

DOSSIER FERRARI

* * *

APRILE 2007

**L'Analisi Funzionale
degli Schemi
di Microcredito,
Microfinanza
e Microimpresa
negli Stati Uniti**



Francesco Luigi Ferrari
CENTRO CULTURALE

*“Il sogno Americano è un sogno di una terra
dove la vita dovrebbe essere migliore
più ricca e più piena per tutti,
con un’opportunità per ognuno...”*

James Truslow Adams
in *Epic of America*, 1931

Indice

Introduzione	5
Il quadro di riferimento	5
Microcredito, Microfinanza, Microimpresa	7
1. La struttura legale	9
2. La struttura economica	9
3. La struttura politica	10
4. La struttura sociale	11
5. Schemi di finanziamento	11
5.1. Collaborazione Back-end	11
5.2. Collaborazione Front-end	12
6. Partecipazione dal settore privato	14
7. I gruppi target	15
8. I servizi	15
9. Gli Stakeholders di un'organizzazione di microcredito/microimpresa	15
10. Le buone pratiche	17
10.1. Accion - New York City, New York	18
10.2. Washington CASH, Washington State	21
10.3. Microcredit New Hampshire: New Hampshire Community Loan Fund	24
11. Ultime Riflessioni: Sostenibilità	28
Appendice	29

CONTENUTI

Gli schemi di Microcredito, Microfinanza e Microimpresa realizzati negli Stati Uniti definiscono un fenomeno che ha la possibilità di ridurre la povertà non solo in questo paese ma in tutto il mondo. Il fenomeno ha avuto origine e sta fiorendo e prosperando nei paesi sottosviluppati ma ha lasciato un segno anche nei paesi industrializzati. Le sezioni iniziali del presente dossier esaminano le pratiche di microcredito, microfinanza e microimpresa stabilendo le caratteristiche specifiche di ciascuna. Saranno poi analizzati ed approfonditi gli schemi legali, sociali, economici e politici in vigore negli Stati Uniti. Di conseguenza, saranno presentati e discussi anche gli schemi di finanziamento, verrà inoltre considerato il ruolo della partecipazione di soggetti privati. Di ciascuna forma di credito saranno esaminati i gruppi target e successivamente, gli stakeholders che saranno inseriti in una griglia che ne mette a confronto le potenzialità e gli interessi. Infine, saranno analizzati i casi di tre organizzazioni, attive in zone diverse degli Stati Uniti, conosciute come esempi di buone pratiche di microcredito/microfinanza/microimpresa. Questi esempi variano uno dall'altro: la diversità tra loro è abbastanza evidente e dimostra che non esiste un solo modello o metodo di organizzazione ideale di microfinanziamento. Per ogni esempio sono state prese in considerazione: la formazione, l'esperienza, la missione, i programmi, i servizi, le risorse, i punti di forza ed i risultati per capire la funzionalità di un'organizzazione di che opera in un paese avanzato. In conclusione, ogni organizzazione è valutata sulla base degli elementi descritti sopra. Infine, sarà valutata la sostenibilità delle stesse organizzazioni.

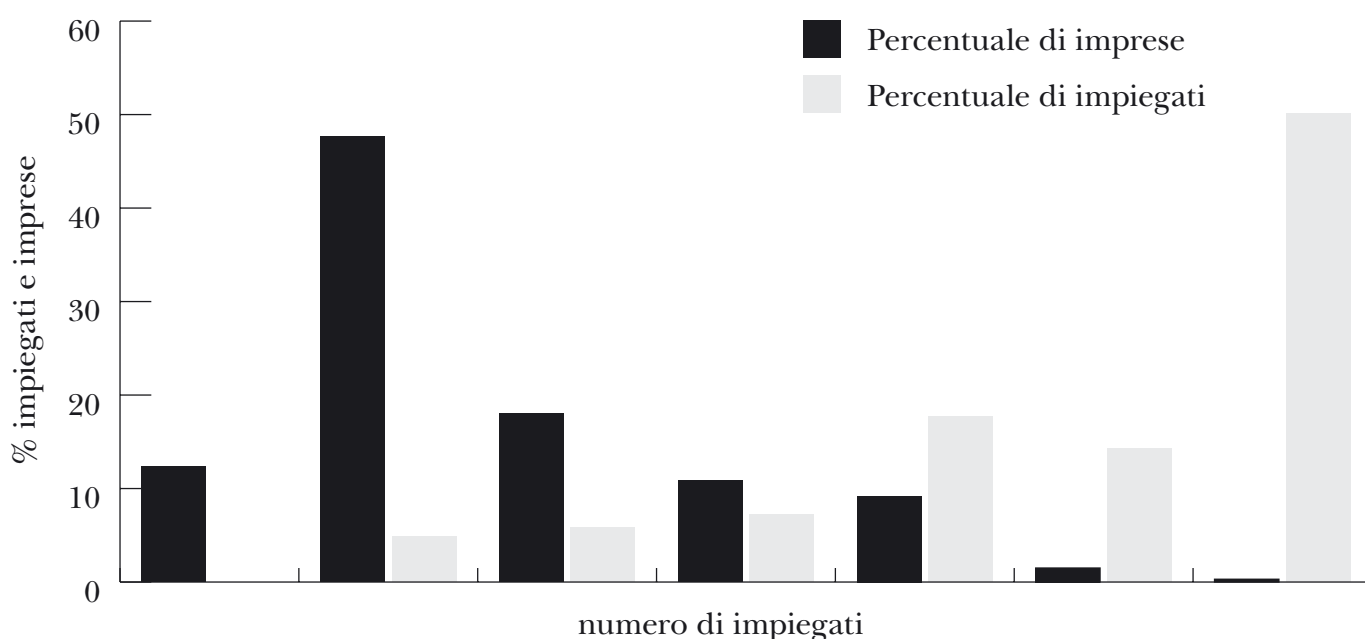
INTRODUZIONE

Il quadro di riferimento

Negli Stati Uniti ci sono 297.966.807 abitanti e più di 22 milioni di famiglie americane, una su cinque, non hanno un conto corrente in banca¹. Questa statistica potrebbe non sembrare grave visto che i dati di altri paesi sono generalmente più alti. Ciononostante, per un paese che possiede una delle più evolute industrie di servizi finanziari nel mondo, questa situazione è considerata un pericolo per la stabilità finanziaria dei cittadini. Ci sono studi che dimostrano che i cittadini con un conto corrente sono più propensi a depositare il denaro, risparmiare, utilizzare prodotti di credito come mutui per la casa, linee di credito e mutui per piccole imprese, per sviluppare beni personali. Se 22 milioni di famiglie americane non utilizzano prodotti tradizionali delle banche e in molti casi, non sono neanche qualificati ad utilizzarli, come fanno ad avere l'opportunità di crescere o semplicemente a sopravvivere?

La risposta a questa domanda è stata in parte data tramite organizzazioni e programmi di microcredito/microfinanza/microimpresa. Questi programmi hanno dato l'opportunità a molte persone di vivere in una situazione finanziaria sicura. Lo sviluppo di micro e piccole imprese è diventata una strategia vincente in molte parti del mondo dove la possibilità di trovare un lavoro è quasi impossibile. Questa strategia ha avuto successo non solo nei paesi sottosviluppati ma anche nei paesi industrializzati come gli Stati Uniti, anche se ci sono degli ostacoli diversi proprio perché le circostanze sono diverse: i costi di start-up sono più alti e sono presenti molte barriere dovute alla maggiore complessità del sistema economico e sociale. Tuttavia, lo spirito imprenditoriale negli Stati Uniti è molto alto e la maggior parte delle imprese che durano nel tempo sono di piccole dimensioni. Negli Stati Uniti, a differenza dell'opinione più diffusa, prosperano non tanto le grandi imprese ma le piccole: più del 99% delle imprese, infatti, hanno meno di 500 dipendenti e la metà di loro lavora nella piccola impresa (vedi tabella 1). Queste piccole imprese sono importanti non solo per la società e la comunità ma anche per l'economia del paese perché favoriscono sviluppo economico, autonomia e creazione di posti di lavoro.

¹ Carlson, Neil; *Making Financial Services Work for Everyone*, 2005.

Tabella 1: Il numero medio di operai/impiegati assunti all'interno delle imprese Statunitensi

Source: U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy, 2004. "Private Firms, Establishments, Employment, Annual Payroll, and Receipts by Firm Size, 1988-2001". www.sba.gov/advo/stats/us_tot.pdf (Accessed 6 October 2004).

Tabella 2²: La classificazione di Imprese micro, piccola, medie, e IGA

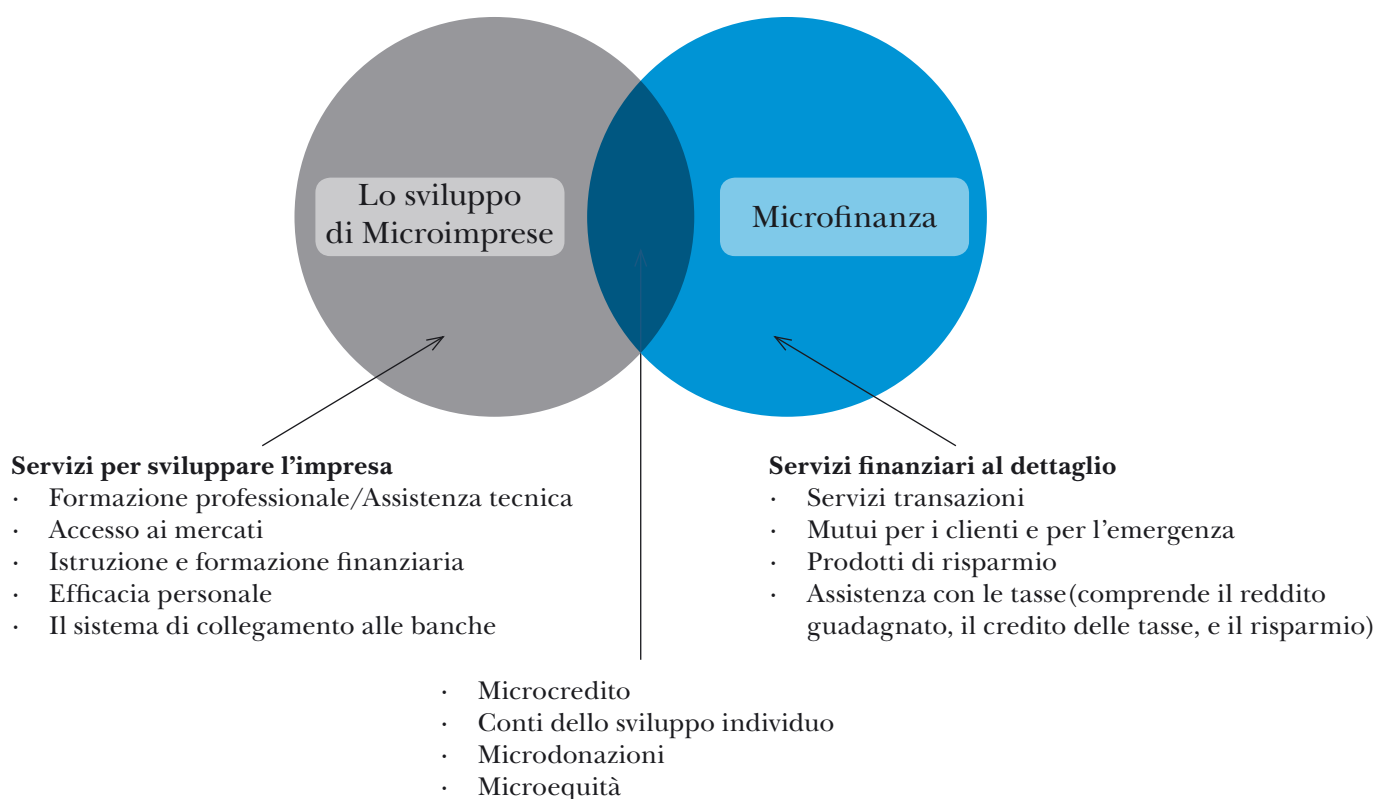
TIPO DI IMPRESA	OBBIETTIVO DELL'IMPRENDITORE
Impresa Media 50-250 dipendenti, licenze operative rilasciate dall'autorità locale	Orientata a guadagno/crescita
Impresa Piccola 9-50 dipendenti	Orientata a guadagno/crescita
Micro-impresa 1-9 dipendenti, premesse di lavoro fisse, manodopera familiare	Poco orientato a guadagno ma a crescita e accumulazione di capitale Stabilizzazione del reddito
Un'attività di generare reddito (IGA) (Income Generating Activity) Soprattutto lavoro a tempo parziale, Temporanea, e a volte stagionale	Poco orientato all'espansione economica ma al guadagno del reddito per la famiglia

