

## DIAGNOSTICO ISTITUZIONALE

**ACAF, Italia**

**Giugno 2013**

### Obiettivi

*L'obiettivo del diagnostico istituzionale è di eseguire un'analisi dettagliata dell'istituzione, focalizzata in particolare sugli aspetti organizzativi e operativi. L'obiettivo specifico è la valutazione del livello di sviluppo raggiunto dall'istituzione di microfinanza (IMF) e l'identificazione dei principali punti interni di forza e di debolezza, come anche quello di evidenziare le opportunità e le aree di miglioramento per l'istituzione.*

### Risultato atteso

*Il risultato di questo lavoro è uno strumento operativo in grado di aiutare il management, gli organi di controllo (governance) e gli stakeholder a rafforzare la capacità istituzionale e a migliorare strategie, procedure, pratiche e strumenti.*



*Il presente Institutional Diagnostic di ACAF Italia è stato condotto nel quadro dell'Iniziativa di Assistenza Tecnica **JASMINE**. L'Iniziativa JASMINE è finanziata dalla **Commissione Europea** – Direzione Generale per la Politica Regionale ed è amministrata dal **Fondo Europeo di Investimento**.*

### MF Rating HQ

Via Rigola 7  
20159 Milan – Italy  
Tel: +39-02-3656.5019  
[info@microfinanzarating.com](mailto:info@microfinanzarating.com)

[www.microfinanzarating.com](http://www.microfinanzarating.com)

### ACAF Italy

Patricia Rodriguez Pulido : [pat.pulido@gmail.com](mailto:pat.pulido@gmail.com)  
Via Sant'Anselmo 32 Turin-Italy  
Tel: 39-3465151491  
[www.acafitalia.it](http://www.acafitalia.it)

# INDICE DEI CONTENUTI

---

---

<b>1. BREVE PRESENTAZIONE ISTITUZIONALE</b>	<b>3</b>
<b>2. PUNTI CHIAVE PER AREA ANALIZZATA</b>	<b>5</b>
<b>3. AREE ANALIZZATE</b>	<b>8</b>
3.1. PROPRIETÀ, GOVERNANCE E TOP MANAGEMENT	9
3.2. PIANIFICAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA	11
3.3. ORGANIGRAMMA E RISORSE UMANE (RU)	13
3.4. GESTIONALE E SISTEMI INFORMATIVI	15
3.5. MERCATO E PRODOTTI	18
3.6. PROCESSI DI CREDITO E GESTIONE DEL RISCHIO DI CREDITO	20
3.7. GESTIONE E STRUTTURA FINANZIARIA, RISULTATI	22
3.8. GESTIONE DEL RISCHIO, CONTROLLO INTERNO E AUDIT INTERNO	23
3.9. PERFORMANCE SOCIALE E RESPONSABILITÀ SOCIALE	24
<b>ALLEGATO 1: DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI</b>	<b>27</b>

## 1. Breve presentazione istituzionale

Nome completo	ACAF-Italia
Forma giuridica	ONG registrata come Associazione Sociale
Anno di avvio dell'attività	04/10/2012
Proprietà legale	ONG
Reti di riferimento	RITMI (Rete Italiana di Microfinanza) and EFIN (European Financial Inclusion Network)
Società di revisione contabile	-
Società di rating	-
Regulator / supervisor	-

### Origini <sup>1</sup>

ACAF Italia è un'organizzazione no profit registrata come Associazione di promozione Sociale creata ad Ottobre del 2012 con sede a Torino. L'Associazione fa parte anche di ACAF Spagna (*Asociacion de Comunidades Autofinanciadas*), è membro della Rete Italiana della Microfinanza (RITMI) e della Rete Europea per l'Inclusione Finanziaria (EFIN). La metodologia di ACAF Italia si basa su un approccio di microfinanza comunitaria autogestita, con l'obiettivo di fornire la metodologia<sup>2</sup> stessa a gruppi organizzati (chiamati comunità autofinanziate o gruppi di risparmio solidale) e formarli nell'autogestione finanziaria. Al momento l'Associazione sta lavorando con una comunità di Roma composta da giovani, una di Napoli composta da immigrati e una di Torino composta da persone con disordini mentali.

### Piani Futuri

La strategia di ACAF Italia è di contribuire allo sviluppo sociale ed economico del paese attraverso la promozione della metodologia delle comunità autogestite. L'Associazione vuole creare circa 100 comunità autogestite (con circa 1000 beneficiari) in 4 regioni entro il 2015 e arrivare a gestire un budget di 300,000 Euro. La strategia base (sia per il finanziamento che per l'espansione) si basa sulla ricerca di collaborazioni con partner strategici sul territorio (nord, centro o sud Italia) e sull'identificazione di luoghi adeguati per la creazione di nuovi gruppi tra le diverse comunità e i settori della popolazione.

ACAF Italia deve ancora formalizzare pienamente la sua presenza in Italia e in particolare deve identificare quale sia la forma giuridica più adatta nel rispetto del quadro normativo italiano, aprire una sede e definire ruoli e funzioni dei diversi collaboratori.

Allo stesso tempo la strategia cita tra gli obiettivi l'aumento del numero di personale, il dibattito sulle comunità autogestite, sul risparmio, la povertà, l'educazione finanziaria, la costruzione di un patrimonio e l'inclusione sociale e finanziaria a livello nazionale e internazionale attraverso dibattiti, conferenze, seminari.

### Fabbisogno

finanziario (Euro)

	2013	2014	2015
Nr di Comunità Autogestite	10	30	100
Fabb. di capitale: Capitale P.	na	na	na
Costi operativi	35,175	100,065	162,015

### Contesto esterno

**Il recupero del paese a seguito della crisi finanziaria internazionale è ancora messa a dura prova da una crescita stagnante, una paralisi politica e la paura degli investitori a fronte del deficit accumulato negli anni.** Il deficit pubblico ammonta a circa il 120% del GDP e il governo spende circa il 16% del budget per pagarne gli interessi. Il GDP ha registrato un -2.4% nel 2012 e le previsioni per il 2013 sono ancora negative con un'ulteriore ribasso di -1.5% (torna leggermente positivo di 0.5% in 2014)<sup>3</sup>. Nel corso dell'ultimo decennio (2001-2011), l'economia italiana è rimasta ferma (crescita del PIL dello 0,4%), attestandosi al di sotto della media EU27, EU25 e EU15<sup>4</sup>. L'inflazione ha ulteriormente rallentato la crescita: a settembre 2012 ha registrato un incremento tendenziale del 2,6%, a fronte del 3% del 2011. In termini generali, l'economia italiana, con una

<sup>1</sup> ANNESSO 1: Organigramma.

<sup>2</sup> La metodologia è stata sviluppata da Jean Claude Rodriguez-Ferrera.

<sup>3</sup> World Economic Outlook

<sup>4</sup> Real GDP growth rate - volume (tec00115) Fonte Eurostat, 2012,

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00115&plugin=1>

domanda interna stagnante, viene trainata prevalentemente dalle esportazioni, le quali tuttavia hanno risentito dell'indebolimento del ciclo economico internazionale. La domanda interna è ancora troppo debole. Secondo il Rapporto **Human Development Index** 2012, l'Italia con un punteggio di 0,881 (laddove 0,889 è la media ottenuta dai paesi più sviluppati) si posiziona 25° su un totale di 187 paesi nel mondo.

Nonostante sia classificato come paese ad alto tenore di vita, l'Italia si posiziona come fanalino di coda tra i paesi più sviluppati. Il tasso di disoccupazione ad Aprile 2013 è cresciuto al 12% (+1,3% in un anno<sup>5</sup>) e l'incidenza della povertà sta seguendo la stessa rapida traiettoria crescente.

Secondo la Banca d'Italia, alla fine del 2011, il **sistema bancario italiano** si compone di 740 banche, 20 in meno rispetto all'anno precedente, che operano attraverso una rete di oltre 33.607 sportelli, al quale si aggiungono 1.300 **istituti finanziari** non bancari, il cui numero è diminuito del 30% nel corso del 2012. Nonostante l'elevato numero di istituti, il livello di concentrazione del mercato è alto e il 48,9% degli attivi dell'intero sistema bancario sono detenuti dai cinque maggiori gruppi bancari del Paese.

