con entità non finanziarie che offrono servizi di intermediazione sociale, i quali hanno spesso un ruolo rilevante soprattutto per le fasce più povere della popolazione;
- un efficace sistema di gestione delle informazioni (MIS) è determinante per un corretto funzionamento dell'istituzione;
- un ambiente di lavoro armonioso e la continua attenzione alla formazione del personale risultano essere determinanti.

La difficoltà maggiore nel disegnare l'offerta di prodotti e servizi microfinanziari sembra rimanere legata all'importanza di una chiara determinazione della struttura di *governance*, alla definizione dell'assetto organizzativo e di un'appropriata struttura di incentivi. Inoltre, identificate le specifiche caratteristiche dell'ambiente esterno e quelle dei clienti, le IMF devono saper sviluppare le tecnologie idonee a fornire servizi nel lungo periodo, in modo sostenibile e indipendente da sussidi esterni, producendo "effetti" positivi e raggiungendo le fasce più povere della popolazione<sup>49</sup>.

## 8. Conclusioni e suggerimenti

Nonostante si affermi sempre più spesso che il settore della MF in Nicaragua è uno dei mercati più saturi dell'America Latina e che la concorrenza continua a crescere costantemente, molti dei dirigenti delle IMF hanno la percezione che, se in effetti potrebbe esserci saturazione di specifici segmenti di mercato e crescente concorrenza per i "buoni" clienti in questi segmenti, rimane ancora una considerevole porzione di domanda potenziale non servita nel paese. La diversificazione e la specializzazione in segmenti target ben definiti assumono in questo contesto un'importanza determinante.

Le diverse IMF sono forzate, adesso più che mai, a migliorare il loro posizionamento nel mercato cercando di raggiungere segmenti non sufficientemente serviti nel tentativo di diversificare l'offerta e quindi il rischio di credito implicito. Il recente ingresso nel mercato delle banche commerciali non dovrebbe preoccupare più di tanto le IMF. Infatti, se da un lato è vero che l'ingresso delle banche potrebbe acuire la concorrenza per i "buoni" clienti, e in alcuni segmenti (piccole e medie imprese) parallelamente serviti dalle IMF, dall'altro questo dovrebbe costituire uno stimolo in più per estendere i servizi finanziari fino alla base della piramide socio-economica nel paese.

Prestanic è un'istituzione con ottime potenzialità, che nonostante le difficoltà sopra descritte, ha ottenuto nel tempo buoni risultati mantenendo una crescita sostenuta. Dall'analisi svolta emergono quindi i seguenti suggerimenti complementari, in qualche modo, alle lezioni apprese descritte precedentemente:

- i tempi di approvazione e esborso crediti potrebbero essere ulteriormente ridotti;
- La supervisione delle agenzie succursali dovrebbe essere migliorata al fine di standardizzare le procedure e garantire l'omogeneità delle politiche di credito nelle diverse agenzie. In questo senso, visite periodiche più frequenti potrebbero essere determinanti;
- la decentralizzazione delle operazioni e la partecipazione nel processo decisionale vanno migliorati;
- alcune funzioni (marketing per esempio) dovrebbero essere meglio specificate e affidate a personale preposto;
- la gestione del portafoglio richiede un'attenzione particolare per la delicata situazione nel paese. Bisognerebbe considerare sistemi alternativi di controllo del rischio di credito;
- le operazioni di integrazione del sistema informativo, così come quelle relative alla stesura dei manuali di procedura interni, andrebbero accelerate;
- le procedure relative alla selezione del personale andrebbero migliorate e standardizzate, al fine di ridurre, per esempio, l'alta rotazione degli ufficiali di credito;
- andrebbero condotte più frequentemente analisi sul grado di soddisfazione della clientela, al fine di migliorare i prodotti offerti e mitigare il grado di diserzione dei clienti;
- una volta consolidate le operazioni, Prestanic potrebbe considerare la creazione di nuove agenzie succursali in zone non ancora coperte e con alto potenziale di crescita;
- un costante sforzo rivolto all'innovazione potrebbe premiare l'istituzione con un migliore posizionamento nel mercato.

Prestanic è una delle migliori istituzioni operanti in Nicaragua nel mercato della microfinanza e sicuramente tra le prime cinque nel paese in termini di portafoglio allocato e posizionamento nel settore. Attualmente l'istituzione affronta un delicato momento derivante dalla situazione generale del paese e dalla crisi finanziaria internazionale. La priorità in questo momento per Prestanic è quella di consolidare le operazioni esistenti cercando di incorporare i suggerimenti sopra descritti già nel piano strategico in vigore da quest'anno (2009-2011).

<sup>49</sup> Per un approfondimento in proposito si vedano: Zeller e Meyer, (2002), Gonzalez-Vega (1998a e b), Doyle (1998)..

Le principali direttive operative indicate in questo senso dal management per le prossime gestioni (fino al 2011) sono le seguenti:

- mantenere una crescita moderata con una attenzione particolare alla qualità del portafoglio;
- offrire servizi finanziari alle microimprese emergenti non ancora finanziariamente incluse;
- mantenere attiva l'attenzione sul settore agricolo e per l'allevamento in particolare;
- potenziare il credito per la casa sia in ambito urbano che rurale;
- espandere la metodologia del credito di gruppo specialmente nelle aree rurali;
- migliorare le strategie di portafoglio attraverso la creazione di un prodotto capace di dare continuità al servizio ed evitare la diserzione dei clienti;
- rivedere le caratteristiche dei prodotti offerti e le metodologie di valutazione della capacità di debito, parametrizzando gli strumenti utilizzati (per esempio il modello di scoring) e tenendo in considerazione le mutate condizioni esterne e della clientela;
- migliorare l'organizzazione istituzionale attraverso un ampliamento del personale e la decentralizzazione delle funzioni per un efficiente funzionamento delle succursali.

Vi è da aggiungere che Prestanic è un'istituzione in continua evoluzione che, come detto sopra, nonostante il delicato momento e la necessità di consolidamento interno, sta seriamente valutando l'opportunità dell'ampliamento dell'offerta dei servizi attraverso metodologie alternative e la possibile trasformazione in istituzione regolata. Questo ultimo aspetto risulterà determinante nella riorganizzazione istituzionale e nella definizione degli obiettivi strategici nel prossimo futuro.

In conclusione, quindi, Prestanic si presenta solida economicamente e finanziariamente, con una buona organizzazione istituzionale e un'equilibrata struttura di governance. L'istituzione presenta, inoltre, una forte concentrazione del portafoglio nel settore agricolo e opera utilizzando prevalentemente la metodologia di credito individuale, anche se recentemente, ha dimostrato una tendenza all'ampliamento dell'offerta con l'introduzione del credito di gruppo rivolto a donne residenti in aree rurali. Gli insegnamenti emersi, insieme con i suggerimenti e le direzioni operative considerate per il prossimo futuro, hanno stimolato il dibattito interno all'istituzione. L'analisi condotta è stata un esercizio positivo e utile agli organi direttivi per una riflessione di più ampio respiro sulla gestione.

## Abbreviazioni usate nel testo

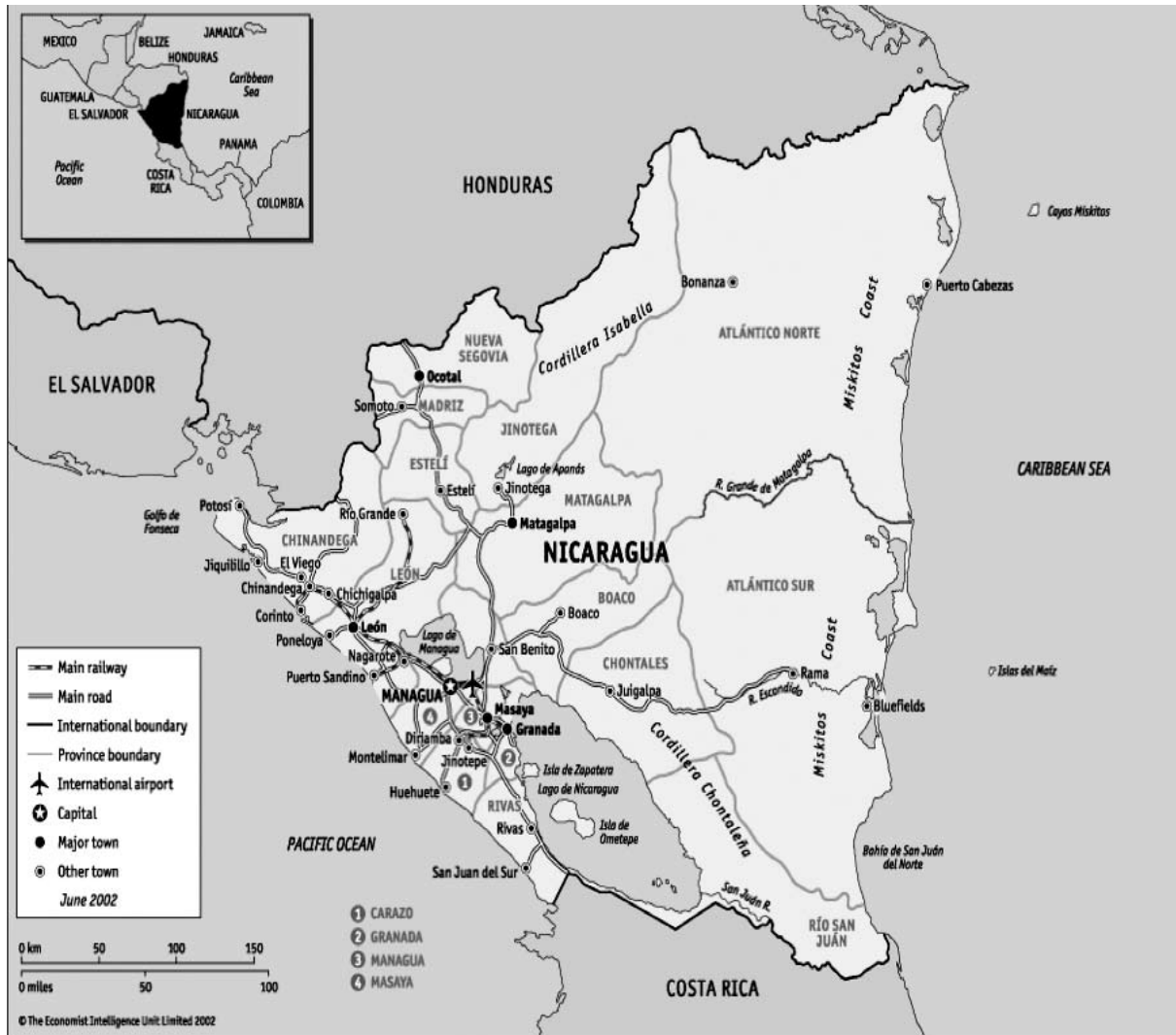
ASOMIF	Asociacion Nicaraguense de Istituciones de Microfinanzas
BANDES	Banco de desarrollo economico social de Venezuela
BCN	Banca Centrale del Nicaragua
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CARUNA	Caja Rural Nacional
CCNF	Central de Cooperativas de Ahorro y Crèdito Financieras de Nicaragua, R.L.
CEPAD	Consejo de Iglesias Evangelica Pro-Alianza Denominacional
CEPRODEL	Centro para la Promocion del desarrollo local y la lucha a la pobreza
FDL	Fundacion de desarrollo local
FJN	Fondacion JosÈ Niebrowski
FOLADE	Fondo Latino Americano de Desarrollo
FUNDESER	Fundacion de desarrollo economico-social
PIL	Prodotto interno lordo
MF	Microfinanza
IMF	Istituzioni di Microfinanza
MIFIC	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de Nicaragua
ONG	Organizzazioni non governative
PDVSA	Petroleos de Venezuela S.A.
PRESTANIC	Fondo Nicaraguense de Prestamos para el Desarrollo Comunitario
RCA	Regione Centro America
ROA	Return on Assets
SIBOIF	Superintendencia de Banco y Otras Istituciones Financieras
USD	dollari Stati Uniti
WCCN	Wisconsin Coordinating Council in Nicaragua

## Bibliografia e siti web consultati

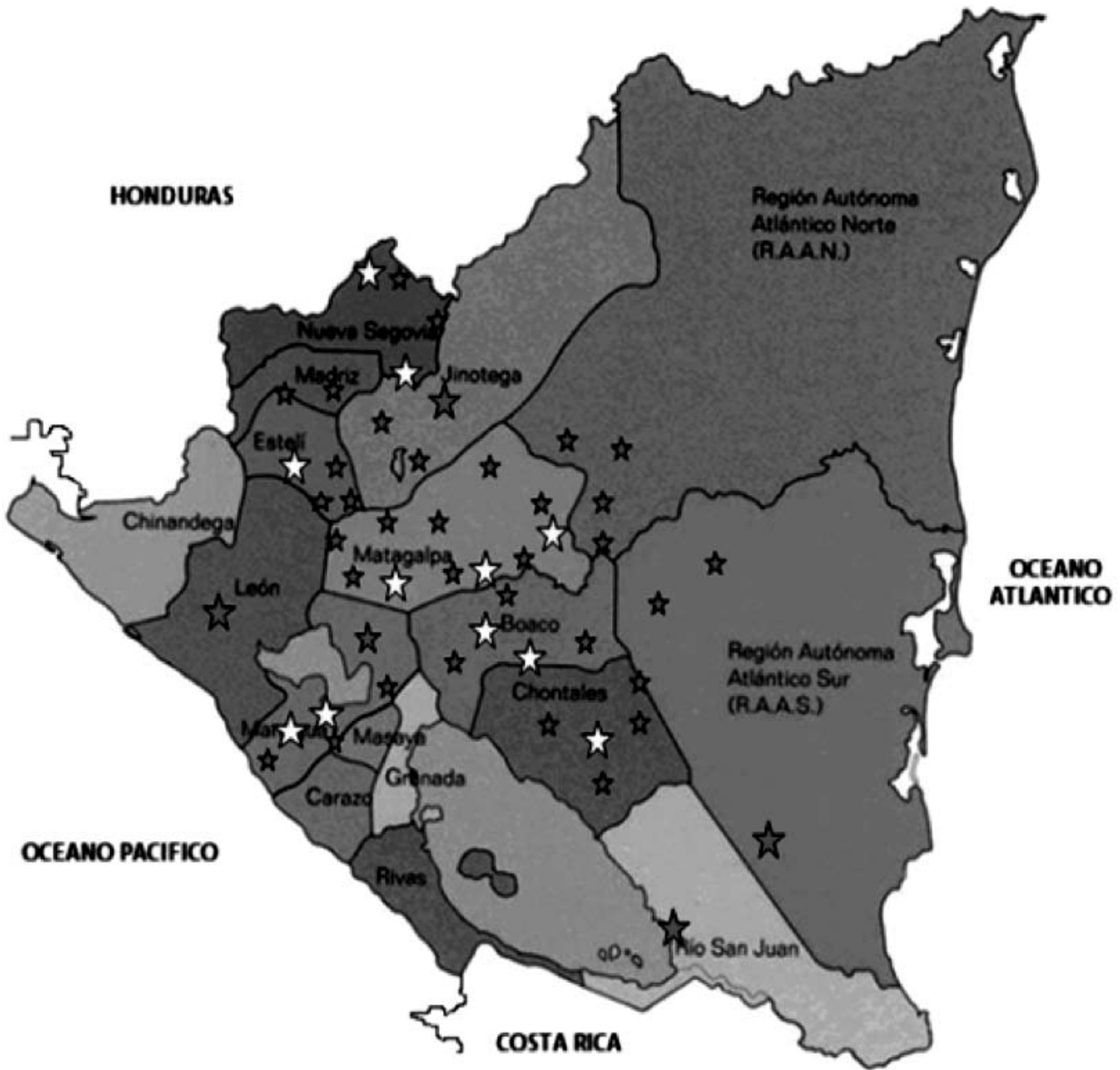
- ASOMIF (2009), "Microfinanzas y Base de datos de Clientes y Carteras - Junio 2008", Managua.
- BCN (2008), "Nicaragua en cifras", Banco Central de Nicaragua, Managua.
- CreSud (2008), "NewsLetter 02/08", CreSud, Milano.
- (<http://www.cresud.it/materiale/newsletterù2008ù02.pdf>)
- Cuadra S. Mercedes (2008), "Characteristics and tendencies of the market of microfinance suppliers in Nicaragua", GrassRoots Capital, Managua.
- Doyle K. (1998), "Microfinance in the Wake of Conflicts: Opportunities and Challenges", Bethesda, Maryland: Development Alternatives Inc., Paper prepared for USAID funded Microenterprise Best Practices project.
- Fideg (2008), "Estudio De La Industria Microfinanciera En Centroamèrica - Caso Nicaragua", RedCamif y Asomif, Managua.
- Franklin Montano (2008), "Informe sobre Evaluaci3n Red Nicaraguense de Microfinanzas- (ASOMIF)", The SEEP Network.
- Gonzalez-Vega C. (1998a), "Do Financial Institutions Have a Role in Assisting the Poor?", in M. S. Kimenyi, R. C. Wielaned e J. D. Von Pischke, "Strategic Issues in Microfinance", Ashgate Publishing, Brookfield VT e Aldershot UK.
- Gonzalez-Vega C. (1998b), "Microfinance: Broader Achievements and New Challenges", Economics and Sociology Occasional Paper No. 2518, Rural Finance Program, Department of Agricultural, Environmental, and Development Economics, Ohio State University.
- Ley n. 314 (1999), "Ley General De Bancos, Instituciones Financieras No Bancarias Y Grupos Financieros", Managua.
- Ley n. 316 (1999), "Ley De La Superintendencia De Bancos Y De Otras Instituciones Financieras", Managua.
- Ley n. 499 (2005), "Ley General de Cooperativas", Managua.
- Microcapital Monitor (2009), "Microcapital Brief - Top Stories", Vol. 14 - n. 1, January 2009.
- Microfinanza srl (2008), "Rating annuale - Prestanic", Managua.
- MIX (2008), "Latin America Microfinance - Analysis and Benchmarking", Report 2008.
- REDCAMIF - MIX (2008), "Anàlisis y Informe de Benchmarking de las microfinanzas en Nicaragua 2008 - Tendencias", Redcamif y MIX, Managua.
- SEEP (2005), "Measuring Performance of Microfinance Institutions", The SEEP network and Alternative Credit Technologies, Washington, DC.
- Zeller M. e R. Meyer (2002), "The Triangle of Microfinance. Financial Sustainability, Outreach, and Impact", Published for the International Food Policy Research Institute, The Johns Hopkins University Press, Baltimore and London.
- Wiggins Steve (2007), "Poverty Reduction Strategy Review - Country Case: Nicaragua", Background Paper for the Chronic Poverty Report 2008-09, Chronic Poverty research centre, London.