² Molenaar, Klass & Deelen, Linda: *Guarantee funds for small enterprises 2004*.

Microcredito, Microfinanza, Microimpresa

Negli ultimi dieci anni queste tre parole, pur rimanendo poco familiari, sono diventate sinonimo di realtà stimolanti e ricche di potenzialità. Sono realtà che affascinano e che aprono scenari di speranza per il prossimo futuro ma che per il momento sono studiate e conosciute solo in un ambito ristretto. La differenza fra questi tre strumenti appare a volte sottile, non chiara e indistinta; essi, infatti, tendono ad essere inserite all'interno della stessa "micro" scatola, ma, forzando le idee dentro una scatola, non si risolve, né si chiarisce il significato dell'idea stessa. Osservando la tabella 3 è possibile cogliere le specificità, i diversi obiettivi e attività che li distinguono. Ognuno, infatti, può essere vista come un attrezzo diverso o uno strumento specializzato per riparare lo stesso problema, complesso e intricato: la povertà.

Tabella 3: L'intersezione dello sviluppo di Microimprese e Microfinanza³



Il Microcredito è un piccolo mutuo istruito da una banca o da un'altra istituzione a famiglie o individui bisognosi e non qualificati per ottenere un finanziamento standard. Questo mutuo è offerto solitamente senza nessun rilascio di garanzia. Il microcredito offre la possibilità di fare un investimento con lo scopo di crescere e migliorare nella propria attività o di impegnarsi in un'attività produttiva. Questo servizio ai poveri è diventato rilevante e di grande interesse negli anni '80, anche se la prima forma di finanziamento fu effettuata 30 anni fa, in Bangladesh, Brasile ed in altri

³ Source: Edgcomb Elaine L., Klein Joyce A., Opening Opportunities Building Ownership: Fulfilling the promise of Microenterprise in the U.S. p. 21

paesi del Sud del mondo. Il microcredito, a differenza delle versioni precedenti di credito, richiede il pagamento di interessi per coprire i costi dell'erogazione del finanziamento. Tutto ciò, al fine di sostenere e mantenere le organizzazioni stesse. Il microcredito, come iniziativa privata, è diventato il leader dei prestiti di sviluppo ('development lending') perché utilizza dei canali più rapidi ed efficaci rispetto a quelli dell'intervento pubblico.⁴

La Microfinanza può essere vista come la concessione di finanziamenti per lavoratori poveri. Include un'ampia gamma di prodotti: microcrediti, conti corrente, finanziamento di attività di formazione, assicurazioni e vari servizi che spesso le banche rifiutano ai clienti considerati non idonei. Nel passato, la microfinanza si è limitata ad offrire un prodotto di credito standard, nel tempo però si è rilevato che le fasce più bisognose richiedevano una gamma diversificata di prodotti finanziari. Oggi sono in atto nuove iniziative che cercano dei metodi sempre più efficaci ed efficienti per dare un prodotto microfinanziario più appropriato ed adeguato. I clienti adatti per questo tipo di servizio sono delle persone o famiglie povere, con reddito basso, o anche persone non povere ma più vulnerabili come i lavoratori autonomi. Nelle zone urbane, questi clienti, chiamati "household entrepreneurs" sono tipicamente negozianti, artigiani, ambulanti o impiegati nei servizi alla persona.

La Microimpresa è un termine che è usato spesso per indicare una società o un'impresa con 5 o meno dipendenti che non ha accesso ai servizi tradizionali di una banca e che richiede meno di \$35.000 di capitale iniziale. La microimpresa è un concetto che nacque per rispondere alle esigenze di gruppi di individui svantaggiati ma ambiziosi e motivati che mancavano di fondi e di competenze per perseguire una carriera o ricevere qualunque servizio pubblico. La formula ha avuto successo ed è piuttosto semplice: offrire un mutuo a queste famiglie ed individui per coprire le spese iniziali, sulla base di un accordo di rientro finanziario non oneroso per il richiedente. Inoltre, offrire formazione e un metodo per praticare *networking*. I programmi di microimprese spesso offrono un accesso diretto o creano delle 'partnership' con società di intermediazione finanziaria, banche e altre organizzazioni che offrono mutui ed altri prodotti finanziari. Questi individui, una volta istruiti e formati sulle diverse tecniche di lavoro, sono chiamati "**microimprenditori**"⁵ I microimprenditori ottengono accesso al mutuo, proponendo il loro piano di sviluppo (business plan), cominciando a lanciare sul mercato la loro idea e iniziando il giro di networking. Il seguire questi gruppi ed individui è molto importante, quindi consulenti (gestiti dal programma di microimpresa) valutano lo sviluppo della microimpresa e danno consigli per il successo della medesima⁶. Il numero stimato dei microimprenditori negli Stati Uniti è circa **13.1 milioni**, la maggioranza (71.4%) di loro lavorano singolarmente mentre gli altri hanno una media di 3 dipendenti⁷.

⁴ www.microfinancegateway.org

⁵ Microimprenditori: descritti dal governo federale come redditi medi-bassi e che hanno difficoltà arrivare alla fine del mese. La maggioranza tende di essere le minoranze nella società, immigrati, donne, svantaggiati o hanno sfide particolari per altri motivi che riducono la loro abilità di ottenere accesso ai servizi bancari tradizionali. (Burrus, Bill: Lessons and trends of Microcredit in The United States).

⁶ Federal Deposit Insurance Corporation: Crossing the Bridge to Self-Employment.

1. LA STRUTTURA LEGALE

La struttura legale delle organizzazioni di microcredito/microimpresa tende ad essere insufficiente o almeno molto scarsa e in alcuni casi è completamente assente. Questa assenza crea degli ostacoli rispetto al loro allargamento ed espansione. La realtà è che esse sono comunemente fondate da una varietà di strutture istituzionali, progetti di ricerca, ONG, società fiduciarie (non-bancarie) e banche. Queste strutture sono tutelate da una “copertura legale” che permette alle organizzazioni di microcredito/microimpresa di essere tutelate nel caso di controversie legali. Questo a volte ne ostacola la crescita in quanto un cambiamento potrebbe comportare la modifica o la perdita della copertura.⁸

La struttura di queste organizzazioni di microcredito/microimpresa è molto importante ma anche controproducente perché la maggioranza delle organizzazioni dipendono fortemente dai donatori. Questi enti si trovano talvolta in difficoltà perché per essere indipendenti devono evitare di contrarre un debito. La legge, comunque, non glielo permette perché solitamente non sono riconosciuti come istituzioni fiduciarie. Per questi motivi, molti partners degli enti di microcredito/microimpresa si sono trasformati in banche il che permette loro di crescere.

2. LA STRUTTURA ECONOMICA

Le diversità fra gli imprenditori di microimprese frena l'avanzamento e il progresso istituzionale delle organizzazioni. La difficoltà di gestire dei budget bassi e organizzare vari servizi hanno rallentato lo sviluppo di economie di scala. Molte organizzazioni si trovano in difficoltà a tenere dipendenti validi con esperienza perché la maggior parte delle organizzazioni non prevedono benefici e quindi lo staff competente (specialmente chi si occupa di istruire i mutui) ricevono offerte di lavoro da imprese più importanti in posti di maggior prestigio.⁹

L'economia è cambiata e sta cambiando, questo fatto alimenta delle dinamiche macroeconomiche che influenzano il ruolo della microimpresa negli Stati Uniti. Per questo motivo la gente è spinta o alle volte incentivata ad utilizzare i servizi offerti dagli enti. Alcune di queste dinamiche includono:

- La mancanza di lavoro del ceto medio, la carenza di lavori sicuri dove i dipendenti hanno una buona retribuzione forza la gente a cercare o creare dei lavori autonomi.
- Società importanti si stanno ridimensionando perché concentrano la produzione all'esterno dell'azienda ed assumono lavoratori temporanei. Molti lavoratori competenti sono disoccupati e cercano un reddito più stabile.

⁷ 1999 Roslow Research Group: The study as five or fewer employees.

⁸ Yunis Muhammad, Speech: Expanding Microcredit outreach to reach the Millennium Development Goals, 2003.

