



# Focus Note

# 6

Novembre 2016

## IL RISCHIO DI FRODE NEL SETTORE DELLA MICROFINANZA: CRITICITÀ E POSSIBILI MECCANISMI DI CONTROLLO

*Cecilia Bassi*

In questo Focus Note trattiamo l'analisi dei diversi rischi con cui le istituzioni che operano nel settore della microfinanza (soprattutto di piccole o medie dimensioni) si devono confrontare e sui meccanismi di controllo che possono essere implementati per prevenirli o per porvi rimedio. La prima parte di questo lavoro è dedicata allo studio del rischio di frode. Dopo un breve inquadramento teorico sono affrontate le principali misure di prevenzione e di controllo su questo tipo di crimine. Nella seconda parte si dà spazio alle procedure di controllo che possono essere adottate per ridurre la vulnerabilità delle istituzioni nei confronti di altri tipi di rischi.

### Il rischio di frode

#### Le principali tipologie, le cause e gli effetti sulle istituzioni

La frode rientra nella categoria dei rischi operativi ovvero di quelle problematiche che un'istituzione può riscontrare nella sua gestione quotidiana. La frode può essere definita come "un atto intenzionale commesso da uno o più dirigenti, da individui che fanno parte della direzione dell'impresa, da impiegati o da terzi, che implica delle manovre dolose con l'obiettivo di ottenere un vantaggio indebito o illegale<sup>1</sup>."

Per quanto riguarda le differenti forme di frode, è possibile identificarne due principali: nel processo di erogazione del prestito e nella fase di rimborso del credito. Nel primo caso, è possibile che il finanziamento sia concesso a un cliente "fantasma". Viene così creato un dossier fittizio che contiene false informazioni riguardanti il beneficiario e all'attività da finanziare. Il secondo tipo di frode si può verificare quando sono gli operatori stessi dell'istituzione che si recano presso il domicilio o il luogo di lavoro dei beneficiari per raccogliere i rimborsi. Avendo accesso diretto al denaro, è dunque possibile che se ne appropriino o ne consegnino solo una parte e che l'operazione contabile del cliente non sia registrata nei registri dell'istituzione<sup>2</sup>. In questo caso, se i controlli sulle attività operative sono approssimativi e superficiali, può trascorrere un lungo lasso di tempo prima che sia riscontrato un ritardo nei rimborsi e venga così identificata un'eventuale frode.

<sup>1</sup>M. Ouaniche, *La fraude en entreprise: comment la prévenir, la détecter, la combattre*. Les Editions Maxima, 2009, Parigi, p.25

<sup>2</sup>C. Churchill, D. Coster, *Manuel de gestion des risques en microfinance*, CARE, 2001

Il GRUPPO DI RICERCA su VALORI, ETICA ED ECONOMIA è composto da docenti, ricercatori, studenti, tecnici, operatori ed organizzazioni attivi nel programma di collaborazione tra l'Università di Torino e la Fondazione Arbor. Il gruppo opera collegialmente con un approccio scientifico con l'obiettivo di studiare e diffondere le dinamiche dell'impegno civile e sociale e del ruolo etico dell'economia nello sviluppo armonioso della società e dell'uomo.

A supporto di progetti di carattere umanitario e didattico, il gruppo lavora con l'obiettivo di approfondire e facilitare la conoscenza di teorie e l'applicazione di pratiche che stimolino la collaborazione e l'impegno congiunto tra diverse discipline, individui, comunità e culture.

---

Le istituzioni di microfinanza sono particolarmente esposte a questo rischio per diverse ragioni. Tra le principali ricordiamo che spesso esse erogano un numero elevato di piccoli crediti, su cui può essere difficile operare un controllo adeguato. Nella maggior parte dei casi infatti le attività finanziate sono distribuite geograficamente su aree molto estese e non sempre le istituzioni dispongono di risorse sufficienti per mettere in pratica adeguate misure di controllo e supervisione.

