



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea

in

Sviluppo Economico e dell'Impresa

Secondo ciclo (D.M. – 270/2004)

Tesi di Laurea

## **Microcredito e Impatto Sociale**

Applicazione dell'Analytic Hierarchy Process nel Credit Scoring

**Relatore**

Prof. Paolo Pellizzari

**Laureando**

Lorenzo Vianello

Matricola 843236

**Anno Accademico**

2017 / 2018



# Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>4</b>
<b>Capitolo 1: la questione del Microcredito.....</b>	<b>5</b>
1.1 Le origini della finanza no profit e il microcredito moderno... 5	
1.2 Microcredito contemporaneo: critica attuale.....	11
1.2.1 <i>Impatto economico e sociale: l'ottica dei clienti.....</i>	<i>11</i>
1.2.2 <i>Sostenibilità finanziaria e performance sociale: l'ottica delle MFI.....</i>	<i>18</i>
1.2.3 <i>Sintesi della letteratura.....</i>	<i>29</i>
<b>Capitolo 2: la missione sociale, il reporting e lo SROI.....</b>	<b>31</b>
2.1 La missione sociale e la sua implementazione.....	31
2.2 Il modello delle banche sociali e il concetto di reciprocità... 32	
2.3 Il report sulla sostenibilità.....	34
2.4 Il ritorno sociale sull'investimento.....	36
2.4.1 <i>Il calcolo dello SROI.....</i>	<i>38</i>
2.4.2 <i>I limiti dello strumento e le sue potenzialità.....</i>	<i>39</i>
2.5 Una proposta di processo decisionale.....	40
<b>Capitolo 3: l'Analytic Hierarchy Process nel credit scoring....</b>	<b>43</b>
3.1 Prendere decisioni multicriterio.....	43
3.2 Un approccio sociale al credit scoring.....	44
3.3 Il metodo di analisi multicriterio "AHP".....	47
3.4 Una applicazione pratica dello AHP: un credit scoring per una MFI moldava.....	52
<b>Considerazioni finali.....</b>	<b>61</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>65</b>
<b>Appendice: Questionario di valutazione dei criteri.....</b>	<b>67</b>

# Introduzione

---

*Il microcredito fa parte di una serie di strumenti di microfinanza che a partire dall'esperimento del premio Nobel Muhammad Yunus tra gli anni settanta e ottanta ha avuto un grande successo e diffusione specialmente nelle regioni più povere del mondo. La letteratura negli ultimi anni dello scorso decennio ha sollevato diverse critiche sull'impatto reale dello strumento sullo sviluppo economico dei paesi interessati. Il microcredito ha un impatto positivo sull'emancipazione economica dei popoli più poveri? Quale direzione dovrebbero prendere gli istituti di microcredito per rispettare la propria missione sociale e allo stesso tempo generare lecito profitto?*

*Questa tesi ripercorre parte della letteratura contemporanea sul microcredito nel tentativo di evidenziare potenzialità e problematicità riconosciute dello strumento, per poi individuare un processo decisionale che gli istituti potrebbero attuare, in particolare nell'ambito del reporting sulla sostenibilità e del calcolo del ritorno sociale sull'investimento, per ottenere maggiore credibilità e un maggiore controllo sulle proprie attività e sull'effetto che queste hanno sui clienti.*

*Infine, propongo una applicazione dello Analytic Hierarchy Process per la creazione di un sistema decisionale di credit scoring "sociale", che tenga conto di criteri non strettamente finanziari per la valutazione di un cliente di un istituto di microcredito. L'esempio che porto a dimostrazione si basa su alcuni questionari che ho proposto a dirigenti reali di Istituti moldavi.*

---

# Capitolo 1: la questione del Microcredito

---

*Il microcredito è uno strumento di microfinanza che ha conosciuto un notevole successo dalla sua interpretazione moderna, attribuibile all' economista e banchiere Muhammad Yunus e alla banca Grameen, il cui consolidamento risale alla fine degli anni settanta. Il merito di Yunus è stato sicuramente quello di aprire un dibattito serio su tematiche riguardanti la finanza e la povertà, due mondi apparentemente tanto distanti quanto incompatibili. Le sue idee sono valse un Nobel per la pace nel 2006, rafforzando ulteriormente una opinione pubblica mediamente positiva nei confronti del microcredito. Tuttavia, dalla fine agli anni novanta fino ad oggi alcuni studi hanno criticato le reali potenzialità di questo strumento, o almeno ne hanno delineato i limiti.*

*Per le finalità di questa tesi, tratteremo in questo capitolo il dibattito recente in corso tra economisti e ricercatori riguardante le potenzialità e i limiti del microcredito. È opinione comune che i risultati siano ancora molto discordati e la quantità di dati utilizzati insufficienti a trarre conclusioni definitive sulla bontà di questo strumento, tuttavia citerò alcune ricerche e dati con lo scopo di realizzare un quadro concettuale che possa rappresentare gli elementi fondanti del microcredito.*

---

## 1.1 Le origini della finanza no profit e il microcredito moderno

Il concetto moderno di microcredito e la sua applicazione è relativamente recente, tuttavia basa le sue radici nel medioevo, quando iniziarono a svilupparsi servizi finanziari con attività o quantomeno finalità simili. Per citare gli esempi storicamente più rilevanti, già nel '400 i Francescani, con la costituzione dei Monti di Pietà, idearono di fatto la finanza senza scopo di lucro, prestiti di piccole somme in cambio di un pegno. L'ottica francescana era in parte di assistenza ai ceti più bisognosi e in parte di lotta agli usurai e ai banchieri tradizionali, non a caso prevalentemente ebrei. Nel XVII secolo il banchiere Lorenzo Tonti diede il proprio nome alle mutue di credito, le "Tontine", strumenti attraverso i quali i singoli clienti potevano pagare una quota di ingresso per un investimento comune ottenendone in seguito i benefici sotto forma di utili. Nacquero anche le Rotating Savings and Credit Associations

(ROSCA), agenzie di credito rotativo in cui i clienti depositavano i propri risparmi ottenendone una parte in caso di necessità<sup>1</sup>.

Al giorno d'oggi esiste un vero e proprio settore, quello della microfinanza, che racchiude un insieme di servizi finanziari molto variegati, alcuni innovativi, altri idealmente riconducibili alle esperienze del passato. A noi interessano in particolare i servizi caratterizzati da finalità etiche, quali ad esempio il microcredito "classico", ossia l'elargizione di piccole somme di denaro da parte degli istituti specializzati (MFI, microfinance institutions, acronimo che preferisco utilizzare all'italiano IMF, istituto di microfinanza) nei confronti di clienti tendenzialmente privi delle garanzie di solvibilità, oppure le micro-assicurazioni, le quali danno accesso a servizi essenziali a coloro che non sono in grado di pagare i premi delle assicurazioni tradizionali.

Il microcredito moderno (inteso come sua prima sperimentazione e formalizzazione) venne ideato dall'economista e banchiere bengalese Muhammad Yunus. Egli non fu di certo il primo a porsi il problema di come risolvere la povertà nel mondo, ma fece un'ottima analisi della realtà economica e sociale del Bangladesh degli anni sessanta e settanta, delineando le cause cardine della povertà del suo contesto, per poi proporre la creazione di un ente finanziario totalmente nuovo come pratiche e valori. Sebbene nelle sue opere Yunus ribadisca più volte con molta modestia di aver praticamente scoperto l'acqua calda, il suo lavoro è frutto di una grande determinazione e volontà di cambiamento.

Quella di Grameen è una esperienza che chiunque intenda comprendere cos'è il microcredito dovrebbe tenere presente, non solo per il suo valore storico, ma soprattutto per gli ideali e alcune buone pratiche che ha formalizzato e che possono essere riprese da qualunque istituto di microcredito. Per questo motivo ritengo abbia senso riassumerla qui, in quanto ci può tornare molto utile per considerazioni successive.

Tutti i riferimenti alla Grameen bank derivano dalla famosa autobiografia "Il banchiere dei poveri"<sup>2</sup> di Yunus.

---

<sup>1</sup> Siniscalchi (2012)

<sup>2</sup> Yunus (1998)

Le problematiche essenziali riscontrate da Yunus furono le seguenti:

- L'incapacità delle fasce più povere di ottenere una remunerazione adeguata alle proprie necessità. Buona parte dei lavoratori nella manifattura, in particolare donne, ottenevano una somma irrisoria di profitto per il proprio lavoro, vendendo i prodotti ai loro stessi fornitori. Questo impediva l'accumulo di somme sufficienti di denaro per l'accesso a servizi adeguati di ogni tipo (istruzione per i figli, sanità, investimenti in strumenti produttivi e nella casa, assicurazioni o per tutelarsi dai danni delle frequenti calamità naturali).
- La precarietà della condizione femminile nel paese, sottomessa ad una società patriarcale e misogina che non permetteva in alcun modo alle donne l'accesso al credito e quindi ad una libera imprenditorialità.
- Yunus individuava la fascia povera della popolazione del Bangladesh come non omogenea: poteva infatti suddividere ulteriormente i poveri tra nullatenenti e proprietari di terreni. Questi ultimi risultavano comunque privilegiati nei progetti di sviluppo, e in grado di emarginare i nullatenenti se presenti negli stessi progetti. Da qui la volontà di Yunus di focalizzare il proprio interesse sui soggetti più deboli.
- Numerosi luoghi comuni sulle fasce più povere della popolazione e sulla loro intrinseca insolvibilità, dovuta soprattutto alla mancanza di competenze specifiche e alla incapacità di utilizzare le risorse in maniera adeguata, date le pressanti necessità di sussistenza. Questi ed altri fattori rendevano le istituzioni bancarie tradizionali per natura scettiche a concedere linee di credito a determinati soggetti privi di garanzie. Yunus parla di un vero e proprio giogo della garanzia, una barriera per i nullatenenti e a favore di pochi privilegiati.
- Dove le istituzioni tradizionali non arrivavano, arrivava l'usura, un ulteriore fardello per i più disperati e una fonte di reddito consistente per individui senza scrupoli.
- L'inadeguatezza degli enti nazionali e internazionali per lo sviluppo, caratterizzati da burocrazie asfissianti, corrotte e costose, incapaci di far arrivare il credito ai bisognosi. E qualora questo fosse arrivato, veniva utilizzato in progetti carenti rispetto alle necessità dei fruitori. Il sistema

degli aiuti spesso si rivelava di natura “caritatevole”, creando esternalità negative preoccupanti, quali la dipendenza alimentare del paese e la nascita di governi corrotti, più interessati ad ottenere aiuti e tangenti che a provvedere allo sviluppo economico del paese.

Sulla base di queste e altre considerazioni, Yunus avviò una serie di progetti a partire da metà degli anni '70 risultanti nel consolidamento della banca rurale Grameen nel 1983, un ente finanziario che per la prima volta concedeva prestiti di piccolo importo a soggetti (soprattutto donne) privi di garanzie.

Le caratteristiche essenziali che resero Grameen un esperimento innovativo nel sistema bancario internazionale possono essere riassunte così:

- La scelta di un organico prevalentemente femminile nella Grameen bank e di una clientela quasi esclusivamente femminile. L'organico venne scelto in questo modo per favorire un processo di emancipazione delle donne nel paese, oltre che per poter comunicare più facilmente con la propria clientela target, quella femminile. Proprio quest'ultima rappresentava la quasi totalità dei prestiti, e per un preciso motivo secondo Yunus: almeno nel contesto del Bangladesh, il prestito alle donne risultava più efficiente e garantiva maggior probabilità di successo, data la loro maggior capacità di adattamento e lungimiranza sulle necessità di risparmio e investimento nella gestione familiare. Per Yunus, la possibilità per le donne di acquisire il controllo di una parte delle risorse familiari rappresentava uno step necessario nel loro processo di emancipazione e di conquista di diritti fondamentali, oltre a causare una spinta economica non indifferente.
- I crediti non prevedevano rimborsi unici, evitando ritardi nei pagamenti e la richiesta di ulteriori interessi ai debitori. Al contrario, il microcredito era concepito come l'erogazione di una somma di denaro con scadenza di rimborso ad un anno e rate settimanali di importo esiguo. Molto interessante in questo caso le giustificazioni di tale scelta che da Yunus:
  - I poveri possono restituire senza problemi somme esigue, e sono spronati ad essere costanti nel momento in cui riescono a vedere i benefici di rispettare i propri doveri.



- Il contatto frequente tra agenti di Grameen e clienti, oltre a sviluppare rapporti di fiducia reciproci, permetteva un controllo costante e una capacità di risoluzione dei problemi tempestiva.
- Venne messo a punto un sistema di elargizione e recupero in grado di stimolare la partecipazione attiva dei clienti nella gestione dei crediti, attraverso la creazione di gruppi di clienti che assieme potevano affrontare problematiche specifiche e aiutarsi a vicenda. Questi gruppi potevano essere uniti in centri, ossia riunioni settimanali in cui i vari partecipanti potevano riunirsi ed effettuare rimborsi e depositare somme su conti di risparmio. Un fondo di riserva veniva costituito automaticamente per ogni gruppo, finanziato dagli stessi rimborsi, nell'ottica di coprire eventuali inadempienze dei partecipanti. Secondo Yunus, questo sistema ha permesso ai clienti di acquisire nozioni importanti di gestione finanziaria, ed ha avuto successo per tre motivi:
  - Ha favorito processi di autogestione virtuosi, garantendo migliori capacità di rimborso dei prestiti.
  - Ha ridotto il carico di lavoro per gli impiegati di Grameen, con un forte impatto sui relativi costi operativi.
  - Ha favorito l'attuazione di programmi di risparmi.
- Venne introdotta una carta d'intenti di sedici risoluzioni che i clienti dovevano far proprie e rispettare, riguardanti in generale l'impegno al miglioramento delle condizioni generali proprie e della propria famiglia.
- Grameen venne ideata per "fare il contrario" delle banche tradizionali, incontrando i clienti nelle proprie abitazioni, rendendo le modalità di rimborso più semplici, dando più rilevanza all'aspetto umano che agli indici finanziari, garantendo prestiti per le necessità più disparate, in particolar modo per il raggiungimento di condizioni di vita adeguate (abitazioni sicure, servizi sanitari ed acqua potabile, servizi scolastici per i bambini, redditi sufficienti a garantire tre pasti al giorno per la famiglia e a ripagare tranquillamente i propri debiti). Tutti questi elementi sono visti da Yunus come la vera causa del successo del suo modello: essere presenti nella vita delle persone permetteva a Grameen di migliorare le condizioni dei propri clienti e allo stesso tempo garantire alla banca i rimborsi, e quindi la sua stabilità finanziaria.

Ad oggi numerosi istituti di microcredito sono diffusi in tutto il mondo, con finalità profit e non-profit, ma in generale la gran parte di essi fanno propria la finalità ideale del microcredito pensata da Yunus: realizzare un ente finanziario sostenibile che sia davvero in grado venire incontro alle necessità dei soggetti più deboli della società, combattendo la povertà e dando strumenti irrimediabili altrove per coloro che vengono bollati come soggetti inaffidabili e intrinsecamente insolventi dalle banche tradizionali.

Che si tratti di retorica o meno, Yunus ha ribadito più volte il successo della banca Grameen, con i suoi tassi di recupero vicini al 100% e le grandi lotte di emancipazione delle donne e dei poveri del Bangladesh. In molti ci hanno creduto e continuano a sperimentare in questa direzione. Sicuramente il concetto di microcredito nella sua accezione più classica mi ha affascinato, ma per essere imparziale ho voluto includere nel dibattito che seguirà opinioni molto diverse sull'argomento. Ritenere il microcredito uno strumento perfetto ed onnipotente è sbagliato e nocivo, mentre individuarne le criticità consente di valutare possibili margini di miglioramento.

## 1.2 Microcredito contemporaneo: critica attuale

Questo capitolo discute l'impatto economico e sociale del microcredito visto in due ottiche, quella dei clienti e quella delle MFI, per poi fare un riassunto degli elementi più rilevanti del dibattito che sta avvenendo tra i ricercatori. Questi torneranno molto utili in seguito.