⁹ Edgcomb Elaine L., Klein Joyce A., Opening Opportunities Building Ownership: Fulfilling the promise of Microenterprise in the U.S. p. 24

- La necessità di entrambi i genitori di lavorare, le donne molte volte cercano un lavoro autonomo per avere un equilibrio tra lavoro e famiglia.
- L'invecchiamento della popolazione, in altre parole, i "baby boomers" (la generazione più numerosa che è nata negli anni '60) sono prossimi al pensionamento, c'è un trend generale dove i pensionati si trasformano in lavoratori autonomi.
- La crescita degli immigrati, ci sono molti immigrati legali ed illegali negli Stati Uniti che immigrano per trovare opportunità di lavoro. Molti di loro incontrano difficoltà per quanto riguarda la lingua, la cultura, e l'istruzione, così diventa difficile trovare un lavoro.
- Cambiamenti nel safety-net, programmi di welfare molte volte richiedono che il cliente abbia un lavoro prima di ricevere assistenza, se il cliente preferisce un lavoro autonomo la maggioranza dei programmi di assistenza non accettano il cliente.
- La crisi di molte economie rurali spinge la gente a trasferirsi in città per trovare una situazione economica più positiva o per trovarsi un lavoro autonomo che permetta loro di rimanere in una zona rurale. Esempio, nel Midwest, il 60% dei nuovi posti di lavoro sono lavori autonomi che però sono al di fuori del sistema agrario.
- L'emersione dei mercati di nicchia e del fenomeno di 'gentrificazione' ha creato schemi nuovi e opportunità di mercato per prodotti nuovi e adatti ai bisogni della nicchia. Alcuni di queste opportunità sono state colte dai microimprenditori.¹⁰

3. LA STRUTTURA POLITICA

Microcredito/microimpresa/microfinanza sono oggi conosciuti come 'argomenti caldi', specialmente. A tale proposito si ricorda che il 2005 è stato dichiarato "Anno Internazionale di Microcredito" dalle Nazioni Unite. Essendo una delle nazioni più influenti nell'ONU, gli Stati Uniti si sono impegnati incoraggiando la crescita dei programmi a favore dei bisognosi e svantaggiati nei propri mercati. Il governo statunitense è coinvolto al livello federale prevedendo più di \$130 milioni all'anno che sono dedicati al budget per lo sviluppo della comunità.¹¹ L'obiettivo di questo budget è di promuovere e creare una crescita e un progresso dei mercati non raggiunti e impoveriti tramite 'partnership' e sforzi collaborativi tra membri della comunità. Il governo statunitense è coinvolto a livello di stato e a livello locale, incoraggia un sostegno tecnico e finanziario e ha creato alcuni programmi di *sponsorship* per aiutare lo sviluppo del microcredito/microimpresa.

¹⁰ These economic forces are taken directly from the source: Source: Edgcomb Elaine L., Klein Joyce A., Opening Opportunities Building Ownership: Fulfilling the promise of Microenterprise in the U.S. p. 12, 13

¹¹ U.S. Newswire, 1999; Johnson, 1998a; Meyerhoff, 1997

4. LA STRUTTURA SOCIALE

Il bisogno di realtà che fanno microcredito/microimpresa è stato rilevato anni fa quando molte persone e famiglie sono rimaste escluse dal sistema bancario tradizionale senza aver modo di condurre transazioni bancarie di base. Analizzando alcune delle città più importanti in USA come Chicago, New York, Los Angeles e Boston, tenendo conto della diversità razziale fra i cittadini, si nota che la minoranza, situata spesso nelle zone più povere, tende a essere esclusa dal sistema bancario tradizionale. Le donne sono un target ideale per le organizzazioni di microimpresa perché sono maggiormente discriminate, hanno la necessità di sostenere la famiglia e generalmente la qualità nella gestione del budget familiare supera quella degli uomini. Quando le organizzazioni hanno la sede in una zona povera o svantaggiata, generalmente i target diventano i gruppi di persone più bisognose della zona. Il target a volte è determinato da una ricerca oppure da altri progetti sociali che esistono già nella zona con lo scopo di determinare i bisogni.

5. SCHEMI DI FINANZIAMENTO

Differentemente da altri paesi industrializzati, i programmi per microimprese negli Stati Uniti che sono generalmente realizzati da organizzazioni private non-profit dipendono fortemente dai finanziamenti di fondi pubblici e dal sostegno finanziario o di altro genere proveniente da realtà private del settore non-profit. La ricerca più recente sui programmi per microimprese è stata redatta nel 2005. La ricerca ha riferito che le fonti dei finanziamenti per le microimprese possono essere suddivise così: 34% fondi federali, 26% fondi privati, 15% fondi locali, 14% fondi statali, e 11% fondi di altre fonti.¹²

5.1. La collaborazione Back-end: coinvolgimento pubblico e privato

Con il termine “collaborazione back-end” si indica l’insieme degli sforzi collaborativi finanziari privati. Negli Stati Uniti ci sono numerose fondazioni che donano somme sostanziose ai programmi per microimprese. Nell’ anno fiscale 2000, sono stati raccolti dai programmi per microimpresa \$111 milioni, il 40% della somma è stato versato dai fonti non-governative.¹³ Le fondazioni sono fonti vitali per lo sviluppo della microimpresa, di particolare menzione: The Ford Foundation, The Charles Stewart Mott foundation e The Levi Strauss Foundation. Tra il 1983 e il 1999, le fondazioni Ford e Mott hanno raccolto un totale di \$41 milioni per i programmi di microcredito¹⁴. Anche se queste sono le fondazioni più rilevanti, ce ne sono tante altre che danno un sostegno a questa

¹² Highlights from the 2005 data Collection Report: Conducted by FIELD research group.

¹³ The Urban Institute: McKernan and Chen, Small Business and Microenterprise as an Opportunity-and Asset-Building Strategy.

¹⁴ Else and Gallagher. 2000. An overview of the microenterprise development field in the United States, Geneva, ILO.

attività. In più, ci sono fondazioni nazionali, regionali, statali, locali,¹⁵ e altre di privati cittadini che donano tutti gli anni a questi programmi. A volte i programmi sono sostenuti da partner come banche private ed altre organizzazioni non-profit. I legami e le relazioni tra i programmi e i loro sostenitori dipendono da una pluralità di fattori. Alcuni programmi hanno relazioni di contratto, mentre altri lavorano con agenzie che collaborano in un contesto meno formale ma coordinato. Le relazioni con i fondatori e donatori sono curate e rafforzate tramite legami personali, progetti di collaborazione e networking, questo sforzo è vitale per ottenere dei contatti con donatori consistenti. Alcuni dichiarano che queste relazioni di business crescono e fioriscono grazie ai rapporti personali che li legano¹⁶.

5.2. La collaborazione Front-end: coinvolgimento federale nel microcredito

Con il termine “collaborazione front-end” si indica l’insieme degli sforzi collaborativi finanziari pubblici. Il governo federale compie sforzi davvero significativi per sostenere ed incoraggiare i programmi di microcredito, finanza e impresa. Offre, infatti, più di 55 programmi e tante opportunità a target specifici. L’Amministrazione di Piccole Imprese, The Small Business Administration (SBA), ha il ruolo più importante e gestisce più di 30 programmi: osservandone solo 10, si scopre che SBA ha speso più di \$340 milioni in sussidi per piccole imprese (anno fiscale 2002).¹⁷ Altri flussi di finanziamento includono il fondo dedicato alle istituzioni fiduciarie per lo sviluppo della comunità, Community Development Finance Institutions Fund (CDFI Fund). Questo fondo investe specificamente nei programmi fiduciarie, programmi di microimprese inclusi e poi in programmi per investire in microimpresa (PRIME), infine ci sono numerose risorse a livello statale. I fondi federali sono accessibili per gli stati ed i governi locali, anche se molti governi statali hanno un budget a parte per famiglie impoverite, gruppi di minoranza e individui bisognosi. Un altro programma importante di finanziamento dedicato allo sviluppo della comunità, The Community Development Block Grant (CDBG) program, ha dedicato dei fondi per lo sviluppo di microimprese. Questi finanziamenti previsti dal governo cominciarono prima del 1999, quando il governo cercò di razionalizzare il coordinamento tra le agenzie federali che sono coinvolte nel sostegno alle microimprese. Il governo nazionale ha creato una piattaforma solida per sostenere ed incoraggiare lo sviluppo dei programmi di microimpresa conosciuto come “The Interagency Workgroup on Microenterprise Development”, il quale utilizza policymaking, sostegno morale, assistenza tecnica e finanziamenti per programmi di microimpresa. Inizialmente sono state formate 3 commissioni: politica, di controllo e di informazione, ognuna con un compito specifico. La commissione di informazione era responsabile di raccogliere informazione per quanto riguardava i programmi esistenti. La commissione di controllo era responsabile di definire le regole per la microimpresa e valutare programmi esistenti, identificando i conflitti, le sovrapposizioni e le contraddizioni. Per ultima la commissione

¹⁵ Association for Enterprise Opportunity: Funding Sources for Rural Microenterprise Development Programs 2004

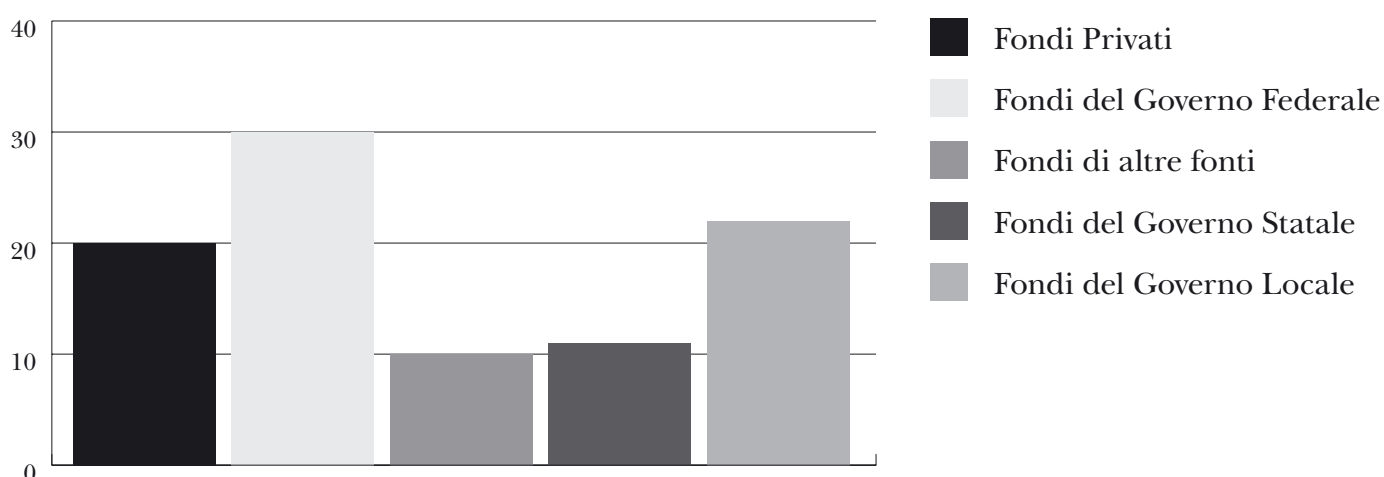
¹⁶ Servon, Lisa. 2000 Structuring and Sustaining the Relationships that Support the U.S microenterprise programs.

