

1.1 Confidi – intermediari finanziari e confidi locali – centro di relazioni (Paolo Parini)

1. Caratteristiche essenziali ed evoluzione in corso del ruolo dei confidi

I consorzi di garanzia collettiva fidi risultano oggi oggetto di un animato dibattito, sia a livello di studiosi che di *policy makers*, in relazione al forte sviluppo negli ultimi anni della loro attività a favore del finanziamento delle p.m.i. e, soprattutto, dalle potenzialità di ulteriore evoluzione.

La ben nota situazione di difficoltà strutturali e congiunturali delle minori imprese nell'accesso al credito è infatti al centro dell'attenzione, ed i confidi sono da alcuni anni considerati come soggetti in grado di fornire un crescente contributo alla riduzione di queste difficoltà.

Ne è derivata una significativa evoluzione del quadro istituzionale e della normativa di riferimento per questi organismi, accompagnata da un significativo impegno di risorse finanziarie pubbliche per la loro dotazione patrimoniale.

Nei punti che seguono verranno sviluppate alcune problematiche relative alle condizioni di successo di questa ulteriore evoluzione del ruolo dei confidi, con particolare riferimento al segmento dei confidi locali più vicini al modello tradizionale, che si trova a confrontarsi sul mercato con i maggiori confidi operanti a livello interregionale.

Prima di entrare nel merito di queste considerazioni, è opportuno un breve richiamo alle caratteristiche essenziali dei confidi, nonché all'evoluzione intercorsa del quadro istituzionale e di mercato, che a sua volta richiede oggi un significativo adeguamento del loro comportamento strategico.

I confidi nascono negli anni '60¹ come espressione delle associazioni di categoria dei diversi settori economici, in forma spontanea ed in assenza di una regolamentazione specifica, sulla spinta di principi di mutualità e solida-

¹ I primi consorzi o cooperative di garanzia vengono costituiti già nel 1956 a livello provinciale. Nel 1963 a Roma per iniziativa della Confartigianato, si costituisce la prima Cooperativa di garanzia regionale, la Cooperativa Laziale di Garanzia.

rietà² tra imprenditori.

Sono soggetti che possono essere definiti *mission-oriented*³, in quanto non operano in una logica *profit*, ma per offrire alle imprese associate benefici indiretti, in termini di migliori condizioni di accesso al credito per quantità, qualità e costo⁴ dei finanziamenti attivati⁵.

Il loro *core business* consiste nella prestazione di garanzie sui finanziamenti erogati dalle banche convenzionate, che integrano e/o sostituiscono quelle offerte dall'impresa e dai suoi soci al fine di migliorare la capacità di credito dell'impresa stessa. Le garanzie sono normalmente concesse a copertura di una quota del 50% del rischio della banca, al fine di creare una corresponsabilità nel rischio per prevenire casi di selezione negativa dei rischi peggiori posti integralmente a carico del confidi⁶.

² Per un'analisi della prima fase di sviluppo del fenomeno confidi si rimanda allo storico Ruozi R., Anderloni L. Preda M., "Rapporto sui Consorzi e sulle cooperative di garanzia collettiva fidi", Franco Angeli Milano 1986.

³ Cfr. Erzegovesi (2008), *Smefin tech report*, p. 4, "Verso nuovi modelli di equilibrio gestionale dei confidi 107" in www.smefin.net.

⁴ In "Firms as monitor of other firms: mutual guarantee institutions and SME finance" di Columba F., Gambacorta L. e Mistrulli P.E., MPRA Paper n. 14032, Marzo 2008, gli autori analizzano un campione di 263.000 PMI di cui ca. il 17% (46.000) risultano associate a consorzi e rilevano che i finanziamenti garantiti dai consorzi Fidi presentano un tasso di interesse lievemente più favorevole (dello 0,2%) per le p.m.i..

⁵ Il valore delle garanzie dei confidi è proporzionale al miglioramento delle condizioni di accesso al credito delle p.m.i. ottenute tramite il loro intervento. Per la distinzione degli effetti della garanzia si rimanda a Erzegovesi (2008), *Smefin tech report*, p. 4, "Verso nuovi modelli di equilibrio gestionale dei confidi 107" in www.smefin.net. Dove l'autore distingue due effetti connessi al beneficio della garanzia. Un effetto di disponibilità, che si produce quando l'intervento del confidi attenua od elimina le cause del razionamento del capitale ai danni delle p.m.i., un effetto costo che si produce quando la garanzia abbatta il costo effettivo globale del credito per le p.m.i..

⁶ A partire dai primi anni 2000 sono stati attivati, sulla base di esperienze realizzate per primo da Eurofidi con la denominazione ad effetto di "bond di distretto", diversi *plafond* di garanzie in forma "tranché cover". Con questo tipo di operazioni la copertura del confidi può essere anche estesa fino al 100% del rischio sui singoli finanziamenti, ma con una responsabilità complessiva limitata ad una percentuale (*first loss*) del *plafond*, concordata con la banca in funzione della rischiosità attesa del portafoglio da costruire. La eventuale perdita eccedente la *first loss* resta a carico della banca, alla quale pertanto resta la responsabilità della corretta valutazione della rischiosità del portafoglio per il quale viene richiesta la garanzia. Questa solu-

A fronte della massa di impegni assunti il confidi dispone in primo luogo del proprio patrimonio, rappresentato da risorse finanziarie liquide depositate presso le banche destinatarie delle garanzie affinché possano facilmente soddisfare le loro ragioni di credito. Sono inoltre attivabili sportelli di controgaranzia attivati dalla U.E., dallo Stato o da enti pubblici locali, in grado di rimborsare al confidi quota parte delle perdite a suo carico al fine di migliorarne il profilo di rischio e potenziare la capacità operativa attraverso una ulteriore ripartizione dei rischi.

Il rapporto tra dimensioni e rischiosità del portafoglio di rischi del confidi, tenuto conto delle controgaranzie attivate, e patrimonio disponibile dà la misura della qualità della garanzia che il singolo confidi può offrire al sistema bancario a fronte del rischio di credito.

Sono quindi operatori finanziari di mercato, ma che operano con finalità diverse da quelle tipiche della logica imprenditoriale degli intermediari finanziari privati che perseguono la massimizzazione del rendimento del capitale investito o del valore azionario.

Ad una p.m.i. non vengono richiesti particolari requisiti ai fini dell'accesso ai confidi, anzi maggiore è il numero dei soci, più forte è il confidi e più incisivo è il suo ruolo⁷. La partecipazione si sostanzia nella sottoscrizione di una quota di capitale del confidi stesso, quota che, per legge⁸, non può essere inferiore a 250 euro per impresa, ma che in concreto non supera comunque un livello massimo di poche migliaia di euro.

La facilità di ingresso ed il ridotto importo della partecipazione unitaria generano una frammentazione del capitale del confidi tra molte migliaia di imprese socie, il cui numero varia a seconda dell'area territoriale di riferimento e della dimensione delle imprese interessate (microimprese ovvero unità produttive di piccola o media dimensione)⁹.

zione tecnica è particolarmente indicata per i casi in cui tutte o parte delle *tranches* di rischio sul *plafond* interessato possano essere cedute sul mercato dalla banca e/o dal confidi, realizzando una operazione di "cartolarizzazione sintetica".

⁷ "L'adesione come socio è, d'altra parte, condizione necessaria, in forza della normativa ed all'assetto istituzionale vigenti, al fine di utilizzare la garanzia, e proprio per questo non costituisce un elemento preferenziale ai fini dell'accoglimento di una richiesta di intervento del confidi" così in P. Parini (2009), p.3.

⁸ Il riferimento è al comma 13 dell'art. 13 del D.L. n. 269/2003, che costituisce la norma di riferimento per lo stato giuridico dei confidi.

⁹ P. Parini (2009), pag. 3 osserva come "l'obiettivo per la singola impresa connesso

Questo scarso spessore del rapporto societario tra impresa e confidi ha almeno due rilevanti conseguenze:

- la *governance* dei confidi assume caratteristiche del tutto particolari e lascia ampio spazio, come vedremo, all'influenza dominante di altri *stakeholders*;
- la possibilità di raccogliere capitale di rischio sul mercato è in concreto assai limitata, essendo difficile ottenere nuovi apporti da parte di soci – attuali o potenziali – che attivano il rapporto sociale solo in funzione del conseguimento della garanzia consortile e che, comunque, considerano tali eventuali apporti una componente aggiuntiva del costo del credito ottenuto piuttosto che un investimento di capitale.

I confidi nati tra gli anni sessanta e l'inizio degli anni novanta hanno quindi sviluppato via via negli anni successivi¹⁰ la loro attività a livello locale¹¹.

Nel primo ventennio di attività il numero di imprese aderenti ai confidi aumenta lentamente ma costantemente, come pertanto aumentano progressivamente il numero delle garanzie erogate, nonostante il contenuto importo

a tale partecipazione sia quello di accedere alla garanzia, non certo di effettuare un investimento di capitale. Peraltro questo apporto di capitale non può essere per legge in alcun modo remunerato e assume pertanto la natura di una sorta di deposito cauzionale non remunerato, restituibile su richiesta in sede di recesso dal confidi, a conclusione del rapporto di garanzia". Il recesso è su iniziativa dell'impresa ed avviene, di fatto, in un limitato numero di casi, consentendo una continua crescita nel tempo del numero di soci.

¹⁰ P. Parini (2009), pag. 4 rileva come si tratti di una lunga fase, durata oltre 25 anni, in cui tali soggetti hanno operato prevalentemente su base provinciale come strumenti finanziari delle singole Associazioni di categoria. Essi pertanto si caratterizzavano per una operatività con logica settoriale ed un prevalente orientamento al credito a breve termine (tipicamente: aperture di credito in conto corrente, smobilizzo di crediti commerciali e prestiti a rientro fino a 36 mesi).

¹¹ Per una più estesa trattazione delle caratteristiche di operatività dei Confidi degli anni '60 - '80 si rimanda a Migliardi e Parini (2008), p.83-86. In particolare: "La gestione aziendale risente fortemente sia della natura collettiva e *non profit* sia dell'origine associativa, tanto che gli aspetti di "club" e la logica di "gruppo di imprenditori che si conoscono e si aiutano tra loro" prevale largamente rispetto ad una impostazione di tipo manageriale. La valutazione dei rischi è basata essenzialmente sulla conoscenza in sede locale delle realtà imprenditoriali e solo in un secondo momento e nelle realtà di dimensioni relativamente maggiori iniziano ad essere introdotte logiche ele-

per singola operazione¹². Il fenomeno dei confidi nel suo complesso resta quindi per lungo tempo su livelli dimensionali ancora piuttosto limitati e con un ruolo sul mercato sostanzialmente marginale. Solo nel corso degli anni '80 compaiono i primi confidi regionali.

La successiva fase di sviluppo si apre con gli anni '90, in coincidenza con una lunga fase di congiuntura economica favorevole e con un periodo di forte espansione degli impieghi bancari.

L'interesse delle banche ad un maggiore ricorso allo strumento della garanzia consortile per finalità prevalentemente commerciali¹³ provoca pertanto in questi anni una importante accelerazione della crescita dimensionale, soprattutto nel caso di alcuni confidi del nord – Italia e della Toscana.