### 1.2.1 Impatto economico e sociale: l'ottica dei clienti

Jonathan Morduch (professore di economia e politiche pubbliche alla Wagner Graduate School of Public Service di New York, uno dei pionieri dello studio della Microfinanza) condivide con Yunus l'idea che il microcredito abbiamo permesso l'accesso al credito a coloro che ne sono esclusi in numerose regioni povere del mondo<sup>3</sup>. Tuttavia, vi è una forte critica da parte di alcuni economisti e ricercatori riguardo gli effetti del microcredito. Citando l'esperimento di Dean Karlan (professore di economia e finanza alla Kellogg School of Management di Evanston, Illinois) e Jonathan Zinman (professore di economia al Dartmouth College di Hanover, New Hampshire)<sup>4</sup>, consistente nell'assegnazione casuale di microcredito a piccoli imprenditori di Manila, non sono stati rilevate prove evidenti di un miglioramento del loro status, come molti studi darebbero per scontato, ma anzi ha fatto emergere alcune pesanti esternalità negative. Pur avendo un maggiore accesso al credito e capacità di gestione del rischio, gli imprenditori non sempre hanno investito le risorse per l'ampliamento della propria attività. Sono stati individuati al contrario contrazioni degli investimenti e livelli minori di benessere personale degli interessati. Il punto che i ricercatori hanno voluto sottolineare è che esiste un vizio di fondo di una cospicua ricerca pro-microcredito di basare i risultati delle proprie pubblicazioni su bacini di dati troppo piccoli e selezionati ai propri scopi, enfatizzando gli elementi positivi e tralasciando quelli indesiderati. Questo non aiuta ad immaginare un nuovo concetto di microcredito che tenga conto di una realtà più complessa di quella descritta da molta retorica circolante.

---

<sup>3</sup> Morduch (2011)

<sup>4</sup> Karlan (2011)

Non tutta la ricerca “ottimista” sembra di parte tuttavia. Myrto Chliova (professoressa del Dipartimento di Management della Aalto University of Helsinki), Jan Brinckmann (professore del dipartimento di Strategia e Management alla Ramon LLull University of Barcelona) e Nina Rosenbusch (professoressa della Wilfrid Laurier University di Waterloo, Canada) hanno proposto una meta-analisi per sintetizzare i risultati di 90 studi empirici sugli impatti economici e sociali del microcredito<sup>5</sup>. Riassumendo brevemente i risultati, i ricercatori affermano soprattutto che:

- Il microcredito ha risultati migliori nei contesti politicamente e istituzionalmente più fragili.
- Il microcredito è in relazione moderata ma positiva con la crescita delle attività e il benessere finanziario dei clienti.

Lo studio sopra citato introduce la contestualità come elemento di dibattito: il microcredito è uno strumento ben caratterizzabile, tuttavia sembra avere effetti diversi anche (e soprattutto) a seconda del contesto in cui viene introdotto. I diversi risultati delle ricerche quindi sono parzialmente giustificabili dalle differenze regionali dei campioni di studio. Per fare un esempio, il microcredito può aver avuto effetti positivi per l’emancipazione femminile in alcuni paesi e irrilevanti o negativi in altri. Pretendere quindi di creare un modello unico in grado di rappresentare l’impatto del microcredito a livello globale risulta alquanto irrealistico, in quanto numerosissime variabili culturali e sociali alterano la sua efficienza ed applicabilità.

Chliova, Brinckmann e Rosenbusch mantengono una grande prudenza nell’affermare che il microcredito abbia grandi potenzialità come strumento per ridurre la povertà, ma sono convinti che possa essere un aiuto concreto. Similmente, il professor Quibria della Morgan State University di Baltimore ha proposto un modello per stimare una economia familiare composta da un uomo e una donna (bare-bone household model) per poter esplorare la relazione tra microcredito e riduzione della povertà e i fattori e condizioni che influenzano

---

<sup>5</sup> Chliova (2014)

l'efficienza di tale prodotto.<sup>6</sup> Osservando il proprio modello ha potuto trarre le seguenti osservazioni. Quibria ritiene che il grande merito del microcredito sia quello di dare la possibilità ai soggetti esclusi dal mercato del lavoro tradizionale (le donne in particolare) di svolgere una attività in proprio, e quindi di accumulare sufficienti risorse finanziarie per migliorare le proprie condizioni di vita. Tuttavia, individua anche i fattori negativi più rilevanti:

- L'importo limitato del credito e l'alto tasso di interesse medio imposto dalle MFI sono il primo grosso problema per il cliente. Non avere una somma sufficiente all'avvio e al mantenimento delle attività e la pressione esercitata da canoni mensili eccessivi può rappresentare uno scoglio insormontabile.
- In secondo luogo, per definizione il cliente medio di una MFI non ha competenze approfondite nella gestione di una attività produttiva autonoma. Una educazione insufficiente e l'incapacità e/o impossibilità di utilizzare tecnologie adeguate si traduce inoltre in beni e servizi con scarso valore aggiunto e non competitivi nel mercato internazionale, riducendo di molto le possibilità di profittabilità della propria attività.
- Infine, i mercati in cui i clienti delle MFI operano sono spesso saturi, e la presenza di ulteriori fonti di finanziamento aumenta il numero di microimprese, aggravando la competizione ed erodendo i profitti.

Quibria conclude affermando che sconfiggere la povertà nel mondo senza considerare una soluzione ai problemi esposti sopra è una utopia, almeno nei prossimi anni.

Vorrei soffermarmi sul primo punto evidenziato e citare alcuni dati sull'indebitamento eccessivo, che a mio avviso rappresenta il fulcro della questione. Mahmud Alam, ricercatore associato all'Istitute of Microfinance (InM) di Dhaka (Bangladesh) ha indagato l'effetto reale del microcredito sull'indebitamento dei suoi clienti<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Quibria (2015)

<sup>7</sup> Alam (2012)

Cosa si intende per indebitamento eccessivo? Darne una definizione è difficile, in quanto una sua valutazione richiede l'utilizzo di criteri oggettivi e soggettivi. L'aspetto oggettivo dell'indebitamento può essere ritenuto un certo rapporto tra la quota del canone mensile dovuta e le entrate mensili del cliente, al netto delle spese essenziali (da qui in poi definite entrate nette). La definizione delle spese essenziali risulta problematico, in quanto considerare o meno una quota di accantonamenti per investimenti futuri (spese mediche, istruzione, ecc.) può fare una profonda differenza nelle valutazioni di sostenibilità di un cliente. Inoltre, per quanto riguarda l'aspetto soggettivo, diversi livelli di indebitamento sono percepiti in maniera diversa. In alcuni contesti, alle prime difficoltà alcuni clienti potrebbero scoraggiarsi e non pagare, mentre altri potrebbero rispettare le scadenze anche se gravati da considerevoli canoni.

Dovendo quantificare l'indebitamento, Alam utilizza i criteri di Maurer e Pytkowska<sup>8</sup>:

- Entro i limiti di indebitamento: il cliente utilizza meno del 75% delle entrate nette per il canone mensile.
- A rischio di indebitamento eccessivo: il cliente utilizza tra il 75 e il 100% delle entrate nette per il canone mensile.
- Eccessivamente indebitato: al cliente non sono sufficienti le proprie entrate nette per pagare il canone mensile.

A prima vista queste cifre sembrano estremamente elevate, tuttavia va ricordato che buona parte dei clienti, provenendo da paesi del terzo mondo o in via di sviluppo, vivono in una economia di sussistenza, in cui le spese essenziali assorbono la quasi totalità delle proprie risorse. L'indebitamento eccessivo è estremamente pericoloso in quanto spesso il debito viene contratto senza che venga applicato un principio di prudenza nell'atto di valutazione dell'investimento da parte del cliente, della MFI o da parte di entrambi. Spesso i canoni mensili vengono calibrati su capacità del cliente piuttosto ottimistiche, oppure fortemente stagionali. Pensiamo ad un contadino della Moldavia, il

---

<sup>8</sup> Maurer (2010)

quale non può pretendere di ottenere introiti costanti nell'arco dell'anno per la natura stessa del suo lavoro. In secondo luogo, ma non meno importante, l'indebitamento al limite dell'insostenibilità vanifica i tentativi di accantonamento di risorse da utilizzare nelle emergenze (cure mediche, riparazioni, ecc.). A mio parere, l'incapacità di accantonamento di risorse è un problema essenziale in una economia di consumo immediato e non ponderato. Se nulla è accantonato, necessariamente l'individuo è costretto a scegliere tra le spese essenziali e l'onorare i propri debiti, scegliendo i primi e aggravando, tra interessi e penali, le somme dovute in futuro. Alcune parole andrebbero spese sulle responsabilità reali ed etiche delle MFI, di questo argomento intendo parlare in seguito. Per ora basta ricordare alcuni elementi citati da Alam: le politiche aggressive di alcune MFI che difficilmente sono disposte a modificare le scadenze dei pagamenti e che pongono molta pressione sui clienti, spesso (in buona fede o meno) non accertandosi a sufficienza che la controparte abbia correttamente compreso termini e condizioni dei pagamenti.

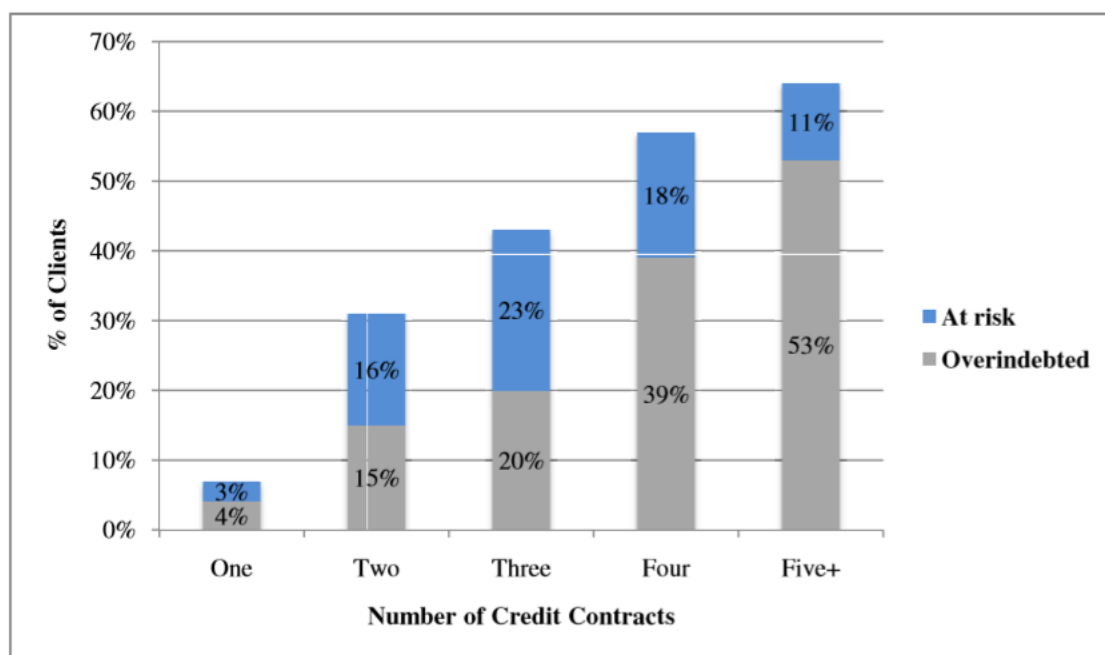
Alam riassume con queste parole l'indebitamento eccessivo: è la condizione economica in cui il debitore:

- 1) non ha entrate nette sufficienti a pagare le rate dovute  
oppure
- 2) è costretto a vendere i beni produttivi di sua proprietà, causando il fallimento della sua attività economica.

In entrambi i casi, il destino del debitore è quello di regredire ad una economia al di sotto della sussistenza. Il secondo punto, a mio avviso, può essere visto come diretta conseguenza del primo, poiché il destino di qualsiasi debitore è quello di vedersi espropriati i propri, prima o poi, per vie legali.

La soluzione che molti debitori disperati trovano è quella di provare ad ottenere ulteriori crediti in altre istituzioni per ripagare i precedenti. È facile immaginare come il problema non venga affatto risolto, ma procrastinato nei

migliori dei casi, se non peggiorato. Alam cita ancora Maurer e Pytkowska<sup>9</sup>, in questo caso portando alcuni dati: in Bosnia Erzegovina il 72% dei clienti di MFI ha dimostrato di avere tassi di indebitamento sotto controllo, l'11% erano pesantemente indebitati e il 17% risultava insolvente. Ciò che è risultato particolarmente interessante da osservare è come l'indebitamento eccessivo vada pari passo con il numero di crediti sottoscritti. Mentre per i clienti con un solo credito attivo solo il 3% risulta a rischio e il 4% è insolvente, nel caso di cinque o più crediti sottoscritti il rischio passa all'11% e l'insolvenza al 53%. Numeri che fanno comprendere come le MFI si informino immediatamente, con una intervista al cliente e attraverso ricerche proprie, che non siano presenti altri crediti attivi. La figura 1 da una chiara idea del problema. Il numero medio di crediti attivi per i debitori a rischio era 2,5, mentre per i debitori insolventi era di ben 3,9.



*Figura 1. Il Richiedente del secondo credito è caratterizzato da un rischio di gran lunga superiore al richiedente del primo prestito. A partire dal quarto credito ottenuto, l'indebitamento dei clienti sembra quasi ingestibile, tanto che sembra erodere la quota di clienti "solo" a rischi. Elaborazione di Maurer e Pytkowska (2010)*

Alam conclude osservando che l'indebitamento eccessivo è un problema molto rilevante, che però si manifesta con gravità diverse a seconda dei paesi in considerazione. Ciò che rischia di diventare un vero e proprio catalizzatore di

<sup>9</sup> Maurer (2010)



indebitamento è proprio l'abuso di diversi crediti, percepiti come una facile soluzione ad un problema irrisolvibile per persone con poche competenze finanziarie e con esigenze pressanti.

Tornando a Morduch<sup>10</sup>, il professore ribadisce la necessità di ripensare il microcredito, sulla base di studi approfonditi che tengano conto di bacini più ampi e oggettivi di dati. Innanzitutto, andrebbe riconosciuto che esistono impatti economici e sociali differenti che non vanno necessariamente pari passo.

Il microcredito sembra avere un effetto positivo per quanto riguarda le necessità basilari degli interessati: l'accesso a risorse finanziarie ulteriori consente di gestire meglio situazioni di emergenza, legate soprattutto ai bisogni familiari (spese per educazione, casa, alimentazione e salute per citare le più rilevanti). Tuttavia, è logico immaginare che il miglioramento delle condizioni di vita familiari non sia facilmente compatibile con le necessità di investimento per il proprio business, se si parla dell'utilizzo di un fondo limitato di risorse. Il microcredito sarebbe quindi più utile a risolvere necessità pressanti che ha porre le basi per la generazione di profitti, specialmente nel caso dei meno abbienti. A sostegno di ciò viene una osservazione importantissima fatta dallo studio di Karlan e Zinman<sup>11</sup>, secondo il quale vi è una tendenza maggiore da parte dei fruitori del microcredito a non acquistare servizi assicurativi rispetto a coloro che non accedono al microcredito: quest'ultimo sarebbe visto quindi come una sorta di assicurazione, più che come uno strumento produttivo. Inoltre, qualora venisse visto come uno strumento produttivo, non darebbe garanzia di profitto, giustificando quindi l'impazienza da parte degli indebitati a farne un immediato e concreto utilizzo. Questo è parzialmente in contrasto con l'idea di Yunus, secondo il quale proprio i più poveri sarebbero i più interessati a dar vita ad un circolo virtuoso grazie all'accesso al credito. La possibilità di fuoriuscire dalla povertà assoluta darebbe una spinta sufficiente a non utilizzare il credito solo per la propria sussistenza immediata.

Morduch conclude affermando che forse ci siamo fatti una idea troppo ottimista del microcredito. Lo ritiene un ancora di salvezza per coloro che si

---

<sup>10</sup> Morduch (2011)

<sup>11</sup> Karlan (2011)

trovano in situazioni critiche, quando per Yunus e buona parte dell'opinione comune è sempre stato considerato un passo necessario e importante nella lotta alla povertà.

### **1.2.2 Sostenibilità finanziaria e performance sociale: l'ottica delle MFI**

Quando si parla di microcredito spesso si parte dal presupposto che esistano due modelli di MFI: quello a scopo profit (di fatto un ente strutturato in maniera molto simile ad una banca, e che offre servizi bancari come le istituzioni finanziarie classiche) e quello a scopo non-profit (un ente più informale, nato dalla visione filantropica di alcuni soggetti sensibili alle tematiche sociali, e indirizzato all'offerta di prestiti a soggetti dotati di determinate caratteristiche). Sebbene entrambi nascano con lo stesso target, le diverse finalità dovrebbero richiedere un sistema organizzativo differente, con costi operativi differenziati, diversi approcci con i propri clienti e così via. Tammy M. Rogers e Noel D. Campbell (dottorandi di ricerca presso il dipartimento di economia, finanza, assicurazione e risk management alla University of Central Arkansas, Conway, Arkansas)<sup>12</sup> sono critici a tal proposito, e sulla scia delle critiche di Morduch che abbiamo visto affermano che, nel ripensare il microcredito, non si possa prescindere dal considerare la sostenibilità finanziaria degli enti che lo praticano.

