

Mission e modelli gestionali prevalenti dei confidi: le sfide della crisi

Seminario di studio

*I modelli di equilibrio gestionale dei confidi :
che cosa è cambiato, che cosa deve cambiare*
Milano, lunedì 12 luglio 2010

Luca Erzegovesi

Dipartimento di informatica e studi aziendali, Università di Trento
Email: luca.erzegovesi@unitn.it

Sommario

- 1. Alcuni fatti e opinioni**
- 2. Il valore aggiunto dei confidi**
- 3. Che fare?**

1

Alcuni fatti e opinioni

Il ruolo dei confidi nella crisi e gli oneri conseguenti

“La crisi ha, da un lato, portato a una forte espansione delle richieste di garanzia ai confidi, diventati ancora di salvezza per molte imprese, cui diversamente non sarebbero stati concessi nuovi prestiti. Nel contempo, sta determinando serie ripercussioni sulla rischiosità delle garanzie concesse. Le banche hanno teso, talora, a porre a carico delle garanzie prestate dai confidi i crediti a elevata probabilità di default.

L'anomalia del portafoglio-garanzie dei confidi denota sintomi di accentuazione. Data la recente iscrizione dei confidi all'elenco “107”, non si dispone ad oggi di segnalazioni statistiche che indichino correttamente il grado di decadimento della qualità degli impieghi; ancora disomogenee (e non sempre correttamente comprese) risultano le prassi adottate per l'imputazione delle partite ad andamento anomalo. Non si dispone, inoltre, di una corretta quantificazione degli inevitabili riverberi di tale crescente anomalia sui patrimoni dei confidi. L'impatto può essere rilevante; la sua evidenza si protrarrà nel tempo, dato l'usuale ritardo con cui sofferenze e incagli si traducono in previsioni di perdita a detrimento dei patrimoni.”

Corrado Baldinelli (Banca d'Italia), Assemblea Federconfidi 2010

Ruolo dei confidi: siamo tutti d'accordo?

“Per la nostra osservazione diretta l'inasprimento delle condizioni di accesso al credito e in particolare la selettività nei confronti delle imprese rimane uno dei principali freni all'uscita dalla crisi.”

Francesco Bellotti, assemblea Federconfidi 2010

Altri soggetti che intendono aiutare le Pmi in crisi

“A quale esigenza risponde il **fondo Caronte**?

L'esigenza nasce dal fatto che chi dovrebbe aiutare e condurre fuori dalla crisi le piccole e medie imprese italiane che sono la spina dorsale del sistema Italia non lo fa. (Il riferimento è allo Stato, Confindustria, Associazioni di categoria ecc.).[...]

Il fondo Caronte avrà a disposizione 100 milioni di Euro da utilizzare per piccole e medie imprese con un fatturato dai 500.000 ai 20.000.000 di Euro.

Il fondo tratterà la strada verso un modello di finanza di partecipazione in piccole e medie imprese italiane oggi “snobbate” da altri fondi e da un sistema paese più attento al mantenimento delle posizioni di potere acquisite che non alla ricerca di soluzioni alternative. ”

dal sito www.fondocaronte.com

La parabola degli istituti di credito speciale

□ 1990

- 38 istituti e sezioni di credito industriale (di cui circa 15 mediocrediti e 3 istituti meridionali)
- 21 istituti e sezioni di credito fondiario ed edilizio
- 14 istituti di credito agrario
- 19 sezioni OO.PP

□ 1994

- post TUB + Crisi 1992
- tutti assorbiti nei gruppi bancari (tranne Trentino-Alto Adige e Friuli Venezia Giulia)
- alcuni sopravvissuti come divisioni o società prodotte
- *se ne è sentita la mancanza*