Il personale inoltre non ha sempre un'adeguata formazione. Gli autori delle frodi, quasi sempre individui che lavorano all'interno dell'organizzazione, possono mancare di un'etica personale e del lavoro. In diverse situazioni si è tuttavia constatato come le istituzioni preferiscano non portare alla luce questo problema con l'obiettivo di tutelare la loro immagine. Spesso infatti i dirigenti con scarsa formazione gestionale, sottovalutano il rischio di frode e non mettono in essere adeguati meccanismi di controllo<sup>3</sup>.

Un'altra causa per la quale una frode può verificarsi è l'inadeguatezza del processo contabile. In particolare si fa riferimento alle diverse operazioni che sono eseguite all'interno dell'istituzione e alle modalità con cui esse sono contabilizzate. Una puntuale registrazione costituisce un elemento fondamentale per il buon funzionamento dell'istituzione e la sua assenza costituisce lo spazio ideale per chi vuole commettere una frode aprendo la strada all'illecito se le procedure non sono definite in maniera efficiente e trasparente<sup>4</sup>.

Per quanto riguarda le conseguenze delle frodi sull'istituzione o sul programma, esse possono avere effetti economici a diversi livelli. Un episodio di frode può inoltre mettere in discussione la fiducia riposta dai clienti attuali e potenziali, ma anche quella di eventuali collaboratori ed investitori. L'organizzazione può essere accusata di non operare in maniera seria e

professionale e rischia di non poter continuare a operare e ricevere finanziamenti e investimenti<sup>5</sup>.

### **Quali meccanismi sono necessari per il ridurre il rischio di frode?**

La frode è un crimine che coinvolge tutti i livelli di un'organizzazione ed è dunque necessario e fondamentale mettere in pratica diversi meccanismi di prevenzione e di controllo a tutela dell'istituzione stessa ma soprattutto dei beneficiari dei servizi erogati.

Lo strumento di prevenzione più importante è il controllo interno. Esso può essere definito come l'insieme delle procedure impiegate dai dirigenti dell'istituzione per monitorare in maniera efficace le operazioni e le diverse attività.

L'applicazione di tali misure può minimizzare i rischi attraverso il monitoraggio delle diverse operazioni, della completezza delle informazioni riguardanti il dossier personale del singolo cliente e della conformità delle operazioni rispetto alle leggi e al regolamento in vigore all'interno dell'istituzione. Le procedure di controllo interno inoltre contribuiscono a garantire il buon funzionamento e la trasparenza dell'organizzazione ed è fondamentale che siano integrate nelle procedure di gestione quotidiana dell'istituzione; esse favoriscono quindi il raggiungimento degli obiettivi sociali dell'istituzione con la protezione dei clienti e della loro situazione economica.

È necessario che il livello di complessità del sistema di controllo sia adeguato alla dimensione dell'istituzione. Nel caso di organizzazioni di piccole dimensioni si può verificare infatti un accumulo di funzioni a causa delle limitate risorse umane ed economiche che può verificarsi in piccoli programmi di microfinanza; ciò può essere causa di rallentamento nelle operazioni e può comportare un aggravio finanziario non sostenibile per l'istituzione<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Gruppo Consultivo d'Assistenza ai Poveri (CGAP), Appui au Développement Autonome (ADA), Réseau Africain de Microfinance (AFMIN), *Aide-mémoire Gestion des risques*, 2015

<sup>4</sup> M. Seck, *Études des mécanismes de prévention de la fraude à l'UM-PAMECAS*, Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion, aprile 2014

---

<sup>5</sup> F. Bernard, R. Gayraud, M. Morgan, J.J. Quang, *La gestion du risque de fraude*, Emerit Publishing, Parigi, 2009

<sup>6</sup> Gruppo Consultativo d'Assistenza ai Poveri (CGAP),

"Consolider le contrôle interne", vedi:

[https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg\\_fr\\_audit\\_et\\_comptabilite\\_1.pdf](https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg_fr_audit_et_comptabilite_1.pdf)

---

Il Gruppo Consultivo di Assistenza ai Poveri (CGAP) ha individuato due tipi differenti di controllo interno: quello *ex-ante*, cioè centrato sulle operazioni giornaliere, che ha come ruolo quello di prevenire il verificarsi di frodi, e quello *ex-post*, eseguito cioè una volta che le transizioni siano state completate.