Secondo Campbell e Rogers, esiste una sorta di trade off tra profittabilità e impatto sociale:

- Una MFI con finalità no profit, per soddisfare la propria missione sociale, ha costi operativi alti (basta pensare all'esempio della banca Grameen, che ha assunto un numeroso personale per poter mantenere un frequente contatto con i propri clienti). Questo impatta considerevolmente sulla capacità di contenimento dei costi, e, in secondo luogo, di creazione di profitto.
- Una MFI con finalità profit, al contrario, tra i vari stakeholders punta a soddisfare i propri investitori e azionisti, e per questo predilige un

---

<sup>12</sup> Campbell 2012

approccio “classico” e formale nel mercato, fatto di prodotti standardizzati ed efficienti e con un forte contenimento di spese complementari con finalità sociali.

Secondo i due ricercatori nella realtà dei fatti la maggior parte delle MFI nascono con finalità no profit, ma forniscono servizi finanziari da istituto profit, risultando quindi degli intermediari finanziari a tutti gli effetti. È qui che sorge un problema di incompatibilità degli obiettivi perseguiti, che si traduce in una insostenibilità finanziaria che impatta sulle capacità delle MFI di fornire servizi adeguati. A parole povere, le MFI non possono pretendere di fare tutto e bene, senza rischiare bilanci in rosso. Questa insostenibilità viene spesso ovviata dalle donazioni di privati e/o sussidi di ONG e stati, che per definizione non possono risolvere il problema a lungo termine.

Campell e Rogers vedono una soluzione al dilemma: è giusto che le MFI no profit alternino il proprio codice genetico, e tentino di adattarsi ai contesti in cui si trovano. Questo però non può prescindere dalla necessità di sostenibilità finanziaria. Una soluzione sarebbe puntare a indici di ROE competitivi sul mercato, in grado di attirare investitori con cui sostituire i donatori. Parlare di return on equity per una MFI ha senso del resto se parliamo di enti strutturati per avere un impatto consistente e duraturo nel territorio in cui opera, poiché sottintende un flusso importante di denaro e un'organizzazione aziendale complessa tanto quanto quella di una banca tradizionale.

Quali sono le determinanti di un “buon” ROE? Campell e Rogers ne individuano diversi:

- Innanzitutto, la scelta di beneficiari che siano “degni” del credito, che quindi siano capaci di fare un utilizzo efficiente delle risorse, ripagando il debito. I beneficiari dovrebbero essere preferibilmente donne.
- Il mercato in cui viene offerto il proprio prodotto dovrebbe avere poca concorrenza, sia da istituti finanziari classici che da altre MFI. Per questo motivo i paesi in via di sviluppo risultano quelli potenzialmente più redditizi.

Campell e Rogers hanno basato queste affermazioni su uno studio empirico utilizzando il MIX market database (Microfinance Information Exchange), e sono giunti alla conclusione che gli obiettivi delle MFI dovrebbero essere simili a quelli degli istituti finanziari classici, puntando sulla propria capacità di produrre utili. Proprio l'autosufficienza è una condizione necessaria per il mantenimento di servizi finanziari per i più poveri.

Vorrei tornare brevemente su un punto evidenziato da Campell e Rogers: le MFI devono “fare una corretta selezione dei propri clienti”. Detto in maniera schietta, fare ciò che già le banche tradizionali fanno, ossia rifiutare i clienti meno abbienti e privi di garanzie, quelli più a rischio. Ha senso parlare di microcredito che non fa credito a coloro per i quali è nato, ossia gli ultimi della società? A mio parere è un ossimoro, e tradisce in un certo senso la ragion d'essere dello strumento. Eppure, alcuni dati empirici strizzano l'occhio a questa affermazione.

Vorrei citare brevemente una ricerca condotta da Moise Sagamba (Université Lumière de Bujumbura e Université de Bretagne Occidentale), Oleg Shchetinin (University of Gothenburg) e Nurmukhammad Yusupov (Audencia Nantes School of Management). La domanda che si sono posti è se vi sia una tendenza naturale da parte dei funzionari addetti alla valutazione dei clienti (microloan officers) ad escludere i più svantaggiati<sup>13</sup>. Per rispondere a questa domanda hanno svolto un choice experiment coinvolgendo 112 officers di 21 MFI operative in Burundi. I risultati più interessanti che hanno potuto estrapolare sono i seguenti:

- Le MFI non profit non hanno dimostrato maggior sensibilità per quanto concerne il tema della povertà, come invece ci si potrebbe aspettare.
- I clienti di età inferiore a 40 anni sono tendenzialmente preferiti.
- Nel complesso, le MFI profit e non profit non hanno preferenze significativamente diverse, se non che queste ultime risultano più

---

<sup>13</sup> Sagamba (2011)

inclinati a concedere i prestiti a donne, mentre le prime sono sensibili al monitoraggio del cliente: più questo risulta difficile, minore è la probabilità che la MFI conceda il credito.

- Le determinanti più rilevanti, per gli officers di entrambe le tipologie di MFI, sono risultate la qualità del progetto imprenditoriale del cliente (probabilità di pagamento dei canoni nei tempi stabiliti, dimensioni del prestito, possibilità di monitoraggio).

I risultati di questa ricerca, naturalmente, sono attinenti al contesto del Burundi. Ad esempio, il fattore età potrebbe essere meno rilevante in paesi con un sistema sanitario migliore e maggiori risorse alimentari per abitante. Tuttavia, alcuni risultati sembrano confermare ciò che Campbell e Rogers sostengono<sup>14</sup>: MFI profit e non profit sono più simili di quello che sembra, e tendono ad un percorso di “istituzionalizzazione” nella forma di un ente bancario classico, con maggiore attenzione all’aspetto finanziario che sociale. Affermare che gli officers delle MFI non tengano conto dei più poveri è sbagliato, come qualsiasi generalizzazione. È però un dato di fatto che una MFI, dovendo selezionare accuratamente la propria clientela, tenda ad escludere “i poveri dei poveri” per le pressanti necessità di buone performance economiche.

A questo punto, è interessante approfondire le determinanti delle prestazioni economiche e sociali delle MFI. In questo ambito ho voluto analizzare approfonditamente l’interessante lavoro di alcuni ricercatori dell’istituto di ricerca francese CERISE (Florent Bédécarrats, Silvia Baur, Cécile Lapenu)<sup>15</sup>.

Secondo i ricercatori di CERISE, gli studi recenti sembrano confermare l’esistenza di un trade off fisiologico tra performance sociale e finanziaria, ma non vi è chiara prova che le MFI abbiano una tendenza ad alterare il proprio codice genetico (modificando la propria “mission” sociale in una puramente finanziaria), né che la maturità o le dimensioni di una MFI abbiano una chiara influenza sulle variabili sociali.

---

<sup>14</sup> Campbell (2012)

<sup>15</sup> Bédécarrats (2011)

Sulla base del framework realizzato dal SPTF, i ricercatori di CERISE hanno applicato uno strumento (il Social Performance Indicators Tool, SPI) atto a misurare fino a che punto le MFI dedicano risorse per il raggiungimento della propria missione sociale, e la modalità in cui intendono conseguirla. Il SPI raccoglie dati su 70 indicatori che misurano obiettivi, sistemi e processi distribuiti tra le quattro dimensioni sotto citate.

La Social Performance Task Force (SPTF), un gruppo di lavoro internazionale che ha definito gli standard di performance sociale nella microfinanza, ha individuato quattro finalità che le MFI devono perseguire per avere un impatto sociale positivo:

- 1) Servire un ampio numero di clienti in condizioni di povertà economica e/o esclusione sociale.
- 2) Offrire servizi finanziari di qualità ed adeguati alle esigenze dei clienti.
- 3) Creare benefici reali per i clienti.
- 4) Migliorare il concetto di responsabilità sociale, passando da un'ottica del "non fare del male" a quella del "fare del bene".

Ogni dimensione è ulteriormente suddivisa tra tre criteri, come descritto nella tabella seguente:

<b>Dimensioni:</b>	<b>Criteri:</b>
1. Targeting e portata	1.1 targeting geografico 1.2 targeting individuale 1.3 targeting metodologico
2. Adeguatezza dei servizi	2.1 varietà di servizi finanziari tradizionali 2.2 qualità dei servizi 2.3 varietà di servizi innovativi e non-finanziari
3. Benefici per i clienti	3.1 benefici economici per i clienti 3.2 partecipazione dei clienti 3.3 responsabilizzazione del capitale sociale e dei clienti.
4. Responsabilità sociale	4.1 responsabilità sociale verso i dipendenti 4.2 responsabilità sociale verso i clienti 4.3 responsabilità sociale verso il contesto locale

La prima dimensione si riferisce ai diversi approcci che le MFI possono avere per raggiungere i propri clienti: applicare un targeting geografico (1.1) consistente nel basare le proprie operazioni in un'area specifica (solitamente molto povera ed isolata) per poter entrare facilmente in contatto con i clienti desiderati. Le MFI possono anche scegliere di fare un targeting individuale (1.2), volto a fornire i servizi solo ai clienti desiderati ponendo alcuni requisiti per poter accedere al credito, oppure metodologico (1.3), creando prodotti che soddisfino le necessità dei propri clienti (e che risultino irrilevanti per gli altri).

La seconda dimensione si riferisce alla capacità delle MFI di creare servizi che si adattino alle esigenze dei propri clienti. Questo si traduce solitamente in

una ampia varietà di offerta di prodotti finanziari classici (2.1), ma anche innovativi e non necessariamente finanziari (2.3). Anche l'aspetto qualitativo ha naturalmente la sua importanza (2.2).

La terza dimensione si riferisce alla capacità dei servizi di avere ripercussioni positive sulla vita delle persone, in particolar modo attraverso benefici economici (3.1). Questa dimensione tuttavia tiene in considerazione le pratiche di alcune MFI che coinvolgono i propri clienti e stakeholders nella governance (3.2-3.3).

La quarta ed ultima dimensione riguarda specificamente il tema della responsabilità sociale che la MFI intende attuare sotto le sue diverse forme: nei confronti dei dipendenti (4.1), dei clienti (4.2) e della comunità e ambiente in cui la MFI opera (4.3).

A seconda delle caratteristiche delle singole MFI, il SPI permette quindi di attribuire loro un punteggio per ogni dimensione e per il loro aggregato. Questi punteggi, espressi in percentuale, danno una idea delle prestazioni complessive delle MFI, dove un punteggio inferiore al 30-40% risulta insoddisfacente, mentre un punteggio superiore al 50% dimostra una propensione reale verso la responsabilità sociale.

Con questo strumento a disposizione, i ricercatori di CERISE hanno raccolto 344 valutazioni SPI di 295 diverse MFI in 51 paesi, per un bacino di clienti stimato di circa 12 milioni. Questo campione comprende prevalentemente MFI sudamericane e africane.

I dati aggregati hanno dimostrato che le MFI ottengono risultati soddisfacenti. Il campione risulta distribuito normalmente con una mediana del 58% e una media del 57,7%. La maggioranza delle MFI ha dimostrato di guadagnare più della metà dei punti possibili, mentre solo il 5% ha ottenuto punteggi inferiori al 35%. Va ricordato tuttavia che i punteggi negativi nelle singole dimensioni non comporta il fallimento automatico della mission di una MFI, ma riflettono invece le diverse strategie che queste intendono applicare.



La figura 2 rappresenta i dati aggregati dai ricercatori di CERISE sopra citati attraverso un diagramma scatola e baffi. Da una sua analisi grafica ritengo ci siano due elementi molto interessanti:

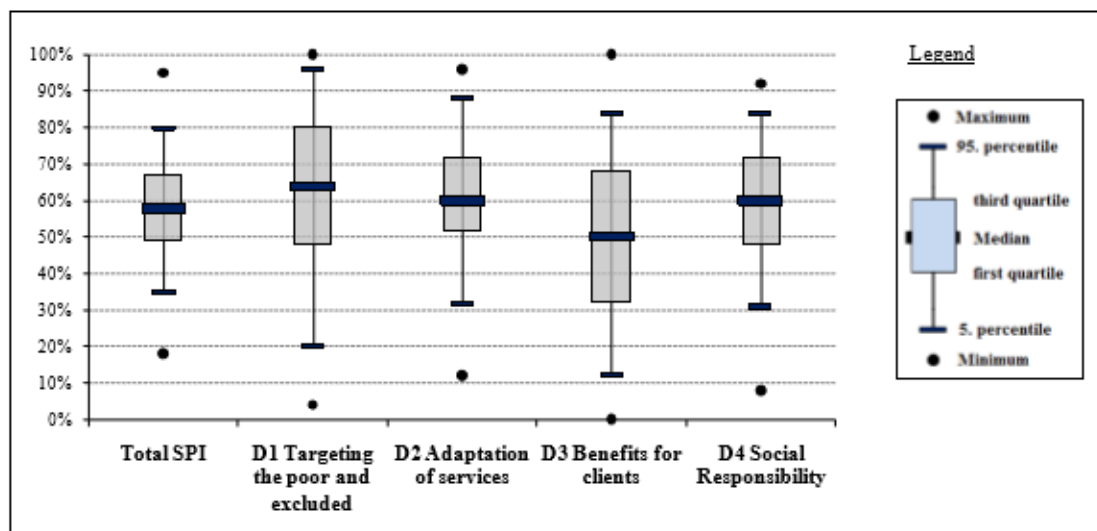


Figura 1. Rappresentazione grafica dei dati aggregati dai ricercatori di CERISE: il punteggio totale del social performance index (Total SPI) indica che nel complesso le MFI considerate apportano dei benefici sociali di qualche tipo, pur essendoci maggiori dispersioni nei punteggi delle singole dimensioni.

- 1) le dimensioni 1 e 2 (targeting e adeguatezza dei servizi) hanno un primo quartile molto vicino al 50% e un terzo quartile molto soddisfacente (tra il 60 e il 70%). Questo dimostra che la maggior parte delle MFI pongono maggiore attenzione all'aspetto economico ed operativo. A mio parere riflette la volontà delle MFI di ottenere la sostenibilità finanziaria attraverso un utilizzo efficiente delle proprie risorse, operando in un mercato con i prodotti giusti per la clientela di riferimento e attraverso ciò avere un impatto positivo su clienti e contesto locale.
- 2) La dimensione 3 (benefici per i clienti) è a mio avviso la più interessante in quanto ottiene una mediana al 50% circa e una dispersione considerevole, con il primo quartile poco oltre il 30% e il terzo quartile sotto il 70%. Anche i percentili rilevanti (5% e 95%) si pongono ad una grande distanza (il primo poco oltre il 10%, il secondo all'85% circa). Questo dato probabilmente dimostra come il DNA delle MFI sia estremamente diversificato nel mondo, non solo nelle sue varie forme

istituzionali (ONG, banche, MFI profit ecc.) ma nei suoi reali obiettivi. La filosofia classica del microcredito vorrebbe il cliente al centro del suo modello, e ci dovremmo quindi aspettare una terza dimensione molto più sviluppata. La realtà dei fatti dimostra semplicemente che esistono più microcrediti, con impatti sociali diversi.

I ricercatori di CERISE hanno potuto trarre numerose altre considerazioni, di cui ritengo sia interessante citarne alcune. Hanno voluto indagare le differenze tra i vari istituti che si occupano di microcredito e servizi simili. Come è facile supporre, gli istituti profit (come banche o altri enti finanziari) ottengono punteggi aggregati inferiori rispetto a quelli dei non profit, ma offrono tendenzialmente differenti e migliori servizi finanziari. Gli istituti non profit (come ONG o banche di credito cooperativo) invece hanno dimostrato ottime capacità di raggiungere i clienti voluti. Molte MFI appena nate si affidano a processi semplificati e informali, oltre che a un piccolo gruppo di persone, mentre tendono a formalizzarsi sia come pratiche che come obiettivi nel tempo. Non a caso le grandi MFI offrono servizi migliori e formalizzano meglio la propria responsabilità sociale (dimensioni prima e quarta), mentre riducono la propria capacità di raggiungere i clienti desiderati e di incidere positivamente sul loro contesto (dimensioni seconda e terza).