**Il settore italiano della micro finanza** è ancora sottosviluppato rispetto agli altri paesi europei, con pochi attori presenti sul territorio nazionale. Il settore ha una forma multidimensionale con molteplici attori: banche, istituzioni finanziarie non bancarie, confidi<sup>6</sup> e progetti locali (che sostanzialmente promuovono programmi di microcredito a condizioni agevolate). Ciò nonostante la gran maggioranza degli attori che abbiamo appena citato non si considerano direttamente coinvolti in attività di micro finanza. Nonostante apparentemente interessate al processo di *downscaling* le banche commerciali coprono ancora una porzione molto piccola di mercato.

**La Banca d'Italia supervision le banche e gli altri intermediari finanziari.** Sovrintende una gestione solida e prudente, una generale stabilità, efficienza e competitività del sistema finanziario e il rispetto con la normativa sugli accantonamenti perdite su crediti. C'è anche una normativa secondaria con l'obiettivo di gestire le attività degli intermediari finanziari e monitorare le loro attività per rilevare in tempo e limitare l'esposizione al rischio e l'instabilità. Solo con il Decreto Legislativo n.141 del 13 Agosto 2010 vengono introdotte delle norme specifiche sul microcredito che vanno a completare il Decreto Legislativo n.385 del 1993 (il cosiddetto Testo Unico in Materia Bancaria). Il nuovo quadro normativo, non ancora implementato, intende rivolgersi nello specifico alle istituzioni di micro finanza, definendo in maniera più chiara il loro fine, attività e obiettivi rispetto ad altre istituzioni finanziarie non bancarie. La normativa definisce beneficiari di microcredito tutti gli imprenditori, persone legali o cooperative che svolgono un'attività economica; i prestiti non possono superare i 25.000 Euro e non possono essere garantiti da ipoteca. Gran parte del portafoglio deve essere dedicato da prestiti alla microimpresa. Le istituzioni che prestano devono monitorare attivamente i prestiti durante tutta la durata dello stesso. Le attività di microcredito sono consentite solo per quelle istituzioni registrate in uno specifico registro (come normato nell'Art. 113, ugualmente modificato dal Decreto legislativo 141/2010).

---

<sup>5</sup> <http://www.istat.it/it/archivio/73714>

<sup>6</sup> Entità no-profit che agiscono come garanti per i prestiti erogati ai loro membri.

## 2. Punti chiave per area analizzata

Il presente capitolo mette in evidenza le **caratteristiche fondamentali, in termini di punti di forza e di debolezza, come istituzione di microfinanza (IMF), caratteristiche** identificate durante l'analisi on-site e off-site. I punti forti/positivi sono evidenziati con ↑, quelli deboli/negativi con ↓.

La **rilevanza attribuita a ciascuna area di analisi** dipende dall'**area stessa** – valutata con riferimento alla forma giuridica dell'istituzione, alla sua maturità/livello di sviluppo, al contesto esterno considerato – e dall'**ordine di priorità generale attribuito ai punti deboli identificati e/o all'area di miglioramento**.

In questa parte della relazione si indicano, inoltre, le **principali osservazioni di guidance**. Nel capitolo 3 si descrivono i dettagli sull'analisi e gli orientamenti.

Area	Rilevanza	Punti chiave	Osservazioni e raccomandazioni
<b>1. Proprietà, Governance e Top Management</b>	↑	Composizione e qualità del CdA	Profili diversificati e buone competenze di microfinanza, associazioni/ONG, women empowerment, attività economiche, village banking, Tontine, etc.
		Direttore con buone competenze	E' necessario mantenere un buon livello di conoscenza anche in futuro con del personale selezionato attentamente e formato in maniera adeguata.
	↓	Quadro normativo appropriato	Identificare la forma giuridica più adeguata per ACAF Italia rispetto al quadro normativo italiano in essere.
		Organo di governo non completamente operativo	Mancanza di procedure interne e politiche per la gestione di potenziali conflitti di interessi o altre situazioni complesse.
<b>2. Pianificazione strategica e operativa</b>	↑	Piano Strategico	Il Piano Strategico 2013-2015 è stato redatto, evidenziando gli obiettivi principali e indicatori da utilizzare per misurarne l'effettivo raggiungimento dei risultati.
	↓	Piano di Business incompleto	Si raccomanda di redarre un Piano di Business completo (parte descrittiva, proiezioni finanziarie, obiettivi specifici, analisi SWOT) in maniera regolare (ogni anno) al fine di poterlo utilizzare come documento formale efficace sia per la presa di decisioni interne che come documento esterno da presentare ad altri stakeholders.
		Mancanza di proiezioni finanziarie aggiornate	Definire una strategia di finanziamento e disegnare una politica per la revisione periodica del Piano di Business e aggiornamento delle proiezioni finanziarie e del fabbisogno finanziario.
		Valutazione del quadro normativo	Effettuare un'analisi del posizionamento rispetto al quadro normativo locale
<b>3. Organigramma e Risorse Umane</b>	↑	Assegnazione di responsabilità	Le principali responsabilità per ciascun collaboratore sono state assegnate
	↓	Formalizzazione delle job descriptions	Formalizzare le caratteristiche chiave delle job descriptions, includendo responsabilità e autorità decisionale per ciascun collaboratore/persona
		Obiettivi per il personale	Divulgare ed includere nel piano strategico degli obiettivi specifici per ciascun collaboratore
		Valutazione dei bisogni formativi	Introdurre una valutazione annuale dei bisogni formativi ed un conseguente piano formativo per nuovi collaboratori

<b>4. Sistema informativi</b>	↑	Piattaforma Winkomun	Strumento importante sia per il lancio e la diffusione della metodologia a livello mondiale ma anche come strumento di gestione interna per i gruppi
		Sicurezza e privacy dei dati adeguatamente garantiti	Password, separazioni di funzioni, sistemi di allerta in essere se non allineati con regole interne
	↓	Capacità di reportistica del gestionale povera e non completamente sfruttata	Costruire un sistema di reportistica e definire degli indicatori affidabili per la raccolta di informazioni quantitative e qualitative relative ai gruppi per un'analisi in dettaglio dell'outreach.
		Piattaforma Winkomun non ancora funzionante	Ad oggi solo 40 gruppi stanno usando la piattaforma. Il lancio ufficiale avverrà ad Ottobre.
<b>5. Mercato e Prodotti</b>	↑	Marketing and extension strategies	Need to be more formalized and complete. Allocating specific role/responsibility for each collaborator
		Set di prodotti adeguato	La metodologia ACAF offre servizi finanziari (prestiti, risparmio) e non-finanziari (educazione finanziaria, coesione sociale, empowerment)
	↓	Formazione sul marketing	Assicurare una formazione adeguata a tutti i volontari e collaboratori, sui prodotti e servizi offerti
		Mancanza di una strategia di comunicazione formalizzata	Preparare delle linee guida sulla promozione delle attività e della metodologia.
<b>6. Processi di Credito e Gestione del Rischio</b>	↑	Linee guida formalizzate	ACAF dispone di linee guida formalizzate per la creazione dei gruppi di risparmio, che evidenziano i 12 principi fondamentali da seguire.
	↓	Mancanza di procedure formalizzate	Introdurre un manuale che descriva nel dettaglio quali sono i principali servizi offerti e formalizzare un set di procedure, politiche e compiti che ciascun collaboratore dovrebbe seguire.
		Diffusione delle buone pratiche	Consolidare un set di buone pratiche per aiutare i gruppi di risparmio a migliorare la loro gestione. Assicurare un'adeguata diffusione delle politiche ai collaboratori e fornire formazione e materiale sulle procedure e sulla metodologia.
<b>7. Struttura e gestione finanziaria</b>	↑	Proiezione dei costi operativi	Esiste una proiezione dei costi operativi del biennio 2013-2015 al fine di finanziare la crescita.
	↓	Analisi delle spese e dei processi per mettere in atto un piano di riduzione della spesa finalizzato ad un miglioramento della sostenibilità operativa dell'associazione	Introdurre un sistema di controllo del budget e monitorare regolarmente voci di budget e laddove necessario rivedere le proiezioni al fine di rispecchiare cambiamenti nel mercato o nelle strategie.
		Strategia di finanziamento	Continuare a gestire relazioni esterne con possibili finanziatori. Garantire una diversificazione minima per evitare eccessiva concentrazione dei finanziamenti.