ACRA	<a href="http://www.acra.it">www.acra.it</a>
BCN	<a href="http://www.bcn.gob.ni">www.bcn.gob.ni</a>
CEPAD	<a href="http://www.cepad.org.ni/">http://www.cepad.org.ni/</a>
FOLADE	<a href="http://www.folade.org/">www.folade.org/</a>
La Prensa	<a href="http://www.laprensa.com.ni">www.laprensa.com.ni</a>
MIFIC	<a href="http://www.mific.gob.ni/">www.mific.gob.ni/</a>
Mix Market	<a href="http://www.mixmarket.org">www.mixmarket.org</a>
PDVSA	<a href="http://www.pdvsacom.com/">http://www.pdvsacom.com/</a>
Prestanic	<a href="http://www.prestanic.org.ni">http://www.prestanic.org.ni</a>
RedCamif	<a href="http://www.redcamif.org/">www.redcamif.org/</a>
Sinriesgo	<a href="http://www.sinriesgos.com.ni/">http://www.sinriesgos.com.ni/</a>

Ultimo accesso il 27/02/2009



Fonte: Wiggins (2007)



Fonte: Prestanic - Note:

☆ : Presenza di agenzie succursali

★ : Raggio di copertura

Allegato 3 - Nicaragua - IMF associate ad ASOMIF (microfinance network): dimensioni e collocamento di Prestanic

IMF associate ad ASOMIF										
IMF	Sede	Rete	Clientela			Portafoglio (migliaia di USD)			(% Mercato)	Posizione
			Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale		
FDL	Managua	36	43.570	33.656	77.226	21.648	37.788	59.435	25,38%	1
ACODEP	Managua	47	37.188	31.248	68.436	11.813	19.509	31.322	13,38%	2
F JOSE NIEBOROWSKI	Managua	13	10.403	9.184	19.587	7.443	12.097	19.540	8,34%	3
FUNDESER	Managua	22	11.812	14.537	26.349	5.952	12.975	18.926	8,08%	4
PRESTANIC	Managua	14	6.999	9.262	16.261	6.433	12.269	18.702	7,99%	5
PRODESA	Juigalpa	11	10.770	9.355	20.125	7.343	11.194	18.536	7,92%	6
FUNDENUSE	Ocotal	11	8.506	8.853	17.359	5.147	6.648	11.795	5,04%	7
CSM 20 DE ABRIL	Quilali	6	3.226	6.384	9.610	3.184	8.566	11.751	5,02%	8
CEPRODEL	Managua	25	8.277	6.317	14.594	4.834	5.471	10.305	4,40%	9
F León 2000	León	9	6.373	3.193	9.566	4.045	3.023	7.068	3,02%	10
AFODENIC	Juigalpa	5	2.411	1.751	4.162	3.018	3.391	6.409	2,74%	11
FODEM	Managua	7	7.856	455	8.311	4.614	545	5.159	2,20%	12
FINCA Nicaragua	Managua	14	20.125	3.850	23.975	3.854	1.258	5.112	2,18%	13
PROMUJER	León	5	23.908	489	24.397	4.222	86	4.308	1,84%	0
FUDEMI	Managua	8	4.236	2.136	6.372	1.385	1.020	2.404	1,03%	15
FUNDEPYME	Managua	5	721	477	1.198	527	522	1.049	0,45%	16
ASODERI	Rivas	3	1.000	702	1.702	465	538	1.003	0,43%	17
F 4i - 2000	Managua	4	1.094	725	1.819	413	330	743	0,32%	18
ADIM	Managua	8	3.499	425	3.924	529	74	602	0,26%	19
<b>TOTAL</b>		<b>253</b>	<b>211.974</b>	<b>142.999</b>	<b>354.973</b>	<b>96.867</b>	<b>137.304</b>	<b>234.171</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: ASOMIF, Dati a giugno 2008 - Note: Tipo di Cambio al 30 Giugno del 2008: C\$ 19.3672/ US\$ 1.00

Análisis DAFO (or SWOT)				
Área temática/insitucional	factores internos		factores externos	
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
(G) gerencia de credito				
G. aministrativa y financiera				
G. informatica				
G. Regionales				
Dep. Recursos humanos				
Dep. Contabilidad				
Dep. Sucursales y agencias				
Asamblea General				
Junta directiva				
Comité de Riesgo				
Auditoria Interna				
Prestanic				



# JARDÍN AZUAYO

NELLA REGIONE SUD DELL'ECUADOR  
1996-2009



di Sara Caria



## 1. Il contesto macroeconomico dell'Ecuador

L'Ecuador possiede una superficie di circa 272.000 Km<sup>2</sup> ed è diviso, dal punto di vista amministrativo, in 24 province. È caratterizzato da una notevole diversità culturale ed etnica. La sua popolazione è composta da circa 14 milioni di persone, di cui il 62% vive in area urbana ed il 38% in area rurale.

L'Ecuador è una delle economie più aperte della regione, fattore che incrementa la sua vulnerabilità di fronte a shock esterni, come, ad esempio, il repentino calo del prezzo del petrolio o le contrazioni nella domanda dei paesi partner (soprattutto Stati Uniti ed Europa). Nel 2008 il PIL è cresciuto del 3,2%, mentre per l'anno 2009 le stime più ottimistiche prevedono una crescita del 1,6%. Si tratta di un'economia dollarizzata (il dollaro statunitense è la moneta ufficiale dell'Ecuador dal 2000), che fino ad ora è stata sostenuta dal forte flusso di capitali derivanti dalle esportazioni del petrolio e dalle rimesse degli emigrati.

Come si può osservare nella Tabella n. 1 riportata qui di sotto, il PIL pro capite dell'Ecuador è di 1.685 USD, e la popolazione che vive in condizioni di povertà è il 56%.

Tabella 1: Indicatori macroeconomici dell'Ecuador					
Indicatore	2004	2005	2006	2007	2008
Inflazione	2,0%	3,1%	2,9%	3,3%	8,8%
Costo del denaro	14,6%	13,4%	13,8%	13,4%	11,1%
Indice povertà	59,0%	58,0%	49,0%	52,0%	56,0%
Disoccupazione	9,9%	9,3%	9,0%	9,8%	7,9%
Crescita PIL reale	7,9%	6,0%	3,9%	2,6%	3,2%
PIL pro capite	1.501	1.550	1.608	1.626	1.685
Rimesse (milioni US \$)	1.832	2.454	2.928	3.088	2.550
Rimesse su PIL	5,6%	6,6%	7,0%	14,0%	11,0%
Debito estero su PIL	44,6%	39,1%	30,4%	29,0%	26,1%
<b>Fonte:</b> BCE. Indicadores macroeconómicos					

L'80% dei poveri vive nelle zone rurali. La situazione di povertà, aggravata dalla seria crisi finanziaria affrontata tra il 1999 ed il 2000, ha causato un flusso migratorio importante, diretto soprattutto verso gli Stati Uniti, la Spagna ed in misura minore l'Italia. Si stima che approssimativamente 1 milione e 500 mila ecuadoriani ricevano rimesse da familiari che vivono all'estero. L'importo ricevuto è in media di 360 US \$ al mese: questa cifra è superiore alle entrate medie mensili del 40% della popolazione. Il 60% delle rimesse sono ricevute in area rurale. Le rimesse degli emigrati, seppure in calo negli anni 2007-2008, rappresentano l'11% del PIL ed equivalgono al 29% del valore delle esportazioni. La dollarizzazione ha contribuito, negli ultimi anni ad aggravare le contraddizioni interne e ad incrementare la contrazione del mercato interno. Questo fattore latente, insieme ad altri come le avverse condizioni climatiche, la speculazione e la persistenza di oligopoli commerciali ben radicati hanno fatto sì che l'inflazione abbia avuto un'impennata nel 2008, superando l'8%. Nel breve periodo è difficile immaginare che i tassi d'interesse possano diminuire sensibilmente ed allinearsi ai livelli internazionali, oltretutto considerando la persistenza di un rischio paese piuttosto elevato.

In questo contesto, lo sviluppo della microimpresa e delle piccole economie locali viene generalmente considerata una delle alternative per migliorare l'occupazione, attenuare l'emigrazione e stimolare circoli virtuosi a livello locale. Si stima che esistano circa un milione 400 mila microimprese, la metà delle quali opera in settori urbani marginali. Questo settore assorbe il 48% della popolazione economicamente attiva e contribuisce in modo significativo al PIL nazionale (20%). Nonostante la sua importanza e le sue potenzialità, rappresenta uno dei settori che ha ricevuto meno attenzione da parte dello stato: non esistono politiche specifiche di sostegno alle microimprese, che prevedano meccanismi di finanziamento agevolato o di accesso a tecnologia o a piani di formazione adeguati. In questo modo rimane un settore caratterizzato da una bassa competitività, senza reali possibilità di integrarsi nell'economia nazionale.

## 2. Il Sistema Finanziario Ecuadoriano

Le **figure giuridiche abilitate** a realizzare operazioni finanziarie nel paese sono le banche, le società finanziarie, le *Mutualistas*, le Cooperative di Risparmio e Credito (COACs) e le ONG. Nella Tabella 2 viene riportato un quadro della partecipazione di ciascuna tipologia di entità agli attivi, depositi ed impieghi totali.

Tabella 2: Sistema finanziario nazionale								
Attivi, Depositi ed Impieghi. Dic 08 (in migliaia di US \$)								
	No.	Istituzione	Attivi		Depositi		Impieghi	
Controllato	25	Banche Private	16.423.842	74,1%	13.171.305	81,3%	9.634.711	69,1%
	4	Banche Pubbliche	2.189.020	9,9%	575.718	3,6%	1.521.705	10,9%
	10	Società Finanziarie	945.052	4,3%	527.123	3,3%	811.617	5,8%
	4	Mutualiste	396.669	1,8%	318.570	2,0%	230.393	1,7%
	36	Cooperative	1.619.623	7,3%	1.145.240	7,1%	1.268.797	9,1%
Non Controllato	125	Cooperative (REDES)	599.170	2,7%	460.900	2,8%	400.484	2,9%
	19	ONG		0,0%		0,0%	79.190	0,6%
		TOTALE	22.173.376	100,0%	16.198.856	100,0%	13.946.897	100,0%

**Fonte:** Superintendencia de Bancos, Redes y Uniones de Cooperativas

In Ecuador operano 25 banche private. Nel mese di dicembre 2008 l'attivo del sistema bancario ascende a 16.423 M US \$, che costituisce il 74% del totale nazionale. La banca privata assorbe l'81% dei depositi ed il 69% degli impieghi. Questa differenza si deve alle politiche creditizie degli istituti bancari, generalmente abbastanza rigide, che causano difficoltà di accesso al credito e generano un'eccessiva liquidità nel sistema. Le 4 banche statali rappresentano il 9,9% degli attivi totali ed il 10,9 % degli impieghi. Le 10 Società Finanziarie e le *Mutualistas* rappresentano insieme il 6,2% degli attivi, raccolgono il 5,3% dei depositi e gestiscono il 7,5% del portafoglio totale.

Per quanto riguarda il **settore delle Cooperative**, ne esistono due tipi: quelle cosiddette "chiuse", che possono operare solo con i loro soci e quelle cosiddette "aperte" che possono operare anche con il pubblico in generale, anche se con restrizioni. Le cooperative "aperte", in tutto 36, sono soggette alla supervisione della *Superintendencia de Bancos*, organismo regolatore ed incaricato del monitoraggio del sistema finanziario nazionale. Le altre, circa 800, operano sotto la supervisione, molto più blanda, della Direzione Nazionale delle Cooperative, organismo in seno al Ministero di Inclusione Economica e Sociale, incaricato del monitoraggio di tutte le Cooperative del paese, dunque, non solo di quelle che svolgono attività di intermediazione finanziaria.

Tabella 3: Crescita del sistema finanziario Ecuadoriano					
	2004	2005	2006	2007	2008
Sistema	17,8%	16,1%	15,2%	12,0%	19,2%
Socied. Financieras	15,7%	28,7%	31,3%	5,8%	13,2%
Mutualistas	41,2%	22,7%	23,8%	14,6%	-25,5%
Cooperativas	56,2%	26,2%	26,8%	32,0%	22,4%

Il settore delle cooperative è cresciuto a ritmo sostenuto negli ultimi anni, ad un tasso superiore a quello del sistema in generale, come si può osservare nella tabella 3. Le cooperative sono le istituzioni finanziarie con la maggiore copertura nelle zone rurali ed urbane marginali e storicamente hanno un chiaro orientamento verso il settore della microimpresa, cui destinano in media il 44% del loro portafoglio totale.

La Tabella 4 illustra la divisione del portafoglio delle varie entità, in funzione del tipo di credito.

Tabella 4: Struttura del Portafoglio. Dic-2008 (in milioni di USD\$)						
ENTIDAD	Bancos Privados	Cooperativas	Mutualistas	Sociedades Financieras	Banca Publica	Total Sistema
<b>Portafoglio totale</b>	<b>9.635</b>	<b>1.269</b>	<b>230</b>	<b>812</b>	<b>1.522</b>	<b>13.467</b>
COMERCIAL	4.677	17	28	80	1.356	6.158
% del portafoglio	49%	1%	12%	10%	89%	46%
CONSUMO	2.818	552	43	698	42	4.152
% del portafoglio	29%	43%	19%	86%	3%	31%
VIVIENDA	1.306	143	159	12	21	1.640
% del portafoglio	14%	11%	69%	1%	1%	12%
MICROEMPRESA	834	558	1	21	103	1.517
% del portafoglio	9%	44%	0%	3%	7%	11%
<b>Fonte:</b> Superintendencia de Bancos						

E' evidente che le banche privilegiano il credito commerciale, mentre le cooperative rivolgono la loro attenzione alle microimprese ed al consumo.

