



Working Paper 13

**Realizzazione di una piattaforma finanziaria
innovativa per la canalizzazione e la valorizzazione
delle rimesse attraverso le Istituzioni di Microfinanza
nel corridoio Italia-Senegal**

Daniele Frigeri - Anna Ferro

Novembre 2010

INDICE

1. Introduzione: finalità dello studio	3
2. Premesse metodologiche	5
3. Un modello per la canalizzazione delle rimesse attraverso le IMF.....	8
3.1 Descrizione e inquadramento del Modello.....	8
3.2 Analisi teorica dei punti di forza e di debolezza del Modello	12
4. Il processo di consultazione.....	16
4.1 La selezione degli operatori	16
4.2 I principali risultati del processo di consultazione	19
4.2.1 Alcune considerazioni generali su elementi emersi nella fase di consultazione.....	19
4.2.2. Considerazioni puntuali rispetto al modello.....	24
4.2.3 Indicazioni e suggerimenti di ulteriore sviluppo del modello.....	31
5. Osservazioni conclusive	35
6. Scenari possibili di implementazione del Modello.....	38
6.1 Il lato italiano	39
6.2 Il trasferimento della rimessa tramite un money transfer operator	40
6.3 Il lato senegalese.....	41
6.4 Proposta di uno scenario per l'implementazione del Modello	44
6.5 Possibili ruoli delle Fondazioni Bancarie.....	46
Allegato 1. Modelli individuati nell'attività di ricerca.....	47
Allegato 2. Traccia di intervista	48

1. INTRODUZIONE: FINALITÀ DELLO STUDIO

Presentiamo qui di seguito i risultati dello studio sulla realizzazione di un possibile modello di canalizzazione delle rimesse dei migranti dall'Italia verso istituzioni di microfinanza (IMF) in Senegal. Lo studio affonda le sue radici nella ricerca svolta tra il 2009 e il 2010, tra l'Italia e il Senegal, all'interno del progetto Fondazioni4Africa¹. Tale ricerca ha analizzato i molti aspetti che riguardano il rapporto tra migranti/rimesse e IMF² e in particolare ha approfondito alcuni modelli alternativi, in grado di esprimere e sostenere il rapporto tra invio del denaro e ricezione da parte delle IMF e contribuire a rafforzarne il ruolo. In questa analisi abbiamo cercato di tenere in considerazione sia la struttura del *mercato* odierno (ossia quali le realtà ed iniziative esistenti e quale l'effettività dei flussi e dei comportamenti rilevati), che l'*assunto* per cui l'inclusione finanziaria della popolazione straniera in Italia esprime effetti positivi in relazione al processo di inclusione della popolazione non-bancarizzata nel paese d'origine.

A partire dalla considerazione per cui le rimesse sono intese come una componente del risparmio dei migranti che allocano all'estero una quota delle proprie risorse, la ricerca precedente ha messo in luce alcuni elementi e risultati che riassumiamo qui di seguito:

- una limitatezza di prospettive e iniziative circa la valorizzazione delle rimesse e del risparmio dei migranti che coinvolge, da un lato, gli istituti bancari in Senegal - quasi unicamente rivolti all'offerta di prodotti finanziari legati all'investimento immobiliare dei migranti e poco sensibili a sviluppare prodotti di accumulo risparmio, assicurazioni, o a sostenere investimenti produttivi (sia in chiave locale che transnazionale). Dall'altro lato, le banche in Italia si propongono in ritardo e in modo riduttivo alla popolazione immigrata, con prodotti spesso poco conformi ai suoi bisogni finanziari e poco attenti ad una piena comprensione e valorizzazione del risparmio (*rimesse=risparmio*), in chiave locale e transnazionale, anche se la ricerca ha mostrato elementi di dinamicità prospettici interessanti;
- una generale cautela e una limitata interazione tra istituti bancari italiani e senegalesi come anche tra questi ultimi e le IMF in Senegal. In Senegal si registra una bassa bancarizzazione, ma anche un recente dinamismo delle banche. Le IMF, risultano in generale deboli salvo le reti più forti che si sono dotate di un organismo finanziario che le assimila alle banche;
- un grado di alfabetizzazione finanziaria diversificato all'interno della popolazione senegalese emigrata, con presenza di strategie e comportamenti base, medi ed evoluti;
- rispetto all'invio delle rimesse, il coinvolgimento delle IMF è visto dai migranti con interesse, sia per il ruolo di sub-agenti di distribuzione, che come soggetto che possa canalizzare il denaro inviato verso prodotti di risparmio o servizi di accesso al credito per i familiari/destinatari in Senegal;
- altresì si rileva un rapporto ambivalente da parte dei migranti nei confronti delle IMF in Senegal, dove queste ultime sono riconosciute positivamente per la prossimità e il servizio che offrono alle popolazioni rurali (quindi nella vicinanza con le famiglie nei paesi/villaggi d'origine), sostenendo le piccole attività economiche nei villaggi. Contemporaneamente, i migranti sembrano non riconoscere

¹ Quattro fondazioni bancarie (Cariparma, Cariplo, Compagnia di San Paolo e Monte dei Paschi di Siena) sostengono il progetto Fondazioni4Africa, un'iniziativa di co-progettazione che coinvolge attori delle società civile con pluriennale esperienza nell'ambito della cooperazione internazionale e associazioni di migranti (le ONG ACRA, 'CISV, COOPI, Cospe), associazioni di migranti (Stretta di Mano, Associazione Senegalesi di Torino, Associazione dei Senegalesi di Parma, ATU) e Cespi. Il progetto in Senegal intende promuovere iniziative di sviluppo integrato altamente innovative che prevedano azioni coordinate in diversi settori (sviluppo rurale, formazione professionale, promozione della condizione femminile, pesca) e nelle quali si possa integrare il fattore innovativo della valorizzazione delle risorse (capitale umano, sociale e finanziario) che i migranti senegalesi che operano in Italia possono apportare (<http://www.cespi.it/africa-4fond.html>).

² All'indirizzo <http://www.cespi.it/africa-4fond.html> sono presenti tutti i rapporti di ricerca e i lavori prodotti nel primo anno di attività. In particolare, il lavoro di ricerca è consistito nella sistematizzazione e aggiornamento della letteratura che ha permesso di inquadrare le principali caratteristiche e problematiche del caso, a cura di A. Stocchiero; un'analisi dei dati relativi ai comportamenti finanziari della componente senegalese del campione oggetto della rilevazione ABI-CeSPI sui bisogni finanziari degli immigrati, a cura di D. Frigeri; una riflessione sui possibili scenari e modelli che potrebbero collegare e articolare il rapporto tra rimesse e microfinanza, a cura di A. Ferro e D. Frigeri; una ricerca qualitativa ed esplorativa circa i bisogni finanziari dei migranti nel quadro del rapporto tra microfinanza e rimesse, di A. Ferro e uno studio qualitativo di 6 IMF/casse rurali (*mutuelles*) scelte tra l'Unione delle Casse UFM e URMECS, sostenute dalle ONG CISV e ACRA nel quadro del progetto Fondazioni4Africa, a cura del Prof. Papa Demba Fall, e del Prof. Papa Beye.

nelle IMF il soggetto più adatto ad interpretare i propri bisogni finanziari (di investimento, risparmio, accesso al credito), privilegiando istituti finanziari più evoluti e strutturati, come le banche.

A partire da questi risultati dell'attività di ricerca, si è ritenuto opportuno darne continuità approfondendo in particolar modo *un modello* di canalizzazione delle rimesse che meglio di altri accoglie ed esprime i nostri assunti di partenza (le rimesse sono una parte del risparmio dei migranti e la valorizzazione delle risorse dei migranti si esprime nel sostegno a un doppio processo di inclusione finanziaria, nel paese di origine e di destinazione – Capitolo 2). La scelta è quindi caduta su un modello piuttosto complesso ed articolato, prevedendo una relazione tra banche in Italia, operatori di trasferimento monetario e banche in Senegal e, in seconda battuta, fra queste ultime e le IMF. Il rapporto tra gli istituti in Italia e le IMF è quindi indiretto e filtrato da un intermediario locale (si veda il Capitolo 3).

Per verificare la fattibilità di questo modello, nel corso del 2010 sono state realizzate interviste con rappresentanti di istituti bancari italiani e senegalesi, operatori di trasferimento del denaro (MTO), esperti ed autorità/istituzioni (nel complesso sono stati realizzati 24 incontri).

Obiettivo principale degli incontri è stato la verifica della fattibilità del Modello da noi presentato, raccogliendo i punti di forza e di debolezza identificati dagli operatori e sollecitando una reazione in termini di interesse più o meno effettivo ad una sua possibile realizzazione sperimentale. Questa fase della ricerca è stata rivolta in parte a rappresentanti di istituzioni (ad es. ABI, Banca d'Italia,) che hanno permesso riflessioni più ad ampio respiro rispetto all'attuabilità del Modello (da un punto di vista tecnico e normativo) come anche in termini di sistemi finanziari integrati (in chiave transnazionale).

In buona misura sono stati incontrati rappresentanti di banche (di dimensione grande, media e piccola) che hanno nel tempo diversamente elaborato e proposto approcci al *migrant banking*. Possiamo complessivamente dire che nel mondo bancario sta prendendo forma una nuova consapevolezza del peso della clientela immigrata e dell'articolazione dei suoi bisogni, seppur in modo disarticolato, complice la recessione economica che spinge gli istituti bancari a rivedere le proprie linee e a modificare la sua offerta verso la clientela tradizionale/esistente e a quella potenziale/nuova. Nell'insieme abbiamo riscontrato un terreno più fertile e sensibile di quanto non avvenisse nel passato.

Gli incontri si sono inoltre rivelati un'utile occasione per le banche per confrontarsi su una tematica pressoché inesplorata - considerare il risparmio come allocazione transnazionale delle risorse e avvicinarsi al mondo della microfinanza in paesi terzi. Seppur infatti manchi familiarità con queste tematiche, non per questo simili scenari sono stati esclusi o rigettati *tout court*.

Nel presente rapporto di ricerca presentiamo quindi i risultati dello studio di fattibilità che include una nota metodologica (§2), una breve descrizione delle caratteristiche del modello proposto e dei suoi punti di forza e di debolezza da un punto di vista teorico (§3) e l'analisi del processo di consultazione realizzato (§4), sia rispetto ai criteri di selezione degli operatori, che rispetto alle principali problematiche e opportunità emerse intorno al Modello dal punto di vista di ciascuno. Un capitolo (§5) è dedicato alla sintesi dei principali risultati dell'attività di ricerca svolta, ipotizzando possibili scenari di prosecuzione del Progetto, mentre il capitolo conclusivo (§6) è stato dedicato a possibili scenari di implementazione del Modello sulla base delle disponibilità emerse durante il processo di consultazione, verso l'identificazione dello scenario giudicato sostenibile per una successiva fase pilota durante il terzo anno di attività.

2. PREMESSE METODOLOGICHE

Il lavoro di ricerca intorno a possibili modelli di canalizzazione delle rimesse attraverso le istituzioni di microfinanza in Senegal si è fondato, oltre che sull'attività di analisi del contesto senegalese e dei bisogni finanziari dei senegalesi in Italia, su due assunti di fondo:

- *appare necessario collocare le rimesse all'interno di un più ampio processo di allocazione del risparmio dei migranti, rispetto al quale è necessario creare strategie e prodotti adeguati;*
- *l'inclusione finanziaria (in entrambi i paesi) diviene la chiave di volta per un processo di valorizzazione del risparmio nell'ottica, rispettivamente, di una maggiore integrazione socio-economica sia dei migranti che delle loro famiglie rimaste nel paese di origine e di un maggiore impatto sullo sviluppo.*

Le rimesse, in una prospettiva microeconomica, possono essere definite come quella parte del reddito percepito dall'immigrato inviato ai propri familiari nel paese di origine e qui destinato ad una pluralità di funzioni³. Essa è infatti prima di tutto una fonte di sussistenza per la famiglia di origine, ma può costituire anche una fonte di consumo futuro (accantonato sottoforma di risparmio o investimento), di investimento immobiliare, di sviluppo e sostegno ad attività imprenditoriali, di accesso al credito⁴ o a forme previdenziali e pensionistiche. Può assumere un carattere sociale attraverso il finanziamento di progetti di solidarietà rivolti alla comunità di origine, con un impatto diretto sul welfare locale, ma racchiude anche **una valenza di assicurazione informale e di diversificazione** dei diversi livelli di rischio a cui sono sottoposte le famiglie nei paesi di origine, riducendone la vulnerabilità⁵ sia rispetto ai rischi personali che sistemici⁶. Si tratta di una forma di "preferenza all'illiquidità"⁷ che emerge in modo molto significativo anche tra le comunità immigrate. Le rimesse sono quindi una parte del risparmio totale del migrante che, per esigenze diverse, vengono destinate al paese di origine. La duplicità insita nel rapporto del migrante tra contesto d'origine e di destinazione è fonte di un costante *trade-off* che viene risolto, di volta in volta, sulla base del progetto migratorio proprio e della famiglia, del progressivo evolversi della rete di relazioni e legami transnazionali e del processo di integrazione.

L'invio delle rimesse rimanda pertanto a un processo di allocazione delle risorse fra i due paesi e una pluralità di soggetti, rispondendo a meccanismi razionali, ma nello stesso tempo esprimendo un duplice ordine di problemi: da un lato la presenza di asimmetrie informative⁸ e dall'altro lato una debolezza delle istituzioni e degli strumenti finanziari a disposizione sia nel paese di residenza, che in quello di origine, che generano costi elevati - in termini di costi effettivi e di costi-opportunità. Sempre più emerge l'esigenza, da parte della diaspora, di un maggiore controllo (*ownership*) di questo processo allocativo.

L'approccio della creazione del valore⁹ consente di inquadrare il processo e individuare le diverse componenti dell'invio di una remessa (*Grafico 1*) all'interno di tre dimensioni coinvolte: la dimensione di chi invia la remessa, quella del trasferimento del denaro e quella del ricevente. Ciascuna dimensione può essere a sua volta suddivisa in singole attività rispetto alle quali è possibile agire, attraverso strategie e azioni specifiche, per creare o aumentare il valore prodotto. Il processo nel suo insieme contribuisce a

³ La remessa acquisisce una pluralità di funzioni e destinazioni variabili nel tempo che possono essere raggruppate nella triplice dimensione: individuale, imprenditoriale e collettiva (Estruch, Ferro, Frigeri, *Strumenti finanziari per l'invio delle rimesse degli immigrati*, in Fondazione Ismu, Rial, *Dagli Appennini alle Ande: le rimesse dei latinoamericani in Italia*, Franco Angeli, Milano, 2008). Rispetto alla comunità senegalese in Italia un'analisi della destinazione finale delle rimesse è contenuta nel *Working Paper: Analisi sui bisogni finanziari e la bancarizzazione dei migranti senegalesi con i risultati delle prime rilevazioni dei costi di invio delle rimesse*, Daniele Frigeri, CeSPI.

⁴ Le rimesse stanno diventando uno strumento di accesso al credito per milioni di famiglie nei paesi di origine. La remessa infatti costituisce un flusso finanziario in entrata sulla base del quale viene concesso credito, in particolare attraverso le istituzioni di microfinanza. Su questo tema vedasi: FOMIN, *El Impacto de remesas en la Economía de Latinoamérica y el Caribe*, 2006.

⁵ Definendo qui la vulnerabilità come la capacità dell'individuo di gestire il rischio. Cfr. M. Ahmed, G.Ramm, *Meeting the special needs of women and children*, in a Microinsurance Compendium.

⁶ L. Anderloni, D. Vandone, *Migrants and Financial Services*, 2007.

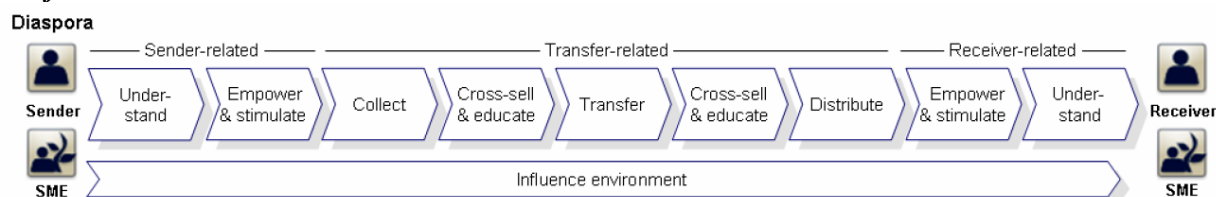
⁷ G. A.N. Wright, *Designing Saving Services for the poor*, 2003

⁸ Chami R., Fullenkamp C., e Jahjah S., *Are Immigrant Remittance Flows a Source of Capital for Development?*, "Imf Staff Papers", The International Monetary Fund, Washington, DC, Vol. 52 n. 1, 2005

⁹ Economic Development and Employment Division GTZ, *Transfer plus – Value-adding remittance services that expand the development potential of money transfer*, 2009

modificare l'*environment*, ossia il contesto generale e specifico all'interno del quale si colloca la catena e ogni sua singola componente.

Grafico 1 – La catena del valore della remessa



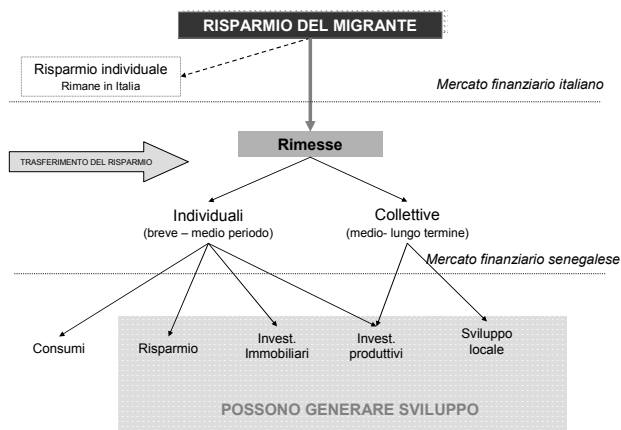
Value Adding Remittance Services to expand the development potential of money transfer, GTZ 2009

Il secondo assunto riguarda il ruolo che un collegamento diretto fra rimesse e microfinanza può avere nel favorire l'inclusione finanziaria, l'integrazione socio-economica del migrante e dei suoi familiari, lo sviluppo umano del paese ricevente. E' indubbio che l'impatto complessivo delle rimesse sullo sviluppo di un paese non possa essere legato dal ruolo di sistemi¹⁰ e strumenti e meccanismi finanziari in grado di valorizzarlo (attraverso l'effetto di leva finanziaria) e dirigerlo verso investimenti produttivi. Al trasferimento del denaro è infatti necessario associare strumenti e servizi adeguati, in grado di assicurare e favorire l'ingresso di queste risorse nei circuiti finanziari. Solo in questo modo è possibile generare l'effetto leva, sostenere politiche di *asset building*, favorire lo sviluppo di strumenti di creazione e protezione del risparmio, canalizzare le rimesse verso spese di medio - lungo periodo per il miglioramento della qualità della vita (come educazione e sanità), ma soprattutto destinare risorse alla creazione e al sostegno di processi di crescita e sviluppo del sistema imprenditoriale del paese.

Le rimesse, in un'ottica di sostegno allo sviluppo, potranno perciò trovare una più utile destinazione nei paesi di origine, proprio a partire da sistemi integrati di valorizzazione, gestione e protezione del risparmio, attraverso specifici strumenti e prodotti che consentano un utilizzo finalizzato e circoscritto delle rimesse. Un processo all'interno del quale i sistemi bancari e finanziari di entrambi i paesi coinvolti possono giocare un ruolo attivo importante, creando opportunità di crescita per le stesse istituzioni e per tutto il sistema finanziario, che a loro volta possono amplificare l'impatto sullo sviluppo umano. Un processo virtuoso che porta con sé un aumento del livello di bancarizzazione in entrambi i paesi, maggiore accesso al credito, un'occasione di internazionalizzazione e collaborazione fra i sistemi finanziari coinvolti, maggiori risorse finanziarie disponibili, maggiore diversificazione degli operatori e quindi concorrenza, stimolo all'innovazione finanziaria, una complessiva riduzione dei costi e un miglioramento dell'accessibilità al sistema bancario e finanziario in genere.

Il *grafico 2* costituisce un tentativo di schematizzazione e sintesi del modello teorico di riferimento che ha fatto da guida al lavoro di ricerca e analisi legato al progetto Fondazioni4Africa Senegal.

Grafico 2 – Modello teorico di riferimento



¹⁰ Intesi nell'accezione più ampia che comprende tutti gli enti finanziari, incluse le istituzioni di microfinanza.

All'interno di questo schema, il risparmio del migrante, inteso come differenza fra reddito percepito e consumi effettuati in Italia, viene suddiviso fra una quota che viene accumulata in Italia e una quota inviata nel paese di origine, sottoforma di rimessa. Il denaro che non rimane in Italia esce dal sistema finanziario del paese di residenza per essere destinato a "rimessa individuale" o, in parte minore, a "rimessa collettiva" entrando (o avendo l'opportunità di entrare) nel sistema finanziario del paese di origine. Mentre le rimesse collettive, destinate a progetti di sviluppo comunitario nelle aree di origine sono prevalentemente legate ad un orizzonte di medio - lungo periodo (ad esclusione dei casi di urgenze per disastri naturali), l'orizzonte temporale delle rimesse individuali presenta ancora aspetti fortemente legati al breve periodo¹¹.

Il grafico rappresenta inoltre le diverse macro-categorie di impiego delle rimesse evidenziandone le potenzialità in termini di generazione di sviluppo, se opportunamente canalizzate e valorizzate all'interno di un sistema finanziario e attraverso strumenti finanziari adeguati. Anche le rimesse destinate al consumo, se transitano attraverso l'intermediazione finanziaria, possono a loro volta entrare nel circuito virtuoso della leva finanziaria, non trasformandosi immediatamente in denaro contante ma andando a costituire delle riserve monetarie e disponibilità liquide anche solo per pochi giorni.

La riduzione dei costi di transazione e la canalizzazione efficiente delle rimesse sono condizioni necessarie, ma non sufficienti perché queste diventino motore di sviluppo locale. È infatti necessario sviluppare strumenti e modelli capaci di creare un legame stabile e orientato al medio - lungo periodo fra rimesse (individuali e collettive), accumulazione del risparmio e allocazione del credito, verso investimenti in grado di generare sviluppo locale. Il fine è sostenere la nascita di un tessuto imprenditoriale stabile e in grado di diventare in breve tempo sostenibile e capace di co-generare risorse per la crescita economica e lo sviluppo umano, (attraverso la creazione o il rafforzamento di filiere produttive e commerciali, proto-distretti industriali e reti di piccole-medie imprese, cercando un collegamento tra rimesse e risparmio dei migranti e microfinanza, nei luoghi d'origine, e fra questa e i sistemi bancari e finanziari dei due paesi). Da questo punto di vista, esistono però ancora numerose debolezze

Da ciò derivano alcune importanti premesse ai fini della nostra analisi:

- va riconosciuta l'elevata e costante capacità di risparmio del migrante a cui si lega una elevata capacità di destinarlo in modo diversificato;
- le rimesse costituiscono una componente del comportamento economico del migrante in tutte le fasi del proprio percorso migratorio e rispondono ad una pluralità di esigenze e soprattutto di strategie di risparmio e investimento complesse e inter dipendenti, diverse dal semplice consumo immediato, espressione di una più complessa dinamica di allocazione del risparmio, di cui ne configura solo una delle possibili opzioni;
- emerge l'esigenza di riconoscere e sostenere la relazione tra i due processi (di sviluppo e di inclusione finanziaria) che rendono indispensabile il coinvolgimento e il dialogo dei sistemi finanziari in entrambi i paesi.

Alcune linee guida di fondo per l'analisi e l'elaborazione di un modello di valorizzazione delle rimesse per lo sviluppo devono perciò essere tenute presenti:

- ogni attore può giocare un ruolo attivo in questo processo che necessariamente richiede un'azione coordinata su più livelli;
- ogni strategia di allocazione del risparmio deve essere valutata in un'ottica di impatto nei due paesi;
- il sistema finanziario deve essere in grado di canalizzare le risorse affinché le imprese possano progredire da una dimensione micro, di sussistenza, ad una dimensione meso maggiormente integrata nelle catene di creazione del valore. È necessario, in questa direzione, avviare strategie in grado di offrire al migrante più opzioni allocative all'interno delle quali possa scegliere in base alle proprie esigenze *pro tempore*;

¹¹ Consapevoli della presenza di un effetto moltiplicatore che agisce sull'economia anche come conseguenza dell'aumento dei consumi, siamo convinti della necessità di interventi di politica economica specifici e mirati per tradurre tali effetti in opportunità di sviluppo di lungo periodo, in particolar modo a favore del sostegno di una meso-finanza.

- è necessaria una riduzione dei costi di trasferimento del denaro nei paesi di destinazione e di origine e lo sviluppo di nuovi canali e tecnologie, consentendo l'emersione dei flussi informali;
- la trasparenza e l'informazione costituiscono due elementi chiave di tutto il processo, riducendo il gap informativo dei migranti e accrescendo il grado di fiducia verso gli operatori e i sistemi finanziari;
- educazione finanziaria, in particolare al risparmio e al rischio, sono determinanti per risolvere alcuni ostacoli all'accesso dei migranti ai mercati finanziari e agli investimenti;
- esiste un processo virtuoso tra accesso ai servizi finanziari da parte dei migranti e sviluppo del sistema finanziario nel paese di origine.