2

Il valore aggiunto dei confidi

Il prezzo equo di una garanzia a prima richiesta: un modello elementare

- ❑ Consideriamo una garanzia di durata annuale.
 - si assume di partire da una situazione di equilibrio (ad esempio, dopo una ricapitalizzazione che ripristina il coefficiente di solvibilità al livello target); il free capital e i fondi rischi sono investiti in tesoreria, le sofferenze sono coperte da fondi rischi specifici pari alle perdite presunte
- ❑ le variabili chiave sono tutti *ratio* riferiti alla consistenza media delle garanzie in bonis
 - $el_c (1-trm_c)$ tasso di perdita atteso corretto per il rendimento della tesoreria (a fronte dell'investimento dei fondi rischi generici);
 - com'è noto $el_c = pd\ lgd\ ead$ dipende dal rating azienda e dalla forma di prestito
 - $k_c (1-el_c)$ coefficiente di capitale target (*free capital / garanzie*, definito come minimo di Vigilanza + buffer) corretto per il tasso di perdita atteso
 - ... moltiplicato per $(s_c - trm_c)$ tasso di variazione % delle consistenze medie garantite, al netto del rendimento della tesoreria
 - co_c incidenza dei costi operativi al netto dei ricavi da altri servizi
- ❑ cg commissione % annua sul garantito incassata anticipatamente deve coprire queste tre componenti

$$cg = el_c (1-trm_c) + k_c (1-el_c) (s_c - trm_c) + co_c$$

versione compatta della formula a pag. 17 del mio articolo *Verso un nuovo modello di equilibrio ...*”

Il prezzo equo di una garanzia a prima richiesta: esempio di applicazione del modello elementare

	anni 90	pre crisi	oggi	post crisi
trm	10,00%	3,00%	1,00%	10,00%
s	0,00%	3,00%	10,00%	-2,00%
k	6,00%	6,00%	15,00%	8,00%
pd	0,60%	0,60%	3,00%	1,00%
lgd	50,00%	50,00%	80,00%	80,00%
el	0,30%	0,30%	2,40%	0,80%
el(1-trm)	0,27%	0,29%	2,38%	0,72%
k(1-el)(s-trm)	-0,60%	0,00%	1,32%	-0,95%
co	1,00%	1,50%	1,00%	1,20%
cg	0,67%	1,79%	4,69%	0,97%

s < trm indica una situazione in cui si può consumare patrimonio con le perdite senza scendere sotto il coefficiente di solvibilità target

Il prezzo equo della garanzia: estensione al caso pluriennale e commenti

- ❑ Il modello considera una garanzia annuale → cosa cambia passando a garanzie su mutui?
 - cg corrisponde alla commissione da addebitare annualmente sul residuo;
 - se le commissioni sono incassate anticipatamente, si devono sommare le commissioni attese sul debito residuo durante la vita del mutuo (calcolo complicabile con l'attualizzazione e il computo delle perdite attese)
 - possono venire fuori valori molto alti (effetto dell'anticipo di un costo pluriennale!)
- ❑ Le componenti più rilevanti sono legate alle perdite attese e ai costi operativi
- ❑ L'incidenza dei costi operativi co_c
 - è una componente "rigida" gestibile con il dimensionamento del portafoglio e l'efficienza operativa del confidi
 - livelli eccessivamente e stabilmente alti sono indifendibili
 - cercare di ridurla forzando la crescita dei volumi è pericolosissimo
 - si può provare a ridurla spingendo su servizi di consulenza che fidelizzano e fanno ricavi
- ❑ Il rendimento della tesoreria trm_c non è mai un driver primario dell'equilibrio economico, agisce a compensazione di altri driver primari:
 - riduce le perdite attese da spendere nella commissione (effetto incasso anticipato)
 - riduce l'impatto sulla commissione dell'autofinanziamento minimo a fronte della crescita delle garanzie s_c

Il prezzo equo della garanzia: esempio modello evoluto - ipotesi

		pre crisi	oggi	oggi controgar 90%	oggi capsoc 5%
Euribor3 mesi	trm_c	3,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Durata recupero	(anni)	2	4	4	4
incidenza costi oper confidi	co_c	1,50%	1,00%	1,00%	1,00%
target solvency ratio confidi	k_c / RW_c	6,00%	15,00%	15,00%	15,00%
tasso crescita gar	s_c	3,00%	10,00%	10,00%	10,00%
quote sociali %					5,00%
quota garanzia		50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
controgar%				90,00%	
commis controgar%	MCC			1,00%	
tipo portafoglio		corporate	corporate	corporate	corporate
RW sofferenze		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
LGD media		60,00%	85,00%	85,00%	85,00%
costo capitale netto banca		6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
incidenza costi oper banca	co_b	0,90%	0,60%	0,60%	0,60%
target solvency ratio banca		8,00%	10,00%	10,00%	10,00%
%ristorno costi oper banca		40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
%riduz assorbimento capitale		80,00%	80,00%	80,00%	80,00%