Per quanto concerne le principali tipologie di controllo *ex-ante* quelle principalmente impiegate sono<sup>7</sup>:

- **La cultura del controllo diffusa tra il personale:**

è compito degli organi dirigenziali trasmettere ai propri dipendenti l'idea dell'importanza del controllo interno, che passa attraverso il comportamento e l'etica del lavoro degli stessi funzionari.

- **La separazione dei ruoli:** in questo modo si evita che una sola persona accumuli più funzioni e possa così commettere più facilmente un reato senza essere scoperto. Assegnare a più persone la responsabilità delle operazioni di erogazione del credito e di raccolta dei rimborsi rappresenta uno degli strumenti più utili per assicurare la sorveglianza all'interno di un'istituzione o di un programma. Oltre alla separazione delle responsabilità, alcune istituzioni hanno implementato procedure che prevedono la rotazione del personale. Un cambiamento nell'assegnazione del lavoro può risultare uno strumento utile per prevenire il verificarsi di frodi.

- **La documentazione delle operazioni:** tutte le transizioni devono essere scritte e comunicate, aggiornate costantemente e conservate dall'organizzazione in conformità alle norme. Un esempio di questo meccanismo è la doppia verifica, cioè l'approvazione di un'operazione da due o più persone.

Per quanto riguarda il controllo *ex-post*, l'obiettivo è di controllare se le verifiche siano state eseguite in conformità con le procedure interne all'istituzione, come nel caso del controllo sulla performance o il confronto tra il denaro presente nella cassa e quello dichiarato nei libri contabili.

Spesso infatti i dirigenti delle istituzioni s'interrogano sulla pertinenza e sull'efficacia delle pratiche di controllo implementate. In molte istituzioni, specialmente quelle di grandi dimensioni, la risposta è solitamente fornita dall'audit interno. Si tratta di una delle principali misure di controllo *ex-post* ed è stata definita dall' Institute of Internal Auditors come: *"un'attività indipendente e oggettiva che offre ad un'organizzazione un'assicurazione sul grado di controllo sulle sue operazioni e consulenza per migliorare la performance che aiuta l'organizzazione a raggiungere i suoi obiettivi, valutando i suoi processi di management dei rischi, di controllo e di governance e facendo proposte per rinforzare la sua efficacia"*<sup>8</sup>.

Considerato come complementare agli altri meccanismi di controllo illustrati in precedenza, l'obiettivo principale dell'audit interno è di valutare l'efficacia delle attività e delle operazioni a tutti i livelli dell'organizzazione, in modo che i principali rischi siano ridotti al minimo e che il sistema di controllo interno funzioni correttamente. Oltre a questo verifica che l'istituzione abbia messo in pratica le misure necessarie che le permettano di raggiungere i propri obiettivi. L'audit suggerisce misure adeguate in caso di situazioni critiche affinché i rischi siano ridotti al minimo. Trattandosi però principalmente di attività di consulenza, l'audit non può prendere delle decisioni in autonomia ma spetta alla direzione dell'istituzione mettere in pratica le raccomandazioni espresse<sup>9</sup>.

Oltre a queste misure di controllo, esistono anche altre strategie che permettono di migliorare le prestazioni e le performance di un'istituzione e che favoriscono il controllo in maniera indiretta, riducendo le possibilità che si verifichino episodi di frode.