In Ecuador, lo sviluppo del settore cooperativo ha ottenuto un riconoscimento pubblico, tanto che la *Superintendencia de Bancos* ha recentemente creato un dipartimento di supervisione specifico per le cooperative. Il **contesto giuridico di riferimento per le cooperative** è stato oggetto di diversi cambiamenti a partire dal 2001, ma si può identificare una chiara tendenza alla regolamentazione e supervisione del settore. Il tema della **regolazione e supervisione delle Cooperative** racchiude alcune problematiche irrisolte. In primo luogo, molte cooperative non sono attualmente in grado di assolvere gli obblighi che la supervisione comporta e di soddisfare i requisiti imposti dalla *Junta Bancaria* (organismo interno alla *Superintendencia de Bancos* che definisce le norme cui sono soggette tutte gli enti del Sistema Finanziario Nazionale). In secondo luogo, l'entità incaricata secondo la Legge, la Superintendencia de Bancos, che si basa sulla performance finanziaria e la gestione del rischio, non possiede le capacità amministrative e tecniche per realizzare una supervisione efficiente di tutte le COACs. Infine, vengono avanzati dubbi circa l'efficienza della supervisione, dato che le due entità fallite recentemente (Banco de los Andes nel 2007 e Mutualista Benalcazar nell'aprile del 2008) riportavano una qualificazione "A", appena prima di dichiarare bancarotta. Senza dubbio, pesa ancora il ricordo della crisi finanziaria del 1999-2000 in cui la Superintendencia si rivelò assolutamente inadeguata a svolgere il suo compito.

Le Cooperative di risparmio e credito e le ONG di credito, che promuovono strutture finanziarie locali e la "democratizzazione" dei servizi finanziari, sono considerate un settore in espansione, cosiddetto della **finanza sociale o solidale**. Questo settore rappresenta il 10% dei depositi totali (attraverso le cooperative) ed il 12,6% degli impieghi. Tuttavia, non esiste un quadro giuridico specifico per questo settore.

La **nuova costituzione ecuadoriana riconosce il ruolo del settore cooperativo nell'ambito dell'economia solidale**<sup>50</sup>. Questo fa sperare in una prossima regolamentazione ad hoc che rispetti la specificità della microfinanza e risponda alle sue peculiari necessità. Attualmente, è in discussione un progetto di legge sull'economia solidale, che dovrebbe stabilire un trattamento preferenziale per la cosiddetta "finanza sociale". E' fondamentale disporre di un contesto chiaro di regolamentazione e supervisione effettivi (che interessi anche le 800 COAC non soggette alla *Superintendencia de Bancos*), adeguato alle modalità di operazione della finanza sociale.

50 L' Art. 309 recita: "Il settore finanziario popolare e solidale è formato da Cooperative di risparmio e credito, entità associative o solidali, casse o banchi comunali, e casse di risparmio. Le iniziative di servizio del settore finanziario popolare e solidale riceveranno un trattamento differenziato e preferenziale da parte dello Stato, nella misura in cui queste promuovono lo sviluppo dell'economia popolare e solidale.

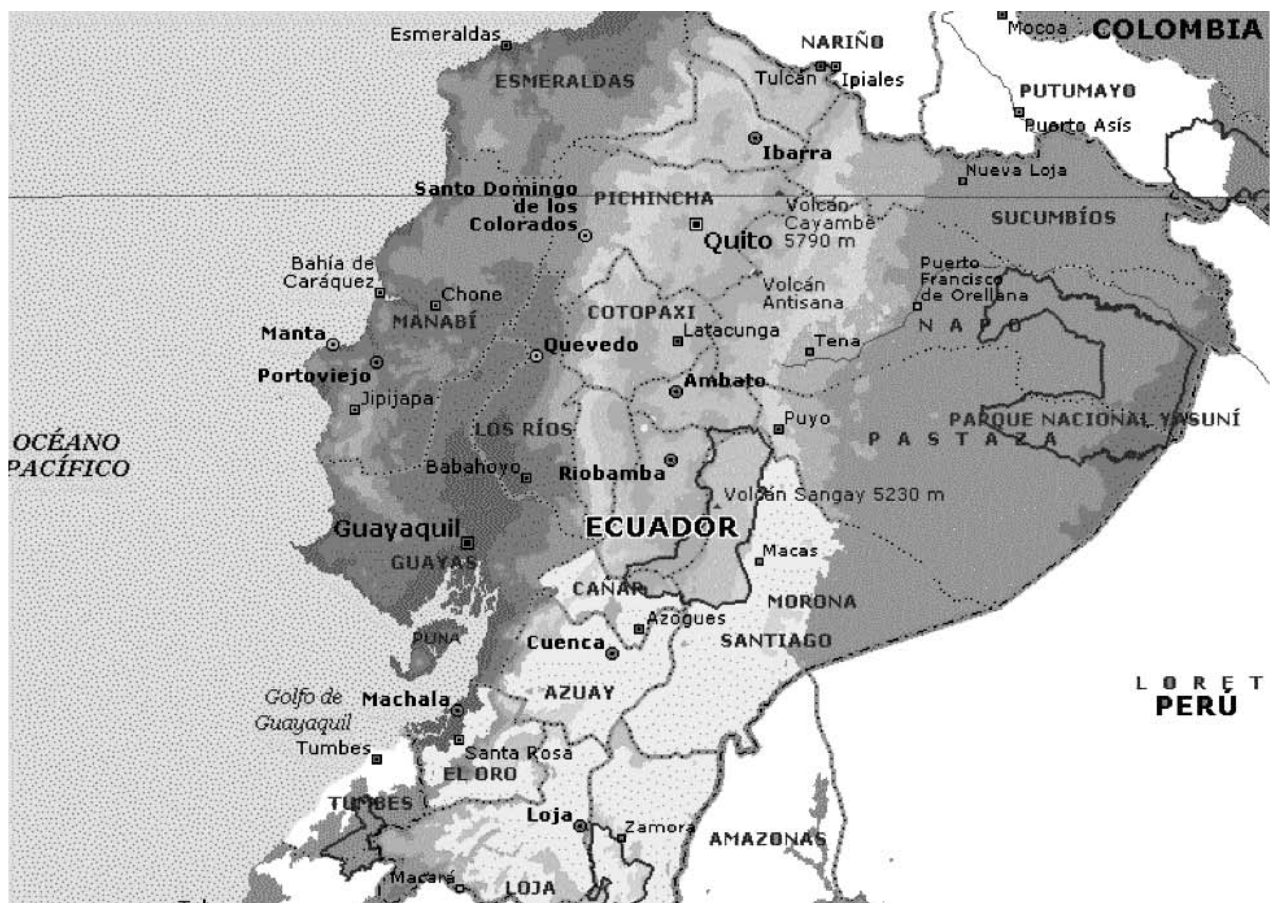
### 3. La Cooperativa Jardín Azuayo

#### 3.1 Ragioni della selezione dell'istituzione di Microfinanza

L'esperienza della COAC Jardín Azuayo è interessante sotto vari punti di vista. Innanzitutto, come vedremo in modo più approfondito nei paragrafi successivi, nasce in un contesto particolare (la ricostruzione a seguito di un disastro naturale); fin dai primi tempi, la riattivazione e lo sviluppo dell'economia locale è stato il suo principale obiettivo ed il rafforzamento del capitale umano una delle principali linee strategiche. L'orientamento al capitale umano ha determinato lo sviluppo di un modello di *governance* decentralizzato e partecipativo, che investe molto sulla formazione e sul ruolo del socio; questo è il carattere distintivo più rilevante della Jardín Azuayo. Un altro aspetto interessante è il carattere endogeno dell'esperienza, che si è sviluppata con un'iniezione di risorse esterne modesta se comparata con altre esperienze affini nel paese. Infine, è stato considerato tra i criteri di selezione l'ambito geografico di operazione: la Jardín Azuayo opera nella zona denominata "Austro", che comprende le province di Azuay, Cañar e Morona Santiago. Si tratta della zona di maggiore emigrazione e, dunque, anche della zona di maggiore ricezione di rimesse di tutto l'Ecuador. Ci auguriamo che analizzare l'esperienza di una entità di microfinanza radicata in un territorio con queste caratteristiche possa contribuire alla riflessione sul ruolo delle rimesse nell'economia locale e su come convertirle in un motore di sviluppo, anziché in un elemento di distorsione del mercato e paralisi delle dinamiche produttive locali, come spesso accade in Ecuador.

#### 3.2 Contesto locale e posizionamento

Come già accennato in precedenza la Jardín Azuayo opera principalmente nella **regione dell'Austro del paese**, evidenziata in giallo nella cartina riportata a lato. Questa zona è caratterizzata da una forte presenza di popolazione indigena, indici di emigrazione elevati (il 51% degli emigrati totali proviene dalla zona dell'Austro), alta incidenza della povertà.



La Tabella n. 5 riassume alcuni dei principali indicatori sociali della zona dell'Austro.

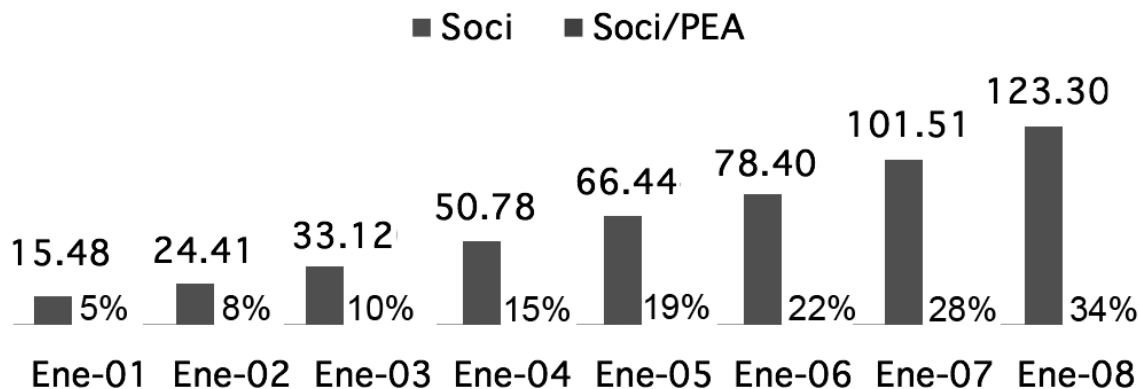
Settore / Indicatore	Regione dell'Austro	Province		
		Azuay	Cañar	Morona Santiago
Popolazione (abitanti)	921.939	599.546	206.981	115.412
Popolazione Economicamente Attiva PEA	342.610	231.085	71.519	40.006
Popolazione indigena rurale %		6%	22%	33%
Incidenza sul PIL nazionale	6,5%	4,9%	1,2%	0,4%
Apporto in % alla migrazione dal paese	51,7%	45,0%	6,0%	0,7%
Rimesse (millones US \$)	1.219	607	461	151
Povert� (% popolazione totale) NBI	66%	53%	70%	76%
PEA che riceve il BDH	20%	18%	29%	23%

Fonte: SIISE, BCE

Nella regione dell'Austro esistono attualmente 65 entit  finanziarie, che operano attraverso 160 filiali. Il totale dei depositi   di circa 1.025 milioni di US \$, di cui 806 vengono collocati nella stessa regione. L'80% dell'attivit  finanziaria si concentra nella provincia di Azuay, nella quale l'indice di sviluppo umano presenta una migliore situazione e la popolazione possiede migliori condizioni di sviluppo economico. La relazione tra raccolta ed impieghi   del 79%, percentuale che indica che il 21% dei depositi, circa 218 milioni di US \$, viene collocato in altre zone del paese (o all'estero).

Delle 65 entit  finanziarie, 16 sono banche commerciali: esse assorbono il 70% dei depositi ed il 54% delle collocazioni in credito. Le cooperative attive nel territorio sono 41, con 79 filiali (o uffici operativi): esse raccolgono il 19% dei depositi e collocano il 24% dei crediti. I clienti totali delle 41 cooperative sono circa 200.000 (57% della Popolazione Economicamente Attiva dell'Austro).

## Cooperativa Jardín Azuayo Copertura sociale



La copertura sociale della Jardín Azuayo è aumentata costantemente negli ultimi anni, come si può constatare dalla tabella 6. A dicembre 2008 i soci della Cooperativa erano 123.300, cifra che rappresenta il 34% della Popolazione Economicamente Attiva (PEA) della regione. Il 48% dei soci della cooperativa vive in zone rurali. L'attivo totale ascende a US \$ 119 milioni, che rappresenta poco meno del 7% del totale del settore cooperativo regolato del paese. Questo dato la converte in una delle due cooperative di risparmio e credito più grandi del paese.

Nel marzo 2008 la Cooperativa ha realizzato uno studio sul proprio posizionamento per misurare se e in che misura l'istituzione sta rispondendo ai bisogni dei suoi soci. Questo studio, che voleva essere il punto di partenza per l'elaborazione del Piano Strategico 2009-2013, è stato realizzato intervistando un campione segmentato corrispondente al 5% dei soci della cooperativa, approssimativamente 5.200 persone. Dai risultati emerge che l'80% dei soci considera la cooperativa un attore importante nello sviluppo del territorio ed il 60% ritiene che l'appartenenza alla cooperativa abbia influito positivamente sulle sue condizioni di vita e su quelle della comunità in cui vive. Viene particolarmente apprezzata la qualità ed il facile accesso ai servizi. Da questo punto di vista riveste una particolare importanza la politica di alleanze promossa dalla Cooperativa, sia con istituzioni pubbliche (Municipi) che private (centri educativi o imprese). Questa politica ha agevolato la concessione di crediti ed il loro pagamento attraverso il deposito delle retribuzioni. In generale, il 78% degli intervistati dichiara che la cooperativa soddisfa le proprie aspettative: in questo giudizio, probabilmente influisce il fatto che il 61% dei soci ha avuto accesso per la prima volta a servizi finanziari attraverso la Jardín Azuayo e che in molte comunità la Cooperativa è l'unica istituzione finanziaria presente.

Alcune informazioni che possono descrivere brevemente la Cooperativa sono contenute nella Tabella n. 6.

Tabella n. 6: Jardín Azuayo		
Indicatore	2008	Incremento (%) rispetto al 2007
Portafoglio (US \$)	96.236.000	76,0%
N. tot. Clienti attivi	123.300	27%
N. clienti donne	65.300	27%
N. clienti persone giuridiche	1.546	10%
N. personale	183	12%
N. cassieri	81	20%
N. ufficiali di credito	41	5%
N. agenzie succursali	29	25%
Fonte: JA dicembre 2008		

### 3.3 Storia istituzionale ed evoluzione

La Cooperativa di Risparmio e Credito "Jardín Azuayo" nasce nel maggio del 1996, in base all'accordo ministeriale n. 0836 del *Ministerio de Bienestar Social*. La Cooperativa nasce nel contesto della ricostruzione dopo un disastro naturale, conosciuto come il disastro de *La Josefina*: si rompe una diga formatasi a causa dell'ostruzione del fiume Paute e 200 milioni di metri cubici di fango si riversano sui paesia valle, soprattutto Paute, nella provincia dell'Azuay, distruggendoli completamente. Per la ricostruzione furono necessarie molte risorse, materiali semi elaborati ed elaborati per la costruzione, mano d'opera qualificata e non, che non erano disponibili nella zona. Si dovettero "importare" materiali e contrattare mano d'opera proveniente da altre zone: in questo modo le capacità e le risorse generate non rimasero nella zona. Da queste considerazioni nacque l'idea di convertire il disastro de *La Josefina* nel punto di partenza di un processo di sviluppo umano autosostenibile, in cui la popolazione avesse un ruolo attivo. Per far questo la gente aveva bisogno di migliorare la propria formazione per produrre meglio e di mezzi per finanziare le proprie attività.

Altre considerazioni provennero dal lato dei flussi finanziari della regione. Le banche raccoglievano (e raccolgono tutt'ora) il risparmio locale e le rimesse frutto dell'emigrazione, per investirle in altre zone del paese e all'estero, sottraendo energie che avrebbero potuto stimolare l'economia locale. Dunque, la Cooperativa nasce per captare i risparmi locali e le rimesse ed investire queste risorse in crediti che contribuiscano a migliorare le condizioni di vita e di lavoro dei suoi soci.

La prima agenzia della Cooperativa fu aperta a Paute, con il sostegno del *Centro de Capacitación Campesina del Azuay - CECCA*, il programma *Pan para el Mundo* e la ONG Bilance. Inoltre, tra i sostenitori importanti, i dirigenti della cooperativa annoverano la popolazione di Paute, che da tempo sognava di avere una COAC. Quello che inizialmente fu un piano di ricostruzione evolse, in seguito, in un'istituzione con una visione strategica per la regione dell'Austro. I primi anni di avvio (1996-1998), operò soprattutto attraverso convenzioni con varie istituzioni, che mettevano a disposizione fondi di sviluppo. In questo modo fu possibile sviluppare la metodologia ed ampliare la zona d'intervento a tutta la provincia di Azuay e a quella di Cañar. Nel 1999-2000 la crisi finanziaria stravolse il sistema finanziario ecuadoriano, ma la maggior parte delle Cooperative seppe affrontarla e superarla con maggior efficienza rispetto alle banche. In generale, il settore cooperativo ne uscì rafforzato, approfittando della crisi di fiducia che colpì il settore bancario. Superata la crisi, la cooperativa ha continuato il suo processo di crescita, estendendo la sua copertura alle province di Morona Santiago e Loja. Nel dicembre 2006, mediante risoluzione n. SBS 2006-707, la Cooperativa Jardín Azuayo entra a far parte delle istituzioni controllate dalla SBS, che operano in base alla Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Nacional. In questo modo entra a far parte del settore formale della finanza.