¹⁷ Source: U.S. Small Business Administration 2003. “SBA Budget Requests and Performance Plan, FY 2004”

politica, aveva la responsabilità di stabilire il ruolo del governo federale nel processo dello sviluppo per le microimprese.¹⁸ L'Interagency group è stata un'idea utile per identificare bisogni sconosciuti e determinare il ruolo del governo federale e ha fatto in modo che altri programmi che non facevano parte del microcredito/microimpresa collaborassero e partecipassero. L'Interagency group è composto da 7 agenzie governative: Dipartimento d'agricoltura, Dipartimento di commercio, Dipartimento di sanità e servizi umani, Dipartimento immobiliare dello sviluppo della zona urbana, Dipartimento del lavoro, Ministro del tesoro ed Amministrazione di piccole imprese. Ogni dipartimento o agenzia offre programmi ed altre risorse per target specifici basati sulla missione generale dell'agenzia.¹⁹ I finanziamenti distribuiti dall'agenzia devono essere utilizzati dalle organizzazioni per produrre servizi, mutui, garanzie dei mutui, formazione, assistenza tecnica e servizi di sostegno come babysitting, trasporto ecc.

Per controllare queste istituzioni finanziarie della nazione ci sono 6 agenzie intermedie: The Board of Governors of the Federal Reserve System, Federal Deposit Insurance Corporation, Federal Housing Finance Board, National Credit Union Administration, Office of the Comptroller of the Currency, Office of Thrift Supervision. Queste agenzie sono state scelte strategicamente per controllare ed incoraggiare le istituzioni finanziarie ad essere più attive a livello locale e prevedono formazione ed altri programmi. Il lancio iniziale dell'interagency work group ha dato non solo una struttura ordinata all'iniziativa microcredito/microimpresa, ma ha aiutato anche a chiarire lo schema dei fondi disponibili dei dipartimenti del governo Statunitense alle organizzazioni e programmi di microcredito/microimprese (osserva appendix 1 e Tabella 4).

Tabella 4: Lo schema dei finanziamenti per programmi di Microcredito/Microfinanza/Microimpresa²⁰



¹⁸ <http://www.sba.gov/microcenter/mission.html>

¹⁹ FCIC: Crossing the Bridge to Self employment

²⁰ Source: FIELD Research Institute: Highlights from the 2005 data collection project

6. PARTECIPAZIONE DEL SETTORE PRIVATO

C'è una certa diversità tra i vari enti che operano nel settore di microcredito/microfinanza/microimpresa. Le iniziative sono fondate e create da una gamma di enti che variano in struttura, grandezza, interessi e background. Il settore di microimpresa è iniziato con le organizzazioni "grassroots"²¹ che erano abbastanza piccole ma capaci di offrire servizi ai microimprenditori che risiedevano nella comunità locale. Da queste iniziative di grassroot si sono sviluppate altri tipi di organizzazioni che hanno incominciato a lavorare nel settore della microimpresa, la maggioranza di queste sono non-profit. Fra queste ricordiamo: Credit Unions, Community Development Organizations, università e organizzazioni per immigrati e rifugiati. Il governo federale, statale e locale fanno parte del settore pubblico che incoraggia servizi per microimprenditori. Nel 2002 sono stati raccolti dei dati dall'Aspen Institute and FIELD (Microenterprise Fund for Innovation, Defectiveness, Learning and Dissemination) ed è stato scoperto che 650 organizzazioni dichiarano di fare parte del settore microcredito/microimpresa (osserva la tabella 5).²² Di queste 650, 544 prevedono servizi diretti ai clienti, le persone che provvedono ai questi servizi si identificano in due categorie: quelli che provvedono ai servizi finanziari e di credito e quelli che provvedono ai servizi di formazione e assistenza tecnica. 198 organizzazioni dichiarano di offrire servizi finanziari e di credito, più del 98% di queste i elargiscono i mutui a persone individui, mentre il 2% offrono mutui di gruppo; 356 dichiarano di pensare solo alla formazione e assistenza tecnica.²³

Tabella 5: Programmi per Microimprese



²¹ Un'organizzazione che comincia tra gente nella comunità.

²² 605 organizzazioni si sono state iscritte sull'elenco d'US Microenterprise Programs, ciò nonostante, questo numero potrebbe essere non esatto, ci saranno altre agenzie che usano la strategia per Microcredito/microimpresathere ma non vogliono essere associate. (www.ilo.org/public/english/employment/finance/reports/us3.htm).

²³ Burrus, Bill: Lessons and Trends of Microcredit in the United States, President and CEO of Accion USA, p.4.

7. I GRUPPI TARGET

Il mercato dei servizi di microimpresa, generalmente ha un target di persone che sono in qualche modo svantaggiate o discriminate. La maggioranza di queste persone o di queste famiglie non ha accesso al credito commerciale e vive con quello che è considerato come un reddito basso. Alcuni di loro fronteggiano molteplici difficoltà come discriminazione sessuale, posizione sociale, appartenenza a una minoranza etnica. Lo sviluppo della microimpresa tende ad avere gruppi di target un po' più ristretti, interessati ad un lavoro autonomo, al contrario di altri programmi anti-povertà che sostengono famiglie ed individui senza richiedere compiti specifici. Le donne sono un target importante per i servizi di microimpresa, così come i gruppi di minoranze a causa delle barriere sociali che incontrano per accedere al credito o per vedere riconosciute le competenze per essere qualificati per un lavoro. Uno dei compiti più critici per un'organizzazione di microimpresa è quello di conoscere e capire il mercato che la circonda e come impostare i servizi. I programmi per la microimpresa cercano di assistere un mercato totale stimato in 10 milioni di individui.²⁴

8. I SERVIZI

Ci sono parecchi servizi di formazione ed assistenza tecnica offerti dalle organizzazioni di microcredito/microimpresa. Lo scopo è di preparare il microimprenditore mentalmente e tecnicamente prima di ricevere il mutuo e cominciare la sua attività imprenditoriale. I servizi, sponsorizzati dall'organizzazione, generalmente cominciano con un corso di formazione sulla preparazione di un "business plan". Questo tipo di programmazione aiuta i microimprenditori ad organizzare le loro idee e li prepara per le responsabilità future. Altri corsi sono offerti per assistere i clienti in temi come: marketing, l'uso di tecnologia, le tasse e altre aree utili.

9. GLI STAKEHOLDER DI UN'ORGANIZZAZIONE DI MICROCREDITO/MICROIMPRESA

Gli Stakeholder Interni

1. *Gli impiegati dell'organizzazione, intermediatori finanziari:* questi stakeholder si pongono l'obiettivo di raggiungere tutti i mesi un certo numero di contatti con la popolazione target. Lavorano per concludere una certa quantità dei mutui, micro-mutui e poi per seguire i loro clienti.
2. *I leader dei programmi:* il loro obiettivo è che i programmi funzionino al meglio e che i loro obiettivi siano adempiuti costantemente.

I mediatori finanziari, i leader del programma e gli altri impiegati: desiderano e mirano a un ambiente

²⁴ Source: Edgcomb Elaine L., Klein Joyce A., Opening Opportunities Building Ownership: Fulfilling the promise of Microenterprise in the U.S. p. 21.

stabile dove possono aiutare gli altri e dove sono direttamente integrati nella missione e visione dell'organizzazione. Il loro posto di lavoro da loro un riconoscimento personale e permette di accrescere il nome dell'ente.

3. *Il consiglio d'amministrazione*: desidera una crescita, un'identificazione, un'entrata sufficiente per coprire i costi dell'operazione e dell'intervento, una buona immagine, degli impiegati dediti e un coordinamento e comunicazione efficace ed efficiente con i partners.
4. *I volontari*: Desiderano investire il loro tempo per una causa valida e caritatevole che potrebbe essere un vantaggio per loro personale e professionale aiutando il gruppo target.

Gli Stakeholder Esterni

5. *Le persone svantaggiate e bisognose che vorrebbero diventare imprenditori*: questo gruppo di persone desidera avere l'opportunità di migliorare il proprio standard di vita e di avere la futura possibilità di ricevere un mutuo.
6. *I finanziatori, i donatori, i filantropi*: vogliono che i loro fondi e donazioni siano utilizzati in modo responsabile per scopi buoni. Hanno un'aspettativa elevata verso l'operazione o l'organizzazione che appoggiano. Molte volte si aspettano di essere riconosciuti per le loro offerte e donazioni.
7. *I partners*: La maggioranza dei programmi ha dei partners che collaborano e lavorano insieme all'organizzazione per realizzare obiettivi sociali e fiduciari.
8. *Le comunità locali*: Le aspettative sono elevate verso queste organizzazioni di microcredito/microimpresa, vorrebbero che esse funzionassero specificamente per migliorare la società e offrire l'opportunità ai bisognosi o alle persone svantaggiate.
9. *Il governo locale*: Il governo locale si aspetta che queste organizzazioni sviluppino e influenzino la comunità e la crescita locale. Questo tipo di programma da 'public value' ai cittadini della comunità e comunica loro l'interesse del governo locale per il loro benessere.
10. *Il governo statale*: Il potere dello Stato potrebbe essere forte, esso però dipende dal sostegno economico offerto dal governo stesso. Le aspettative dallo Stato molte volte sono elevate perché lo scopo finale è sempre quello di creare posti di lavoro, diminuire la povertà e istruire le persone creando benefici per lo Stato stesso.
11. *Il governo nazionale*: Il governo nazionale ha un potere elevato per il fatto che è collegato ai fondi. Le sue aspettative sono elevate e l'interesse è dimostrato dallo sforzo di creare l'interagency group che lavora direttamente con lo Stato, il governo locale e le altre organizzazioni. (Osservare Tabella 6).

Tabella 6: Il potere e l'interesse degli stakeholder

		INTERESSE	
		BASSO	ELEVATO
BASSO POTERE	Sforzo minimo <ul style="list-style-type: none"> • La comunità locale 	GOVERNI LOCALI STATALI	Di tenere informati <ul style="list-style-type: none"> • Volontari • Microimprenditori, gruppi svantaggiati • Impiegati • Agenzie Non-profit
	Di tenere soddisfati <ul style="list-style-type: none"> • Partner (banche private ecc.) • Filantropi e Donatori 		Player importanti <ul style="list-style-type: none"> • Il governo nazionale • Il consiglio d'amministrazione • Direttori dell'organizzazione
ELEVATO			

10. LE BUONE PRATICHE

Non è un compito semplice definire e dichiarare le buone pratiche tra le organizzazioni di microcredito/ microimpresa. Le buone pratiche dipendono dall'obiettivo dell'ente, quello che intende compiere, la sua visione, missione e il gruppo target. Quindi ogni organizzazione di microcredito/ microimpresa è diversa specialmente per quel che riguarda il prodotto/servizio offerto, i risultati e gli obiettivi primari da raggiungere. Molti si focalizzano sulla creazione di lavoro, lo sviluppo di un business e la diminuzione della povertà. Altri dichiarano, come obiettivo primario, lo sviluppo della comunità economica. Quando si misurano i risultati di un'organizzazione di microcredito/ microimpresa è necessario prendere in considerazione gli obiettivi e i diversi scopi. La grandezza delle dimensioni dell'organizzazione non può essere trascurata, ci sono poche organizzazioni di grandi dimensioni, queste servono centinaia di microimprenditori e hanno la capacità di offrire servizi a migliaia di microimprenditori; la maggior parte delle organizzazioni, invece, non ha ampie dimensioni ma è piuttosto piccola e si concentra sul mercato locale. Questo fenomeno si chiama "localness" e può essere un aspetto molto favorevole per un ente, in quanto rafforza la sua abilità di distinguere i target, connette il gruppo e gli altri clienti su un livello personale, crea l'opportunità di capire i bisogni del gruppo, la tendenza del mercato e l'economia locale. È necessario sottolineare però che molti programmi piccoli si trovano davanti a notevoli ostacoli che impediscono la loro crescita, ad esempio: la mancanza di conoscenza informatica, la difficoltà di essere efficienti, migliorare e aumentare servizi e una debole influenza sull'arena pubblica.²⁵

Le buone pratiche sono relative allo scopo specifico dell'organizzazione, la visione, il gruppo target, l'efficacia e il proprio desiderio di crescere e fare innovazioni dei servizi. Fra le buone pratiche individuate all'interno delle organizzazioni che operano negli Stati Uniti citiamo le seguenti realtà:

²⁵ Newsletter: FIELD Funder Guide, Issue 3, September 2005: Moving Forward: Industry Challenges, Funder Opportunities.