<b>8. Gestione dei Rischi, Controllo Interno, Audit Interno</b>	↑	Esposizione al rischio	L'attività di ACAF Italia al momento non espone l'associazione a nessun rischio particolare (di credito, di liquidità o finanziario).
	↓	Identificazione del rischio	Si ritiene opportuno stilare una lista di rischi potenziali che potrebbero colpire l'associazione includendo i rischi legali, di reputazione e il rischio paese.
	↓	Non esistono procedure per il controllo interno	Sviluppare e formalizzare una struttura di controllo interno disegnando una metodologia per la supervisione e il controllo incrociato completa (ad es. certificatori ACAF).
<b>9. Performance Sociale e Responsabilità Sociale</b>	↑	Missione Sociale	Definizione della missione chiara ed adeguatamente diffusa nei principali documenti istituzionali.
	↑	Codice etico	ACAF Italia è signataria di diversi codici etici e principi (Smart campaign, SPTF, European Code of Good Conduct, MFT)
	↓	Definizione chiara degli obiettivi sociali	Andrebbero evidenziate parole chiave nella missione per poter rendere più semplice l'individuazione degli obiettivi sociali.
	↓	Misurazione della performance sociale	Si raccomanda di sviluppare uno strumento per la raccolta di informazioni sociali e di conseguenza un'adeguata misurazione della performance sociale rispetto agli obiettivi sociali prefissati.
	↓	Sistemi allineati con la missione sociale	Redigere ed approvare un Manuale di Risorse Umano completo. Preparare un codice etico da far firmare a tutto il personale. Sviluppare strumenti interni per il monitoraggio e la valutazione dell'adeguatezza rispetto ai codici etici di cui l'associazione è firmataria (soprattutto quello relativo alla protezione del cliente).

## 3. Aree analizzate

Nel presente capitolo viene effettuata una valutazione dettagliata delle seguenti aree:

- 3.1 Proprietà, Governance e Top management (Aspetti decisionali e di supervision)**
- 3.2 Pianificazione Strategica e Operativa**
- 3.3 Organigramma e Risorse Umane (RU)**
- 3.4 Gestionale e sistemi informativi**
- 3.5 Mercato e Prodotti**
- 3.6 Processi di credito e gestione del rischio di credito**
- 3.7 Gestione e struttura finanziaria. Performance.**
- 3.8 Gestione del Rischio, Controllo Interno e Audit Interno**
- 3.9 Performance Sociale e Responsabilità Sociale**

Ciascuna area è suddivisa in sottoaree, che vengono sottoposte ad analisi dettagliate per evidenziare eventuali punti di forza e di debolezza. Nelle analisi si tiene conto sia delle buone pratiche riconosciute a livello internazionale, che delle specificità della tipologia istituzionale, del grado di maturità dell'Istituzione specifica e del contesto in cui la stessa opera.

Per ogni sotto-area vengono fornite delle *guidance* remarks, ovvero delle linee guida e raccomandazioni specifiche per orientare il processo miglioramento interno delle capacità operative, organizzative e strategiche dell'istituto.

Le raccomandazioni specifiche si inquadrano in una tempistica di breve/medio termine, su una scala di 5 livelli, da **A** ad **E**, in cui A rappresenta la priorità più alta.



### 3.1. Proprietà, Governance e Top management

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
<b>Struttura giuridica e proprietà</b>	<p>ACAF Italia è un'organizzazione no-profit registrata come Associazione Sociale membro di RITMI (Rete Italiana del Microcredito), EFIN (Rete Europea per l'Inclusione Finanziaria) e membro anche di ACAF Spagna. L'Associazione è regolamentata dall'articolo 36 del Codice Civile ed è riconosciuta come Associazione di Promozione Sociale.</p> <p>ACAF Italia deve ancora definire se il suo modello di business possa trovare piena applicazione nel quadro normativo Italiano. Questo risulta essere un aspetto cruciale e una priorità necessaria al fine di poter meglio definire la strategia futura (crescita, target di client, servizi e prodotti da offrire, etc) ma anche per poter dare credibilità al progetto in vista di possibili aperture a finanziatori esterni (che rimangono ad oggi l'unica fonte di finanziamento dell'associazione).</p> <p>La questione non è strettamente legata all'attività di ACAF Italia nella forma di associazione ma riguarda più che altro le attività che l'associazione stessa promuove attraverso la loro metodologia: su quali basi un membro di un Gruppo, formatosi all'interno di ACAF, può prendere a prestito o prestare in maniera informale? Ed in quali circostanze si rende possibile la redistribuzione dell'interesse tra i membri del Gruppo?</p> <p>ACAF dovrebbe trovare un'identità adeguata all'interno della gamma di forme giuridiche esistenti per esempio istituzione di microfinanza oppure tra quelle informali quali quelle delle <i>Casse Peota</i> o <i>Tontine</i>. Un'alternativa, almeno inizialmente, potrebbe essere quella di creare un'alleanza con un istituto finanziario già esistente (banca, IMF etc). Risulta di cruciale importanza effettuare uno studio di fattibilità per posizionare al meglio le attività di ACAF nel quadro normativo italiano e per capire fino a che punto la metodologia di ACAF possa essere legalmente utilizzata in Italia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assumere un consulente legale che aiuti ad identificare la forma giuridica più adeguata per ACAF Italia nel rispetto del quadro normativo locale. <b>(A)</b></li> </ol>
<b>Composizione e qualità del CdA</b>	<p>Il Consiglio d'Amministrazione in carica è formato dal Presidente, il Vice-Presidente, un segretario e un tesoriere. Il profilo che ne risulta è abbastanza diversificato con competenze e conoscenze di micro finanza, ricerca universitaria (nel campo dell'<i>empowerment</i> delle donne, attività economiche, <i>village banking</i>, <i>Tontine</i>, <i>Roscas</i>) e nel campo delle ONG e delle Associazioni.</p>	

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
<b>Funzioni e compiti del CdA</b>	La definizione del ruolo e del funzionamento del CdA è presentata nello statuto dell'ONG. Ad oggi il CdA non è ancora pienamente operativo e di conseguenza non risulta possibile esprimere un'opinione valida circa la qualità del Consiglio stesso e la sua capacità di supervisionare l'attività e dare una direzione strategica alla stessa. Non esistono politiche o procedure per la gestione di potenziali conflitti di interesse o altre situazioni difficili. La direzione (governance) di ACAF Italia è completamente separata da quella di ACAF Spagna e non esiste nessuna forma di comunicazione tra le due entità (non ci sono incontri annuali, non c'è reportistica, etc.).	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Integrare un codice professionale interno e formalizzare una politica sul conflitto di interessi per garantire un processo decisionale efficace e trasparente. <b>(C)</b>.</li> <li>3. Redigere una politica per il rinnovo del CdA e l'eventuale integrazione di nuovi membri (interni od esterni) con ulteriori esperienze. <b>(C)</b>.</li> <li>4. Redigere una politica relativa alla formazione dei membri del CdA. <b>(C)</b></li> </ol>
<b>Alta e media dirigenza</b>	Al momento solo il Presidente lavora a tempo pieno, e presenta ottime capacità, formazione e nozioni di microfinanza. ACAF Italia dovrebbe garantire una buona selezione e una formazione adeguata nel processo di selezione di nuovo personale.	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Si raccomanda di pianificare e fornire formazione allo staff in maniera regolare (sia interna che esterna) soprattutto per quanto concerne la metodologia e le procedure <b>(A)</b>.</li> <li>6. Formalizzare politiche di selezione e valutazione del personale <b>(B)</b>.</li> </ol>