Le più importanti sono<sup>10</sup>:

---

<sup>8</sup> J. Renar, S. Nussbaumer, *Audit interne contrôle de gestion*, Éditions d'Organisation, Parigi, 2011

<sup>9</sup> M. Seck, *Études des mécanismes de prévention de la fraude à l'UM-PAMECAS*, Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion, aprile 2014

<sup>10</sup> C. Churchill, D. Coster, *Manuel de gestion des risques en microfinance*, CARE, 2001

---

<sup>7</sup> Gruppo Consultativo d'Assistenza ai Poveri (CGAP), "Consolider le contrôle interne", vedi: [https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg\\_fr\\_audit\\_et\\_comptabilite\\_1.pdf](https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg_fr_audit_et_comptabilite_1.pdf)

---

- **Una buona politica di gestione del personale:** le politiche riguardanti le risorse umane sono elementi importanti per evitare l'appropriazione indebita da parte dei dipendenti. È dunque fondamentale selezionare personale competente e con un'elevata integrità morale. La concretezza della sanzione del licenziamento in caso di frode è un deterrente importante nei confronti del lavoratore infedele ed è un esempio per coloro che desiderano impegnarsi nel settore del microcredito. L'obiettivo finale è di riuscire a garantire la trasparenza ed il rispetto delle procedure.

- **La corretta informazione nei confronti dei clienti:** informare e sensibilizzare i clienti, attivi e potenziali, sui diritti e doveri previsti nelle diverse procedure, soprattutto per quanto concerne la fase di erogazione del prestito, può essere una misura di controllo molto efficace. Poiché la maggior parte dei beneficiari dei programmi di microcredito è analfabeta o non ha un livello sufficiente di educazione, è più suscettibile ai rischi di frode, essendo meno capace di valutare eventuali errori nelle procedure. Quest'aspetto può essere particolarmente problematico all'interno di un'istituzione di microfinanza poiché la relazione tra il dipendente responsabile dell'erogazione del prestito e il beneficiario è fondamentale per un risultato positivo.

- **Un'elevata qualità del portafoglio:** nel caso in cui i tassi di sofferenza siano bassi è meno probabile che si verifichi una frode nella fase di erogazione del prestito. Questo avviene perché in questo caso è più facile effettuare controlli costanti per i crediti che presentano dei ritardi nel rimborso. Al contrario invece se i tassi di sofferenza sono elevati, risulta più difficile riuscire a individuare una frode e può trascorrere molto tempo prima che questa sia individuata.

- **Evitare la manipolazione diretta del denaro:** il rischio di frode è particolarmente elevato nel caso in cui l'erogazione del prestito sia effettuata in forma di contante e il rimborso sia fatto in forma liquida direttamente al dipendente. È quindi importante implementare misure che permettano la tracciabilità dell'erogazione e del pagamento nella maniera più precisa possibile.

Non sempre è semplice mettere in pratica in maniera efficace questo tipo di misure di controllo all'interno di un'istituzione o di un programma di microfinanza e il rischio di frode non è mai eliminato in maniera definitiva. Esistono infatti alcuni limiti per quanto concerne l'implementazione delle procedure. I dipendenti possono commettere degli errori o non padroneggiare le prassi burocratiche. Gli errori possono essere legati ad un sistema informativo eccessivamente complesso o all'utilizzo di tecnologie troppo complesse. Più di frequente è la decisione da parte dei dipendenti, che spesso ricoprono ruoli importanti all'interno dell'istituzione, di non seguire le procedure stabilite per ottenere dei vantaggi personali a compromettere il lavoro.

In caso di organizzazioni di piccole dimensioni, applicare misure di controllo efficaci può inoltre essere troppo costoso rispetto ai vantaggi che è possibile ottenere<sup>11</sup>.

Per queste diverse ragioni, è fondamentale che parallelamente a meccanismi preventivi di controllo interno ne siano presenti altri che permettano l'identificazione di un'eventuale frode.

Churchill e Coster nel loro "*Manuel de gestion des risques en microfinance*" pubblicato nel 2001, indicano tre azioni per l'individuazione di frodi:

- **Le politiche e le procedure concernenti il rimborso dei prestiti:** fondamentale che siano implicate più persone in questa fase del processo al fine di aumentare la pressione sui dipendenti ma anche aiutare i clienti ad identificare la presenza di un'eventuale frode. Al contrario invece se è solo una persona a intrattenere rapporti con i clienti sarà più facile sottrarre il denaro destinato ai rimborsi.