Possiamo quindi dire che vi sia una tendenza di “formalizzazione” delle MFI in forme di istituti più simili alle banche, citando nuovamente Campbell e Rogers.

Abbiamo visto quindi le vie attraverso le quali le MFI operano per ottenere una performance sociale, e in che misura lo fanno. La domanda naturale che sorge ora è la seguente: quali sono le sinergie e trade-off tra le quattro dimensioni che abbiamo analizzato? È possibile che certe dimensioni siano fisiologicamente incompatibili con le finalità economiche? In che misura la ricerca di una determinata performance sociale impatta su quella economica? I ricercatori di CERISE hanno utilizzato una regressione multivariata per poter stimare le performance economiche di diverse variabili (a noi interessano in particolare produttività, qualità del portafoglio ed efficienza dei costi operativi)

dipendenti da indicatori sociali, tra cui anche le dimensioni e i criteri che abbiamo visto in precedenza.

I modelli migliori hanno dato i seguenti risultati ed evidenziano alcune relazioni statisticamente significative:

**Produttività.** La produttività qui è definita come numero di clienti per dipendente, sottintendendo che minimizzare il numero di dipendenti e/o massimizzare il numero di clienti per dipendente è positivo per l'economia della MFI. Il modello dimostra che aumentando del 10% il targeting geografico ogni dipendente guadagna 12 clienti, mentre aumentando del 10% l'indice della varietà di servizi sottrae circa 7 clienti per ogni dipendente. Implementare un sistema controllo contro l'indebitamento eccessivo, un elemento molto importante di responsabilità sociale verso i clienti, comporta una perdita di produttività automatica di 44 clienti per dipendente. I ricercatori di CERISE affermano di non aver notato prove evidenti di un apporto positivo del sistema di controllo sulla qualità del portafoglio, ma questo probabilmente è dovuto alla scarsa maturità di questi sistemi ancora poco incisivi. Questi risultati risultano abbastanza intuitivi. Maggiore è la capacità delle MFI di identificare un'area geografica con bassa competizione e presenza di clienti ideali, maggiore è il numero di clienti, migliorando la produttività. Al contrario, la produttività risente della quantità di servizi riservati ai clienti oltre che della loro qualità. Maggiore è il lavoro che un dipendente deve svolgere per soddisfare e tutelare un cliente, minore è il numero di clienti che il dipendente è in grado di servire. Una riduzione di un dollaro per prestito aumenta la produttività di 21 clienti per dipendente. Questo risultato è giustificabile dal concetto di accessibilità: prestiti di basso importo sono accessibili ad un numero maggiore di persone per il minor costo e per la possibile assenza di richieste di garanzie. Inoltre, diverse MFI concedono prestiti a gruppi di persone, similmente all'esperienza di Grameen, permettendo così di far svolgere alcune attività di monitoraggio ai clienti stessi riducendo il numero di dipendenti dedicati ad essa. Infine, tutta una serie di servizi che potremmo definire qualitativi e volti a dare ottimi benefici ai clienti (studi su impatti sociali e formazione dello staff per fare degli esempi) richiedono una grande quantità di tempo ai dipendenti.

**Qualità del portafoglio.** La qualità del portafoglio qui è definita dai portafogli a rischio a 30 giorni e dalla percentuale dei crediti non recuperabili. Il modello ha rilevato che per ottenere un aumento del punteggio della qualità dei servizi (2.2) pari al 10% i due indici sopra indicati richiedono una riduzione dello 0,71%. Allo stesso tempo tale riduzione comporterebbe un aumento del 10% del punteggio responsabilità verso i dipendenti (4.1). Il miglioramento della qualità dei servizi e l'abbassamento dei tassi di interesse sembrano avere un effetto positivo in questo senso, poiché aumentano la capacità di rimborso dei clienti e di conseguenza riducono il rischio di default e inadempienza. Le dimensioni della MFI sembrano non avere un impatto rilevante sulla qualità del portafoglio. Anche la responsabilità sociale nei confronti dei propri dipendenti, sotto forma di formazione professionale e opportunità lavorative, influiscono positivamente su ogni aspetto della gestione del portafoglio.

#### **Efficienza dei costi operativi.**

L'efficienza qui è intesa come rapporto tra i costi operativi e il reddito operativo lordo (tale rapporto è detto operating expense ratio, OER). Sono stati individuati due modelli significativi.

Il primo modello dimostra che un aumento del 10% dei punteggi in targeting individuale (1.2), varietà servizi innovativi e non finanziari (2.3) e responsabilità sociale verso i clienti (4.2) comportano un aumento del OER rispettivamente del 1,23%, 1,06% e 1,09%. Le ragioni di queste riduzioni di efficienza sono abbastanza intuibili. Il targeting individuale volto ai più poveri comporta numerose transazioni di piccolo importo (costose) e con un tasso di rischio notevole data la loro frequente insolvibilità, mentre aumentare la varietà di servizi non strettamente finanziari o innovativi, in particolare nella direzione della responsabilità sociale, comporta naturalmente costi maggiori che spesso non hanno un pari effetto sul reddito operativo. Al contrario un aumento del 10% dell'offerta di servizi classici (2.1) e di qualità (2.2) comportano un aumento dell'efficienza rispettivamente del 1,1% e del 1,82%. Un aumento del 10% del punteggio benefici economici per i clienti (3.1) e responsabilità sociale verso il contesto locale (4.3) riducono i costi rispettivamente del 0,82% e del 0,92%. Offrire servizi ben studiati ed utilizzati, oltre che di qualità ha un effetto positivo sull'efficienza. Dato il loro rischio intrinseco minore, permettono

l'applicazione di tassi di interesse minori, risultando quindi più attraenti ai clienti. Un'altra via percorribile sembra quella di offrire servizi socialmente responsabili nei confronti del contesto locale, aumentando così la propria reputazione e l'attrattiva. Prevedere benefici economici per i clienti ha un effetto positivo sull'efficienza, ma questo sembra legato specificamente all'esistenza di incentivi ai dipendenti per l'inclusione sociale (poveri, donne, individui di zone rurali, ecc.).

Il secondo modello (specifico per le MFI di grosse dimensioni a differenza del primo, applicabile a tutte) individua gli stessi effetti per i fattori visti sopra, ma con maggiore efficienza nel complesso. Per fare un esempio, l'impatto del targeting individuale passa dal 1,23% al 0,74%. Secondo i ricercatori di CERISE, questo è probabilmente dovuto alle economie di scala.

### **1.2.3 Sintesi della letteratura**

Questo capitolo ha cercato di considerare brevemente i principali argomenti di dibattito tra ricercatori ed economisti per quanto riguarda il microcredito e il suo impatto su clienti e MFI stesse. Come già ribadito diverse volte, la ricerca attuale manca ancora di consistenza sufficiente per poter definire delle caratteristiche intrinseche ed universali di questo strumento. In poche parole, l'unica certezza del microcredito è che non ci sono certezze. Le voci più critiche del microcredito affermano che abbia un impatto negativo nel complesso, le voci più ottimiste che abbia fatto miracoli laddove non si vedeva la luce in fondo al tunnel: al culmine del suo successo, il microcredito ha permesso a Yunus di vincere un premio Nobel, ma allo stesso tempo ha dato motivo alla letteratura critica di tirar fuori la propria voce.

Il microcredito ha creato un sistema creditizio a sé stante, ampliando le possibilità di consumo, di investimento e di protezione dai rischi ad una parte consistente della popolazione mondiale, tradizionalmente esclusa dal credito delle banche tradizionali (Morduch 2011). Allo stesso tempo, però, le MFI si sono diversificate e in molti casi formalizzate (strutture aziendali e processi più complessi, focus sulla ottimizzazione dei costi operativi, utilizzo di procedure e

strumenti più complessi per la valutazione dei clienti, e così via), dati gli evidenti problemi di sostenibilità finanziaria. Secondo alcuni ricercatori, il trade off tra profittabilità e impatto sociale è troppo evidente, rende le MFI inefficienti e le spinge ad alterare nel tempo il proprio comportamento a favore di una maggiore attenzione alla gestione finanziaria (Campbell 2012). I funzionari addetti alla valutazione dei clienti devono necessariamente prestare maggior attenzione alle loro capacità di rimborso, il che fa scattare un cortocircuito nel sistema (un ente nato per i più poveri che non concede credito ai più poveri) (Sagamba 2011). Non si può negare, tuttavia, che la clientela di riferimento risulti più a rischio per fattori oggettivi: la difficoltà di pagamento dei canoni ad alto tasso di interesse richiesto, le scarse competenze generali e finanziarie degli individui (Quibria 2015), il rischio di indebitamento eccessivo e il rischio di abuso di linee di credito (Alam 2012).

I ricercatori di CERISE hanno proposto un interessante quadro concettuale per valutare come le MFI possono implementare il proprio impatto sociale e quanto questo incida sulle prestazioni finanziarie. Nei capitoli successivi riprenderò volentieri questo schema, ponendo particolare attenzione alle dimensioni dei benefici per i clienti e la responsabilità sociale.

Il secondo capitolo aggiungerà considerazioni sulla responsabilità sociale e sul credit scoring. Nel terzo capitolo cercheremo di fare tesoro di tutti questi concetti per la realizzazione di un modello di credit scoring utilizzando l'Analytic Hierarchy Process (AHP) di Saaty.

## Capitolo 2: La missione sociale, il reporting e lo SROI

---

*Il capitolo precedente ha evidenziato le principali caratteristiche e criticità del microcredito riconosciute dalla ricerca moderna e contemporanea. Per quanto concerne le critiche, queste hanno messo in dubbio le potenzialità dello strumento, se non dimostrato alcune pesanti ripercussioni sulla vita di una parte rilevante dei debitori: indebitamento eccessivo, consumo non ponderato, incapacità di gestione dei capitali per citare i principali. È palese che le MFI debbano tenere conto di questi elementi nella valutazione dei propri clienti, e di conseguenza applichino strumenti decisionali coerenti alla propria missione sociale.*

*Questo breve capitolo vuole dimostrare l'importanza, per una MFI, di attenersi al proprio codice etico e alla propria missione. Uscire da una logica puramente estrattiva e finanziaria, a favore di una responsabile basata su principi di cooperazione e trasparenza, potrebbe permettere allo strumento del microcredito di migliorarsi e dimostrare le proprie reali potenzialità. Implementare una reportistica adeguata, considerare parametri non esclusivamente finanziari nelle proprie valutazioni e calcolare il ritorno sociale sul proprio investimento sono le soluzioni di cui vorrei discutere qui.*

---

### 2.1 La missione sociale e la sua implementazione

È semplice immaginare un mondo ideale in cui ogni impresa prenda la propria missione come prioritaria, nell'ottica di fare del bene a singoli individui e di conseguenza alla società intera. La realtà dei fatti è che, nel bene e nel male, quella del microcredito è comunque una industria, e come tale per generare profitto o quantomeno raggiungere l'economicità deve attenersi a logiche di mercato che possono impattare negativamente sui fruitori. La missione sociale spesso è vista dalle MFI come una risorsa per attrarre investitori e clienti, e non penso sia possibile farne una colpa. Tuttavia, uno sforzo reale per implementare pratiche responsabili ed intelligenti è un passo che l'industria

deve necessariamente fare per poter continuare a giustificare la propria retorica.

Nel capitolo precedente è stato citato il Social Performance Task Force framework<sup>16</sup>, in cui venivano delineate le linee guida di base che le MFI dovrebbero rispettare per avere una performance sociale positiva: servire un bacino largo di clienti (tra cui anche i più poveri), offrire servizi adeguati ai clienti e di qualità, creare benefici reali per i clienti e passare dall'ottica "non fare del male" a quella del "fare del bene". Per fare ciò è evidente che i buoni propositivi non sono sufficienti, ma va trovato un sistema decisionale efficiente, accompagnato da una reale volontà di fare la differenza.

## **2.2 Il modello della banca sociale e il concetto di reciprocità**

Simon Cornée (Université de Rennes) e Ariane Szafarz (Université Libre de Bruxelles) hanno sintetizzato alcuni concetti che mi hanno molto interessato, e che a mio avviso rappresentano i principi fondanti su cui tutti i portatori di interesse di una MFI dovrebbero convenire: reciprocità ed identità sociale<sup>17</sup>.

Per descrivere questi principi, facciamo un passo indietro e pensiamo alla MFI come una banca sociale. Una banca sociale è un ente finanziario che tiene conto anche di criteri non economici nelle proprie decisioni e che valuta l'impatto delle proprie azioni e dei propri investimenti sul contesto in cui opera. Lo sforzo che attua nell'ottica di una maggiore trasparenza e responsabilità ha naturalmente conseguenze sull'efficienza e sulle prestazioni generali dell'ente, come abbiamo avuto modo di parlare in precedenza. I concetti di reciprocità ed identità sociale tuttavia cercano di dare una risposta a questi pressanti problemi.

La reciprocità è definita come il rapporto di fiducia che si viene a creare tra i due attori principali del microcredito: la MFI e il cliente. Entrambi ricavano benefici da questo rapporto, se basato sulla correttezza. La MFI si pone in

---

<sup>16</sup> Bédécarrats (2011)

<sup>17</sup> Cornée (2013)



maniera trasparente, offrendo servizi adeguati e assistenza, mettendo a proprio agio il cliente. Quest'ultimo si impegna in buona fede a rispettare i termini del contratto. L'insieme di questi elementi innesca un meccanismo virtuoso, che porta ulteriori benefici ai diretti interessati. Le MFI, di fronte ad un minor rischio e ad una maggiore cooperazione, possono ridurre i propri tassi di interessi, ridurre tempo e risorse destinati al monitoraggio dei clienti, e così via. I clienti diventano coscienti della convenienza di mantenere viva questa fiducia, e portano i rischi di default al minimo.

Le cose vanno realmente così? La ricerca di Cornée e Szafarz ha tentato di dare una risposta. A primo impatto chiunque potrebbe essere scettico. Per innescare il meccanismo la quasi totalità dei soggetti interessati dovrebbe essere in buona fede, cosa altamente improbabile. Alcune MFI attuano una logica puramente estrattiva, nei limiti della legalità o anche nella truffa, senza riguardo delle possibili conseguenze sulle persone. I clienti dal canto loro possono tentare di truffare la MFI, ripagare crediti attraverso altri crediti o semplicemente non rispettare le scadenze dei pagamenti. Il clima creato da questi singoli enti o individui avvelena il contesto, costringendo le MFI ad attuare un monitoraggio costante e i clienti in buona fede a pagare a caro prezzo gli interessi sul credito.

Malgrado questi dubbi, non è detto che non possa esistere la reciprocità, anzi. Secondo Cornée e Szafarz in diverse ricerche è stata dimostrata la sua esistenza nel mercato del credito. La reciprocità si fonderebbe in particolare sull'identità sociale in cui si riconoscono i soggetti. Per identità sociale intendiamo l'insieme di caratteristiche culturali e i valori di un soggetto. La condivisione di questa identità permette a MFI e clienti di creare rapporti di fiducia di reciprocità. L'esempio della Grameen bank descritto in precedenza può essere letto in questo modo: Yunus ha sempre ribadito lo sforzo di creare un ente finanziario vicino alle persone, che avesse più rapporti di cooperazione che di controllo. In questo modo si creava reciprocità, e di conseguenza migliori prestazioni economiche.

Come viene messa in pratica la missione sociale di una banca etica? In concreto attraverso una attenta selezione dei propri clienti, in base all'utilizzo che questi intendono fare delle risorse. L'utilità che la società ottiene è la stessa

utilità che gli investitori percepiscono, e va a compensare l'eventuale riduzione degli utili o degli altri profitti. Ritorniamo però sempre ai dilemmi sollevati precedentemente: fino a che punto alla banca conviene investire risorse nella missione sociale, senza compromettere la missione economica? A questa domanda vorrei provare a rispondere a breve.

Abbiamo identificato la missione sociale come un carattere fondante dell'impresa. La volontà degli investitori di creare un ente finanziario non influenzato esclusivamente dalle logiche di mercato è basata spesso sull'acume di pochi lungimiranti individui con una propensione sociale, capaci di dare vita a realtà simili. Tuttavia, dimostrare concretamente la sostenibilità delle attività dell'ente è un passo necessario alla sopravvivenza dello stesso.