### 3.2 Pianificazione Strategica e Operativa<sup>7</sup>

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
<b>Struttura del Piano di Business, rilevanza e coerenza</b>	<p>Il Piano di Business di ACAF Italia per il biennio 2013-2015 si basa su <b>tre obiettivi principali</b>: a) la promozione e diffusione della metodologia b) l'espansione in nuove regioni e comunità locali c) il consolidamento delle attività, la sostenibilità del progetto e l'aggiustamento dei servizi in base alle esigenze dei beneficiari.</p> <p>Il piano strategico sottolinea come per ogni obiettivo siano definiti risultati specifici e siano stabiliti degli indicatori per valutarne il raggiungimento. Ciò nonostante <b>il Piano di Business non è completo</b> (manca di un piano operativo, presenta un'analisi superficiale del contesto esterno e del mercato, della segmentazione dei clienti, del quadro normativo e manca un'analisi SWOT) e l'indirizzo strategico potrebbe essere più dettagliato con obiettivi specifici, priorità, tempistiche e attribuzione di responsabilità tra collaboratori che vogliono partecipare al progetto (ricercatori, consulenti, volontari).</p> <p>Risulta chiaro il bisogno di una definizione forte, completa e dettagliata della strategia (soprattutto della strategia di finanziamento) particolarmente in questo momento in cui uno degli obiettivi primari è la promozione del progetto agli investitori. Si raccomanda di introdurre una politica per la revisione e l'aggiornamento del Piano di Business (che includa proiezioni finanziarie) in modo da limitare le variazioni tra la strategia e i risultati ottenuti dalle attività svolte. Proiezioni finanziarie non aggiornate possono risultare inadeguate nel supportare decisioni strategiche. Di fatto le proiezioni finanziarie andrebbero riviste considerando fattori interni ed esterni e riflettendo capacità di crescita, sostenibilità e risorse disponibili per il completamento della strategia. Lo sviluppo in territori specifici che sono considerati rilevanti andrebbe valutato attraverso un'analisi di sensitività fatta sulle proiezioni finanziarie per capire la capacità di assorbire shock esterni e garantire l'adozione in tempi rapidi di misure correttive.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le priorità sono: Preparare un Piano di Business completo<sup>8</sup> <b>(A)</b>; Chiedere una consulenza esterna per la definizione della forma giuridica più adatta ad ACAF Italia <b>(A)</b>; Sviluppare una chiara strategia di finanziamento e raccolta fondi <b>(A)</b>; Produrre manuali operativi (o linee guida) e politiche <b>(B)</b>, Produrre materiale informativo che descriva le attività svolte nell'ultimo anno da ACAF (ad es. <i>Annual Reports</i>) <b>(B)</b>.</li> <li>2. Effettuare uno studio di fattibilità per identificare la forma giuridica più adeguata ad ACAF Italia nel rispetto del quadro normativo Italiano <b>(A)</b>.</li> <li>3. Definire una strategia di finanziamento e una politica per la revisione del Piano di Business e delle proiezioni finanziarie (su base annuale) <b>(B)</b>.</li> </ol>

<sup>7</sup> **Piano di Business**: comprende la pianificazione strategica, la pianificazione operativa e le proiezioni finanziarie (*business case*):

- **Pianificazione strategica**: identificazione di una missione e di una visione; analisi del contesto esterno (dimensione del mercato, domanda, cliente target, ecc.) e interno (valutazione dell'istituto, per identificare le debolezze operative e finanziarie); definizione degli scopi generali e di una strategia da raggiungere.
- **Pianificazione operativa**: piano d'azione per l'implementazione della strategia (numero di dipendenti, formazione, informatica, struttura organizzativa e decentramento, prodotti finanziari, ecc.) e identificazione delle persone responsabili del raggiungimento di ciascuno scopo specifico.

**Business case**: proiezioni e analisi finanziarie (determinazione del *break even point* e del periodo di rimborso, proiezioni del flusso di cassa e identificazione delle necessarie risorse finanziarie, proiezioni per ciascun centro di costo, ecc.).

<sup>8</sup> Che include il piano strategico, il piano operativo e le proiezioni finanziarie.

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
	Un'altra priorità riguarda l' <b>identificazione del quadro legale</b> nel quale ACAF possa riconoscersi al fine che la sua metodologia possa trovare piena applicazione. Questo risulta fondamentale per determinare con chiarezza la strategia futura.	

### 3.3 Organigramma e Risorse Umane (RU)

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
<b>Organizzazione e infrastruttura</b>	<p>Come già citato sopra, il progetto di ACAF Italia inizia grazie agli sforzi di una sola persona che vi lavora a tempo pieno ma su base volontaria. Una seconda persona si è recentemente unita al progetto lavorando part-time e sempre su base volontaria ed altri hanno espresso la loro volontà di collaborare in maniera però occasionale (ad es. ricercatori universitari, consulenti, leader dei gruppi). I volontari hanno ricevuto delle disposizioni in merito al ruolo loro assegnato (alfabetismo ed educazione finanziaria, ricerca, rapporti con la regione Lazio, microassicurazione, rapporti con la regione Campania); tuttavia <b>il piano strategico non contiene ancora una chiara e formalizzata allocazione dei ruoli e delle responsabilità per ogni collaboratore</b>. Iniziare ad assegnare obiettivi specifici ad ogni collaboratore contribuirebbe sicuramente al raggiungimento dei principali obiettivi strategici.</p> <p>ACAF Italia non ha ancora una sede; infatti il Presidente, viaggia per gran parte del tempo tra Roma e Napoli per la formazione dei due gruppi, mentre gli altri collaboratori lavorano al progetto da casa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formalizzare delle <i>job descriptions</i>, che includano responsabilità e potere decisionale di ogni collaboratore <b>(A/B)</b>.</li> <li>2. Rendere pubblici ed includere nel piano strategico obiettivi per ciascun collaboratore <b>(A/B)</b>.</li> <li>3. Valutare i bisogni del personale e dei collaboratori in modo da poter sostenere la crescita <b>(C)</b>.</li> </ol>
<b>Politiche e procedure relative alle RU</b>	<p>ACAF Italia non è ancora strutturata e di conseguenza non è dotata di politiche e procedure per la gestione delle risorse umane. Inoltre appare limitato anche il contributo di ACAF Spagna (per quanto riguarda le RU). La struttura stessa di ACAF Spagna è debole con 5 sole persone nello staff, di cui una lavora a tempo pieno; mancano invece politiche e procedure formalizzate relative alle risorse umane.</p>	
<b>Formazione del personale</b>	<p>Ancora una volta, ACAF Italia non è dotata di procedure e documenti per la formazione del personale (nemmeno di quelli eventualmente elaborati per ACAF Spagna). Questo aspetto ricopre un'importanza cruciale se si pensa che uno dei principali obiettivi di ACAF è la diffusione della metodologia, esponendo così la stessa al rischio di <i>mission drift</i> e di reputazione. Inoltre, l'assenza di un'analisi dei bisogni formativi dello staff con conseguente elaborazione di piani di formazione annuali per tutti i collaboratori potrebbe contribuire ad un'inadeguata combinazione tra capacità personali e funzioni assegnate.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Elaborare ed implementare una valutazione annuale dei bisogni formative del personale con conseguente piano di formazione che contenga input da tutti i livelli organizzativi e assicuri adeguata formazione a tutto il personale. <b>(B)</b>.</li> </ol>

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni

### 3.4 Gestionale e sistemi informativi

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
<b>Organizzazione</b>	<p>Due anni fa ACAF Spagna iniziò a sviluppare una piattaforma libera chiamata <b>Winkomun</b> con l'obiettivo di facilitare l'ampia diffusione della metodologia come pure la creazione e la gestione dei Gruppi di risparmio e per permettere ai gruppi di interagire tra di loro e condividere esperienze. Winkomun fornisce la metodologia per l'organizzazione dei gruppi, elabora alcune regole base e da consigli su come suddividere responsabilità tra i membri; allo stesso tempo chiarisce alcuni dei concetti più importanti della metodologia.</p> <p>La piattaforma verrà lanciata ufficialmente ad Ottobre del 2013. Ad oggi solo 40 gruppi sono registrati all'interno della piattaforma. Winkomun è stata creata e sviluppata da due consulenti esterni per un costo complessivo di circa 40 000 Euro. Il progetto è stato portato avanti grazie al supporto economico della Regione Catalana (<i>Generalitat de Catalunya</i>) dello Spanish Official Credit Institute, della Fondazione Banca Sabadell e altre società e fondazioni. I fondi sono stati spesi per pagare gli stipendi e per coprire le spese di sviluppo del sito web e il suo mantenimento. Infatti un coordinatore si occupa tutt'oggi della gestione della piattaforma.</p> <p>Riteniamo opportuno sottolineare, che ad oggi, ACAF Italia non ha deciso se utilizzare o meno la piattaforma. Inoltre, la reale sostenibilità della piattaforma <b>Winkomun</b> dipende interamente dai donatori che possono essere molto volatili soprattutto quando sono enti pubblici e in un'economia in crisi. Quest'anno infatti ACAF Spagna ha dovuto tagliare interamente il budget dedicato al marketing e alla comunicazione per la piattaforma Winkomun, in quanto nessuna donazione era disponibile, e ciò ha decisamente avuto un impatto sulla diffusione della piattaforma stessa.</p>	