- **Le visite sul territorio:** attraverso gli incontri con i clienti presso il loro domicilio o presso il loro luogo di lavoro. L'obiettivo di queste visite è di verificare che la registrazione delle operazioni sia stata eseguita in

---

<sup>11</sup> Gruppo Consultivo d'Assistenza ai Poveri (CGAP), Appui au Développement Autonome (ADA), Réseau Africain de Microfinance (AFMIN), *Aide-mémoire Gestion des risques*, 2015

---

maniera regolare e che ci sia corrispondenza tra la somma rimborsata e quella dichiarata nei libri contabili dell'istituzione. Quest'azione può essere particolarmente utile per quanto concerne i clienti che presentano notevoli ritardi nei rimborsi.

- **Denunce e suggerimenti dei clienti:** poiché la maggior parte dei clienti delle istituzioni di microfinanza fa parte delle classi sociali meno abbienti e spesso è analfabeta, il rischio di subire una frode può essere particolarmente elevato. Inoltre, anche nel caso in cui i clienti riconoscano di essere stati vittime di questo tipo di crimine spesso non sono in grado di agire in maniera attiva perché il contatto principale con l'istituzione è proprio la persona che ha messo in pratica la frode a loro scapito. Per questo motivo è importante che all'interno di ogni programma sia presente un canale di comunicazione efficiente che permetta ai diversi clienti di comunicare con la direzione riguardo questo e altri tipi di reati che possano verificarsi.

Poiché non è possibile ridurre a zero il rischio di frode, le istituzioni devono avere a disposizione anche misure per verificare l'entità dei danni e provvedimenti sanzionatori nei confronti di colui che ha commesso il reato. Affinché questo avvenga tempestivamente e nel minor tempo possibile, è necessario elaborare dei piani di contenzioso che dovranno essere implementati in base all'ampiezza della frode. Tra i principali elementi che devono essere contenuti in questi piani ricordiamo: le misure da prendere contro l'autore della frode - tra cui l'interruzione del rapporto di lavoro -, l'avvio di una procedura legale e il recupero delle perdite subite. Oltre a questo, un aspetto molto importante è l'approccio da seguire con i clienti vittime, al fine di non perdere la loro fiducia e riuscire a rimborsarli, per contenere il danno d'immagine davanti al pubblico<sup>12</sup>.

### **L'importanza del controllo nelle istituzioni di microfinanza**

Negli ultimi vent'anni il settore della microfinanza ha raggiunto notevole sviluppo. Nel 2013 le istituzioni

---

<sup>12</sup> C. Churchill, D. Coster, *Manuel de gestion des risques en microfinance*, CARE, 2001

operative nel mondo erano 1391, per un totale di 105,9 milioni di clienti<sup>13</sup> e nel 2014 si stima che nel 2014 il mercato della microfinanza sia cresciuto del 15-20%<sup>14</sup>.

Questo sviluppo ha portato le istituzioni che operano nel settore a doversi confrontare con nuovi e numerosi rischi. Alcuni di questi limiti sono simili a quelli delle società che offrono servizi finanziari classici, malgrado una corrente di pensiero che ritiene che le istituzioni di microfinanza con una missione principalmente sociale ne siano esenti, o poco toccate<sup>15</sup>. Per queste ragioni le istituzioni di microfinanza stanno riconoscendo l'importanza di avere un efficiente sistema di controllo interno. Operando sempre di più come intermediari finanziari, questo è progressivamente diventato fondamentale per la loro sostenibilità istituzionale nel lungo periodo. Da un lato infatti, per rimanere competitive, le istituzioni stanno progressivamente intraprendendo un rapido percorso di espansione geografica e un ampliamento dei prodotti offerti, che introduce nuovi rischi e sfide. Dall'altro il numero e le tipologie di attori che ricoprono un ruolo nel settore sono aumentati, così come i diversi interessi. Benefattori che vogliono sostenere progetti di microfinanza, investitori, clienti che puntano ad un accesso al credito, risparmiatori che desiderano diversificare i loro depositi e organi dirigenziali e istituzioni che sono interessati a dare un'immagine etica alle proprie attività, sono solo alcuni dei principali stakeholders presenti nel settore<sup>16</sup>.