## **2.3 Il report sulla sostenibilità**

Il primo scopo di una MFI con finalità di "etica profittabilità" dovrebbe essere quello di realizzare un reporting sulla sostenibilità trasparente e veritiero delle proprie attività, che superi la logica dello slogan fine a sé stesso e dimostri concretamente le potenzialità dell'ente. Questo strumento non va inteso unicamente come strumento di marketing (miglioramento dell'opinione pubblica verso l'ente, attrazione di investimenti e clienti, ecc), al contrario deve essere un necessario strumento di controllo utile a tutti i portatori di interesse (direttori e addetti ai lavori).

Il report sulla sostenibilità è un documento che misura e rappresenta le performance dell'ente in termini di sostenibilità economica, in un determinato lasso di tempo. Inoltre, è utile a stimare le prestazioni future dello stesso o a compararle con altri enti che utilizzano tali report.

Per necessità di sintesi, qui non verranno elencati le numerose e tecniche linee guida, che sono consultabili nel *Sustainability Reporting Guidelines* della Global Reporting Initiative, attualmente il framework più approfondito e completo utilizzato a livello internazionale<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> GRI (2011)

Possiamo però velocemente riassumere i principi essenziali per la realizzazione del report:

- 1) Definire il contenuto. Il contenuto deve essere naturalmente scremato delle informazioni poco significative, e dare particolare rilevanza a tutti quegli elementi che al meglio rappresentano le performance delle attività dell'ente, con i relativi impatti economici e sociali, e che quindi permettono di valorizzare al meglio l'ente stesso agli occhi di clienti e finanziatori. Se una informazione riguarda una performance molto rilevante da un punto di vista economico o di impatto sociale, e allo stesso tempo può avere una forte influenza sulle decisioni degli stakeholder, allora deve essere inclusa nel report. Naturalmente, ciò significa includere anche le possibili esternalità negative, o i rischi collegati alla attività dell'ente.
- 2) Individuare gli stakeholders e motivare la loro inclusione nel report. Un report sulla sostenibilità non può che rivolgersi alla totalità dei suoi portatori di interessi, dal più umile cliente al più facoltoso degli investitori. Il report si rivolge naturalmente a questi soggetti, e per ognuno di essi indica come l'ente vi si approcci, quali impatti intende perseguire e quali rischi intende contenere, giustificando le ragioni di tali precauzioni.
- 3) Rappresentare le performance dell'ente nell'ottica della sostenibilità. L'ente presenta il suo obiettivo di sviluppo sostenibile e attinge a informazioni oggettive e disponibili, nonché misure di sviluppo sostenibile per gli argomenti trattati nella relazione.

Prendendo nuovamente in considerazione una MFI, il report sulla sostenibilità rappresenta una risorsa molto rilevante per gli addetti ai lavori e per gli stakeholder. Ma quali sono i contenuti essenziali che un ente di microcredito dovrebbe includere nel proprio report? Quali argomenti portare a dibattito, e come rivolgersi ai propri portatori di interesse? In seguito, noi considereremo il calcolo del ritorno sociale dell'investimento, come strumenti più rilevanti. Su questo si basa l'idea di poter creare un modello di credit scoring complementare, di cui parleremo nell'ultimo capitolo. Si noti che uso il termine complementare, per indicare come i classici modelli di credit scoring e

parametri finanziari non possano essere sostituiti o ignorati. Il concetto di sostenibilità è comprensivo di tutti i soggetti presi in considerazione, e quindi la capacità dell'ente di giungere al profitto o quantomeno all'economicità non va trascurata.

## **2.4 Il ritorno sociale sull'investimento**

Una delle prime domande che il board di una MFI dovrebbe porsi è la seguente: quali parametri andrebbero utilizzati nei sistemi decisionali? In base a cosa valutare positivamente o negativamente una richiesta di credito? A mio avviso questo è il nocciolo della questione (e della mia tesi). Questo argomento interessa molto la letteratura contemporanea, come abbiamo visto nel primo capitolo, e sicuramente è un elemento essenziale di qualsiasi report, non sono di quello sulla sostenibilità.

La tesi che vorrei sostenere è che anche i parametri non finanziari possano trovare un campo di applicazione pratico, e non restino concetti vaghi, limitati al marketing o a discorsi "ideali". L'utilizzo congiunto di parametri finanziari e non finanziari permette una migliore comprensione della realtà in cui l'ente opera, e di conseguenza permette maggiori strumenti decisionali e migliori capacità di previsione del futuro.

A mio avviso il calcolo del ritorno sociale sull'investimento (SROI, social return on investment) giustifica l'utilizzo di tali parametri, in particolare nell'ambito del credit scoring, di cui parleremo presto nell'ultimo capitolo.

Lo SROI è una tipologia di analisi del valore extra finanziario creato o distrutto da una attività, nella forma di un investimento. Cerca di rappresentare l'impatto sociale che l'attività stessa ha, dando un valore monetario agli "outcomes", gli effetti che si verificano: per esempio, possiamo dire che un euro di investimento equivale a 3 euro di "valore sociale" creato. Per esempio, posso dire che un investimento di 2000 euro per un microcredito destinato alla formazione professionale, ha prodotto un valore sociale di 3000 euro annui per l'interessato, tradotto in migliori opportunità professionali, migliore stipendio, miglioramento dei consumi ecc. Questo ultimo valore non è una misura reale,

ma una rappresentazione del beneficio che il contesto di riferimento ha ottenuto. Non sempre è semplice rappresentare economicamente il progresso culturale, sociale e ambientale dovuto alla presenza nel territorio di un ente, lo SROI è uno strumento utile a questa quantificazione.

Lo SROI può essere di due tipologie. La prima è quella valutativa, e consiste in una analisi dei risultati del passato volta al calcolo del valore sociale creato. La seconda invece è quella predittiva, e consiste nella stima del valore sociale che verrà prodotto se le attività svolte dall'ente si concretizzeranno nei risultati attesi. In entrambi i casi, questo strumento ha una ottima valenza se introdotto nella reportistica sulla sostenibilità, in quanto permette di dare concretezza ai tre principi individuati (le definizioni dei contenuti, degli stakeholders e delle performance sostenibili).

L'analisi SROI è composta da sei fasi:

- 1) Definizione dello scopo dell'analisi e degli stakeholders coinvolti.
- 2) Mappare gli impatti rilevabili, le relazioni tra le risorse investite, gli effetti economici e sociali diretti e indiretti.
- 3) Evidenziare gli impatti sociali rilevanti, la loro durata e dare loro un valore economico.
- 4) Stabilire gli impatti essenziali, eliminando quelli dovuti a fattori esterni alle attività dell'ente.
- 5) Calcolare lo SROI, sommando i benefici e sottraendo gli elementi negativi, e comparando il risultato ottenuto all'investimento.
- 6) Creare un report per tutti gli stakeholders.

Anche per questo strumento, per necessità di sintesi non verranno approfondite le sei fasi sopra citate, consultabili nella *A guide to Social Return On Investment* di Jeremy Nicholls, Eilis Lawlor, Eva Neitzert e Tim Goodspeed<sup>19</sup>, del The SROI Network. Nel paragrafo a seguire ci limiteremo ad una breve descrizione del calcolo dell'SROI, a mio avviso la parte saliente.

---

<sup>19</sup> Goodspeed (2012)

### 2.4.1 Il calcolo del SROI

Una volta svolte le quattro fasi sopra menzionate, e quindi aver raccolto tutte le informazioni necessarie (di natura qualitativa e quantitativa), colui che redige il report sullo SROI è tenuto a fare una selezione di dati significativi, con i quali calcolare il valore finanziario dell'investimento e il valore finanziario dei costi sociali e dei benefici: il confronto tra questi due valori è il cuore della nostra analisi.

- 1) La prima fase del calcolo consiste nella stima del valore futuro degli effetti dell'investimento. Bisogna decidere quanto a lungo possono durare gli effetti (fase 3), e dare un valore numerico ad essi per un determinato periodo (solitamente un anno, fase 4). A questo punto, si realizza una tabella in grado di rappresentare nel tempo ogni singolo effetto con il relativo valore, e ad esso viene sottratto il "drop-off", ossia la stima di tutti gli elementi esterni all'investimento che sottraggono merito all'investimento stesso per il valore sociale prodotto. Tornando all'esempio di un prestito per la formazione professionale, l'individuo può aver tratto il massimo beneficio il primo anno (3000 euro), ma negli anni successivi può aver migliorato la propria condizione soprattutto grazie a meriti personali o comunque esterni all'investimento, e quindi il valore di quest'ultimo può essere ridotto. Il drop-off può quindi essere visto come una sorta di ammortamento, che mira ad una rappresentazione realistica degli impatti di un investimento nell'arco del tempo. Facciamo un esempio: si stima che il valore del drop-off annuale sia pari al 23%. Al primo anno il valore dell'effetto è pari a 3000, mentre per il secondo anno è pari a 2310 ( $3000 - 3000 \times 0,23$ ). Il terzo anno sarà calcolato sul valore dell'effetto del secondo anno (2310), e quindi sarà pari a 1778,7 ( $2310 - 2310 \times 0,23$ ). Questo processo viene ripetuto per ogni anno di cui si intenda calcolare il valore dell'effetto.
- 2) A questo punto viene calcolato il valore attuale netto, un indice che permette di valutare il valore dell'effetto dell'investimento al tempo presente, dato che noi ne disponiamo per diversi periodi di tempo. La necessità di attualizzare è data dal rischio e dal costo opportunità, i quali necessariamente ammortizzano il valore di un investimento nel tempo, anche se di natura sociale. Per il calcolo necessitiamo del tasso di sconto ("r") e della seguente sommatoria:

$$r = 5\%$$

$$V.A.1 = 3000 / (1 + 0,05)^1 = 2857$$

$$V.A.2 = 2310 / (1 + 0,05)^2 = 2095$$

$$V.A.3 = 1779 / (1 + 0,05)^3 = 1537$$

$$V.A. = 2857 + 2095 + 1537 = 6489$$

- 3) Il valore visto sopra rappresenta il valore attuale dei benefici, o degli effetti benefici dell'investimento. Ad esso dovremo sottrarre il valore dell'investimento per ottenere un valore attuale netto. Nel nostro esempio l'investimento iniziale è pari a 2000, di conseguenza il VAN è pari a  $6489 - 2000 = 4489$ .
- 4) A questo punto possiamo definire i nostri SROI ratio, quello normale e quello attualizzato:
  - SROI ratio attualizzato:  $\text{valore attuale} / \text{valore dell'investimento} = 6489 / 2000 = 3,245$
  - SROI ratio netto attualizzato:  $\text{valore attuale netto} / \text{valore dell'investimento} = 4489 / 2000 = 2,245$

Questo processo ci ha permesso calcolare due indici che riflettono un impatto reale qualitativo nella società, spesso difficilmente traducibile in termini quantitativi o monetari. Il nostro investimento in un progetto formativo al netto del costo di realizzazione (2000) ha permesso, per ogni euro investito, di creare un valore sociale valutabile pari a quasi 2,25 euro. Possiamo essere soddisfatti di un indice simile? Questo dipende dal management. Alcuni dirigenti potrebbero trovare interessante includere calcoli simili nelle proprie reportistiche e nei processi decisionali, altri potrebbero ritenerli metafisici, o quanto meno basati troppo su valutazioni soggettive.

#### **2.4.2 I limiti dello strumento e le sue potenzialità**

Abbiamo visto come un istituto di microfinanza può cercare di rappresentare quantitativamente l'impatto sociale dei propri prodotti, la loro efficacia e i loro difetti. Tuttavia, la letteratura discute sulle metodologie da applicare nella realizzazione del SROI. Kate Cooney (School of Management, Yale University) e Kristen Lynch-Cerullo (Nonprofit Consultant) hanno seguito due casi pratici di applicazione e hanno potuto studiare i risultati di diversi approcci.

Le domande essenziali che i ricercatori sono le stesse che il lettore di questa tesi si può essere posto: come monetizzare il valore sociale? Quale tasso di sconto applicare? Viene dimostrato che nella valutazione dello stesso caso, diversi gruppi di persone giungono a valutazioni dello SROI molto diverse, pur interpretando le informazioni a propria disposizione in maniera simile<sup>20</sup>. Applicando approcci diversi di SROI, i risultati quindi non possono che essere ulteriormente divergenti. Un altro elemento del dibattito è la standardizzazione del processo: fino a che punto possono essere inseriti principi e linee guida, in una analisi che per sua natura pone sulla valutazione soggettiva una grande rilevanza? L'ossimoro è evidente, poiché lo SROI cerca di applicare un approccio empirico e quantitativo per calcolare quella che viene definita una "metafora di impatto", priva di quella concretezza necessaria alla sua verificabilità.

---

<sup>20</sup> Cooney (2014)

Un altro elemento da non sottovalutare è la confrontabilità tra analisi SROI di diverse aziende. Data la natura soggettiva dei diversi approcci, alcune organizzazioni no profit non particolarmente scrupolose potrebbero giungere a valutazioni degli SROI molto rosee, falsando di fatto la confrontabilità e creando asimmetrie informative nocive.

Cooney e Lynch-Cerullo concludono sostenendo che certamente lo SROI può essere molto attraente, poiché utilizza un linguaggio che monetizza effetti sociali, e permette così di avere una reportistica maggiormente trasversale e maggiori informazioni per il management, nell'atto di prendere decisioni, e per i finanziatori, nell'atto di valutare un investimento nell'istituto in questione. Tuttavia, vanno ricordate le difficoltà nel calibrare un sistema decisionale sì soggettivo, ma comparabile e che si attenga per quanto possibile a valutazioni realistiche.

## **2.5 Una proposta di processo decisionale**

Sulla base di quanto visto finora, vorrei provare ad estrapolare alcuni dei concetti chiave nell'ottica di un processo decisionale interno ad una MFI. Immaginiamo di essere dirigenti di un istituto di microcredito, e di avere il compito di realizzare un prodotto finanziario che rispetti i principi della responsabilità sociale. Il ritorno sociale dell'investimento deve essere calcolabile e descrivibile nel report sulla sostenibilità.

Ho immaginato il processo decisionale diviso in sette fasi principali:

- 1) Discussione della letteratura. Per discussione della letteratura non intendo esclusivamente la ricerca teorica, ma anche i risultati empirici registrati in altri istituti, le interviste agli esperti di settore, le analisi economiche e finanziarie del contesto di riferimento ecc. La prima fase consiste quindi nella raccolta di tutte le informazioni esterne necessarie al management per avviare un dibattito interno all'azienda, sul tema del microcredito, sui prodotti realizzabili, sulle potenzialità e i pericoli dello strumento, e così via. Deve essere avviato un dibattito trasversale, in grado di coprire le tematiche della sostenibilità finanziaria e sociale.
- 2) Definizione della missione sociale. Sulla base di alcune premesse, teoriche e pratiche, ideologiche e fattuali, il management deve immaginare quale direzione l'azienda dovrebbe prendere, quali attività svolgere e come approcciarsi al mondo esterno, e quindi confrontare i suoi obiettivi con la propria missione sociale. Poiché vogliamo creare un social business, l'etica e i concetti di reciprocità e identità sociale dovrebbero essere le fondamenta dell'istituto. Qualora alcuni obiettivi appaiano evidentemente in contrasto con la missione sociale, uno dei due pilastri va ripensato.
- 3) Definizione della reportistica. La reportistica racconta la storia dell'istituto, ciò che ha compiuto e ciò che prevede di compiere.



Innanzitutto, il management deve avere chiaro in mente quali informazioni elaborare per sé, nella fase decisionale, e per i finanziatori, nella fase di pubblicazione dei risultati e di crowdfunding. Il contenuto essenziale di cui voglio parlare qui sono i parametri di valutazione dei clienti nell'ambito del credit scoring, di cui parleremo nel prossimo capitolo. Gli altri due elementi essenziali, come abbiamo visto precedentemente sono la definizione degli stakeholders e la valorizzazione delle capacità di sostenibilità.

- 4) **Analisi SROI.** La analisi SROI si basa su tutte le informazioni in possesso della azienda. In particolare, i parametri di valutazione dei clienti avranno una rilevanza cruciale, e proprio nell'analisi SROI giustificheranno la loro applicazione pratica nel credit scoring.
- 5) **Attività pratica dell'istituto.** L'istituto propone i suoi servizi, applica il suo credit scoring e raccoglie dati sull'impatto economico e sociale sul contesto interessato.
- 6) **Controllo e implementazione.** Al termine del periodo di riferimento, il management confronta gli obiettivi prestabiliti con i dati di fatto. Nel caso di risultati positivi, l'istituto può limitarsi ad un miglioramento dei propri prodotti, o a lievi modifiche nel sistema decisionale. Nel caso di risultati negativi o non coerenti, l'istituto deve considerare di modificare il proprio processo decisionale in una o più fasi, immaginare nuovi prodotti, nuovi parametri, ecc.
- 7) **Reportistica e pubblicazione.** Sulla base dei risultati, il management crea la reportistica, con la quale commenta i risultati ottenuti, propone miglioramenti e stima i risultati futuri delle proprie attività. Questi risultati diventeranno gli obiettivi prestabiliti per l'anno venturo.

