



# IMPEGNO SOCIALE E SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA: IL MODELLO FINCA AZERBAIJAN

di MARCO DE NATALE\*



U

no dei temi più dibattuti in microfinanza è quello della sostenibilità, ovvero, in termini più ampi, se sia possibile conciliare *social performance* (definita come realizzazione di varie possibili *social mission*: riduzione della povertà, maggiore accesso a servizi finanziari fondamentali, etc) con *financial performance* (intesa come capacità di ottenere profitti sufficienti ad attrarre - e mantenere - investimenti esterni). >



**Sudabe Mehdiyeva**  
Khirdalan branch, Absheron

Sudabe Mehdiyeva is a hairdresser, who works and lives in Khirdalan. Now she has her own salon to do this business. This year, on January 2012, she applied to FINCA for getting a loan for buying new equipment for her business. It was her first loan from FINCA. She used FEX loan product in the amount of 300 USD. This loan not only helped to increase her service capacity but also utilize her vocational training to full capacity.

Si tratta di una questione spesso percepita come una quadratura del cerchio o, più precisamente, in termini di *trade-off* – dove qualsiasi obiettivo aziendale diverso dalla mera massimizzazione del profitto non può che implicare un costo finanziario, che potrebbe addirittura mettere a rischio la capacità dell'istituzione di microfinanza ("MFI") di generare profitti. Tuttavia, un numero crescente di interventi ed analisi empiriche sta dimostrando come impatto sociale e sostenibilità finanziaria possano essere non solo compatibili ma addirittura *self-reinforcing*.

Ad esempio, nel caso della microfinanza, un'importante componente della *social performance* è la protezione dei clienti (in termini di trasparenza della comunicazione, offerta di prodotti aventi costo e caratteristiche appropriati, rispetto della *privacy*, correttezza di trattamento – specie nella gestione dei crediti in sofferenza, etc) – ed è sempre più evidente come l'attenzione ai bisogni del cliente abbia ripercussioni positive per i rendimenti finanziari, mentre una massimizzazione

del profitto a scapito della qualità del servizio abbia scarse possibilità di essere sostenibile nel medio termine.

Fra le molte MFI che riescono da anni a gestire con successo una *double bottom line* (sociale e finanziaria), ritengo interessante ed emblematico il caso di FINCA Azerbaijan ("F/Az"), società per cui lavoro da circa un anno e mezzo.

FINCA Azerbaijan è la maggiore delle 22 MFI che compongono il *network* FINCA, attivo in 4 continenti (Europa, Asia, America Latina e Africa).

Nata nel 1998 come ONG, nel 2009 F/Az si è trasformata in società di credito regolata dalla Banca Centrale, e pur non disponendo di licenza bancaria (non è dunque autorizzata alla mobilitazione del risparmio) ad oggi compete con le principali banche del Paese per presenza sul territorio (65 fra filiali e uffici locali, in tutti i distretti dell'Azerbaijan), numero di clienti (circa 145,000), portafoglio di crediti all'impresa (175 milioni di dollari) e numero di dipendenti (oltre 1,100) – raccogliendo finanziamenti da una quindicina fra organismi internazionali (Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo, IFC) e investitori privati istituzionali (Credit Suisse, Deutsche Bank, Triodos, OIKO Credit, responsAbility, BlueOrchard, DWM, etc).

Ripercorrendo la storia recente di F/Az, vale la pena menzionare alcuni sviluppi che sono significativi per cogliere tendenze regionali e globali nella microfinanza.

#### Diversificazione del portafoglio

Pur avendo lanciato in Azerbaijan al termine degli anni '90 il cosiddetto *Village Banking* – crediti di gruppo senza ricorso a garanzie, basati sulla solidarietà fra membri, solitamente di poche centinaia di Dollari per membro – F/Az ha negli ultimi anni arricchito la propria offerta ai clienti, con prestiti individuali a microimprenditori e a piccole-medie imprese, sia agricole (con piani di rimborso legati alla stagionalità del raccolto) che urbane o semi-urbane (con caratteristiche distinte a seconda che il prestito sia utilizzato per investire in attivo corrente o a lungo termine).

Grazie a tale strategia di diversificazione, F/Az non





*FINCA Kyrgyzstan client Tamara Shekambaeva during the 25 anniversary celebration of FINCA International*

solo compete più efficacemente – meglio soddisfacendo i bisogni di molti microimprenditori riluttanti ad entrare in un gruppo per ottenere un prestito – ma può anche continuare a seguire la clientela più bisognosa – caratterizzata da prestiti di ammontare inferiore, e dunque più costosa da servire – grazie ai profitti generati sui prestiti più grandi (*cross-subsidization*). Un effetto della diversificazione è che, pur disborsando in media circa 2.000 Dollari per prestito (circa 15% del PIL pro capite dell’Azerbaijan) e pur potendo arrivare sino a 100,000 Dollari, F/Az ha circa 17,000 clienti cui ha disborsato meno di 700 Dollari.