Questi organismi, dopo avere raggiunto buone soglie dimensionali operando all'interno del settore e della regione di origine, trovano conveniente offrire garanzie anche a favore di imprese al di fuori di questi ambiti, allentando in qualche occasione anche i legami con le associazioni di categoria di origine¹⁴.

La crescita dimensionale realizzata in questa fase da alcuni confidi innovatori non implica tuttavia una maggior concentrazione del sistema, ma avviene, anzi, il contrario. Nello stesso periodo, aumenta infatti sensibilmente

mentari di analisi finanziaria e di *scoring* di bilancio. I conflitti di interesse tra richiedenti delle garanzie ed organi dei confidi che li devono valutare sono frequenti.

Il rapporto con le associazioni di categoria di riferimento è essenziale per ciascun confido: l'associazione fornisce, normalmente, fattori essenziali quali sede, personale, servizi contabili, know-how, promozione, legittimazione e mediazione nel rapporto con il sistema bancario e gli enti pubblici. In cambio, il confido viene a costituire un servizio associativo sempre più importante, che aumenta le possibilità di aggregare le imprese locali all'interno dell'associazione stessa. Adesione al confido ed all'associazione tendono a sovrapporsi".

¹² In P. Parini (2009), pag. 5, si nota come per artigianato e commercio si possa parlare in tali anni di finanziamenti da 10-50 milioni di lire, in crescita fino a 200-300 milioni per la piccola industria. In questa prima fase anche i maggiori confidi del nord-Italia non superavano di molto i 100 miliardi di lire di garanzie in essere ciascuno.

¹³ P. Parini (2009), pag. 5, rileva come in tale periodo si aprano nuove opportunità di collaborazione con le banche maggiormente orientate all'innovazione ed a politiche commerciali aggressive nel campo degli impieghi. Queste ultime percepiscono infatti i confidi più attivi come potenziale canale di sviluppo delle relazioni di clientela.

¹⁴ Il ruolo del management si è già dimostrato determinante nella fase di forte espansione dell'attività dei confidi a partire dagli anni '90. Cfr. Migliardi e Parini (2008)

anche il numero dei confidi in attività, fino a superare nei primi anni 2000 la soglia dei 1.000 iscritti nella citata “apposita sezione” dell’elenco degli intermediari finanziari.

Proprio in questi anni si colloca un nuovo intervento legislativo, definito con il consenso delle autorità monetarie, finalizzato a riordinare l’intera operatività dei confidi. Esso viene realizzato con l’art. 13 del D.L. 269/2003, in coincidenza con la definizione, negli stessi anni, del Nuovo Accordo di Basilea, destinato ad innovare in modo significativo tutto il sistema dell’intermediazione finanziaria che alle imprese stesse si rivolge¹⁵.

pagg. 5-6 “...in questa fase si consolidano, in particolare, le strutture manageriali di questi confidi, che saranno i protagonisti del settore nel decennio positivo. Il dettaglio è importante, in quanto questo passaggio consente:

- il passaggio a nuovi equilibri di *governance*, nell’ambito dei quali l’iniziativa delle innovazioni strategiche passa ad un management esperto e radicato, che, pur collaborando efficacemente con le associazioni di categoria di riferimento e godendo della loro fiducia, persegue obiettivi di autonomo rafforzamento del confido stesso;
- l’acquisizione da parte dei confidi interessati di una nuova consapevolezza delle potenzialità del proprio ruolo come operatori finanziari di mercato;
- l’introduzione di procedure gestionali molto più efficienti ed efficaci, separando, dal punto di vista organizzativo, le strutture del confido da quelle delle associazioni di categoria di riferimento.

E’ interessante notare inoltre come questa “avanguardia” manageriale, che si afferma alla guida di confidi nati fin dagli anni ’70, abbia caratteristiche professionali prevalentemente nate o, comunque, sviluppate attraverso una lunga esperienza maturata nell’ambito dello stesso confido, piuttosto che in esperienze precedenti in banche, società finanziarie o imprese pubbliche o private. I risultati conseguiti valorizzano il ruolo di soggetti che devono essere dotati di grande polivalenza e flessibilità così come di visione strategica, senza tuttavia mancare di concreta capacità di gestione operativa, necessaria per le ancora ridotte dimensioni anche dei maggiori tra i confidi.

Questa affermazione di professionalità molto specifiche è un’ulteriore riprova delle particolari caratteristiche di questi organismi, a cavallo tra mercato ed assistenza, tra finanza ed imprese, tra esigenze politiche delle associazioni e strategie delle banche”.

Sul punto si rimanda anche a L. Erzegovesi, 2008, *Smefin tech report*, pag. 4, “Verso nuovi modelli di equilibrio gestionale dei confidi 107” in www.smefin.net.

¹⁵ L’art. 13 del D.L. 269/2003 “...istituisce tre tipologie di confidi, che corrispondono a diverse dimensioni, livelli di complessità organizzativa ed incidenza nel novero del sistema finanziario:

- confidi ex art. 106 T.U.B., che corrispondono al modello tradizionale: possono

Gli anni 2000 portano una ulteriore fase di crescita¹⁶. Le dimensioni attuali del fenomeno confidi a livello nazionale sono difficili da stimare per la mancanza di dati aggregati su un insieme così frammentato di soggetti e per le difficoltà di lettura dei bilanci di molti confidi, elaborati sulla base di diffe-

operare solo prestando garanzie alle p.m.i. socie, essendo vietata ogni altra attività di intermediazione finanziaria. Restano tuttavia al di fuori della normativa in materia di Vigilanza e liberi da particolari procedure ed adempimenti;

- al di sopra del limite di 75 mil. di euro di garanzie ed altre attività finanziarie in essere sorge l'obbligo di iscrizione nell'elenco dei confidi "intermediari vigilati ex art. 107 del Testo Unico della Legge bancaria T.U.B.. E' una nuova fattispecie, che consente di fare parte a pieno titolo del sistema degli intermediari finanziari professionali ed apre la possibilità di qualificare le garanzie come "alleviatori di rischio" ai fini degli obblighi delle banche di detenere mezzi patrimoniali a fronte dei rischi assunti ai sensi del solito Basilea 2;
- confidi "banche di garanzia". E' una ulteriore nuova tipologia di confidi che comporta lo svolgimento della stessa attività ma con lo status di banca, con l'applicazione della normativa vigente per le banche di credito cooperativo"

(Migliardi e Parini, 2008, p. 84).

La differenza è che non tutte le garanzie rilasciate dai confidi risultano eleggibili quali garanzie che impattano sull'assorbimento di patrimonio di vigilanza per le imprese. Trattandosi di "garanzia personale" nella terminologia di Basilea 2, essa deve infatti essere concessa da un intermediario finanziario vigilato e risultare (Comitato di Basilea per la Vigilanza bancaria, *Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali. Nuovo schema di regolamentazione*, sito internet del Comitato di Basilea, 2004) certa giuridicamente, esplicita, diretta, irrevocabile e incondizionata. In caso di inadempimento (insolvenza o mancato pagamento) della parte controparte riconosciuto come tale, la Banca deve potersi rivalere tempestivamente sul garante per le somme dovute (deve essere pertanto a prima richiesta senza eccezioni).

Sull'impatto di Basilea 2 sui confidi a seconda del sistema di *rating* adottato dalle Banche si rimanda a Giacomo Laurentis e S. Caselli, 2006, op. cit. pp. 245-251. Vedasi inoltre Gai (2006).

¹⁶ Alcune interessanti valutazioni sullo sviluppo dell'attività dei consorzi di garanzia nei primi anni 2000 sono reperibili in "*Firms as monitor of other firms: mutual guarantee institutions and SME finance*" di Columba F., Gambacorta L. e Mistrulli P.E., MPRA Paper n. 14032, Marzo 2008, dove si osserva che alla fine del 2004 il totale dei crediti concessi a p.m.i. con garanzia di un istituto di garanzia consortile fosse di oltre 20 miliardi di euro, di cui circa un terzo costituito da credito a breve termine. Il totale delle garanzie in essere si attestava sui 7,8 miliardi di euro, con un tasso garanzia/prestiti pari a circa un terzo. Gli stessi autori in "*The effect of mutual guarantee consortia on the quality of bank lending*", di Columba F., Gambacorta L. e Mistrulli

renti interpretazioni di norme e principi contabili.

Qualche ipotesi può tuttavia essere formulata, per inquadrare almeno l'ordine di grandezza della quota dei finanziamenti alle p.m.i. interessati dalla garanzia dei confidi sul totale del credito bancario a questo segmento di imprese.

Tale livello può essere stimato in un 20% - 25% ca. nel Nord Italia ed in Toscana, consolidato nel 2008 dopo una rapida crescita negli anni precedenti, in corrispondenza con le sempre maggiori attenzioni del sistema bancario, degli imprenditori e della P.A. nei confronti dei confidi.

Tutti questi manifestano un diffuso interesse al consolidamento sul mercato del credito di un nuovo tipo di soggetto, in grado di partecipare alla ripartizione del rischio delle p.m.i., operando in modo selettivo, ma in logica *non profit* e con un certo sostegno di contributi pubblici, fattori che mettono in grado di accettare di garantire imprese con livelli di rischiosità presunta e per importi superiori a quelli accettabili, a parità di *pricing*¹⁷, dal sistema bancario in funzione delle *loan policies* aziendali prevalenti.

In tal modo risulta una generale convenienza per tutti i soggetti istituzionali interessati allo sviluppo attraverso i confidi di una figura in grado di fornire una parziale compensazione dei crescenti vincoli che gravano sul sistema bancario nella gestione del rischio di credito.

Proprio dal punto di vista del sistema bancario questo fattore emerge negli ultimi anni dall'osservazione di un sempre più frequente ricorso ai confidi, accanto alle tradizionali operazioni di microcredito, anche per operazioni sopra i 500.000 euro, fino ad importi di 2 milioni di euro ed anche oltre in caso di mutui ipotecari. Ne deriva una tendenza all'incremento dell'importo medio

P.E., MPRA Paper n. 17052, Aprile 2009, stimavano il credito garantito dai consorzi di garanzia alla fine del 2004 all'8% del totale dei prestiti concessi alle p.m.i. del Mezzogiorno, contro ca. il 13% di quelli concessi alle p.m.i. del Centro e del Nord. La differenza tra le due percentuali veniva giustificata in funzione di tre fattori: 1) la maggiore presenza di forme di sussidi pubblici nelle Regioni meridionali, 2) il più recente sviluppo di tali organismi nel Mezzogiorno, 3) la maggiore "opacità" delle p.m.i. del Sud.

¹⁷ Lanzavecchia A. "Dai Confidi nuove soluzioni ai bisogni delle imprese e delle banche", in rivista AF Analisi finanziaria", n. 75 - 2009, IFAF Publishing, sottolinea come il contributo delle garanzie sul *pricing* dei prestiti sia notevole in quanto esso è direttamente proporzionale alla riduzione della percentuale di perdita sull'esposizione al momento del *default* (la c.d. "LGD").

delle garanzie richieste ai confidi.

In relazione a questa tendenza al ricorso ai confidi su finanziamenti di sempre maggiore importo unitario, si presentano sempre più frequenti casi di forme di co-garanzia tra diversi confidi, nelle quali ciascuno di essi sostiene una quota di quel 50% di rischio normalmente coperto da un confidi, lasciando alla banca l'altro 50%. Questo schema è assimilabile, nel campo della garanzia, allo strumento dei finanziamenti in *pool* per il sistema bancario.