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
<b>Piattaforma elaborazione dati, flussi informativi e reportistica</b>	<p>Winkomun è uno strumento importante sia per l'implementazione e la diffusione della metodologia a livello mondiale, ma anche come strumento di gestione dei gruppi. L'utilizzo di Winkomun permette di ridurre gli errori, limita la perdita di informazioni, fornisce più trasparenza, sicurezza e velocizza le tempistiche di lavorazione. Inoltre tutte le informazioni e tutto il materiale per i gruppi (contratti, format, regole) possono essere scaricati direttamente dalla piattaforma senza che ci sia bisogno di spedire la documentazione ai gruppi; abbattendo così i costi e facilitando la diffusione della metodologia.</p> <p>La piattaforma rappresenta anche uno strumento molto utile per la raccolta e l'elaborazione di informazioni quantitative e qualitative sul profilo del gruppo e sulla sua storia creditizia. Tuttavia al momento Winkomun è utilizzato solo come strumento di gestione dei gruppi; ACAF non ha i poteri di amministratore e di conseguenza non può raccogliere ed elaborare informazioni sui diversi gruppi. Questo dipende dal fatto che la piattaforma stessa è stata concepita come un "bene pubblico" dedicato ai diversi gruppi di risparmio e ACAF stessa non voleva interferire nel processo. Allo stesso tempo però questo aspetto limita la capacità di ACAF di documentare i risultati raggiunti nello svolgimento della sua attività e l'impatto della metodologia (non ci sono <i>report</i>, <i>management letter</i>, statistiche, etc). E' importante evidenziare come l'elaborazione e il consolidamento di statistiche specifiche relative al profilo dei gruppi, bisogni, condizioni socio-economiche etc, ricopre un ruolo fondamentale per supportare il lavoro di ACAF, soprattutto agli occhi di potenziali investitori privati o donatori.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ACAF Italia dovrebbe iniziare a definire regole e parametri per la raccolta di informazioni quantitative e qualitative sui gruppi <b>(A/B)</b>.</li> <li>2. Costruire dei formati per il <i>reporting</i> e scegliere indicatori affidabili per la raccolta di informazioni dai gruppi e la loro evoluzione (indicatori socio-economici, informazioni finanziarie sulle caratteristiche dei prestiti e dei risparmi, <i>feedbacks</i> dai clienti) <b>(B)</b>. ACAF dovrebbe avere autorizzazione ad elaborare le informazioni, e quindi poteri di amministratore della piattaforma. In aggiunta ACAF dovrebbe elaborare un meccanismo per la verifica delle informazioni raccolte <b>(B)</b>.</li> <li>3. Elaborare un report per un'analisi dettagliata dell'<i>outreach</i> e creare una gamma di report standard <b>(B)</b>.</li> </ol>
<b>Politiche e procedure</b>	<p>Un <b>Manuale d'uso</b> per Winkomun può essere scaricato dal sito web in quattro diverse lingue (Catalano, Spagnolo, Inglese e Francese). Un secondo documento raggruppa le FAQ (domande più frequenti) e sul sito sono a disposizione video illustrativi della metodologia (sempre in quattro lingue).</p> <p><b>Per quanto concerne la sicurezza</b>, il sistema è dotato di un meccanismo di avvisi che segnala l'avanzamento di operazioni non allineate con le procedure o le regole dei gruppi. Tuttavia il meccanismo non blocca l'operazione ma semplicemente avvisa dell'incongruenza. Inoltre Winkomun è costruito in maniera tale da richiedere due garanti per ciascun prestito, seppur non congelando i risparmi dei garanti e non limitando il loro accesso al credito.</p> <p><b>La sicurezza delle informazioni risulta sufficientemente adeguata</b>, grazie ad un sistema di due passwords: una chiave d'accesso personale e una chiave di visualizzazione. Quest'ultima viene usata per poter permettere a ciascun membro del Gruppo di accedere alle informazioni del Gruppo stesso, senza per questo poterle modificare (riducendo così il</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. La gestione della sicurezza può essere ulteriormente migliorata con linee guida e misure per la salvaguardia delle informazioni quali accessi limitati, politiche per il cambio della password etc. <b>(C)</b>.</li> </ol>



Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
	rischio di manipolazione).	

### 3.5 Mercato e Prodotti

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
<p><b>Organizzazione e strategia</b></p>	<p>ACAF Italia attualmente si dedica alla promozione della metodologia ACAF nelle seguenti regioni: Lazio (centro Italia), Campania (sud) e Piemonte (nord). Esiste una strategia di marketing legata all'espansione ma non è ancora formalizzata e nemmeno completata (ad es. mancano obiettivi specifici, definizione delle tempistiche e relative responsabilità, manca un'analisi di mercato e della concorrenza e ancora non esiste un piano di marketing e di posizionamento).</p> <p>L'attuale strategia fa riferimento a: a) i gruppi già esistenti utilizzati per promuovere la metodologia stessa e che rappresentano il contatto per altri potenziali gruppi di risparmio che vogliono costituirsi all'interno di determinate comunità di immigrati (ad es. la comunità del Burkina Faso di Napoli) o progetti sociali (ad es. "calcio sociale" di Roma); e b) l'appartenenza a delle reti di riferimento attive sia a livello locale che internazionale (ad es. RITMI, Consorzio ASIS, AIMC (Associazione d'Immigranti Marocchini della Regione Campania), ABI (Associazioni Burkinabè d'Italia), AIAB (Associazione Italiana di Agricoltura Biologica), Legambiente, etc.).</p> <p>Un altro obiettivo strategico risulta essere l'introduzione di nuovi prodotti e servizi per i gruppi di risparmio, anche se ad oggi lo stesso non viene ancora definito prioritario. La stessa metodologia potrebbe orientare i gruppi di risparmio verso servizi innovativi quali l'assicurazione e l'immobiliare. La collaborazione con un consulente esterno potrebbe anche portare (nel medio-lungo periodo) allo sviluppo di prodotti assicurativi, disegnati in base alle esigenze specifiche dei gruppi stessi, sulla base di uno studio di fattibilità. Ciò nonostante è importante ricordare che la strategia di sviluppo di nuovi prodotti deve sempre rispondere ai bisogni percepiti dai gruppi stessi. Ad oggi ACAF Italia non presenta un numero sufficiente di gruppi e di informazioni storiche che le permettano di valutare i bisogni dei diversi gruppi.</p> <p>Per quanto riguarda il <i>marketing</i>, ACAF Italia partecipa attivamente ad una serie di progetti nazionali e internazionali legati alla promozione della metodologia quali <i>workshop</i>, seminari e formazione a vari livelli.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Effettuare un'analisi dei bisogni di sviluppo prodotti tra i gruppi esistenti <b>(B)</b>.</li> <li>2. Redigere una strategia di espansione e promozione più completa, con obiettivi specifici, assegnazione di ruoli e responsabilità e relative tempistiche per ciascun collaboratore. <b>(B)</b>.</li> </ol>