3. UN MODELLO PER LA CANALIZZAZIONE DELLE RIMESSE ATTRAVERSO LE IMF

All'interno di un ampio panorama di soluzioni percorribili per canalizzare le rimesse verso le Istituzioni di Microfinanza (IMF), sono stati identificati **tre modelli**, in relazione al caso italo - senegalese, che meglio rispondono alle considerazioni e premesse iniziali (Frigeri, Ferro: 2009). Rispetto a ciascun modello sono state tratte le caratteristiche essenziali, i soggetti coinvolgibili, evidenziandone punti di forza e di debolezza¹², mentre l'analisi sul campo ha consentito di verificarne l'applicabilità rispetto a modelli già esistenti all'interno del contesto senegalese. I tre modelli, che potrebbero essere letti in chiave "evolutiva", rappresentano ipotesi dinamiche e diversamente complesse che non esauriscono certo le possibilità e modalità di canalizzazione delle risorse dei migranti a sostegno dello sviluppo locale e rurale, ma offrono comunque scenari di mercato capaci di mobilitare risorse e relazioni (finanziarie, commerciali, economiche, familiari). Fra questi, il terzo **modello** è apparso essere più articolato, maturo e complesso, in grado di consentire lo spettro più ampio di strumenti e canali di valorizzazione del risparmio e di porsi in modo complementare ai diversi operatori della catena di valore della remessa. Esso appare infatti come la strategia che meglio si potrebbe adattare al contesto senegalese al fine di sostenere una **crescita delle IMF** (fra queste le *mutuelles*) e un loro effettivo ruolo rispetto alle rimesse della diaspora. Se da un lato infatti il sistema della microfinanza senegalese presenta un dinamismo significativo e canali di accesso diretto agli strati più poveri della popolazione e alle aree rurali, dall'altro lato, i limiti imposti dalla regolamentazione bancaria, i deboli rapporti con il sistema bancario tradizionale, la scarsa informatizzazione e capacità di gestione del rischio, la bassa autonomia finanziaria, unita ad un basso livello di alfabetizzazione bancaria e di organizzazione della clientela¹³ costituiscono importanti ostacoli ad un suo ulteriore sviluppo nella direzione della meso-finanza.

3.1 Descrizione e inquadramento del Modello

Il modello va prima di tutto inserito all'interno di un contesto di attività e iniziative di sistema rivolte sia al versante senegalese che a quello italiano, in particolar modo con il coinvolgimento delle associazioni di migranti, quali importanti veicoli di promozione e coinvolgimento dei migranti sul territorio e moltiplicatori di iniziative. Un'adeguata informazione, educazione finanziaria e assistenza devono accompagnare lo sviluppo di qualsiasi modello di canalizzazione delle rimesse o di prodotto o servizio finanziario per generare fiducia all'interno delle comunità migranti e delle loro famiglie e per un loro concreto utilizzo.

Il modello (*Grafico 3*) può essere pensato come un'evoluzione di schemi più semplici (vedi Modello 1 e Modello 2, Frigeri, Ferro: 2009), già in parte frutto della sperimentazione di singoli operatori all'interno delle normali dinamiche di mercato, risolvendone alcune problematiche, ampliandone l'impatto e

¹² La trattazione completa dei modelli individuati è contenuta nel Working Paper CeSPI *Modelli per la canalizzazione delle rimesse verso le istituzioni di microfinanza. Analisi delle variabili e ipotesi di percorsi in Senegal*. A.Ferro e D.Frigeri.

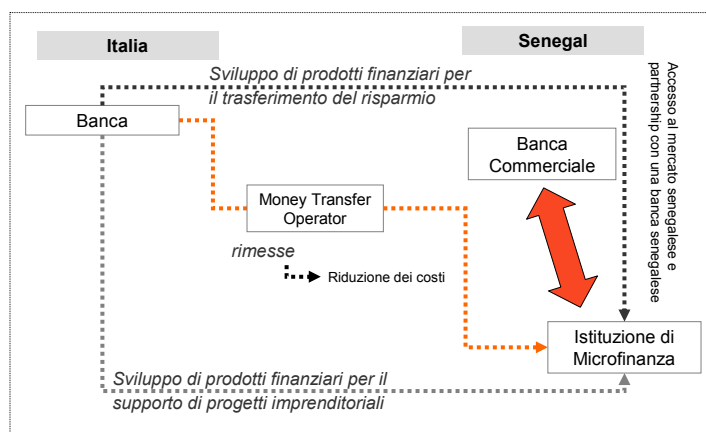
¹³ Il Senegal è ancora caratterizzato da un basso livello di bancarizzazione e da una forte preferenza alla liquidità.

consentendo lo sviluppo di strategie diverse per ciascuna fase della creazione del valore, con effetti positivi in termini di sviluppo. Il modello si configura infatti più che un semplice rapporto di partnership fra operatori, ma come intervento di sistema in grado, se opportunamente sostenuto e affiancato nelle fasi evolutive, di esprimere potenzialità maggiori e di rispondere ad una pluralità di bisogni dei migranti, oltre a sostenere il processo di inclusione finanziaria e lo sviluppo del sistema finanziario senegalese, in particolar modo delle IMF.

Si tratta di un modello dinamico e inclusivo che vede la partecipazione e l'interazione diretta di tutti gli *stakeholders* coinvolti nel processo di valorizzazione del risparmio della diaspora, consentendo un coinvolgimento delle associazioni di migranti e delle comunità locali, attori fondamentali nel processo di sviluppo e ricerca di prodotti e strumenti capaci di rispondere alle esigenze finanziarie di risparmio e investimento e creando spazi per un ruolo attivo dei governi e delle istituzioni coinvolte così come della cooperazione internazionale.

Infine, creando un canale diretto tra rimesse e sviluppo sul territorio, anche le rimesse collettive potranno trovare, all'interno del modello, strumenti e intermediari e opportunità di canalizzazione e valorizzazione adeguate.

Grafico 3: Modello 3 - Accordo banca italiana- banca senegalese - IMF con l'intervento di un MTO



Il modello può essere scomposto in tre livelli differenti che per le loro caratteristiche si prestano, se necessario, ad essere realizzati anche in fasi successive e con modalità modulari.

Un primo livello, facilmente realizzabile nel breve periodo, riguarda il semplice trasferimento delle rimesse, attraverso un accordo tra una o più banche italiane e un *Money Transfer Operator* (MTO) e fra questi e la rete delle IMF in Senegal sulla base di un contratto di sub-agenzia. Questo primo livello consente di canalizzare i flussi delle rimesse direttamente all'IMF, garantendo quelle caratteristiche di rapidità e certezza (nei tempi e nei costi) che costituiscono il principale punto di forza di questa tipologia di operatori, tipicamente espresse dai migranti per quella parte di denaro trasferito per esigenze legate al consumo della famiglia di origine o a spese di emergenza. L'intermediazione del MTO, oltre che garantire un volume adeguato di flussi, consentirebbe spazi di convenienza anche in termini economici.

Un secondo livello riguarda la definizione e l'attuazione di un accordo tra la banca italiana e la banca senegalese, per lo sviluppo di prodotti congiunti per la trasferibilità del risparmio tra i due paesi. Questo livello consente, attraverso il dialogo e la collaborazione dei due istituti di credito, la creazione di prodotti finalizzati alla creazione, protezione e valorizzazione del risparmio dei migranti e delle loro famiglie in un'ottica transnazionale, offrendo opportunità di allocazione diverse e capaci di rispondere alle esigenze dei migranti.

Un terzo livello, infine, prevede l'implementazione di un accordo tra la banca senegalese e una o più reti di IMF in Senegal per la gestione delle rimesse, lo sviluppo di prodotti di risparmio e di credito destinati alle famiglie dei migranti nelle aree rurali e alle piccole e medie imprese, la realizzazione di sinergie fra le due istituzioni e l'accesso da parte delle IMF a fonti di finanziamento a medio - lungo termine. Il sistema

bancario senegalese, assume così un ruolo determinante nel processo di sviluppo del sistema finanziario e delle istituzioni di microfinanza sotto diversi punti di vista:

- costituisce un canale di accesso importante per le istituzioni di microfinanza nei confronti del sistema finanziario in particolare per il reperimento di capitali a medio - lungo termine necessari per finanziare un tessuto imprenditoriale più evoluto rispetto alla microimpresa;
- può trasferire competenza e modelli di valutazione e gestione dei rischi oltre che tecnologia e assolvere una funzione di garanzia e di trasparenza oltre che di controllo dei fondi;
- consente alle IMF di massimizzare i benefici economici della loro attività, offrendo un set completo di prodotti finanziari, ampliando i canali esistenti, all'interno di una prospettiva di medio termine difficilmente raggiungibile da operatori che tipicamente operano con soggetti alla base della piramide caratterizzati da volumi ridotti;
- può mettere a disposizione una struttura di gestione dei pagamenti efficiente e possiede le risorse e l'esperienza per sviluppare nuovi strumenti finanziari e nuove tecnologie (innovazione finanziaria);

Nonostante sia possibile immaginare alcune aree di potenziale concorrenza tra il sistema bancario e le IMF (fermo restando che la concorrenza esprime comunque un importante impatto positivo in termini di spinta all'innovazione finanziaria e riduzione dei costi a beneficio dei clienti finali), di fatto, non sembra che tali elementi siano ancora emersi in modo determinante nel contesto senegalese. Altrettanto importanti sono invece le aree di complementarietà e di integrazione che agiscono nella direzione di un beneficio per entrambi gli attori. Il sistema bancario senegalese si caratterizza infatti ancora per una bassa diversificazione degli attivi, un'offerta insufficiente di credito con tassi elevati, una scarsa mobilità del risparmio e un'incapacità di rivolgersi ad un bacino di utenza caratterizzato da redditi medio - bassi, da attività imprenditoriali di piccole dimensioni e lontano dai principali centri urbani. Dal canto loro le IMF sono gli operatori che meglio di altri conoscono la loro clientela e possiedono le informazioni necessarie per disegnare prodotti adeguati alle esigenze della clientela. Tre sono le risorse principali che le IMF possono mettere a disposizione e valorizzare al meglio, potenziandone gli effetti in termini di vantaggi per la clientela, all'interno di una collaborazione con il settore bancario:

- la vicinanza e la maggiore capacità a connettersi con la clientela, si pensi a tutta l'attività di informazione e formazione ai prodotti finanziari e al loro uso, così come a programmi di educazione finanziaria che possono essere veicolati attraverso le IMF;
- il patrimonio informativo legato alla presenza sul territorio e al rapporto personale con la clientela, determinante per la valutazione del rischio;
- la maggiore fiducia di cui godono presso la base della piramide;

Tutti elementi che evidenziano ampi spazi di integrazione fra i due sistemi.

Naturalmente i tre livelli, nonostante la loro modularità, non vanno interpretati come compartimenti stagni, ma vanno inseriti all'interno di un approccio di sistema che incorpora necessariamente l'interazione dei diversi soggetti coinvolti. È perciò necessario prevedere un quadro che consenta la costruzione del modello per fasi successive e una sua progressiva evoluzione nel tempo. In questo modo, tutti gli intermediari coinvolti all'interno dell'accordo hanno la possibilità di interagire e creare sinergie capaci di generare valore. Sarà infatti possibile, in uno stadio più avanzato dello sviluppo del modello, realizzare strumenti di garanzia a vantaggio diretto di progetti imprenditoriali finanziati dalle IMF con il contributo della stessa diaspora senegalese in Italia, grazie al collegamento diretto esistente tra IMF e banca italiana e il supporto di una banca senegalese. Allo stesso modo, l'esperienza dell'IMF senegalese nel campo del micro-credito può essere favorevolmente valorizzata attraverso la banca italiana per sviluppare prodotti di micro-credito in Italia per i clienti senegalesi.

Il modello consente la creazione di prodotti e servizi attraverso l'interazione di tutti i soggetti coinvolti così come la possibilità di realizzare prodotti legati a canali specifici. L'IMF si troverebbe così coinvolta all'interno di un sistema aperto verso l'Italia e supportato da una banca locale.

L'interazione dei diversi livelli consente di realizzare due obiettivi alla base della ricerca stessa: sostenere il processo di crescita delle IMF e del tessuto locale in cui esse operano e adeguare l'offerta di prodotti e servizi bancari a tutta una serie di bisogni insoddisfatti di gestione e allocazione del risparmio da parte delle comunità di senegalesi in Italia in un'ottica transnazionale. Rispetto a quest'ultimo punto appare determinante la capacità del modello di sviluppare un approccio di ricerca del soddisfacimento di bisogni

finanziari complessi all'interno di un approccio graduale. Si tratta cioè di guardare i diversi prodotti realizzabili in un'ottica di "pacchetto finanziario" in grado di offrire diverse opportunità di allocazione del risparmio tra le quali il cliente possa scegliere quelle che meglio rispondono alle proprie esigenze in quel dato istante, esprimendo gradi di complessità, rischio e accessibilità diversi che a monte richiedono operatori con dimensioni finanziarie, capacità di operare sui mercati finanziari e capacità di valutazione e gestione del rischio diverse. Questo significa prima di tutto sviluppare un'adeguata capacità di conoscenza e segmentazione del mercato da parte dei soggetti coinvolti e in particolare delle IMF, accompagnata da un'altrettanto adeguata capacità di sviluppare canali adeguati per incontrare i bisogni della clientela. Nel disegnare prodotti e strategie per una canalizzazione e valorizzazione del risparmio dei migranti alcuni criteri devono essere tenuti come necessario riferimento assicurando: la trasferibilità del risparmio fra i due paesi; un'adeguata remunerazione che consenta la difesa del valore del risparmio e una sua crescita nel tempo, incentivandone l'accumulazione; un rischio contenuto, che non accresca la vulnerabilità dei migranti e tenga conto della loro propensione al rischio; un'adeguata sicurezza rispetto alla disponibilità futura dei risparmi, un orizzonte temporale che tenga conto delle diverse esigenze legate al percorso migratorio; flessibilità delle condizioni che consenta di adeguare prodotti e servizi alle specificità dei migranti; il rispetto dei diversi profili dei migranti, prevedendo pacchetti di prodotti e servizi fra loro integrati che rispondano alle diverse esigenze finanziarie (in relazione alla fase del percorso di integrazione e della migrazione).

Cinque sono le aree di bisogni finanziari individuabili, all'interno delle quali classificare i diversi prodotti finanziari sviluppabili a favore dei migranti (la *Tavola 1* ne fornisce un dettaglio):

- l'area del risparmio per favorire una sua accumulazione, una sua valorizzazione e una migliore allocazione nel tempo, all'interno di strategie di *asset building*;
- l'area del credito che comprende tutti gli strumenti che consentono un accesso al credito: immobiliare, produttivo e di consumo;
- l'area degli investimenti dove da un lato il risparmiatore ha accesso a strumenti di investimento (fondi di investimento, titoli ecc.) e dall'altro vengono fornite risorse dirette ad investimenti produttivi (come fondi per lo start-up di aziende);
- l'area della sicurezza, legata sia alla difesa del risparmio, che alla tutela della salute e alla previdenza (assicurazioni);
- l'area dei servizi di trasferimento del denaro che riguarda direttamente il tema delle rimesse.

Un aspetto importante nel valutare un modello di canalizzazione e di intermediazione del risparmio riguarda la sua sostenibilità in termini di costi per gli operatori e in ultima analisi per gli utenti finali (migranti e famiglie). I costi del modello dipendono dal succedersi delle sue fasi evolutive, naturalmente maggiore è il grado di interazione dei soggetti e maggiore è la complessità e quindi anche i costi dei processi in gioco. Certamente esistono dei costi fissi iniziali significativi per l'implementazione della struttura del modello (individuazione e selezione dei partner, definizione di accordi e contratti, aspetti di disciplina internazionale). Allo stesso tempo, con l'evolversi del modello, appaiono crescenti i vantaggi economici legati alla possibilità di sfruttare economie di scala e sinergie, ai maggiori volumi intermediati, alla possibilità di ampliare il grado di diversificazione dell'offerta, di gestire un più ricco flusso di informazioni e di svolgere attività di *cross-selling* e *up-selling*¹⁴. Ciascun intermediario coinvolto, come vedremo, possiede una serie di vantaggi economici potenziali derivanti dall'accordo. Nonostante sia difficile valutare *ex-ante* l'impatto complessivo del modello, è possibile affermare che nel tempo le opportunità di sviluppo dello stesso appaiono compensare ampiamente i costi.

Guardando nello specifico la componente di trasferimento delle rimesse, il modello introduce un quadruplicato livello di intermediazione a cui generalmente si associa il riconoscimento di una commissione per ciascuno dei soggetti: l'MTO, la banca italiana e, in Senegal, la banca commerciale (quale organismo finanziario di riferimento previsto dalla legge) e l'IMF. In realtà si tratta di costi assimilabili alle normali commissioni riconosciute da parte degli MTO stessi alle proprie agenzie di vendita in entrambi i paesi (di

¹⁴ In campo finanziario l'attività di *cross-selling* consiste nella vendita allo stesso cliente di prodotti appartenenti a diverse famiglie/product group (ad esempio la vendita di una carta di debito o di credito associata ad un conto corrente), rispondenti a bisogni diversi. Per attività di *up-selling* si intende invece la vendita nel tempo, allo stesso cliente, di prodotti finanziari gradualmente più complessi in risposta alla crescita delle sue esigenze finanziarie. Si tratta di due pratiche commerciali che se utilizzate correttamente possono contribuire a fornire al cliente un set di prodotti in grado di rispondere adeguatamente e tempestivamente ai diversi bisogni finanziari legati alle diverse fasi ed esigenze della propria storia.

fatto questo è il ruolo delle due istituzioni finanziarie in Italia e in Senegal), quindi senza un effettivo impatto complessivo sui costi di invio all'interno del modello rispetto al mercato. L'evidenza mostra però che i vantaggi che derivano dall'opportunità di attrarre clientela offrendo un servizio efficiente hanno spesso spinto le banche commerciali europee a rinunciare alla propria commissione sul trasferimento di denaro, offrendo, di fatto un servizio a costo zero (è il caso del *LaCaixa* in Spagna, ad esempio). Ugualmente, l'offerta del servizio attraverso la rete delle agenzie bancarie già esistenti e l'utilizzo della piattaforma informatica dell'operatore di *Money Transfer* comporta un costo fisso aggiuntivo minimo per la nuova rete di vendita (gli sportelli bancari), legato alla necessità di integrare i sistemi informatici. Per le IMF, invece, i vantaggi derivanti dall'accordo proposto e gli incrementi nei volumi ipotizzabili, lascerebbero spazio per un contenimento dei costi anche sul lato della distribuzione. Infine non sono stati qui considerati gli effetti positivi derivanti dalla possibile introduzione, all'interno di questa componente del modello, di nuove tecnologie di trasferimento del denaro, come le carte ricaricabili o il *mobile banking*, che modificherebbe in modo sostanziale la componente di costo del trasferimento. Di fatto, il modello sembra consentire spazi sia per una riduzione dei costi di invio delle rimesse, che per lo sviluppo di una molteplicità di canali alternativi.

Tavola 1 – Prodotti finanziari realizzabili all'interno del modello 3	
Conto corrente (in Italia e in Senegal)	Credito all'impresa (in Italia e in Senegal)
Conti correnti gemelli	Investimenti diretti
Carte ricaricabili	Fondo di garanzia
Certificato di deposito	Fondazione a supporto iniziative imprenditoriali
Prodotti accumulo risparmio (in Italia)	Fondo di investimento
Quote fondi di investimento chiuso	Fondi per lo start-up aziende
Obbligazioni	Confidi (in Italia)
Mutui (in Italia e in Senegal)	Assicurazione vita
Fondi pensione	Assicurazione sanitaria
Prestiti personali (in Italia e in Senegal)	Assicurazione rimesse
Credito al consumo (in Italia)	Assicurazione rientro salma
Micro-credito (in Italia e in Senegal)	Invio rimesse

3.2 Analisi teorica dei punti di forza e di debolezza del Modello

Una serie di motivazioni e analisi hanno supportato la scelta del modello di riferimento. Una prima valutazione teorica dei punti di forza e di debolezza ha fatto da sfondo alla sua selezione e ha preceduto la fase di verifica e confronto diretto con operatori e esperti (descritta in seguito). Il modello incorpora in sé tutti gli ingredienti e gli strumenti necessari per un'adeguata valorizzazione del risparmio dei migranti in un'ottica di sviluppo. La sua dinamicità e le sue potenzialità consentono di evidenziare le opportunità che esso è in grado di generare, in relazione alle tre dimensioni coinvolte e ai singoli operatori coinvolti: la dimensione di chi invia la remessa, quella del trasferimento del denaro e quella del ricevente.

Dal lato della dimensione di chi invia il denaro:

- il migrante si rapporta con una banca consentendo di avviare e di rafforzare un processo di inclusione finanziaria;
- la banca può realizzare prodotti finanziari adeguati alle esigenze del migrante rispetto a tutte le aree di bisogno individuate e accrescere il suo livello di bancarizzazione in un'ottica di accompagnamento verso una maggiore maturità finanziaria;
- il modello consente lo sviluppo di prodotti finanziari transnazionali e garantisce una piena trasferibilità del risparmio e quindi una sua piena valorizzazione e allocazione efficiente;
- per il migrante si aprono molteplici opportunità in termini di accumulazione, allocazione e protezione del proprio risparmio in un'ottica transnazionale, mediando fra le esigenze di integrazione e quelle di sostegno della propria famiglia;
- la banca italiana e l'IMF senegalese possono sviluppare prodotti di microfinanza congiunti anche a vantaggio degli stessi migranti in Italia;

- la banca italiana ha la possibilità di fidelizzare la clientela senegalese, creando un legame privilegiato con la comunità residente, ottenere un maggiore flusso di informazioni sui comportamenti finanziari dei migranti e ampliare le possibilità di offerta di prodotti e servizi anche più evoluti all'interno di un processo di crescita del profilo finanziario;
- è possibile avviare programmi di educazione al risparmio, alfabetizzazione bancaria e sostegno all'avvio di attività imprenditoriali in entrambi i paesi, attraverso la collaborazione dei soggetti coinvolti e il coinvolgimento delle associazioni di migranti e di interlocutori istituzionali;
- il modello costituisce un importante incentivo e strumento alla riduzione del ricorso ai canali informali.

Dal lato del trasferimento del denaro:

- Il MTO, grazie alla sua struttura, garantisce economicità, efficienza e rapidità dell'invio delle rimesse che difficilmente i canali bancari tradizionali riescono a garantire. Il MTO può ampliare così entrambe le sue reti, in Italia e in Senegal, accrescendo i propri volumi;
- l'intermediazione del MTO, che raccoglie il denaro attraverso una rete più ampia di agenzie rispetto alla banca italiana, consente di canalizzare all'interno del modello, e quindi verso le IMF, flussi di rimesse complessivamente maggiori, amplificandone i vantaggi e garantendo sostenibilità e economicità al modello;
- il suo coinvolgimento evita alle banche italiane e alle IMF senegalesi di dover sostenere i costi legati all'implementazione e alla gestione di accordi interbancari per le rimesse, mentre dal lato delle IMF l'accordo di sub-agenzia consente l'accesso diretto ai flussi delle rimesse, risolvendo le debolezze nella capacità di gestione degli stessi (e la necessità di adeguare procedure e linguaggi informatici). Di fatto il MTO consente alle due banche di offrire un servizio senza nessun aggravio significativo di costo, utilizzando un sistema informatico già collaudato (quello dell'MTO) facilmente integrabile;
- le rimesse vengono interamente canalizzate all'interno dei sistemi finanziari e questo significa risparmio, leva finanziaria e sostegno allo sviluppo di attività imprenditoriali e di una dimensione *meso*;
- l'interazione fra i soggetti coinvolti consente il pieno sviluppo di prodotti di valorizzazione e trasferimento del risparmio, la sua canalizzazione attraverso canali formali e verso progetti di risparmio e investimento di medio - lungo termine in un'ottica transnazionale;
- per gli operatori si aprono possibilità di vendita incrociata di prodotti comuni (*cross-selling*) e di offerta di prodotti gradualmente più evoluti (*up-selling*);
- all'interno degli accordi possono essere creati canali alternativi al trasferimento delle rimesse e all'utilizzo del contante in Senegal. Ad esempio possono essere sviluppati piani per la diffusione di carte ricaricabili e di POS attraverso il supporto della banca senegalese e di quella italiana o dello stesso MTO, così come lo sviluppo di nuove tecnologie come il *mobile payment*;
- per le IMF il modello costituisce un'opportunità importante in quanto amplia i canali di accesso ai mercati dei capitali e quelli di realizzazione e diffusione di prodotti finanziari, accresce la rete di intermediari e di soggetti esterni di riferimento (banche commerciali italiane e senegalesi, MTO, istituzioni e altri operatori finanziari che potranno essere coinvolti nel modello) e crea nuove opportunità di innovazione finanziaria di prodotto sia rispetto ai canali già esistenti che quelli nuovi sviluppabili all'interno del modello stesso.