### 3.4 Struttura organizzativa

La base della struttura organizzativa della Cooperativa sono le Assemblee Locali, stabilite a livello di comunità. Ne esistono circa 80: hanno diritto a parteciparvi tutti i soci e vengono convocate ogni sei mesi per presentare l'andamento della Cooperativa. Tra tutti i partecipanti vengono eletti un Presidente e cinque membri con diritto di voto, che rimangono in carica per un anno e formano il cosiddetto Direttivo Locale. Tutti gli integranti del Direttivo Locale si riuniscono nella Giunta Direttiva della filiale cui fa riferimento il loro ambito geografico (municipio o zona). All'interno della Giunta Direttiva vengono elette le Commissioni locali di Vigilanza, Educazione e Credito (in conformità con quanto stabilito dalla legge). I Presidenti di tutte le Giunte Direttive formano il Consiglio Consultivo. Inoltre, le Giunte Direttive nominano due Delegati ciascuna per l'Assemblea Generale dei Rappresentanti (54 membri in tutto), che è incaricata di nominare il Consiglio d'Amministrazione, all'interno dei membri del Consiglio Consultivo. Infine, il Consiglio d'Amministrazione nomina il Direttore Generale e il Presidente della Cooperativa ed assolve tutti gli obblighi previsti dalla legge (monitorare l'andamento della cooperativa, autorizzare l'apertura delle nuove filiali etc.).

Questa struttura a livelli si propone di trasferire il potere di decisione a livello locale. In questo modo si cerca di valorizzare la conoscenza del contesto derivante dalla vicinanza tra le istanze decisionali e le necessità e potenzialità del territorio. Conoscere, sfruttare e sviluppare il tessuto sociale esistente è la principale strategia della Cooperativa. Inoltre, si cerca continuamente di coinvolgere i soci nella vita della cooperativa, con il fine di stimolare un maggior livello di identificazione.

Si potrebbe arrivare a dire che Jardín Azuayo rappresenta una sorta di rete di 29 piccole cooperative (una per ogni agenzia), con una sola struttura manageriale ed operativa, che permette una maggiore efficienza. Se si prende, come esempio, il processo di concessione di un credito, si osserva che i requisiti per autorizzare un credito vengono stabiliti in modo concertato tra le istanze locali e centrali e vengono applicati in modo uniforme in tutte le agenzie. D'altro canto, l'analisi della capacità finanziaria e morale e, dunque, la decisione di approvare il credito, spettano alle Commissioni di Credito locali (in molti casi addirittura comunitarie).

Il 31% dei soci in media partecipa alle assemblee locali. Tra la percentuale dei soci che non partecipa, il 42% afferma che la ragione è la mancanza di informazione opportuna sulle riunioni. Da questo punto di vista, la comunicazione interna con i soci è senza dubbio un aspetto su cui la Cooperativa deve riflettere: nel lungo periodo, infatti, una non adeguata informazione può avere effetti sulla fiducia dei soci.

La Cooperativa pone molta enfasi nel rafforzamento del capitale sociale, come principale elemento di coesione, sostenibilità e controllo del rischio. Una delle attività mirate a raggiungere questo obiettivo, insieme al coinvolgimento dei soci nella vita della cooperativa è la realizzazione di programmi di formazione continui ai membri dei Direttivi Locali e delle commissioni locali. In alleanza con il CECCA, ONG da sempre vicina alla Cooperativa, è stata creata EDUCOPE, una istituzione specializzata in questo tipo di formazione. Fino ad oggi sono state sviluppate due modalità di formazione. La prima è un programma di formazione in cooperativismo e sviluppo locale. Nell'ambito dei corsi vengono affrontati sia temi tecnici, relativi alle funzioni specifiche svolte nella cooperativa, sia temi organizzativi. La formazione viene spesso affiancata da stage nelle filiali e sportelli. È destinata principalmente ai membri dei Direttivi Locali ed ai coordinatori delle filiali. Per quanto possibile si cerca di coinvolgere anche i soci in questo tipo di formazione. La seconda modalità è costituita da un corso post universitario in *Cooperativismo, Economia popolare e Sviluppo Locale*, aperto a soci, dirigenti ed impiegati di tutti gli uffici, che abbiano un livello di istruzione superiore. Il corso possiede l'avvallo accademico dell'Università Politecnica Salesiana (si consegue il titolo di *diplomado*). Attraverso queste due modalità vengono formati circa 700 direttivi e 160 funzionari all'anno. Parallelamente, si realizzano attività formative meno strutturate, costituite da riunioni di sensibilizzazione sull'attività della cooperativa, diffusione di depliant informativi e video, sessioni di formazioni sulle nozioni di base del cooperativismo e della finanza al momento dell'affiliazione alla Cooperativa. Ogni anno il 15% degli utili viene destinato alla formazione dei direttivi e dei soci.

In generale, questa modalità organizzativa riesce a generare un forte senso di appartenenza, coesione sociale, capitale sociale ed, in ultima istanza, fiducia, che è la base per lo sviluppo di un'attività finanziaria. I dirigenti della Cooperativa identificano alcuni elementi chiave per sviluppare questa strategia:

- una struttura organizzativa ed istituzionale che permetta e faciliti la formazione in processi partecipativi e democratici
- una profonda conoscenza del tessuto sociale del territorio in cui si opera
- un tessuto sociale preesistente ben strutturato e con un forte senso di appartenenza

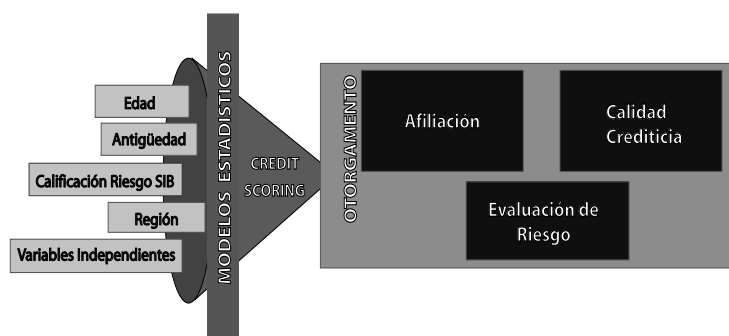
### 3.5 Struttura operativa

La struttura operativa è articolata tra direzione, 4 unità di appoggio e 6 aree operative. Le unità di appoggio sono: gestione del rischio, pianificazione, monitoraggio e segreteria. Esse sono incaricate di affiancare la direzione nelle attività di pianificazione e monitoraggio generale sull'andamento della cooperativa, gestione del rischio e di garantire una crescita armoniosa ed equilibrata dell'istituzione. L'unità di pianificazione è incaricata di plasmare le politiche della cooperativa in procedure, norme e sistemi di registro. Per quanto riguarda in modo più specifico l'Unità di Gestione del Rischio, questa ha come principale funzione quella di proporre meccanismi, norme e politiche che permettano di identificare, misurare e controllare i diversi tipi di rischio (soprattutto operativo, creditizio, di liquidità) cui è sottoposta l'attività della Cooperativa, in osservanza della normativa legale vigente. L'Unità è stata creata nel 2005 e vi lavorano 3 persone in stretta collaborazione con il Comitato di Rischio, formato da un delegato del Consiglio d'Amministrazione, il Direttore e la Responsabile dell'Unità: attraverso questa collaborazione l'Unità interagisce con il resto della Cooperativa. La Cooperativa ha sviluppato un sistema interno di gestione del rischio con il supporto di un'impresa specializzata, che identifica processi specifici e ne realizza il monitoraggio, in base ad appositi manuali di procedure. I processi che strutturano il sistema sono: i) Andamento del mercato e liquidità ii) Credito iii) Rischio operativo iv) CAMEL v) Gestione di Attivo e Passivo. Dall'integrazione dei report forniti dai diversi processi si ottiene la matrice di gestione del rischio. La matrice di gestione del rischio viene elaborata dalla persona responsabile dell'Unità, con il supporto di un sistema informatico sviluppato appositamente in base alle esigenze della Cooperativa, ed inviata alla direzione.

Per quanto riguarda il rischio finanziario, la Cooperativa ha realizzato uno studio di sensibilità del ciclo dei ritiri; in collaborazione con l'area di tesoreria e di informatica, sta mettendo a punto un apposito modulo all'interno del programma che gestisce il MIS. Questo stesso modulo dovrebbe produrre i report di liquidità e gestione dell'Attivo e del Passivo, in conformità con il formato richiesto dalla SBS. Parallelamente, si sta lavorando ad un piano di contingenza e ad un manuale di tesoreria.

Per quanto riguarda il rischio creditizio, l'Unità realizza un monitoraggio attraverso il MIS e genera report settimanali sulla situazione del portafoglio, che vengono inviati a tutte le filiali.

All'interno della definizione della gestione del rischio creditizio si sta perfezionando un programma che genera un modello statistico per la gestione del rischio. Questo modello si chiama *Credit Scoring* e tiene conto di diverse variabili come l'età del socio, il tempo di appartenenza alla Cooperativa, il comportamento in precedenti crediti ecc.. Questo modello permette sia di disporre di elementi aggiuntivi al momento della valutazione di ogni singola pratica di richiesta di erogazione del credito, sia di prospettare scenari a livello del portafoglio globale della Cooperativa.



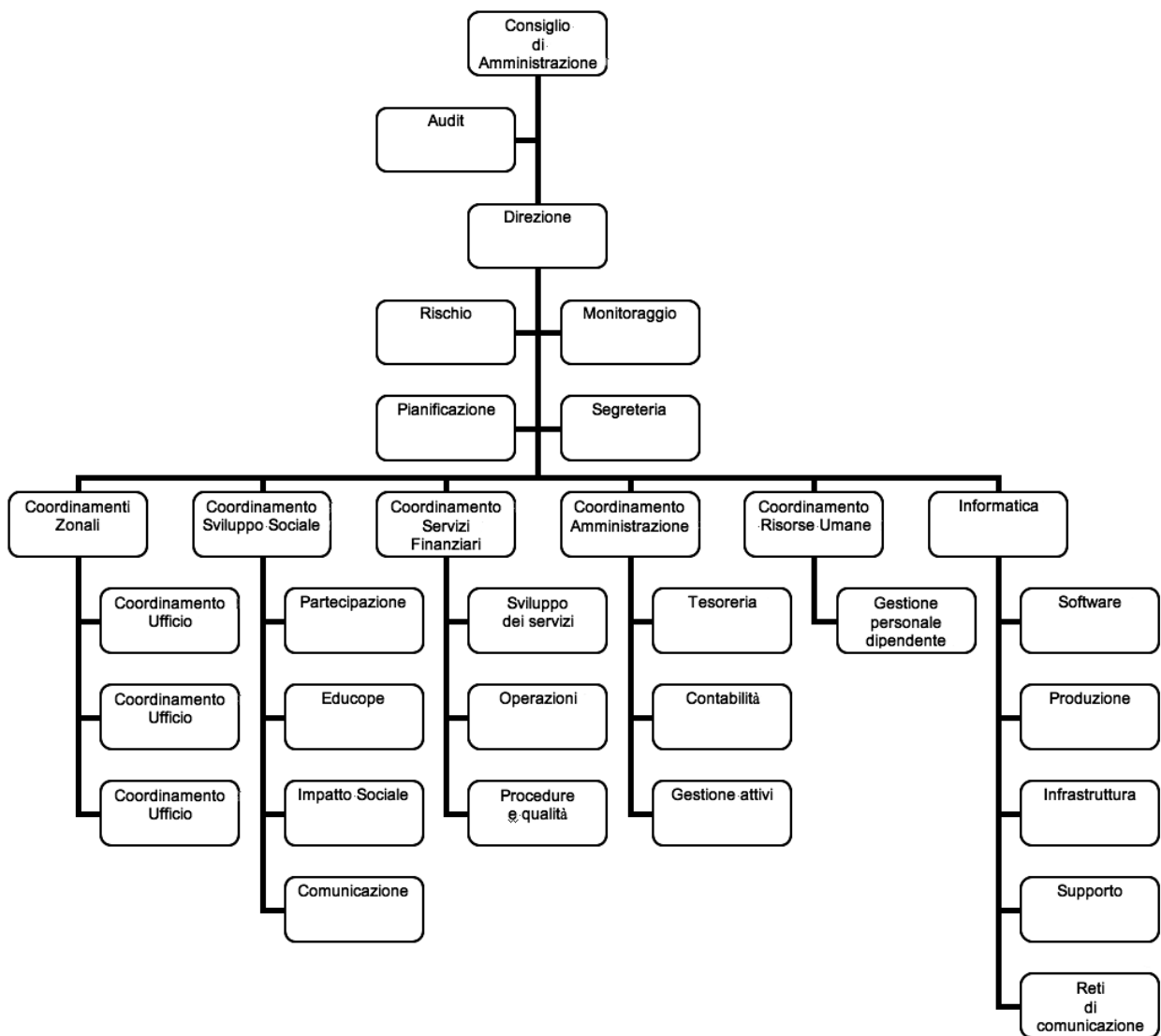
Inoltre, l'audit interno valuta e propone sistemi di controllo interno, ne verifica la corretta applicazione da parte delle filiali, garantisce la corretta presentazione dei report finanziari ed assicura il rispetto della legislazione vigente e della normativa interna. L'audit interno visita regolarmente le filiali e realizza verifiche a campione sul rispetto delle procedure e delle politiche della Cooperativa, con il fine di migliorarne l'applicazione. Svolge anche funzioni di formazione al personale delle filiali in collaborazione con i coordinatori di zona.

Le aree operative (chiamate coordinamenti) sono: Coordinamento di Zona, Sviluppo Sociale, Servizi Finanziari, Amministrazione e Finanza, Risorse Umane, Informatica. Il coordinamento di zona è stato creato recentemente per poter garantire un maggiore sostegno e supervisione alle filiali. Esistono 5 coordinatori di zona che visitano periodicamente le filiali, assistono alle riunioni con i soci, organizzano attività di formazione ed aggiornamento del personale. Il coordinamento di Sviluppo Sociale è un'area creata nella seconda metà del 2008. Il proposito di quest'area è quello di consolidare i processi di formazione ai direttivi locali, migliorare la partecipazione dei soci, articolare la comunicazione interna e monitorare l'impatto sociale della Cooperativa.

Ciascuna di queste aree possiede un manuale di organizzazione, procedure e politica istituzionale. Tali manuali vengono aggiornati periodicamente, grazie al feedback continuo fornito dall'area informatica, con il sostegno del software di gestione dei processi (*software BP-win*).

La struttura amministrativa, come quella organizzativa, è decentralizzata, ed articolata attraverso coordinatori in ciascuna agenzia o filiale, la cui funzione principale è interagire con il Direttivo Locale e monitorare l'attuazione della pianificazione operativa e finanziaria. I coordinatori di filiale fanno riferimento al coordinatore di zona che riferisce direttamente alla direzione.

L'organigramma della struttura operativa ed amministrativa viene riportato qui sotto:



Per quanto riguarda la comunicazione interna, la cooperativa dispone di un sistema informatico che permette di gestire in linea tutte le filiali o sportelli (connessione in radio-frequenza via antenna, *Spread Spectrum*) attraverso una Intranet. L'informazione di ciascuna filiale o sportello confluisce in un database unico, integrato su Oracle, che funziona in rete. In questo modo le chiusure contabili di tutte le filiali avvengono in modo giornaliero. La comunicazione esterna, invece, non è stata ancora strutturata in modo specifico. La Cooperativa non ha sviluppato una strategia di promozione né un piano di marketing. La comunicazione esterna avviene in modo discontinuo, spesso su iniziativa delle singole filiali ed in risposta ad esigenze puntuali. Di fatto, il principale strumento di comunicazione esterna sono gli stessi soci, attraverso il "passaparola". Il 74% dei soci afferma di essersi avvicinato alla Cooperativa in seguito al suggerimento o all'esperienza positiva di un altro socio (parente, conoscente o vicino di casa).