Accion - New York, New Hampshire Community Loan Fund – New Hampshire, Washington CASH – Washington, and Women's Housing and Economic Development Corporation – New York.

10.1. Accion - New York City, New York

Accion New York è uno delle organizzazioni di microcredito/microimpresa più importanti fra quelle che saranno presentate come esempi di buone pratiche. Essa opera da più di 15 anni ed è conosciuta come uno delle più grandi istituzioni di microfinanza negli Stati Uniti. I suoi clienti attivi sono giunti a 1.433 e la cartella di credito a 10.8 milioni di dollari.

Il Background

Accion è stata fondata nel 1991, è un membro di Accion International, un network d'organizzazioni di sviluppo economico. Accion è un'organizzazione non-profit completamente indipendente, conosciuta in America come una '501 (C) (3) non-profit organization'. La sede principale si trova a Manhattan, una delle zone più importanti di New York city. Poi ci sono degli uffici minori situati nelle parti più emarginate della città: il Bronx, Harlem e Brooklyn. Accion New York l'anno scorso ha promosso il lancio di Accion New Jersey per diffondere il fenomeno dei microprestiti e dei programmi di formazione per microimprenditori anche in New Jersey.

La Missione

Accion si concentra sullo sviluppo economico della regione metropolitana di New York. Offre numerosi servizi di consulenza e la possibilità di ricevere dei microcrediti per individui e microimprese che non sono considerati idonei dai servizi bancari tradizionali. Accion offre servizi tecnici e fiduciari in modo veloce e accessibile grazie ai propri consulenti finanziari che lavorano nei punti più strategici nella città e sono sempre disposti ad andare direttamente dai loro clienti.

I Servizi, I Prodotti

Accion offre mutui agli individui, linee di credito e mutui per l'acquisto della macchina e i servizi necessari per poter iniziare un'attività. I termini del mutuo sono piuttosto elastici, variano da 3 a 60 mesi e l'interesse dal 10.99% al 17.99%. Per rinforzare la domanda per ottenere il mutuo è spesso richiesta la firma di un garante. Nel valutare l'opportunità di concedere un mutuo, Accion non guarda solamente al reddito o ai beni della persona ma considera l'individuo: il suo carattere, il suo credito, la sua abilità di ripagare, l'impegno che vuole prendere e la sua motivazione per migliorare l'attività e il credito attuale. Accion si impegna a controllare il passato del cliente consultando altri creditori, padroni di casa e i fornitori della sua attività.

Non è semplice riconoscere i bisogni specifici di ogni individuo ma la squadra di Accion New York cerca di adattare e modificare costantemente i servizi per i bisogni dei clienti. Recentemente Accion ha introdotto servizi altamente innovativi per assistere i propri clienti in un modo più

completo ed efficiente. Questi servizi, come la consulenza legale gratuita per i clienti offerta dallo studio legale Wall Street, aiutano i clienti a leggere e scrivere un contratto, a dare una struttura alla loro attività, a preparare strategie per le tasse, a comprare o fare leasing di un ufficio e ad assumere dipendenti.²⁶

‘Il Network di riferimento’ di Accion New York è un altro servizio importante, esso è stato creato recentemente quando Accion e le organizzazioni partner si sono impegnate a offrire una varietà di servizi volti a creare un network tra i clienti e i partner. Questi servizi vengono offerti dai partner e a volte sono finalizzati a designare un “business plan”, a volte a offrire consulenza per gestire un mutuo oppure un debito.

I Programmi

‘L’iniziativa della microimpresa femminile’ è stato lanciata recentemente per aumentare la percentuale dei clienti donne, dal 40% al 50%. Questa iniziativa è cominciata solo dopo aver visto i risultati positivi resi dalle imprese al femminile, malgrado che le statistiche dicano che di solito esse non hanno un grande successo come microimprenditrici, le donne hanno un guadagno più costante e molte portano a casa l’unico stipendio all’interno della famiglia .

Il programma ‘*Client Ambassador*’ è un programma che riconosce e premia “microimprenditori eccezionali” che diventano dei leader e hanno un impatto forte nella propria comunità. Accion New York offre a questi clienti l’opportunità di partecipare ad un programma che sviluppi in modo strutturati le proprie professionalità e che permetta loro di creare rapporti di rete all’interno di settori imprenditoriali di prestigio e di rinforzare i loro ruoli di leader nelle proprie comunità.

Il terzo e ultimo programma si chiama ‘*Client Referral Incentive Program*’ e incoraggia i clienti a promuovere il programma di Accion con nuove persone per aumentare la clientela. Il cliente in questo modo riceverà \$25 per ogni promozione fatta con conoscenti e amici, durante incontri di affari e per ogni contatto stabilito.

I Punti di Forza, I Riconoscimenti

Negli ultimi 15 anni Accion ha offerto i propri servizi a cittadini stranieri non residenti a New York. \$44 milioni in finanziamenti e 7.000 mutui sono stati utilizzabili dai microimprenditori. Nel 2004 è stato segnato un record: 1.091 mutui concessi e 1.575 clienti attivi. Negli anni l’attività di Accion ha ricevuto numerosi riconoscimenti e premi; nel 1998 Il Dipartimento del Tesoro statunitense ha certificato Accion New York come un’istituzione fiduciaria per lo sviluppo della comunità (Community Development Financial Institution, CDFI). Nel 1997, Accion è stata premiata con il *Presidential Award for Excellence in Microenterprise Development* e nel 2003 con il *Deutsche Bank Award for Excellence in Lending*. Nel 2004 più di 2.000 nuovi lavori sono stati creati nelle comunità locali di New York dove solitamente i posti di lavoro sono limitati. Questi microcrediti non forniscono solo un aiuto finanziario per i microimprenditori ma anche incoraggiamento e sostegno.

²⁶ Source: Accion New York: www.accionnewyork.org

Risorse

Accion New York ha tre fonti maggiori di entrata: il 50% arriva direttamente dallo stesso programma di microcredito/microimpresa, il 40% è accumulato attraverso donazioni e sostegni illimitati e il 10% da donazioni e sostegni limitati. Accion non riceve fondi governativi ma solo fondi da organizzazioni ed individui privati e pubblici. La banca Allstate, La banca Carter Federal Savings, la banca City National e la fondazione Clark sono alcuni dei donatori più generosi nei confronti d'Accion. La banca HSBC USA, la fondazione JP Morgan Chase e la Banca Washington Mutual hanno offerto più di \$2,000,000 in schemi di finanziamento per il credito.

In sintesi

Accion New York ha ottenuto un grande successo nello sviluppo economico che si può dimostrare osservando la sua posizione geografica, il suo metodo, i servizi offerti, le iniziative innovative e il numero dei microimprenditori.

La posizione geografica ha favorito il suo successo, infatti l'organizzazione è presente in una città dove il bisogno di assistenza economica è molto alto. A New York, una persona su cinque abita sotto il livello di povertà, incluso un bambino su tre. Pur mantenendo la sede principale a Manhattan, la maggior parte degli altri uffici sono situati nelle zone ad alto rischio e alto bisogno. La disoccupazione è elevata ed il lavoro da operaio ha un salario molto basso, così molti capi famiglia cercano un lavoro autonomo per provvedere al sostentamento familiare e per costruirsi una vita più stabile. New York è composta da una grande quantità di nazionalità diverse: 36% sono stranieri, 48% dei cittadini non sono di madre lingua inglese e parlano un'altra lingua tra le mura domestiche, 24% di questi non conoscono bene la lingua Inglese. Queste percentuali influenzano molto i gruppi target di Accion e il loro profilo dei clienti: il 95% dei clienti appartengono a delle minoranze, quasi tutti sono immigrati e di questi il 40% sono donne.

Questo approccio unico permette ad Accion di essere un passo avanti rispetto agli altri programmi più piccoli e meno innovativi. I vari programmi ed i mutui diversi che sono offerti permettono ai consulenti fiduciari di adattare i particolari del mutuo ai clienti. Prestiti e mutui sono offerti secondo le caratteristiche del cliente, raccomandazioni personali, lo spirito di iniziativa e le capacità di microimprenditore che ha il futuro cliente. Accion è molto flessibile, offre attenzione individuale ai clienti che non parlano inglese, offre servizi di mediazione che permettono di comunicare in spagnolo, francese, bengalese, portoghese e wolof .

Infine, ci sono altri elementi che differenziano Accion da altre organizzazioni: i suoi servizi adeguati ai clienti, programmi multi-lingua, il suo passato di successo e la formazione in finanzia e business, tutti questi elementi contribuiscono a dare solidità ad un'organizzazione di successo.

10.2. Washington CASH, Washington State

Il Background

Washington CASH è stata fondata nel 1995, è conosciuta per la sua collaborazione con la comunità di auto-aiuto dello Stato di Washington. Il suo fondatore è Peter W. Rose, studiò il microcredito/microfinanza per 10 anni prima di promuovere la creazione di un'organizzazione del genere. I 10 anni di studio del microcredito nei paesi del sud del mondo hanno fornito a Peter W. Rose l'opportunità di visitare la Banca di Grameen in Bangladesh, per osservare un'esperienza di microcredito praticata all'interno di un piccolo villaggio. Questa esperienza sul campo ha influenzato il modello che Washington CASH ha utilizzato come base della sua organizzazione. L'intreccio fra metodi globali della industria di microcredito ed altre innovazioni adottato da Washington CASH ha avuto molto successo e sta crescendo rapidamente, diffondendosi in molte parti dello stato di Washington.²⁷

La Missione

Washington cash, è un'organizzazione non-profit a livello locale, dedita alla promozione e al sostegno della auto-sufficienza economica. Per arrivare a questo scopo, offre formazione per lavoratori autonomi e prestiti a donne, persone svantaggiate, ed altri individui che hanno un reddito basso. Questa organizzazione crede fortemente nella disciplina, la dignità, la responsabilità, il coraggio, *l'accountability* e l'unità. Questi principi chiave sono diventati parte della missione di Washington CASH ed i clienti sono incoraggiati ad imparare, praticare ed applicare questi principi alle loro vite e quindi anche al loro lavoro.