Dal lato del destinatario del denaro:

- il modello costituisce un importante stimolo al rafforzamento e allo sviluppo delle IMF in Senegal e di un loro ruolo effettivo nel processo di valorizzazione e canalizzazione delle rimesse, oltre che uno strumento di sviluppo per il sistema finanziario nel suo complesso;
- consente di avviare e incrementare un processo di inclusione finanziaria nelle aree rurali e di creazione e protezione di patrimoni con programmi di educazione finanziaria;
- per le IMF il modello costituisce un'opportunità per superare le principali debolezze e, attraverso l'accordo con la banca senegalese, di avere accesso al mercato dei capitali, in particolare a quelli a medio - lungo termine, a costi inferiori rispetto ad un'ipotesi al di fuori dell'accordo; in aggiunta apre

loro la possibilità di ricevere assistenza tecnica e in generale di poter usufruire di servizi centrali, tecnologia, consulenza e *know how* che consentono di sfruttare economie di scala;

- allo stesso modo il modello consente alle IMF di sfruttare i maggiori volumi e i conseguenti benefici economici, derivanti dalla possibilità di sviluppare e offrire un set completo di prodotti in grado di soddisfare le esigenze della clientela, altrimenti non ancora realizzabili per le dimensioni e le caratteristiche delle IMF stesse;
- il collegamento con le IMF permette di canalizzare il risparmio direttamente sul territorio anche in investimenti a medio lungo termine a sostegno della dimensione meso, grazie alla creazione di nuovi prodotti e strumenti finanziari in collaborazione con le banche senegalese ed italiana;
- per la banca senegalese il modello consente di sviluppare nuovi prodotti, ampliare la propria capacità di offerta e affacciarsi ad un mercato e ad un segmento di clientela nuovi, ad un modello di intermediazione tipico delle IMF e al patrimonio informativo che un operatore sul territorio è in grado di fornire. Il modello è inoltre occasione per sviluppare un canale di relazioni internazionali per il trasferimento del risparmio e lo sviluppo di prodotti *ad hoc*;
- il modello è in grado di generare un aumento dell'offerta e della capacità del sistema finanziario di rispondere alle esigenze finanziarie della domanda e di creare nuovi prodotti finanziari che stabiliscano un link fra risparmio e strategie di allocazione dei migranti da una parte e nuovi strumenti per sostenere i settori economici e le dimensioni micro e meso dall'altra;
- la dimensione del modello, in termini di capacità di attrarre volumi e di operare su un territorio sufficientemente vasto consente la possibilità di sfruttare economie di scala;
- il modello accresce la disponibilità del credito sia per i migranti in Italia che per le famiglie in Senegal, grazie alla maggiore disponibilità di informazioni, alla possibilità di creare una *credit history* condivisa e di sviluppare prodotti di garanzia comuni;
- la banca italiana può avere accesso al territorio senegalese e ad canale privilegiato con una banca commerciale di una certa dimensione;
- all'interno del quadro di collaborazioni potrebbero essere più facilmente studiati e sviluppati prodotti più complessi come fondi di garanzia e fondi di investimento, legando risparmio e sviluppo entro strategie di allocazione diversificabili. Inoltre potrebbero venire in essere strumenti adatti a sostenere progetti di sviluppo di filiere produttive (come l'agro-alimentare) – sia a livello micro che meso - e ci sarebbero ampi spazi di collaborazione e complementarietà con la Cooperazione Internazionale e i Governi.

A fianco di questi primi elementi positivi di valutazione esistono alcuni punti critici e debolezze del modello, già individuati in sede di analisi e rispetto ai quali sarà necessario un confronto diretto con gli *stakeholders* del processo, per valutarne il possibile impatto in termini di realizzabilità e sostenibilità e individuare possibili soluzioni:

- si tratta di un modello complesso che richiede un'identificazione e selezione attenta degli operatori da coinvolgere, una loro adeguata motivazione e soprattutto un'attività di monitoraggio e accompagnamento continua, soprattutto nelle prime fasi. A ciò si aggiunge l'importanza di rafforzare relazioni di fiducia e di collaborazione fra gli operatori che potrebbero essere coinvolti;
- l'accordo quadro fra gli operatori coinvolti, che fa da cornice istituzionale al modello, costituisce uno strumento giuridico di non semplice definizione. Un semplice *memorandum of understanding* iniziale potrebbe costituire un primo passo in questa direzione;
- non esiste, ad oggi, una relazione organica né implicita tra i migranti e le IMF, poiché non sono ancora presenti le condizioni – sociali, politiche, economiche e di mercato - per sostenere tale relazione. Se quindi risulta imprescindibile verificare la disponibilità e l'interesse dei migranti verso una simile opzione, dall'altra parte non si può dare per scontata la capacità delle IMF di gestire direttamente e valorizzare le rimesse;
- è necessario un lavoro di sensibilizzazione e coinvolgimento degli intermediari finanziari italiani più sensibili. Inizialmente l'operazione per la banca italiana potrebbe configurarsi come una iniziativa legata alla sfera delle iniziative di Responsabilità Sociale (per l'inclusione finanziaria dei migranti e lo

sviluppo dei paesi di origine), con buone opportunità di tramutarsi in un'attività di business a pieno titolo;

- individuato il modello di riferimento, è necessario identificare e mettere in atto azioni e strategie per identificare e rimuovere gli ostacoli e realizzare gli opportuni interventi al fine di influire sui costi di realizzazione, da cui in ultima analisi dipende il successo. Le condizioni normative che regolano la possibilità di diversamente indirizzare e canalizzare i flussi di denaro verso le IMF costituiscono un ulteriore fattore di criticità;
- è necessario selezionare una banca italiana con un grado di penetrazione nella comunità senegalese che garantisca i volumi adeguati e una rete di IMF senegalesi presente nelle aree di origine dei senegalesi in Italia e che abbia un livello di capillarità e strutture finanziarie adeguate. Non tutte le IMF potrebbero essere di fatto in grado di gestire tali flussi o di offrire prodotti e servizi finanziari articolati;
- le interviste sul campo¹⁵ hanno fatto emergere una mancanza di fiducia tra i senegalesi in Italia e tra le famiglie in Senegal nei confronti del sistema bancario senegalese e in particolare delle IMF, rispetto ad una possibile canalizzazione delle rimesse. Risulta quindi necessario un previo lavoro di informazione e sensibilizzazione tra la comunità senegalese per fornire garanzie di capacità e di sicurezza;
- dal lato delle IMF è opportuno dotarsi, oltre che di dimensione e presenza sul territorio, di un organismo finanziario che consenta di operare come istituzioni bancarie e di capacità operative e di gestione del rischio adeguate e capaci di generare volumi;
- l'educazione al risparmio costituisce una chiave di volta fondamentale per far progredire il processo di inclusione finanziaria in entrambi i paesi e consentire un'adeguata valorizzazione del risparmio.

Una prima ricognizione sul campo, effettuata durante la fase di analisi e studio (nel corso del 2009-2010), ha confermato la criticità legata alla mancanza di fiducia e conoscenza reciproca, sia sul versante italiano e senegalese che all'interno di quello senegalese. Allo stesso tempo è stato rilevato un generale interesse e alcuni tentativi già in corso, pur se timidi e carenti di sostegni istituzionali, di percorsi di conoscenza volti al reciproco interesse di canalizzare le rimesse direttamente dal conto corrente in Italia al conto presso l'IMF in Senegal. Dal tavolo di lavoro realizzato con il coinvolgimento di operatori finanziari senegalesi è emerso un generale e condiviso interesse e sostegno rispetto al modello che, in linea di principio, incontra l'interesse di banche e IMF. Uno dei limiti che viene però sollevato riguarda la difficoltà che le IMF e le banche senegalesi riescano ad entrare in una relazione cooperativa, uscendo invece da un'ottica di possibile competizione. Seppur ad oggi infatti non vi sia competizione e confronto diretto tra banche e IMF in Senegal, andando ad operare su segmenti e tipologie di popolazione diverse, in più casi – *off the records* – qualche operatore ha ammesso l'ipotesi che una ritrosia delle banche a collaborare con le IMF sia legata al timore che un rafforzamento di queste ultime potrebbe andare a intaccare gli interessi commerciali delle prime. Nonostante l'assenza di competizione sul campo e nonostante siano evidenti le ampie sinergie e possibilità di collaborazione, essi si percepiscono ancora - seppur sul piano teorico - come potenziali concorrenti. D'altra parte questa prospettiva sarebbe in realtà auspicabile visto che, in un'economia di mercato, la concorrenza rappresenta un requisito indispensabile per uno sviluppo che risponda ai principi economici a tutela del consumatore. Un eventuale accordo forte tra banca senegalese e IMF, e ancor più a livello transnazionale con una banca italiana, rappresenterebbe quindi un'innovazione e un forte incentivo e stimolo alla concorrenza nel sistema.

In conclusione è possibile affermare che le IMF potrebbero svolgere un ruolo strategico nella costruzione di quel legame (per ora assente) tra le risorse dei migranti e il sostegno, attraverso risparmi e investimenti, all'economia rurale senegalese. In questo quadro, la questione principale non è più, soltanto, se le IMF siano capaci di gestire e valorizzare le rimesse (al di là quindi del loro rafforzamento – strutturale, organizzativo, informatico, finanziario), ma che tipo di relazioni, accordi e condizioni (a livello nazionale e transnazionale) potrebbero meglio sviluppare e offrire servizi e prodotti adatti ai bisogni dei migranti e in linea con piani di sviluppo rurale per la popolazione locale. Per questo motivo il rimando alla cornice istituzionale e normativa (si pensi alla *Loi Parmec*, ma anche alla presenza di programmi o iniziative

¹⁵ Working Paper CeSPi: *Bisogni finanziari dei migranti senegalesi in Italia e possibilità di canalizzazione delle rimesse verso le mutuelles in Senegal*, Anna Ferro.

pubbliche per il sostegno l'investimento dei migranti, cfr. Stocchiero 2009¹⁶), così come percorsi di inclusione finanziaria e politiche pubbliche (ad esempio a sostegno di percorsi di inclusione finanziaria, di incentivo agli investimenti in patria, di sostegno allo sviluppo rurale) rimangono punti determinanti nella creazione e nel sostegno alle possibili relazioni tra operatori finanziari (e no) tra Italia e Senegal. In questo senso, rileviamo l'importanza di creare tavoli di discussione e di lavoro (nei due paesi) tra gli attori della cooperazione, i migranti, la popolazione locale e gli attori economici e finanziari, per meglio mettere a fuoco e implementare strategie comuni di valorizzazione delle risorse dei migranti e di sviluppo del territorio. Attraverso un modello integrato e partecipato (da istituti bancari ed IMF) si potrebbe realizzare l'obiettivo di passare da uno sviluppo radicato nei servizi e prodotti di microfinanza, ad uno sviluppo a sostegno della mesofinanza – dove i possibili investimenti produttivi dei migranti potrebbero trovare una sponda importante.

Terminata questa prima fase di ricerca, qui brevemente descritta nei suoi tratti e nelle sue conclusioni principali, il modello è stato sottoposto ad un processo di confronto e consultazione con esperti e operatori in Italia e in Senegal al fine di approfondirne gli aspetti di criticità e le condizioni di fattibilità direttamente sul campo. In questo modo è stato anche possibile individuare potenziali interlocutori per una eventuale futura fase pilota di realizzazione. Il capitolo successivo descrive il processo di consultazione e i principali risultati e input derivanti dal confronto con gli interlocutori selezionati.

4. IL PROCESSO DI CONSULTAZIONE

Per la fase di consultazione del modello con gli operatori si è deciso di organizzare incontri dedicati e separati per ciascun operatore, anziché tavoli di confronto allargati a più soggetti.

La formula dell'incontro a tu per tu rispondeva meglio alle esigenze del processo di consultazione, mirando non tanto ad una discussione generica sulla fattibilità e sull'interesse di un modello teorico, quanto ad un effettivo confronto sulle criticità e sulle condizioni di effettiva realizzazione. Obiettivo primario era infatti individuare, sulla base dell'*expertise* e dei modelli di business di ciascun operatore, una valutazione specifica del modello, le criticità rispetto alla struttura e al coinvolgimento degli altri soggetti, le precondizioni e gli interventi necessari per una sua realizzazione e infine, un interesse a proseguire nel processo verso una fase pilota.

Dati questi obiettivi, l'incontro individuale, all'interno del quale garantire la riservatezza delle informazioni, consente di creare un clima di maggiore apertura e trasparenza, senza la preoccupazione di svelare possibili strategie di business future o informazioni che in qualche modo sono ritenute sensibili. Allo stesso modo la formula del colloquio individuale permette una maggiore interattività e un maggior grado di approfondimento, sia rispetto al singolo interlocutore che rispetto al processo di consultazione stesso. Infatti, da un lato l'operatore, preventivamente preparato, ha la possibilità di entrare maggiormente in dettaglio nell'analisi dei singoli aspetti e problematiche e dall'altro, il ricercatore, può approfondire tematiche che emergono all'interno del colloquio o rispetto all'evolversi del processo di consultazione. Gli incontri sono sempre stati estesi alle due ONG coinvolte nel progetto Fondazioni4Africa, per consentire loro un contatto diretto e favorire una migliore conoscenza reciproca rispetto agli operatori.

4.1 La selezione degli operatori

Per quanto riguarda la selezione dei soggetti da coinvolgere, data la complessità e la natura del modello, si è ritenuto opportuno rispettare, anche in questa fase, i diversi livelli coinvolti nella struttura ipotizzata, prevedendo un processo di consultazione distribuito sui due paesi, Italia e Senegal, all'interno di cinque categorie (la *Tavola 3* fornisce un quadro delle istituzioni coinvolte nel processo di consultazione, per ciascuna categoria):

¹⁶ Andrea Stocchiero, *Rimesse e Microfinanza in Senegal, stato dell'arte e ipotesi di modellizzazione* Working Paper Fondazioni4Africa, 2009.

- **ESPERTI:** sono stati individuati una serie di esperti a livello nazionale (Italia) e internazionale a cui è stata chiesta una valutazione generale sul modello e sulle sue premesse. Il ruolo degli esperti è stato commentare il modello alla luce della letteratura e della prassi esistente a livello nazionale ed internazionale in tema di canalizzazione delle rimesse verso le istituzioni di microfinanza e di modelli di sviluppo di strumenti finanziari per i migranti, individuandone così punti di forza e debolezza all'interno di una prospettiva d'insieme;
- **ISTITUZIONI:** proponendosi come modello di sistema si è ritenuto opportuno coinvolgere nel processo di valutazione anche alcune istituzioni che potrebbero contribuire o essere chiamate in causa a diverso titolo in un'ipotesi di sviluppo operativo. Si è così scelto di consultare sia le autorità di vigilanza dei sistemi di pagamento, che istituzioni con competenze e possibilità di azioni specifiche rispetto a due componenti del modello: il sistema bancario e il sostegno all'internazionalizzazione da parte del settore pubblico;
- le **BANCHE:** le banche costituiscono la categoria di operatori che, all'interno del modello, assumono un ruolo determinante per il processo di inclusione finanziaria dei migranti e delle loro famiglie e di valorizzazione del risparmio. Per questo motivo è stato dato particolare rilievo a questa categoria, individuando un criterio specifico per la selezione degli operatori al suo interno. Sul lato italiano del modello, l'attività di ricerca condotta dal CeSPI in questi anni sul sistema bancario e l'esperienza sul campo, attraverso le rilevazioni del sito www.mandasoldiacasa.it, hanno consentito di individuare all'interno del sistema bancario italiano approcci diversi rispetto al rapporto "banca-immigrati". La dimensione costituisce un primo fattore che sembra caratterizzare l'approccio nei confronti della clientela immigrata, ma che naturalmente ne condiziona le possibilità di sviluppo. Sperimentazioni importanti e *best practices* significative si sono infatti sviluppate all'interno di banche di piccole dimensioni, rimanendo però relegate ad una dimensione molto locale, per mancanza di strumenti e risorse. Banche più grandi, in grado di sviluppare progetti di ampia portata, si sono invece dimostrate meno propense a sperimentare innovazioni significative in termini di valorizzazione del risparmio dei migranti. Allo stesso modo il settore della Responsabilità Sociale d'Impresa ha costituito, in questi ultimi anni, un campo di sperimentazione e impulso importante nel sostenere processi di *migrant banking*. Queste premesse hanno quindi indicato le scelte metodologiche per realizzare il percorso di consultazione delle banche nel contesto italiano. Si è così scelto di selezionare gli operatori bancari sulla base di un criterio quantitativo dimensionale e di un criterio qualitativo, legato alle iniziative di inclusione finanziaria rivolte ai migranti: banche di piccole dimensioni, molto legate al territorio (banche di Credito Cooperativo), banche di medie dimensioni con una vocazione propria alla responsabilità sociale (banche Popolari) e banche di grandi dimensioni. In questo modo si è ritenuto di poter cogliere le diverse sensibilità e opportunità e i diversi legami con il territorio. Naturalmente, date le caratteristiche del modello, è stata data priorità alle banche di grandi dimensioni, più capaci di coglierne le opportunità di sviluppo e di giocare un ruolo attivo all'interno di un possibile coinvolgimento nell'implementazione di una successiva fase pilota.

Sul lato senegalese la scelta delle banche ha seguito criteri differenti. Si è scelto di rivolgersi prioritariamente alle istituzioni già precedentemente coinvolte all'interno del tavolo di lavoro realizzato in Senegal per la presentazione del modello, al termine del primo anno di attività. Il gruppo di banche coinvolto era già frutto di un lavoro di selezione che teneva conto: delle principali istituzioni senegalesi e di quelle che già intrattengono rapporti con banche italiane (vedi *Tavola 2*) o che hanno sperimentato prodotti o servizi transnazionali per i migranti e le loro famiglie. Si è poi cercato di coinvolgere, senza successo, Poste Finance, operatore finanziario nato dallo sviluppo del sistema postale senegalese (sul modello di BancoPosta italiano) e che presenta caratteristiche interessanti, per approccio e capillarità, in un'ottica di sviluppo di accordi con le IMF sul territorio. La consultazione è stata estesa anche all'unica realtà bancaria nata all'interno del mondo della microfinanza senegalese, *Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique d'Ouest*, braccio finanziario della rete di *Crédit Mutuel du Senegal*.

Tavola 2 – Principali accordi esistenti fra banche italiane e senegalesi	
Banca Senegalese	Accordo con Banca Italiana
Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal	Banche di Credito Cooperativo – Unicredit
CBAO-Attijari Wafa Bank	Monte Paschi Siena – Unicredit – Gruppo UBI
Banque Régionale de Solidarité	UniCredit
Société Général de Banques au Sénégal	UniCredit – Gruppo Banco Popolare
Ecobank	Banca Popolare di Sondrio – Intesa San Paolo
Sulla base delle informazioni raccolte attraverso le rilevazioni effettuate per il sito www.mandasoldiacasa.it ¹⁷ è stato possibile ricostruire gli accordi esistenti fra le principali banche italiane e quelle senegalesi aggiornate al maggio 2010.	

- i **MONEY TRANSFER OPERATOR (MTO)**: per quanto riguarda la categoria dei MTOs il criterio di selezione è stato quello della rilevanza rispetto al mercato delle rimesse senegalese e della dimensione dell'operatore. Questo per garantire un operatore che assicurasse flussi adeguati a sviluppare il modello, una dimensione internazionale e organizzativa adeguata per sviluppare accordi complessi con operatori diversi e la disponibilità di risorse per sostenere gli investimenti necessari ad implementare il modello. Sono stati così selezionati i due principali operatori del mercato delle rimesse (sia senegalese che internazionale): *MoneyGram* e *Western Union*.
- le **ISTITUZIONI DI MICROFINANZA (IMF)**: le caratteristiche di complessità proprie del modello e la necessità di disporre di una rete di IMF di dimensioni nazionali, che garantisca volumi e strutture adeguate, hanno suggerito la necessità di estendere il processo di consultazione al di fuori delle due reti di IMF coinvolte nel progetto. Si così è ritenuto opportuno estendere la verifica di fattibilità del modello alle principali realtà operanti in Senegal già attive nel contesto internazionale e che, coinvolte all'interno del Forum di presentazione e discussione del Modello, avevano espresso un interesse nei confronti del progetto. Le due reti scelte rappresentano, per numero di clienti e capacità di raccolta di risparmio e di credito, le due maggiori realtà del paese. Nell'ottica di verificare la fattibilità del modello, il parere e l'eventuale disponibilità di un *player* nazionale in grado di poter eventualmente affiancare le due reti coinvolte nel progetto costituisce un fattore chiave importante in questa fase di indagine. Sul lato italiano, invece, i rapporti di partenariato esistenti con una delle banche interessate dal processo di consultazione ha permesso di coinvolgere anche un'IMF che opera in Italia, aggiungendo un punto di vista importante nell'ottica di evidenziare possibili sviluppi del modello in grado di coinvolgere realtà del settore della microfinanza nei due paesi.

Tavola 3 – Processo di consultazione, soggetti interpellati per categoria	
ESPERTI	
<i>Internazionali</i>	<i>Nazionali</i>
IFAD	Microfinanza srl
Inter American Dialogue	
ISTITUZIONI	
<i>Italia</i>	<i>Senegal</i>
Banca d'Italia	Ministère des PME, de la Microfinance et de l'Entreprenariat Féminin
Associazione Bancaria Italiana	Association Professionnelle des Banques et Établissements Financiers du Sénégal
Associazione Banche Popolari	Institut d'assistance Sociale aux Travailleurs Sénégalais et Italiens (LASI)
SACE	
BANCHE - ITALIA	
BANCHE – SENEGAL	
<i>Grandi dimensioni</i>	Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal
Gruppo Unicredit	CBAO-Attijari Wafa Bank
Gruppo Intesa San Paolo	Banque Régionale de Solidarité
Gruppo Monte Paschi Siena	Société Général de Banques au Sénégal
Gruppo UBI	Poste Finance
<i>Medie dimensioni</i>	Banque des Institutions Mutualistes d'Afrique d'Ouest – BMAO

¹⁷ Primo sito nazionale di comparazione dei costi delle rimesse riconosciuto e certificato da Banca Mondiale.

Cariparma	
Banca Popolare di Milano	
ICCREA Holding	
<i>Piccole dimensioni</i>	
BCC Sesto S. Giovanni	
Banca Popolare di Sondrio	
Mto's	
Western Union	MoneyGram
IMF	
<i>Italia</i>	<i>Senegal</i>
Per-Micro	Pamecas
Etimos	Credit Mutuelle

Al fine di favorire lo scambio e il grado di approfondimento intorno al modello, ciascun incontro è stato preceduto dall'invio di materiale informativo composto da una breve presentazione del Progetto Fondazioni, da un estratto del Paper CeSPI sui modelli di canalizzazione delle rimesse e dalla descrizione del "Modello 3". Ciò ha permesso di focalizzare maggiormente l'incontro sui punti di interesse o di maggiore problematicità, ottenendo diversi suggerimenti anche in un'ottica di ampliamento del modello stesso. Agli interlocutori è stato espressamente chiesto di commentare il Modello in modo critico, partendo dalla loro particolare prospettiva, individuandone elementi di novità e di interesse, punti critici e condizioni di fattibilità generica o parziale. Al termine di ciascun incontro è stato poi chiesto di esprimere un proprio interesse a continuare il confronto, in vista di una possibile fase operativa.

Sul lato senegalese, il processo di consultazione si è svolto in un periodo temporalmente successivo a quello in Italia. Essendo stato già realizzato un seminario di presentazione del Modello, si è infatti ritenuto opportuno coinvolgere gli operatori, in un'ottica di gradualità del processo, solo dopo aver verificato l'interesse e la disponibilità sul versante italiano. Questo ha consentito di portare maggiore concretezza nei colloqui e soprattutto la possibilità di spingere il processo di consultazione ad un livello di approfondimento maggiore. La sequenza temporale seguita ha infatti permesso di sottoporre all'attenzione e alla discussione degli operatori senegalesi una serie di problematiche o di criticità emerse all'interno dei colloqui in Italia, riguardo al contesto specifico del paese.

Ciascun incontro, ha avuto una durata media di due ore e ha consentito un confronto e un approfondimento ampi sia del "Modello" che delle sue premesse. Oltre ad aver costituito un importante strumento di verifica e di analisi del Modello e dei suoi possibili sviluppi, gli incontri, avendo coinvolto nella maggioranza dei casi alti funzionari di diverse aree strategiche, hanno rappresentato anche un'opportunità di sensibilizzazione e formazione degli operatori intorno ai temi dell'inclusione finanziaria dei migranti e della valorizzazione e canalizzazione delle rimesse come anche di conoscenza e condivisione del Progetto Fondazioni4Africa.

4.2 I principali risultati del processo di consultazione

Il paragrafo contiene una sintesi ragionata degli incontri realizzati, sul lato italiano e su quello senegalese, partendo da una valutazione più generale delle reazioni e delle problematiche emerse, focalizzandosi poi sui punti di forza e di debolezza evidenziati, fino ad arrivare ad una serie di suggerimenti per possibili ulteriori sviluppi. L'analisi dei principali punti di discussione emersi ha consentito di fornire un quadro significativo delle principali dinamiche e strategie in atto rispetto ai temi dell'inclusione finanziaria dei migranti e della gestione delle rimesse che aggiungono informazioni importanti per una valutazione delle condizioni di fattibilità del Modello e per l'individuazione di eventuali azioni che ne accompagnino una sua implementazione.