In tal modo i confidi in grado di collaborare tra loro possono ampliare il mercato di riferimento senza concentrare eccessivamente i rischi, superando i limiti oggettivi di dimensioni aziendali necessariamente limitate, tipiche dei confidi locali.

Questa fase di importante sviluppo dell'attività dei confidi si è caratterizzata per una forte segmentazione del sistema, a partire da una base tradizionale comune alla maggior parte delle centinaia di piccoli confidi esistenti in tutta Italia.

Un certo numero di soggetti, non appena raggiunta una certa dimensione (orientativamente sopra i 500.000 euro di portafoglio in essere) ha provveduto per tempo ad adeguare le proprie strategie e la propria organizzazione a questi volumi di attività, passando dalla logica gestionale di un "club di amici" a quella di un operatore finanziario di mercato.

Ci sono ora circa 40 – 50 confidi locali, di dimensioni anche decisamente inferiori, che si trovano alle prese con l'esigenza di fare anch'essi, in qualche modo, un salto di qualità in questa direzione, in relazione al sopravvenuto obbligo di presentare, entro il 31/12/2009, la domanda di iscrizione all'albo degli intermediari finanziari vigilati art. 107¹⁸, come a suo tempo previsto dal citato art. 13 del D.L. 269/2003.

Per risolvere questo problema, sembra opportuno ripartire da una analisi delle particolari modalità con cui i confidi creano valore, in quanto possono risultare, come vedremo, molto diverse da quelle tipiche della maggior parte degli intermediari finanziari operanti sul mercato.

¹⁸ L'obbligo riguarda i confidi con un totale di attività finanziarie (comprese le garanzie in essere ed esclusi i depositi a garanzia costituiti a fronte di esse) superiore a 75 milioni di euro nell'ultimo bilancio approvato.

2. Come creano valore i Confidi?

Per rispondere a questa domanda il primo passaggio è certamente l'esame del quadro di convenienze per la banca del ricorso alla garanzia¹⁹ di un confidi.

Nel comportamento del sistema bancario emerge in primo luogo una razionalità "finanziaria", per la quale il ricorso alla garanzia consortile, anche per operazioni di un certo importo unitario, consente di far crescere gli im-

¹⁹ In Lanzavecchia A. Tagliavini G.(2009) "*Garanzie opportune, garanzie controproducenti*", Banca Impresa e Società vol 3., si identificano 10 "luoghi comuni" relativi al mondo delle garanzie in senso lato (dei confidi ma anche personali), convalidandone o confutandone la validità tramite un *focus group*, che ha coinvolto alcuni operatori del mercato creditizio (un docente economista, due direttori di filiale, due responsabili ufficio legale di banche, un avvocato, tre commercialisti, un direttore di confidi, un consigliere di CDA di gruppo bancario italiano).

Da tali testimonianze è emersa la validità delle seguenti proposizioni:

- le garanzie sono indispensabili per la concessione del credito, come conseguenza della sottocapitalizzazione strutturale delle imprese italiane;
- la garanzia altera la *par condicio creditorum* e, pertanto deve avvenire perseguendo obiettivi di efficienza, ma occorre affidare al sistema creditizio strumenti più incisivi nella tutela del credito, perseguendo la finalità di favorire sia l'accesso al credito che la rapida soluzione dei dissesti aziendali;
- la garanzia diminuisce il *monitoring* esercitato dalle banche sull'operato delle imprese finanziate per gli affidamenti a breve termine;
- la garanzia è l'effetto di bilanci non affidabili;
- la garanzia (personale) limita il ricambio generazionale;
- le garanzie discriminano le imprese giovani o innovative (ovvero l'assenza per tali tipi di imprese di garanzie, obbliga quest'ultime a utilizzare maggiormente l'autofinanziamento);
- la garanzia spinge verso il multi affidamento, in quanto la stessa garanzia può essere spesa presso più istituti;
- i costi di acquisizione delle informazioni e i costi di monitoraggio dell'andamento aziendale rendono più conveniente la richiesta di garanzia.

Sono invece state confutate le seguenti proposizioni:

- la garanzia è la causa della sottocapitalizzazione;
- la garanzia altera la *par condicio creditorum* e, pertanto, deve avvenire perseguendo obiettivi di merito;
- la garanzia diminuisce il *monitoring* esercitato dalle banche sull'operato delle imprese finanziate per gli affidamenti a medio termine;

pieghi, senza aumentare proporzionalmente il rischio nei confronti di soggetti che presentano elementi di debolezza alla luce dell'applicazione dei metodi quantitativi di valutazione²⁰.

Inoltre, le banche apprezzano la garanzia anche in quanto, in caso di confidi 107 (o anche di *plafond "tranché cover"* opportunamente strutturato), la garanzia stessa può essere riconosciuta e valutata nell'ambito del sistema regolamentare costituito dal nuovo Accordo di Basilea²¹, con potenziali effetti positivi sulla determinazione degli obblighi della banca in materia di requisito di capitale obbligatorio (c.d. capitale di vigilanza)²². Questa opportunità discende dalla volontà del legislatore di ricomprendere i confidi nel sistema degli intermediari finanziari vigilati, con lo scopo di creare le condizioni per una crescita del loro ruolo sul mercato, che risulterebbe assai inopportuna al

- la garanzia (personale) sfavorisce nuove iniziative;
- la garanzia spinge verso il multi affidamento, in quanto la stessa garanzia può essere spesa presso più istituti;
- le garanzie spingono verso l'abuso del credito a breve termine (al contrario spingono verso il medio termine).

²⁰ Vedi anche P. Parini (2009), pag. 9. Le operazioni di fusione e acquisizione che hanno interessato negli ultimi anni i principali gruppi bancari hanno portato a pochi grandi interlocutori creditizi, con potere contrattuale nettamente superiore a quello proprio dalle piccole imprese del tessuto produttivo italiano. Tale disparità nel potere contrattuale delle parti, unita alla tendenza da parte delle banche a ragionare sempre più in un'ottica per prodotti e secondo le logiche di Basilea 2, comporta una nuova criticità per le imprese a rapportarsi con l'offerta di credito e ad adeguare i propri comportamenti finanziari ed organizzativi a quanto richiesto dalle banche.

²¹ Sulla valenza e sulle caratteristiche essenziali di Basilea 2 si rimanda, tra i molti altri, a: Basel Committee on Banking Supervision, Basel, aprile 2003, "The New Basel Capital Accord"; Parini (2002), Ruozi e Zara (2003), Giacomo Laurentis e S. Caselli, 2006, "Miti e Verità di Basilea 2" Egea.

²² Lanzavecchia A. "Dai Confidi nuove soluzioni ai bisogni delle imprese e delle banche", in rivista AF Analisi finanziaria, n. 75 - 2009, IFAF Publishing. Per le banche che adottano il metodo IRB base l'effetto del confidi sullo *spread* è tanto maggiore quanto è maggiore l'effetto di sostituzione della PD del cliente con la PD del confidi. Le banche IRB *advanced*, che possono stimare autonomamente la LGD, determinano un valore della garanzia di ancor maggiore ampiezza. Il patrimonio di vigilanza assorbito nell'impiego rischioso, dipende, a parità di condizioni, dal fattore di ponderazione di rischio per unità investita: 75% nel caso di p.m.i., 20% nel caso di intervento di un confidi vigilato art. 107.

di fuori del sistema degli intermediari vigilati²³.

In secondo luogo abbiamo una razionalità “commerciale”, che rende opportuno l’intervento dei confidi: con la collaborazione di un soggetto che non è in posizione di concorrente la banca copre, a parità di rischio, una maggior quota del fabbisogno dell’impresa, riducendo gli spazi di aggressione del cliente da parte di altre banche. Le operazioni di importo unitario relativamente elevato per le quali viene richiesta la garanzia del confidi possono riguardare nuovi clienti da acquisire attraverso un consistente importo di credito offerto, oppure, al contrario, nominativi ben conosciuti dalla banca e già ampiamente affidati, per i quali pertanto sussiste l’interesse a mantenere il rapporto senza interventi di altri *competitors*, superando la difficoltà di erogare ulteriore credito come richiesto dall’impresa senza una corrispondente garanzia aggiuntiva che ne compensi il rischio.

In terzo luogo sussiste una razionalità “soggettiva/reputazionale” connessa a questo fenomeno. Tradizionalmente l’intervento del confidi era richiesto per lo più su operazioni di piccolo importo ritenute a rischio per la banca (per situazioni di sottocapitalizzazione, di carenza di garanzie accessorie, per fattori di debolezza legate alle fasi iniziali del ciclo di vita, etc.). Il confidi veniva considerato come una sorta di riassicuratore per i casi difficili, che poteva inoltre, in virtù della propria conoscenza del territorio, fornire un ap-

²³ “I principali vantaggi delle competenze riservate o aggiuntive riconosciute ai confidi vigilati derivano dalla possibilità di offrire una gamma più ampia di garanzie, adattabili alle preferenze dei diversi tipi di banche, alla disponibilità di aiuti pubblici e alle condizioni di mercato del *credit risk transfer*. Ad esempio, alle banche “*standard*” possono offrire garanzie personali, con le banche autorizzate al metodo IRB avanzato ricorrono alla *tranchèd cover*, con la possibilità di partecipare a cartolarizzazioni con *rating* esterno nei confronti di entrambe le tipologie di banche. Il “107” potrà quindi far conto su una maggior ampiezza, diversificazione e stabilità della base di ricavi, con possibili sinergie di gamma e possibilità di *cross selling*.

Va poi sottolineato che il doppio limite fissato per il requisito di prevalenza dell’attività verso soci lascia comunque uno spazio significativo allo sviluppo dell’attività nei confronti dei non soci: infatti i confidi potranno generare fino al 50% dei loro ricavi da servizi verso non soci, e detenere attività relative a servizi verso non soci fino al 50% del totale dell’attivo. Può però in proposito rappresentare una limitazione il menzionato limite del 20% previsto per l’incidenza delle attività residuali sul totale dell’attivo.” Così L. Erzegovesi 2008, “Verso nuovi modelli di equilibrio gestionale dei confidi 107” Smefin tech report, pag.18.

porto alla considerazione della bontà di tali tipi di rischi. Oggi l'evoluzione intercorsa nell'operatività dei confidi, la loro crescita e la stessa possibilità di divenire soggetti vigilati ex art. 107 T.U.B. provoca una mutata considerazione della garanzia consortile da parte delle banche, nella misura in cui essi risultano, sulla base dello *standing* maturato, soggetti professionali idonei a condividere sistematicamente una ampia gamma di posizioni finanziate ed a fare "sistema" con la banca stessa.

La prima (e più evidente) modalità con cui un confidi crea valore è costituita dalla **valenza finanziaria delle garanzie**²⁴ per le altre due parti del rapporto fidejussorio, ossia la banca e l'impresa, oltre che per la P.A. ai diversi livelli comunitario, nazionale e locale, che è interessata a favorire l'accesso al credito delle p.m.i..

Per questi soggetti l'intervento del confidi può corrispondere a vari tipi di opportunità:

- a) dare luogo a **nuove modalità di distribuzione del rischio d'impresa** tra soci, banche, confidi ed altri creditori. E' sempre più diffuso il caso di intervento della garanzia del confidi in situazioni di imprese sottocapitalizzate, nelle quali i soci non possono o non vogliono comunque prestare valide garanzie personali (o intendono ritirare garanzie personali già prestate).