Questo processo rappresenta una base concettuale essenziale del processo decisionale che una MFI potrebbe adottare. Nel prossimo capitolo cercheremo di applicare un modello di credit scoring che possa adattarsi perfettamente a questo processo, valorizzandolo.



## Capitolo 3: L'Analytic Hierarchy Process nel credit scoring

---

*A conclusione del capitolo secondo ho proposto un processo decisionale che, partendo da considerazioni sull'industria del microcredito e i pregi e difetti dei relativi strumenti, permette l'applicazione, il reporting e il controllo di servizi finanziari di microcredito che tengano conto dell'impatto sociale. A questo punto è necessario individuare i criteri da utilizzare nel credit scoring di impatto sociale, e uno strumento che possa utilizzarli per il calcolo del credit scoring stesso.*

*Per quanto concerne l'impatto sociale, nel primo e nel secondo capitolo abbiamo dibattuto a lungo dei pregi e difetti dello strumento del microcredito, e ho immaginato di portare dieci criteri a valutazione di un board. Queste valutazioni sono basate su questionari reali, che ho potuto ottenere da nove dirigenti di istituti di microcredito moldavi durante un tirocinio formativo di tre mesi a Chisinau, Moldavia, nell'estate del 2018.*

*Lo strumento di applicazioni utilizzato è un modello di supporto alle decisioni multicriterio chiamato Analytic Hierarchy Process, sviluppato negli anni settanta dal matematico Thomas L. Saaty. Questa applicazione dello AHP nel credit scoring si ispira a quanto visto nell'articolo "A social and environmental approach to microfinance credit scoring", di C. Serrano-Cinca, B. Gutiérrez-Nieto, N. M. Reyes.*

---

### 3.1 Prendere decisioni multicriterio

Il mondo, in passato e al giorno d'oggi, è caratterizzato da una profonda complessità. Qualsiasi modello descrittivo l'essere umano crei non è altro che la rappresentazione di una dimensione della realtà, o al massimo di alcune dimensioni, di un set infinito e interconnesso. Un sistema è complesso quando gli aspetti rilevanti di un problema non possono essere catturati utilizzando una singola prospettiva.<sup>21</sup> Per quanto concerne l'ambito che interessa a noi, prendere una decisione significa interpretare un sistema complesso analizzandolo da diversi punti di vista. Per definizione una decisione (ponderata) è una attività multicriterio, in quanto analizza il problema nelle sue diverse sfaccettature e pesa i diversi criteri presi in considerazione. In una valutazione multicriterio, esiste un problema (quali caratteristiche deve avere un cliente affinché il prestito possa avere un rilevante impatto sociale?), esistono i criteri di valutazione e le relative interpretazioni ("la presenza di indebitamento:

---

<sup>21</sup> Munda (2004)

il soggetto è più a rischio” oppure “spesa per uno strumento da lavoro: miglioramento della produttività”), e infine la scala gerarchica dei criteri, che ordina questi e permette la selezione delle dimensioni più rilevanti per la rappresentazione del problema (“La produttività del soggetto è un elemento fondante dell’impatto sociale”). Detta in parole povere, prendere una decisione consiste nell’analizzare il problema, considerare i suoi aspetti più rilevanti (criteri) e selezionare le soluzioni adeguate. Questa attività è più facile a dirsi che a farsi proprio per la complessità del mondo in cui viviamo: una decisione può rivelare conseguenze diverse o ulteriori a quelle previste, specialmente qualora il decisore non abbia a disposizione informazioni certe, e pur conoscendo i possibili esiti, potrebbe non conoscere con che probabilità essi si manifestino.

Una difficoltà ulteriore è data dalla necessità di utilizzare strumenti soggettivi per la valutazione dei criteri. Non sempre è possibile creare una scala gerarchica utilizzando valori oggettivi o strumenti matematici. La valutazione soggettiva dei criteri può portare a risultati diversi a seconda del decisore, in base agli strumenti che ha a disposizione, alle sue capacità, ai suoi interessi e ideali. Infine, nel nostro caso specifico, analizzando l’impatto sociale di attività economiche e finanziarie pone grandi difficoltà nella selezione dei criteri e soprattutto nel calcolo degli impatti stessi.

Partendo da questi presupposti, dobbiamo accettare che i nostri modelli multicriterio siano caratterizzati da soggettività e “imperfezione”. Sia ben chiaro, definire un modello imperfetto non significa relegarlo ad un mero esercizio didattico privo di concretezza, ma riconoscere in esso determinati limiti.

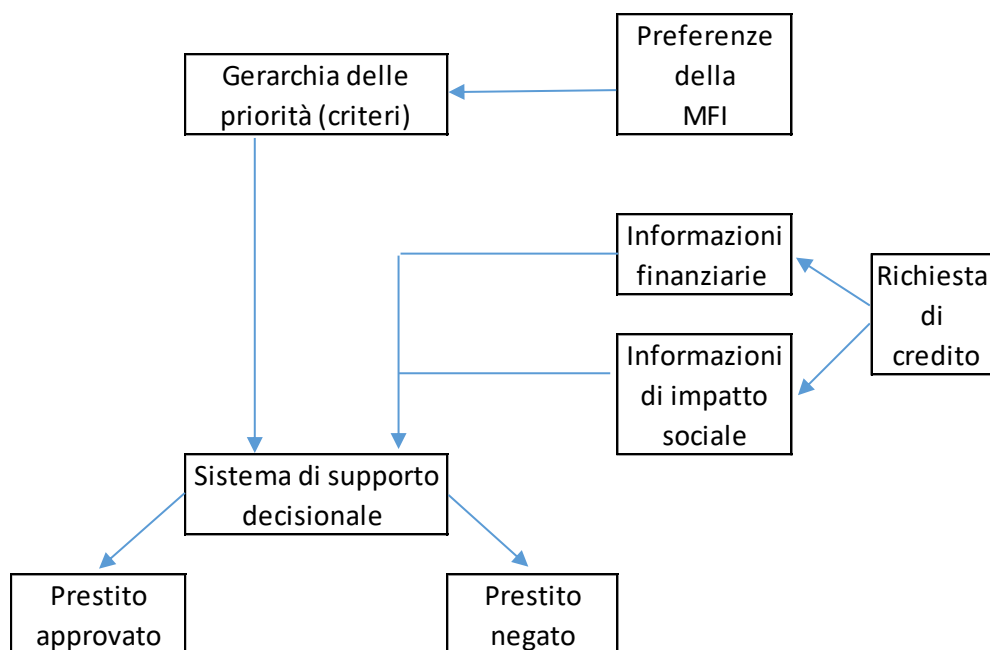
Nel capitolo precedente ho accennato alla volontà di realizzare un modello di credit scoring per l’impatto sociale che si basasse su criteri dibattuti nel primo capitolo. Per poter confrontare questi criteri, immedesimandomi in un manager di una MFI, ho deciso di applicare il modello Analytic Hierarchy Process, una particolare tipologia di analisi multicriterio per scopo decisionale, che presenterò a breve.

## **3.2 Un approccio sociale al credit scoring**

L’analisi multicriterio per scopo decisionale (Multi Criteria Decision Analysis, MCDA) è una disciplina che si pone come obiettivo la valutazione di diversi criteri conflittuali nel processo decisionale. L’Analytic Hierarchy Process è una tipologia di MCDA che permette di creare la scala di priorità di diversi criteri utilizzati nel processo decisionale, sviluppato dal matematico iracheno Thomas Saaty negli anni settanta (si veda il paragrafo 3.3 per una analisi tecnica e dei casi descrittivi). Lo spunto per utilizzare lo AHP in un modello di credit scoring lo ho ricevuto da un articolo scientifico di Carlos Serrano-Cinca, Begoña Gutiérrez-Nieto (Università di Saragozza, Spagna) e Nydia M. Reyes

(Università di Bucaramanga, Colombia)<sup>22</sup>. Consci delle problematiche discusse sopra, gli autori hanno immaginato di poter applicare l'AHP in un sistema di credit scoring atto a valutare l'impatto sociale e ambientale del microcredito. L'AHP nello specifico viene scelto poiché in grado di confrontare criteri di natura diversa che altri strumenti non sono in grado di fare.

Partendo dal presupposto che le MFI cerchino di perseguire la propria missione sociale, e che quindi puntino a creare un valore aggiunto nell'industria del microcredito, gli autori hanno proposto un processo di sviluppo di tale modello, riassunto nello schema seguente:



In primo luogo, i manager della MFI esprimono le preferenze nei criteri di valutazione dei clienti. Le preferenze si ottengono attraverso il confronto a coppie dei criteri (la pairwise comparison). Esse assegnano determinati punteggi che permettono la creazione della gerarchia dei criteri. Questa gerarchia consiste a sua volta in punteggi pesati, che saranno alla base del sistema di supporto decisionale (si veda il paragrafo successivo per la spiegazione tecnica del modello AHP). A questo punto, si raccolgono le informazioni dei singoli clienti di natura finanziaria e sociale. Ogni cliente rispetterà a vari livelli i diversi criteri. Più rispetterà i criteri, maggiore sarà il punteggio che otterrà nel credit scoring.

<sup>22</sup> Gutiérrez-Nieto (2015)

Vediamo l'esempio presente in Gutiérrez-Nieto (2015):

Financial assessment:								
		Loan	Year 1	Year 2	Year 3			
Financial cash flows		-6,000,000	2,598,000	2,598,000	2,598,000			
IRR 19.40%.								
Social assessment:								
		Year 1	Year 2	Year 3	Social NPV	Social assessment	Weight	Score
Employment	A new part-time job will be created	3,537,000	3,537,000	3,537,000	10,004,798	2	41.0%	0.82
Education	Two people will improve their management skills	360,000	180,000	-	519,182	1	11.7%	0.12
Equality	Non-significant	-	-	-	-	0	6.1%	0
Outreach	Tax and social security contributions	1,008,045	1,008,045	1,008,045	2,851,368	1	19.6%	0.20
Health	Non-significant	-	-	-	-	0	11.4%	0
Environment	Some recycling practices	50,000	50,000	50,000	141,431	0	10.2%	0
Total		4,955,045	4,755,045	4,595,045	13,516,778			1.13

Sulla base del cash flow futuro, del tasso interno di rendimento (IRR, Internal Rate of Return) e di una stima dell'impatto sociale che l'investimento avrà, il decisore da una "valutazione sociale" (social assessment) in base ai valori attesi. Nel nostro caso, vediamo che la voce employment è la più rilevante, e ottiene un punteggio pari a 2. Poiché il peso del criterio normalizzato è stato rilevato pari a 41%, questo è stato moltiplicato per 2, ottenendo il punteggio parziale di 0,82. La somma dei punteggi parziali ha dato 1,13, pari al nostro credit scoring. Il manager a quel punto dovrà confrontare il credit scoring con la soglia di punteggio che il board ha scelto per ritenere la richiesta di credito da approvare o respingere. Se la soglia fosse inferiore a 1,13, la valutazione risulterebbe positiva. Al contrario, risulterebbe negativa.

Lo strumento ideato da Serrano, Gutierrez-Nieto e Reyes a mio avviso è solido, e su di esso ho basato una applicazione dello AHP e di un sistema di credit scoring sociale, che presenterò a breve.

### 3.3 Il metodo di analisi multicriterio “AHP”

A questo punto, possiamo definire più nello specifico il modello AHP e farne una nostra applicazione pratica. Secondo Saaty<sup>23</sup> la decisione multicriterio è una realtà fattuale del nostro tempo. Nel mondo contemporaneo per prendere decisioni importanti in qualsiasi ambito vanno considerati diversi criteri che spesso è difficile paragonare. Tuttavia, le buone decisioni esistono, e nascono nella valutazione corretta di benefici, rischi ed opportunità dei criteri stessi. Alcuni criteri sono significativi, e per essere comparati richiedono l'utilizzo di una unità di misura astratta che definiamo priorità. La priorità organizza i criteri sulla scala delle preferenze: il criterio “a” è il preferito, il criterio “b” è il secondo, il “c” è il terzo e così via). Come conciliare però un processo chiaramente soggettivo, con necessità chiaramente oggettive?

Il percorso che Saaty percorre è quello della logica gerarchica basata su confronti a coppie. Quando si pensa ad una preferenza, e quindi una gerarchia, si sottintende che vi sia un metro di proporzionalità tra le parti, reale (la mela A ha una circonferenza maggiore della mela B) o astratto (la ragazza dai capelli biondi è più bella della ragazza dai capelli neri). Qualsiasi metro si utilizzi, è possibile realizzare una scala dei rapporti che può racchiudere un determinato livello di soggettività. Tornando all'esempio delle ragazze, è possibile tradurre nel seguente modo la seguente frase:

“la ragazza dai capelli biondi è più bella della ragazza dai capelli neri, ma la ragazza dai capelli rossi è molto più bella della ragazza dai capelli neri”

Traduzione: “la ragazza dai capelli biondi è 3 volte più bella della ragazza dai capelli neri, ma la ragazza dai capelli rossi è 7 volte più bella della ragazza dai capelli neri”.

Ciò implica che la ragazza dai capelli rossi, basandosi sulle precedenti valutazioni quantitative di bellezza della ragazza nera, dovrebbe essere 7/3 volte più bella della ragazza bionda (quindi 2,33 volte).

---

<sup>23</sup> Saaty (1980)

Per quanto sciocco possa essere l'esempio, questa gerarchia non è altro che l'applicazione di un sillogismo, e quindi di enunciato basato sulla logica matematica, utilizzando dei valori numerici che rappresentino la "superiorità" di un criterio sull'altro. L'oggettività del processo è fuori discussione, la vera difficoltà sta nell'assegnare un punteggio adeguato ai giudizi (Ha senso dire che una persona è "2,33 volte più bella" di un'altra?).

Partiamo da un presupposto: nel confronto a coppie, gli elementi devono condividere alcune proprietà ed essere per quanto possibile omogenee. L'esempio delle ragazze è plausibile, in quanto esseri umani dotati delle stesse proprietà confrontabili (i capelli), ma con peculiarità differenti (il colore). L'esempio che interessa a noi è più complesso, in quanto riguarda criteri con cui valutare una richiesta di credito. Essi sono di natura molto varia e con caratteristiche e specificità difficilmente confrontabili. Se decidessimo di creare un confronto a coppie su quale mela preferiamo in base alla circonferenza, i metri di giudizio oggettivi (centimetri) ci permettono di ottenere giudizi consistenti. Gli esempi delle ragazze e dei criteri per il credit scoring, invece, nascondono una certa inconsistenza dovuta alla natura soggettiva della valutazione e al metro utilizzato.

Lo AHP presenta un modello che misura il livello di inconsistenza della matrice dei punteggi, e si basa appunto sul confronto a coppie (pairwise comparison) di criteri di diversa natura in una singola scala di priorità. Applicare questo modello ci permette non solo di creare una gerarchia tra i criteri pesata sulla importanza relativa dei criteri stessi, ma di capire se stiamo utilizzando un metro di comparazione adeguato, o se stiamo facendo errori logici.

Vediamo di seguito come realizzare la cosiddetta matrice dei punteggi. Innanzitutto, il punteggio si ottiene attraverso il confronto a coppie, il quale assegna il punteggio minimo all'elemento più piccolo o meno importante, mentre gli altri punteggi vengono espressi come multipli di tale unità. Solitamente si arriva a punteggi non superiori al 9 (criterio estremamente più importante) e non inferiori a 1/9. Il punteggio 1 rappresenta pari importanza tra i criteri.