I Programmi

Il programma offerto da Washington CASH è diverso dalla maggior parte degli altri programmi di credito. I futuri clienti frequentano inizialmente un corso di formazione dove sono affrontati diverse tematiche (business, training, motivazionale) che trattano la programmazione base, contabilità, budget e assistenza marketing. I professionisti della comunità collaborano con l'organizzazione, offrendo l'assistenza tecnica, essi sono considerati una rete di risorse fondamentale per l'impresa. Una volta che il cliente decide il tipo di assistenza che gli serve per la sua futura impresa, Washington CASH invita un professionista esperto che appartiene la rete delle risorse del l'impresa, per fare incontri bi-settimanali con i clienti e per guidarli e sostenerli.

Una volta concluso il corso di formazione, sono formati gruppi che vanno da 4 a 7 clienti, per accedere al microcredito. Questo metodo si chiama "group lending" ("prestazione di gruppo") e ha il vantaggio che in un gruppo le persone tendono ad essere generalmente più responsabili per il beneficio dell'intero gruppo, inoltre le persone del gruppo si sostengono moralmente l'un l'altro e si

²⁷ www.washingtoncash.org

incoraggiano. I mutui iniziali sono dati ai membri del gruppo, se ogni membro restituisce il denaro in tempo, il gruppo sarà qualificato per ricevere più credito. Se un membro non riesce a restituire il denaro in tempo, gli altri membri lo incoraggiano e cercano di aiutarlo in un modo creativo, ad esempio organizzando delle raccolte o dando consigli per la sua attività.

I Servizi

I servizi, i programmi e questo metodo di “group lending” accennati sopra continuano ad essere il nucleo dell'attività di Washington CASH anche se con il tempo si sono aggiunti molti nuovi programmi. Il primo programma, Computing for Empowerment, offre gratuitamente corsi di tecnologia per imprese, pensati appositamente per nuovi imprenditori. Il secondo, Family Savings Program, specifico per persone con un reddito basso, è finalizzato allo sviluppo dell'impresa. Ci sono anche corsi di formazione per persone che vogliono acquistare la prima casa, infine ci sono corsi specializzati per finire il diploma. Washington CASH si è largamente diffusa nello stato di Washington e presto avrà un programma locale per le contee di Snohomish e Pierre. Questa espansione offre alla organizzazione nuove opportunità, essa infatti ha favorito la creazione di nuovi rapporti con 2 organizzazioni non-profit per donne: YWCA, The Young Women's Christian Association, una delle più grandi e vecchie organizzazioni multi-culturali per donne nel mondo e WVEE, Washington Women's Employment & Education agency, che offre corsi di formazione sulle competenze imprenditoriali, le capacità informatiche e servizi di sostegno per la casa a persone a basso reddito residenti delle contee di Pierce and King. La missione di WVEE è quella di assistere i clienti a trovare le competenze, le conoscenze e il coraggio per divenire microimprenditori.²⁸

I Punti di Forza

Washington CASH è fiera del fatto che l'interesse dei propri mutui sia molto basso. Esso infatti generalmente è del 8-12% che è molto più basso degli standard delle altre organizzazioni dove l'interesse medio è del 12%-16%. Inoltre per i mutui non è richiesto nessun tipo di garanzia in modo da poter essere concessi anche a clienti con garanzie insufficienti per altre organizzazioni e tutti i corsi di formazione sono offerti gratuitamente.

I riconoscimenti

Dal 1995, sono stati prestati 487.647 dollari in 204 mutui. Ci sono stati più di 690 partecipanti ai corsi di formazione e il 97% dei clienti ha restituito il denaro dei mutui, una percentuale non affatto bassa. Fra i riconoscimenti più significativi per Washington CASH riportati dal report annuale 2002-2003 c'è un corso di 14 settimane per i clienti con basso reddito che ha registrato 241 partecipanti e la premiazione come “Business Advocate del anno” nel 2003 da parte di SBA, l'Amministrazione per Piccole Imprese. Due volte alla settimana, Washington CASH ha offerto sessioni di assistenza tecnica per più di 120 partecipanti al mese ed è inoltre riuscita ad aprire conti individuali

²⁸ www.wvee.org/about/index.html

per i propri clienti. Infine ha organizzato “Computing for Empowerment,” un corso di formazione per la tecnologia di business pensato specificamente per i microimprenditori principianti (fondato in collaborazione con la città di Seattle).

Le Risorse

Più del 75% delle entrate di Washington CASH’s arriva dei contributi di individui e fondazioni, mentre il 20% delle entrate sono fondi governativi. Gli interessi dei mutui portano meno del 5% delle entrate, fondi illimitati ed altri fondi compongono l’ultimo 1%.

In sintesi

Dallo studio e dalla ricerca su questa organizzazione non-profit possono essere tratte alcune conclusioni. In primo luogo è possibile sottolineare come il metodo, “group lending” o “prestazione di gruppo”, solitamente utilizzato nei paesi in via di sviluppo, abbia mostrato la capacità di funzionare anche nei paesi industrializzati. Washington CASH non è una grande organizzazione e il suo sostegno finanziario non è eccessivo, ciononostante l’organizzazione funziona e realizza i suoi obiettivi insieme con i volontari e partners che provvedono ai servizi gratuitamente. La somma dei mutui e dollari prestati non è alta, specialmente in paragone con un’organizzazione più grande, con più anni d’esperienza. La maggioranza dei clienti che segue i corsi di formazione e partecipa a un “group lending” per ricevere un mutuo, si sente incoraggiata e sostenuta dal gruppo. L’utilizzo del metodo del gruppo è quello che fa la differenza tra Washington CASH ed altre organizzazioni, nutre e incoraggia un ambiente trasparente e costruisce la responsabilità. I valori di base che sono stati evidenziati prima sono fondamentali per il programma di Washington CASH, perché sono fortemente condivisi da tutti i partecipanti. Le sessioni di formazione obbligatorie aiutano l’organizzazione a distinguere e riconoscere le qualità di ogni cliente prima di prestargli un mutuo. I partecipanti, solitamente di basso reddito, sono obbligati a compiere uno sforzo per finire con successo il corso. Dopodichè, il cliente può far parte di un “group lending” e accedere al mutuo. Questo metodo è stato provato e dimostrato molte volte, e favorisce la motivazione, le competenze di comunicazione, la partecipazione, la responsabilità, la trasparenza, l’auto-sicurezza e le competenze nel prendere decisioni. Questo modello, anche se non è facile da gestire, una volta applicato diventa uno strumento potente che produce un successo sostenibile.

Washington CASH, anche se è un’agenzia piuttosto piccola, si impegna costantemente per raffinare e migliorare il proprio sistema, i servizi e i programmi offerti. L’organizzazione ospita ogni tanto i suoi microimprenditori di successo per uno *showcase* delle loro attività e cerca di trovare delle agenzie efficaci e dei partner (pubblici e non) che possono contribuire ai propri programmi e servizi.

Washington CASH ha coperto un’area geografica importante nello stato di Washington e continua a diffondersi e aumentare i suoi orizzonti coprendo, al momento, 10 contee dello Stato. La crescita dell’organizzazione e la sua diffusione contribuisce ad espandere e a far conoscere il pro-

prio metodo di microcredito e i servizi offerti. Washington CASH utilizza metodi di formazione innovativi e all'avanguardia che rendono il cliente capace di usare pacchetti di software per migliorare le proprie operazioni di business. A questo proposito Washington CASH ha sviluppato una partnership con un centro di tecnologia di Washington che ha un accesso flessibile ai computer e offre corsi di computer e internet per la comunità. I clienti sono incoraggiati ad usare i computer nel loro tempo libero e sono assistiti individualmente, quando è necessario.

10.3. Microcredit New Hampshire: New Hampshire Community Loan Fund

Il Background

Microcredit-New Hampshire è un programma che fa parte della *New Hampshire Community Loan Fund*, un'organizzazione non profit. Questa fondazione è stata istituita nel 1983, è una delle prime Community Development Fund Institutions (CDFI) (Istituzioni Fiduciarie dello Sviluppo della Comunità) in tutto il paese. Il principio più importante dell'organizzazione è *dare una possibilità e una speranza di prosperità a persone cresciute con un senso di inadeguatezza*.²⁹ MicroCredit-NH è diventata un trademark registrato della Fondazione dei Mutui nel 1996. MicroCredit-NH propone corsi di formazione per imprese ai microimprenditori e per lavoratori autonomi mutui fino a \$10,000 e opportunità di networking. Questa organizzazione utilizza il modello di "group lending", dove ogni gruppo, chiamato "business group", è fatto di 4 o 10 membri, ogni membro ha una sua attività (basata sui prodotti o servizi).

La Missione

MicroCredit-NH crede molto nei microimprenditori che definisce uno dei motori economici più potenti dello stato di New Hampshire. La missione di questa organizzazione innovativa è di aiutare queste piccole imprese (microimprese) a fare grandi cose. Per realizzare questo obiettivo, MicroCredit-NH offre formazione per l'impresa, accesso ai mutui e promuove il networking.

I Programmi

Uno degli obiettivi principali è di offrire vari workshop di business per tutto lo stato di New Hampshire. Questi workshop sono offerti a tutti non solo ai clienti o futuri clienti di Micro-Credit-NH. In questo modo il programma crea pubblicità per l'organizzazione. Nel 2004 ci sono stati più di 180 workshop con un totale di 1.800 partecipanti. Gli argomenti di ogni workshop variano tra marketing, programmazione d'impresa e web-design, tutti argomenti che attirano molte persone.

"The Arts for Business Sake" è un altro programma innovativo che si sta diffondendo, offre agli artisti di varie regioni del New Hampshire accesso alle risorse di business adatte per i bisogni specifici al fine di promuovere la loro creatività.

Durante l'anno sono offerti corsi di formazione e training (l'anno scorso sono stati offerti più

²⁹ Stated by Juliana Eades, President of The New Hampshire Community Loan Fund.

di 300 corsi) questi corsi sono per i membri del gruppo, a frequentazione settimanale. L'organizzazione richiede ai propri membri un sistema di auto-valutazione, i membri devono cioè valutare loro stessi e i loro colleghi sulle competenze in comunicazione, marketing, networking, educazione, impegno e sostegno dimostrate al gruppo. Questo sistema è utile per identificare i punti di forza e di debolezza, inoltre aiuta i membri ad avere un ruolo attivo nel gruppo.