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
<b>Mercato e concorrenza</b>	<p>Considerate le caratteristiche dei prodotti e servizi forniti da ACAF Italia non si ritiene indispensabile un'analisi formale della concorrenza. Ciò nonostante, L'uso di una vera e propria ricerca di mercato aiuterebbe ad identificare i gruppi di riferimento (target). Allo stesso tempo la ricerca potrebbe portare alla creazione di alleanze con partner potenziali che forniscono servizi simili (ad es. Associazioni, ONG, organizzazione non profit, etc.) al fine di rafforzare il potere contrattuale di ACAF Italia nei confronti di banche e agenzie governative locali e di incrementare economie di scala.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condurre un'analisi di mercato con l'obiettivo di identificare il posizionamento di ACAF Italia nel mercato e vantaggi e svantaggi nel settore del microcredito <b>(B/C)</b>.</li> <li>2. Creare e sviluppare materiale adeguato alla diffusione del concetto dei gruppi di risparmio. <b>(A)</b>.</li> </ol>
<b>Politiche - procedure (prodotti e servizi)</b>	<p>Non esistono politiche e procedure formalizzate per il <i>marketing</i>, l'analisi dei prodotti e del mercato, e la promozione dei prodotti. Nonostante ACAF Italia abbia da poco iniziato la sua attività e l'attuale numero di persone impiegate sia ancora limitato, sarebbe importante preparare una serie di linee guida per la promozione della metodologia e documenti che presentino prodotti e servizi ai differenti attori interessati, soprattutto se parte della promozione verrà poi assegnata a volontari. A seconda del destinatario (donatori, reti, gruppi di risparmio, progetti etc) ACAF dovrebbe utilizzare un approccio di marketing diverso.</p> <p>ACAF Italia offre sia servizi finanziari che non finanziari. Infatti ogni membro del gruppo di risparmio, all'interno del gruppo stesso, può beneficiare di servizi di micro-risparmio e microprestito (ciascun membro può beneficiare di un prestito del valore di 3 o 4 volte il suo risparmio individuale), opportunità d'investimento (gli interessi sul prestito sono distribuiti tra i membri in base all'importo risparmiato) e costruzione di un patrimonio (alla fine di ogni anno, ciascun membro riceve i risparmi accumulati nel corso dell'anno).</p> <p>Inoltre ACAF Italia offre servizi non finanziari quali educazione finanziaria, coesione sociale e l'empowerment della comunità.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Nel lungo periodo si raccomanda di redigere un manuale di marketing e di sviluppo dei prodotti che includa procedure specifiche relative all'analisi di mercato e dei prodotti, studio della concorrenza, sviluppo di nuovi prodotti e relativa promozione <b>(C)</b>.</li> <li>4. Preparare una serie di linee guida per le procedure di marketing e le attività di promozione. <b>(A)</b>.</li> <li>5. Sviluppare un'immagine e una strategia di promozione della metodologia ad-hoc per ciascun <i>stakeholder</i> (donatori, investitori, gruppi di risparmio) <b>(A)</b>.</li> <li>6. Assicurare una formazione adeguata sui prodotti e i servizi offerti per tutti i futuri volontari o collaboratori e controllare le attività svolte sul campo in modo tale da garantirne l'allineamento con la metodologia. <b>(B)</b>.</li> </ol>

### 3.6 Processi di credito e gestione del rischio di credito

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
<b>Organizzazione e struttura</b>	ACAF Italia ha iniziato da poco il processo di creazione di responsabilità tra il personale. Ad oggi I <b>5 volontari</b> collaborano a tempo limitato (part time) con il progetto con diversi compiti: alfabetismo ed educazione finanziaria, ricerca, microassicurazione, rapporti con le regioni Lazio e Campania. Tuttavia devono ancora essere definiti in maniera chiara e formalizzata gli obiettivi e i compiti assegnati a ciascun volontario. (see section 3).	
<b>Gestione del rischio e procedure di credito</b>	<p>La metodologia ACAF si basa su <b>12 principi fondamentali</b><sup>9</sup> sintetizzati in una “guida veloce per creare gruppi di risparmio e prestito”. La guida suggerisce i passi base da seguire per creare il proprio Gruppo di risparmio e per gestire gli incontri del Gruppo usando documenti cartacei o il software Winkomun. A completare la guida ci sono un documento con le domande più frequenti, un video esplicativo del flusso di denaro e un Manuale d’uso per Winkomun.</p> <p>Ciò nonostante, in generale il livello di formalizzazione delle procedure e delle politiche rimane ancora debole con molti dei principi presentati come dei suggerimenti operativi ma non necessariamente dei “<i>must</i>”. Questo aspetto rispecchia la missione di ACAF che è quella di promuovere una metodologia che sia il più possibile allineata con i bisogni delle persone e incorporata nei diversi contesti locali. Infatti i membri del gruppo si selezionano in autonomia ed esistono regole interne stabilite dai membri stessi, che, su base consensuale decidono, quanto risparmiare, l’importo massimo dei prestiti, il tasso di</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creare un Manuale che descriva nel dettaglio tutti i servizi forniti da ACAF Italia ai gruppi e che formalizzi una serie di procedure operative, politiche e responsabilità per ciascun collaboratore <b>(A)</b>.</li> <li>2. Consolidare delle linee guida per i gruppi al fine di migliorare la gestione interna dei gruppi stessi <b>(A)</b>.</li> <li>3. Assicurare adeguata diffusione e conoscenza delle politiche tra i collaboratori e fornire formazione e materiale relative alle procedure e alla metodologia, con conseguente maggior controllo di rispetto (allineamento con) delle procedure. <b>(A/B)</b>.</li> </ol>

<sup>9</sup> I quali sono: **1. Condividere valori** (si raccomanda di scegliere una condivisione di valori appetibile per tutti i membri in modo tale da evitare l’esclusione dei membri a reddito più basso), **2. Contribuzione massima** (si raccomanda di fissare un limite per la partecipazione al capitale di Gruppo di ciascun membro – massimo 50% del capitale totale), **3. Massimo ammontare del prestito** (L’ammontare massimo può essere determinate come percentuale del capital totale o come ammontare fisso), **4. Scadenza massima** (solitamente è di 6 mesi per garantire la rotazione delle disponibilità tra I diversi membri del Gruppo) **5. Tasso d’interesse** (tasso d’interesse fisso mensile da calcolare sul valore totale del prestito e da pagare in quote mensili), **6. Interessi di mora** (se un membro ritarda nel pagamento di una quota vengono calcolati degli interessi di mora da pagare negli incontri successivi fino a completa restituzione del prestito), **7. Rapporto Prestito-Capitale** (fa riferimento alla capacità di indebitamento, regola base per ridurre il rischio che I membri prendano a prestito oltre le loro capacità di restituzione, solitamente si raccomanda un rapporto di 1 a 4), **8. Penali** (gran parte dei gruppi stabiliscono delle penali per la mancata partecipazione agli incontri o per arrivi in ritardo), **9. Date degli incontri** (solitamente vengono decise in anticipo le date per gli incontri di Gruppo, una volta al mese), **10. Consiglio** (ciascun Gruppo sceglie un Presidente, un Tesoriere, Un Cassiere e un responsabile per le chiavi. Su rotazione periodica vengono scambiati I ruoli: una volta al mese per il cassiere e il Tesoriere e max 12 mesi per il presidente), **11. Garanzie** (I membri del Gruppo fungono da garanti con la loro quota capitale), **12. Divisione dei profitti** (guadagni sui tassi d’interesse sono divisi tra i membri del Gruppo, solitamente una volta l’anno e in maniera proporzionale al capitale apportato da ciascun membro).

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
	<p>interesse mensile e le scadenze per la restituzione del prestito. Possono inoltre decidere di fissare una penale per la mancata e ingiustificata partecipazione agli incontri oppure di non applicare nessun tasso di interesse sui prestiti, etc.</p> <p>Ciò nonostante ACAF Italia deve necessariamente stabilire alcune procedure interne relative alla fornitura dei diversi servizi destinati ai gruppi. ACAF potrebbe inoltre produrre un manuale di <i>best practices</i> da usare nella gestione delle attività del Gruppo stesso (ad es. consigli sulla gestione di frodi, di contanti etc). La formalizzazione di queste pratiche contribuirebbe a 1) creare una cultura di conformità con le <i>best practices</i> e così migliorare la gestione del credito all'interno dei gruppi; 2) migliorare l'efficacia del controllo delle operazioni all'interno del gruppo, riducendo il rischio di trattamento discriminante tra membri dello stesso gruppo.</p> <p>Winkomun potrebbe essere utilizzato come piattaforma per lo scambio di esperienze, discussioni su problematiche comuni e soluzioni di aspetti specifici.</p> <p>Ancora una volta, ACAF Italia deve assicurarsi che le poche politiche di credito e procedure attualmente esistenti siano ben conosciute dai collaboratori in modo tale da poter rafforzare una cultura di condivisione e allineamento. Risulta inoltre importante formare i collaboratori (soprattutto coloro che promuovono la metodologia) di conoscenze adeguate, attraverso una formazione sufficiente e materiale che li possa guidare nella formazione dei gruppi e nella diffusione della metodologia.</p> <p>Le diverse attività, sia a livello dei collaboratori che a livello dei gruppi, devono essere monitorate in modo tale da garantire che tutte le procedure vengano seguite correttamente. (vedi sezione 8).</p>	