In questa situazione il confidi assume stabilmente una quota del rischio d'impresa in un'ottica di medio – lungo termine, rendendo compatibili tra loro l'esigenza dei soci a ridurre la propria quota e quella delle banche di non esporsi eccessivamente. Il confidi procura in tal modo benefici per l'impresa (esplicitando in tal modo la sua funzione di organismo *non profit* di sostegno del credito), per i soci/imprenditori (che possono operare con un livello di rischio inferiore) e per la banca (la quale può offrire un'alternativa al ricorso da parte dell'impresa a soluzioni di multi affidamento, che implicano la ripartizione del rischio con altre banche, le quali però costituiscono, oltre che dei *partners* di fatto nel rischio, anche dei concorrenti nell'offerta di servizi);

- b) l'intervento del confidi è determinato sulla base di una valutazione

²⁴ Sull'argomento vedasi anche Malinconico A. (2008), "Garanzie e bank lending", Bancaria Editrice, Roma.

del rischio professionale e selettiva, ma effettuata con criteri e metodologie diverse da quelle applicate dal sistema bancario.

Ciò discende in primo luogo dall'obiettivo finale di promuovere lo sviluppo del sistema delle imprese in un'ottica *non profit*, tipico dei confidi, fattore che fa sentire i suoi effetti in diversa misura a seconda delle tipologie di confidi e delle strategie da ciascuno adottate.

Ma ancora più importante è la concreta possibilità di trasferire una quota rilevante del rischio a carico della P.A., erogatrice di contributi e controgaranzie a livello nazionale e locale, a favore dei confidi.

Con la partecipazione di questo ulteriore attore di grande rilievo, la effettiva redistribuzione del rischio d'impresa di cui al precedente punto a) risulta quindi ancora più ampia di quanto mostrino le apparenze, assumendo di volta in volta connotazioni particolari.

Questo schema può essere interpretato nel senso che l'intervento dei confidi, con tutte le sue implicazioni, realizza nel campo delle p.m.i. a proprietà chiusa una forma particolare di ripartizione e diffusione del rischio d'impresa, cogliendo obiettivi paragonabili a quelli che le imprese medio grandi realizzano con l'apertura del capitale e la quotazione in Borsa.

Ciò che ne consegue rappresenta, nonostante le apparenze, un fattore di miglioramento della competitività del modello tradizionale di finanziamento dello sviluppo delle p.m.i. in Italia, basato sul credito bancario piuttosto che sulla capitalizzazione di mercato;

- c) una ulteriore valenza finanziaria della garanzia è riconducibile alle problematiche di gestione del credito da parte della banca in situazioni di particolare difficoltà di valutazione (tipiche delle situazioni di finanziamento in fase di *start-up* o di operazioni di ristrutturazione aziendale). In tal caso la garanzia del confidi può assumere un certo peso nella valutazione da parte della banca della capacità di credito della controparte, nella misura in cui può compensare asimmetrie informative negative²⁵ e carenze di garanzie collaterali;

²⁵ Su tale punto si può citare lo studio "*The effect of mutual guarantee consortia on the quality of bank lending*", di Columba F., Gambacorta L. e Mistrulli P.E., MPRA Pa-

- d) dal punto di vista della P.A. è interessante l'opportunità di realizzare un intervento per favorire l'accesso al credito delle p.m.i. attraverso un soggetto in grado di valutare i rischi secondo criteri che tengono conto di obiettivi finali *non profit* di sviluppo del sistema, non lontani da quelli della P.A..

Nello stesso tempo, la partecipazione al rischio da parte dei confidi da un lato garantisce la professionalità e la qualità delle valutazioni e, dall'altro, consente di realizzare effetti moltiplicatori dell'intervento pubblico.

Questo elemento si sta rivelando particolarmente importante di fronte alla crisi del 2008/09. Per la prima volta, infatti, il sistema bancario si trova a fronteggiare una situazione di diffuso aumento della rischiosità delle imprese dovendo applicare un insieme di criteri di gestione degli impieghi e di modelli quantitativi di valutazione del merito di credito espressamente finalizzati alla tutela della stabilità ed alla protezione dal rischio stesso. La possibilità di trasferire sistematicamente parte dei rischi a carico dei confidi può così contribuire a compensare i ben noti effetti ciclici di Basilea 2 rispetto all'esigenza di finanziare i maggiori fabbisogni delle imprese.

Questi fattori sono certamente assai importanti per spiegare il valore della garanzia dei confidi e quindi per orientare le loro modalità di sviluppo.

Tuttavia, i riscontri sul campo dimostrano che la garanzia consortile non è semplicemente inquadrabile come la risposta ad esigenze di tipo finanziario dell'impresa o della banca, che la richiede come condizione per concedere il finanziamento.

Emerge un insieme di significati più complesso, che si pongono a fronte di differenti ulteriori bisogni da soddisfare e che ritroviamo non solo nell'impresa interessata, ma anche negli altri soggetti che fanno parte dell'ambiente

per n. 17052, Aprile 2009, in cui gli autori si sono chiesti se e in che misura la garanzia consortile consenta o meno di diminuire le asimmetrie informative che caratterizzano il rapporto tra creditore e debitore. Essi in particolare hanno legato asimmetria informativa e probabilità di insolvenza analizzando un universo di 385.000 p.m.i. di cui ca. 50.000 associate a confidi. Da tale studio è emerso che la probabilità di insolvenza delle p.m.i. associate è inferiore (- 5%) a quella delle p.m.i. non garantite.

nel quale il rapporto banca – impresa si sviluppa (associazioni di categoria, enti pubblici, consulenti aziendali, etc.).

Ne deriva una ulteriore forma di creazione di valore meno palese, ma non meno importante, legata alle ricadute sull'ambiente dell'intensità e della qualità dell'insieme di relazioni direttamente o indirettamente che l'intervento di un confidi può attivare. Corrisponde a quella che chiameremo **valenza relazionale delle garanzie**.

Questo passaggio è imprescindibile per comprendere la complessità del fenomeno confidi e definire le scelte per lo sviluppo strategico di ciascuno di essi e del sistema nel suo complesso.

Il punto di partenza è che la garanzia consortile non è un prodotto di per sé, ma ha la natura di servizio accessorio, utile per la soluzione di alcuni dei problemi del rapporto banca – piccola impresa²⁶.

L'intervento di garanzia si presenta all'esterno attraverso l'offerta della valenza finanziaria sopra descritta. Tuttavia, le procedure che lo sostanziano ed i contatti ed i servizi accessori che lo accompagnano forniscono anche un contributo alla soluzione delle problematiche relazionali banca – p.m.i., generate da diffidenza reciproca, problemi di comunicazione, differente posizione e potere contrattuale, divergenza di esigenze ed interessi.

Questa capacità del confidi di contribuire alla relazione banca - impresa creando collegamenti, facendo circolare informazioni e proponendo soluzioni, costituisce una fonte di valore che può risultare assai significativa, tanto più se rappresenta per la piccola impresa poco strutturata un'economia esterna.

È importante notare che questo apporto può certamente comprendere anche una parte di servizio di consulenza in senso stretto, ma si sostanzia per tutta una serie di valenze di presentazione, accreditamento, avvio di reciproche relazioni con la banca in forme assai diverse.

Per realizzarlo il confidi si avvale, più che delle proprie strutture, di tutta la rete di relazioni a monte su cui può contare per creare un pacchetto articolato, offerto insieme ed attraverso la garanzia, che costituisce la forma più immediata di approccio all'impresa.

²⁶ In proposito Erzegovesi, nel seminario "I confidi dopo la legge quadro e Basilea 2", Riccione - 8 e 9 giugno 2006: "Il confidi non vende un prodotto che da solo, serve a qualcosa, ma che è strumentale rispetto alla concessione di condizioni più vantaggiose sul credito bancario."

Nello stesso tempo, il confidi risponde alle aspettative di tutti i soggetti citati come destinatari indiretti del valore che esso crea, in corrispondenza della loro azione come *stakeholders* nei confronti di un organismo caratterizzato da una *mission* e da una *governance* così particolari e specifiche.

Questo insieme di contributi *soft* può essere offerto con modalità, forme ed intensità diverse a seconda delle diverse tipologie di confidi, del loro orientamento strategico e del loro sistema di relazioni a monte.

Abbiamo soluzioni di:

- offerta strutturata di servizi di consulenza a fronte di un corrispettivo specifico, attivata mediante una apposita società collegata (casi di Eurofidi - Eurocons, e di Unionfidi Piemonte - Finindustria);
- integrazione sistematica della garanzia del confidi nel pacchetto di servizi di consulenza finanziaria, amministrativa e gestionale fornito dalle strutture dell'associazione di categoria di riferimento (soluzione tipica e diffusa a livello nazionale per i confidi dell'artigianato);
- creazione di reti di rapporti spontanei e personalizzati, tipiche dei confidi locali di tipo tradizionale, nati con la formula del "club di amici" tra imprenditori.

La natura di un confidi può così diventare quella di un centro di relazioni, con le imprese e quell'insieme di soggetti diversi già più volte citati, costituito essenzialmente da associazioni di categoria, banche e P.A. locale e nazionale, tutti in qualche modo interessati a promuovere il finanziamento delle p.m.i..

Queste importanti realtà istituzionali e di mercato hanno ben compreso le potenzialità di sviluppo del ruolo dei confidi ed apprezzano l'opportunità di affermare il loro rispettivo ruolo nel governo degli stessi al fine di perseguire i loro rispettivi obiettivi istituzionali.

Mancando un insieme di azionisti privati che possano investire nel suo capitale di rischio con l'aspettativa di ricevere valore in cambio, il confidi è per sua natura orientato a creare valore per questa rete di relazioni²⁷. Ciò avviene con modalità che vengono, di caso in caso, determinate in funzione degli equilibri che vengono a formarsi nell'esercizio delle reciproche influenze tra queste realtà e tra di loro ed il *management*.

²⁷ In termini generali, un organismo *non profit* può essere visto come un insieme di "elementi, fattori, energie, risorse materiali ed immateriali, rivolto a fini comuni" (Masini, 1970, p. 10) che i "singoli non potrebbero conseguire da soli, ma che diventano

Questi soggetti, soci o, più spesso, neanche soci dei confidi, pesano in concreto nella *governance* di un confido molto più delle comuni figure di *stakeholders* che si muovono intorno ad una qualsiasi impresa, anche del settore finanziario.

Accanto all'obiettivo generale di favorire l'accesso al credito delle p.m.i., i confidi si trovano orientati alla creazione di valore a favore di quelli di caso in caso e di tempo in tempo più influenti tra loro, e subiscono gli effetti degli eventuali conflitti di interessi che possono sorgere in materia, per esempio, di progetti di fusione con altri confidi.

La posizione delle banche è, in questo ambito, del tutto particolare, in quanto esse svolgono il ruolo di controparti utilizzatrici della garanzia. Esse controllano quindi il canale di distribuzione del servizio di garanzia, ma possono anche essere socie del confido ed esercitano comunque una notevole influenza, in funzione delle loro strategie aziendali e dei rapporti con gli altri soggetti che fanno parte della rete di relazioni.