I Servizi

Come accennato sopra, il servizio principale dell'agenzia è un programma di formazione approfondito che offre vari corsi di istruzione e innovazione per preparare i microimprenditori a costruire la loro attività ed avere successo nel futuro. Questi servizi sono offerti in grande varietà e sono forniti con tecniche innovative e dinamiche presentate da professionisti esperti. Fra i materiali forniti nel corso è incluso un manuale per ogni membro del gruppo che contiene gli strumenti principali e la formazione presentata durante gli incontri. Questo manuale è sempre aggiornato e utilizzato dai membri per accompagnare gli incontri del gruppo e le altre attività. "The Network" è un servizio presente sul sito internet, rinnovato da poco, l'obiettivo di questo network è di informare sugli eventi e i servizi e di tenere i membri aggiornati per promuovere la conoscenza del network che è diffuso in tutto lo Stato.

Le Risorse

Il programma riceve le sue risorse da *New Hampshire Community Loan Fund*, che riceve un totale di \$4.661.021 tutti gli anni. Di questi fondi il 45% arriva dal reddito guadagnato dagli onorari, gli interessi, i contratti, ecc. Il 36% delle risorse è coperto dal sostegno privato: fondazioni, donazioni religiose e corporative e donazioni private. Il sostegno pubblico procura il 18% delle risorse mentre l'1% è dato da donazioni di beni o servizi.

I Punti di forza

Dall'anno 2000 fino al 2003 MicroCredit-NH ha offerto servizi e programmi a 890 partecipanti, inoltre sono stati formati 109 gruppi di business.³⁰ Durante gli ultimi anni, questa organizzazione ha creato e ha aiutato i partecipanti a ottenere più di 1500 posti di lavoro e ha offerto servizi ai membri di 250 comunità diverse nello stato di New Hampshire. Inoltre, l'agenzia ha prestato più \$280.000 a microimprenditori.

I riconoscimenti

I numeri del 2005 sono stati eccezionali per *New Hampshire Community Loan Fund*. Più di 120 posti di lavoro sono stati assicurati per un totale di 977 in tutta la storia dell'organizzazione, più di 9.700.000 di dollari sono stati prestati ai clienti/partecipanti con un percentuale di restituzione al 99.9%. MicroCredit-NH è stata premiata, recentemente, con una donazione governativa da Com-

³⁰ www.microcreditnh.org/

munity Development Block Grant (CDBG), per sostenere il programma di formazione, training e assistenza tecnica ai membri.

In sintesi

MicroCredit-NH è un programma dinamico con un fondamento ben stabilito. Il fatto che *New Hampshire Loan Community Fund* sia un'organizzazione molto sviluppata, innovativa, ed efficiente fa sì che anche MicroCredit-NH abbia la possibilità di funzionare bene e sia sostenuta nel suo sviluppo. *New Hampshire Community Loan Fund* provvede agli aspetti finanziari mentre MicroCredit-NH concentra le sue energie sui clienti/membri/partecipanti e sulle innovazioni del programma. Come detto prima, MicroCredit-NH ha utilizzato il metodo di "group lending" dimostrando ancora una volta che questo metodo può funzionare. "Group lending", incoraggia il capitale sociale, questo concetto è costituito da norme condivise, valori e fiducia che crescono per mezzo di una relazione sociale e reciproca.³¹ Incoraggia, inoltre, networking e costruisce una responsabilità reciproca tra il microimprenditore e i suoi colleghi del gruppo. Il sistema è stato provato da Microcredit-NH e dimostra che può funzionare e prosperare in un modo eccezionale anche in paesi industrializzati. Inoltre, Microcredit-NH opera come veicolo per realizzare programmi di microcredito, per produrre prestiti senza garanzie alle persone a reddito basso, per sostenere e motivare microimprenditori nuovi e creare un canale per consegnare in un modo efficiente i servizi e training necessari per creare opportunità di networking fra imprese.³²

Conclusioni Finali e Considerazioni sulle Buone Pratiche

Ognuno di questi esempi di buone pratiche, dall'organizzazione più grande, Accion, al più piccolo e innovativo esempio di Microcredit-NH, mostrano strade diverse per raggiungere la fascia di popolazione maggiormente impoverita o gli individui che non hanno le possibilità di iniziare un'attività. Queste strade sono state studiate e raffinate, pur non esistendo ancora un modello perfetto. Gli esempi di buone pratiche menzionate sopra sono esempi eccezionali perché ognuno di loro ha avuto successo in 4 aree importanti: la conoscenza e comprensione del gruppo target, la fornitura di servizi adeguati per il gruppo target, la disponibilità di svariati servizi e programmi appropriati ed infine, l'applicazione del metodo di "group lending" che ha favorito un ambiente di responsabilità, trasparenza e networking tra i microimprenditori. Queste caratteristiche e metodi producono dei programmi di microcredito/microimpresa di successo, ogni esempio dimostra che non c'è un modello perfetto, ma che il successo dipende dalla zona geografica, il gruppo target e le risorse utilizzate per le persone svantaggiate o bisognose.

L'Aspen Institute ha creato 6 guide su come avere una buona pratica nel settore di programmi di microcredito/microimpresa. Queste guide sono state pubblicate per assistere la crescita e il raffinamento di questi programmi non solo negli Stati Uniti ma in tutto il mondo. Ogni guida

³¹ Putnam, Robert D, *Bowling Alone* 2000.

³² <http://fieldus.org/publications/PrimeVol6.pdf>

descrive metodi e caratteristiche importanti per migliorare la crescita dell'organizzazione. Il primo volume delle Guide di Buone Pratiche si intitola "Entrare nel rapporto: trovare e valutare i clienti di microimpresa". Questa guida analizza come i manager delle organizzazioni possano condurre una ricerca sul mercato, sviluppare delle strategie efficaci e poi come intervistare e valutare i nuovi clienti. Le fasi iniziali di un rapporto con il cliente sono cruciali per il futuro successo del programma. Il volume si concentra su tre fasi primarie di formazione e su un programma di assistenza tecnica. Le tre fasi sono : Ricerca del mercato, Marketing e Valutare il cliente per capire la sua posizione. Il secondo volume delle Guide di Buone Pratiche si intitola "Le competenze nel lavoro autonomo: la formazione base per microimprenditori". Questo volume discute l'importanza di distinguere tra imprenditori futuri e clienti che cercano informazioni, ispirazioni e consigli più che un prestito o un mutuo. Il secondo volume parla dell'importanza di scegliere e realizzare un buon programma di formazione e di cercare sempre di migliorare il servizio, mantenendolo adatto ai clienti. Il terzo volume delle Guide di Buone Pratiche si intitola "La Formazione per lo sviluppo della Microimpresa: una guida per il curriculum". Si focalizza sulla vasta gamma dei programmi di formazione, ora disponibili ovunque negli Stati Uniti. Questa guida presenta vari programmi, incoraggia le organizzazioni a cominciare ad identificare quello che vogliono, considerando la missione dell'organizzazione e l'ideologia, le caratteristiche del cliente, le strategie e le risorse. Ognuno di questi elementi influenza la scelta del programma. Il quarto volume delle Guide di Buone Pratiche si intitola: "Personalizzando l'organizzazione". Applicando servizi come la consulenza, il coaching e mentoring di microimprenditori l'organizzazione aiuta i clienti ad prendere contatto con i professionisti e a farli sentire importanti. Molti clienti cercano un sostegno continuo e una struttura che li aiuti a essere responsabili e faccia crescere la loro attività. Questi clienti cercano empatia ed incoraggiamento ed anche soluzioni tecniche. La guida suggerisce che i programmi possano trovare tre tipi dei servizi: la consulenza di business, coaching e poi mentoring. Il quinto volume delle Guide di Buone Pratiche si intitola "Business per Primo: usando le tecnologie per avanzare lo sviluppo della microimpresa". Il tema delle tecnologie è recentemente diventato un punto vitale grazie alla rivoluzione tecnica che è presente ovunque: web site design, web hosting, connectivity, e-commerce, e video conferencing. A questo proposito, Washington CASH è un buon esempio di utilizzo tecnologico per fare avanzare lo sviluppo dell'organizzazione. L'ultimo volume, numero 6, si intitola "Connettersi: costruire dei network imprenditoriali". Questo ultimo volume presenta come fattore fondamentale il capitale sociale che è costituito dalle norme condivise, valori e fiducia che crescono dai rapporti reciproci. La capacità di fare networking è il cuore del capitale sociale in quanto connette le persone. Questa idea di connettersi e costruire dei network imprenditoriali, come abbiamo visto sopra, è stata applicata con successo da MicroCredit-NH.

12. ULTIME RIFLESSIONI: SOSTENIBILITÀ

È opinione comune che tutti i tipi di programmi fondati per aiutare i poveri dovrebbero essere sostenibili.³³ I programmi e le organizzazioni di microcredito/microimpresa si sono evoluti nel tempo e ora sono diventati istituzioni sostenibili. Molti, infatti, sono collegati o partners delle istituzioni locali: chiese, scuole di specializzazione, governi locali, associazioni di credito, banche, organizzazioni stabilite non-profit, organizzazioni dei servizi sociali e programmi di formazione lavoro. La maggioranza dei programmi di microcredito/microimpresa tende ad essere meno sostenibile quando non c'è un legame con le istituzioni locali. Le istituzioni locali tendono ad investire in programmi e organizzazioni di microcredito/microimpresa perché c'è un flusso positivo netto dei benefici che vanno verso la comunità locale. Gli investimenti iniziali delle istituzioni locali sviluppano vantaggi futuri per entrambe le parti. Le organizzazioni di microcredito/microimpresa devono riconoscere i bisogni dei loro futuri clienti, con un impegno a mantenere, valutare e continuamente cercare di migliorare il programma. Per riconoscere il bisogno dei futuri clienti, l'organizzazione dovrebbe conoscere il mercato locale e i legami più forti e più informativi rispetto al mercato locale sono costituiti dalle istituzioni locali. La collaborazione con le istituzioni locali riduce il costo e il rischio di una ricerca intensiva sul mercato locale e offre un'indicazione su quali sono i bisogni specifici. La maggioranza dei poveri, inoltre, è legata ad alcune istituzioni locali. Molte chiese hanno un legame con poveri tramite i loro programmi di assistenza per questa parte della popolazione. I legami con le istituzioni locali aiutano l'organizzazione ad identificare i candidati migliori e la collocazione geografica dei candidati. Quando ci sono legami con un'istituzione locale e si realizzano le condizioni necessarie per creare una buona pratica, le organizzazioni di microcredito/microimpresa diventano sostenibili e riconosciute come "strade per uscire dalla povertà", creando notevoli i benefici per i destinatari dei programmi.