Il prezzo equo della garanzia: esempio modello evoluto – commissione anticipata equa

durata (anni, mutui a rate costanti)

pd		1		5		10	
		pre crisi	oggi	pre crisi	oggi	pre crisi	oggi
A-	0,090%	1,50%	2,38%	4,45%	7,17%	8,02%	13,16%
BBB+	0,130%	1,52%	2,41%	4,51%	7,25%	8,14%	13,33%
BBB	0,180%	1,54%	2,44%	4,58%	7,36%	8,29%	13,54%
BBB-	0,320%	1,61%	2,52%	4,80%	7,66%	8,71%	14,14%
BB+	0,530%	1,70%	2,65%	5,12%	8,11%	9,34%	15,03%
BB	0,930%	1,89%	2,90%	5,72%	8,96%	10,50%	16,70%
BB-	1,570%	2,19%	3,30%	6,67%	10,31%	12,32%	19,30%
B+	2,640%	2,69%	4,22%	8,24%	13,30%	15,23%	24,88%
B	4,460%	3,54%	5,35%	10,80%	16,91%	19,79%	31,37%
B-	7,520%	4,97%	7,64%	14,86%	23,78%	26,53%	42,84%
CCC+	13,000%	7,53%	11,02%	21,34%	32,90%	35,98%	55,98%
CCC	16,000%	8,94%	12,88%	24,49%	37,34%	40,00%	61,48%
CCC-	20,000%	10,81%	15,35%	28,29%	42,69%	44,35%	67,30%
CC	26,000%	13,61%	19,05%	33,18%	49,56%	49,14%	73,45%
SD	33,000%	16,89%	23,37%	37,81%	56,02%	52,83%	77,78%
D	100,000%	48,21%	64,75%	50,40%	71,72%	57,38%	78,51%

Il prezzo equo della garanzia: esempio modello evoluto – effetto sulla commissione equa del *risk transfer*

durata (anni, mutui a rate costanti)

pd		1			5			10		
		oggi	oggi controgar 90%	oggi capsoc 5%	oggi	oggi controgar 90%	oggi capsoc 5%	oggi	oggi controgar 90%	oggi capsoc 5%
A-	0,090%	2,38%	2,03%	1,88%	7,17%	4,30%	4,88%	13,16%	7,13%	8,83%
BBB+	0,130%	2,41%	2,03%	1,91%	7,25%	4,31%	4,96%	13,33%	7,15%	8,99%
BBB	0,180%	2,44%	2,04%	1,93%	7,36%	4,32%	5,06%	13,54%	7,18%	9,19%
BBB-	0,320%	2,52%	2,05%	2,01%	7,66%	4,36%	5,33%	14,14%	7,27%	9,74%
BB+	0,530%	2,65%	2,06%	2,14%	8,11%	4,43%	5,74%	15,03%	7,41%	10,56%
BB	0,930%	2,90%	2,09%	2,36%	8,96%	4,54%	6,50%	16,70%	7,66%	12,12%
BB-	1,570%	3,30%	2,13%	2,73%	10,31%	4,73%	7,72%	19,30%	8,05%	14,55%
B+	2,640%	4,22%	2,23%	3,61%	13,30%	5,12%	10,45%	24,88%	8,83%	19,81%
B	4,460%	5,35%	2,36%	4,65%	16,91%	5,63%	13,77%	31,37%	9,83%	25,97%
B-	7,520%	7,64%	2,61%	6,81%	23,78%	6,55%	20,22%	42,84%	11,51%	37,04%
CCC+	13,000%	11,02%	2,99%	9,94%	32,90%	7,85%	28,74%	55,98%	13,59%	49,89%
CCC	16,000%	12,88%	3,19%	11,66%	37,34%	8,49%	32,92%	61,48%	14,48%	55,35%
CCC-	20,000%	15,35%	3,47%	13,95%	42,69%	9,27%	37,98%	67,30%	15,45%	61,17%
CC	26,000%	19,05%	3,88%	17,38%	49,56%	10,29%	44,54%	73,45%	16,52%	67,41%
SD	33,000%	23,37%	4,37%	21,39%	56,02%	11,27%	50,76%	77,78%	17,34%	71,89%
D	100,000%	64,75%	8,99%	59,75%	71,72%	14,21%	66,52%	78,51%	18,64%	73,30%