4.2.1 ALCUNE CONSIDERAZIONI GENERALI SU ELEMENTI EMERSI NELLA FASE DI CONSULTAZIONE

Dal versante italiano, gli incontri hanno confermato il diverso approccio rispetto processo di valorizzazione delle rimesse dei migranti, già evidente dall'analisi del mercato, fra banche e MTOs. Le prime, ancora prevalentemente orientate alla dimensione nazionale dei bisogni finanziari degli immigrati, faticano a cogliere la duplicità del processo di accumulazione e impiego del risparmio fra i due paesi,

quello di destinazione e quello di origine. A questo primo elemento si sommano alcune problematiche di carattere operativo legate alla **difficoltà nell'identificare partner affidabili nei paesi di destinazione e nello stipulare accordi ampi che consentano di sviluppare una trasferibilità del risparmio attraverso il canale bancario**. Rispetto ad altri paesi, dove la maggiore concentrazione di alcune nazionalità di migranti consente abbastanza agevolmente di creare una rete di corrispondenti efficace nei paesi di origine (come è il caso spagnolo rispetto all'America Latina o francese rispetto alle ex-colonie), in Italia la maggiore frammentarietà e il diverso peso numerico tra le nazionalità presenti e il cambiamento subito nella composizione delle stese negli anni¹⁸ rende necessario sviluppare una rete di banche corrispondenti molto più ampia e complessa che risulta laboriosa e costosa. Infine la scelta strategica attuata dalla maggior parte delle banche italiane di operare sul mercato delle rimesse esclusivamente attraverso accordi interbancari, quindi attraverso **il tradizionale canale Swift**, con costi unitari elevati e sottovalutando la rimessa come opportunità di inclusione finanziaria del cliente immigrato, ha di fatto ostacolato il processo di canalizzazione del risparmio del migrante attraverso il canale bancario¹⁹.

Dalla testimonianza di un operatore:

“Il passaggio con l'MTO all'interno del modello appare inevitabile. La banca, con gli strumenti tradizionali non riesce a garantire sul lato del paese ricevente un'adeguata copertura, raggiungendo i familiari. Il modello basato sugli accordi bilaterali è molto costoso e l'MTO potrebbe effettivamente rappresentare un'alternativa economicamente conveniente”.

Nonostante esistano alcune esperienze che, a fianco del tradizionale bonifico bancario transfrontaliero, offrono anche il servizio di trasferimento delle rimesse tramite MTO (come è il caso dell'accordo fra *Western Union* e l'Associazione delle Banche Popolari), non sono stati contemporaneamente messi in atto adeguati processi di integrazione della rimessa all'interno di un pacchetto di servizi e prodotti finanziari completi, in grado di rispondere alle esigenze dei migranti, non consentendo così di ottenere i risultati sperati nell'avvicinare i migranti al canale bancario. La banca è diventata un'agenzia qualsiasi del MTO, senza offrire alcun processo di inclusione finanziaria o di valorizzazione del risparmio, ma dimostrando tutti i limiti tipici dell'intermediazione bancaria: orari di sportello, maggiore richiesta di dati, ostacoli di natura culturale.

Emerge in questo senso una duplice debolezza, da un lato l'evidenza di una non-comprensione o sottovalutazione da parte degli istituti di credito italiani circa le determinanti sottostanti alla scelta del canale di trasferimento del denaro (capillarità, rapidità e certezza nei tempi e nelle condizioni), con il conseguente sviluppo di un *business model* inadeguato a rispondere a tali bisogni. Dall'altro lato emerge un cortocircuito fra domanda e offerta di prodotti e servizi finanziari, dove le banche lamentano l'assenza di una domanda di prodotti più sofisticati da parte dei migranti e questi a loro volta denunciano l'assenza di prodotti adeguati a soddisfare i propri bisogni di risparmio, investimento, assicurazione e credito. Si tratta di un processo che si autoalimenta, contribuendo a creare incomprensioni che vanno ad intaccare e ostacolare quella fiducia reciproca alla base dell'intermediazione finanziaria. Si tratta di individuare percorsi e azioni che, nonostante le turbolenze che stanno mettendo sotto pressione le banche italiane, possano consentire di favorire l'inclusione e l'intermediazione finanziaria di una parte ormai consistente e in continua crescita del risparmio e del reddito prodotti nel nostro paese. La soluzione, a nostro avviso, risiede in una capacità di offerta da parte degli intermediari finanziari che non si limiti solo ad una tipologia di bisogni finanziari, come è stato fino ad ora (essenzialmente sul lato della concessione del credito), ma che si basi su **pacchetti di prodotti** in grado di soddisfare una pluralità di esigenze, assicurando quel livello di flessibilità richiesto dalle condizioni di inclusione sociale ed economica dei migranti stessi. Il modello proposto, ha offerto in questo senso una base concreta di discussione e un'opportunità di approfondimento per gli operatori stessi, generalmente apprezzata e che sicuramente ha contribuito al lavoro di formazione di una cultura più attenta ai bisogni finanziari dei migranti.

¹⁸ La maggiore esposizione dell'Italia alle rotte internazionali delle migrazioni espone il nostro paese ad un maggiore tasso di frammentazione delle etnie presenti. Le prime dieci nazionalità coprono infatti solo il 63% delle presenze sul nostro paese, il resto è caratterizzato da comunità molto piccole da oltre 180 paesi diversi. Non solo, ma la composizione stessa delle nazionalità di origine ha subito negli anni cambiamenti significativi. Con l'eccezione del Marocco, infatti le prime cinque nazionalità di provenienza dei migranti, nella classifica italiana è completamente cambiata rispetto al 1991, l'incidenza dei paesi dell'Est ad esempio è passata dal 10% ad oltre il 40% (fonte: elaborazione CeSPI su dati ISTAT).

¹⁹ Così come invece è accaduto nella vicina Spagna (dove proprio grazie alle rimesse il tasso di bancarizzazione dei migranti è pari all'80% e sale a quasi il 100% se si escludono i nuovi arrivati).

Dagli incontri è emersa una generale consapevolezza che il migrante costituisca una risorsa potenziale molto importante per il futuro, per la quale, pur senza negare alcune difficoltà legate ad una diffidenza ancora esistente all'interno delle Direzioni Generali delle banche italiane e ad obiettivi maggiori problematicità rispetto cliente alla clientela tradizionale, sembra abbastanza condivisa la volontà di investire. In questo senso può essere utile riportare la visione di insieme che l'Associazione Bancaria Italiana, quale osservatorio privilegiato del sistema bancario, ha condiviso rispetto a questo tema:

“All'interno del sistema bancario cresce la consapevolezza della necessità di intercettare le rimesse, sia per i volumi complessivi raggiunti e sia soprattutto perché si sono dimostrate essere lo strumento più certo ed efficace per portare il migrante in banca e renderlo cliente”.

Può essere significativa, a questo riguardo la testimonianza di un operatore bancario:

“Nel tempo emerge come le esigenze dei migranti si siano evolute e oggi sono più chiare a loro stessi e alla banca. Il cliente migrante cresce molto più rapidamente di quello italiano in termini di utilizzo dei prodotti finanziari e di bisogni finanziari ed è più consapevole, si informa”.

In questa direzione si segnalano alcune strategie orientate all'abbassamento dei criteri di ingresso in banca da parte della clientela migrante e il riconoscimento della necessità di un approccio inclusivo e non discriminante. In particolar modo, la premessa sottostante al “Modello” che considera la banca quale interlocutore privilegiato nel processo di allocazione del risparmio fra le due sponde del processo migratorio (l'Italia e il proprio paese di origine), **ha suscitato un generale interesse e disponibilità da parte di tutti gli operatori intervistati**. Naturalmente il settore migranti apre anche nuovi spazi di concorrenza fra le banche stesse:

“il segmento di clientela migrante rappresenta il vero terreno di concorrenza per il futuro delle banche, perché è la principale componente della clientela (insieme al segmento giovani) che consente di accrescere l'offerta”

Allo stesso modo, il processo di consultazione ha mostrato ancora il persistere di una certa distanza fra la pratica nella gestione del rapporto banca-migranti, dove emergono le problematiche sopra evidenziate, e l'emergere di questa nuova consapevolezza nei confronti del segmento di clientela immigrata. Tale evidenza è da un lato la risultante di un processo in divenire, che mostra naturalmente aspetti di discontinuità, e dall'altro è imputabile alla necessità, per le banche italiane, di diffondere al proprio interno una cultura diversa nei confronti dei migranti al di fuori delle strutture direttamente coinvolte nella consultazione, in particolare le *aree retail* (preposte alla realizzazione di prodotti) e le direzioni generali (preposte alla definizione delle strategie).

Sul lato senegalese è invece emersa una significativa diversità di approccio fra le banche e le Istituzioni di Microfinanza rispetto ad un processo di inclusione finanziaria dei migranti e delle loro famiglie. In particolare, dai colloqui, pur se con alcune eccezioni importanti (legate alle due banche che hanno espresso un chiaro interesse a proseguire nella fase di sperimentazione), sembra prendere forma una diversa percezione delle potenzialità del mercato legato al risparmio dei migranti. Se da un lato infatti le IMF confermano l'esistenza di una domanda di prodotti finanziari di gestione e di impiego (investimento) del risparmio da parte dei migranti, con potenzialità future significative, le banche appaiono invece più timide e pessimiste. In particolare, le banche di maggiori dimensioni sollevano dubbi sulle reali esigenze dei migranti e sulla loro effettiva adesione a simili offerte. Approfondire e comprendere le cause di questa dicotomia (che ripetiamo, è prevalente, ma non esclusiva tra le banche intervistate) assume un rilievo particolare rispetto agli obiettivi del processo di consultazione, nell'ottica di una fattibilità (o di una debolezza “costitutiva”) del modello. Dai colloqui emergono alcune prime informazioni utili a riguardo. Alcune banche intervistate fanno discendere la loro sfiducia verso le potenzialità del segmento migranti/famiglie a partire da tentativi realizzati in passato di offerta di prodotti finanziari specifici e da missioni in Italia per incontrare le associazioni di migranti. Da tali esperienze le banche senegalesi hanno tratto un quadro di generale immaturità finanziaria della diaspora senegalese (vuoi per l'alto numero di irregolari, vuoi per la mancanza di familiarità con il sistema bancario in Senegal, a motivo dell'origine rurale, o per il basso tasso di bancarizzazione ancora persistente in Senegal). Si tratta indubbiamente di fattori oggettivi che vanno però letti, a nostro avviso, all'interno di alcune considerazioni più generali. Sicuramente variano, fra i due interlocutori, banche e IMF, le dimensioni minime dei mercati di riferimento. Le banche, soprattutto quelle di maggiori dimensioni coinvolte nel processo di consultazione, hanno parametri di scala molto più elevati. Ciò non è però sufficiente a spiegare le differenze di approccio

fra banche e IMF senegalesi. Infatti, se da un lato le banche italiane di maggiori dimensioni hanno espresso un giudizio diametralmente opposto a riguardo, dall'altro i flussi di denaro che transitano dall'Italia al Senegal smentiscono il dato quantitativo, mentre i numerosi studi condotti in Italia (Frigeri 2010, Ferro 2010, ABI-Cespi 2009) dimostrano l'esistenza di una domanda specifica di prodotti e servizi finanziari da parte dei migranti e delle loro famiglie.

Ma è rispetto al dato qualitativo, legato ad una diversa percezione della domanda di prodotti finanziari e ad un giudizio di immaturità finanziaria dei migranti, che possono essere fatte alcune considerazioni aggiuntive. Se infatti le IMF da tempo operano con i migranti e con le loro famiglie nelle aree rurali con un maggior grado di conoscenza dei loro bisogni finanziari, le banche commerciali senegalesi, in particolare quelle di maggiori dimensioni, hanno un'esperienza molto recente e debole rispetto a questo segmento di clientela²⁰. Quello che forse le banche in Senegal sottostimano è la diversificazione tra i profili di bancarizzazione dei migranti in Italia e il fatto che, mancando un'offerta e un accesso diretto e facilitato a prodotti adeguati, manca anche una corrispondente domanda e interessamento da parte dei migranti.

Lo stesso processo di consultazione in Senegal ha mostrato inoltre un atteggiamento molto diverso fra IMF e banche rispetto al modello. Se infatti le IMF intervistate hanno manifestato maggiore perspicacia e realismo nel leggere le potenzialità del modello, mostrando un atteggiamento di interesse, proattivo e di disponibilità a discutere i vari aspetti pratici di implementazione del modello, inclusi quelli economici²¹, le banche hanno mostrato un atteggiamento molto più chiuso e geloso, molto attento alla dimensione economica e meno disponibile a riconoscere i diversi ruoli all'interno del modello. L'atteggiamento mostrato dalle banche senegalesi, con alcune eccezioni importanti, è stato di generale passività e attesa, poco inclini a contribuire al modello e interessate a una loro esclusiva gestione del risparmio, scaricando costi e responsabilità sugli altri soggetti coinvolti (banche italiane, MTOs e IMF). A parziale giustificazione di questo atteggiamento, è emerso un senso di sfiducia e demotivazione generato in particolare dai ritardi e dalle problematiche nel funzionamento del programma Plasepri²², nei confronti del quale c'erano forti aspettative in termini di prodotti sviluppabili per favorire l'investimento dei migranti in patria. Le evidenze raccolte attraverso il processo di consultazione sembrano confermare l'atteggiamento specifico di alcune banche senegalesi alla base dell'indicazione di scarse potenzialità del mercato in Italia, atteggiamento che in parte può contribuire a spiegare l'insuccesso nel coinvolgimento di associazioni senegalesi peraltro già sfiduciate nei confronti del sistema bancario del proprio paese di origine²³. Complessivamente, pur riconoscendo obiettive debolezze tra i migranti in termini di bancarizzazione, emerge la diversa percezione delle potenzialità del mercato della clientela migrante tra IMF (e banche italiane) e banche senegalesi probabilmente da ricercare all'interno di una cultura bancaria e di un approccio al segmento migrante ancora debole e poco disponibile alla conoscenza e alla collaborazione reciproca. Parziale conferma della presenza di una domanda specifica di prodotti finanziari per i migranti sono i tentativi di offrire trasferimenti *cash to account* da parte delle due principali IMF senegalesi, primo passo per l'offerta di prodotti finanziari di accumulo e gestione del risparmio.

D'altro canto gli MTOs, che gestiscono la quasi totalità dei flussi finanziari fra l'Italia e i paesi di origine, sono già preparati a lavorare su entrambe le sponde, mostrandosi particolarmente attenti e sensibili rispetto alla possibilità di affiancare il servizio di trasferimento del denaro con prodotti e servizi finanziari più complessi. Questi prodotti, da un lato, consentirebbero al MTO di rafforzare le proprie quote di mercato e, dall'altro, fornirebbero nuove componenti di ricavi, compensando la graduale riduzione dei margini di

²⁰ L'analisi del contesto bancario senegalese ha infatti mostrato una generale lontananza da parte delle banche commerciali senegalesi rispetto a quei segmenti di clientela più rurali e con minori capacità di risparmio. Per una breve analisi del contesto bancario senegalese vedasi: A. Stocchiero "Rimesse e Microfinanza in Senegal: stato dell'arte e ipotesi di modellizzazione" Paper CeSPI, 2009.

²¹ Dichiarando una disponibilità a rinunciare a margini di profitto in vista di sviluppare nuovi prodotti finanziari per i migranti e di allargare così il segmento di clientela e il portafoglio, in un'ottica di investimento prospettico.

²² Il Programma Plasepri, sottoscritto dal Governo Italiano e da quello Senegalese prevede la destinazione di fondi, sottoforma di due linee di finanziamento, una a dono e una a credito di aiuto, per la creazione di una piattaforma finanziaria e di assistenza tecnica che contribuisca allo sviluppo del settore privato senegalese, valorizzando il potenziale economico della comunità senegalese in Italia. Obiettivo è aumentare il volume di investimenti produttivi e in tecnologie da parte delle PMI che generino opportunità d'impiego soprattutto nelle regioni a più forte emigrazione (<http://www.coopitadakar.net/>).

²³ A.Ferro "Bisogni finanziari dei migranti senegalesi in Italia e possibilità di canalizzazione delle rimesse verso le mutuelles in Senegal" CeSPI, 2009.

profitto derivanti dall'attività tradizionale, sottoposta a forte concorrenza (sia da parte di nuovi operatori che di nuovi strumenti). Il recepimento e l'applicazione della Direttiva Europea sui Servizi di Pagamento²⁴ consentirà loro infatti di trasformarsi in società di servizi e offrire prodotti finanziari di altri intermediari, o creare organismi finanziari ad hoc, autorizzati a svolgere servizi di pagamento e altri servizi finanziari come il credito al consumo (seppur non sia ammessa la raccolta del risparmio). Il precedente percorso di ricerca sui modelli e il successivo processo di consultazione hanno confermato il ruolo di leadership e l'esperienza nella gestione dei flussi delle rimesse e la ricerca di nuovi servizi capaci di mantenere la preferenza e la fidelizzazione dei migranti nei loro confronti. Entrambi gli operatori intervistati hanno dimostrato un approccio molto operativo e propositivo, esprimendo disponibilità, pur rispettando le caratteristiche e condizioni di ciascuno, ad entrare sin da subito in una fase operativa del progetto.

Dal lato dei migranti e in particolare rispetto alle associazioni, emergono alcune problematicità e debolezze importanti. Per tutte e due le categorie di operatori consultate, i MTOs e le banche (italiane e senegalesi), è emersa una **generale difficoltà a trovare, all'interno delle comunità dei migranti e delle associazioni, interlocutori che si dimostrassero affidabili**. Il problema è stato sempre ricondotto all'esito (negativo) di tentativi passati da parte degli operatori finanziari di creare iniziative o collegamenti con associazioni di migranti. La difficoltà è stata individuata nell'incapacità di realizzare progetti concreti e di sviluppare prodotti e servizi con il contributo attivo delle associazioni. A questo fattore va affiancato, dal lato dei migranti, **il generale senso di insoddisfazione emerso dai colloqui avuti con le associazioni** nel primo anno di ricerca del progetto Fondazioni4Africa²⁵, confermate dai colloqui con gli esperti del settore della microfinanza, che a loro volta denunciano un approccio da parte degli operatori (banche e IMF) che tende ad escluderne un ruolo attivo. Le associazioni vogliono sempre più proporsi come attori dei processi e costituiscono un interlocutore privilegiato per la creazione, l'accesso e la distribuzione di prodotti e servizi finanziari, colmando inoltre quel gap informativo fra migranti e banche. Ma allo stesso tempo non sono ancora in grado di proporsi come interlocutori affidabili, aprendo spazi importanti per un'azione di rafforzamento e formazione delle associazioni.

A fronte di questi due elementi, si conferma un problema di relazione e di fiducia reciproca non trascurabile rispetto agli obiettivi del presente progetto. Si rende pertanto necessario lavorare sulla creazione di relazioni di fiducia stabili ed efficaci fra associazioni di migranti e operatori – un rapporto fra cliente e fornitore di servizi finanziari, capace cioè di generare risultati, basati sulla ricerca di un punto di incontro fra interessi che naturalmente in parte divergono e hanno elementi di contrasto tali da rendere vana qualsiasi illusione di forme di partenariato paritario. Si tratta infatti di gestire un rapporto fra fornitore e utente di servizi finanziari all'interno del quale si giocano normali relazioni ed interessi economici, oltre che sociali, e in cui si palesano la co-presenza di naturali conflitti di interessi, ma anche di incentivi alla cooperazione.

Fornitori e clienti sono infatti portatori di un incentivo alla cooperazione che fonda il concetto stesso di libero mercato (domanda e offerta di prodotti e servizi finanziari, nel nostro caso) e che costituisce il vero elemento chiave su cui fare leva nella ricerca di soluzioni che consentano la costruzione di un rapporto di fiducia stabile. Condizione perché ciò avvenga è il rispetto dei due criteri che la teoria sulla Responsabilità Sociale d'Impresa individua: la minimizzazione delle esternalità negative e la garanzia del rientro dei costi per ciascun partecipante²⁶.

Dai colloqui **sul lato italiano** è emersa inoltre **una generale inesperienza da parte degli operatori**, sia banche che MTO's, **di rapporto e collaborazione diretta con Istituzioni di Microfinanza nei paesi in via di sviluppo**, valutazione confermata dalle stesse IMF in Senegal. Fanno eccezione, fra i soggetti intervistati, le Banche di Credito Cooperativo, con la partecipazione al progetto della creazione di Casse Rurali in Ecuador, anche se il supporto si è limitato ad un sostegno finanziario attraverso forme di partecipazione societaria, e *Western Union* che vanta invece diverse reti di IMF fra i suoi agenti anche in Senegal. Anche rispetto a questo elemento emerge una **sostanziale distinzione fra MTOs e banche**. Infatti, i primi vedono il rapporto con le IMF (subagenti) nei paesi di origine come lo sbocco naturale del processo di espansione delle reti territoriali, anche attraverso accordi commerciali ampi, che consentano di

²⁴ Direttiva Europea 2007/64.

²⁵ A.Ferro "Bisogni finanziari dei migranti senegalesi in Italia e possibilità di canalizzazione delle rimesse verso le Mutuelles in Senegal" CeSPI, 2009.

²⁶ L. Sacconi, *Guida Critica alla Responsabilità Sociale e al Governo d'Impresa*, Bancaria Editrice, 2005.

sviluppare nuovi prodotti o servizi (come i trasferimenti *cash to account*). Al contrario, **le banche appaiono comprensibilmente molto timide rispetto alla possibilità di sviluppare partnership con IMF**, in particolare per le forti asimmetrie esistenti fra i due mondi (sia in termini geografici che di approccio al credito e quindi al rischio) e soprattutto per esigenze normative e operative (si pensi al tema della comunicabilità fra sistemi operativi e procedure tipici dei sistemi bancari) e quindi di costi. In tal modo si esprime per le banche in Italia la necessità di individuare interlocutori che assicurino un livello di standard operativi e dimensionali adeguati (di fatto assicurati dagli istituti bancari primari, più distanti dai contesti rurali). Specularmente, sul lato senegalese già da tempo il MTO ha assunto il ruolo di unico operatore specializzato nel trasferimento della rimessa, stipulando accordi con le banche locali, come richiesto dalla normativa senegalese²⁷ e in alcuni casi con IMF, in qualità di sub-agenti. Su questo versante, a frenare lo sviluppo di un canale diretto fra MTOs e IMF sono le stesse banche senegalesi che hanno dimostrato una certa riluttanza ad immaginare di favorire il trasferimento del denaro a favore delle IMF, a fronte della possibilità di elaborare prodotti e servizi con una banca italiana. La motivazione principale è stata la necessità di valorizzare il canale già esistente, senza favorire intermediazioni e costi secondari (introducendo l'IMF).

Durante la consultazione ha trovato poi conferma l'ipotesi alla base della selezione degli operatori per cui **le banche di piccole e medie dimensioni si sono dimostrate più orientate ad investire nella costruzione di rapporti di fiducia stabili e nel lavoro di accompagnamento delle associazioni di migranti**, ricercando quel livello di flessibilità che consente di trovare soluzioni ai diversi bisogni dei migranti. Le banche di dimensioni più grandi mostrano maggiore difficoltà a svolgere un lavoro così puntuale e appaiono maggiormente "ingessate" all'interno di competenze che coinvolgono più strutture, con una capacità ridotta di rispondere in modo adeguato ad esigenze specifiche. Unica eccezione è stato il caso di una banca di dimensioni nazionali che - grazie ad un approccio organizzativo adeguato, investimenti di tempo e risorse nel lungo periodo per incontrare le associazioni e rispondere con prodotti *ad hoc* a specifiche esigenze - è riuscita a costruire una serie di relazioni stabili e affidabili all'interno del mondo dell'associazionismo immigrato. Si tratta di un modello che si è sviluppato all'interno di un territorio ben definito (la Provincia di Siena e la Regione Toscana), complice la forte identità e capillarità del Gruppo Bancario, e che è stato poi allargato a livello nazionale. Questo modello e approccio sono certamente innovativi nel panorama del *migrant banking* proprio perché fanno proprie le caratteristiche tipiche della banca locale, essendo poi capaci di trasferirne l'esperienza nel contesto di uno dei gruppi bancari nazionali più rilevanti.

4.2.2. CONSIDERAZIONI PUNTUALI RISPETTO AL MODELLO

Dopo queste prime considerazioni di carattere più generale entriamo nel dettaglio dell'analisi del modello e dei punti di forza e di debolezza individuati dagli interlocutori nell'ottica di una sua possibile implementazione. Si tratta nella maggior parte dei casi di criticità importanti, ciascuna delle quali individua specifiche linee di policy o di intervento e supporto. Seguono poi alcune indicazioni emerse dagli incontri circa alcuni possibili sviluppi del modello che ne completerebbero o ne amplierebbero l'efficacia, in un'ottica di valorizzazione del risparmio dei migranti e di sviluppo del sistema della microfinanza. Queste indicazioni, oltre a fornire riscontri e contributi importanti al modello teorico, acquistano un particolare significato perché confermano l'interesse e la sensibilità da parte degli operatori rispetto alla ricerca di nuovi canali e sistemi di business, oltre che essere ulteriore prova della vivacità della fase di consultazione

- È emerso **un interesse condiviso verso il modello e un giudizio generalmente positivo circa la fattibilità** del progetto da parte soprattutto degli operatori, ma anche delle istituzioni (Banca d'Italia, *Ministère des PME, de la Microfinance et de l'Entreprenariat Féminin du Senegal*, Associazione Bancaria Italiana e Associazione Bancaria Senegalese²⁸) coinvolte nella consultazione²⁹, che giudicano

²⁷ La normativa senegalese prevede la necessità di operare nel campo delle rimesse attraverso un organismo finanziario che garantisca e permetta il trasferimento del denaro.