Il Management Information System (MIS) utilizzato dalla cooperativa è stato sviluppato internamente, tra il 2004 ed il 2005. Il MIS è flessibile ed è in grado di produrre report di varia natura, sia standard che, a richiesta, specifici su alcuni

aspetti, con il supporto degli analisti dell'area informatica. Attualmente, il MIS dispone di vari moduli attivi ed integrati tra loro, in particolare quello di management (a disposizione del direttore per tutta la reportistica) e quello di tesoreria. Si stanno realizzando correttivi per adeguare i report prodotti ai requisiti della Superintendencia de Bancos (soprattutto per quanto riguarda la liquidità e la gestione degli attivi e passivi). L'audit interno supporta l'area informatica nel controllo dei dati.

Durante il 2008, la Cooperativa ha elaborato una nuova pianificazione strategica per il periodo che va dal 2009 al 2013. Il Piano Strategico ridefinisce la *mission* e la *vision* istituzionali, conferma i principi cooperativi ed i valori di solidarietà, democrazia e trasparenza che orientano l'agire della Cooperativa, stabilisce obiettivi e mete di crescita. In particolare il Piano stabilisce 4 obiettivi strategici prioritari attorno ai quali si concentrerà lo sviluppo istituzionale dei prossimi anni. I quattro obiettivi mirano a consolidare la Cooperativa sia dal punto di vista organizzativo che operativo, aumentare la sua copertura e completare il processo di adeguamento alla supervisione della SBS. I 4 obiettivi strategici sono:

- **Consolidare ed ampliare il piano di formazione della Cooperativa a soci, direttivi locali e personale dipendente**, attraverso la diversificazione dell'offerta formativa. Per raggiungere questo obiettivo si prevede di istituire, oltre al corso post-lauream ed ai corsi ai direttivi locali, un piano di formazione specifico per le risorse umane interne e di rafforzare la supervisione dei coordinamenti zonali in modo da garantire un trasferimento continuo di competenze alle istanze locali. Inoltre, verrà definito un nuovo piano di comunicazione che vuole raggiungere in modo più efficace i soci (programmi radio e maggiore presenza nei mezzi di comunicazione).
- **Consolidare la struttura organizzativa ed amministrativa** attraverso l'introduzione di un'organizzazione per processo e non più per area, in modo da orientare il personale verso una maggiore specializzazione e rafforzare la capacità di gestione dei coordinamenti.
- **Migliorare la capacità di gestione del rischio** della Cooperativa. A questo proposito si prevede l'integrazione in tempo reale della Cooperativa alla Centrale di Rischio gestita dalla SBS, l'applicazione del sistema di *scoring creditizio* ed il miglioramento delle politiche di collocazione e raccolta.
- **Lo sviluppo e l'introduzione di nuovi servizi** per aumentare la copertura e rispondere alle esigenze dei soci. La cooperativa sta sviluppando un sistema di bancomat, (alcuni sono già stati installati e sono in fase di sperimentazione):
  - l'idea è di riuscire ad installare un bancomat in ogni filiale entro la fine del 2010. Altri servizi che verranno introdotti sono il pagamento delle bollette domestiche via internet (acqua, luce, telefono); attualmente, si sta provvedendo all'adattamento del sistema informatico della cooperativa ed al potenziamento della sua capacità. Inoltre, la cooperativa sta già negoziando l'apertura di alcuni sportelli insieme ad altre istituzioni finanziarie in alcune città con forte presenza di emigrati ecuadoriani provenienti dall'Austria (per esempio, New York), con l'obiettivo di aumentare la percentuale di rimesse inviate attraverso la Cooperativa. Come ultimo aspetto, la cooperativa ha stabilito un piano di miglioramento delle sue installazioni in modo da poter offrire ai propri soci un ambiente più confortevole ed un'attenzione personalizzata.

La Cooperativa come meta si è prefissata di arrivare ad avere, a dicembre del 2011, 213.000 soci, cifra che rappresenta il 53% della PEA della zona in cui opera, un portafoglio crediti di 234.000 milioni di dollari e ad un totale di depositi di 217 milioni di dollari.

### 3.6 Servizi e prodotti offerti

#### 3.6.1 Raccolta di risparmio e depositi

In quanto Cooperativa di Risparmio e Credito, la JA è abilitata a raccogliere risparmio dai propri soci. Qui di seguito riportiamo un breve schema dei prodotti di risparmio offerti:

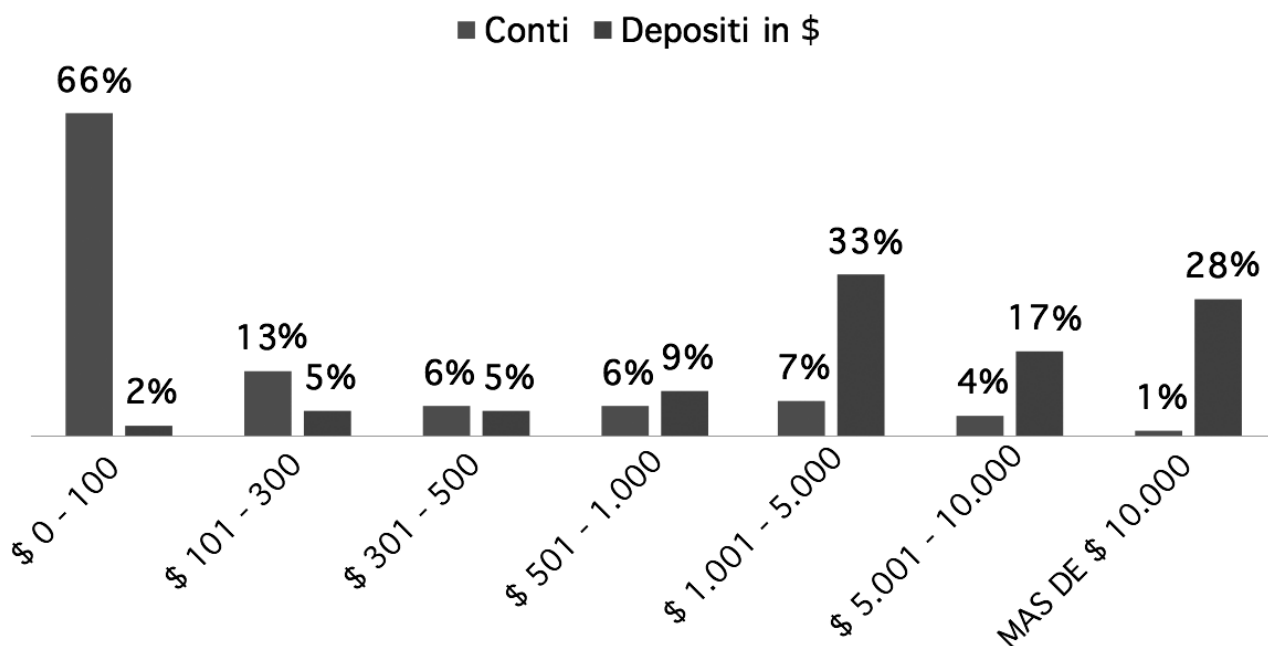
Tabella n. 7 - Prodotti di Risparmio	
Prodotto di credito	Caratteristiche del prodotto
<b>Risparmio a vista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interesse pagato all'anno: 4,5%</li> <li>• non esiste ammontare minimo</li> <li>• non si applicano spese di gestione del conto</li> <li>• si può disporre del denaro in qualunque momento</li> </ul>
<b>Certificati di deposito</b>	Deposito a termine, con tasso di interesse in funzione del tempo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 mese: 6,5%</li> <li>• 2 mesi: 6,75%</li> <li>• 3 mesi: 7%</li> <li>• 6 mesi: 7,5%</li> <li>• 9 mesi: 8%</li> <li>• 12 mesi: 8,5%</li> </ul>
<b>Risparmio Jardín Azuayo</b>	Il socio stabilisce una quota fissa da versare periodicamente, per risparmiare in funzione di un obiettivo. Il tasso d'interesse dipende dal tempo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jardín Azuayo "A", per un periodo di tempo superiore a 5 anni: 9% annuale</li> <li>• Jardín Azuayo "B" per periodi da 1 a 5 anni: 8,5% annuale</li> </ul>

Fonte: JA - dicembre 2008

Per quanto riguarda i depositi, i soci che hanno conti con risparmio nella Cooperativa sono 123.300, di cui il 26% sono conti inattivi. Dei conti attivi circa il 53% (48.300) sono intestati a donne ed il 47% (42.800) a uomini. A dicembre 2008 i depositi sommano un totale di circa US \$ 96 milioni, di cui il 68% sono depositi a vista, il 30% depositi a termine ed il 2% corrispondono a Risparmio Jardín Azuayo.

## JARDÍN AZUAYO

### Distribuzione dei depositi a vista - Marzo 08



Va sottolineato che il 66% dei soci che hanno risparmio a vista, posseggono saldi inferiori a USD 100: questi rappresentano il 2% del valore totale della raccolta. Il 78% dei depositi è concentrato nel 9% dei risparmiatori: fattore, questo, che rappresenta un rischio costante. D'ora in avanti la Cooperativa deve cercare di migliorare la curva asimmetrica della distribuzione del risparmio. È necessario pensare ed intraprendere campagne di fidelizzazione dei soci e promozione del risparmio. In questo senso per il 2009 si spera che la promozione delle carte di debito ed il miglioramento dell'attenzione al cliente nelle agenzie diano buoni risultati. D'altro canto, il rischio derivante dalla concentrazione dei depositi è in parte compensato dal tasso di volatilità che presenta la cooperativa (2% in sette giorni).

### 3.6.2 Credito e gestione portafoglio

I prodotti di credito offerti dalla Cooperativa sono riassunti nel quadro seguente:

Tabella n. 8 - Prodotti di credito	
Prodotto di credito	Caratteristiche del prodotto
<b>Credito ordinario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base di risparmio richiesta: 10% dell'importo richiesto</li> <li>• Tasso d'interesse applicato: 10% annuo</li> <li>• Fino ad un importo di USD 5.000 con piano di ammortamento a 3 anni</li> <li>• Fino ad un importo di USD 20.000 con un piano di ammortamento a 4 anni</li> </ul>
<b>Credito straordinario</b>	<p>Questo prodotto è pensato per far fronte a necessità inaspettate, in particolare nell'ambito della salute<sup>51</sup>, dell'educazione o delle cosiddette "calamità domestiche" (morte di un familiare, danneggiamenti alla casa ecc.). Vi si può accedere anche se si ha già un credito acceso con la cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasso d'interesse: 9% annuo</li> <li>• Importo massimo: USD 1.000</li> <li>• Termine massimo: 12 mesi</li> </ul>
<b>Credito sin ahorro (senza risparmio)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nessuna base di risparmio richiesta</li> <li>• Tasso d'interesse: 12% annuo</li> <li>• Importo massimo: USD 10.000</li> <li>• Termine massima: 3 anni</li> </ul>
<b>Credito vivienda (casa)</b>	<p>Destinato all'acquisto, costruzione o miglioramento della propria abitazione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base di risparmio: 10% dell'importo richiesto</li> <li>• Tasso d'interesse: 9% su base annuale</li> <li>• Senza base di risparmio, il tasso aumenta a 12,5% all'anno</li> <li>• Importo massimo: USD 20.000</li> <li>• Termine massimo: 10 anni</li> </ul>
<b>Credito di sviluppo</b>	<p>Questo prodotto è destinato specificamente a progetti di sviluppo di organizzazioni senza fini di lucro. Le condizioni sono agevolate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasso d'interesse: 7% annuo</li> <li>• Importo massimo USD 30.000</li> <li>• Termine massimo: 3 anni</li> </ul>
<b>Fonte:</b> JA - dicembre 2008	

La metodologia di credito utilizzata prevalentemente dalla Cooperativa è il credito individuale. Alcune agenzie locali utilizzano crediti associativi con garanzie solidarie, ma questa metodologia rimane, nel complesso, marginale. La Cooperativa sta sistematizzando quest'esperienza ed analizzando la possibilità di promuoverla in agenzie nuove. Requisiti necessari per accedere a una qualunque di queste tipologie di credito sono:

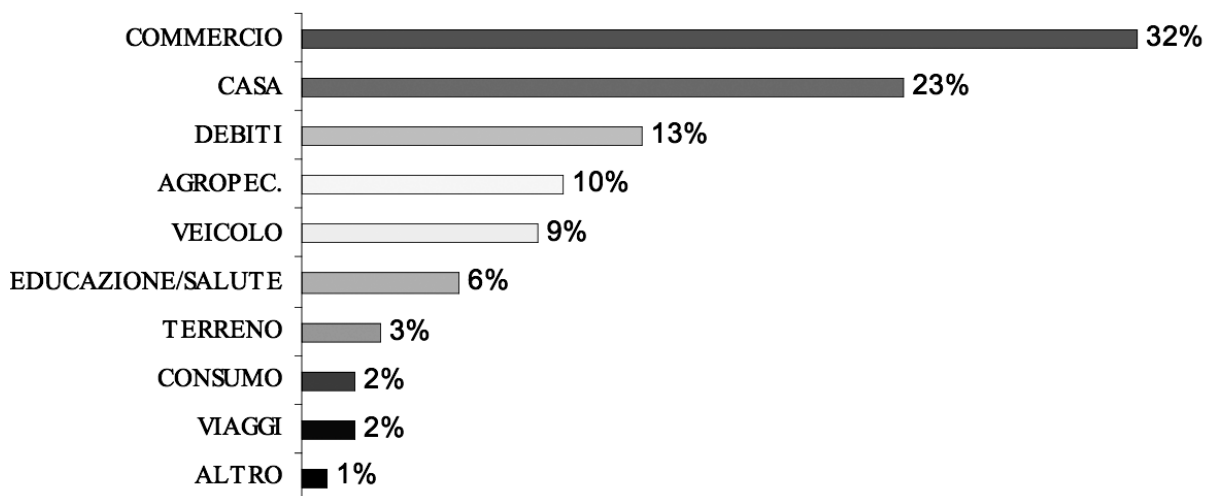
- essere socio della cooperativa;
- non avere debiti in sospeso nella cooperativa nè in un'altra istituzione del sistema finanziario formale: questo viene verificato attraverso la Centrale di Rischio Nazionale della SBS, che consolida dati di tutte le istituzioni controllate;
- avere un'adeguata capacità di debito: il richiedente deve indicare il suo flusso di cassa di entrate ed uscite, ed avere almeno due garanti;
- dimostrare capitale sociale: questo significa essere riconosciuto dalla società/ comunità o nel gruppo umano nel quale agisce come persona responsabile e degna di stima. Normalmente per questo si ricorre all'avvallo delle autorità locali o dei direttivi locali.

51 Bisogna tenere presente che il sistema sanitario nazionale in Ecuador è estremamente deficitario e nella maggior parte dei casi le famiglie devono assumere direttamente il costo del trattamento di malattie o incidenti. Molto spesso questo rappresenta un grosso carico per le famiglie.

Per quanto riguarda le garanzie sono chirografarie (firma dell'interessato e di uno o due garanti a seconda del prodotto). Viene richiesta una garanzia ipotecaria per crediti di importi superiori a US \$ 7.000. La garanzia più importante è l'avvallo della comunità e la credibilità di cui il socio gode all'interno del suo contesto sociale.

In ogni credito, all'interesse pagato va aggiunta una percentuale del 2,5% (eccetto il credito senza risparmio, in cui questa percentuale sale al 3,5%) che viene destinata al patrimonio della cooperativa, come meccanismo di rafforzamento patrimoniale. Questo aspetto è importante, in quanto la legislazione ecuadoriana stabilisce un tetto massimo nella relazione tra attivo totale e patrimonio. Un patrimonio debole limita le possibilità di crescita dell'istituzione. È importante ricordare che la recente *Ley de Justicia Financiera* proibisce di stabilire commissioni sui prodotti finanziari, con il proposito di migliorare la trasparenza dei costi bancari. Dunque, il costo per il socio è il tasso di interesse (con eventuali percentuali aggiuntive destinate alla capitalizzazione), calcolato per legge sul capitale residuo.