Il prezzo equo della garanzia: cosa ottiene in cambio l'impresa socia? I benefici

- ❑ Se il confidi ha un buon *rating* (derivante da un k_c adeguato e un *pricing* sostenibile) e negozia bene con la banca, l'impresa ha titolo per ottenere
 - sconti sul costo del credito rispetto al non garantito almeno pari al tasso di perdita attesa pesato per la quota garantita
 - ulteriori sconti (più lievi) per il risparmio di capitale (minimo regolamentare o *buffer*) → se la garanzia è eleggibile a fini di Vigilanza e robusta
 - ulteriori sconti per il servizio di gestione della relazione (valutazione, monitoraggio, disciplina) → più rilevanti nei rapporti tra grandi banche e clientela *retail*
 - in parte remunera un servizio simile a quello di un mediatore creditizio, ma su base continuativa per tutta la durata della relazione

Il prezzo equo della garanzia: esempio modello evoluto – effetto sul TAEG dell'apporto di capitale sociale

mutui a 5 anni rate costanti		spread% su euribor 3m pieno	spread% su euribor 3m scontato	Commissioni		TAEG filiera		
				Commissione gar anticipata %	Commis period postic equiv %	SAEG con restituz quote	SAEG con perdita quote	
A-	0,090%	oggi	1,27%	0,93%	7,17%	2,42%	2,20%	2,20%
		oggi capsoc 5%	1,27%	0,93%	4,88%	1,65%	1,91%	2,70%
BBB+	0,130%	oggi	1,30%	0,95%	7,25%	2,45%	2,23%	2,23%
		oggi capsoc 5%	1,30%	0,95%	4,96%	1,67%	1,94%	2,73%
BBB	0,180%	oggi	1,34%	0,97%	7,36%	2,48%	2,27%	2,27%
		oggi capsoc 5%	1,34%	0,97%	5,06%	1,71%	1,98%	2,77%
BBB-	0,320%	oggi	1,44%	1,02%	7,66%	2,59%	2,38%	2,38%
		oggi capsoc 5%	1,44%	1,02%	5,33%	1,80%	2,09%	2,88%
BB+	0,530%	oggi	1,60%	1,10%	8,11%	2,75%	2,55%	2,55%
		oggi capsoc 5%	1,60%	1,10%	5,74%	1,94%	2,25%	3,04%
BB	0,930%	oggi	1,91%	1,25%	8,96%	3,04%	2,86%	2,86%
		oggi capsoc 5%	1,91%	1,25%	6,50%	2,21%	2,55%	3,34%
BB-	1,570%	oggi	2,39%	1,50%	10,31%	3,52%	3,36%	3,36%
		oggi capsoc 5%	2,39%	1,50%	7,72%	2,64%	3,05%	3,82%
B+	2,640%	oggi	3,33%	2,01%	13,30%	4,58%	4,47%	4,47%
		oggi capsoc 5%	3,33%	2,01%	10,45%	3,60%	4,13%	4,89%
B	4,460%	oggi	4,71%	2,70%	16,91%	5,92%	5,91%	5,91%
		oggi capsoc 5%	4,71%	2,70%	13,77%	4,82%	5,55%	6,30%
B-	7,520%	oggi	7,22%	4,03%	23,78%	8,55%	8,78%	8,78%
		oggi capsoc 5%	7,22%	4,03%	20,22%	7,27%	8,40%	9,11%

NB: il TAEG con apporto quote è su un finanziamento di minor erogato netto!