²⁸ L'Associazione Bancaria Senegalese, pur avendo dimensioni e funzioni molto ridotte rispetto alla corrispondente italiana, si è offerta di informare tutte le banche associate circa l'iniziativa del Progetto Fondazioni4Africa e lo studio del modello, sollecitando reazioni

²⁹ Per evitare ogni fraintendimento chiariamo qui che non si può parlare di posizioni ufficiali delle istituzioni, ma di pareri personali da parte di interlocutori competenti in materia, a partire dal loro punto di vista istituzionale.

positivamente sia l'obiettivo di sostenere il settore della microfinanza che quello di elaborare nuovi prodotti e canali finanziari per la valorizzazione del risparmio dei migranti. Il *Ministère des PME, de la Microfinance et de l'Entreprenariat Féminin*, è andato oltre un generale giudizio di fattibilità dando la propria disponibilità a sostenere e a patrocinare un eventuale progetto pilota. Più timidi sono apparsi quelli che abbiamo definito "esperti" provenienti dal settore della microfinanza, indicando una serie di difficoltà essenzialmente riconducibili a due filoni di criticità: **la debolezza del sistema bancario italiano in termini di prodotti e servizi bancari "transnazionali"**³⁰ e **la debolezza culturale della popolazione immigrata in Italia**³¹. Quest'ultima in particolare non appare infatti ancora realmente pronta ad una proposta di accumulazione e allocazione del risparmio più complessa, che si sviluppa nel medio periodo, debolezza che si somma al basso livello di bancarizzazione e di familiarità con i prodotti finanziari da parte della popolazione senegalese. Si tratta di due **debolezze e inadeguatezze di tipo "culturale"** che non vanno trascurate e richiedono di essere affrontate all'interno di strategie adeguate di medio periodo in un percorso più articolato che coinvolga tutti i soggetti interessati, compresi i governi.

- Allo stesso modo entrambi gli esperti provenienti dal settore della microfinanza condividono l'esigenza di individuare e strutturare modelli e prodotti finanziari che consentano di canalizzare le rimesse nei paesi di origine verso risparmio e investimenti. Esigenza che al momento non trova ancora risposte adeguate da parte del settore finanziario.
- **Sul lato senegalese del modello** le due tipologie di operatori coinvolti nel modello, banche e IMF, hanno dato una risposta di generale apprezzamento e interesse verso il modello, facendo emergere l'importanza e l'esigenza di stabilire e sostenere relazioni fra Nord e Sud fra attori di diversa natura (sia quelli della cooperazione che del mondo economico-finanziario). Da un certo punto di vista si è rilevata però una maggiore cautela da parte di alcune banche senegalesi a spingersi verso una sperimentazione simile, probabilmente di fronte al timore di perdere una quota di mercato (o margini di profitto) derivante dal trasferimento di denaro. Il cauto interessamento rivolto al versante delle banche italiane sembra anche indicare un moderato interesse a sviluppare prodotti di trasferibilità del risparmio su scala transnazionale, forse, come abbiamo visto, per una mancanza di lungimiranza e di strategia di espansione verso questo nuovo segmento di clientela.
- **Rispetto al lato italiano del modello**, come fattore di criticità, sono emerse le debolezze già evidenziate in termini di approccio da parte delle banche italiane ad un *migrant banking* che non sia orientato solo al lato del credito, ma che coinvolga la dimensione transnazionale e le esigenze di accumulo, protezione e allocazione del risparmio dei migranti. Si tratta di una debolezza rispetto alla quale sembra esserci un'effettiva consapevolezza ed apertura da parte delle banche. Il modello è stato perciò accolto come un'opportunità importante per inserire nuove strategie di inclusione finanziaria in un'ottica più completa e strutturata, che non lascia gli operatori soli, ma li proietta all'interno di un processo supportato e condiviso.
- **Banche, MTO's e IMF senegalesi giudicano molto positivamente la creazione di un accordo per la gestione dei flussi delle rimesse attraverso gli operatori specializzati**, riconoscendolo vincente rispetto ai bisogni dei migranti e rispetto alla possibilità di veicolare flussi adeguati all'interno del Modello e attrarre nuova clientela. Appare fondamentale lasciare liberi i flussi perché vengano veicolati non solo attraverso il canale bancario italiano, ma anche attraverso quello più tradizionale della rete di agenti degli MTOs. In questo modo si creano opportunità per canalizzare non solo i flussi italiani, ma si apre la possibilità di canalizzare in futuro anche flussi provenienti da altri paesi. Anche l'unico operatore bancario che ha sottolineato una precedente esperienza negativa realizzata in passato in questa direzione, legata prevalentemente a difficoltà e oneri gestionali, si è dichiarato disponibile a rivedere le proprie strategie, motivato dall'evidenza dei fatti e dai rapidi cambiamenti nelle tecnologie che consentono un'integrazione molto più rapida e meno costosa delle informazioni e delle procedure fra la piattaforma del MTO e i sistemi informatici bancari. Un secondo operatore bancario ha invece sollevato il problema reputazionale per la banca legato all'ingresso di un operatore (il MTO) che applica prezzi giudicati eccessivi. La capacità del Modello di generare effettive riduzioni di costo di trasferimento delle rimesse all'interno del canale viene giudicato come determinante ai fini

³⁰ Che prevedono cioè la gestione e l'allocazione del risparmio fra i due paesi, Italia e Senegal.

³¹ Si tratta di due criticità che, come abbiamo visto, sono state segnalate anche da alcune banche commerciali senegalesi.

reputazionali e quindi di fattibilità. Le IMF senegalesi, dal canto loro, riconoscono un ruolo centrale del MTO all'interno del Modello, da cui partire per costruire tutte le relazioni (in particolar modo in un'ottica prospettica con le banche italiane) e ampliare l'offerta e i canali di trasferimento del denaro, riducendo i costi e rafforzando le IMF stesse. Anche rispetto agli accordi già esistenti, le IMF senegalesi si sono dichiarate disponibili rispetto alla possibilità di estenderli o di crearne di nuovi.

- Sempre all'interno della componente italiana **emergono per entrambi gli operatori coinvolti (MTOs e banche) opportunità e disponibilità a realizzare strategie di *cross-selling* attraverso la rete degli MTOs** che consentirebbero l'offerta di prodotti bancari (di gestione dei pagamenti, assicurativi, di credito al consumo e di investimento) ad un pubblico più ampio. **Entrambi gli operatori di trasferimento delle rimesse intervistati si sono dichiarati favorevoli ad un'ipotesi di *cross-selling* e alla possibilità di sviluppare accordi per l'offerta del servizio di trasferimento delle rimesse all'interno del canale bancario.** Mentre però questo modello di business, attraverso la partnership con il sistema bancario, appartiene già all'esperienza di uno degli MTOs intervistati, per il secondo tale possibilità, anche se giudicata positivamente, deve essere sottoposta a verifica e autorizzazione interna presso la casa madre. Sul lato bancario esistono maggiori incertezze legate alla possibilità di vendere prodotti di altri operatori non bancari nelle proprie filiali, dovute a problemi reputazionali e di sicurezza e a ristrettezze normative che suggeriscono di procedere con cautela, magari attraverso la sperimentazione di prodotti molto semplici.
- Un'ulteriore opportunità di *cross-selling* è stata espressa da un operatore bancario come possibilità di sviluppo, all'interno del Modello, di prodotti da parte delle controparti senegalesi da proporre all'interno delle filiali italiane. Si tratta di un'ipotesi giudicata percorribile, naturalmente all'interno di una prospettiva di costruzione di rapporti di fiducia stabili di medio periodo, in quanto si richiedono tempi lunghi per lo sviluppo degli accordi necessari e per avere adeguate garanzie per poter vendere un prodotto esterno all'interno delle filiali di una banca italiana.
- **Il modello è giudicato positivamente dagli operatori bancari in quanto consentirebbe loro di offrire il servizio di trasferimento delle rimesse attraverso operatori specializzati, risolvendo le debolezze legate al tradizionale canale bancario e avvicinando alla banca nuovi potenziali clienti** all'interno di un approccio che offre maggiori potenzialità rispetto alle sperimentazioni fino ad ora effettuate in questa direzione³². L'evidenza ha infatti mostrato che **il valore aggiunto della banca, in mancanza di un pacchetto di servizi e prodotti adeguati, non viene percepito dal migrante che usa lo sportello bancario come una semplice agenzia del *money transfer operator*, senza andare oltre. Il Modello consentirebbe di inserire l'accordo con il MTO all'interno di una strategia di offerta più complessa, che non solo risponde ad una domanda di prodotti e servizi finanziari ancora insoddisfatta, ma apre la possibilità di attuare strategie di *up-selling*, ossia di accompagnamento della crescita dei bisogni finanziari della clientela attraverso prodotti gradualmente più complessi e adeguati.**
- **Sul lato senegalese punto di forza e vera novità del modello, in modo particolare dal punto di vista delle reti di IMF intervistate, ma anche per le banche, risiede nella possibilità di impostare un nuovo paradigma legato al trasferimento del denaro del tipo *cash to account*.** Ciò consentirebbe al migrante il trasferimento del risparmio dalla banca italiana, attraverso il MTO, all'IMF direttamente sul conto corrente o verso i prodotti di risparmio e di investimento a lui dedicati. Si tratta di un aspetto costitutivo del modello, nell'ottica di offrire al migrante un pacchetto di scelte rispetto alle quali allocare il proprio risparmio che le IMF senegalesi sembrano avere colto pienamente:
“Questo aspetto rende il modello realmente più integrato e sarebbe una componente da sviluppare sin dall'inizio e non in fasi successive” (da un'intervista ad una rete di IMF senegalese).
- Un primo elemento di **criticità** emerso, in parte legato alle riflessioni più volte riprese in questa analisi, riguarda la percezione da parte degli esperti del settore della microfinanza di una **sfiducia** da parte dei senegalesi in Italia verso il proprio paese, in particolar modo verso le banche senegalesi, ma anche verso le banche italiane. Il tema della fiducia era emerso anche all'interno dei *focus group* realizzati

³² All'interno dell'accordo quadro stipulato fra l'Associazione delle Banche Popolari e Western Union, la Banca Popolare di Milano ha sviluppato un servizio di trasferimento delle rimesse in accordo con il *money transfer operator* agendo come suo agente attraverso le proprie agenzie, senza sviluppare accordi specifici con altri operatori bancari esteri.

all'interno della prima fase della ricerca³³ e certamente costituisce un primo fattore di criticità importante per sviluppare prodotti e servizi finanziari che prevedano l'accumulo di risparmio e l'investimento nel proprio paese di origine e il sistema bancario quale principale interlocutore. Anche fra le IMF senegalesi è emersa la chiara consapevolezza di un problema di fiducia che viene in gran parte attribuito alla responsabilità delle banche senegalesi che dovranno dimostrare ai migranti e alle banche italiane di avere numeri, forza e capacità adeguate. Il MTO, a loro avviso, potrà giocare un ruolo importante anche nel contribuire a costruire la fiducia all'interno del Modello.

- Il tema di **un'educazione e di un'informazione/alfabetizzazione finanziaria adeguata** perché il modello possa essere adeguatamente compreso e valorizzato dagli utenti finali, dai migranti, risulta essere un elemento di criticità fondamentale riconosciuto da più parti, sia dagli esperti che dagli stessi operatori. Il lato senegalese (banche e IMF) sembra distinguersi per un minor grado di consapevolezza di questo bisogno rispetto al contesto interno (il segmento di clientela senegalese), da cui ne deriva una minore disponibilità ad investire in programmi specifici. In questo **senso il ruolo delle associazioni** può essere determinante per svolgere una funzione di intermediazione e diffusione del modello e dei suoi prodotti, ma trova come ostacolo una certa debolezza delle associazioni esistenti (già emersa sottoforma di difficoltà da parte degli operatori nell'individuare interlocutori adeguati). È necessario che il Modello venga adeguatamente metabolizzato attraverso percorsi di coinvolgimento e informazione appropriati delle associazioni stesse.
- Rispetto al ruolo che può essere assunto dalle associazioni si segnala che **in nessun modo la loro azione possa configurarsi come attività di raccolta del risparmio**, specificatamente vietata e sanzionata dalle normative italiane in materia di risparmio. Ci riferiamo qui in particolare a qualsiasi forma di raccolta e accentrimento delle rimesse attraverso l'associazione di migranti, prassi che è presente all'interno dell'associazionismo migrante italiano, ma che sta sollevando preoccupazioni all'interno degli organi preposti sia a tutela del risparmio che al controllo dei flussi finanziari (antiriciclaggio e antiterrorismo).
- Sia da parte degli esperti che degli operatori italiani emergono **alcune criticità più di sistema**. Da un lato si evidenziano alcune **rigidità a livello normativo** legate al trasferimento delle rimesse in Italia (Decreto Sicurezza, Normativa Antiriciclaggio). Pur se necessarie ai fini di controllo dei flussi, tali rigidità creano strozzature rispetto al processo di inclusione finanziaria e di emersione dei flussi che transitano attraverso i canali informali e comportano costi operativi e procedurali aggiuntivi per gli operatori. **Dall'altro lato la legislazione senegalese**, impedendo un rapporto diretto fra MTOs e IMF, **impone l'intermediazione di un soggetto terzo**, come organismo finanziario, e quindi la previsione di una ulteriore componente di remunerazione per il trasferimento che ricade sul migrante in termini di maggior costo. Sempre a livello di sistema emergono altre due criticità legate al contesto senegalese, di cui si sottolinea la necessità di prestare attenzione: la prima riguarda una maggiore **incertezza sulle condizioni di stabilità politica ed economica del paese**, che si ripercuote sulla percezione del *business climate*, e in ultima analisi sulla fiducia dei senegalesi in Italia (determinante per gli investimenti). La seconda riguarda **un'esperienza pregressa negativa di finanziamento delle piccole-medie imprese** da parte delle banche commerciali senegalesi che andrebbe approfondita e che certamente ha avuto un effetto reputazionale importante per questi operatori. Si tratta di criticità più generali, ma che non vanno trascurate in un'ottica di definizione delle strategie necessarie per accompagnare lo sviluppo di un modello così complesso, senza trascurare il fatto che il rating del paese di destinazione di prodotti di investimento e di credito (il cosiddetto rischio paese) costituisce ancora un elemento di valutazione importante per le banche italiane che si somma al rischio di controparte legato al singolo progetto e al singolo cliente.
- Per quanto riguarda le criticità individuate dagli operatori italiani rispetto al lato senegalese del Modello, una prima problematicità rilevata da tutti i soggetti intervistati risiede nella **difficoltà di individuare interlocutori adeguati e affidabili**, sia dal lato del rapporto fra banche italiane e banche senegalesi che da quello fra queste ultime e le IMF. **Le banche senegalesi sono giudicate da più parti come interlocutori lenti nelle decisioni e poco affidabili, oltre che poco capillari sul territorio e concentrate prevalentemente nelle aree urbane**. L'esperienza di questi anni e le diverse iniziative

³³ A.Ferro "Bisogni finanziari dei migranti senegalesi in Italia e possibilità di canalizzazione delle rimesse verso le Mutuelles in Senegal" CeSPI, 2009.

intestate sia da banche che da MTOs, ha mostrato che un loro coinvolgimento richiede un processo molto lungo e complesso, anche se l'esperienza sembra mostrare che nel momento in cui si riesce a definire un accordo forte e il partner è adeguato, sia in termini di dimensioni e capacità di gestione che in termini di fiducia riconosciuta da parte dei migranti, il sistema funziona e fornisce risultati. In questo senso, la selezione di un partner bancario adeguato risulta essere un fattore determinante per la realizzazione del Modello. La previsione di un quadro contrattuale adeguato, all'interno di un contesto strutturato come è quello indicato dal Modello, potrebbe costituire un incentivo e un'opportunità per colmare le asimmetrie informative esistenti che ostacolano lo sviluppo di accordi più complessi.

Dal lato delle IMF invece emerge la necessità di individuare partner che garantiscano una serie di precondizioni indispensabili per il successo della parte finale del modello, quella più delicata ed importante perché impatta direttamente sui beneficiari finali. L'IMF deve essere in grado di garantire una capillarità e una copertura del territorio adeguate. Deve godere della fiducia dei migranti e possedere le capacità operative e gestionali necessarie per gestire il rischio e flussi consistenti di denaro. Mentre è più volte ribadita l'impossibilità tecnica di un rapporto diretto fra banca italiana e IMF, viene sottolineata la possibilità che emergano criticità anche rispetto al rapporto fra la banca commerciale senegalese e IMF. In particolare si suggerisce di verificare l'effettiva disponibilità delle banche senegalesi e il palesarsi di problemi di sovrapposizione e concorrenza fra le due realtà.

- Specularmente, sul lato senegalese, banche e IMF hanno fatto riferimento all'esistenza di rapporti precedenti con banche italiane che, al di là del tradursi nell'accordo interbancario per trasferimento tramite canale Swift, non hanno mai ottenuto risultati sperati in termini di sostegno alla trasferibilità del risparmio e di offerta di prodotti finanziari legati ai bisogni della clientela immigrata (accumulo risparmio, assicurazione, accesso al credito etc), lamentando uno scarso interesse delle controparti italiane ad attrarre la clientela immigrata. La specularità del giudizio delle banche fra i due paesi evidenzia la necessità di costruire rapporti fiduciari anche fra gli operatori, che il mercato non è stato ancora capace di generare, e rispetto ai quali il Modello può fornire un quadro facilitatore.
- Una delle condizioni di fattibilità del modello suggerita sia dal lato italiano che da quello senegalese della consultazione risiede **nella capacità del Modello di creare un'effettiva opportunità di accesso da parte delle IMF a fonti di finanziamento a medio - lungo termine**, principale ostacolo alla crescita delle stesse in Senegal.
- Fra le criticità del modello condivise dalla maggioranza degli interlocutori emerge l'aspetto della **complessità**, poiché esso **richiede il coinvolgimento di una pluralità di interlocutori** anche a livello istituzionale ed una complessità di accordi commerciali da porre in essere. In nessun caso tale criticità è comunque emersa come precludente la realizzazione del modello o di sue parti.
- Esperti, istituzioni, operatori bancari e *money transfer operator* concordano nell'individuare come uno dei fattori critici determinanti per lo sviluppo e la sostenibilità del Modello **la sua capacità di generare e assicurare volumi adeguati**. Particolare attenzione dovrà perciò essere data all'impatto che potrà essere generato in termini di flussi canalizzabili nel momento in cui dovranno essere fatte le scelte operative relative alla strutturazione del modello (e opportunità di ampliamento), all'individuazione degli intermediari coinvolti e alla definizione delle sue componenti.
- **L'adeguatezza di ogni singolo interlocutore** rispetto agli altri presenti nel Modello costituisce un ulteriore elemento di attenzione particolare, data anche la sua complessità. Da questo punto di vista l'operatore bancario italiano di più piccole dimensioni ha espressamente dichiarato la propria inadeguatezza in termini di forza contrattuale necessaria per giocare attivamente un proprio ruolo nel Modello e negoziare gli accordi necessari. Dal suo punto di vista solo un approccio di categoria potrebbe consentire loro un accesso significativo al Modello³⁴.
- La complessità del modello e il numero degli interlocutori coinvolti ha necessariamente un impatto in termini di **gestione degli accordi commerciali** e, in ultima analisi, di **allocazione delle diverse componenti di costi e ricavi** derivanti dall'intermediazione. **L'attenzione**, nella fase di implementazione del modello e degli accordi sottostanti, **alle diverse componenti di costo**, che

³⁴ Sulla base di queste indicazioni sono stati avviati contatti con le realtà sopracitate per sondare l'interesse verso il Modello e la possibilità di svilupparlo a livello di sistema del credito cooperativo. Non è stato però possibile realizzare un primo incontro illustrativo.

naturalmente vanno a ripercuotersi sull'onere finale per l'utente, costituisce una raccomandazione sottolineata da diversi operatori ed esperti in entrambi i paesi. Naturalmente il Modello, nel suo complesso, offre molteplici opportunità di realizzare economie di scala e ricavi derivanti da componenti diverse, direttamente o indirettamente connesse ai singoli flussi intermediati al suo interno, sotto la condizione, naturalmente, del raggiungimento di flussi adeguati. Basti citare le opportunità di *cross-selling* di prodotti come il credito o i prodotti assicurativi che consentono margini di intermediazione molto più ampi rispetto al trasferimento del denaro o all'accumulo del risparmio. Tale consapevolezza ha portato un operatore e un esperto (rappresentante di un'Istituzione) ad **ipotizzare la piena sostenibilità di un servizio di trasferimento di denaro a costo zero per l'utente in Italia, dove la banca si rende disponibile a rinunciare alla commissione di intermediazione che le spetterebbe sulla base dell'accordo di agenzia con l'MTO. Specularmente è altrettanto ipotizzabile che anche in Senegal sia possibile sollecitare un comportamento simile.** In questa direzione si sono espresse le IMF intervistate, disponibili a dialogare in tema di commissioni in cambio di nuova clientela e flussi di risparmio (così come già sperimentato all'interno di alcuni accordi già esistenti). Più contrastato è invece il parere espresso dalle banche senegalesi dove le posizioni appaiono molto più chiuse e gelose dei margini di profitto, tendendo a scaricare sugli altri interlocutori (banche italiane e MTOs) l'onere di rinunciare a parte delle proprie commissioni. Si oscilla fra una disponibilità al dialogo, nella ricerca di una soluzione che favorisca il funzionamento del modello e quindi un vantaggio economico per l'utente finale, a posizioni più estreme che suggeriscono di limitare il modello alle sole banche commerciali, eliminando le IMF dalla gestione dei flussi delle rimesse ed eliminando così un livello di intermediazione (dimostrando di non condividere gli obiettivi finali del Modello stesso). In termini di opportunità di riduzione dei costi, il modello potrebbe spingersi anche oltre, secondo il parere di un esperto intervistato all'interno del sistema bancario, prevedendo che sia la stessa banca italiana a stipulare accordi con altre banche sul territorio per canalizzare attraverso di lei le rimesse verso il Senegal, attraverso il Modello (e relativo MTO), sempre a costo zero. **L'ipotesi che il modello crei "ampi spazi" per consentire una effettiva riduzione dei costi di trasferimento del denaro è stato confermato da entrambi gli operatori specializzati intervistati (MTOs).** Anche di fronte all'ipotesi che il modello realizzi un cambiamento nel comportamento dei migranti rispetto all'invio delle rimesse, riducendo la frequenza degli invii e aumentandone gli importi medi, non sono state espresse particolari preoccupazioni o dubbi da parte degli operatori intervistati, dichiarandosi sostanzialmente indifferenti al cambiamento. Diverso è però l'atteggiamento fra i due MTOs rispetto a tale possibilità. Di fronte ad un rischio effettivo e riconosciuto da entrambi che il Modello possa in qualche modo cannibalizzare il tradizionale *business model* adottato dagli MTO's basato sui contratti di agenzia, creando, di fatto, due tariffe diverse, all'interno o all'esterno del Modello, i due operatori hanno assunto atteggiamenti diversi. Rispetto alla possibilità di agire per una riduzione delle commissioni di invio, mentre un primo operatore ha espresso piena disponibilità, individuando e illustrando già la procedura operativa che consentirebbe a chi opera all'interno del Modello di usufruire di tariffe differenziate, il secondo operatore si è dichiarato disponibile a ridurre le commissioni solo a condizione che il Modello assicuri volumi in grado di ridurre i costi per tutta la rete tradizionale, condizione sicuramente più stringente.

- Una delle condizioni sottolineate da tutti gli operatori in entrambi i paesi circa la sostenibilità del Modello e la possibilità di una riduzione dei costi di trasferimento delle rimesse al suo interno è che venga assicurata una sorta di **"blindatura" degli interessi in gioco**, affinché gli investimenti effettuati per la costruzione del Modello e i costi sostenuti in vista di ricavi futuri possano essere recuperati nel tempo all'interno di una struttura in qualche modo "protetta", senza che outsider possano entrare sfruttando l'infrastruttura realizzata. Solo un operatore ha però esplicitamente posto la condizione dell'esclusività nei rapporti commerciali, secondo lo standard comunemente adottato. Legato al tema della definizione di un chiaro e stringente quadro normativo interno alle parti, le IMF senegalesi hanno evidenziato la necessità che, perché il Modello consenta effettivamente un loro accesso a finanziamenti a medio - lungo termine, debbano essere preventivamente definite le condizioni di accesso a tali finanziamenti e alla liquidità presso la banca, le garanzie che devono essere prestate e cosa può essere accettato come garanzia.
- **Il processo di accumulazione e gestione del risparmio** prevede alcuni aspetti di problematicità. Il Modello prevede infatti una **distribuzione del processo fra Italia e Senegal in un'ottica dinamica, sulla base dei bisogni finanziari e delle opportunità di investimento del migrante e della sua**

famiglia, rispetto anche al loro percorso e progetto migratorio. Da un lato tutti gli operatori concordano che il processo di accumulazione e gestione del risparmio dei migranti debba essere concentrato presso le banche in entrambi i paesi, lasciando alle IMF il ruolo di raccolta e di educazione al risparmio attraverso prodotti di microfinanza presso le famiglie dei migranti e in generale presso i singoli territori di riferimento. Diversa invece è **la problematica relativa a dove accumulare il risparmio sul quale fare leva finanziaria** e quindi concedere credito al migrante. Se da un lato l'accumulazione in Italia consente alle banche del nostro paese di avere a disposizione una maggiore garanzia e maggiori informazioni verificabili sul cliente e sui suoi comportamenti finanziari, dall'altro c'è la consapevolezza che il maggiore impatto sullo sviluppo si otterrebbe a partire da una leva finanziaria realizzata sul risparmio accumulato in Senegal e che la gestione del credito a valere su attività e investimenti nel paese di origine sono difficilmente gestibili dalla banca italiana, per la **presenza di asimmetrie informative** e di **problemi legati all'esigibilità di un credito in un paese terzo** (normative, procedure ecc.). Allo stesso modo vanno verificate le condizioni per un effettivo interesse ad investire nell'uno o nell'altro paese (differenziale di tassi). Maggiori resistenze nella ricerca di soluzioni che consentano di ottimizzare l'impatto sulla catena del valore, attraverso la valorizzazione del risparmio, sono emerse da parte di alcune delle banche senegalesi coinvolte (banche di grandi dimensioni) che si sono dimostrate molto più chiuse ad un dialogo su questo punto. Nella costruzione del modello sarà perciò necessario **selezionare accuratamente gli interlocutori, facendo attenzione alle risorse disponibili per fare credito e investimenti in ciascuno dei due paesi, secondo uno schema quanto più flessibile** e modificabile sulla base delle esigenze dei migranti, ma che consenta adeguate garanzie e possibilità di impiego per gli intermediari finanziari coinvolti e in particolare per le IMF.