### JARDÍN AZUAYO Utilizzo del credito. Marzo 2008



Il 44% dei soci ha acceduto ad un credito almeno una volta. L'ammontare medio dei crediti vigenti a dicembre 2008 è di US \$ 3.037, che corrisponde al 180% del PIL pro-capite annuo. Il 48% dei crediti della Cooperativa è di un ammontare compreso tra 1.000 e 5.000 dollari. Il numero di crediti vigenti a dicembre 2008 è di poco più di 31.000 ed il saldo del portafoglio è di circa US \$ 90 milioni. Il credito viene utilizzato nel 32% dei casi per attività di commercio, nel 23% dei casi per il miglioramento della propria casa, nel 13% per pagare debiti agli usurai<sup>52</sup>, nel 10% per attività agricole e di allevamento. Il 48% del portafoglio (approssimativamente 43 milioni di dollari) è collocato nel settore rurale, in comunità prevalentemente contadine. In questo contesto è fondamentale il lavoro degli ufficiali di credito che agiscono da promotori in stretta collaborazione con i direttivi locali e le commissioni comunitarie di credito. Il portafoglio a rischio a dicembre del 2008 è il 3,77% del totale. Nella tabella n. 9 viene riportata la qualità del portafoglio al 31 dicembre del 2008 con una comparazione rispetto agli anni precedenti. Si può notare una chiara tendenza alla diminuzione del portafoglio a rischio sul portafoglio totale, fino a stabilizzarsi attorno al 3,8 negli ultimi due anni.

<sup>52</sup> Essendo l'Austo una zona di forte emigrazione è frequente il caso di persone che chiedono prestiti agli usurai per finanziare il viaggio (spesso illegale) di familiari negli Stati Uniti o in Spagna. Gli emigrati mandano poi, poco a poco, i soldi per pagare il debito. Gli usurai sono soliti applicare un tasso d'interesse vicino al 10% mensile per questi prestiti.

Tabella n. 9. QUALITA' DEL PORTAFOGLIO (valori in US \$)

	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008
<b>Portafoglio totale</b>	23.413.664	36.546.333	56.832.241	73.754.628	94.829.257
<b>Portafoglio a rischio</b>					
<b>0-30 giorni</b>	-	-	763.213	827.449	780.552
<b>1-3 mesi</b>	857.427	952.631	914.142	1.001.090	1.335.436
<b>3-6 mesi</b>	478.968	487.780	388.567	432.646	590.073
<b>6-12 mesi</b>	235.527	428.966	382.324	426.443	445.741
<b>&gt;12 mesi</b>	259.528	882.900	645.300	941.853	1.203.472
<b>Saldo Totale in Mora</b>	1.831.450	2.752.277	3.093.545	3.629.479	4.355.274
<b>Portafoglio a rischio/ Portafoglio Totale</b>	7,82%	6,18%	4,10%	3,80%	3,77%
<b>Accantonamenti richiesti dalla SBS</b>	809.700	1.215.926	1.502.185	1.882.522	2.306.603
<b>Accantonamenti realizzati</b>	1.588.472	2.573.919	3.266.081	3.974.758	4.355.557
<b>Protezione</b>	196%	212%	217%	211%	189%
Fonte: JA - dicembre 2008					

In generale i tassi di credito attivi praticati dalla Cooperativa sono inferiori a quelli medi del sistema finanziario nazionale, anche considerando gli apporti al patrimonio.

### 3.6.3 Rimesse ed altri servizi

Come già accennato in precedenza, le rimesse degli emigrati ricevute nell' Austro rappresentano un volume d'affari importante. Il 58% dei soci della Jardín Azuayo ha familiari residenti all'estero: 80% negli stati Uniti, 17% in Spagna ed il 3% tra Italia e Canada. Il 60% di queste persone riceve rimesse dai propri familiari, per un importo medio mensile di USD 360. Il 60% di tali entrate viene utilizzato per spese di sussistenza della famiglia (alimenti, salute, educazione), il 18% per pagamento dei debiti contratti con gli usurai per finanziare il viaggio all'estero, il 5% per la casa e solo il 12% viene risparmiato o investito in attività produttive. Nel 2008 le rimesse nell'Austro hanno sfiorato i 1.219 milioni di dollari. I soci della Cooperativa che ricevono rimesse dai familiari utilizzano per il 56% agenzie courier (Western Union o altre), il 21% tramite banche commerciali ed il 22% attraverso la Cooperativa. Nel 2008 la Jardín Azuayo ha effettuato circa 7.500 bonifici, per un valore totale di 45 milioni di dollari (3,75 milioni al mese), cifra che rappresenta il 4,3% del totale delle rimesse dell'Austro. Di fronte a questi dati è fondamentale, per la Cooperativa, rafforzare il suo posizionamento. Una delle strategie cui si sta pensando è stabilire alleanze con istituzioni finanziarie estere, con l'obiettivo di aprire sportelli condivisi con altre istituzioni o all'interno di altre entità finanziarie nei principali centri di residenza degli ecuadoriani emigrati (New York, Queens, Madrid, Barcelona, Murcia). In Italia le città con la maggiore presenza di ecuadoriani sono Genova e Milano, seguite da Roma. La cooperativa ha la possibilità di effettuare trasferimenti interbancari, mentre, non avendo accesso alla stanza di compensazione (per il suo status di cooperativa), non può gestire libretti di assegni.

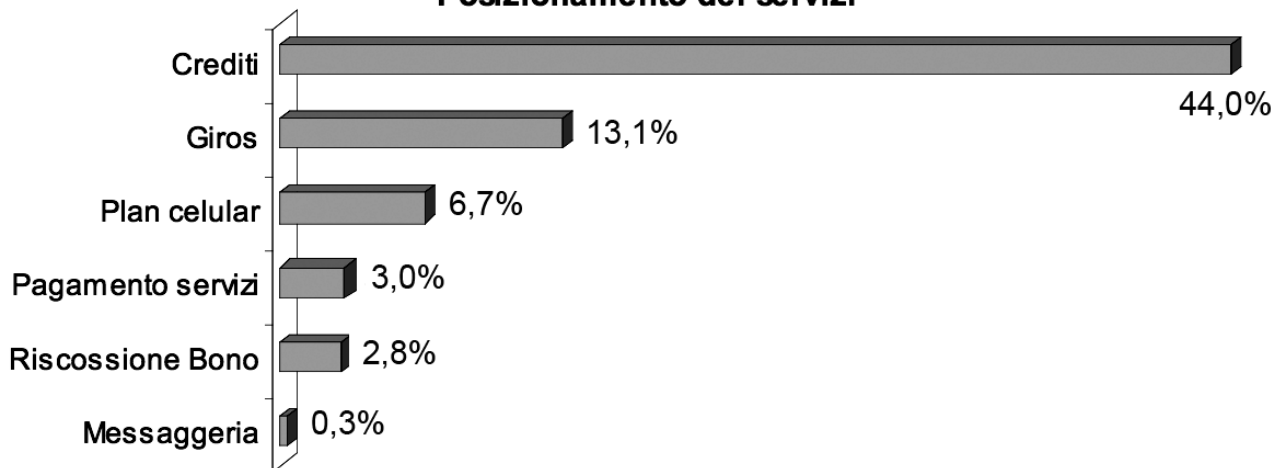
Infine, la Cooperativa offre altri servizi collaterali. Innanzitutto, gli sportelli della Cooperativa sono abilitati al pagamento del *Bono de Desarrollo Humano*, un sussidio di USD 30 al mese che lo Stato riconosce alle persone che si trovano nel quintile di entrate più basso del paese, soprattutto a madri capofamiglia. La cooperativa offre anche un servizio di messaggi SMS che permette ai soci di accedere ad una serie di informazioni relative alla loro relazione con la Cooperativa, come ad esempio, il saldo dei loro conti o dei crediti. Per questo stesso mezzo vengono inviati messaggi per ricordare la scadenza delle rate, notificare la mora dei crediti o convocare i soci alle riunioni ed assemblee<sup>53</sup>.

Un ultimo servizio è costituito da 3 macro-convenzioni di telefonia cellulare con i tre operatori attivi in Ecuador. Tutti i soci possono essere inclusi nella convenzione che dà diritto a condizioni agevolate per il servizio di telefono cellulare (tariffa corporativa). Per accedere e mantenere questo servizio occorre non essere in mora ed avere un saldo attivo sul conto corrente di almeno USD 20.

Come si può notare dal grafico sottostante, i servizi della cooperativa vengono utilizzati da una percentuale ridotta dei soci. La dirigenza della Cooperativa sostiene che la domanda è significativa, occorre una maggiore e più mirata promozione tra i soci dell'offerta di servizi.



### JARDÍN AZUAYO Posizionamento dei servizi



#### 4. Performance finanziaria e finanziamento

In conformità con quanto previsto dalla legge e disposto dalla SBS, la situazione finanziaria della Cooperativa Jardín Azuayo viene analizzata annualmente da parte di un'istituzione di rating, che emette un'opinione sullo stato della cooperativa. L'istituzione che realizza il rating della Cooperativa è Microfinanza srl. Il rating emesso per il 2008 è lo stesso dell'anno anteriore: BBB. La spiegazione che accompagna il rating è la seguente: "Si considera che l'istituzione possiede chiaramente un buon credito. Sebbene esistano alcuni ostacoli di minore entità, non sono seri o sono perfettamente gestibili nel breve periodo". La prospettiva della cooperativa è stabile rispetto all'anno precedente.

Nella tabella n. 10, si riassumono i principali indicatori di performance finanziaria durante gli ultimi tre anni (i dati sono aggiornati a settembre 2008).

53 È opportuno menzionare che il telefono cellulare è molto diffuso nelle zone rurali dell'Ecuador dove non esistono linee telefoniche fisse.

Tabella n. 10: Indici di performance finanziaria			
	Dic-06	Dic-07	Sett-08
Portafoglio a rischio (>30)	4,1%	3,7%	3,0%
Crediti riprogrammati	nd	nd	nd
ROE	2,1%	5,0%	5,5%
ROA	0,3%	0,7%	0,8%
Autosuf. Operativa (OSS)	106,4%	112,1%	110,8%
Soci su personale	179	178	178
Soci per ufficiale di credito	444	490	559
Costi operativi	4,9%	4,5%	4,5%
Costi finanziari	5,4%	5,1%	5,5%
Rendimento del portafoglio	13,3%	11,4%	11,2%
Tasso di copertura del rischio	140,2%	147,5%	156,4%
Liquidità sull'attivo totale	15,1%	19,3%	18,2%
Ratio debito/capitale	5,8	5,9	5,8
Nd: no disponibile			

Si può osservare che la tendenza generale è verso un miglioramento leggero ma progressivo della performance finanziaria. Il portafoglio a rischio è diminuito costantemente dal 2006, i prestiti cancellati si mantengono stabili. La mora (3%) mostra una tendenza alla diminuzione e si mantiene entro limiti accettabili. Gli indicatori di redditività (ROE e ROA) si mantengono sostanzialmente stabili, in leggera tendenza verso l'aumento (ROE 5% nel 2007, 5,5% nel 2008). L'indice di sostenibilità operativa (OSS) si mantiene a livelli accettabili (111%). Per quanto riguarda l'efficienza della cooperativa, le spese operative rappresentano una percentuale piuttosto bassa, in linea con le migliori pratiche internazionali. Questa è una caratteristica costante della Cooperativa; vale la pena menzionare che nel 2004 è stata qualificata dal BID come l'istituzione latinoamericana più efficiente nell'amministrazione dei costi operativi. Il costo per beneficiario del credito è di USD 138. La produttività del personale si mantiene stabile, ma la produttività degli ufficiali di credito è aumentata significativamente. La differenza di andamento tra questi due indicatori si deve al fatto che la Cooperativa ha aumentato il personale amministrativo man mano che adeguava la sua struttura alle esigenze della supervisione della SBS ed alle prospettive di ampliamento dei servizi. Per esempio, è aumentato il personale del dipartimento di audit interno, così come quello del dipartimento di informatica.

La liquidità, aspetto importante trattandosi di un'istituzione che raccoglie risparmio, è adeguata (18%) ed in linea con i requisiti stabiliti dalla SBS. La cooperativa possiede linee di credito approvate da FINANCOP (COAC di secondo livello), dalla banca MM Jaramillo Arteaga (entrambe fino ad un massimo di 1 milione di USD). La linea di credito di FINANCOP è stata utilizzata nel 2008 per 3 mesi e poi rimborsata. Nell'ultimo anno è iniziata l'applicazione di una nuova politica di gestione e regolarizzazione dell'assegnazione di fondi a ciascuna agenzia, che aiuta a controllare l'ammontare collocato rispetto alla disponibilità.

Il rischio di mercato è piuttosto limitato in quanto una parte fondamentale della strategia della Cooperativa è aprire agenzie o sportelli in aree poco urbanizzate ed isolate, nelle quali la presenza di altre istituzioni finanziarie è bassa o addirittura nulla. I tassi di interesse della cooperativa risultano attrattivi rispetto alla concorrenza ed in generale rispetto alla media nazionale. Il tasso di rendimento del portafoglio della Cooperativa (senza includere gli apporti al patrimonio) è l'11,52%.

Riguardo al rischio di interesse, attualmente non viene calcolato: si sta predisponendo la relativa procedura, in quanto è uno dei requisiti della SBS, che stabilisce altresì, norme specifiche per il calcolo.

La relazione tra indebitamento e capitale istituzionale è adeguata e non rappresenta a breve un ostacolo alla crescita.

Per quanto riguarda la struttura dell'attivo, a settembre 2008 il portafoglio rappresenta il 78% dell'attivo totale, dato che indica una buona concentrazione nell'attività caratteristica della cooperativa (a dicembre 2007 era il 77%). Il 97% del finanziamento della Cooperativa è costituito dai depositi dei soci. Il resto (che corrisponde ad appena il 3,6 % del totale del passivo) proviene da fondi amministrati in base ad accordi di cooperazione con alcune organizzazioni e da 4 prestiti ottenuti dalla fondazione spagnola *Un sol Mon* e dal *Programa del Sistema Nacional de Microfinanzas* (PSNM). La maggior parte della raccolta della Jardín Azuayo è nei depositi a vista, che rappresentano il 60% del totale. Sebbene, come già menzionato in precedenza, la volatilità dei depositi è bassa, la struttura del passivo causa un gap tra il termine dell'attivo (i crediti hanno un termine medio superiore ai 24 mesi) e del passivo, dunque tra gli impieghi e la raccolta.

## 5. Advocacy e networking

A livello internazionale la Cooperativa ha stabilito accordi di cooperazione con varie istituzioni, al fine di rafforzare la sua copertura e migliorare i servizi. In particolare, è entrata a far parte della Red Transaccional Cooperativa-RTC, che ha sottoscritto convenzioni con istituzioni finanziarie dei paesi di destinazione degli emigrati (Credit Union Service negli Stati Uniti, Banco Corporación Espanola in Spagna) con il fine di migliorare i servizi di rimesse ed aprire sportelli condivisi tra cooperative di diversi paesi. Un'altra collaborazione importante è con la Caixa de Catalunya in Spagna (Catalogna) che ha dato vita ad un programma chiamato RETALE (Rescate del Talento Ecuatoriano) che contempla condizioni agevolate per l'invio della rimesse in Ecuador e per il finanziamento di attività imprenditoriali tra gli emigrati.

A livello nazionale è membro della Red Financiera Rural e dal 2005 ne integra il direttivo in rappresentanza del settore cooperativo nazionale. La RFR è un organismo che ha come obiettivo la crescita ed il consolidamento del settore della microfinanza nel paese (non solo in area rurale, nonostante il suo nome), attraverso azioni di rafforzamento istituzionale, advocacy ed incidenza politica, ricerca, sistematizzazione e formazione. Negli ultimi anni sta portando avanti un programma di "autoregolazione" per entità finanziarie non controllate, con l'obiettivo di introdurre standard comuni e buone pratiche di gestione. Si è già menzionato, nell'ambito della descrizione del sistema finanziario nazionale, che non esiste un quadro giuridico specifico per la microfinanza e/o per il settore finanziario cooperativo. Questa carenza si ripercuote sull'operatività delle istituzioni di microfinanza (cooperative e non) in quanto l'attuale legislazione limita il loro sviluppo ponendo norme rigide che poco si adattano ai settori di intervento tipici della microfinanza. In particolare, per quanto riguarda le Cooperative, esse vengono equiparate alle banche commerciali e sono sottoposte alla medesima regolamentazione, senza tener conto delle loro specificità. D'altro canto, la nuova costituzione, approvata nel settembre del 2008 pone un' enfasi particolare sull'*economia solidale*, come strumento effettivo di lotta alla povertà e prevede la regolamentazione specifica di questo settore. In applicazione alle disposizioni costituzionali è attualmente in discussione una Legge di Economia Solidale e Popolare. La legge avrà un raggio di azione molto ampio, ma contemplerà una parte specifica sulla microfinanza (o finanza popolare, nel linguaggio in voga presso l'attuale governo ecuadoriano). Questo è un elemento innovativo nell'ambito delle politiche pubbliche di sviluppo nel paese (e nella regione). La RFR sta lavorando a stretto contatto con varie istituzioni del governo (MIES, Ministero di Coordinamento Politico, Ministero di Giustizia), incaricate di mettere a punto una nuova legge che possa promuovere la microfinanza come strumento di sviluppo, nell'ambito di politiche mirate a settori marginali che fin'ora hanno ricevuto poca attenzione, e per lo più di tipo assistenzialista, da parte del settore pubblico. La Cooperativa partecipa anche nella Unione di Cooperative di Risparmio e Credito del Sud -UCACSUR, organismo che ha come obiettivo l'integrazione delle COACs attive nella parte meridionale del paese .