Le istituzioni di microfinanza, così sollecitate nella loro attività, devono affrontare altri due rischi operativi estremamente concreti: quello di credito e quello di furto. Insieme al rischio di frode, quello di credito è uno dei principali rischi che le istituzioni di microfinanza corrono. Si tratta principalmente della deteriorazione

---

<sup>13</sup> Autori Vari, "Chiffres clefs de l'inclusion financière", in *Baromètre 2015 de la microfinance*, Convergences, Parigi, p.2

<sup>14</sup> ResponsAbility, "Microfinance Market Outlook 2015- Growth driven by vast market potential"

<sup>15</sup> CGAP, "Audit externe des institutions de microfinance-Guide pratique (Volume 1)", in *Série "Outil technique"*, n.3 dicembre 1998

<sup>16</sup> A. Champion, *Improving internal control- A practical guide for microfinance institutions*, Microfinance Network-Technical Guide N.1, 2000

---

della qualità del portafoglio di credito principalmente a causa dell'incapacità di un cliente di rispettare i termini di contratto del prestito. Le istituzioni di microfinanza sono particolarmente esposte a questo rischio perché nella maggior parte dei casi i micro prestiti non sono protetti da nessuna garanzia formale. Per riuscire a ridurre la vulnerabilità dell'istituzione è necessario dunque elaborare delle procedure di controllo da applicare prima e dopo l'erogazione del prestito. Un esempio classico è la fase di istruttoria: nel periodo antecedente al finanziamento, il creditore può raccogliere la maggior quantità di informazioni possibili riguardo la storia finanziaria del cliente e concepire un prodotto costruito sui suoi bisogni e in base all'obiettivo al quale il credito è destinato.

A proposito dei furti, l'accesso diretto al denaro da parte dei funzionari rappresenta una maggiore componente di rischio. Per ridurre l'esposizione a questa variabile è senza dubbio fondamentale avvalersi di una banca locale per tutte le operazioni, limitando l'usi di denaro contante nei trasferimenti.

Benché i rischi operativi siano quelli che più colpiscono il settore della microfinanza, sono presenti anche rischi istituzionali, finanziari ed esterni che non devono essere sottovalutati. Si tratta di rischi riguardanti la capacità di una singola istituzione di offrire in maniera indipendente servizi finanziari a persone con un reddito molto basso e in un lungo periodo. Tenendo in considerazione questa definizione esistono due livelli principali di rischi istituzionali, legati alla missione sociale e a quella commerciale<sup>17</sup>.

- **Missione sociale:** con questo termine s'intende l'obiettivo di riuscire a fornire dei servizi finanziari a individui esclusi dal mondo economico con l'obiettivo di riuscire ad avere un impatto positivo sulle loro condizioni di vita. Le misure principali per ridurre questo rischio sono il monitoraggio sull'andamento delle attività finanziate e la valutazione dell'impatto del programma sulle condizioni di vita dei clienti.

- **Missione commerciale:** consiste nell'offrire dei servizi finanziari in modo da permettere all'organizzazione di essere sostenibile da un punto di vista economico. Uno dei principali strumenti per ridurre la vulnerabilità a questo rischio è il tasso d'interesse. Nel caso in cui questo non sia sufficientemente per coprire tutte le spese l'istituzione non riuscirebbe ad essere sostenibile. Da questo punto di vista è dunque necessario che le istituzioni di microfinanza siano gestite come una società commerciale a tutti gli effetti. Può esistere un conflitto tra la missione sociale e quella commerciale. Se ad esempio sono erogati anche dei crediti di maggiore entità è possibile che la sostenibilità dell'istituzione sia messa in discussione. Allo stesso tempo questo può causare un indebolimento della missione sociale poiché spesso la clientela a cui si rivolgono le istituzioni richiede piccoli prestiti. È dunque importante che sia trovato un equilibrio tra la missione sociale e quella commerciale.