Solitamente per la rappresentazione grafica/matriciale ci si attiene ad una tabella simile alla seguente:

	a	b	c
A	1	Ab	Ac
B	1/Ab	1	Bc
C	1/Ac	1/Bc	1

Il valore inserito nella tabella è sempre pari all'importanza relativa del criterio in riga (maiuscolo) in funzione del relativo criterio in colonna (minuscolo). Vediamo la prima riga: il criterio A confrontato ad "a" da naturalmente un risultato pari ad uno, in quanto paragone con sé stesso. Il confronto tra il criterio A e il criterio b identifica il valore Ab, il cui relativo valore si calcola in base a tabelle realizzate nella maniera seguente:

valore	significato
1	A e b sono di pari importanza
3	A è leggermente più importante di b
5	A è più importante di b
7	A è molto più importante di b
9	A è estremamente più importante di b
1/3	A è leggermente meno importante di b
1/5	A è meno importante di b
1/7	A è molto meno importante di b
1/9	A è estremamente meno importante di b

Naturalmente, il confronto Ba produrrà il valore inverso, 1/Ab, in quanto in questo caso è B ad essere in funzione di "a". I valori utilizzati nella tabella sono quelli della scala fondamentale definita da Saaty, tuttavia ci possono essere anche valori intermedi.

Consideriamo l'esempio sotto:

	rossa	bionda	mora
rossa	1	3	7
bionda	0,33	1	3
mora	0,14	0,33	1

Possiamo ottenere il vettore delle priorità attraverso il massimo autovettore della matrice. Si può utilizzare il programma R per ottenere tali valori (\$vectors [,1]):

```
> A <- matrix(c(1,1/3,1/7,3,1,1/3,7,3,1),3,3)
> A
      [,1] [,2] [,3]
[1,] 1.0000000 3.0000000 7
[2,] 0.3333333 1.0000000 3
[3,] 0.1428571 0.3333333 1
> eigen(A)
eigen() decomposition
$values
[1] 3.0070218+0.0000000i -0.0035109+0.1452662i -0.0035109-0.1452662i

$vectors
      [,1] [,2] [,3]
[1,] 0.9330578+0i 0.9330578+0.0000000i 0.9330578+0.0000000i
[2,] 0.3381962+0i -0.1690981+0.2928865i -0.1690981-0.2928865i
[3,] 0.1225826+0i -0.0612913-0.1061597i -0.0612913+0.1061597i
```

La nostra tabella diventa la seguente:

	rossa	bionda	mora	vettore priorità	Normalizzato
rossa	1	3	7	0,933058	0,67
bionda	0,33	1	3	0,338196	0,24
mora	0,14	0,33	1	0,122583	0,09

Il peso normalizzato corrisponde alla nostra gerarchia. Possiamo dire che i capelli rossi sono il nostro primo criterio (0,67), i capelli biondi il secondo (0,24), mentre quelli mori il terzo (0,09). Tuttavia, un ulteriore passaggio tecnico va considerato prima di accettare il nostro modello decisionale.

Dobbiamo considerare la consistenza della matrice. La matrice è consistente se vi è un nesso logico tra i punteggi inseriti, ossia se è stato applicato un metro valutativo adeguato. Se diciamo che i capelli rossi sono più belli di quelli biondi, e che i capelli mori sono più belli di quelli mori, è sicuramente inconsistente dire che i capelli mori siano più belli di quelli rossi. In un sistema decisionale complesso, è normale che possano sorgere delle lievi inconsistenze, ed è importante tenerle sotto controllo.

Possiamo calcolare il rapporto di consistenza (consistency index, CR), che consiste nel rapporto tra l'indice di consistenza (consistency index, CI) e l'indice di consistenza casuale (random consistency index, RI).

L'indice di consistenza è calcolato attraverso il seguente rapporto:

$$CI = \frac{\lambda - n}{n - 1}$$

La lettera Lambda è l'autovalore dominante della matrice dei confronti, mentre n è il numero di criteri (o dimensioni della matrice). Nel nostro caso, l'autovalore è approssimabile a 3,007022, mentre le dimensioni della matrice sono pari a 3. L'indice di consistenza dunque è pari a  $(3,007022 - 3) / (3 - 1) = 0,003511$ .

L'indice di consistenza causale invece si ottiene attraverso una tabella convenzionale:

indice di consistenza casuale	/	/	0,58	0,9	1,12	1,24	1,34	1,41	1,45	1,49
dimensioni della matrice	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Nel nostro caso, il nostro RI è pari a 0,58.

Otteniamo così il nostro rapporto di consistenza, pari a  $0,003511 / 0,58 = 0,006053$ . Espresso in percentuale, otteniamo lo 0,6% di inconsistenza. Questo valore è molto positivo, in quanto convenzionalmente per matrici di dimensioni pari a 3 non si accettano indici superiori al 5%. Tuttavia, comparare molti criteri aumenta molto il rischio di inconsistenza.

Nel paragrafo successivo, vedremo come cambi applicare il modello AHP in un caso concreto e maggiormente complesso di dieci criteri differenti.

### **3.4 Una applicazione pratica dello AHP: un credit scoring per una MFI moldava**

Immaginiamo di trovarci in una MFI moldava di medie dimensioni. In qualità di responsabile alle valutazioni di impatto sociale dei prestiti, ho dovuto immaginare dieci criteri di selezione del cliente da proporre a nove dirigenti. Questi nove dirigenti hanno risposto a dieci quesiti (vedi l'appendice per il questionario), in ognuno dei quali veniva chiesto quanto ognuno di questi dovrebbe essere rilevante in rapporto agli altri, in una scala da uno a cinque: uno per i criteri irrilevanti o dannosi per la valutazione, cinque per i criteri cruciali.

Sulla base di quanto discusso nel primo capitolo, ho scelto alcuni dei criteri a mio avviso più significativi: 1) sesso femminile (il cliente è di sesso femminile), 2) spesa per l'accesso all'educazione, 3) spesa per l'abitazione (riparazioni, servizi essenziali), 4) spese per l'acquisto di strumenti da lavoro, 5) Livello di povertà (cliente è particolarmente povero), 6) Composizione familiare (il cliente proviene da una famiglia numerosa), 7) Assenza di indebitamento, 8) Spese di consumo generico, 9) età del cliente (il cliente è giovane), 10) Impatto positivo sull'ambiente (il progetto di spesa è legato a pratiche innovative, sostenibili e/o rispettose dell'ambiente).

Ho raccolto le nove valutazioni dei dieci criteri proposti ed ho realizzato una tabella simile alla seguente. Ogni colonna ordina le risposte alle dieci domande per ognuno dei nove questionari. Ho calcolato quindi la media dei punteggi che ogni criterio ha ottenuto. Per quale motivo utilizzo la media? A mio avviso è in grado di rappresentare al meglio la sensibilità dei dirigenti. Come è possibile constatare (ne discuterò meglio nelle conclusioni) alcuni criteri hanno ottenuto punteggi estremi (1 e 5). Cosa significa questo? Che a parità di importanza degli stakeholders chiamati a dare un giudizio, la media è in grado di trovare un compromesso pesato. Sicuramente si tratta di un criterio soggettivo ed opinabile, tuttavia è un metro di comparazione molto utile per criteri così diversi.

n. domanda	questionari									media
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	2	4	5	1	5	5	5	4	4	3,89
2	3	5	5	3	5	5	5	3	2	4,00
3	4	4	5	4	5	3	5	4	5	4,33
4	3	5	5	5	5	3	5	3	3	4,11
5	4	3	5	5	5	4	5	3	2	4,00
6	2	3	5	3	4	3	5	3	4	3,56
7	5	4	4	4	4	2	4	3	1	3,44
8	5	5	4	1	4	3	4	3	5	3,78
9	3	3	4	3	5	4	4	2	3	3,44
10	2	5	5	3	4	4	5	4	1	3,67

I punteggi utilizzati li ho ricavati grazie all'aiuto della MFI SMART CREDIT LLC (Ungheni), dove ho svolto un tirocinio estivo di tre mesi nel 2018. Nove diversi dirigenti di diverse MFI moldave hanno gentilmente risposto al mio questionario, e anche se non significativi da un punto di vista statistico, i risultati della matrice sono una applicazione realistica e utile ad avere un'idea di come si potrebbero distribuire i punteggi dei criteri nel caso di un utilizzo reale dello strumento

A questo punto ho dovuto valutare quale scala dei punteggi utilizzare, e come applicarla ai punteggi medi. Ho notato subito che il range dei voti andava da 3,44 a 4,33, piuttosto ristretto per poter applicare una scala espansa fino al punteggio 9. Ho deciso quindi di utilizzare punteggi da 1/7 a 7, basati sulla differenza delle medie. Per esempio, Il criterio 1 (3,89) ha una differenza pari a -0,44 con il criterio 3 (4,33), di conseguenza applicando la tabella seguente ho assegnato il punteggio 1/3.

differenza	p. matrice	differenza	p. matrice
> 0,83	7	< - 0,833	1/7
0,829 - 0,5	5	( - 0,829) – ( - 0,5)	1/5
0,499 - 0,17	3	( - 0,499) – ( - 0,17)	1/3
0,169 – ( - 0,169)	1		

Ho mantenuto un punteggio alto come 7 e 1/7 per poter valorizzare i criteri che si sono particolarmente distinti dagli estremi opposti. Per quanto una differenza di media pari ad uno non possa essere considerata estrema, ritengo che in questo caso pratico sia significativa. Ribadisco inoltre che, data la piccolezza del campione, che rispecchia la realtà pratica di un board limitato di decisori, deve essere applicato un criterio che permetta la valorizzazione dei criteri più rilevanti, affinché possa essere utilizzato uno strumento di credit scoring. Del resto, questo modello decisionale è utile proprio qualora i criteri da selezionare presentino un certo appiattimento delle valutazioni.

Ho creato dunque la matrice dei confronti:

Criteri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	0,33	0,33	1	3	3	1	3	3
2	1	1	0,33	1	1	3	5	3	5	3
3	3	3	1	3	3	5	7	5	7	5
4	3	1	0,33	1	1	5	5	3	5	3
5	1	1	0,33	1	1	3	5	3	5	3
6	0,33	0,33	0,20	0,20	0,33	1	1	0,33	1	1
7	0,33	0,20	0,14	0,20	0,20	1	1	0,33	1	0,33
8	1	0,33	0,20	0,33	0,33	3	3	1	3	1
9	0,33	0,20	0,14	0,20	0,20	1	1	0,33	1	0,33
10	0,33	0,33	0,20	0,33	0,33	1	3	1	3	1

Attraverso il programma R, ho calcolato l'autovettore corrispondente al massimo autovalore, ottenendo così il mio vettore priorità che utilizzerò in seguito nel mio modello di credit scoring, una volta normalizzato.

```
> eigen(A)
eigen() decomposition
$values
[1] 1.038270e+01+0.000000e+00i
[6] -5.370404e-02+2.661682e-01i

$vectors
      [,1]
[1,] 0.24151748+0i 0.2019977-0i
[2,] 0.32493971+0i 0.1786127+0i
[3,] 0.71897152+0i 0.6632527+0i
[4,] 0.38879733+0i -0.2909084+0i
[5,] 0.32493971+0i 0.1786127+0i
[6,] 0.08998971+0i 0.0665051-0i
[7,] 0.06919597+0i -0.0482572-0i
[8,] 0.16508290+0i -0.2460103+0i
[9,] 0.06919597+0i -0.0482572-0i
[10,] 0.13224066+0i 0.0020276+0i
```

Criteria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vettore priorità	Normalizzato
1	1	1	0,33	0,33	1	3	3	1	3	3	0,2415	0,0957
2	1	1	0,33	1	1	3	5	3	5	3	0,3249	0,1287
3	3	3	1	3	3	5	7	5	7	5	0,7190	0,2848
4	3	1	0,33	1	1	5	5	3	5	3	0,3888	0,1540
5	1	1	0,33	1	1	3	5	3	5	3	0,3249	0,1287
6	0,33	0,33	0,20	0,20	0,33	1	1	0,33	1	1	0,0900	0,0356
7	0,33	0,20	0,14	0,20	0,20	1	1	0,33	1	0,33	0,0692	0,0274
8	1	0,33	0,20	0,33	0,33	3	3	1	3	1	0,1651	0,0654
9	0,33	0,20	0,14	0,20	0,20	1	1	0,33	1	0,33	0,0692	0,0274
10	0,33	0,33	0,20	0,33	0,33	1	3	1	3	1	0,1322	0,0524

Come da prassi, ho calcolato il rapporto di consistenza della matrice grazie al massimo autovalore della matrice e all'indice di consistenza casuale. L'indice di consistenza risulta pari a 0,004252  $[(10,03827-10)/(10-1)]$ , mentre l'indice di consistenza casuale per una matrice di dimensioni 10 risulta essere 1,49. Il rapporto di consistenza è quindi 0,002854.

Il rapporto di consistenza pari allo 0,29% è assolutamente positivo, ben al di sotto della soglia del 10% convenzionale per matrici di dimensioni pari a dieci. Possiamo ritenere il nostro modello e i nostri metri di giudizio consistenti.

Ho voluto fare poi un ulteriore esercizio utilizzando una scala dei punteggi più ristretta. Il risultato è il seguente:

differenza	p. matrice	differenza	p. matrice
> 0,83	4	< - 0,833	1/4
0,829 - 0,5	3	( - 0,829) – ( - 0,5)	1/3
0,499 - 0,17	2	( - 0,499) – ( - 0,17)	1/2
0,169 – ( - 0,169)	1		

Criteria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vettore priorità	Normalizzato
1	1	1	0,50	0,50	1	2	2	1	2	2	0,2881	0,1021
2	1	1	0,50	1	1	2	3	2	3	2	0,3547	0,1257
3	2	2	1	2	2	3	4	3	4	3	0,6033	0,2138
4	2	1	0,50	1	1	3	3	2	3	2	0,3981	0,1411
5	1	1	0,50	1	1	2	3	2	3	2	0,3547	0,1257
6	0,50	0,50	0,33	0,33	0,50	1	1	0,50	1	1	0,1523	0,0540
7	0,50	0,33	0,25	0,33	0,33	1	1	0,50	1	0,50	0,1260	0,0447
8	1	0,50	0,33	0,50	0,50	2	2	1	2	1	0,2240	0,0794
9	0,50	0,33	0,25	0,33	0,33	1	1	0,50	1	0,50	0,1260	0,0447
10	0,50	0,50	0,33	0,50	0,50	1	2	1	2	1	0,1947	0,0690

Il massimo autovalore è risultato pari a 10,01371, di conseguenza abbiamo ottenuto un rapporto di consistenza della matrice di dimensioni dieci pari allo 0,1%. La matrice risulta così consistente.

Come potevamo attenderci, l'utilizzo di una scala di punteggi più ristretta ha penalizzato in particolar modo il terzo criterio, che è passato da un punteggio



normalizzato del 28,5% al 21,4%. Tutti gli altri punteggi hanno variato la differenza tra il -1,29% e il 1,84%, come è possibile vedere nella tabella seguente:

scala 1-7		scala 1-4		
Criterio	punteggio norm.	criterio	punteggio norm.	differenza
3	0,2848	3	0,2138	-7,10%
4	0,154	4	0,1411	-1,29%
2	0,1287	2	0,1257	-0,30%
5	0,1287	5	0,1257	-0,30%
1	0,0957	1	0,1021	0,64%
8	0,0654	8	0,0794	1,40%
10	0,0524	10	0,0690	1,66%
6	0,0356	6	0,0540	1,84%
7	0,0274	7	0,0447	1,73%
9	0,0274	9	0,0447	1,73%

Quale delle due scale è corretto utilizzare? Si possono usare entrambe. Come abbiamo ripetuto più volte, la soggettività è il criterio fondante di questo strumento. La scala 1-7 verrà scelta da un manager interessato a valorizzare gli estremi, mentre la 1-4 verrà scelta dal manager che non vuole sopravvalutare i criteri più importanti, né sottovalutare quelli meno rilevanti. Come in tutte le cose, trovare un giusto compromesso è la chiave per giungere alle conclusioni corrette. Se volessimo basarci sul rapporto di consistenza, la seconda scala (0,1%) risulterebbe migliore alla prima (0,29%). Entrambe tuttavia sono ben al di sotto della soglia del 10% utilizzata per le matrici di dimensioni dieci. Nel nostro caso, scegliamo la scala 1-7.

A questo punto, possiamo applicare la nostra scala prioritaria per realizzare un credit scoring.