### 3.7 Gestione e struttura finanziaria, Risultati

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
<b>Organizzazione</b>	<p>Attualmente la struttura finanziaria di ACAF Italia è piuttosto semplice. I costi delle varie attività svolte sono coperti principalmente da un fondo ricevuto dal Fondo Europeo per l'Integrazione (FEI) e dal Ministero degli Affari Interni (6,500 Euro) per il monitoraggio di un Gruppo. Un altro fondo di 15 000 Euro è a disposizione di ACAF Italia per le spese per la creazione di nuovi gruppi nella regione Piemonte. Questo fondo è stato donato dalla Fondazione Compagnia San Paolo. Ulteriori 25,000 Euro dovrebbero arrivare dal Programma Europeo "Grundtvig" e 1,800 Euro da EFIN. Altri finanziamenti per il 2014 dovrebbero derivare da attività di consulenza per i gruppi e da lavori di ricerca per un totale di circa 20,000 e 30,000 Euro.</p> <p>La gestione finanziaria viene seguita dal Presidente di ACAF Italia; e ciò è giustificato vista le limitata operatività e la mancanza di vero e proprio personale.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pianificare, con la crescita delle operazioni, l'assunzione di un Capo Contabile competente per supervisionare la gestione finanziaria. <b>(C)</b>.</li> </ol>
<b>Procedure</b>	<p>Non esistono procedure formali per il controllo dei costi e la verifica della variazione tra il budget e le spese effettivamente sostenute.</p> <p>Il funzionamento di ACAF fa totale affidamento a <b>donatori esterni, il che potrebbe ripercuotersi sulla sostenibilità e continuità delle operazioni</b>, soprattutto quando i donatori sono enti pubblici e l'economia è in crisi (ad es. ACAF Spagna si è vista costretta a tagliare molte delle attività pianificate a causa del mancato incasso di alcuni fondi pubblici). ACAF Italia dovrebbe elaborare una strategia che le permetta di garantire una stabilità operativa minima attraverso una diversificazione delle fonti di finanziamento, la ricerca di accordi di lungo termine con donatori oppure la copertura di parte delle spese operative attraverso i servizi offerti (commissioni da far pagare ai gruppi, apporti iniziali, contributi sui servizi non finanziari offerti). <b>Il rischio di concentrazione dei finanziamenti potrebbe seriamente compromettere la crescita e la capacità stessa di elaborare strategie di medio-lungo termine..</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Introdurre un sistema di controllo del budget e monitorare regolarmente le voci del budget e laddove necessario, rivedere e aggiustare le proiezioni finanziarie per rispecchiare i cambiamenti nel mercato e nelle strategie. <b>(B)</b></li> <li>8. Mantenere relazioni esterne aperte a possibili finanziamenti. Garantire una minima diversificazione per evitare il rischio di concentrazione delle risorse. <b>(B)</b></li> <li>9. Effettuare un'analisi dettagliata delle spese per una riduzione dei costi e adottare un meccanismo di approvazione delle spese più efficace. <b>(A)</b></li> <li>10. Preparare una proiezione del flusso di cassa annuale basata su dati storici e con proiezioni di crescita. <b>(B)</b></li> </ol>

### 3.8 Gestione del Rischio, Controllo Interno e Audit Interno

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
<b>Identificazione e valutazione dell'esposizione e al rischio e misurazione</b>	<p>Le attuali attività svolte da ACAF Italia <b>non espongono l'associazione a rischi particolari, per quello che riguarda il rischio di credito, di liquidità o finanziario</b>. Ciò nondimeno alcuni aspetti andrebbero ugualmente monitorati e valutati. Come già citato sopra, è di importanza cruciale per ACAF effettuare una valutazione del quadro legale entro il quale l'associazione opera e come vuole sviluppare le proprie attività nel futuro, considerando le normative che la concernono.</p> <p>ACAF Italia deve assegnare delle priorità a una serie di rischi potenziali e valutarne l'eventuale impatto negativo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seppur non con urgenza, si ritiene opportuno redigere una mappatura dei rischi potenziali che influiscono sull'operatività dell'associazione, includendo rischi normativi, di reputazione e rischio paese. <b>(B)</b>.</li> <li>2. Sviluppare una politica della gestione del rischio definendo livelli di tolleranza, <i>targets</i>, segnali di allerta e priorità per guidare la gestione del rischio stesso. <b>(C)</b>.</li> </ol>
<b>Controllo Interno, organizzazione, politiche e procedure</b>	<p>Attualmente non esistono procedure per il controllo interno o per i controlli ex-post, nè ad ACAF Spagna, nè ad ACAF Italia. Nonostante il modello di business di ACAF non esponga a particolari rischi di credito o finanziari, il fatto stesso che la metodologia sia a disposizione di chiunque, in maniera gratuita, espone ugualmente l'associazione al rischio reputazionale. Per questo motivo risulta importante stabilire e preparare una strategia base per l'identificazione, la misurazione, il monitoraggio e il controllo di questi rischi specifici. Inoltre ACAF dovrebbe redigere delle procedure e/o politiche per limitare i rischi derivanti dalla gestione di denaro contante all'interno dei gruppi di risparmio.</p> <p>In particolare in questa fase di crescita e di creazione di nuovi gruppi, ACAF Italia dovrebbe <b>verificare la corretta applicazione della metodologia</b> all'interno dei gruppi stessi (almeno un set di requisiti minimi) ma anche tra i promotori (volontari, collaboratori, gruppi di risparmio etc). Una mancata supervisione tra i promotori di ACAF potrebbe ostacolare una corretta diffusione della metodologia, in linea con dei requisiti minimi e con l'etica di base del progetto.</p> <p>Per quanto riguarda l'applicazione della metodologia all'interno dei gruppi di risparmio, l'idea è quella di creare una rete di certificatori ACAF (rete o collaboratori) che siano responsabili della supervisione e verifica nella creazione di nuovi gruppi con conseguente corretta applicazione della metodologia originaria.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Sviluppare e formalizzare una struttura per il controllo interno preparando una metodologia esaustiva per la supervisione e il controllo incrociato (ad es. certificatori ACAF) <b>(B)</b>.</li> <li>4. Rafforzare le responsabilità della dirigenza relative alla supervisione e formare il personale sulle procedure di controllo interno <b>(A/B)</b>.</li> <li>5. Formalizzare delle regole per ridurre il rischio di uso di denaro contante tra i gruppi di risparmio <b>(A/B)</b>.</li> <li>6. Creare la figura di coordinatore e mettere in piedi un sistema per rafforzare il monitoraggio e controllo della corretta applicazione della metodologia da parte dei collaboratori. <b>(A)</b>.</li> </ol>