Le singole imprese, beneficiarie finali delle garanzie, si ritrovano, come abbiamo già visto nel ruolo di socie di un organismo consortile a base larghissima solo in quanto la partecipazione è condizione di accesso alla garanzia. Il capitale sottoscritto è infruttifero e costituisce, nella sostanza, un onere accessorio pagato a fronte del servizio utilizzato.

Il rapporto di agenzia che lega le imprese stesse alle associazioni di categoria che le rappresentano di fatto negli organi sociali dei confidi è, di conseguenza, decisamente debole. Tanto da costituire la base per un sistematico indirizzo dell'operatività dei confidi in funzione degli obiettivi istituzionali delle associazioni stesse, a loro volta funzionali alla generalità delle imprese attuali e potenziali aderenti alle stesse, piuttosto che di quelle pro tempore

realizzabili attraverso l'istituto medesimo" (Tessitore, 1997, p.157). Caselli (2000) individua una serie di condizioni che fanno sì che l'ONP sia anche azienda: il fine deve essere di consumo e produzione di ricchezza, operatività in campo economico continuativa, organizzazione adeguata al fine economico e autonomia economica. Ancora su questo punto Tessitore (1997), p. 169 osserva che "il carattere differenziale delle ANP, rispetto alle imprese, deve emergere non già sul piano della produzione, ma su quello della destinazione del "surplus sociale" (ovvero del risultato di gestione da poter destinare alle categorie di soggetti per i quali la ONP è costituita). La ANP per creare valore deve sostanzialmente suscitare ed alimentare un processo di innovazione sociale sia nell'ambiente di riferimento che all'interno dell'azienda stessa, attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori.

effettive socie del confidi.

Anche la P.A. ai diversi livelli è interessata a sviluppare le relazioni con banche ed associazioni di categoria per promuovere lo sviluppo dei confidi in funzione dei propri obiettivi istituzionali, da realizzare attraverso ed a condizione di raggiungere un generale consenso su finalità e strumenti.

3. Confidi “operatore finanziario” e confidi “centro di relazioni”

Non esiste un unico modello di banca per tutto il sistema, come è stato confermato dall’evoluzione delle aziende di credito italiane negli ultimi venti anni e di fronte alla recente crisi finanziaria. Accanto alle *performance* delle banche maggiori, anche le banche di credito cooperativo hanno dimostrato la loro capacità di creare valore per i clienti sul territorio in condizioni di equilibrio economico e patrimoniale in un contesto di mercato fortemente competitivo.

Allo stesso modo non esiste un unico modello di confidi valido per ogni situazione. Esistono diversi modelli di confidi soggetti alla stessa disciplina di mercato, che possono benissimo competere sul medesimo territorio, con obiettivi, strategie ed organizzazione diverse tra loro.

La chiave per comprendere la complessità del fenomeno risiede nelle modalità di creazione di valore, descritte nel paragrafo precedente, effettivamente perseguite nelle diverse realtà.

E’ opportuno che anche le scelte in merito alle modalità del passaggio al “107” siano assunte a partire da queste considerazioni, adattando ai confidi i modelli di gestionali concepiti per realtà di intermediari finanziari di tutt’altra natura, tenendo conto dei vincoli di coerenza tra le strategie aziendali dei singoli confidi e le aspettative dell’ambiente in condizioni di adeguata efficienza/efficacia della gestione e di capacità di innovazione.

Possiamo infatti pensare all’esistenza di due principali modelli di confidi, ben diversi tra loro in funzione della principale forma di valore creata: quello del **confidi – operatore finanziario** e quello, più tradizionale, del **confidi – centro di relazioni**.

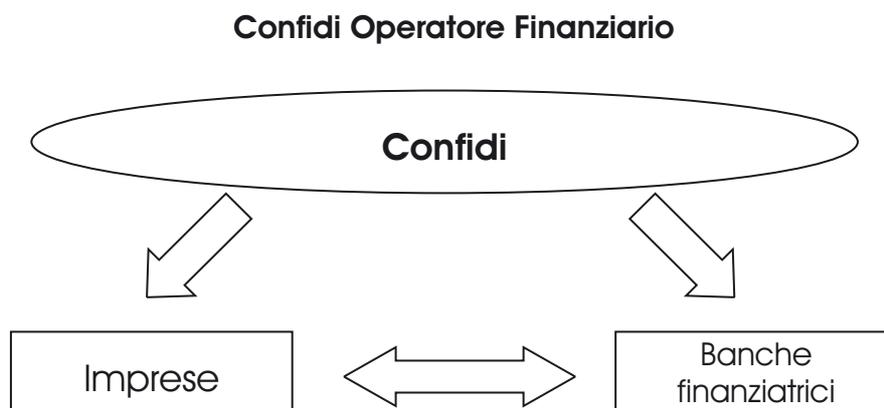
Segue una analisi delle caratteristiche essenziali di questi due modelli, iniziando da quelle del confidi – operatore finanziario, intorno al quale si rac-

coglie il maggiore interesse del dibattito in corso in materia di confidi.

Vedremo subito dopo quelle del confidi – centro di relazioni, comuni a centinaia di realtà in tutta Italia, per valutare quali possano essere i punti di forza competitivi di questa formula per i confidi che vorranno conservarla, nella misura in cui il passaggio al “107” può costituire lo stimolo per un adeguato miglioramento dei livelli di efficienza ed efficacia gestionale, ferma restando la *vision* tradizionale.

a) Confidi - operatore finanziario

Sono i confidi che, puntando sulla valenza finanziaria della garanzia come fonte essenziale di creazione di valore, si orientano pertanto ad una rapida crescita dimensionale a tutto campo, al di fuori di ambiti settoriali o territoriali specifici. L’obiettivo è di alimentare una spirale positiva tra crescita dimensionale ed incremento del valore finanziario della garanzia, che pone le basi per una nuova crescita dimensionale e così via.



Il rapporto con le imprese è prevalentemente di tipo finanziario/consulenziale ed è impostato secondo logiche commerciali, proprio in quanto scarsamente inserito in sistemi associativi e/o legati alle istituzioni di un territorio in particolare, salvo il caso di alcuni legami con l’ambiente della regione di origine.

Questa impostazione implica l’offerta di garanzie standardizzate a valere su prodotti bancari parimenti standardizzati, sulla base di schemi di valutazione del rischio basati su una forte componente quantitativa, pur non potendosi

evidentemente parlare di sistemi di *rating* paragonabili a quelli delle banche, che richiederebbero notevoli investimenti²⁸. In tal modo può venire contenuto il costo operativo di valutazione del rischio, dedicando le maggiori risorse allo sforzo commerciale, con lo scopo di raggiungere e mantenere i volumi critici di garanzie erogate rispetto al notevole livello dei costi fissi.

La *partnership* di riferimento è con le grandi banche di livello nazionale, con le quali sono effettuati volumi rilevanti di attività su tutto il territorio nazionale. Questa caratteristica apre la possibilità di definire con le direzioni generali forme di collaborazione che non potrebbero essere sviluppate con le strutture locali delle stesse banche, che dispongono di limitate facoltà operative. Esse possono riguardare sia lo sviluppo di nuovi prodotti sia la sperimentazione di strumenti di finanza strutturata collegati alle garanzie, con notevoli vantaggi di tipo commerciale.

Il loro orientamento strategico corrisponde ad una *vision* che collega strettamente aumento dimensionale, allargamento dell'ambito operativo al di fuori del bacino tradizionale con l'espansione della rete commerciale, strutturazione della gestione, standardizzazione dei prodotti, rafforzamento del rapporto con le direzioni delle maggiori banche. Questi stessi fattori costituiscono la base per costruire il valore finanziario della garanzia, e proporzionalmente aumentare la forza competitiva ed allargare la platea degli utenti.

Un pieno utilizzo nei tempi più rapidi di tutte le opportunità connesse al passaggio ad intermediario finanziario "107" costituisce un elemento essenziale di questo tipo di strategia, sia a fini di arricchimento del valore finanziario della garanzia, sia per sviluppare una fonte di vantaggio competitivo di differenziazione rispetto ai confidi 106 locali.

Il successo di questo tipo di strategia, basata sull'efficacia dell'azione della struttura di vendita delle garanzie, dipende anche dal grado di effettiva apertura dei mercati.

A questo proposito, abbiamo casi di aree molto aperte alla penetrazione

²⁸ Per lo più si tratta di *scoring* di bilancio, integrati in sistemi e procedure di valutazione più o meno complesse. La realizzazione di sistemi di *rating* veri e propri risulterebbe incompatibile con la scala dimensionale dei ricavi di un confidi, anche di una certa dimensione. A dati di bilancio 2008, anche il più volte citato Eurofidi poteva solo contare, a fronte di garanzie in essere per il notevole importo di 4,66 miliardi di euro, su un totale di ricavi per 31,19 milioni di euro, con capitale investito in immobilizzazioni tecniche per 10,53 milioni.

di qualsiasi tipo di confidi, come il grande mercato della Lombardia. In altre aree, come l'Emilia Romagna, ancorchè il mercato dei confidi sia abbastanza poco concentrato e veda la presenza di molti attori, il sistema locale rimane invece orientato a sostenere prevalentemente lo sviluppo della rete dei confidi del luogo, coinvolgendo anche le banche su questa linea.

Il maggiore problema per questo tipo di confidi – operatore finanziario è tuttavia legato all'esigenza di mantenere un livello dei mezzi patrimoniali adeguato alla rapida crescita del volume di garanzie in essere.

Da questo punto di vista, una rapida crescita con una forte espansione sovraregionale dell'attività porta con sé il problema di come finanziare lo sviluppo, essendo gli interventi pubblici locali normalmente destinati ai confidi parimenti locali, in relazione alla capacità di questi ultimi di creare valore "relazionale" per le imprese, per gli enti eroganti e per le associazioni di categoria che mediano i rapporti.

Ne risulta una tendenziale sottocapitalizzazione di questo tipo di confidi rispetto a quelli che abbiamo definito confidi – centro di relazioni, per i quali la velocità di crescita non costituisce un obiettivo essenziale a fini di creazione di valore.

La principale risposta a questa esigenza risiede nella possibilità di ottenere sostegni pubblici di livello nazionale e comunitario non legati al territorio, grazie alla capacità di relazione consentita dalle dimensioni raggiunte.

Grande rilevanza, a questo proposito, hanno il Fondo Centrale di Garanzia statale presso il Mediocredito Centrale ed i bandi del F.E.I., sportello di controgaranzia della U.E. che opera essenzialmente con i confidi di maggiori dimensioni.

Il secondo problema è quello della conservazione dell'equilibrio di conto economico, realizzando i ricavi necessari a sostenere i costi di una rete di vendita particolarmente sviluppata. Essa richiede anche un certo livello di incentivi economici a risultato a favore del personale che la costituisce per raggiungere l'obiettivo di assicurare un adeguato controllo del mercato potenziale ai fini del collocamento su vasta scala dei prodotti di garanzia.

Ovviamente, una rete di vendita così strutturata può procurare effetti positivi di *cross-selling* di altri prodotti, finanziari e non, che consentono di assorbire parte del costo della rete stessa attraverso ricavi diversi.

L'ultima osservazione è che, essendo lo sviluppo dimensionale un fattore essenziale di successo di questo modello di confidi, quello della *governance* è

destinato a costituire un problema significativo nel medio termine.