Ho pensato di realizzare una semplice scheda di valutazione del cliente, in cui poter segnare quali criteri vengono rispettati dallo stesso:

Criteria	Evaluation	Priority vector	Partial score	Total score
Feminine gender	1	0,0957	0,0957	0,4435
Consumption for personal education	0	0,1287	0,0000	
House expenses	1	0,2848	0,2848	
Working tools expenses	0	0,1540	0,0000	
Poverty level	0	0,1287	0,0000	
Family composition	1	0,0356	0,0356	
Absence of indebtedness	1	0,0274	0,0274	
Generic consumption	0	0,0654	0,0000	
Young age of the client	0	0,0274	0,0000	
Positive impact on the environment	0	0,0524	0,0000	

Il cliente lo valuto in base al rispetto o meno dei criteri scelti e pesati dal board, quindi utilizzo un sistema binario (1 per il rispetto del criterio, 0 per l'assenza dello stesso). Maggiori criteri il soggetto è in grado di rispettare, maggiore sarà il credit scoring, il quale corrisponde alla sommatoria dei punteggi parziali dei singoli criteri.

Vediamo l'esempio visto sopra: Una signora richiede un prestito per delle riparazioni. Viene da una famiglia numerosa, e non ha debiti. L'addetto alla valutazione ritiene di poter assegnare i punteggi visti sopra. La signora ottiene quindi un credit scoring pari a 0,44.

A questo punto, il board deve decidere quale punteggio di credit scoring ritenere sufficiente per ritenere positivo l'impatto sociale del prestito. Lo SROI e i report sulla sostenibilità sono strumenti che hanno permesso la realizzazione. A mio avviso, se circa tre o quattro criteri su dieci vengono rispettati, il credit scoring risultante dovrebbe essere positivo. Di conseguenza, in media il credit scoring dovrebbe avere un punteggio percentuale compreso tra il 30-40%. Tuttavia, il criterio utilizzato è strettamente soggettivo e contestuale, e in altri casi la soglia di accettazione potrebbe essere molto diversa.

Poniamo che il board scelga una soglia pari al 40%. La signora in questione ha un buon credit scoring, di conseguenza la sua richiesta viene accettata.

Naturalmente, alcuni clienti potrebbero presentare diversi criteri rispettati e non avere un credit scoring sufficiente, mentre altri rispettarne uno o due e avere un punteggio sufficiente. Vediamo l'esempio seguente:

Criteria	Evaluation	priority vector	Partial score	Total score
Feminine gender	1	0,0957	0,0957	0,3925
Consumption for personal education	0	0,1287	0,0000	
House expenses	0	0,2848	0,0000	
Working tools expenses	1	0,1540	0,1540	
Poverty level	0	0,1287	0,0000	
Family composition	1	0,0356	0,0356	
Absence of indebtedness	1	0,0274	0,0274	
Generic consumption	0	0,0654	0,0000	
Young age of the client	1	0,0274	0,0274	
Positive impact on the environment	1	0,0524	0,0524	

Una ragazza giovane e proveniente da una famiglia numerosa richiede un prestito per acquistare degli strumenti da lavoro. Non è indebitata, e si propone di utilizzare gli strumenti in una attività ecosostenibile e all'avanguardia. In questo caso, il board non dovrebbe accettare la richiesta, sebbene ben sei criteri vengano rispettati (il credit scoring è pari al 39%).

A mio avviso, la soglia di accettazione potrebbe variare a seconda del numero degli stessi. Se per esempio 3 criteri vengono rispettati si utilizza una soglia del 40%, 4 criteri una soglia del 38%, e così via. In questo caso, il board potrebbe accettare una soglia del 35%, che la ragazza sarebbe in grado di rispettare.

Questo stratagemma non invalida il processo decisionale multicriterio e i suoi pesi, ma cerca di valorizzare la diversità e complessità delle casistiche umane. Presi singolarmente, i criteri possono avere un peso limitato, ma nel complesso potrebbero avere un impatto sociale multiplo. La ragazza potrebbe migliorare la propria produttività e indipendenza, permettere migliori condizioni di vita alla famiglia e ispirare pratiche lavorative migliori ad altri soggetti. Laddove l'impatto sociale è variegato, esso è anche maggiormente apprezzabile, e questo potrebbe giustificare l'utilizzo delle fasce.

Nell'ultimo paragrafo cercheremo di fare un riassunto di tutti questi spunti, e di valutare la bontà dello strumento che abbiamo visto assieme finora.

## CONSIDERAZIONI FINALI

Secondo Serrano-Cinca, Gutiérrez-Nieto e Reyes<sup>24</sup> integrare valutazioni di impatto sociale e ambientale nei processi decisionali è essenziale per dare prova a tutti gli stakeholders del rispetto della missione aziendale intrapresa dalla MFI. Lo AHP è un modello facilmente replicabile, tuttavia permane la complessità della valutazione sociale in sé: calcolare valori futuri di elementi intangibili non può essere una scienza esatta. Questo grado di incertezza può essere compensato solo dalla pratica e dalla nascita di un know how diffuso nell'applicazione di questo genere di strumenti. È importante che nasca una cultura della valutazione dell'impatto sociale e ambientale del microcredito, e che venga sinceramente assorbita negli obiettivi della MFI. Le informazioni raccolte sui clienti vanno lette su uno spettro più ampio di quello meramente finanziario, per poter così ottenere una valutazione della richiesta di credito realmente completa. Per le MFI, questo significa anche ottenere una preziosa risorsa da inserire nei report della sostenibilità, dando a questi una grande concretezza.

A mio avviso lo strumento ha una grande solidità, si adegua perfettamente al processo decisionale proposto nel capitolo secondo. Faccio mie le considerazioni degli autori sopra citati, tuttavia non dimentico anche la letteratura critica sul microcredito, essenziale per stimare nella maniera corretta i valori dei criteri da inserire nei nostri strumenti decisionali, e per stimolare il dibattito. Il microcredito va ripensato, come sostiene Morduch<sup>25</sup>, e la implementazione di un processo decisionale come quello descritto in questa tesi può essere una delle risposte alle necessità di sviluppo e miglioramento dell'industria.

Concludendo, vorrei ragionare sul ruolo dei manager delle MFI. Coloro che svolgono le valutazioni dei clienti ricoprono un ruolo di grande responsabilità sociale. Specialmente in quelle regioni del mondo in cui la povertà è ancora una

---

<sup>24</sup> Gutiérrez-Nieto (2015)

<sup>25</sup> Morduch (2011)

piaga diffusa, e le risorse finanziarie delle persone sono a malapena sufficienti al sostentamento basilare, gli istituti di microcredito possono (e devono) risultare un agente dello sviluppo. Ci vuole tuttavia consapevolezza. Io ritengo che i redditi e le risorse finanziarie aumentino le potenzialità di un individuo, non necessariamente le possibilità. Alcuni soggetti, per la mancanza di una educazione adeguata, non sono in grado di gestire somme di denaro elevate e rischiano l'indebitamento eccessivo e default. Altri, in mala fede, cercano di frodare le MFI, o di pagare i propri debiti indebitandosi ulteriormente. Sfortunatamente, questo rischio e gli alti costi operativi costringono le MFI a mantenere tassi di interesse elevati. Per questo motivo, gli operatori devono svolgere una attenta selezione dei propri clienti, e non cadere nella trappola della carità. In alcuni casi elargire prestiti ad alto tasso di interesse è una condanna per il cliente. L'operatore quindi dovrebbe porsi in un'ottica dell'aumento delle possibilità del cliente. A mio avviso c'è una differenza sostanziale tra potenzialità e possibilità. Ogni essere umano può migliorare le proprie condizioni di vita (potenzialità), ma solo in alcuni contesti questo è possibile. L'aumento delle possibilità è il vero sinonimo di sviluppo, ma le possibilità dipendono da qualità individuali e realtà contestuali. Un brillante ragazzino del Bangladesh ha le potenzialità di inventare un grande imprenditore, ma potrebbe non avere le possibilità economiche per studiare. Questa è una realtà contestuale, e la MFI può avere un ruolo risolutore. Un imprenditore molto indebitato e alcolizzato potenzialmente può risollevare le sorti della propria azienda, ma quali sono le possibilità fintanto che permangono vizi soggettivi e/o culturali? Questa è una qualità individuale, e la MFI non può fare molto per migliorare la situazione. È giusto che le MFI raccolgano quante più informazioni possibili sui propri clienti per poter capire se queste potenzialità possano diventare possibilità. I criteri di selezione che abbiamo visto nel credit scoring non sono altro che delle misure di possibilità. La presenza di alcuni elementi positivi soddisfa l'operatore, e lo spinge a ritenere il cliente affidabile. L'assenza di tali elementi invece riduce lo spettro delle possibilità, e mantiene l'esito dell'investimento troppo incerto per essere acconsentito.

Questa ottica può sembrare classista, e svantaggiare specialmente "i poveri dei poveri", ossia coloro che non detengono alcuna garanzia concreta. A mio

avviso invece pone un giusto compromesso. Per poter risultare profittevole e avere un impatto positivo nel contesto sociale in cui opera, una MFI deve sentirsi legittimata a collaborare con i soggetti migliori, non necessariamente valutandoli in base alla loro ricchezza. Alcuni soggetti potrebbero avere ottimi progetti e una storia creditizia trasparente, risultando così affidabili. È l'esempio del ragazzino del Bangladesh, su questi soggetti le MFI devono puntare. Elargire prestiti indiscriminatamente invece sortisce l'effetto contrario, danneggia il tessuto sociale diffondendo indebitamento e pratiche scorrette, in un contesto in cui al contrario serve diffondere competenze matematiche, lungimiranza e responsabilità nell'utilizzo del denaro. A mio avviso, i prestiti per lo sviluppo di attività produttive andrebbero avvantaggiati, e i criteri valutativi dovrebbero valorizzare la creatività e intraprendenza dei candidati clienti.





## BIBLIOGRAFIA

- Alam M.S.M. (2012) “*Does microcredit create over-indebtedness?*”, ricerca per lo Institute of Microfinance (InM’s), pp 1-21.
- Bédécarrats F., Baur S., Lapenu C. (2011) “*Combining social and financial performance: a paradox?*”, workshop paper commissionato per il Global Microcredit Summit 2011, pp. 1-27.
- Campbell N.D., Rogers T.M. (2012) “*Microfinance institutions: a profitable investment alternative?*”, *Journal of Developmental Entrepreneurship* (vol. 17 n°4 – 2012), pp. 1-9.
- Chliova M., Brinckmann J., Rosenbusch N. (2014) “*Is microcredit a blessing for the poor? A meta-analysis examining development outcomes and contextual considerations*”, *Journal of Business Venturing* (vol. 30 – 2015), pp. 467-487.
- Cooney K., Lynch-Cerullo K. (2014) “*Measuring the Social Returns of Nonprofits and Social Enterprises: The Promise and Perils of the SROI*”, estratto del Nonprofit Policy Forum 2014, De Gruyter, vol. 5(2), pp. 367–393.
- Cornée S., Szafarz A. (2013) “*Vive la Différence: Social Banks and Reciprocity in the Credit Market*”, *Journal of Business Ethics*, SpringerVerlag (2013), pp. 1-28.
- Goodspeed T., Nicholls J., Lawlor E., Neitzert E. (2012) “*A guide to Social Return on Investment*”, pubblicazione del The SROI Network (2009 – seconda edizione 2012), pp 1-78.
- GRI (Global Reporting Initiative) (2011) “*Sustainability Reporting Guidelines*”, report tecnico sulle linee guida al reporting sulla sostenibilità, Global Reporting Initiative, pp. 1-39.
- Karlan D., Zinman J. (2011) “*Microcredit in Theory and Practice: Using Randomized Credit Scoring for Impact Evaluation*”, rivista “*Science*” (volume 332 – 10 June 2011), pp. 1278-1283.
- Maurer K., Pytkowska J. (2010) “*Indebtedness of microcredit in Bosnia and Herzegovina*”, ricerca per lo European Fund for Southeast Europe.
- Morduch J. (2011) “*Why finance matters*”, rivista “*Science*” (vol. 332 – 10 June 2011), pp. 1271-1272.
- Munda G. (2004) “*Social multi-criteria evaluation: methodological foundation and operational consequences*”, *European Journal of Operational Research* (158 – 2004) pp. 662-666.
- Quibria M.G. (2015) “*Microcredit and poverty: when microcredit works and when it doesn't*”, *Journal of Reviews on Global Economics* (vol. 4 – 2015), pp. 126-138.
- Saaty T.L., (1980) “*The Analytic Hierarchy Process*”, McGraw-Hill.

Sagamba M., Shchetinin O., Yusupov N. (2011) “*Do microloan officers want to lend to the less advantaged? Evidence from a choice experiment*”, working paper per la University of GothenBurg, pp. 1-41.

Siniscalchi S., Pizzo G., Nigro M.C. (2012) “*Il Microcredito*”, Fondazione Culturale Responsabilità Etica, pp. 1-8.

Yunus M. (1998) “*Il banchiere dei poveri*”, Feltrinelli editore.

# APPENDICE: QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DEI CRITERI

## Microcredit Thesis Survey – Lorenzo Vianello, Ca' Foscari University of Venice

This survey should take between 10 minutes of your time. I thank you in advance for your patience!

### Social impact credit scoring

*Imagine to be an officer/manager assigned to the “social responsible” credit scoring. Your role is to make an assessment on a potential client using criteria that are not directly related to the economical evaluation field. To make a client evaluation, **you will have to choose a few criteria**. The aim of the company is to lend money to reliable clients, so the board asked you firstly to choose criteria that should have a **positive indirect economical impact**. Other minor criteria should be decided taking into account your personal ideas and sensitivity, should be more related to the **social responsibility field of the evaluation**. Some criteria must be refused, since they could have a negative impact on the client, on the company or both.*

For each of the following criterion, please tick a score between 1-5: **1 for criteria that are not relevant at all, 5 for the most important criterion. Please take some time to read all the criteria before giving the score.**

- **The score must be relative: it must be weighted to the importance of the other criteria.** There should not be too many 1 scores or too many 5 ones.
- Criteria with a score of 1 or 2 are criteria you would not consider at all, in your opinion they are harmful towards the client and/or to the company, or they are just not useful.
- Criteria with a 3 score should be ambiguous, in your opinion could be considered in this evaluation as minor criteria because of a slight/good impact on the client. They could not have a positive impact on the company, but it must not have a relevant negative impact.
- **There should not be more than 1 or 2 criteria with a 5 scoring:** it/they will be your major criterion/a, it/they must be the core reason.

Why i ask you your opinion: The criteria with higher scores will create a hierarchy that will be used in a specific tool, called **AHP model (analytic hierarchy process)**, which will be used as a credit scoring instrument that will advantage the clients that meets the most important criteria you choosed during the application evaluation. The results the surveys will be gathered and used for my university research, and will be anonymous. For any furter information about this tool, please contact me at the e-mail above, or read this page:  
( [https://en.wikipedia.org/wiki/Analytic\\_hierarchy\\_process](https://en.wikipedia.org/wiki/Analytic_hierarchy_process) ).

**Important!** Each criterion has a *positive* description, **for explication purposes!** You could agree partially to the description, or not agree at all. Consider it is just a syntesis, so try to see the criteria from a wider point of view before giving the score.

- 1) Feminine Gender** (the gender of the client is taken into account, because it is considered relevant for the empowerment of women. Plus, women could be more trustworthy clients than men).

1  2  3  4  5

- 2) Consumption for personal education** (the client would use the money to afford professional training. Entreprising people are more reliable. Better education means better jobs and wages).

1  2  3  4  5

- 3) House expenses** (the client would use the money to make reparings of necessary tools, or to buy them. A better living environment reduces risks for health for each individual of the family, so reduces future expenses and lower risk of delinquency).

1  2  3  4  5

- 4) Working tools expenses** (the client would use the money to buy tools and services related to his/her job. Better tools improve productivity, so the client can earn more and become more financially reliable).

1  2  3  4  5

- 5) Poverty level** (the client comes from the poorest side of the society. The loan opportunity is a chance that expecially the poorest would not waste.)

1  2  3  4  5

- 6) Family composition** (the client comes from a big family. Clients with responsabilities towards children and elder people are more reliable).

1  2  3  4  5

**7) Absence of indebtedness** (the client has not another active credit.  
Client that has not active loans and can demonstrate it are more reliable).  
1  2  3  4  5

**8) Generic consumption** (the client would use the credit for generic  
consumption, not related to business or emergencies. There is no reason to  
constrain it, generic consumption expands possibilities for individuals and  
boosts consumption and economy).  
1  2  3  4  5

**9) Young age of the client** (the client has a young age, less than 35.  
Younger people are more reliable, since they suffer less health problems,  
they have a fresh education and more work expectations about the future)  
1  2  3  4  5

**10) Positive Impact on the environment** (the client has a project that  
meets criteria related to ecological sustainability. Sustainable innovation has  
a positive impact on the individual, on the society and the environment, so for  
the company is a long term investment).  
1  2  3  4  5