- Il lato senegalese riserva poi una problematicità specifica legata alla necessità di coinvolgere due tipologie di operatori nel processo di allocazione del risparmio dei migranti e delle loro famiglie. Anche il processo di consultazione ha confermato, sia per le banche che per le IMF, la presenza di problematicità che talvolta mostrano **elementi di criticità**, riguardanti il **rapporto tra banche e IMF**. In termini generali, tra i due operatori non ci sono diretti ed evidenti motivi di concorrenza – sulla base di una diversa tipologia di clientela e segmento di mercato a cui riferirsi (sia per la diversa presenza urbana-rurale, che per la diversa capacità di risparmio e le esigenze di credito dei clienti). Entrambe le tipologie di operatori concordano sul principio che *“i clienti delle IMF non andrebbero mai in banca”*. Nonostante ciò, la possibilità di sviluppare il rapporto tra banche e IMF, non solo in termini di rifinanziamento delle prime verso le seconde, ma anche di possibilità di sviluppare prodotti e servizi, di gestione del risparmio e di distribuzione delle commissioni, emerge come possibilmente problematico. Infatti, alcune reti di IMF hanno ormai assunto una diffusione, dimensione e strutturazione tale da renderle per certi versi simili a una banca. In aggiunta, in alcuni casi le IMF continuano a seguire i propri clienti accompagnandoli anche quando esprimono esigenze più vicine alla meso-finanza che non alla micro-finanza. Sembra quindi verificarsi un duplice processo, da un lato **una generale percezione di concorrenza potenziale, più dettata da aspettative irrazionali, almeno nel breve periodo** e dall'altro **l'evidenza di alcune aree di effettiva concorrenza circoscritta però a segmenti di clientela** (profili di bancarizzazione) **ben definiti e molto ridotti in termini di volumi** (secondo l'esperienza e i dati a disposizione di una delle principali reti di IMF senegalesi). Il rapporto tra banche e IMF indica segnali di possibile diffidenza e distanza che richiede particolare attenzione in fase di selezione dei possibili partner e di implementazione del Modello. Contemporaneamente, le IMF riconoscono la propria dipendenza dalle banche in termini di accesso a forme di finanziamento a breve e lungo termine, e le stesse banche comprendono che per accedere alla popolazione delle aree rurali, l'unica soluzione è creare partenariati con le IMF.
- Da più parti, sia rispetto ad operatori italiani che senegalesi, è emersa la necessità, e in alcuni casi anche la disponibilità, di procedere ad una fase più operativa affiancando a questa attività di consultazione la realizzazione di un **business plan** che possa fornire indicazioni puntuali circa le potenzialità del modello da un punto di vista di volumi (di rimesse e risparmio), prodotti attivabili, costi e ricavi e quindi margini di profitto.

4.2.3 INDICAZIONI E SUGGERIMENTI DI ULTERIORE SVILUPPO DEL MODELLO

Il confronto con esperti e operatori ha consentito di raccogliere una serie di suggerimenti e idee che possono costituire **utili indicazioni per lo sviluppo del Modello** e per ampliarne le potenzialità o prevederne successivi ampliamenti. Di seguito riportiamo molto schematicamente i suggerimenti raccolti che abbracciano una pluralità di ipotesi, spaziando da elementi di contesto capaci di favorire lo sviluppo e l'efficacia del Modello, a strumenti e strutture che possono rafforzarne le potenzialità e la realizzabilità.

Più in generale diversi operatori ed esperti sottolineano la necessità che alla realizzazione del modello possano essere affiancate **adeguate politiche di sostegno pubblico**. In modo particolare potrebbero essere introdotti **incentivi fiscali o sostegni pubblici diretti**, al fine di **favorire l'accumulo del risparmio, l'offerta di prodotti finanziari adeguati e gli investimenti della diaspora**. A fianco di questi interventi nel settore finanziario, l'introduzione di **politiche di sostegno agli investimenti** faciliterebbe ulteriormente il processo di sviluppo di una mesofinanza e la creazione delle condizioni di sviluppo e di successo del Modello. La volontà del Governo senegalese di favorire, attraverso una normativa specifica, il processo di rafforzamento e di concentrazione del settore della Microfinanza sul proprio territorio, potrebbe inoltre essere affiancata, secondo alcuni operatori, da **politiche volte a facilitare la costruzione di un rapporto fra IMF e banche commerciali**. Non sono state però date indicazioni su quali azioni possano essere messe in campo per agire in questa direzione.

La previsione di un meccanismo di risparmio e di investimento che si sviluppa su due paesi rende opportuno, secondo alcuni operatori, prevedere da un lato **forme di tutela del risparmio che garantiscano gli utenti finali e dall'altro forme di garanzia sugli investimenti e sul credito concesso fra i due paesi**. Questa seconda ipotesi è applicabile in modi e formule diverse a seconda degli sviluppi del Modello stesso. Un primo intervento può essere realizzato ipotizzando forme di garanzia nell'ottica dello sviluppo di attività transnazionali tipiche, ad esempio, delle esportazioni. Un secondo livello può essere costituito da una qualche forma di garanzia che agisca nella direzione di **ridurre il rischio paese** e quindi il costo assunto dagli intermediari (che si ripercuote direttamente sul tasso applicato al cliente) sia rispetto al Modello nel suo complesso che rispetto allo sviluppo di prodotti finanziari e di investimento transazionali. Un terzo livello di garanzia riguarda invece la riduzione del **rischio di controparte**, sia rispetto al credito concesso al migrante e alla sua famiglia che a quello concesso dalle banche senegalesi alla IMF, aumentando così la leva finanziaria e la disponibilità di credito, e riducendone i costi. Naturalmente la natura e la dimensione di tale garanzia è funzione del grado di complessità del Modello e delle scelte che dovranno essere fatte in termini di allocazione del risparmio del migrante fra i due paesi. Alcune proposte concrete sono state avanzate circa la possibilità di **realizzare un fondo di garanzia** in grado di autoalimentarsi attraverso l'operatività del modello. Tre i meccanismi individuati:

- il fondo verrebbe alimentato attraverso la destinazione di parte delle commissioni generate (tesi più comune fra gli operatori);
- il fondo potrebbe essere creato attraverso un intervento diretto delle 4 Fondazioni bancarie o dell'Associazione Bancaria Italiana destinando dei fondi alla sua costituzione;
- il fondo potrebbe essere creato e alimentato attraverso meccanismi di autofinanziamento del modello stesso, generati da investimenti produttivi.

Naturalmente combinazioni e integrazioni fra i tre meccanismi sono possibili e forse anche auspicabili, mentre andranno meglio chiarite le finalità e l'operatività del fondo fra i potenziali beneficiari: il credito concesso da parte delle banche alle IMF (consentendo un accesso facilitato al mercato dei capitali e a costi minori) o il credito concesso ai migranti e alle loro famiglie. Ugualmente rimane aperto il tema relativo alla domiciliazione del fondo stesso fra Italia e Senegal³⁵. In questa direzione si inserisce il suggerimento di un operatore di **affiancare al Modello un piano di sviluppo e di finanziamento di una filiera produttiva specifica, verso cui finalizzare gli investimenti, la creazione di nuove attività imprenditorialità da parte dei migranti e delle loro famiglie e le risorse del modello**. L'ipotesi non solo consentirebbe di sviluppare una dimensione meso all'interno di processi di sviluppo locali, ma fornirebbe l'opportunità di sperimentare il Modello all'interno di una **politica di sviluppo ben definita**, misurabile in termini di risultati, in grado di consentire ritorni adeguati degli investimenti e la creazione di circoli virtuosi economici e finanziari. Ne risulterebbe facilitata anche la realizzazione del Modello in

³⁵ Da più parti, anche in Senegal, si suggerisce che il fondo rimanga in Italia e sia gestito dalla banca italiana, anche se rimane più complessa in questo caso la gestione della garanzia sul credito concesso dall'IMF o dalla banca senegalese ai migranti e ai loro familiari.

un'ottica sperimentale, la sua valutazione, offrendo potenzialità di successo maggiori. In una fase successiva, in caso di esito positivo, il Modello potrebbe essere esportato e ampliato a nuove aree di sviluppo e con nuove dimensioni.

Un secondo gruppo di suggestioni appare particolarmente interessante ai fini di una sperimentazione del Modello, sulla base di colloqui con le due istituzioni rappresentanti il sistema bancario intervistate.

La prima proposta suggerisce di **inserire il modello all'interno di un contesto di sistema**, immaginando la costruzione di un'infrastruttura dello stesso, prevalentemente contrattuale, all'interno di un progetto pilota, in cui le singole banche e istituzioni possano inserirsi e operare in regime di concorrenza rispetto allo sviluppo e all'offerta di prodotti adeguati. In questo senso l'**Associazione Bancaria Italiana** potrebbe svolgere l'attività di costruzione del Modello, fornendo la propria professionalità, esperienza e forza contrattuale, dando alle banche la possibilità di aderirvi liberamente. L'approccio di sistema, oltre a sollevare il singolo intermediario da tutti i costi legati alla costruzione della struttura contrattualistica e dei rapporti previsti dal Modello, consentirebbe un approccio istituzionale con un possibile conseguente diverso coinvolgimento delle autorità senegalesi stesse (dato un coinvolgimento non limitato ad un singolo operatore commerciale, ma al sistema bancario nel suo complesso), in modo particolare rispetto ai possibili ostacoli e riflessi normativi e di vigilanza sul sistema finanziario. Si eviterebbe inoltre una sorta di gara da parte di ciascuna banca italiana alla ricerca di condizioni migliori di accesso al modello con danni sia in termini di trasparenza che di perseguimento degli obiettivi soggiacenti al modello. Su proposta dello stesso interlocutore l'ipotesi è stata sottoposta al vaglio degli operatori bancari italiani intervistati successivamente. In generale si può affermare che la proposta ha suscitato tiepide reazioni positive. Solo in un caso un coinvolgimento attivo di ABI, in un'ipotesi di sistema, non solo è stato auspicato, ma anzi se ne suggeriva un'estensione ad un ruolo di garanzia (reputazionale e di fiducia) del circuito e delle controparti coinvolte. Due a nostro avviso le motivazioni di una certa timidezza di fronte all'ipotesi di un approccio di sistema, la prima è stata chiaramente espressa da uno degli operatori ed è legata alla necessità di una volontà politica molto forte, all'interno del sistema bancario italiano, per avviare un progetto pilota di questo tipo con il coinvolgimento di ABI. La seconda motivazione è invece riconducibile alla nostra esperienza diretta di lavoro con le banche italiane in questi ultimi anni, dove emerge una generale freddezza di fronte a progetti condivisi che forniscano un quadro comune, in cui tutti hanno uguali opportunità ed è più difficile sfruttare la novità o l'esclusività di una serie di accordi privilegiati. Ipotesi peraltro confermata dall'esplicita richiesta fatta da un operatore di limitare un possibile intervento dell'Associazione alle sole fasi preliminari (riducendo i costi di implementazione), senza però estendersi alla fase di contrattazione delle condizioni.

Molto più tecnico e stimolante da un punto di vista dell'operatività del Modello e del suo possibile impatto riguarda il suggerimento del secondo esperto del settore bancario. Esso si basa su una delle precondizioni essenziali per la realizzabilità del Modello, cioè la necessità che la parte finale del processo di accumulazione e allocazione del risparmio garantisca capacità e dimensioni adeguate. In questa direzione potrebbe essere prevista, attraverso il Modello stesso, **la creazione di una struttura di governance in grado di aggregare più IMF** in Senegal. Si tratterebbe di una struttura senza funzioni operative che rimarrebbero in capo alle singole IMF, ma in grado di gestire i rapporti e la contrattualistica con le banche commerciali italiane e senegalesi. Un'ipotesi plausibile potrebbe essere la creazione di una sorta di holding delle IMF aderenti al Modello con queste finalità e che in futuro potrebbe evolvere anche verso forme più forti o più operative. La proposta, oltre a garantire un'adeguata forza contrattuale per le IMF, consentirebbe di aggregare più realtà sul territorio, garantendo quel livello di capillarità e quei volumi che sono precondizioni per il funzionamento del Modello, creando le condizioni per ulteriori sviluppi e per una crescita del settore della microfinanza senegalese ancora molto debole e disaggregato. La partnership fra IMF così generata sarebbe in grado di ricevere e gestire una dimensione di flussi finanziari adeguati a generare un appetito per le banche commerciali senegalesi, in termini di partnership, a consentire lo sviluppo di un set di prodotti più ampio e adeguato per gli immigrati e le loro famiglie e a garantire alle IMF un ruolo paritario al tavolo delle trattative.

Le stesse Fondazioni potrebbero sostenere la proposta, destinando risorse specifiche (economiche e professionali) alla creazione della struttura di *governance*, così come potrebbero sostenere lo sforzo già in atto da parte del Governo senegalese nell'avviare e incentivare un processo di aggregazione all'interno del settore della microfinanza.

Altri suggerimenti vanno poi nella direzione di **un coinvolgimento delle associazioni dei migranti**. Una prima proposta prevede **la creazione**, all'interno del Progetto Fondazioni4Africa, di una serie di **servizi non finanziari**, paralleli al Modello, con la collaborazione delle associazioni stesse. Si tratterebbe di una sorta di "agenzie" o di punti informativi con una funzione di **osservatorio** delle opportunità di investimento in Senegal e di indirizzo degli investimenti dei migranti. In questo modo si colmerebbe quel gap informativo che spesso ostacola o disincentiva i migranti ad investire nel proprio paese di origine e si fornirebbe uno strumento per rafforzare politiche di sviluppo locali.

Una seconda proposta va invece nella direzione di rispondere al bisogno espresso dai migranti di **canalizzare le rimesse attraverso le associazioni**. Un operatore ha infatti espresso la propria disponibilità a coinvolgere le associazioni come proprie sub-agenti, all'interno del Modello. Se la proposta va nella direzione di dare una risposta ad un bisogno, nel rispetto delle normative sulla raccolta del risparmio e sull'antiriciclaggio, dall'altra emergono alcune difficoltà operative. I criteri richiesti dalla normativa in materia e dall'operatore per poter agire come sub-agenti nella gestione delle rimesse, prevedono infatti, rispettivamente: l'iscrizione presso l'Ufficio Italiano Cambi (condizione che richiede il possesso di una forma giuridica e una struttura patrimoniale minima da parte dell'associazione) e la disponibilità, richiesta dall'operatore, di una fidejussione bancaria commisurata all'operatività, a garanzia delle transazioni. Se la prima condizione trova all'interno del panorama associativo senegalese alcune realtà candidabili, la seconda condizione comporterebbe costi non indifferenti in capo all'associazione. L'ipotesi potrebbe essere oggetto di un'attenta valutazione nel momento in cui emergesse una struttura associativa adeguata che intendesse percorrere questa strada, richiedendo l'intervento di un ente disposto a fornire una garanzia a supporto della fidejussione.

Altri contributi hanno riguardato possibili strumenti attivabili all'interno e a supporto del Modello al fine di contribuire alla riduzione dei costi di trasferimento del denaro. Secondo un MTO potrebbe essere creata **una carta di debito dedicata** al trasferimento del denaro all'interno del Modello stesso. La carta potrebbe a sua volta alimentare, attraverso un sistema di destinazione delle commissioni già sperimentato da diverse istituzioni finanziarie all'interno delle proprie politiche di responsabilità sociale (le cosiddette carte etiche), un fondo di solidarietà o un fondo di garanzia a valere sul Modello stesso.

Infine una serie di interventi hanno riguardato il tema degli operatori coinvolgibili.

Per quanto riguarda il lato italiano sono state suggerite due alternative al partner bancario. La prima ipotesi riguarda la possibilità di **coinvolgere BancoPosta**, sia per il suo grado di penetrazione all'interno della popolazione migrante in Italia, e sia per la maggiore semplicità e accessibilità del proprio portafoglio prodotti che ben si adatterebbe ad una fase iniziale del Modello. Rispetto a questa proposta è da verificare, a nostro avviso la capacità di questo operatore di sostenere, nel medio periodo, la crescita dei bisogni finanziari dei migranti (e profili di bancarizzazione più evoluti) e lo sviluppo di prodotti più complessi a livello transnazionale, anche di natura imprenditoriale. L'ipotesi, da verificare con entrambi gli operatori coinvolti, consentirebbe di avvantaggiarsi di una parte del Modello già precostituita, sulla base della partnership con MoneyGram per la gestione delle rimesse.

Le **Poste senegalesi** possono invece costituire, sul versante del paese ricevente, un partner suggerito come ideale in sostituzione delle banche commerciali. Rimane da verificare l'effettiva capacità di garantire il supporto adeguato per la realizzazione del Modello, in termini di sviluppo di prodotti, di dialogo con le banche italiane e di capacità di dare accesso alle IMF a finanziamenti a medio - lungo termine. Così come è da verificare la possibile sovrapposizione fra sistema postale e IMF sul territorio³⁶.

Tornando al lato italiano del modello, una possibile evoluzione suggerita potrebbe prevedere **la creazione di una società finanziaria** in grado di sostituire il ruolo delle banche italiane. L'ipotesi è quella di una società finanziaria che, sulla base delle nuove opportunità offerte dalla Direttiva Europea sui Servizi di Pagamento, gestisca il trasferimento del denaro e la concessione del credito all'interno del Modello, attraverso una serie di accordi commerciali con le banche italiane, da un lato, e con gli altri partner del Modello, dall'altro. L'ipotesi semplificherebbe il versante italiano, ma escluderebbe la parte di accumulazione del risparmio in Italia e di sviluppo di prodotti di allocazione e gestione del risparmio di tipo transnazionale. La società finanziaria infatti potrebbe soltanto vendere prodotti di investimento o di

³⁶ Nonostante diversi tentativi non è stato però possibile coinvolgere PosteFinance (l'operatore finanziario delle Poste senegalesi) all'interno del processo di consultazione, ma si ritiene comunque utile tenere aperta questa possibilità anche attraverso una verifica delle condizioni di fattibilità di un loro coinvolgimento in una fase successiva.

impiego emessi dalle banche nei due paesi, senza avere il controllo diretto del processo di accumulazione e gestione del risparmio.

Un'ultima sollecitazione ha invece riguardato il ricorso alla **telefonia mobile e ai nuovi strumenti di mobile payment** per il trasferimento del risparmio fra i due paesi. L'ipotesi consentirebbe ampi spazi di riduzione dei costi di invio delle rimesse, utilizzando una tecnologia di fatto già sviluppata e diffusa anche all'interno della popolazione senegalese. Si tratta di una possibilità non esclusa nemmeno dagli MTOs che si sono entrambi dichiarati pronti a ricorrere a questa tecnologia, avendo già di fatto sviluppato le piattaforme tecnologiche necessarie (basti pensare alla possibilità già offerta ai possessori della SIM di Banco Poste di inviare rimesse tramite MoneyGram, ma altre piattaforme con operatori della telefonia mobile sarebbero pronte). Difficile al momento valutare in modo adeguato questa possibilità. Da un lato sarebbe opportuno allargare il campo delle interviste anche alle compagnie di telefonia mobile, dall'altro lato i colloqui sia con gli operatori bancari che con gli MTOs hanno rilevato una certa prudenza rispetto all'introduzione di queste tecnologie in Italia. Il settore è in rapida evoluzione, per cui è difficile fare previsioni attendibili, certamente è emersa la presenza di difficoltà più di tipo politico che tecnico rispetto alle quali non è stato però possibile fare ulteriori approfondimenti.

Sia nella fase di studio che nella fase di verifica e consultazione con gli operatori sono emerse una serie di criticità che sembrano suggerire di scartare questa possibilità in una prima fase di implementazione di un progetto pilota e di rimandarla ad una sua possibile evoluzione, sempre introducibile all'interno del modello ad opera di uno dei soggetti coinvolti (i MTO si sono dichiarati disponibili a percorrere questa strada). In particolare le considerazioni sottostanti riguardano:

- l'introduzione di uno strumento di trasferimento alternativo come il *mobile payment* non modifica la struttura di fondo del modello che può quindi essere sviluppato a prescindere dallo strumento utilizzato per il trasferimento del denaro.
- La normativa senegalese che impedisce alle Istituzioni di Microfinanza di ricevere direttamente le rimesse obbliga comunque l'intermediazione di un operatore specializzato e di una ente finanziario in Senegal autorizzato (banca commerciale o organismo finanziario).
- La letteratura internazionale e le diverse esperienze già in atto dimostrano come lo sviluppo e la diffusione di uno strumento innovativo richiede tempi di *start-up* (dovuti alla diffusione dello strumento nelle comunità immigrate e alla costruzione di una fiducia nell'affidabilità e nella sicurezza del nuovo strumento). In aggiunta si richiedono anche investimenti notevoli in termini di informazione e che difficilmente sono compatibili con la tempistica e con i volumi minimi necessari all'implementazione di una fase pilota operativa all'interno del progetto Fondazioni4Africa.
- Sempre la letteratura internazionale³⁷ individua dieci ostacoli al ricorso e allo sviluppo di strumenti e canali innovativi per le IMF e i soggetti appartenenti alla base della piramide. Si tratta naturalmente di ostacoli individuati a livello internazionali e che quindi vanno declinati all'interno del contesto senegalese, ma certamente molti di essi hanno una valenza più generale valida anche rispetto al contesto di riferimento del Modello:
 - i canali alternativi costituiscono ancora un tema emergente, con poche sperimentazioni e scarsa letteratura
 - i contesti regolatori di riferimento nei diversi paesi appaiono ancora ambigui o restrittivi per garantirne un'adeguata diffusione e sperimentazione;
 - indagini empiriche hanno dimostrato che i clienti appartenenti alla base della piramide (categoria a cui per diversi motivi possono essere assimilati anche i migranti) sono inizialmente molto riluttanti ad adottare nuovi canali tecnologici;
 - le infrastrutture tecnologiche sono ancora deboli e con deficit importanti in termini di sicurezza nelle transazioni;
 - l'introduzione di nuove tecnologie e strumenti richiede un investimento significativo in termini di risorse umane e formazione per gli operatori che intendono introdurli;

³⁷ "Accelerating Financial Inclusion through Innovative Channels. 10 obstacles for MFIs Launching Alternative Channels and What Can Be Done About Them" in InSight, Accion International, n. 27 December 2009

- va comunque risolta la debolezza delle IMF in termini di capacità di dialogo con soggetti terzi (banche, operato ridi telefonia mobile ecc.);
 - molti canali innovativi comportano costi elevati e tempi lunghi di implementazione, i progetti pilota rimangono relegati a dimensioni troppo piccole per consentire il recupero degli investimenti e soprattutto per individuare in modo corretto le variabili di successo o di insuccesso e agire di conseguenza;
 - le IMF che non sono banche (o non hanno istituti finanziari) hanno maggiori limiti di operatività in termini di canali attivabili, venendo così a mancare alcuni degli ingredienti necessari per il successo dei nuovi strumenti;
 - vanno assicurati volumi adeguati
 - emerge una generale resistenza da parte delle IMF verso l'introduzione di canali innovativi dovuta ad una necessità percepita come prioritaria di consolidarsi e rafforzarsi sul mercato prima di avviare nuove sperimentazioni.
- In Italia lo strumento del trasferimento delle rimesse tramite telefono cellulare (*mobile payment*) allo stato attuale non riscuote particolare interesse per nessuno degli operatori che sono stati consultati (nonostante siano già state predisposte le piattaforme tecnologiche necessarie da parte dei gestori della telefonia):
- dal lato dei MTOs l'introduzione di questo strumento comporterebbe un elemento di concorrenza significativo rispetto ai meccanismi tradizionali che si basano su una distribuzione capillare tramite agenzie. Le agenzie verrebbero ridursi i volumi e quindi i margini, mettendo in discussione un modello di business ormai rodato e ancora conveniente per gli operatori. Se quindi esiste un reale interesse a sviluppare questo strumento, i tempi non appaiono ancora abbastanza maturi anche dal lato dei MTOs;
 - le banche italiane non sembrano particolarmente interessate allo strumento, restando in una posizione di sostanziale attesa, senza particolari investimenti in questo campo. Rispetto alle funzionalità che la tecnologia consente il trasferimento delle rimesse rappresenta inoltre ancora un'opzione comunque secondaria. Nessuna fra le banche intervistate ha mostrato interesse verso questa possibilità.
- Unica esperienza in Italia in questo campo è quella avviata da BancoPosta il cui coinvolgimento però solleva problemi di concorrenza rispetto al settore bancario italiano, mentre per quanto riguarda il lato senegalese, le sperimentazioni principali in corso riguardano l'operatore postale.