L'assetto istituzionale di organismo *non profit* previsto dal D.L. 269 mal si adatta con l'esigenza di raccogliere capitale di rischio sul mercato, mentre le possibilità di sostenere lo sviluppo con l'autofinanziamento e con i contributi pubblici risultano in concreto tanto più limitate quanto più rapida e costosa è la crescita.

Sarà presumibilmente necessario per queste realtà, nella misura in cui vogliono espandersi a livello nazionale, abbandonare la natura e la *mission* di confidi²⁹, salvo modifiche istituzionali che mettano in grado i confidi di remunerare il capitale dei soci per attirare degli investitori.

Il *benchmark* per questo tipo di confidi è certamente Eurofidi, nato negli anni '80 come organismo regionale di garanzia del Piemonte promosso dalla Regione³⁰ ed in grado sin dagli anni '90 di sviluppare un modello originale ed innovativo di sviluppo commerciale³¹, scuotendo un contesto assai fermo

²⁹ Un caso assai interessante e di notevole successo è quello della Fiditoscana S.p.A., nata negli anni '70 come finanziaria della Regione Toscana per offrire garanzie su finanziamenti ed altri strumenti finanziari a favore delle p.m.i.. Nella sostanza un *core business* analogo a quella dei confidi, con 1,18 miliardi di euro di garanzie in essere a fine 2008 concentrate sul territorio regionale, ma una *mission* diversa, direttamente strumentale agli obiettivi della Regione e delle banche socie.

³⁰ Sul punto si rimanda a P. Parini (2009), *Impresa Progetto* n. 1-2009, "I confidi locali nella transizione ad intermediari finanziari: miti da sfatare e modelli alternativi di sviluppo" p.12-13 dove si osserva come il successo di questa formula sia stato favorito dallo stabile appoggio fornito dalla Regione Piemonte ad una governance di tipo marcatamente manageriale, che ha riportato significativi risultati di crescita dei volumi di garanzie movimentate, e dalla forte collaborazione con alcune grandi banche di origine piemontese, impegnate negli stessi anni in una parallela strategia di sviluppo degli impieghi alle p.m.i..

³¹ Un interessante intervento, ispirato dall'osservazione della realtà dell'esperienza di Eurofidi: "Sorge il dubbio che nel processo di trasformazione si perda lo spirito originario di sostegno alle piccole e medie imprese per rivolgersi ai nuovi clienti: le banche. I confidi – intermediari finanziari diventano lo strumento da queste utilizzato per riorganizzare la politica di offerta alle piccole e medie imprese. A loro infatti il sistema bancario si appoggia per sostenere il peso (patrimonio di vigilanza e rischi) dell'espansione dei finanziamenti nello *small business*, a loro affida anche la capacità di interpretare le nuove esigenze di un segmento in fase di evoluzione e con loro studia le modalità più opportune per soddisfarli. I confidi art. 107, grazie alla conoscenza diretta delle problematiche finanziarie delle PMI, alla vicinanza con i piccoli imprenditori e, non da ultimo, alle protezioni offerte dai sistemi di contro-garanzia,

e tradizionalista e creando un modello da imitare³².

Oltre ad Eurofidi, sono ancora molto pochi i confidi che corrispondono pienamente a questo modello. Piuttosto, ci sono un certo numero di realtà di medio – grandi dimensioni (sopra i 500 – 700 milioni di garanzie in essere) che si muovono da alcuni anni in questa direzione, in coincidenza con la prospettiva del passaggio al 107.

In corrispondenza, vengono via via abbandonate le caratteristiche originali tipiche, come vedremo tra poco, dei confidi – centro di relazione, nella misura in cui si formano nuovi equilibri tra i principali *stakeholders* che ritengono conveniente avallare questa trasformazione.

I risultati di questo processo potranno essere osservati a livello nazionale tra qualche anno, in coincidenza con la piena manifestazione degli effetti del sistematico passaggio dei confidi allo *status* di intermediari finanziari in grado di erogare garanzie Basilea *compliant*.

Per ora, se quella di Eurofidi è certamente una *success story*, abbiamo viceversa un caso di dissesto di un confidi-operatore finanziario, avvenuto in questa fase di transizione a causa di alcuni errori di gestione strategica

La vicenda è quella di Interconfidi Nord Est, un confidi importante e ben radicato nel settore industriale nell'area forte del triveneto, che a metà degli anni 2000 decide di accelerare i tempi della crescita, accettando la sfida competitiva di Eurofidi sul suo terreno.

Per qualificare la sua offerta nei confronti delle banche in anticipo rispetto al resto del sistema, nel 2006 Interconfidi Nord Est cambia il suo assetto istituzionale, adottando la formula originale della banca di garanzia attraverso la normativa delle banche di credito cooperativo. Ottiene così in tempi brevi

renderanno quindi realizzabili politiche commerciali fino a ora troppo onerose per le banche". Eleonora Isaia, in "I Confidi ed il Credito alle PMI", a cura di Paola De Vincentiis, Edibank, 2007 pag. 77.

Il riferimento ai confidi "intermediari finanziari" è diretto ai confidi 107 in generale, a partire dall'ipotesi che il loro modello di gestione strategica non possa che coincidere con quello di Eurofidi. Argomentazioni contrarie nelle prossime pagine.

³² I numeri sono significativi: al 31/12/2008 i soci sono 33.947, le garanzie in essere 4,66 miliardi di euro di cui 2,75, ovvero oltre la metà, fuori Piemonte, con una forte quota in Lombardia, su finanziamenti per 7,18 miliardi, contro mezzi di garanzia per 0,19 miliardi, ai quali si aggiunge, comunque, un ampio utilizzo di sportelli di contro-garanzia pubblici, nazionali e comunitari. La struttura è costituita da 267 risorse.

l'iscrizione nell'elenco delle banche con la nuova denominazione di Banca di Garanzia s.c.p.a., senza attendere la definizione dei decreti attuativi del citato D.L. 269/2003 per arrivare allo *status* di intermediario finanziario vigilato³³ conservando la natura giuridica di confidi.

Segue l'attuazione di una strategia di rapida crescita in buona parte dell'Italia settentrionale, attraverso la creazione di una aggressiva rete di vendita e l'apertura di sedi commerciali al di fuori del Veneto.

Purtroppo, gli strumenti di pianificazione non devono avere funzionato nel modo migliore, tanto che l'incidenza dei costi di gestione ed il peggioramento della qualità del portafoglio hanno provocato forti perdite nel conto economico del 2007 ed in quello del 2008, con conseguente commissariamento da parte dell'Autorità di Vigilanza all'inizio del 2009 a fronte di carenze di consistenza patrimoniale.

Il caso aziendale meriterebbe un significativo approfondimento, per capire fino a che punto abbiano inciso gli errori di implementazione di una strategia di crescita molto rapida, ovvero in che misura fosse sbagliata la strategia stessa, in termini di rapporto tra valore creato e maggiori costi.

b) Confidi centro di relazioni

Il secondo modello è quello tradizionale del confidi centro di relazioni, che si muove in un contesto di forte integrazione nel proprio sistema socio-economico e crea valore attraverso lo sviluppo di sinergie con le realtà del tessuto economico di riferimento, che ne condividono *mission* e obiettivi.

Questa fonte di creazione di valore si aggiunge e si sovrappone in forme originali alla valenza finanziaria delle garanzie, dando luogo ad un insieme di significati delle garanzie stesse fortemente personalizzato per ciascuna situazione locale, a seconda delle esigenze dell'ambiente. Essa assume rilievo anche per quanto riguarda il rapporto competitivo nei confronti dei confidi - operatori finanziari di maggiori dimensioni, rispetto ai quali può costituire la compensazione degli svantaggi in termini di valenza finanziaria delle garanzie.

Questa capacità di creare valore si sviluppa in forte sintonia con la *governance* di ciascun confidi, nell'ambito della quale gli stessi soggetti che

³³ Vedi *supra* i riferimenti alle tre forme di confidi previste dal D.L. 269, ovvero confidi ordinario art. 106, finanziaria vigilata art. 107 e banca di garanzia, che opera mediante l'erogazione di crediti di firma, senza raccogliere depositi né effettuare impieghi di cassa.

compongono il sistema di relazioni destinatario di tale valore fanno valere la loro capacità di portatori di interessi particolari.

In questo senso, si riscontra come la particolare rete di relazioni che viene ad instaurarsi intorno a ciascun confidi possa riuscire a garantire al confidi stesso una stabilità di indirizzi strategici non inferiore a quella procurata dall'assetto proprietario di una normale impresa privata *profit*.

Questo risultato può essere raggiunto nella misura in cui i conflitti di interesse dei diversi soggetti tra loro e con il confidi rimangono sufficientemente contenuti, il *management* riesce a conservare una certa indipendenza e, di conseguenza, la gestione riesce a raggiungere adeguati livelli di efficienza/efficacia operativa.

In questo sistema di relazioni sono ricompresi anche i rapporti con la P.A. locale, che segue con particolare interesse queste realtà, più piccole ma più legate alle componenti socio – economiche del territorio, e le sostiene in via preferenziale. Anzi, è probabilmente questa la componente della rete di relazioni che fornisce il maggior contributo al suo equilibrio economico – patrimoniale.

Non a caso, riscontriamo come i confidi locali utilizzino prevalentemente apporti pubblici a valenza parimenti locale, fattore che costituisce esso stesso un incentivo ad approfondire l'operatività sul territorio di origine piuttosto che ad allargarsi in altre aree. Viceversa, i maggiori confidi possono contare su sportelli pubblici di controgaranzia di livello nazionale e comunitario, che richiedono maggiori volumi e capacità di rapporto ad un livello superiore, ma sono particolarmente adatti a sostenere una espansione sul territorio su scala interregionale.

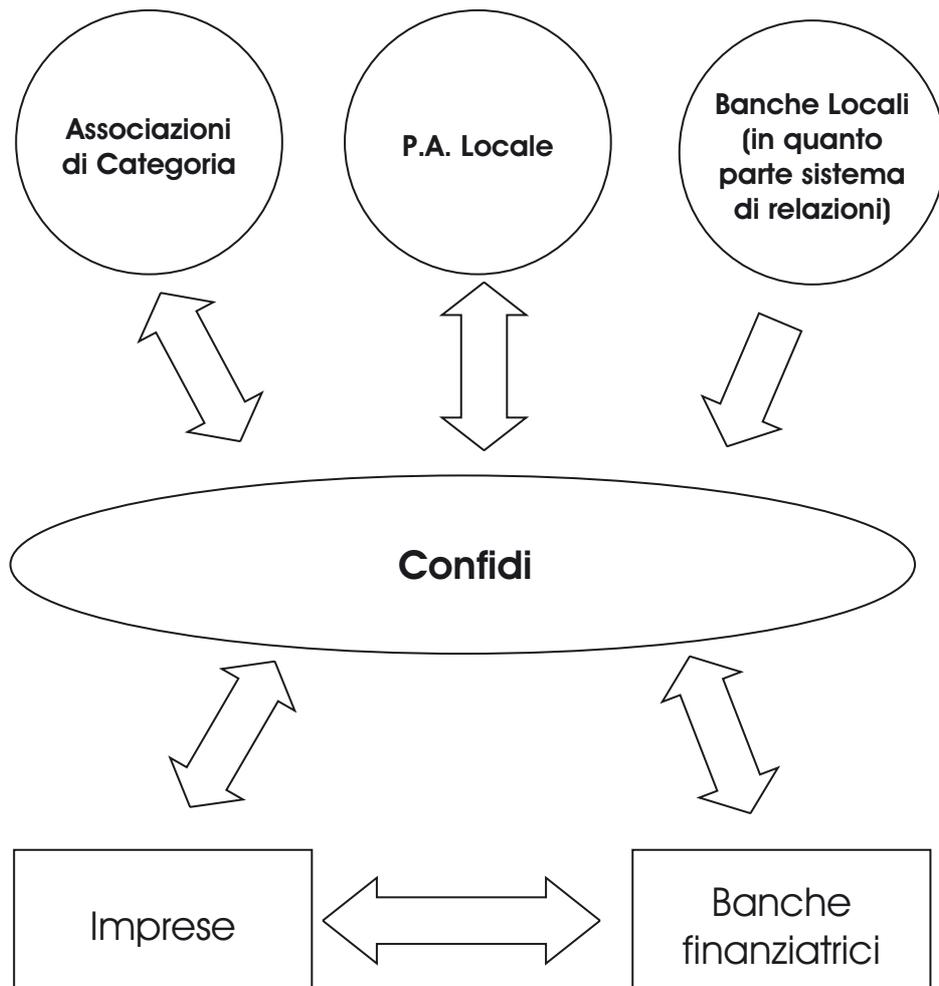
I principali *partner* operativi di questo tipo di confidi sono certamente le banche locali, che condividono lo stesso approccio *problem solving* ai problemi di finanziamento delle imprese.