## 6. Analisi SWOT e lezioni apprese

Punti di Forza	Opportunità
La Cooperativa ha una chiara visione sociale ed un forte orientamento all'inclusione dei soci ed alla democratizzazione del credito	La nuova Costituzione considera le cooperative di credito e risparmio come un attore del sistema finanziario nazionale e prevede l'emanazione di una regolamentazione specifica
La struttura decentralizzata della Cooperativa permette una buona governance, gestione amministrativa ed un efficace controllo del rischio	Espansione geografica in un mercato non saturato, con grande potenziale
Buon posizionamento sociale ed ha sviluppato servizi competitivi	Possibilità di alleanze con altre istituzioni finanziarie per migliorare efficienza e posizionamento
Buon livello di efficienza amministrativa e finanziaria che le permette costi contenuti	Possibilità di introdurre nuovi prodotti (tarjetas de debito) e diversificare i servizi
Risorse umane qualificate	
Tecnologia informatica a supporto della crescita e gestione istituzionale	
Piano Strategico 2009-2013 che orienta lo sviluppo istituzionale e definisce strategie istituzionali per i prossimi 5 anni.	
Punti di debolezza	Minacce
La copertura della scuola di educazione cooperativa è ancora limitata e a livello di direttivi locali esiste ancora un deficit di competenze	Situazione di instabilità economico-finanziaria a livello nazionale: spettro di <i>feriados bancarios</i> , crisi dell'economia nazionale, possibile ritorno ad una moneta nazionale invece del dollaro
L'area di sviluppo sociale e pianificazione sono di recente formazione e non ancora consolidate	Crisi mondiale che incide sull'invio delle rimesse e, dunque, sulla raccolta
Sistema di comunicazione esterna non strutturato ed assenza di una strategia chiara di marketing e promozione	Panorama e quadro giuridico di riferimento del settore poco chiaro ed incertezza sulle reali possibilità di ottenere norme specifiche
	La politicizzazione delle reti di microfinanza (a favore o contro il blocco di governo) può limitare l'integrazione del settore

Una delle principali sfide che ha davanti a sé il sistema finanziario nel suo insieme è promuovere la diffusione dei servizi finanziari in settori popolari, sia dal punto di vista settoriale (per esempio, la microimpresa) che geografico (zone rurali). L'esperienza della Jardín Azuayo dimostra che, laddove la legislazione consenta questo tipo di figura giuridica, le cooperative di risparmio e credito rappresentano un'alternativa con un buon potenziale ed un modello di riferimento per la cosiddetta finanza sociale. Da questo punto di vista le cooperative sono istituzioni in un certo qual modo "intrinsecamente" orientate ad una visione sociale, per la loro stessa struttura organizzativa. Inoltre, la possibilità di raccogliere risparmio apre potenzialità molto maggiori di autosufficienza finanziaria e di radicamento sul territorio. In questa prospettiva è importante ricalcare che per costruire COACs solide, sostenibili e solventi non basta una corretta gestione finanziaria (che pure è un requisito indispensabile), ma è fondamentale promuovere una strategia di coinvolgimento dei soci e di rafforzamento del sistema di *governance*.

I dirigenti della Jardín Azuayo sostengono instancabilmente che, nel caso della loro cooperativa, i servizi finanziari sono un pretesto per promuovere un processo di appropriazione, inclusione sociale, democratizzazione delle conoscenze, apprendimento, per mezzo del quale si possa imparare ad analizzare, prendere decisioni ed assumere con solvenza le proprie responsabilità. Il fine ultimo della Cooperativa è stimolare un processo di sviluppo umano che va al di là dell'accesso al credito e del miglioramento delle proprie entrate.

## 7. Conclusioni

Una prima conclusione credo possa essere che, al di là della performance finanziaria della Jardín Azuayo, che pure rappresenta un merito importante e dimostra come la cooperativa abbia saputo sviluppare metodologie, strumenti di gestione e competenze appropriate, la principale lezione di questa esperienza è che la microfinanza può costituire uno strumento di promozione di processi di inclusione e sviluppo umano. Facendo leva sulla necessità di servizi finanziari la cooperativa è riuscita a catalizzare risorse, energie, persone ed a farle confluire in un modello organizzativo in cui possono/devono mettersi in gioco. La microfinanza e le istituzioni finanziarie possono essere uno strumento per investire nelle persone non solo nelle loro attività economiche.

Per raggiungere questo risultato emergono alcuni elementi che sono stati fondamentali:

- il radicamento sul territorio, la conoscenza del tessuto sociale, il rispetto dell'organizzazione esistente ed in un certo senso il trasferimento sull'organizzazione del potere di decisione (ed insieme a questo, il rischio);
- l'intenzionalità che sta dietro alle modalità di relazione della cooperativa con i soci, l'impegno continuo a favore di un maggiore coinvolgimento e l'enfasi posta sulla crescita personale dei soci (formazione, stage, partecipazione ai direttivi locali);
- l'importanza di inserirsi in un tessuto sociale strutturato, in cui, nonostante la migrazione, esistono ancora forti elementi di coesione sociale.

Una seconda conclusione comprende considerazioni rispetto allo sviluppo locale. Le risorse captate dalla cooperativa attraverso le rimesse degli emigrati o i risparmi provenienti dalle eccedenze locali vengono investite nella stessa zona, ponendo un freno, quindi (anche se limitatamente alla copertura della COAC) al drenaggio di risorse abitualmente operato dalle banche commerciali. In questo modo aumentano le risorse disponibili a livello locale, anche se buona parte delle rimesse viene utilizzata per finanziare il consumo e non attività produttive. Dunque, una COAC può svolgere una funzione importante nel razionalizzare ed ottimizzare l'uso delle risorse in un territorio e può, effettivamente, canalizzare le rimesse che arrivano dall'estero nel mercato finanziario locale. In questa prospettiva la cooperativa si converte in un attore locale importante, come si evince anche dai risultati dello studio di posizionamento realizzato nel mese di marzo 2008. Da questo punto di vista, la relazione che una COAC riesce ad instaurare con i propri soci è fondamentale. Nei precedenti capitoli si menziona che il 44% dei soci ha acceduto ad un credito almeno una volta; questo vuol dire che il 56% dei soci (più della metà) usufruisce solo dei servizi di risparmio (o dei servizi collaterali, che però hanno una copertura limitata) e, dunque, rimane nella cooperativa in virtù di una relazione di fiducia. Credo che questo elemento dia ad una istituzione finanziaria una rilevanza significativa ed apra la possibilità di convertirsi in un punto di riferimento per lo sviluppo locale.

## Abbreviazioni usate nel testo

BCE	Banco central del Ecuador
BDH	Bono de Desarrollo Humano
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CECCA	Centro de Capacitación Campesina del Azuay
COAC	Cooperativa de Ahorro y Crédito
EDUCOPE	Centro de Educación al Cooperativismo
FINANCOP	Cooperativa di servizi Finanziari cooperativi - COAC di 2° livello
JA	COAC Jardín Azuayo
MIES	Ministero di Inclusione Economica e Sociale
MIS	Management Information System
ONG	Organizzazione Non Governativa
PEA	Popolazione Economicamente Attiva
PIL	Prodotto Interno Lordo
PSNM	Programa del Sistema nacional de Microfinanzas
RETALE	Programa de Rescate del talento Ecuatoriano
RFR	Red Financiera Rural
RTC	Red Transaccional Cooperativa
SBS	Superintendencia de Bancos y Seguros
SIISE	Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador
UCACSUR	Unión de Cooperativas de Ahorro y Credito del Sur

## Bibliografia e siti web consultati

- La Cooperativa Jardín Azuayo en la Región Sur, Documento di capitalizzazione. Enrique Orellana. Gennaio 2009,
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Plan Estratégico 2009-2013. Maggio-dicembre 2008
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Balance Social 2002-2008. Maggio 2008
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Análisis de posicionamiento. Documento de trabajo. Maggio 2008
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias, anni 2006-2007-2008.
- Informe de calificación de la Cooperativa Jardín Azuayo, Microfinanza srl. Dicembre 2008
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Nacional
- Ley de Cooperativas
- Constitución de la Republica del Ecuador. 2008
- Red Financiera Rural, Boletín Microfinanciero Anual 2008
- Banco Central del Ecuador, Informe de evolución de las remesas. Anual 2008. Sul sito web: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Banco Central del Ecuador, Evolución de la economía ecuatoriana, informe 2008. Sul sito web: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Banco Central del Ecuador, Cifras económicas del Ecuador, Febbraio 2009. Sul sito web: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Sistema Integrato di Indicatori Sociali dell'Ecuador, SIISE, versione 4.2.



## Lezioni Apprese dall'analisi di

### Prizma (Bosnia Erzegovina), Prestanic (Nicaragua) e Jardín Azuayo (Ecuador)

Nel realizzare i tre casi studio si è cercato di impostare una metodologia di lavoro che, evidenziando gli aspetti salienti delle Istituzioni di Microfinanza, avrebbe permesso di conoscerle meglio e di individuarne punti di forza e debolezza: evoluzione, organizzazione, operazioni e sviluppo dei prodotti/servizi offerti, finanziamenti e portafoglio, capacità di fare rete ed advocacy. Il tutto inquadrato nel contesto macroeconomico e finanziario nel quale si collocano le Istituzioni che, come si è detto, ne influenza fortemente lo sviluppo (dalla legislazione e sistema economico, alla cultura finanziaria, ecc) e nel settore della microfinanza nel paese.

I contesti esaminati sono tra loro molto differenti, e ciò ha fatto sì che le Istituzioni di Microfinanza analizzate abbiano vissuto evoluzioni diverse.

Ne è un caso evidente la Bosnia Erzegovina, caratterizzata da un'economia in transizione e ricostruzione, dove il periodo postbellico ha visto il concentrarsi di assistenza tecnica e expertise molto qualificate, e ingenti fondi destinati anche alla microfinanza. Le risorse finanziarie e, soprattutto, il valido know - how trasferito in questo paese hanno permesso il rapido sviluppo della microfinanza e l'affermarsi di istituzioni oggi riconosciute a livello internazionale.

All'estremo opposto troviamo un settore finanziario come quello dell'Ecuador, che ha visto lo sviluppo prevalentemente endogeno del settore cooperativo, cresciuto negli ultimi anni (in particolare dopo la crisi del sistema finanziario di fine anni '90) ad un tasso superiore a quello del sistema in generale.

I tre casi studio hanno però in comune alcune caratteristiche molto importanti. Prima tra tutte, ciascuna delle tre istituzioni ha saputo affermarsi, con modalità proprie, in mercati ad elevata competitività.

Inoltre, le organizzazioni analizzate sono accomunate dall'essere emerse come entità finanziarie dedicate e, nel tempo, sottoposte alla legislazione vigente, dall'evoluzione di iniziative di sviluppo locale integrate.

Si tratta di istituzioni che hanno raggiunto vaste aree di intervento (nazionale nel caso di Bosnia Erzegovina e Nicaragua, regionale nel caso dell'Ecuador). Inoltre, nel caso di Bosnia Erzegovina e Nicaragua, le istituzioni, pur riconoscendo l'importanza di offrire vari servizi finanziari, sono limitate dall'attuale legislazione nazionale alla sola offerta di credito.

Si evidenzia che, al di là delle specificità contestuali, i tre casi di successo sono accomunati dalla capacità di aver colto, partendo da esperienze locali, opportunità importanti del contesto di azione che sono divenute chiavi di successo del loro consolidamento ed evoluzione.

Altro elemento accomunante le istituzioni è l'attenzione data alla ricaduta sociale del loro intervento.

L'analisi dei tre casi ha reso possibile l'individuazione di alcune buone pratiche potenzialmente replicabili in altri contesti, che possono peraltro diventare uno spunto di lavoro per chi si trova a scegliere un partner nella microfinanza come finanziatore o nell'ambito del supporto tecnico diretto di iniziative di lotta alla povertà.

Tra le lezioni apprese, un primo elemento di successo viene visto nell'aver definito in modo chiaro la mission delle organizzazioni e successivamente a ciò, sulla sua base, aver orientato lo sviluppo delle stesse, dandosi degli strumenti di controllo e verifica interni.

In questo modo si è cercato di ancorare la mission e il target dichiarato e di caratterizzare l'evoluzione dell'Istituzione di Microfinanza.

Fin dai suoi esordi, la riattivazione e lo sviluppo dell'economia locale è stato il principale obiettivo di Jardín Azuayo così come il rafforzamento del capitale umano una delle principali linee strategiche.

Prizma e Prestanic, si sono rese presto indipendenti dalle ONG entro le quali sono nate, per adempiere alla propria mission con maggiori strumenti (organizzativi, giuridici, gestionali) e risorse adeguate.

Ne è un chiaro esempio Prizma che, creata come progetto di ONG nel 1997, già nel 2001 si registra come organizzazione di microcredito. La mission di Prizma richiama il gruppo target (donne povere e le loro famiglie), l'impatto sulla vita del proprio target (miglioramento del benessere) attraverso determinati strumenti (accesso di lungo periodo a servizi finanziari di qualità).

Per rendere concreta una tale mission Prizma si è concentrata sulla ricerca di strumenti che permettessero di misurare l'impatto, l'outreach e il miglioramento della qualità dei servizi e della performance dell'organizzazione, legando saldamente performance sociale (approfondimento dell'outreach tra le fasce più povere della popolazione femminile) e performance finanziaria (sostenibilità operativa e finanziaria, efficacia ed efficienza dei prodotti offerti).

Questo approccio discende dalla convinzione che la performance finanziaria debba essere strettamente legata alle finalità sociali dell'istituzione. In effetti, se questo legame è dato per assunto in una visione della microfinanza come strumento di lotta alla povertà, l'affermarsi della sostenibilità finanziaria come meta primaria dell'industria pone il problema di monitorare in parallelo il raggiungimento degli obiettivi sociali inizialmente posti.

Per servire i poveri, e quindi ampliare e approfondire l'outreach, è necessario un intervento di lungo periodo, perchè la povertà non può essere sradicata con pochi cicli di credito e perchè le cause della povertà e dell'esclusione finanziaria sono profonde. Per incidere su queste cause è quindi necessario mettere in piedi organizzazioni forti, capaci di svilupparsi nel tempo rispondendo a sfide interne ed esterne, in grado di essere autosufficienti sul piano operativo e finanziario, senza dipendere da sussidi e donazioni. Ma la storia degli ultimi anni ci insegna che non si può dare per scontato il raggiungimento degli obiettivi sociali semplicemente garantendo la sostenibilità dei servizi finanziari.

Dai casi studiati è evidente come una struttura organizzativa efficiente e l'introduzione di strumenti di gestione integrati tra loro, volti a migliorare l'efficacia complessiva dell'organizzazione, siano importanti elementi di successo.

Per quanto riguarda la struttura organizzativa, diverse sono le soluzioni adottate, accomunate da un flusso di informazioni rapido e regolare e su un sistema di governance e controlli efficienti, con responsabilità precise per ciascuna funzione. Prestanic ha puntato su una struttura organizzativa snella, affidando a due direttori regionali la supervisione del portafoglio dell'organizzazione. I due direttori ne sono direttamente responsabili e facilitano la risoluzione di eventuali problemi.

Mentre nel caso di Prizma e Jardín Azuayo si è puntato su una struttura altamente decentrata. Per facilitare un reale decentramento delle funzioni Prizma ha proceduto alla responsabilizzazione dello staff delle sedi filiali anche attraverso il sistema di incentivi e il sistema di comunicazione interna. Jardín Azuayo ha rafforzato il crescente livello di decentramento attraverso un nuovo sistema di supervisione e comunicazione organizzato per zone, al cui capo è posto un coordinatore. Dall'altra parte, per la natura stessa della sua conformazione e struttura di proprietà, Jardín Azuayo è attenta a valorizzare il potere decisionale delle istanze locali che ne costituiscono la base e i vantaggi derivanti da una gestione di prossimità.