Sulla base di queste considerazioni l'ipotesi di un approfondimento sul *mobile payment* non appare allo stato attuale percorribile in considerazione nella fase pilota del "modello". C'è la consapevolezza che il mercato dell'innovazione tecnologica per i trasferimenti del denaro è in rapida evoluzione, è ciò richiederà certamente un'attenzione continua nella fase di implementazione del modello, assicurando che questa opzione possa successivamente essere accolta.

5. OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Complessivamente il processo di consultazione si è rilevato per numero e rappresentatività dei soggetti coinvolti molto ampio e approfondito, più di quanto inizialmente preventivato. In questo senso si è cercato di mantenere un approccio aperto alle opportunità e ai suggerimenti emersi di volta in volta all'interno del processo stesso, andando a sondare ipotesi diverse. Il dato costituisce una conferma del generale interesse verso il progetto e di una effettiva apertura da parte degli operatori nei confronti di nuovi canali e strumenti per raggiungere il segmento di clientela immigrata e per ampliare le opportunità di valorizzazione delle loro risorse. La novità del Modello e del suo approccio e la presenza delle 4 Fondazioni Bancarie sono stati fattori che hanno contribuito ad alimentare l'interesse degli operatori e aspettative circa la sua realizzazione, in una fase esecutiva sperimentale. In pochi casi non è stato possibile realizzare gli incontri previsti, coinvolgere i soggetti individuati, non consentendo di verificare alcune

ipotesi di lavoro che avrebbero potuto offrire nuovi scenari (ci riferiamo qui in particolare agli operatori postali di entrambi i paesi, a SACE e al sistema del Credito Cooperativo italiano), probabilmente più per motivi di tempi di risposta necessari a strutture complesse e meno abituate ad interloquire con progetti di questo tipo che ad un effettiva mancanza di interesse. Allo stesso modo, trattandosi di un processo necessariamente circoscritto ad una rosa di soggetti individuati sulla base di alcuni criteri predeterminati, non si esclude che altri operatori potessero presentare caratteristiche compatibili ad un coinvolgimento nel Modello. Rimane comunque aperta la possibilità che nei prossimi mesi e all'interno dell'evolversi delle attività del Progetto, possano essere verificate e approfondite le condizioni di fattibilità con altri operatori o istituzioni individuate sulla base di specifiche ipotesi di percorso o di richieste dei partner del progetto o delle Fondazioni.

Ai fini della verifica di fattibilità del Modello, il processo di consultazione si è rilevato particolarmente ricco e approfondito. Numerosi sono gli spunti emersi rispetto alle componenti direttamente o indirettamente coinvolte nel Modello, e numerose indicazioni hanno dato un contributo al tema della valorizzazione delle rimesse e al rafforzamento delle IMF.

Nell'ipotesi di una fase pilota sperimentale del Modello, il tema della selezione degli interlocutori e del coinvolgimento e informazione della diaspora costituiscono due punti strategici emersi come rilevanti sotto diversi punti di vista. Circa la selezione degli operatori sono molteplici gli aspetti che si intrecciano e si sovrappongono, creando elementi di problematicità oltre che di potenzialità. Le interviste hanno evidenziato una maggiore debolezza sul lato senegalese, dove il rapporto ancora molto fragile fra banche commerciali e IMF e un atteggiamento di maggiore chiusura da parte delle prime costituiscono fattori che richiederanno una particolare attenzione. Il lavoro sul campo ha comunque permesso di individuare possibili soluzioni alternative, mentre non si esclude che all'interno di una fase esecutiva venga dedicata un'attività specifica per individuare e verificare la disponibilità di nuovi interlocutori sulla base di precisi scenari.

Allo stesso modo il coinvolgimento dei migranti e delle associazioni, un adeguato lavoro di informazione, di educazione finanziaria e di accompagnamento circa il Modello e i suoi sviluppi/potenzialità non solo in una fase iniziale, ma in un'ottica di medio termine, costituiscono linee di intervento e bisogni chiari rispetto ai quali tutti i soggetti coinvolti hanno richiamato l'attenzione al fine di contribuire alla costruzione di rapporti fiduciari duraturi.

Rafforzare il ruolo del sistema finanziario e in particolare delle IMF per generare sviluppo locale attraverso le risorse della diaspora significa infatti attivare un processo virtuoso che necessita certamente di strumenti adeguati e di operatori disponibili, ma che può svilupparsi solo all'interno di un contesto favorevole, dove la fiducia costituisce un ingrediente necessario e indispensabile. Si tratta cioè di un processo che non può essere interamente delegato alla sola creazione e definizione di partnership fra operatori, ma che deve inserirsi all'interno di un coinvolgimento più ampio a livello istituzionale, normativo e di pianificazione di politiche di sviluppo e di cooperazione di entrambi i paesi. Anche questo aspetto costituisce una sfida importante per lo sviluppo del Modello che richiederà un approccio specifico, includendo il coinvolgimento e la responsabilizzazione delle istituzioni, su un orizzonte di sviluppo temporale adeguato e all'interno del quale le Fondazioni potranno giocare un ruolo di stimolo e incentivo. Certamente la realizzazione di un progetto pilota presenta un livello di complessità e di costi di implementazione non trascurabili che richiedono da un lato la ricerca di soluzioni di sistema che permettano il raggiungimento di adeguate economie di scala e dall'altro la necessità, da parte degli operatori coinvolti, di mettersi all'interno di una prospettiva di sviluppo a medio - lungo termine, mediando con la prospettiva a breve tipicamente imposta dalle dinamiche di mercato contingenti. Altrettanto necessario sarà la previsione, all'interno di una fase di implementazione del modello pilota, di momenti frequenti e periodici di valutazione dei processi in atto che ne consentano una rielaborazione e se necessario una sospensione temporanea al fine di permettere a tutti i soggetti coinvolti di procedere in modo adeguato alle rispettive risorse e potenzialità.

Un punto di debolezza che potremmo definire di tipo strutturale del Modello è legato al non essere in grado di estendere il processo di inclusione finanziaria ai migranti privi di permesso di soggiorno/presenza in Italia. Si tratta di un tema complesso, sollecitato da una delle istituzioni senegalesi intervistate, a cui diversi paesi ricettori di grandi flussi migratori hanno dato soluzioni diverse per favorire non solo l'emersione di flussi di denaro altrimenti sommersi, ma anche per combattere, attraverso l'inclusione finanziaria, fenomeni di sfruttamento e di abusi nei confronti dei migranti irregolari (si pensi alla Spagna o

agli Stati Uniti che hanno deliberatamente abbassato la soglia normativa di accesso alle banche, prevedendo forme di identificazione alternative e diverse dal permesso di soggiorno). Certamente il tema è particolarmente importante e delicato, anche nell'ottica di valorizzare le risorse per lo sviluppo e di ridurre la vulnerabilità delle famiglie destinatarie. Il contributo del Progetto Fondazioni4Africa in questa direzione potrebbe essere quello di sviluppare una metodologia ad hoc al fine di stimare il volume dei flussi di rimesse cosiddetti informali verso il Senegal, una parte dei quali è alimentata da situazioni irregolari, contribuendo così ad una maggiore conoscenza di un fenomeno ancora poco noto, e al dibattito sul tema.

Il processo di consultazione ha consentito di sondare non solo l'interesse generico degli operatori verso il Modello, ma anche la loro disponibilità a proseguire in una ipotetica fase operativa, attraverso lo sviluppo di una sperimentazione Pilota. Suddividendo il Modello per aree di intermediazione, ossia per tipologia di operatori coinvolti in ciascuna fase del processo di canalizzazione e valorizzazione delle rimesse, è possibile fornire un quadro delle disponibilità emerse all'interno del processo di consultazione (*Tavola 4*). Ciascun operatore ha mostrato particolari specificità che sono state illustrate nell'analisi del processo di consultazione.

<i>Tavola 4 - Sintesi disponibilità emerse dal processo di consultazione per aree di intermediazione</i>	
Migranti e Associazioni	Interessamento da parte delle Associazioni e Federazioni senegalesi a carattere nazionale consultate nel primo anno di ricerca sul Modello ³⁸
Banca commerciale Italia	▪ quattro Gruppi Bancari di grandi dimensioni ▪ due Banche di medie dimensioni
IMF Italia	Una IMF italiana a carattere nazionale
Money Transfer Operator	I primi due player a livello nazionale e internazionale
Banca commerciale Senegal	▪ una banca di medie dimensioni (con una vocazione più territoriale) ▪ una banca di emanazione di una rete di IMF ▪ una terza banca di grandi dimensioni (con riserva)
IMF Senegal	Oltre alle due reti di IMF coinvolte nel progetto si sono dichiarate disponibili le prime due reti di IMF a carattere nazionale
Istituzioni	▪ <i>Associazione Bancaria Italiana</i> ▪ <i>Associazione Bancaria Senegalese</i> ▪ <i>Ministère des PME, de la Microfinance et de l'Entrepreneuriat Féminin</i>

La Tavola fornisce un quadro di sintesi dei risultati del processo di consultazione e della rilevanza (e affidabilità) degli operatori che hanno dichiarato una disponibilità a proseguire nel Progetto. Naturalmente in questa fase non è possibile avere garanzie che la fase di studio e verifica della fattibilità porti ad un effettivo impegno degli operatori, poiché molte variabili da verificare non rientravano fra gli obiettivi del processo e sono da demandare ad una successiva fase attuativa (dalla realizzazione di un *business plan*, alla discussione del progetto all'interno degli organi decisionali dei singoli operatori). Anche se in un caso il processo di consultazione ha già permesso di coinvolgere e ottenere l'interesse a proseguire da parte di una pluralità di uffici della struttura bancaria direttamente o indirettamente coinvolti dal Modello.

Per dare seguito al processo appare necessario, a nostro avviso, ipotizzare alcuni possibili scenari futuri. Il primo passo che appare indispensabile è un confronto con le Fondazioni bancarie al fine di verificare, alla luce dei risultati ottenuti e dei possibili scenari di realizzazione del Modello (illustrati nel capitolo seguente), la disponibilità e l'opportunità ad entrare in una fase attuativa del progetto. Nell'ipotesi in cui si scelga questa opzione i passi da compiere più opportuni sulla base dello stato dell'arte appaiono essere:

- l'identificazione di un possibile scenario di implementazione del Modello. Il capitolo 6 illustra sinteticamente gli scenari possibili di implementazione;
- la definizione di criteri per la selezione degli operatori. Data la disponibilità di più operatori per ciascun segmento di intermediazione del Modello appare necessario identificare i criteri che consentano di selezionarli rispetto allo specifico scenario di implementazione, così come rispetto a

³⁸ Una lista delle Associazioni e Federazioni di migranti senegalesi coinvolte è contenuto nel Paper "Bisogni finanziari dei migranti senegalesi in Italia e possibilità di canalizzazione delle rimesse verso le Mutuelles in Senegal" di A.Ferro, www.cespi.it

valutazioni interne a Fondazioni4Africa (gli scenari possibili di implementazione del Modello forniscono alcune ipotesi di percorso);

- la selezione degli operatori, sia attraverso l'applicazione dei criteri agli intermediari che hanno dichiarato la loro disponibilità all'interno del processo di consultazione e sia ipotizzando una ricerca mirata laddove lo scenario di implementazione scelto o i criteri di selezione richiedano la necessità di verificare la disponibilità di nuovi operatori;
- la creazione di un tavolo di lavoro con gli operatori selezionati;
- la realizzazione di un *business plan* dello scenario di implementazione scelto al fine di verificarne l'effettiva sostenibilità economica, passo propedeutico per avviare una fase più operativa;
- la firma di un *memorandum of understanding* fra gli operatori coinvolti che li impegni alla realizzazione della fase pilota e definisca una serie di obblighi nei confronti delle controparti.

A questo fine proponiamo, di seguito, alcuni scenari per la realizzazione del Modello sulla base del coinvolgimento degli operatori che si sono dichiarati disponibili e delle principali osservazioni emerse. Nell'ipotesi in cui si scelga di non proseguire nella realizzazione di un Progetto Pilota, appare a nostro avviso necessario non disperdere l'importante patrimonio creato attraverso l'intero processo di ricerca di coinvolgimento degli *stakeholders* nei due anni di attività. Il Progetto Fondazioni4Africa ha contribuito a diffondere e a creare una cultura di attenzione ai bisogni finanziari transnazionali dei migranti e al ruolo delle IMF nell'allocazione e nella valorizzazione delle risorse della diaspora. In questa direzione l'impegno delle Fondazioni bancarie potrebbe continuare in questa direzione indirizzandosi verso la creazione delle condizioni a sostegno della realizzazione di modelli di questo tipo, da percorsi di alfabetizzazione bancaria per i migranti, alla creazione di agenzie sul territorio per l'indirizzo e l'accompagnamento dei migranti che vogliono investire nel proprio paese, a iniziative che incentivino lo sviluppo di prodotti finanziari transnazionali, fino alla creazione di un fondo di garanzia per la realizzazione di prodotti di credito o di microcredito presso le IMF senegalesi.

6. SCENARI POSSIBILI DI IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO

Sulla base delle principali indicazioni e dei risultati emersi dal processo di consultazione è stato possibile delineare alcuni scenari e ipotesi per l'implementazione e sperimentazione del Modello, tenendo conto del coinvolgimento dei diversi operatori e del possibile ruolo delle 4 Fondazioni.

Al fine di garantire una maggiore leggibilità e semplicità di esposizione, proponiamo l'analisi degli scenari possibili attraverso una lettura dei tre livelli di intermediazione previsti dal Modello: il lato italiano, il lato senegalese e il ruolo di collegamento rappresentato dal trasferimento delle rimesse. Si tratta di un esercizio teorico che non deve trarre in inganno circa la possibilità che il Modello possa essere implementato per "moduli" in tempi diversi, sviluppando ciascun livello in modo separato. La complessità del Modello deriva infatti dalla sua integrità e dalla complementarietà delle parti e degli interessi coinvolti richieste dalle sue stesse finalità: la canalizzazione e valorizzazione del risparmio dei migranti, una riduzione dei costi di trasferimento, l'offerta di strumenti finanziari adeguati e il rafforzamento delle IMF e della capacità di accesso a fonti di finanziamento a medio - lungo termine a condizioni più economiche. Certamente il Modello consente spazi di gradualità e per alcuni aspetti anche di modularità (si pensi all'inserimento di una struttura di Microfinanza italiana), ma alterare l'integrità della struttura delle partnership e dei flussi (e degli interessi) dall'inizio significherebbe ipotecare le sue possibilità di sviluppo futuro e di raggiungimento degli obiettivi prefissati, generando insoddisfazione e sfiducia nei migranti, principali attori del processo di allocazione del risparmio che si vedrebbero nuovamente negare strumenti e canali finanziari adeguati ai propri bisogni.

Sulla base dei diversi scenari delineati per ciascun livello di intermediazione e delle criticità e opportunità emerse è stato infine possibile ipotizzare una ipotesi di scenario complessivo che costituisce una prima ipotesi di lavoro per verificare la fattibilità dello sviluppo di una successiva fase pilota.

L'analisi degli scenari parte da una prima considerazione introduttiva di contesto. Da un punto di vista istituzionale, infatti, l'interesse mostrato da parte delle istituzioni senegalesi e da quelle italiane consultate indica l'esistenza di uno spazio per proporre un progetto pilota inserito all'interno di un contesto di sistema condiviso a livello istituzionale. In questa direzione, se si decidesse di proseguire in questa direzione, appare necessario e opportuno un coinvolgimento diretto del Ministero degli Affari Esteri italiano e a questo proposito la Direzione Generale Africa, la Direzione Generale per la Cooperazione Economica e Finanziaria e anche la Direzione Generale Cooperazione allo Sviluppo costituiscono possibili interlocutori adeguati.

6.1 Il lato italiano

Rispetto al lato italiano gli scenari ipotizzabili sono tre:

- a. **Il coinvolgimento di una banca italiana** costituisce certamente l'ipotesi più semplice e percorribile sulla base delle informazioni sin qui disponibili e soprattutto sulla base delle numerose espressioni di interesse ricevute. L'ipotesi di un coinvolgimento contestuale di più banche sul territorio italiano, sarebbe auspicabile da un punto di vista teorico, nell'ottica di inserire all'interno di una struttura definita più operatori che operino in concorrenza, ampliando la capillarità e la capacità di offerta e offrendo al sistema bancario un sostegno di sistema. Da un punto di vista pratico l'ipotesi mostra però alcune problematicità che richiederebbero una successiva verifica e approfondimento. Alcuni dubbi potrebbero essere sollevati in termini di normativa antitrust³⁹, così come le normali conflittualità fra operatori potrebbero andare a danno del Modello stesso e il rapporto con le controparti senegalesi potrebbe creare, nel tempo, situazioni di *moral hazard*, senza adeguati strumenti di monitoraggio e trasparenza. L'ipotesi richiama la proposta suggerita dall'Associazione Bancaria Italiana della costruzione di una struttura di riferimento da offrire a tutte le banche italiane. La proposta ha sollevato alcune perplessità da parte delle banche a cui è stata sottoposta in fase di consultazione, scontrandosi con l'esigenza di garantire flussi e margini adeguati ad un ritorno economico dell'investimento nel medio termine. Un coinvolgimento di questo tipo dell'ABI accrescerebbe certamente la complessità e i tempi di realizzazione, ma allo stesso modo costituirebbe una soluzione di sistema (con importanti implicazioni in termini di riduzione dei costi per gli operatori e di possibilità di replicabilità del modello su altri paesi), all'interno del quale le 4 Fondazioni potrebbero costituire un valido supporto ad una proposta di questo tipo in sede ABI.

Nel caso non si volesse procedere con la proposta di ABI di costruire un quadro di riferimento comune nell'ambito del quale sollecitare l'interesse e l'operatività delle banche, si pone un problema di scelta di una banca fra quelle che si sono dichiarate disponibili ad avviare un progetto pilota. Diversi sono gli elementi emersi nel processo di consultazione che possono fornire criteri utili per l'individuazione e la scelta dell'intermediario ottimale.

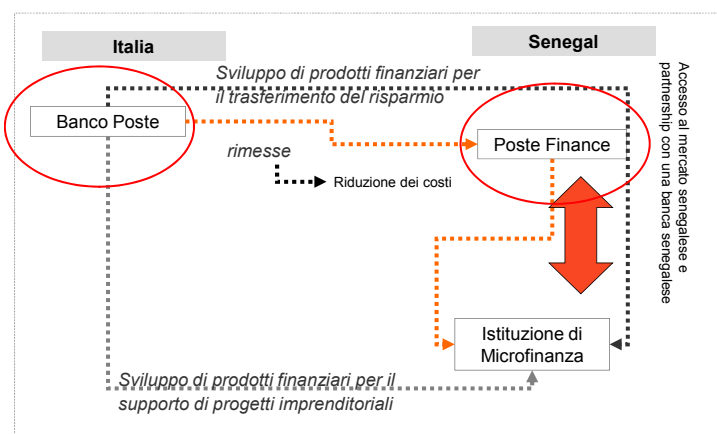
- b. **Il coinvolgimento di BancoPosta.** Il coinvolgimento di questo operatore, se da un lato dà accesso ad una capillarità molto diffusa su tutto il territorio nazionale e una maggiore facilità di accesso da parte dei migranti, dall'altro esclude a priori il coinvolgimento di qualsiasi altra banca italiana, data la forte competitività esistente. Un secondo aspetto di criticità riguarda la partnership con il MTO che deve essere oggetto di specifica verifica. Rimangono poi alcune incertezze riguardo la capacità di realizzare prodotti finanziari complessi anche di tipo transnazionale. Uno scenario possibile potrebbe prevedere la realizzazione del Modello esclusivamente con i due operatori postali (quello italiano e quello senegalese, come banche di riferimento in entrambi i paesi, escludendo così il MTO⁴⁰ - Grafico 4), ipotesi che vincolerebbe molto la struttura del modello e che non è stato possibile verificare rispetto a nessuno dei due soggetti durante il processo di consultazione.

³⁹ La possibile problematicità legata a questo punto è stata specificatamente sollevata all'interno di alcuni degli incontri di consultazione. Secondo il parere di un operatore, in particolare, non sembrerebbero esserci gli estremi per ravvisare un problema di questo tipo, in quanto il Modello si configura come un accordo che porta elementi migliorativi e di riduzione dei costi per il mercato.

⁴⁰ Le rimesse potrebbero essere gestite sia tramite lo strumento sviluppato dall'Unione dei Servizi Postali a livello internazionale, sia tramite i canali innovativi sviluppati da Banco Poste in Italia: carte ricaricabili e mobile payment e sia tramite conti postali "gemelli".

Grafico 4

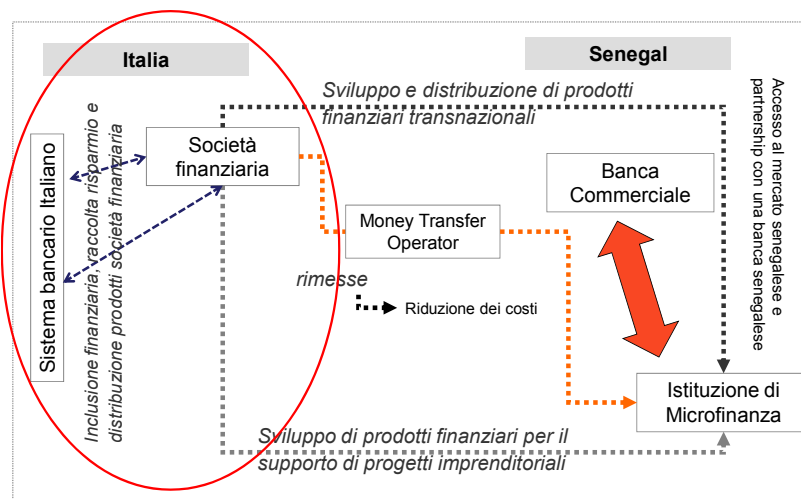
Scenari: coinvolgimento dei due operatori postali



- c. **La creazione di una società finanziaria** ad hoc che offra una serie di prodotti (mutui, credito al consumo, assicurazioni) e le partnership con il MTO e le banche italiane. Lo scenario (*Grafico 5*), se da un lato consente una maggiore flessibilità perché lascia aperto un ventaglio più ampio di partnership possibili, dall'altro pone il problema della creazione del veicolo giuridico in Italia e della sua gestione (governance e titolarità). In questo senso potrebbe essere ravvisabile, pur se con diverse problematicità, un ruolo delle Fondazioni Bancarie per la creazione della società finanziaria. Gli aspetti legali e normativi legati a questa ipotesi richiedono, a nostro avviso, un ulteriore approfondimento per verificarne fattibilità e implicazioni.

Grafico 5

Scenari: creazione di una società finanziaria



6.2 Il trasferimento della rimessa tramite un money transfer operator

Dal lato del MTO la piena disponibilità a proseguire l'approfondimento del Modello verso una fase operativa espressa dai due principali operatori a livello nazionale e internazionale, pone solo un problema di scelta di quello ritenuto più adeguato rispetto alle opportunità di sviluppo del Modello e di collegamento con gli altri intermediari coinvolti.

Se da un lato un primo operatore mostra di avere già esperienza rispetto al rapporto con le banche italiane nell'offerta di un servizio di trasferimento delle rimesse e rispetto al rapporto con IMF senegalesi,

dall'altro pone alcune condizioni rispetto al tema dell'esclusività e della ricerca di soluzioni che consentano tariffe agevolate all'interno del Modello.

Il secondo operatore, da questo punto di vista ha mostrato maggiore disponibilità (con soluzioni tecniche già pronte per una riduzione dei costi di invio per chi opera all'interno del Modello) e, proprio perché incentivato ad entrare in segmenti di mercato nuovi, evidenzia un atteggiamento molto proattivo, dichiarandosi pronto sin da subito ad implementarlo. D'altro canto, la sua principale debolezza rispetto ad un coinvolgimento nel modello risiede nella necessità di una verifica al suo interno, rispetto alla casa madre, circa la possibilità di realizzare partnership con il settore bancario, di cui non ha esperienza.

6.3 Il lato senegalese

Il lato senegalese abbiamo visto essere il più complesso e delicato, sia perché prevede il coinvolgimento di due tipologie di operatori, con possibili sfere di competitività, e sia perché gli obiettivi stessi di sostegno alle IMF e di accesso ai mercati finanziari impongono volumi e dimensioni adeguate.