Il prezzo equo della garanzia: quanto aiutano gli aiuti pubblici

- ❑ Se il confidi veicola aiuti pubblici, ha la possibilità di abbattere la commissione rispetto al prezzo equo; ciò accade in presenza di
 - abbattimento dei tassi (classici contributi in conto interessi)
 - controgaranzia a costo nullo (fondi regionali) o prezzo politico (Fondo centrale)
 - apporti pubblici a fondo rischi
 - apporti pubblici al patrimonio di base e supplementare senza vincolo di remunerazione
- ❑ Due filosofie
 - l'ente pubblico aiuta l'impresa a pagare una commissione adeguata sulle nuove erogazioni → paga di più subito → mette il confidi in condizione di auto-sostenersi
 - l'ente pubblico aiuta il confidi a mantenere fondi rischi e patrimonio adeguati → si "impegna" a pagare quando servirà → mette il confidi in condizione di sottoprezzare le garanzie grazie ai redditi da tesoreria e alla sottocopertura dei rischi
- ❑ Con la crisi
 - i confidi abbisognano di apporti straordinari per compensare perdite inattese
 - il "quanto" è limitato, non basterà mai (a maggior ragione se non si cercano altre vie)
 - il "come" conta perché può incentivare o no i confidi a cercare responsabilmente condizioni sostenibili

Il prezzo equo della garanzia: quanto aiuta la mutualità

- ❑ Il confidi può chiedere ai soci, oltre alle commissioni, forme di condivisione del rischio
 - sottoscrizione di quote sociali (restituibili)
 - apporti a riserve fondi rischi indivisibili (non restituibili)
 - depositi cauzionali individuali (subordinati in caso di liquidazione)
 - apporti a fondi rischi collettivi (restituibili se non consumati, es. operazioni strutturate CLO Eurofidi)
 - sottoscrizione di passività subordinate
- ❑ Effetti sul costo della garanzia
 - riducono il fabbisogno incrementale di capitale interno (*buffer* vs. minimi vigilanza)
 - riducono il fabbisogno di patrimonio minimo di vigilanza se eleggibili
 - come patrimonio di base (quote sociali) → con Basilea 3 vincoli al recesso
 - come patrimonio supplementare (passività subordinate \geq 5 anni);
 - i fondi rischi collettivi possono coprire il *cash collateral* delle *tranché cover*
- ❑ Effetti sui benefici della garanzia (TAEG di filiera)
 - riducono il netto ricavo del prestito a fronte di un impiego infruttifero → TAEG aumenta
 - espongono il socio al rischio di perdita inattesa di un pool (fondi rischi) o di insolvenza del confidi → se questi rischi sono rilevanti e incontrollati, sono clausole vessatorie

Costi e benefici della garanzia: quanto conta la forma tecnica? (1)

❑ Le garanzie personali a prima richiesta

- hanno **maggiori costi** perché richiedono il mantenimento di un patrimonio adeguato
- di norma assorbono più liquidità per il finanziamento delle escussioni, quindi fanno scendere il rendimento della tesoreria
- generano di solito maggiori costi operativi (minori deleghe alla banca)
 - lasciano sul confidi tutto il rischio di aumento della *lgd* per i tempi e i costi del recupero
 - i maggiori costi si riducono *pro quota* in caso di contro-garanzia del Fondo centrale
- danno **maggiori benefici?**
 - sono un prodotto nuovo
 - le banche sembrano valutare il loro “rating confidi” più della forma contrattuale
 - se si fanno esclusivamente a fronte di garanzia al 90% del Fondo centrale, le banche prima o poi scavalcheranno i confidi con la garanzia diretta

Costi e benefici della garanzia: quanto conta la forma tecnica? (2)

❑ Le garanzie sussidiarie con moltiplicatore sui fondi monetari

- hanno **minori costi** perché consentono di operare con minor patrimonio (specie se cappate), processi più informali e con una struttura più snella (si delega molto alla banca)
 - prevedono limiti alla *lgd* massima, ma hanno una *lgd* media più alta (specie se non si controllano i recuperi)
 - creano problemi in caso di forti incrementi dei *default* perché prevedono il reintegro dei fondi e non compensano i rischi tra banche convenzionate con maggiore e minore sinistrosità
- danno **minori benefici** perché
 - sono ineleggibili per Basilea 2,
 - in ogni caso coprono di meno i rischi di perdita inattesa

Costi e benefici della garanzia: quanto conta la forma tecnica? (3)