Si possono anche fare dei paralleli tra i rapporti competitivi che intercorrono tra le banche locali medio/piccole e le grandi banche di livello nazionale, con i rispettivi punti di forza e quelli tra questo tipo di confidi ed i confidi – operatore finanziario sopra descritti. Anche in questo caso, la presenza sul mercato di soggetti che si muovono con logiche e adottano strategie tra loro costituisce un importante elemento di arricchimento del mercato.

Ma ciò che più conta è che le stesse banche locali sono normalmente collegate allo stesso sistema – rete di *stakeholders* fino a farne parte integrante,

e come tali soggetti esercitano sui confidi una influenza anche al di là del rapporto operativo di garanzia.

Confidi - centro di relazioni



Passiamo ora ad esaminare le conseguenze sulla gestione aziendale di queste caratteristiche strutturali dei confidi – centro di relazioni.

In primo luogo, i soggetti che compongono la rete di relazioni per la quale il confidi lavora non richiedono, di solito, l'implementazione di una stra-

tegia di crescita dei volumi di attività fine a sé stessa, ma solo una attenzione all'offerta di garanzie ai segmenti di imprese oggetto di rispettivo interesse.

Pertanto, questo tipo di confidi possono essere definiti “di risposta”, in quanto si limitano per lo più a rispondere alle sollecitazioni delle imprese stesse, delle associazioni di categoria, delle banche, etc., coltivando delle nicchie di mercato e caratterizzando la loro operatività con l'offerta di garanzie non standardizzate, definite “su misura”.

Questo genere di confidi dedica quindi minori risorse all'attività di vendita e contatto, che viene prevalentemente demandata al sistema di relazioni di riferimento. Questa scelta di limitare (o escludere del tutto) lo sviluppo delle strutture di vendita è funzionale alla stretta relazione con l'ambiente di riferimento, che esercita la sua influenza attraverso le particolari caratteristiche della *governance* di un confido locale.

Quello che è certo è che non si pongono obiettivi prioritari di crescita dimensionale, men che meno al di fuori del territorio di riferimento.

Ne può facilmente risultare anche una certa lentezza anche nello sviluppo strategico, gestionale ed organizzativo, la cui dinamica può rimanere indirettamente frenata dagli interessi di breve termine dei più rilevanti *stakeholders*, fino a creare gravi problemi di ritardo nelle reazioni all'evoluzione in corso dell'ambiente istituzionale e di mercato. Ne sono la dimostrazione i diversi atteggiamenti riscontrabili nei confidi vicini alla soglia di iscrizione al 107, tra quelli che rallentano l'attività per non superarla e quelli che, viceversa, accelerano la crescita per cogliere le nuove opportunità.

Per contro, il dato positivo è che l'effetto combinato di una crescita lenta e del costante sostegno finanziario degli enti pubblici locali darà luogo ad un livello di capitalizzazione tendenzialmente migliore di quello dei confidi – operatori finanziari, se rapportato al volume delle garanzie in essere.

Anche gli schemi di valutazione dei rischi sono diversi da quelli dei confidi – operatore finanziario, lasciando maggiori spazi a valutazioni di tipo discrezionale rispetto alla applicazione di *scoring* di bilancio. Ciò in sintonia con una logica di garanzie non standardizzate a valere su situazioni particolari che richiedono valutazioni specifiche caso per caso, a servizio di una *loan policy* centrata sulle esigenze del sistema di relazioni di riferimento.

Questa impostazione presenta qualche vantaggio per le imprese interessate, proprio in quanto le valutazioni discrezionali dei confidi sono sostenute

dalle tradizionali asimmetrie informative positive di cui essi godono attraverso il radicamento nell'ambiente e possono contribuire a superare situazioni di inefficacia e rigidità dei sistemi di *rating* e delle *loan policies* delle grandi banche. Tutto ciò soprattutto oggi di fronte alla crisi.

Le particolari caratteristiche di questo tipo di confidi si stanno rivelando utili per contribuire a compensare alcuni effetti sul rapporto banca – p.m.i. delle grandi trasformazioni intercorse nel sistema bancario a partire dalla metà degli anni '90.

Le banche si sono orientate alla crescita dimensionale, hanno aumentato l'attenzione al prodotto (servizi finanziari e non) ed alle sue modalità di commercializzazione, ed hanno perseguito una costante riduzione dei costi attraverso la standardizzazione delle procedure e la ricerca di economie di scala.

I successi ottenuti in questi campi hanno tuttavia generato alcuni problemi negli aspetti di relazione banca – impresa, ed anche l'introduzione di Basilea 2, sistematizzando la valutazione delle imprese attraverso l'applicazione di modelli matematico – statistici, ha contribuito alla riduzione dell'importanza di questi stessi aspetti relazionali nel processo di valutazione e gestione del credito.

Essi mantengono invece una maggiore importanza per le residue banche locali sopravvissute ai processi di aggregazione, il cui ruolo nell'area del *retail* imprese risulta proporzionalmente valorizzato.

Il confidi – gestore di relazioni ha quindi avuto l'opportunità di rafforzare la sua posizione tradizionale, valorizzando la consolidata collaborazione con le banche locali, in funzione del valore – obiettivo condiviso di creare valore attraverso e per il rispettivo sistema di relazioni locali, che presenta molti punti in comune.

Ovviamente, si incontrano anche casi di buona collaborazione tra i confidi di questo tipo e le grandi banche che hanno effettivamente scelto di privilegiare un forte radicamento sul territorio, andando oltre alle mere operazioni di immagine.

A questo proposito, l'esperienza dei confidi porta a valorizzare le soluzioni organizzative che prevedono il presidio dell'area *retail* con una banca del gruppo con sede e direzione generale sul territorio in luogo di una rete di filiali e direzione di area. Gli effetti di maggiore visibilità, stabilità e capacità di relazione con il sistema locale sono significativi con migliori opportunità di

sinergie con i confidi che di questo sistema locale fanno parte integrante.

Nell'ambito specifico dei confidi - gestori di relazioni possiamo prendere in considerazione almeno tre diversi segmenti, in funzione delle dimensioni³⁴ e del quadro di relazioni di riferimento, che determina le strategie di sviluppo intraprese. Il fattore comune è la conservazione della dimensione locale, di livello al massimo regionale, nell'ambito della quale viene centrata la scala della crescita.

Il primo segmento che possiamo considerare è quello relativo ad un piccolo numero di confidi di taglia medio – grande (sopra i 500/700 milioni di euro di garanzie in essere), risultato di fusioni già avvenute nell'ambito del sistema di relazioni che i confidi preesistenti dividevano.

Il volume di attività è cresciuto in maniera significativa, grazie all'ampiezza del bacino di utenza di riferimento, catalizzando, anche grazie al consenso delle banche di riferimento sul territorio, un sempre maggior numero di imprese fino ad allora non interessate alla garanzia.

Si tratta quindi di una crescita ottenuta aumentando l'intensità di utilizzo delle garanzie da parte delle imprese del territorio, cioè la quota di finanziamenti interessati rispetto al totale, ma sempre nell'ambito dell'area di interesse del sistema di relazioni di riferimento. Caratteristica, questa, che li differenzia dai confidi – intermediari finanziari di pari dimensioni, orientati a crescere attraverso l'estensione dell'offerta di garanzie in una pluralità di regioni.

³⁴ Per una classificazione generale dei confidi in relazione alle dimensioni cfr. Erzevovski, "Il futuro dei Confidi: contributo all'agenda 2005-2006", DISA, *Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali, Università di Trento, Progetto Smefin, Trento*, p. 23: "Generalizzando, possiamo individuare alcune tipologie prevalenti di ente di garanzia collettiva di primo grado, ovvero:

- confidi di piccole dimensioni con ambito territoriale definito, di solito provinciale o più circoscritto, legato ad una specifica associazione datoriale;
- confidi di piccole dimensioni, nato dall'iniziativa di libere aggregazioni di imprenditori, non affiliato a specifiche associazioni di categoria, con ambito territoriale non definito a priori, ma dipendente dalla capacità di sviluppo delle relazioni di clientela;
- confidi di medie dimensioni con ambito territoriale definito, di solito provinciale o interprovinciale, legato ad una specifica associazione datoriale;
- confidi di medie o grandi dimensioni, avente carattere interassociativo e/o inter-settoriale, con ambito territoriale regionale, in origine, ma tendente all'espansione su territori limitrofi".

Una caratteristica molto importante di questi confidi è la capacità di unire i punti di forza dei confidi di relazione, che conservano, con una valenza finanziaria dei loro interventi vicina a quella dei maggiori confidi - operatori finanziari. Restano, logicamente, delle notevoli differenze nell'approccio al mercato, che avviene senza l'attivazione della rete di vendita autonoma tipica dell'altra tipologia di confidi.

Un caso di successo è certamente costituito, tra gli altri, dall'Artigiancredito Toscano, nato per fusione di una serie di cooperative di garanzia preesistenti ed operanti a livello provinciale.

Si tratta di una realtà operante a base regionale, in un contesto locale costituito da un forte tessuto di piccole imprese. La qualità della *governance* facente capo alle associazioni di categoria dell'artigianato ed il forte appoggio della Regione Toscana hanno consentito l'aggregazione di più confidi, dando luogo ad un soggetto operante su base regionale, ma con un bacino di utenza sufficientemente ampio, e ben dotato di una buona consistenza patrimoniale.

Il modello operativo è quello elaborato dalle associazioni dell'artigianato a livello nazionale, caratterizzato da una forte integrazione sistemica con i servizi prestati alle imprese dalla rete delle sedi delle associazioni stesse sul territorio. Grande è inoltre la sintonia con le linee di politica economica dell'Amministrazione Regionale nel campo del credito alle p.m.i., preludio ad ulteriori interventi di sostegno patrimoniale.