³³ Snow, Douglas Microcredit: An Institutional Development Opportunity

APPENDICE

The Interagency Workgroup per lo sviluppo della microimpresa e microcredito

© Gina Benson 2005	Ufficio/Agenzia	Il programma	La popolazione target	Il tipo di servizio offerto alla popolazione target	Applicants Idonei	I fondi disponibili/ Il risultato
Il Dipartimento d'agricoltura	Servizio cooperativo business rurale	Business and Industry –Guaranteed, & Direct Loan. Intermediary re-lending. Rural Business Grant. Rural B. Opportunity Grant Rural Econ Development Loan & Grant.	Le zone appena fuori il centro della città e in periferia	Mutui e garanzie di mutui Formazione di business e assistenza tecnica Assistenza dei Grant	Le domande per queste programmi sono presentati e poi prese dall'ufficio dello stato	Totale: Il dipartimento di agricoltura ha reso disponibile \$ 1 miliardi in mutui garantiti, \$98,000,000 in mutui, e in fine \$ 11,537,193 in grants
	Il programma di business processing division					
Il Dipartimento del lavoro	Ufficio of Policy and Ricerca/Amministrazione dell'impiego e la formazione	Job Training Partnership (JPTA) Microenterprise Grant Pro.	Le persone svantaggiate economicamente	Mutui e servizi di mutui garantiti e assistenza tecnica e formazione	Stati e sub stati (Indiano o Americani nativi grantees)	
	Il servizio d'assicurazione per disoccupati	Self Employment Assistance (SEA)	I disoccupati	Income support payments provided/ assistenza tecnica e formazione	Stati (Workforce Development agencies)	Fino d'ora, 11 stati hanno implementato la legislazione di SEA , e 8, i programmi di SEA per i disoccupati.
Il Dipartimento immobiliare dello sviluppo della zona urbana	L'ufficio pubblico per la dimora degli indiani	Economic Development & Supportive Services (EDSS)	I residenti di Public Housing	Formazione di lavoro, placement services, creation of credit unions: per sostenere i bisogni dei residenti, babysitting, trasporto e consulenza	Tutte le autorità di public housing, tribù, ente disegnati per tribù (che non hanno mai ricevuto una donazione)	162 EDSS grants dato da HUD per un totale di \$56.2 milioni per agenzie di “ public housing” tribù, etc.
	L'ufficio per l'assistenza del Block Grant	Community Development Block Grant (CDBG)	70% di fondi di CDBG riservato per i progetti per persone di reddito basso/medio	Assistenza generale (finanziaria): per sostenere l'inizio e la stabilizzazione della espansione: Assistenza: tecnica e un consiglio	Dipartimenti del governo locale	Congress ha dato \$4.223 miliardi per la distribuzione generale al governo locale e stati poi ogni comunità si sviluppa un programma.
Il Dipartimento di sanità e servizi umani	L'amministrazione per bimbi e famiglie, l'ufficio del servizio civile	Job Opportunities for Low-Income Individuals (JOLI) Program	Temporary Assistance for Needy Families (TANF) recipients e persone sotto il livello nazionale di povertà	Mutui, Formazione, Lo sviluppo del “business plan”, assistenza tecnica e per marketing ed altri servizi.	Private, non-profit, ed altre organizzazioni	\$5 milioni al anno *da 1989 il programma JOLI ha offerto donazioni ai 19 organizzazioni di microcredito.
		Assets for Independence Demonstration Program	TANF recipients ed individui con un reddito basso eligibili per il Earned Income Tax Credit	Grants Mutui e Garanzie dei mutui	Private e non-profit organizations (tax-exempt). Governi locali o tribù	2000 FY: \$20 milioni
	L'ufficio dell'accomodazione dei rifugi	progetti per lo sviluppo di microimpresa	I rifugi che non ricevono assistenza pubblica però sono no-risk per restituire piccoli prestiti	Discretionary Grants	Stati, organizzazioni pubblici e privati e non-profit.	1998 FY: \$1,376,293 è stato dato allo sviluppo dei programmi di microimpresa.

	Ufficio/Agenzia	Il programma	La popolazione target	Il tipo di servizio offerto alla popolazione target	Applicants Idonei	I fondi disponibili/ Il risultato
Il Dipartimento di commercio		EDA Revolving Loan Fund Program	Le medie e piccole imprese nelle comunità che sono svantaggiate economicamente	Assistenza diretta e tecnica (mutui, garanzie dei mutui, ecc.) Assistenza tecnica, consiglio, servizi di sostegno per il business	Political subdivisions, non-profit organizations, Economic Development Districts	348 lavori creati per \$1 million e 21 creati per business
L'Amministrazione di piccole imprese		Women's Business Center	Donne svantaggiate socialmente ed economicamente	Business Formazione, assistenza tecnica	Nonprofit organizations	\$ 8 milioni in FY 99
		Office of Women's Business Ownership, Online Women's Business Center	Imprese nuove femminili; donne di minoranza e basso reddito	Micromutui Business Formazione Assistenza tecnica Corsi d'inglese	Clienti di SBA's al centro del Women's Business (WBC)	\$ 8 milioni Ogni WBC riceve più di \$150,000 dal SBA. I centri corrispondono con dei dollari Micromutui da \$100 a \$25,000.
Cont.		Microloan Program	Lenders intermediari		Organizzazioni private e non profit Corporazioni di sviluppo Enti di sviluppo economico Enti Nonprofit per Native American Tribal gov.	
Il Ministro del tesoro		CDFI Program	Popoli di basso reddito e "zone d'investimento" svantaggiate	Investimenti Grants Mutui Depositi	Community Development Financial Institutions	Dipende sui matching funds: \$50 milioni
		Presidential Awards for Excellence in Microenterprise Development.	Popoli di basso reddito e "zone d'investimento" svantaggiate	Mutui Garanzie dei mutui Formazione di business Assistenza Tecnica Corsi di lingua: Inglese	Domestic Microenterprise Development and Support Organizations	N/A
		Bank Enterprise Awards Program	Popoli di basso reddito e "zone d'investimento" svantaggiate	Mutui: Prodotti finanziari e servizi, investimenti, garanzie di mutui, Formazione di Business Assistenza Tecnica Corsi di lingua: Inglese	Insured depository institute	\$25 milioni A 9 banche \$30 milioni Queste istituzioni sono state date \$133 milioni di investimenti e sostegno finanziario ai CDFI's \$143 milioni in prestiti e servizi finanziari in comunità povere

Le agenzie regolatori

© Gina Benson 2005	Il programma	Which financial institutions does your agency supervise?	How do federally regulated financial institutions support microenterprise development?	How does the agency encourage financial institution support for microenterprise development?	What type of outreach programs do you have?
The Board of Governors of the Federal Reserve System	Il programma d'affari pubblici	State chartered banks and their foreign branches as well subsidiaries that are members of their system. ³⁴	Some federally regulated financial institutions provide micro-loans to entrepreneurs.	Through the community fairs program, it's mission is to provide financial institutions, community organizations, state and local governments, nonprofit organizations, and other's with information about successful community and economic development lending programs.	An extensive outreach program where staff provides financial institutions and other community and economic development professionals with information regarding microenterprise development programs and initiatives.
The Federal Deposit Insurance Corporation	Il programma d'affari pubblici	The Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) is the primary federal regulator of approximately 6,000 state chartered banks that are not members of the Federal Reserve System.	Banks can support microenterprise development in three primary ways: Lending Qualified investments (including grants) Providing services and technical assistance.	The FDIC promotes banks' compliance with fair lending laws, including CRA etc. by conducting on-site examinations, community outreach initiatives etc. They encourage institutions to meet the local community needs especially low and moderate income neighborhoods. They also sponsor and facilitate meets, conferences and seminars to promote partnerships between public and private orgs.	The regional offices or the Washington headquarters both carry more information about FDIC for inquisitive microenterprise, intermediary or financial institutions.
The Office of Thrift Supervision		All federally chartered and many state chartered thrifts.	OTS generally delegates financial and technical assistance to intermediaries that promote microenterprise development.	Through the Community Affairs Program which provides outreach, education, technical assistance to thrifts on Community Development opportunities.	Contact OTS directly or through website.
The National Credit Union Administration	Il programma del mutuo per lo sviluppo della comunità	Credit Unions	Consumer lending Business lending Credit counseling	By providing low cost loans to credit unions to fund lending programs.	Website based information on programs.
The Federal housing Finance Board					
The Office of the Comptroller of the Currency					

FONTI

Burrus, Bill: Lessons and Trends of Microcredit in the United States, President and CEO of Accion USA.

Carlson, Neil: Making Financial Services Work for Everyone, 2005.

Edgcomb Elaine L., Klein Joyce A.: Opening Opportunities Building Ownership: Fulfilling the promise of Microenterprise in the U.S.

Else and Gallagher: An overview of the microenterprise development field in the United States, Geneva, ILO, 2000.

Molenaar, Klass & Deelen, Linda: Guarantee funds for small enterprises 2004.

Putnam, Robert D: Bowling Alone 2000.

Servon, Lisa: Structuring and Sustaining the Relationships that Support the U.S microenterprise programs, 2000.

Scholes, Kevan: Stakeholder Mapping: A Practical Tool For Public Sector Managers, 2001.

Snow, Douglas: Microcredit: An Institutional Development Opportunity.

Yunis, Muhammad: Speech: Expanding Microcredit outreach to reach the Millennium Development Goals, 2003.

RESEARCH GROUPS:

Newsletter: FIELD Funder Guide, Issue 3, September 2005: Moving Forward: Industry Challenges, Funder Opportunities.

Federal Deposit Insurance Corporation: Crossing the Bridge to Self-Employment.

1999 Roslow Research Group: The study as five or fewer employees.

The Urban Institute: McKernan and Chen, Small Business and Microenterprise as an Opportunity-and Asset-Building Strategy.

Association for Enterprise Opportunity: Funding Sources for Rural Microenterprise Development Programs 2004.

U.S. Small Business Administration 2003. "SBA Budget Requests and Performance Plan, FY 2004".

Fondazione "Giordano Dell'Amore" 2005 "Il microcredito nei paesi industrializzati".

The Urban Institute: Project of Exploring Upward Mobility: Small Business and Microenterprise as an Opportunity-and Asset-Building Strategy, McKernan, Chen 2005.

International Labour Organization: Guarantee Funds for Small Enterprises: A manual for guarantee fund managers.

WEBSITES:

www.ilo.org/public/english/employment/finance/reports/us3.htm

www.microfinancegateway.org

www.sba.gov/microenter/mission.html

www.accionnewyork.org

www.wwee.org/about/index.html

www.washingtoncash.org

<http://fieldus.org/home/index.html>

www.aspeninstitute.org/

www.nylovesbiz.com/Small_and_Growing_Businesses/default.asp

www.state.ny.us/

www.urbanfutures.org/abstract.cfm?id=47

www.enterweb.org/microcre.htm

www.census.gov/main/www/popclock.html

www.themix.org

www.enterprisedevelopmentgroup.org

www.microenterpriseworks.org



Francesco Luigi Ferrari
CENTRO CULTURALE

via Emilia Ovest, 101
41100 Modena
Tel. +39 059 334537
Fax +39 059 827941
www.centroferrari.it
info@centroferrari.it