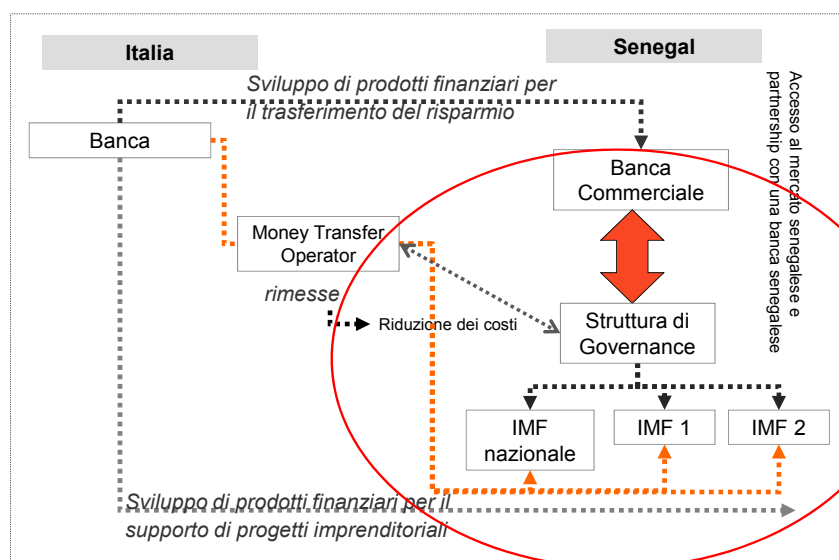
Dal lato delle **IMF** il coinvolgimento di una rete di dimensioni nazionali appare, anche alla luce delle principali conclusioni del processo di consultazione, come una delle condizioni necessarie per un'implementazione del Modello. Questo per garantire un'adeguata copertura territoriale, volumi adeguati e soprattutto forza contrattuale e capacità per inserirsi all'interno di un Modello transnazionale complesso. Certamente la compresenza di entrambe le reti nazionali coinvolte nella consultazione è difficilmente realizzabile data la naturale competizione e sovrapposizione esistente sul territorio senegalese. Il coinvolgimento di una rete nazionale non sembra necessariamente escludere la partecipazione delle due reti di IMF partner del Progetto. Fermo restando l'obiettivo iniziale di un loro coinvolgimento e rafforzamento, esistono importanti opportunità all'interno di una partnership allargata fra IMF che dovrà essere opportunamente definita e regolamentata per ridurre eventuali sovrapposizioni ed evitare uno "schiacciamento" delle più piccole a vantaggio delle più grandi.

La scelta della rete nazionale da coinvolgere potrà quindi essere fatta in funzione delle relazioni già esistenti, della disponibilità a collaborare, dei possibili punti di conflittualità con le reti che fanno parte del Progetto Fondazioni4Africa e dei possibili scenari relativi all'intermediario bancario senegalese da coinvolgere.

Il livello di dettaglio e la struttura della partnership realizzabile fra IMF lascia aperte varie soluzioni. L'ipotesi della **costituzione di una struttura di governance fra le IMF aderenti** al Modello potrebbe venire incontro a questa esigenza, definendo un contesto normativo di riferimento fra le parti che fissi regole comuni e certe nei rapporti, con indubbi vantaggi in termini di rappresentatività all'esterno (nei confronti delle altre controparti del Modello) e maggiori opportunità di ottenere significativi vantaggi economici (in termini ad esempio di tassi di finanziamento inferiori) difficilmente raggiungibili singolarmente. Allo stesso modo, la creazione di una struttura di questo tipo potrebbe consentire e favorire il passaggio di tecnologie e know how e la realizzazione di un'effettiva partnership di sostegno alle IMF più piccole, favorendo un processo di rafforzamento e creando una base per ulteriori processi di crescita e sviluppo del settore della microfinanza senegalese. Anche processi aggregativi fra le IMF, se ritenuti opportuni dalle parti, potrebbero trovare in questa struttura un terreno di sperimentazione e di gradualità adeguato sotto diversi punti di vista.

Grafico 6

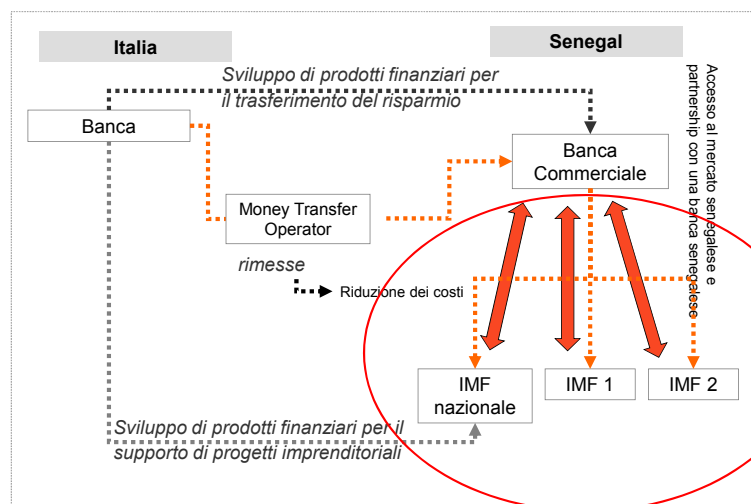
Scenari: creazione struttura di Governance fra IMF



Lo scenario alternativo di un accesso al Modello da parte delle singole reti di IMF in modo autonomo (*Grafico 7*), esporrebbe le reti di minori dimensioni al rischio di subire condizioni meno competitive rispetto a quelle di dimensione maggiori, questo anche nell'ipotesi che la struttura del Modello fissi condizioni standard. Appare infatti poco verosimile e inefficiente, per la sostenibilità stessa del Modello, prevedere meccanismi che alterino la libera valutazione delle parti del rischio di controparte e quindi dei costi di accesso delle IMF al mercato dei capitali.

Grafico 7

Scenari: adesione autonoma delle IMF

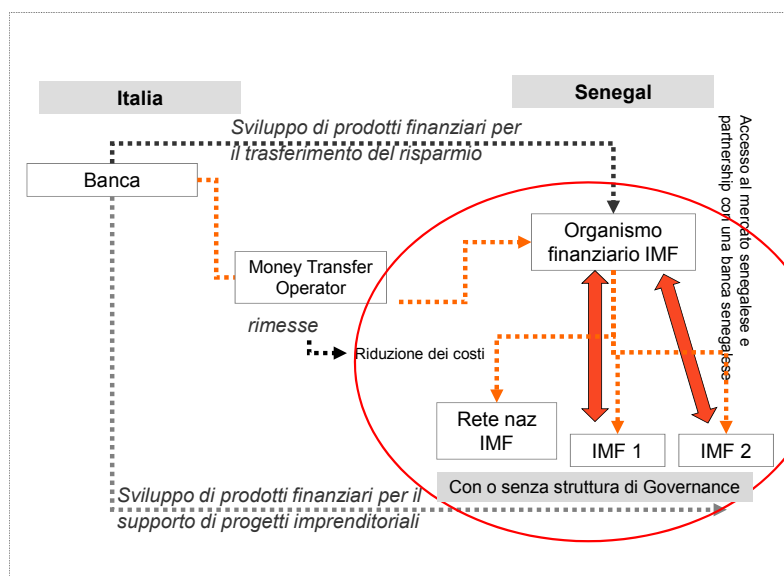


Per quanto riguarda infine le **banche commerciali senegalesi**, la ricerca sul campo in Senegal, ci ha permesso di individuare due istituti bancari che hanno dimostrato un chiaro interesse al Modello e un terzo che ha mostrato un interesse con riserva. Le prime due banche intrattengono rapporti con le IMF ed hanno quindi familiarità con esse, esprimendo una *vocazione* che guarda al processo di inclusione finanziaria delle fasce più deboli.

Una delle due ha la specificità di essere l'organismo finanziario creato appositamente per sostenere una rete di IMF. In questo caso l'organismo finanziario non corrisponde a una "banca tradizionale", avendo solo un'agenzia sul territorio, ma rappresenta lo strumento finanziario che permette a CMS di rafforzarsi,

gestire autonomamente i trasferimenti di denaro e avere accesso ai mercati finanziari. La disponibilità a interfacciarsi all'interno del Modello è legata alla ragion d'essere della banca stessa, ossia di essere funzionale alle esigenze dell'IMF. Si potrebbe pertanto ipotizzare lo sviluppo del Modello dove l'istituzione finanziaria di emanazione delle IMF sostituisca la banca commerciale senegalese (*Grafico 8*). La creazione di una struttura di Governance fra IMF, sempre valida anche in questo caso, appare qui semplificata dall'esistenza di una struttura di servizi comuni. L'ipotesi, se da un lato risolve le criticità legate alle debolezze delle banche commerciali senegalesi e a possibili spazi di conflittualità fra banche e IMF, dall'altro lato pone il problema di verificare l'effettiva capacità dell'organismo finanziario di svolgere il ruolo della banca commerciale all'interno del Modello. Questo dipende sia dalla capacità di relazione e dialogo con le banche italiane e di sviluppo di prodotti adeguati, che dalla capacità e ampiezza dell'accesso ai mercati finanziari e quindi di finanziamento delle IMF e di gestione dei flussi e dei rischi generati dal Modello.

Grafico 8 – Coinvolgimento di una rete di IMF con un organismo finanziario



Il secondo caso è rappresentato da una banca che tutt'ora intrattiene rapporti con alcune IMF (come ad esempio alcune reti di *mutuelles* – l'UFM⁴¹ – che partecipano al progetto F4A). L'interesse espresso a mantenere i rapporti e rafforzare la capacità di finanziamento della banca verso le IMF e a sviluppare una relazione con una controparte in Italia si somma ad una maggiore vocazione territoriale e a precedenti esperienze di tentativi di sviluppo di prodotti di impiego del risparmio dei migranti. In questo caso, il Modello si realizzerebbe secondo lo schema iniziale. La vocazione solidaristica e territoriale della banca potrebbe rappresentare un fattore di incentivo ad una collaborazione verso un'estensione della propria operatività attraverso le IMF e lo sviluppo di prodotti adeguati per una inclusione finanziaria dei familiari dei migranti e una valorizzazione del risparmio dei migranti stessi.

Una terza banca, che intrattiene già relazioni con banche italiane⁴², ha espresso un timido interesse verso il Modello. L'ipotesi di un suo coinvolgimento può essere comunque presa in considerazione, pur se soggetta ad ulteriori verifiche ad un livello decisionale superiore. Allo stesso tempo, il recente accordo di collaborazione fra la rete UMF una nuova banca di dimensioni nazionali, sembra mostrare un interesse verso il sostegno del settore della microfinanza senegalese anche da parte di questa banca, seppur non sia stato possibile includerla nel processo di consultazione. Si tratterebbe di una banca che non ha accordi in essere con alcuna delle banche italiane consultate. Entrambe queste opportunità lasciano aperti possibili scenari alternativi che, se ritenuto opportuno, potranno essere ulteriormente vagliati nel percorso di sperimentazione.

⁴¹ Union Financière Mutualiste, Istituzione di Microfinanza emergente, accompagnata dalla ONG CISV e partner del Progetto Fondazioni4Africa

⁴² Esistono accordi specifici con il Gruppo Unicredit e il Gruppo UBI.

6.4 Proposta di uno scenario per l'implementazione del Modello⁴³

Lo scenario affronta in modo specifico e offre una soluzione ad una delle principali criticità emerse, legata all'opportunità e alla necessità di selezionare un operatore sulla base di criteri di mercato, evitando il rischio di generare, attraverso una scelta ex-ante, un vantaggio competitivo a danno di altri. Tale criticità appare particolarmente rilevante rispetto al contesto italiano.

Scartata la possibilità di creare una società finanziaria *ad hoc* che fornisca prodotti e servizi finanziari (esclusa la raccolta del risparmio) all'interno del modello (scenario c – lato italiano), rapportandosi all'intero sistema bancario italiano, l'ipotesi più praticabile appare quella di attribuire alle Fondazioni il ruolo di sostegno esterno al sistema bancario, creando la struttura del Modello e lasciando le banche italiane libere di interagire in regime di concorrenza al suo interno (tale ipotesi riprende la proposta avanzata durante il colloquio in sede ABI – Grafico 9).

Secondo questa ipotesi, lo scenario di lavoro di implementazione del Modello si concentrerebbe sul lato senegalese (identificazione dell'IMF e della banca commerciale) e sulla selezione del MTO di riferimento (selezione che può avvenire sulla base di criteri puramente economici in termini di migliori condizioni di accesso al modello offerte). A queste attività si affiancherebbe un lavoro di supporto nella costruzione della struttura contrattuale alla base del modello e l'eventuale creazione, se ritenuto opportuno, di una struttura di Governance fra IMF aderenti in grado di riunirle e rappresentarle sotto un'unica entità rappresentativa. Da questo punto di vista non sembrano esserci elementi di preclusione alla partecipazione delle IMF partner del progetto a fianco di una rete di IMF a carattere nazionale. La creazione di una struttura leggera di governance potrebbe essere uno strumento adeguato per rafforzarle e dar loro un'adeguata rappresentatività oltre che importanti vantaggi economici. Infine il Progetto 4Fondazioni potrebbe svolgere un'attività di supporto nella creazione delle reti istituzionali a sostegno del modello e nel lavoro di diffusione e sensibilizzazione presso le associazioni di migranti in Italia e tra le famiglie in Senegal.

Rispetto alla selezione della banca commerciale senegalese, fermo restando la disponibilità dell'Associazione Bancaria Senegalese di sondare l'interesse delle banche aderenti e quella del CeSPI a verificare la disponibilità di altre banche eventualmente suggerite dai partner, attualmente il problema della selezione è limitato alla scelta fra una banca commerciale a tutti gli effetti, e un istituto finanziario di emanazione di una rete di IMF che si configura come banca di servizi sul modello italiano di ICCREA Holding.

Uno scenario possibile potrebbe prevedere il sostegno al sistema della microfinanza senegalese in quanto tale, escludendo il sistema bancario tradizionale e inserendo nel modello l'IMF nazionale (insieme alle due reti partner del progetto) e ricorrendo al suo istituto finanziario come banca di riferimento. La soluzione consentirebbe inoltre di risolvere le criticità potenziali relative al rapporto banca commerciale-Istituzione di Microfinanza emerse nella fase di consultazione.

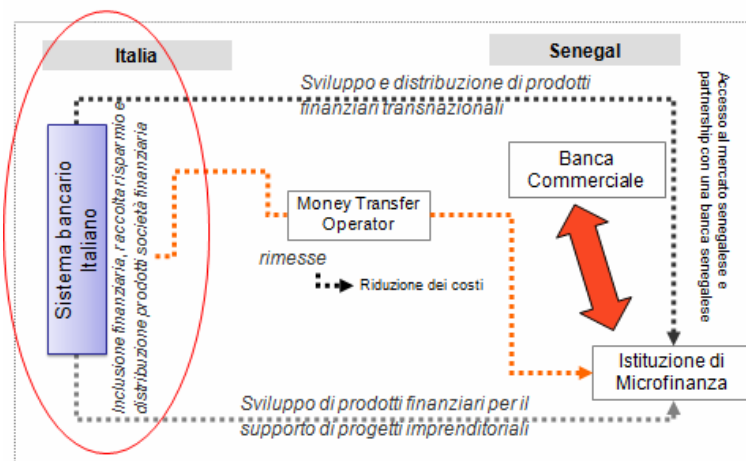
Va verificata in questo caso l'effettiva capacità dell'organismo finanziario di operare a pieno titolo all'interno del modello portando i benefici previsti e di dialogare con le banche italiane. In ogni caso l'individuazione dello scenario migliore e dell'operatore sul lato senegalese, dato il suo ruolo cruciale all'interno del modello, potrà prevedere una fase di ulteriore verifica della disponibilità di altri operatori del paese africano e di eventuali ipotesi da esaminare, prevedendo una missione di approfondimento fra le prime attività del III anno di progetto.

Definita la struttura del Modello sarà possibile proporlo al sistema bancario italiano perché ciascuna banca interessata possa entrarvi, negoziando le condizioni e sviluppando i prodotti bancari ritenuti più adeguati. In questo modo il ruolo del progetto Fondazioni4Africa si limiterebbe a quello di facilitatore a livello di sistema, senza in nessun modo entrare nella definizione dei prodotti o a vantaggio dell'uno o dell'altro operatore bancario.

⁴³ Lo scenario è stato presentato al Gruppo Tecnico delle 4Fondazioni Bancarie dalla cui elaborazione è scaturito uno scenario di implementazione del Modello per il terzo anno di attività, che potrebbe portare alla realizzazione di una fase pilota in Senegal.

Grafico 9

Scenario Fase Pilota



Si tratta di un'ipotesi di scenario che, se ritenuta percorribile, richiederà un lavoro preliminare di verifica e di ridefinizione del Modello. Il CeSPI identificherà con 4Fondazioni i criteri per procedere alla selezione degli operatori senegalesi e alla definizione di ruoli e azioni necessari per realizzare il progetto pilota.

Nell'ipotesi in cui lo scenario venga ritenuto plausibile è possibile ipotizzare alcune fasi (seguono una sequenza logica e geografica, ma è plausibile pensare ad alcune sovrapposizioni, prevedendo attività parallele). Si tratta di un'ipotesi di lavoro provvisoria, che potrà essere oggetto di ulteriori modifiche e adattamenti in funzione delle scelte e degli scenari che si apriranno. Ne consegue che tempi di implementazione non sono definibili a priori e necessariamente contenibili nell'arco di un anno di attività.

Sul lato italiano

- verifica con ABI della disponibilità e volontà politica di realizzare, a fianco e con il supporto di 4Fondazioni, un progetto pilota di sistema;
- rimodulazione del Modello sulla base del nuovo scenario;
- verifica della disponibilità delle banche che hanno espresso l'interesse a proseguire nel modello e delle banche legate a 4Fondazioni rispetto ad uno scenario di sistema, sulla base delle nuove condizioni;

Sul lato senegalese

- eventuale verifica circa la presenza e disponibilità di altri operatori bancari interessati al modello;
- definizione di criteri per la selezione degli operatori rispetto allo scenario di implementazione individuato (scelta dell'istituto bancario e verifica dell'effettivo coinvolgimento delle IMF partner del progetto);
- individuazione di tutti i partner senegalesi di riferimento;
- creazione di un tavolo di lavoro con gli operatori selezionati allargato ad entrambi gli MTOs coinvolti che saranno chiamati a fornire la loro migliore offerta e sulla base della quale verranno selezionati;
- creazione dei supporti e delle relazioni istituzionali a sostegno del modello;
- realizzazione da parte di ciascun operatore di un *business plan* dello scenario di implementazione scelto al fine di verificarne l'effettiva sostenibilità economica;
- creazione della struttura di governance fra IMF (se scelta come ipotesi di lavoro);
- la firma di un *memorandum of understanding* fra gli operatori coinvolti che li impegni nella realizzazione della fase pilota e definisca gli obblighi nei confronti delle controparti

- apertura al sistema bancario italiano e sostegno nella fase di dialogo delle singole banche italiane con il modello.

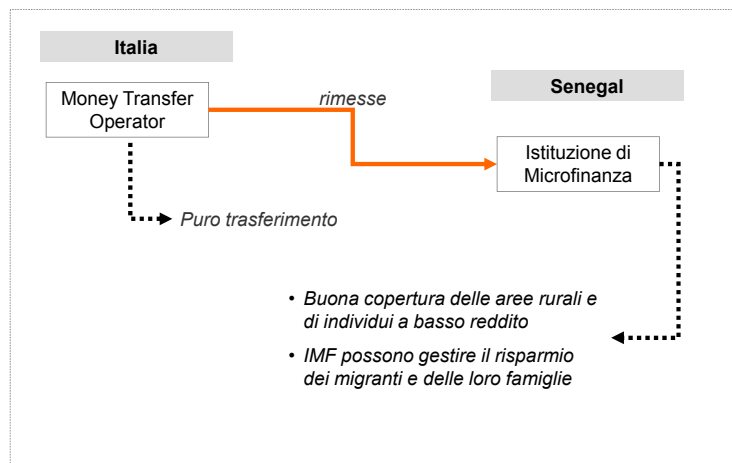
6.5 Possibili ruoli delle Fondazioni Bancarie

Per concludere è possibile provare a tratteggiare alcuni scenari relativamente al ruolo che le 4 Fondazioni bancarie potrebbero svolgere in termini di supporto della fase più esecutiva del Modello. Si tratta di ipotesi che non vanno lette come alternative escludenti, ma che anzi possono essere scelte e realizzate in modo contestuale integrandosi a vicenda:

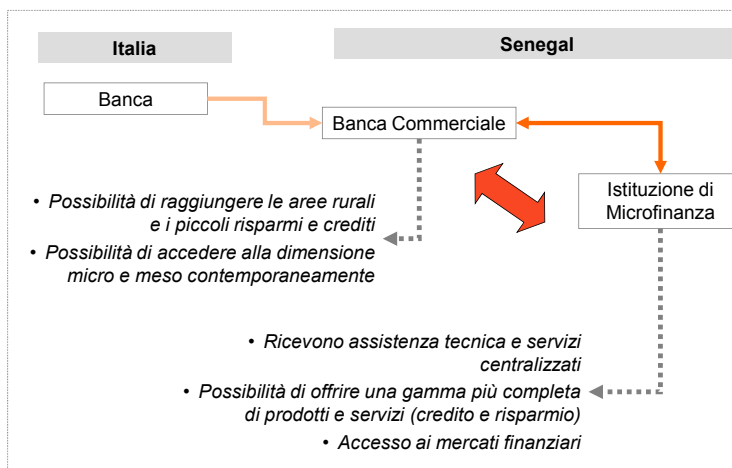
- attività di informazione rivolte a migranti e associazioni e di sensibilizzazione al Modello e educazione finanziaria, in Italia;
- attività di supporto istituzionale al Modello anche attraverso il coinvolgimento delle diverse Istituzioni nei due paesi;
- sostegno in caso di coinvolgimento dell'Associazione Bancaria Italiana;
- creazione della struttura contrattuale del Modello e supporto in tutta la fase di implementazione di un progetto pilota operativo;
- creazione in Italia della società finanziaria (Scenario c – lato Italiano);
- creazione in Senegal di una struttura di governance fra IMF che aderiscono al Modello;
- contributo alla creazione di un fondo di garanzia a sostegno del Modello o della creazione di strumenti finanziari transfrontalieri;
- sviluppo di una metodologia per la rilevazione dei flussi informali e un'azione di sensibilizzazione degli stakeholder sul tema dell'abbassamento della soglia di accesso ai servizi finanziari di base

ALLEGATO 1. MODELLI INDIVIDUATI NELL'ATTIVITÀ DI RICERCA

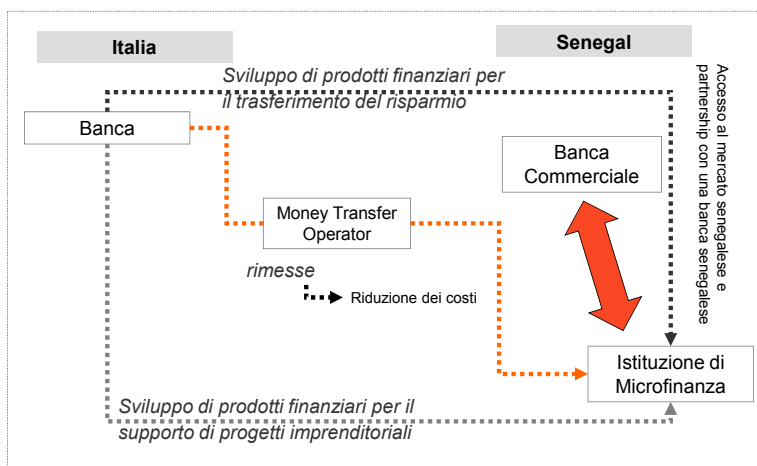
Modello 1: accordo MTO in Italia e IMF in Senegal



Modello 2b: Partnership fra una banca italiana e una banca senegalese + un'istituzione di Microfinanza



Modello 3



ALLEGATO 2. TRACCIA DI INTERVISTA

GUIDA INTERVISTA

Incontri con banche e operatori sui modelli di canalizzazione rimesse-microfinanza

Considerato che, quando parliamo di rimesse, ci riferiamo sia ai trasferimenti di denaro che alla gestione e allocazione del risparmio dei migranti, qui di seguito indichiamo alcune tematiche che vorremmo trattare all'incontro.

CANALIZZAZIONE DELLE RIMESSE VERSO ISTITUZIONI DI MICROFINANZA

- Avete mai sviluppato accordi con Istituzioni di Microfinanza in Italia o all'estero? Potete darci una breve descrizione del modello e dei prodotti? Come valuta questo possibile scenario?
- Ritenete che le Istituzioni di Microfinanza (quelle più evolute, strutturate, capillari sul territorio) nei paesi di immigrazione possano essere considerate potenziali interlocutori per la canalizzazione delle rimesse e per sviluppare prodotti finanziari congiunti?
- Può commentare i tre modelli proposti sulla canalizzazione delle rimesse verso IMF: quale secondo lei risulta più realisticamente realizzabile e quale consentirebbe sinergie e opportunità maggiori?
- Rispetto al modello 3, quali sono i punti di forza e di debolezza? Lo ritenete realizzabile? Con quali tempi e con quali attori? Quali modifiche ritereste necessarie?

SUL PAESE SENEGAL

- Il Senegal rappresenta un paese potenzialmente interessante per il vostro istituto, in termini di clientela immigrata e flussi di rimesse?
- Avete avuto rapporti con istituzioni bancarie del paese?
- Quali ostacoli identifica nella definizione e creazione di accordi interbancari ad ampio raggio con istituti del Senegal?

DOMANDE CONCLUSIVE

- Rispetto al contesto normativo, il progetto ha attivato diversi canali con istituzioni regolamentari come Banca d'Italia e Banca Mondiale che consentono di sollevare e segnalare eventuali ostacoli normativi o regolamentari. Quali questioni ritenete debbano essere prese in considerazione, in ambito normativo, in Italia per sviluppare il modello e favorire la canalizzazione delle rimesse?
- Sareste interessati a proseguire il confronto e dibattito all'interno di un tavolo di lavoro a cui partecipano altri operatori italiani interessati ad approfondire l'argomento?