Sul piano gestionale, le istituzioni analizzate nei tre casi studio hanno sviluppato diversi strumenti per rispondere ad analoghe esigenze.

Primo tra questi è il Software di Gestione dell'Informazione (SIG), per la gestione del portafoglio e della contabilità. La necessità di elaborare SIG più sofisticati è conseguenza del crescere della dimensione istituzionale e del volume delle operazioni. I software adottati permettono di elaborare un elevato numero di informazioni, producendo in maniera automatica o semi-automatica rapporti per monitoraggi interni e esterni (es. rivolti agli enti finanziatori, regolatori, etc.). L'adozione e la transizione ad un nuovo software è generalmente una fase delicata del funzionamento dell'istituzione e del flusso comunicativo (v. per Prestanic, passaggio da SMIPRE a SAF).

Un utilizzo particolarmente efficace del SIG si ha nel caso di Prizma che dispone di un sistema integrato e arricchito da altri strumenti adottati dall'organizzazione (v. poverty score card ed exit monitoring system).

Lo sviluppo di un sistema integrato garantisce una gestione dei dati più chiara ed efficace, poichè in un unico strumento si trovano i dati raccolti sotto diverse forme, si evita la duplicazione della raccolta di alcune informazioni, si limita il rischio di errori e, non da ultimo, combinando le diverse variabili, si possono elaborare report più completi.

Il disporre di un SIG adeguato è più generalmente riconducibile alla centralità di un sistema di comunicazione interna efficace, che permette l'aggiornamento e rapida condivisione circa le decisioni strategiche, migliora la trasparenza interna ed è essenziale in un processo di decentramento gestionale, favorendo l'acquisizione di una visione comune.

Il caso di Prizma mostra il miglioramento dell'efficienza dato dalla creazione di una rete intranet per facilitare il flusso di comunicazioni e la condivisione di documenti. In proposito, si rileva come difficoltà nella creazione di infrastrutture informatiche possa rallentare simili processi, come nel caso di Jardín Azuayo. Nel caso della cooperativa dell'Ecuador, il lavoro partecipativo e l'organizzazione per zona è essenziale nel flusso delle comunicazioni interne e nella costruzione di un senso di appartenenza e cultura comune del personale così come dei soci.

Un altro elemento importante che rende i casi analizzati in questo studio delle esperienze di successo è l'investimento sulle risorse umane. In situazioni di asimmetria informativa come è spesso il caso dei clienti della microfinanza il rapporto che si stabilisce tra l'addetto al credito e il cliente è fondamentale. A tal fine è importante che lo staff che ha direttamente contatto coi clienti sia adeguatamente formato e motivato a svolgere bene il proprio compito.

Investire sulle risorse umane permette, inoltre, di migliorare l'efficienza e l'efficacia operativa dell'organizzazione.

Nei casi studio analizzati le organizzazioni hanno cercato di attivare dei meccanismi di formazione permanente rivolti al personale. Nel caso di Prestanic, si sta inoltre progettando una piattaforma di e-learning per garantire la continuità della formazione.

Altro strumento utilizzato per motivare il personale è il sistema di incentivi che, nelle sue diverse forme, è tanto più efficace quanto più crea un legame chiaro e comprensibile tra performance individuale e obiettivi attesi a livello istituzionale, adattandosi in modo flessibile.

Il successo ottenuto nella gestione del personale è cruciale e attestato nei casi in esame, da stakeholders interni (Prestanic, indagine tra gli impiegati) ed esterni (Prizma, riconoscimento tra i 50 datori di lavoro più attraenti della Bosnia Erzegovina).

L'investimento nelle risorse umane fa sì che in un caso (Prizma) il know-how acquisito dal gruppo manageriale sia oramai tale che la stessa organizzazione offre servizi di consulenza e formazione ad altre organizzazioni internazionali presenti nel paese, che si occupano di povertà e sviluppo.

Le organizzazioni analizzate nei casi studio si sono inoltre dotate di propri sistemi di scoring.

Per analizzare il rischio clienti sia Prestanic che Prizma si sono dotate di un sistema di punteggio, combinato con i dati della Centrale di Rischio Nazionale, avvicinandosi così a una pratica molto diffusa in Europa.

Prizma ha inoltre sviluppato una poverty score card, un sistema innovativo finalizzato a individuare i cambiamenti del livello di povertà dei clienti nel corso dei diversi cicli di credito.

La questione della valutazione dell'impatto della microfinanza è aperta da tempo. Già nel 2000, infatti, si è iniziato a porre l'attenzione sulla necessità di individuare chi è servito dalla microfinanza (Morduch, "Microfinance Schism") mettendo in dubbio l'assunto che se un'Istituzione di Microfinanza segue i principi del good banking riuscirà anche ad alleviare la povertà.

Per misurare la profondità dell'outreach di un'organizzazione (e quindi comprendere quanto sono poveri i clienti serviti), l'indicatore maggiormente utilizzato è l'ammontare del credito medio erogato, secondo il presupposto che tanto più l'ammontare è ridotto, tanto più poveri sono i clienti che vi fanno ricorso. Sono altresì riconosciute l'approssimatività (Hatch & Frederick, 1998) e l'inesattezza (Dunford 2002) di questo indicatore. Si è cercato anche di approfondire i diversi aspetti dell'ammontare di credito medio (Schreiner, "Aspects of Loan Size") per renderlo un migliore indicatore della profondità dell'outreach.

La questione però resta aperta, mentre è chiaro che la povertà è un fenomeno multidimensionale, difficile da catturare con un indicatore che, per non gravare troppo l'organizzazione, dovrebbe anche essere facile da registrare, non time-costing pur restando consistente.

Il sistema della poverty score card, che associa su base statistica alcuni semplici indicatori correlati al livello di povertà in un determinato contesto, si va affermando come efficiente elemento di monitoraggio della performance sociale delle istituzioni. Dal 2005 è stato elaborato per Prizma un sistema di 7 indicatori la cui rilevazione non è costosa, in grado di registrare il livello di povertà di una famiglia e il suo evolversi nel tempo.

Gli indicatori utilizzati non sono legati al reddito e vengono registrati attraverso le consuete interviste che gli addetti al credito effettuano ai clienti (nuovi o per ogni successivo ciclo di credito). Prizma utilizza due gruppi di indicatori: il primo gruppo include il livello di educazione, la residenza e le dimensioni della famiglia, questi indicatori sono fissi, non varieranno cioè con il cambiare dello status di povertà, ma indicano il rischio povertà di una famiglia; il secondo gruppo permette di misurare i cambiamenti dello status di povertà (possesso di un lettore CD o di un'autovettura e consumo di carne e dolci settimanale, definiti indicatori altamente correlati alla povertà nel contesto della Bosnia Erzegovina).

Questo strumento facilita l'individuazione del target (sulla base del criterio di livello di povertà) e lo sviluppo delle strategie più efficaci per raggiungerlo. La conoscenza più approfondita del target di clienti stimola, infatti, l'innovazione e l'offerta di servizi migliori, consente un miglior posizionamento strategico e favorisce una maggiore trasparenza dell'utilizzo dei fondi pubblici.

Un numero crescente di paesi dispongono ormai di poverty score card, adottate per il monitoraggio della performance sociale dalle Istituzioni di Microfinanza. Molte istituzioni, hanno poi sviluppato sistemi endogeni di monitoraggio da integrare nel normale sistema di raccolta delle informazioni sui propri clienti (è il caso di Prestanic, che si sottoporrà a breve anche ad una valutazione della performance sociale).

Come si è avuto modo di sottolineare le organizzazioni analizzate lavorano in contesti molto competitivi, dove i concorrenti non sono solo le altre intermediarie di microfinanza ma anche le istituzioni finanziarie tradizionali che attuano strategie di down-scaling.

In questi contesti le organizzazioni analizzate sono riuscite ad emergere non solo per l'attenzione a un'efficiente struttura organizzativa e gestionale, arrivando velocemente alla sostenibilità finanziaria, ma anche per la centralità data ai clienti.

Emblematico è il caso della struttura cooperativa di Jardín Azuayo in cui la centralità del socio coinvolge i processi decisionali e di governance dell'istituzione.

Le metodologie di credito adottate sono adeguate al contesto ed è continua la ricerca di innovazione finalizzata al miglioramento del servizio rivolto ai diversi segmenti della clientela e al raggiungimento efficiente di fasce a minore incidenza della concorrenza. Queste includono le fasce a più basso reddito e le aree rurali.

Nel caso di Prestanic si è lanciata l'iniziativa pilota di bancos comunales rivolta alla popolazione più povera, in particolare femminile. L'idea è quella di avvicinarsi agli strati più poveri nelle aree rurali, dando nuove opportunità produttive in un'ottica di integrazione delle comunità locali e di sviluppo della partecipazione sociale. Si prevede di integrare questa modalità di credito anche con servizi non finanziari offerti in stretta collaborazione da organizzazioni terze.

Prizma invece attua la propria strategia di down market erogando crediti di importo molto ridotto (il credito medio erogato equivale al 25% del reddito medio pro capite nazionale) e ha lanciato nuovi prodotti rivolti alla popolazione più povera. Ad esempio, nell'estate del 2008, ha lanciato un'iniziativa volta all'erogazione di crediti molto piccoli, a breve termine, dietro la presentazione di garanzie minimali e senza l'applicazione di un tasso di interesse. Finalità dell'iniziativa era raggiungere nuovi potenziali clienti e familiarizzarli ai meccanismi del credito.

Prizma inoltre eroga crediti e accetta i rimborsi in contanti; il cliente così non deve sostenere le spese di apertura di un conto corrente bancario. Anche questa accortezza si è rivelata vantaggiosa per venire incontro ai bisogni dei clienti più poveri.

Jardín Azuayo ha sviluppato un sistema di messaggia SMS che permette di comunicare con i soci sia sull'utilizzo dei servizi (v. stato del rimborso del credito, estratto-conto, etc.) sia sulle comunicazioni più generali della vita cooperativa (v. incontri e assemblee). Jardín Azuayo ha sviluppato, sulla base di un rilevamento di bisogni dei soci (58% dei soci ha familiari all'estero), un sistema di rimesse particolarmente efficace e in grado di raggiungere i soci fino nelle aree rurali della regione, grazie alla rete di casse che costituiscono la cooperativa.

Lo sviluppo dei prodotti in contesti molto competitivi diventa così fondamentale, perchè permette di raggiungere nuovi clienti e di fidelizzarli.

L'attenzione che le Istituzioni di microfinanza analizzate pongono su questo aspetto ne è una chiara prova. Infatti, i nuovi prodotti vengono generalmente lanciati sul mercato a seguito di analisi di mercato, gruppi di lavoro, indagini sulle motivazioni che spingono i clienti ad abbandonare un'istituzione (drop-out). Queste analisi sono essenziali per conoscere meglio il mercato (la concorrenza e i bisogni dei clienti) e per evolversi rapidamente in un contesto stimolato non solo dal settore finanziario nazionale (in Nicaragua la campagna nazionale per il giusto debito ha ripercussioni anche sul mercato della microfinanza) e internazionale (tutti gli operatori intervistati attendono le conseguenze della crisi finanziaria scoppiata negli USA nell'estate del 2008).

I prodotti spesso vengono lanciati con iniziative pilota, monitorate per verificarne l'adeguatezza ai bisogni dei clienti, la rischiosità e la redditività, oppure attraverso cambiamenti graduali e discreti di prodotti già sul mercato. Ad esempio, Prizma osservando che i clienti detraevano una parte del credito dall'attività di destinazione per coprire alcune spese del nucleo familiare, ha lanciato il credito per i cosiddetti "bisogni di base", cercando in questo modo di far maggior chiarezza nel portafoglio dei crediti erogati.

Elemento di successo è non solo lo sviluppo, ma anche l'affiancamento al credito di altri servizi finanziari e non, che non potendo essere erogati direttamente possono essere offerti grazie a collaborazioni con organizzazioni terze (Prestanic), creando delle importanti sinergie che favoriscono un approccio più articolato al raggiungimento degli obiettivi sociali delle istituzioni. Delle istituzioni analizzate, la sola Jardín Azuayo è giuridicamente abilitata ad offrire servizi finanziari altri dal credito (v. risparmio e rimesse), che assumono grande valore e sono spesso associati all'accesso al credito.

Con l'aumentare del livello di complessità delle operazioni e del livello di decentramento, essenziale e parallelo all'incremento dell'efficienza diviene lo sviluppo di un sistema di controllo interno.

Inoltre le Istituzioni di microfinanza si rivolgono a un audit esterno e, in misura crescente, a un'agenzia di rating.

Queste verifiche esterne sono un importante momento di verifica interno e un biglietto da visita per presentarsi a stakeholders esterni.

La credibilità delle Istituzioni analizzate è attestata dalla capacità di attirare fondi esterni da investitori commerciali (caratterizzati in alcuni casi da un'attenzione agli aspetti sociali) e, nel caso di Jardín Azuayo, di raccogliere risparmio pubblico.

Va comunque sottolineato che in interventi di lotta alla povertà la microfinanza è solo uno degli strumenti che si possono utilizzare. Sono, infatti, necessarie diverse componenti affinché i poveri possano sollevarsi da una condizione di deprivazione. Il credito è solamente una di queste, una componente importante, certo, ma probabilmente non la più importante (Gonzalez-Vega, 1998b).

I servizi finanziari giocano un ruolo critico nell'agevolare il lavoro delle forze che promuovono lo sviluppo, sono però necessarie altre componenti esterne al sistema finanziario. Un quadro politico e macroeconomico relativamente stabili, un sistema giuridico affidabile insieme con un impianto infrastrutturale efficiente, sono alcune delle condizioni necessarie affinché la microfinanza possa svolgere il suo ruolo.

Volendo riassumere sinteticamente gli insegnamenti fin qui appresi riguardo alle relazioni che esistono tra finanza, povertà e sviluppo, si può affermare che:

- data la centralità dei servizi finanziari, è bene considerare che le componenti non finanziarie e i servizi di intermediazione sociale hanno spesso un ruolo rilevante, soprattutto per le fasce più povere della popolazione;
- oltre alla possibilità di prendere a credito, è importante mantenere una relazione creditizia che sia flessibile, affidabile e duratura nel tempo;
- il credito, su cui spesso si focalizza l'attenzione delle istituzioni, è certo importante, ma può essere di maggior rilievo la possibilità di accedere ai servizi di risparmio o di assicurazione;
- conseguentemente, si necessita di intermediari finanziari sostenibili, efficienti, redditizi e ben gestiti, con i quali poter instaurare relazioni durevoli.

La determinazione di una chiara struttura di governance, così come la definizione dell'assetto organizzativo e di un appropriato sistema di incentivi sono elementi fondamentali per il rafforzamento delle istituzioni di MF. È altrettanto fondamentale lo sviluppo di tecnologie idonee a fornire servizi nel lungo periodo, in modo sostenibile, producendo "effetti" positivi (Gonzalez-Vega, 1998a), basandosi sulle caratteristiche dell'ambiente esterno e dei clienti.

Dati gli sviluppi e le evoluzioni caratterizzanti il mercato della microfinanza dagli anni '90 ad oggi, si delinea per le istituzioni un triplice obiettivo: un'offerta nel lungo periodo indipendente da sussidi esterni (sostenibilità finanziaria); la capacità di raggiungere le fasce più povere della popolazione (approfondimento dell'outreach); un impatto positivo derivante dal programma considerato (per esempio in termini di crescita economica o di alleviamento della povertà)<sup>55</sup>.

Elementi di successo in pillole:

- mission chiara e definita, intesa come bussola per lo sviluppo dell'Istituzione di microfinanza e utilizzata come uno strumento verificabile, concreto e condiviso;
- gestione che mira a rendere l'istituzione un intermediario finanziario efficiente, profittevole e con un buon sistema di governance e gestione;
- investimento sulle risorse umane, adeguatamente formate e motivate;
- efficiente e adeguato sistema di gestione dell'informazione e flussi comunicativi;
- sviluppo di prodotti adeguati ai bisogni del target dei clienti e capacità di innovazione metodologica e tecnologica (centrale per operare in ambito rurale);
- efficacia e trasparenza dei sistemi di controllo interno;
- definizione e messa in atto di strumenti di verifica per gestire la performance sociale dell'istituzione;
- strumenti di controllo (audit) e valutazione (rating) esterna, in un'ottica di trasparenza e presentazione agli stakeholder esterni.

<sup>55</sup> Si vedano in proposito M.Zelle e R. Meyer (2002)

Finito di stampare nel mese di luglio 2009  
Litograf Editor s.r.l.  
Città di Castello (PG)