### 3.9 Performance Sociale e Responsabilità Sociale

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
<p><b>Chiarezza della missione sociale e allineamento della strategia e dei sistemi alla missione</b></p>	<p>Attualmente la Missione Sociale di ACAF Italia è di lottare contro la povertà e promuovere l'inclusione finanziaria e sociale in Europa attraverso lo sviluppo di organizzazioni comunitarie. ACAF Italia concentra i suoi sforzi sul micro-risparmio, il microcredito, l'educazione finanziaria la responsabilizzazione della comunità e sulla costruzione di un patrimonio.</p> <p><b>La Missione è chiara e adeguatamente divulgata nei principali documenti</b> (anche se manca una versione sintetica della missione nel Piano di Business). Per quanto riguarda la sua completezza, una missione sociale ben definita dovrebbe coprire i seguenti aspetti: i principali obiettivi sociali (SG) in tema di target di client (SG1), i bisogni dei clienti (SG2) e l'impatto e il miglioramento nelle vite dei clienti e delle loro famiglie (SG3).</p> <p>Per quanto riguarda il primo degli obiettivi sociali (SG1) si ritiene opportuno valutare una migliore definizione delle categorie di client (ad es. qual è la definizione per ACAF di persone a basso reddito) e si nota che lo stesso obiettivo non è specificato nella missione ma solamente citato nella presentazione dell'Associazione. Per avere una Missione Sociale completa è necessario che i tre obiettivi sociali siano chiaramente esposti e divulgati. Per quanto riguarda gli obiettivi sociali 2 e 3 (SG2 e SG3) – mezzi attraverso i quali raggiungere i clienti e impatto sociale – questi sono chiaramente sintetizzati nella missione e ben definiti anche nei principali documenti istituzionali.</p> <p>Definire gli aspetti chiave della missione risulta essere particolarmente importante poiché da la possibilità di <b>misurare in maniera adeguata la performance sociale e posizionarsi rispetto agli obiettivi sociali.</b></p> <p>Per quanto riguarda la strategia, i principali obiettivi al momento sono: diffondere la metodologia e creare gruppi di risparmio allineati alla missione sociale di ACAF Italia. Esistono inoltre alcuni obiettivi sociali specifici relativi alla valutazione dell'impatto e strumenti per raccogliere dati sulla performance sociale. Tuttavia manca ancora all'interno del Piano di Business una definizione di un set di obiettivi sociali SMART che potrebbe garantire l'esistenza di una struttura adeguata per la misurazione e il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi sociali.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si ritiene opportuno definire delle parole chiave all'interno della missione in modo da poter rendere più semplice l'elaborazione di obiettivi sociali. Anche il Piano di Business dovrebbe contenere obiettivi sociali formalizzati ed espliciti (quindi misurabili e raggiungibili) <b>(A)</b>.</li> <li>2. Al fine di allineare la Missione Sociale con i sistemi in essere, appare adeguato adattare alcuni strumenti di gestione delle informazioni per poter tracciare informazioni di carattere sociale che potrebbero poi essere integrate nel <i>reporting</i> interno e quindi rappresentare una base per decisioni sociali. <b>(A/B)</b>.</li> <li>3. Definire un set conciso di obiettivi sociali SMART adeguatamente supportato da target quantitativi <b>(B)</b>.</li> <li>4. Redigere un semplice questionario da consegnare ai clienti alla fine del processo di valutazione al fine di verificare la loro soddisfazione nei confronti dei servizi offerti da ACAF Italia <b>(C)</b>.</li> </ol>



Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
	<p>Indubbiamente ACAF deve ancora migliorare sul fronte della raccolta ed elaborazione di informazioni sociali al fine di una misurazione della performance sociale. Alcuni indicatori che riguardano il profilo sociale dei clienti (sesso, età, cittadinanza, settore, prodotto) potrebbero essere raccolte nella piattaforma Winkomum. D'altronde manca ancora in ACAF la misurazione dell'obiettivo sociale 2 (soddisfazione del cliente) e del 3 (<i>outreach</i>) per avere una visione completa della performance sociale.</p> <p>Non vengono effettuate indagini formali sulla soddisfazione dei clienti (la limitata operatività però permette una buona interazione e monitoraggio con i due gruppi esistenti). Ciò nonostante in una prospettiva di crescita questo aspetto necessita di essere formalizzato per poter capire al meglio se i servizi offerti sono in linea con i bisogni dei clienti e misurare così il raggiungimento del secondo obiettivo sociale (SG2).</p>	
<b>Responsabilità sociale dimostrata verso il personale, i clienti, la comunità e l'ambiente</b>	<p><b>ACAF Italia è firmataria di svariate iniziative e standard di settore quali:</b> Il Codice di Buona Condotta per Professionisti di Microfinanza (promosso dalla Commissione Europea), i principi della Campagna Smart, il SPTF (Universal Standard for Social Performance), MF Transparency e i Millennium Development Goals dell'ONU.</p> <p>Ad oggi l'attività di ACAF rimane ancora limitata (non ci sono uffici, poco personale e perlopiù volontario, solo due gruppi attivi). Indubbiamente con la crescita delle operazioni e con l'assunzione di nuovo personale sarà importante stabilire delle politiche formali e delle procedure di risorse umane (vedere sezione 3) che aiutino a mantenere un buon clima lavorativo e motivino il personale nel lungo periodo.</p> <p>ACAF dovrà ugualmente sviluppare degli strumenti interni per il monitoraggio e la valutazione del rispetto dei diversi codici etici, in particolare rispetto ai Principi di Protezione del Cliente (Consumer Protection Principles (CPP) promossi dalla campagna internazionale <i>Smart Campaign</i><sup>10</sup>. Per questo aspetto, ACAF Italia dovrà contare e divulgare politiche interne di responsabilità sociale e un codice etico che riguardi nello specifico i principi di protezione del cliente (trattamento onesto dei clienti, procedure per la risoluzione dei reclami, etc.).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Si ritiene opportuno, soprattutto considerando la natura e l'orientamento sociale dell'associazione, adottare un Manuale di Risorse Umane che tratti nello specifico tutti gli aspetti legati alle risorse umane, dando così al personale pari opportunità, trasparenza e un adeguato livello di informazioni sulla gestione, gli strumenti e le procedure RU. <b>(A/B)</b>.</li> <li>6. Introdurre procedure e strumenti per verificare l'adeguatezza e il rispetto dei principali standard di settore <b>(C)</b>.</li> <li>7. Introdurre formazione al personale sul servizio al cliente e la fornitura di servizi e prodotti <b>(B/C)</b>. Effettuare della formazione specifica (soprattutto per i volontari) sul trattamento equo e rispettoso dei clienti <b>(A/B)</b>.</li> </ol>

<sup>10</sup> La campagna internazionale SMART Campaign definisce i seguenti sette principi per la protezione del cliente: CP1) Design e consegna del prodotto appropriati; CP2) Evitare il sovraindebitamento; CP3) Trasparenza nelle condizioni contrattuali; CP4) *Responsible pricing*; CP5) Trattamento onesto e rispettoso dei clienti; CP6) Privacy dei dati dei clienti; CP7) Meccanismi per la risoluzione dei reclami. <http://smartcampaign.org/>

Sottoarea	Analisi	Osservazioni e raccomandazioni
<b>Estensione e raggiungimento dei clienti target</b>	L'attuale operatività di ACAF risulta ancora limitata sia in termini di copertura geografica che di numero di gruppi coinvolti nel progetto. Ad oggi, il primo gruppo è composto da giovani mentre il secondo Gruppo è formato da immigrati (più in linea con la missione sociale).	8. Si ritiene opportuno controllare un set di indicatori sociali più ampio in modo da poter disegnare al meglio il profilo sociale dei clienti e misurare l'impatto dell'attività di ACAF sulle loro vite. Una certa personalizzazione della piattaforma WINKOMUN potrebbe migliorare la capacità di monitoraggio <b>(B)</b> .

## Allegato 1: Definizione degli indicatori

	Descrizione degli indicatori	Formula
<b>Redditività &amp; Sostenibilità</b>	Return on Equity (ROE)	Net income / Average equity
	Return on Assets (ROA)	Net income / Average assets
	Operational Self-Sufficiency (OSS)	$\frac{\text{Financial revenues} + \text{Other operating revenues}}{\text{Financial expenses} + \text{Loan loss provision expenses} + \text{Operating expenses}}$
	Financial Self-Sufficiency (FSS)	$\frac{\text{Adjusted financial revenues} + \text{Other operating revenues}}{\text{Adjusted financial expenses} + \text{Adjusted loan loss provision expenses} + \text{Adjusted operating expenses}}$
<b>Qualità del portafoglio</b>	Portfolio at Risk (PAR30)	Portfolio at Risk > 30 days / Gross outstanding portfolio
	Provision Expense Ratio	Loan loss provision expenses / Average gross outstanding portfolio
	Risk Coverage Ratio (> 30 days)	Accumulated loan loss reserve / Portfolio at Risk > 30 days
<b>Efficienza e produttività</b>	Staff Allocation Ratio	Loan officers / Total staff
	Loan Officer Productivity – Borrowers	Number of active borrowers / Number of loan officers
	Staff Productivity – Borrowers	Number of active borrowers / Number of staff
	Operating Expenses Ratio	Operating expenses / Average gross portfolio
	Cost per Borrower	Operating expenses / Average number of borrowers
<b>Gestione finanziaria</b>	Portfolio Yield (gross portfolio)	Interest and fee incomes from loan portfolio / Average gross outstanding portfolio
	Cost of Fund Ratio	Interest and fee expenses on funding liabilities / Average funding liabilities
	Funding Expense Ratio	Interests and fee expenses on funding liabilities / Average funding liabilities
	Debt/Equity Ratio	Liabilities / Equity
<b>Copertura</b>	Average Disbursed Loan Size	Loan amount disbursed in the period / Number of disbursed loans