❑ Le *tranchéd cover*

- Sono quella forma complicata di garanzia “monetaria” cappata che può essere eleggibile per le banche IRB avanzate grazie alla *supervisory formula*
- Consentono di utilizzare anche forme di aiuto pubblico e di mutualità non eleggibili per le personali
- Pone molte condizioni tecniche difficili da regolare
 - formazione del portafoglio
 - segregazione contabile
 - *driver* del rischio di portafoglio (perdite inattese) → richiedono frazionamento e/o diversificazione geo-settoriale
 - rating all’originazione
 - monitoraggio e revisione rating e rischio di portafoglio
- *Possono essere applicate*
 - *da grandi confidi che lavorano con grandi banche*
 - *più nello small business che nell’industria*

3

Che fare?

Houston, abbiamo un problema ...

- ❑ I confidi sono gravati dal peso della crisi
 - è un problema sistemico, che coinvolge le banche e i confidi
 - è un'emergenza, deve essere gestita come tale
 - Non ha senso tirare una riga tra la situazione incagliata di oggi e la situazione normalizzata da realizzare domani → il problema è arrivare dall'oggi al domani, cambiati, più forti, ma prima di tutto esserci ancora
- ❑ Il sistema di rappresentanza dei confidi chiede sostegno alla funzione di sostegno anticiclico della liquidità delle imprese, "senza se e senza ma" (o quasi), per accompagnarle fuori dalla crisi
 - è l'argomento per chiedere un sostegno straordinario che assicuri la sopravvivenza nella crisi, ma ...
 - le risorse pubbliche non basteranno a salvare tutte le imprese attraverso tutti i confidi onorando tutti gli impegni con le banche ...
 - ... le risorse mancanti ce le metteranno i confidi forti (salvataggi), le imprese socie (ricapitalizzazioni, escussione cauzioni) e le banche (si devono accontentare...)
- ❑ La selettività, tra imprese, tra confidi, tra strumenti, è un imperativo

Servono uno *stress test* e un piano di rilancio del sistema confidi

- ❑ La Banca d'Italia lamenta la mancanza di dati (omogenei ed attendibili) e di controllo sullo stato di salute dei confidi italiani, anche dei 107 già autorizzati
- ❑ Il sistema, o la sua parte più vitale, deve giocare d'anticipo per farsi trovare pronta all'appuntamento con la Vigilanza a regime, portando
 - una diagnosi onesta delle situazioni di difficoltà
 - la formulazione di proposte di soluzione governate dai confidi, non schiacciate sulla richiesta di sostegno finanziario per tutti, ma collegate a progetti di riorganizzazione dei singoli enti di garanzia e della rete di sistema (aggregazioni o integrazioni)
 - la consapevolezza dei modelli strategici e gestionali da seguire
- ❑ Le situazioni di crisi conclamata richiedono strumenti e azioni di sistema
 - schemi di soluzione stragiudiziale del contenzioso (specialmente con micro-imprese) o deroghe alle procedure esecutive o concorsuali ordinarie
 - eventuali *bad bank* per il trasferimento di sofferenze da confidi e banche

C'è confidi e confidi

Confidi small business

- ❑ Alto frazionamento
- ❑ Minor tasso default (finora)
- ❑ Può usare garanzie cappate
 - emesse
 - ricevute (2° grado, fondi)
- ❑ Può offrire garanzie e consulenza di base su grandi numeri
 - garanzia => confidi
 - consulenza
 - *controlling* => associazione
 - *treasury* => confidi

Confidi industria

- ❑ Importi unitari maggiori
 - soglia massima accettabile funzione del patrimonio
- ❑ Maggiori default da crisi
- ❑ Inefficacia dei *cap*
 - garanzie emesse
 - garanzie ricevute
- ❑ Potrebbe offrire finanziamenti speciali e consulenza qualificata su piccoli numeri
 - ristrutturazione debito
 - apporti *equity*

Alcuni caratteri strutturali irrinunciabili (data la *mission*)