Per rischi finanziari invece s'intendono quelli che riguardano la gestione prettamente finanziaria e che possono minare la sostenibilità finanziaria dell'istituzione nel lungo periodo. In questa categoria uno dei principali rischi è la variazione del tasso ufficiale di interesse. Per ridurre la propria vulnerabilità è necessario che le istituzioni di microfinanza implementino diverse misure, tra cui valutare l'ammontare di capitale a rischio nel caso in cui vi fosse una variazione e di tutte le variazioni periodiche dei flussi finanziari in un contesto di cambiamento dei tassi d'interesse.

Un altro importante rischio di questa categoria è quello di liquidità che consiste nella capacità di un'istituzione a trovare del denaro per riuscire a far fronte all'erogazione dei prestiti, pagare i propri debiti e gli eventuali altri impegni. Questa criticità è il risultato di un'approssimativa pianificazione del flusso di cassa dell'istituzione. Una gestione efficiente della liquidità necessita una comprensione dell'impatto dei cambiamenti del mercato e la capacità di rendere disponibili asset sufficienti, in modo da soddisfare

---

<sup>17</sup> C. Churchill, D. Coster, *Manuel de gestion des risques en microfinance*, CARE, 2001

---

l'eventuale incremento della domanda di prestiti o di ritiro di denaro dai conti di risparmio<sup>18</sup>.

L'ultima categoria è quella dei rischi esterni. Quest'ultima è differente rispetto a quelle presentate in precedenza perché spesso i rischi non sono direttamente controllabili dalle istituzioni. È comunque necessario mettere in pratica delle misure che riescano a prevenire ed eventualmente limitare i loro effetti potenzialmente negativi. I principali attengono alla regolamentazione, alla concorrenza, alla demografia, all'ambiente fisico e al contesto macroeconomico. Le diverse misure che possono essere implementate dipendono dal luogo geografico in cui l'istituzione o il programma opera e possono dunque essere di vario genere. In molti casi, quando un'istituzione fallisce questa attribuisce la colpa a questa categoria di rischi, nascondendo spesso una scarsa qualità del portafoglio. Molti programmi terminano per cause che spesso sono attribuite alla cattiva abitudine dei beneficiari a ricevere donazioni senza aver mai ricevuto un prestito, comportamento che li indurrebbe a non essere in grado di rimborsare le somme ricevute.

### **Conclusioni**

Spesso le ricerche sul microcredito si sono concentrate sullo studio della valutazione d'impatto, tralasciando l'analisi dell'uso dei fondi, della gestione delle istituzioni, dei programmi e dei loro strumenti finanziari.

Per raggiungere una gestione efficiente e sostenibile di queste strutture il controllo interno risulta uno strumento fondamentale. Esso permette di stabilire procedure precise in materia contabile e garantisce un monitoraggio efficace e continuo sulle operazioni svolte dai dipendenti. Un adeguato sistema di monitoraggio e organizzazione permette la tracciabilità delle operazioni effettuate e la gestione dei rischi, garantendo una maggior tutela contro la frode e altri crimini, offrendo anche un importante supporto al lavoro dell'audit interno.