#### **Assunzione del rischio valutario**

Dopo aver prestato esclusivamente in Dollari per il primo decennio di attività, circa 3 anni fa F/Az ha intrapreso un percorso di localizzazione del proprio bilancio, impegnandosi ad assumersi la gestione del rischio valutario, anziché scaricarlo sulla propria clientela. Il risultato è che, ad oggi, quasi l’80% del portafoglio è in valuta locale (Manat), in tal modo evitando che i microimprenditori serviti (privi di redditi in Dollari, ed anzi spesso con costi in Dollari)

possano essere danneggiati da un’eventuale svalutazione del Manat.

L’impegno ad offrire prestiti in valuta locale, oltre ad essere un vantaggio competitivo (specie nelle comunità rurali servite da F/Az), ha richiesto varie iniziative di gestione del rischio: dalla stipula di contratti ISDA con IFC e altre istituzioni finanziarie per gestire la posizione valutaria (cosiddetto *FX mismatch*, o *open currency position*), all’attiva ricerca di finanziamenti (locali e internazionali) in valuta locale, a tassi più cari di quelli ottenibili in Dollari. La pronunciata crescita del portafoglio, e l’apprezzamento da parte degli investitori, ha tuttavia più che compensato i maggiori costi di indebitamento.

#### **Focus su over-indebtedness e protezione del cliente**

Nonostante l’ottima qualità del portafoglio (PAR30 0.2%, PAR1 0.4%), F/Az ha continuato ad aumentare il proprio focus sul rischio di sovraindebitamento, >



e ad oggi controlla presso il *Credit Bureau* della Banca Centrale ogni prestito che disborsa, nonostante l'elevato costo che ciò comporta (oltre 350,000 Dollari nel 2012, oltre ai salari di 6 impiegati dedicati). La partecipazione a ricerche organizzate da enti nazionali (Associazione Nazionale di Microfinanza) ed internazionali (Frankfurt School) sul tema del sovraindebitamento è un altro modo per tenere d'occhio la temperatura del settore creditizio in Azerbaijan. Implicazioni ancora più significative ha avuto l'adesione di FINCA alla *SMART Campaign*, iniziativa multilaterale per la protezione della clientela, che ha comportato un'importante riduzione dei tassi d'interesse (oltre il 7%, nel corso di circa 12 mesi) e l'imminente certificazione esterna (da parte di un'agenzia di *rating* internazionale specializzata) sul rispetto dei 7 principi di protezione della clientela individuati dai promotori. La riduzione volontaria dei tassi è particolarmente significativa, perché realizzata a seguito di anni caratterizzati da forte crescita della clientela e del portafoglio – e dunque interamente motivata dalla volontà di offrire valore ai clienti, e di restare orientati sul perseguimento della *double bottom line*, anziché dalla necessità di “recuperare quote di mercato”.

È importante notare che tali iniziative su sovraindebitamento e tutela del cliente, pur rappresentando un costo nell'immediato, hanno permesso a F/Az di accedere a finanziamenti a tassi vantaggiosi da parte di investitori sociali, e di fidelizzare maggiormente i propri clienti – in ultima analisi supportando la solida performance finanziaria della MFI (ROA superiore al 5.5%).

Un'ultima riflessione sul caso di F/Az va spesa sull'attuale strategia di ottenere una licenza bancaria, per poter offrire ai propri clienti servizi di gestione del risparmio e di pagamento di standard elevato: in altri termini, per cambiare “dal di dentro” il settore bancario, senza rinunciare a offrire ai propri investitori un rendimento finanziario adeguato. Impegno sociale e sostenibilità, appunto. ●

\* CFO di FINCA Azerbaijan

## *Social commitment and financial sustainability: the FINCA Azerbaijan model*

While social performance and profitability are frequently perceived as conflicting goals, a growing number of practitioners and researchers are pointing to them being self-reinforcing – as MFIs that explicitly pursue a double bottom line have better chances to achieve long-term sustainability.

The article uses the example of FINCA Azerbaijan, a large NBFI active in the mature Azerbaijan market, to assess recent trends and strategies of MFIs successfully pursuing a double bottom line.

Portfolio diversification (offering more choice to customers, with more profitable larger loans subsidizing the costlier smaller loans), local currency lending, and a rigorous focus on over-indebtedness (diligent use of credit bureaus) and client protection (endorsement and implementation of the SMART Campaign Client Protection Principles) are all instances of virtuous cycle strategies in this regard.