- ❑ La relazione con le imprese socie deve essere stabile, fiduciaria e personalizzata
 - Il servizio offerto deve essere arricchito da contenuti consulenziali e relazionali
- ❑ La funzione di veicolo di aiuti pubblici non deve essere prevalente, e deve essere svolta con trasparenza nell'interesse delle imprese
 - i confidi costano rispetto ai canali diretti e agli aiuti automatici, devono dare un valore aggiunto
- ❑ L'economicità deve essere assicurata da fonti di ricavo strutturali con clientela fidelizzata
 - Non deve essere necessaria un'attività di promozione commerciale spinta per fare *break even* sull'erogato
 - Il confidi deve partecipare al margine dell'attività distributiva
 - In caso di sistema di offerta integrato confidi + associazioni (o altri soggetti) il margine distributivo deve essere equamente ripartito in funzione del contributo alla gestione della relazione

Strumenti diversi per fini diversi

Imprese competitive e ben gestite

- finanziamento della crescita e della diversificazione

Imprese in crisi risanabili

- finanziamento della ristrutturazione e del *turnaround*

Imprese in crisi non risanabili

- accompagnamento nella soluzione liquidatoria della crisi (attività non profit)

*Se il confidi fa confusione tra finalità:
prende rischi alla cieca,
prende i rischi peggiori al prezzo di quelli medi,
non capisce né risolve i veri problemi delle aziende,
non fa valorizzare la qualità del suo intervento*


Cambiamento strategico dei confidi.

Chi ci pensa? Chi lo fa? Chi lo paga?

- ❑ Lo sforzo è enorme, occorre un cambio di passo
- ❑ Prima regola: mettersi insieme, non duplicare né disperdere gli sforzi
 - progetti di sistema con adesione volontaria per le conoscenze e gli strumenti trasversali
 - deprecare le iniziative soltanto “di bandiera” di associazioni, enti pubblici, fornitori
- ❑ Seconda regola: *à la guerre comme à la guerre*
 - mobilitare energie e risorse straordinarie, facendo appello alla responsabilità e all’impegno personale
 - esautorare chi ha responsabilità e potere, se non fa quello che urge fare
 - convogliare e riconvertire le molte risorse già a disposizione per il finanziamento di progetti
 - fondi professionali per la formazione, fondi europei, ecc.
- ❑ *le associazioni di impresa hanno una responsabilità grave per quello che faranno o non faranno*

Per finire, alcuni spunti per la discussione ...

- ❑ Il gruppo di lavoro Smefin intende contribuire a **progetti di sistema** su
 - schemi di bilancio e piani dei conti,
 - modelli di rischio portafogli,
 - modelli di *pricing* garanzie e calcolo aiuto di Stato,
 - schemi di convenzione banca - confidi,
 - *benchmarking* organizzazione, costi e qualità servizi
 - contenuti e strumenti per programmi di formazione
- ❑ Lavoro aperto a confidi **professionali e fedeli alla missione**
 - tanto 107 quanto 106++
- ❑ Lavoro preparatorio alla creazione dell'Organismo gestore dell'elenco dei confidi 106 (ex riforma Titolo V TUB)
- ❑ Ambito di **confronto con partner** della filiera di offerta (banche, enti pubblici) e fornitori



Una crisi è la più grande benedizione che può capitare ai popoli e ai paesi, perché tutte le crisi portano progresso. La creatività nasce dalle difficoltà nello stesso modo in cui il giorno nasce dalla notte oscura. È dalla crisi che nasce l'inventiva, così come le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera se stesso senza essere superato. Chi attribuisce alla crisi i propri insuccessi, inibisce il proprio talento e dimostra di essere interessato più ai problemi che alle soluzioni. Senza crisi non ci sono sfide e senza sfida la vita è una routine, una lenta agonia. Senza crisi non ci sono meriti. È dalla crisi che affiora il meglio di ciascuno, poiché senza crisi ogni vento è una carezza. Parlare della crisi significa promuoverla, mentre non nominarla vuol dire esaltare il conformismo. Piuttosto lavoriamo duro. Finiamola una volta per tutte con l'unica crisi che ci minaccia, cioè la tragedia di non voler lottare per superarla.

Albert Einstein

Come può fare l'uomo a sostenersi in una positività e in un ultimo ottimismo? La risposta è: non da solo, ma coinvolgendo con sé altri. Stabilendo un'amicizia operativa: cioè una più copiosa associazione di energie basata su un riconoscimento reciproco.

Luigi Giussani



www.cdo.org www.cdopavia.it

Grazie!
2010