---

<sup>18</sup> A. Campion, *Improving internal control- A practical guide for microfinance institutions*, Microfinance Network-Technical Guide N.1, 2000



## Bibliografia

Autori Vari, "Chiffres clefs de l'inclusion financière", in Baromètre 2015 de la microfinance, Convergences, Parigi, p.2

Bernard F., Gayraud R., M.Morgan. M, Quang J.J., La gestion du risque de fraude, Emerit Publishing, Parigi, 2009, pp. 39-43

Campion A., Improving internal control- A practical guide for microfinance institutions, Microfinance Network-Technical Guide N.1, 2000, pp.2-10

CGAP, "Audit externe des institutions de microfinance-Guide pratique (Volume 1), in Série "Outil technique", n.3 dicembre 1998, pp.13-15

Churchill C., Coster D., Manuel de gestion des risques en microfinance, CARE, 2001, pp.6-69

Gruppo Consultativo d'Assistenza ai Poveri (CGAP), "Consolider le contrôle interne", vedi:  
[https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg\\_fr\\_audit\\_et\\_comptabilite\\_1.pdf](https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg_fr_audit_et_comptabilite_1.pdf)

Gruppo Consultativo d'Assistenza ai Poveri (CGAP), Appui au Développement Autonome (ADA), Réseau Africain de Microfinance (AFMIN), Aide-mémoire- Gestion des risques, 2015, pp. 10-35

Ouaniche M., La fraude en entreprise: comment la prévenir, la détecter, la combattre, Les Edition Maxima, 2009, Parigi, p.25-27

Renar J, Nussbaumer S., Audit interne contrôle de gestion, Éditions d'Organisation, Parigi, 2011, pp.6-10

ResponsAbility, "Microfinance Market Outlook 2015- Growth driven by vast market potential", p. 1

Seck M., Études des mécanismes de prévention de la fraude à l'UM-PAMECAS, Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion, aprile 2014, pp.11-19

La FONDAZIONE ARBOR è un'organizzazione senza fini di lucro registrata nella Confederazione Svizzera, attiva in diverse aree del mondo in programmi umanitari, interculturali e di solidarietà partecipativa.

Ispirata dal pensiero del co-fondatore Raimon Panikkar, la Fondazione opera in maniera attiva e propositiva nella ricerca di risposte condivise allo sviluppo della coscienza e della fratellanza tra individui, popoli e culture.

In India la Fondazione Arbor è promotrice di un programma integrato su base comunitaria di ispirazione gandhiana che coinvolge centinaia di villaggi rurali e di comunità tribali fortemente colpite dalla miseria e dal rischio di estinzione.

Il metodo Arbor, finalizzato all'empowerment di emarginati e fuori casta è seguito da decine di partner locali attivi nella lotta alla povertà.

La Fondazione opera nei campi della microfinanza, della sanità, della gestione delle risorse idriche, dei programmi abitativi e del dialogo interreligioso.

Le FOCUS NOTES sono analisi tematiche ed approfondimenti scientifici pubblicati con cadenza periodica dal Gruppo di Ricerca Valori, Etica ed Economia con l'obiettivo di diffondere e consolidare i risultati delle ricerche di cui il team si occupa e di ampliare le esperienze progettuali in cui il gruppo è impegnato.

La divulgazione dei risultati delle ricerche e del materiale di lavoro è destinata alla promozione di percorsi di formazione e di partecipazione allargata, per incentivare lo sviluppo di nuove prassi accademiche ed operative e per creare opportunità di riflessione e di conoscenza di più ampio e consapevole respiro.

### TEAM

- Roberto Burlando (*responsabile scientifico*) - Dipartimento di Economia e Statistica "Cognetti de Martiis", Università degli Studi di Torino
- Luca Streri - Fondazione Arbor
- Rossella Tisci - *Diritti umani e dei bambini*
- Fondazione Arbor
- Semi Onlus
- Movimento Mezzopieno

[www.arborfoundation.net](http://www.arborfoundation.net)  
[www.arborindia.org](http://www.arborindia.org)  
[www.arborresearch.blogspot.com](http://www.arborresearch.blogspot.com)

Questo documento è distribuito gratuitamente e per fini scientifici e di studio, non è coperto da diritti d'autore per la sua libera e massima diffusione. Si prega di citare gli autori in caso di riproduzione totale o parziale.