I numeri a fine 2008 sono, anche in questo caso, rilevanti: 1,32 miliardi di euro di garanzie in essere, 0,10 miliardi di euro di patrimonio netto, 117 dipendenti, 52.418 soci, costituiti all'84,51% da imprese artigiane. Ampio utilizzo, come per tutti i confidi di queste dimensioni, di sportelli di contro-garanzia pubblici, con il prevalere di strumenti regionali ma un significativo ricorso diretto anche al F.E.I. dell'Unione Europea³⁵.

In più, Artigiancredito Toscano è stato uno dei due primi confidi iscritti nell'elenco "107", su domanda presentata già nel 2008, nella prima fase di apertura dei termini.

Le prospettive di sviluppo di questo segmento di confidi sono certamente molto interessanti. Essi hanno le dimensioni e gli strumenti per competere con successo, sul proprio territorio, con i maggiori confidi - operatori finan-

³⁵ Fino al 2009 il Fondo Centrale di Garanzia presso il Mediocredito Centrale non poteva assistere i finanziamenti alle imprese artigiane.

ziari e sarà interessante vedere lo sviluppo dei rapporti competitivi tra questi due tipi di soggetti.

Il problema che sembra più rilevante in prospettiva è che, rimanendo in un bacino d'utenza circoscritto, la crescita potrebbe via via rallentare man mano che vengono raggiunte quote di incidenza sempre più elevate sul totale dei finanziamenti. Si tratterà a quel punto di vedere come diversificare l'attività ed, in un'ultima analisi, in che misura le dimensioni potranno costituire un fattore essenziale di competitività rispetto ad altri concorrenti sul territorio.

All'estremo opposto troviamo il segmento costituito da una miriade di piccoli confidi, di taglia inferiore alla soglia dimensionale dei 75 milioni di euro che richiede l'iscrizione al "107".

Si tratta ancora di forse settecento organismi, che operano prevalentemente nell'area del microcredito su base provinciale (o anche regionale nelle regioni di piccole dimensioni) ma strettamente collegati alle associazioni di categoria di riferimento, ben capitalizzati con fondi pubblici locali e con un libro soci fatto di migliaia di piccole e micro imprese.

Il modello operativo è essenzialmente quello tradizionale, con una struttura organizzativa elementare e procedure di valutazione dei rischi completamente discrezionali e destrutturate, anche grazie al migliore utilizzo delle più volte citate asimmetrie informative positive tratte dall'insieme delle relazioni nell'ambiente di riferimento. La grande semplificazione degli adempimenti amministrativi sulla quale possono contare i confidi "106"³⁶ è di grande aiuto nella conservazione degli equilibri organizzativi e gestionali, anche in situazioni di grande precarietà.

Per lo più, i confidi di questo tipo non sono interessati a strategie di crescita che possano portarli vicini alla soglia del "107", il cui raggiungimento richiederebbe delle profonde trasformazioni organizzative, tali da mettere in discussione gli equilibri interni ed, in qualche misura, anche i rapporti con i diversi *stakeholders*.

³⁶ In estrema sintesi, i confidi 106 non sono soggetti alla normativa di vigilanza di Bankitalia, non sono obbligati a certificare i bilanci, possono operare sotto forma di consorzio o cooperativa con grandi semplificazioni nella gestione del capitale sociale e dei rapporti con i soci, non sono soggetti a tassazione sui redditi, hanno l'attività di prestazione di garanzie esclusa dall'ambito i.v.a. ed adempimenti relativi. Sono soltanto tenuti agli adempimenti relativi alla trasparenza nell'offerta dei servizi finanziari (ma dal 1/1/2010) ed a quelli relativi alla tutela della *privacy*.

Di grande diffidenza è anche l'atteggiamento verso possibili progetti di fusione con altri confidi, fatti salvi i residui casi in cui i già citati effetti della condivisione di parte dei rispettivi *stakeholders*, in particolare associativi, possono ancora consentire di realizzare processi di aggregazione.

La massa dei residui confidi "106" resta, così, a presidio di una molteplicità di nicchie di mercati locali e del microcredito, con rapporti quasi esclusivamente con le banche locali. Le quote di mercato restano certamente meno che proporzionali rispetto alla rilevanza del sistema di relazioni che la maggior parte di essi presentano.

Quali sono le loro prospettive?

Difficile dirlo. Dal punto di vista competitivo, quella del microcredito pare una nicchia del tutto difendibile. L'interesse delle associazioni di categoria di riferimento è massimo ed i costi unitari di aggressione di questo segmento di mercato da parte delle reti di vendita dei confidi – operatori finanziari paiono tali da mantenere il loro "territorio di caccia" al riparo dalle aggressioni di questo tipo di confidi³⁷.

Piuttosto, i problemi possono venire dall'evoluzione della normativa di riferimento, con l'Autorità di Vigilanza che, completata l'integrazione dei confidi "107" nel sistema, potrebbe estendere qualche forma di controllo anche sui "106". Ciò potrebbe via via porre problemi organizzativi difficili da affrontare, considerate le situazioni di partenza.

Minori preoccupazioni sembrano venire dall'atteggiamento delle banche locali di riferimento. Si può ipotizzare che le valenze relazionali delle garanzie

³⁷ Di opinione diversa questo intervento: "I confidi 106 devono puntare sulla riqualificazione del proprio servizio di garanzia, trasformandola a prima richiesta, ampliando le proprie capacità patrimoniali di assorbimento del rischio e migliorando le tecniche di selezione e valutazione della clientela, ma non possono prescindere da una diversificazione dell'offerta di servizi, a favore sia delle imprese associate, sia delle banche convenzionate. A queste, infatti, potrebbero "vendere" informazioni utili per la determinazione del merito di credito delle PMI, se fossero in grado di organizzare un *data base* di serie storiche sulle posizioni creditizie delle imprese associate" Eleonora Isaia, in "I Confidi ed il Credito alle PMI", a cura di Paola De Vincentiis, Edibank, 2007 pag. 78.

In concreto, qualora un confido 106 fosse in grado di fare tutte queste cose, arriverebbe in breve tempo a superare la soglia dei 75 milioni e potrebbe diventare un buon confido 107!

e gli importi unitari (e complessivi) contenuti possano far passare in secondo piano la mancanza degli effetti di alleviamento del rischio ai fini di Basilea 2. Inoltre, potranno presumibilmente essere attivate forme di controgaranzia con il Fondo Centrale di Garanzia, che gode per legge della copertura illimitata dello Stato, o con qualche confidi “107” che condivide l’appartenenza allo stesso sistema.

Da ultimo, dopo quelli di grande dimensione e dopo i piccoli “106”, passiamo ad esaminare il segmento dei confidi di medie dimensioni.

Il problema è particolarmente interessante, sia per lo spessore di questo gruppo di confidi, formato da molte decine di realtà in tutta Italia, sia in quanto la media dimensione è fonte di criticità e di difficoltà nelle scelte di indirizzo.

Si tratta di realtà di tipo tradizionale, operanti a livello regionale, nelle regioni di piccole dimensioni, oppure di livello interprovinciale in quelle di grandi dimensioni come la Lombardia o il Veneto. Possono anche essere il risultato di qualche fusione già realizzata a livello settoriale.

Si possono anche trovare di fronte all’alternativa tra rientrare tra i “106” in una nicchia di mercato oppure fare il salto di qualità al “107”, a condizione di raggiungere una dimensione minima adeguata.

Nei casi in cui il tipo di imprese servite richieda importi unitari di finanziamento superiori a quelli tipici del microcredito, la scelta è obbligata nella direzione della crescita e della ricerca di una sufficiente valenza finanziaria delle garanzie. Ciò in quanto il contesto competitivo può vedere, in questo caso, la presenza di confidi di maggiori dimensioni, appartenenti ad entrambi i modelli di riferimento (confidi di relazione ed operatori finanziari).

Ne consegue l’esigenza di trovare la formula per raggiungere un sufficiente livello di efficienza/efficacia strategica ed organizzativa, insieme ad una adeguata capacità di creazione di valore attraverso il sistema di relazioni di riferimento a fini di differenziazione per mantenere un ruolo sul mercato, nonostante le dimensioni inferiori.

Inoltre, le decisioni di tipo strategico necessarie per attuare questa formula devono risultare, ovviamente, compatibili con il quadro delle esigenze dei più rilevanti *stakeholders* che compongono il sistema stesso.

Nel paragrafo che segue vedremo alcuni passaggi rilevanti da affrontare per raggiungere questi obiettivi.

4. Il passaggio dei confidi locali gestori di relazioni ad intermediari finanziari art. 107, tra mito e realtà

L'ampio dibattito che si è sviluppato negli ultimi anni in merito all'adeguamento dei confidi alla crescita dell'importanza del loro ruolo è partito dall'ipotesi, generalmente riconosciuta da tutti gli interventi, che le dimensioni medie dei confidi fossero troppo piccole, ed il sistema sia eccessivamente frammentato.

La soglia dei 75 milioni di euro implica, ad oggi, un numero di confidi già obbligati al 107 stimato in circa 45 unità a livello nazionale, su un totale di confidi attivi che, nonostante le fusioni già realizzate, conta tuttora circa 800 elementi. Quindi, tutti condividono l'esigenza delle aggregazioni e discutono sul come realizzarle, per ridurre il numero dei confidi ed aumentare, in tal modo, le dimensioni aziendali, fino ad un livello minimo compatibile con la condizione di intermediario vigilato del 107.

Inoltre, la maggior parte dei confidi sono, a causa della loro piccola dimensione e della loro natura, organizzati in modo embrionale e scarsamente dotati di competenze gestionali. Pertanto, si ritiene necessario estendere ai confidi, opportunamente cresciuti, i modelli di organizzazione e di comportamento strategico già da tempo sviluppati per gli intermediari finanziari *profit* operanti sul mercato, quale condizione per sostenere gli impegni e le implicazioni del nuovo *status*.

Questi due assunti hanno contribuito a formare una serie di miti e di scenari ideali con i quali i confidi si trovano oggi a confrontarsi, in coincidenza con la fase, tra il 2009 ed il 2010, di effettivo passaggio al 107 di un certo numero di quei confidi che abbiamo sopra definito di medie dimensioni³⁸.

Questi problemi non riguardano i confidi di maggiori dimensioni, la cui evoluzione è, come abbiamo visto, ormai giunta a buon punto. Ciò vale sia per i confidi – operatori finanziari, sia per il segmento alto dei confidi - centro di relazioni.

Per i confidi locali si pone l'esigenza di trovare soluzioni originali al

³⁸ Lo spartiacque in questo senso è la scadenza del 31/12/2009 per la presentazione delle domande da parte dei confidi che già superavano la soglia dei 75 milioni di euro entro il 31/12/2008. La maggior parte di essi si apprestano a presentare la domanda in prossimità del termine ultimo e verranno presumibilmente iscritti nel corso del 2010.

problema delle aggregazioni, compatibili con il loro assetto istituzionale, che è ancora in larga misura quello delle origini e corrisponde al modello che abbiamo definito di confidi – centro di relazioni.

Un sistema di relazioni così strutturato costituisce un punto di forza di questi confidi, ma presenta anche una forte resistenza al cambiamento.

Le fusioni sono tuttavia ancora poche, faticose e richiedono tempi lunghi³⁹. In più esse sono ancora, per la maggior parte, realizzate nello stesso ambito regionale e settoriale⁴⁰, tra confidi che condividono gli stessi punti

³⁹ Un interessante approfondimento in materia di fusioni di confidi, nell'ottica di una valutazione della modalità con cui i confidi creano valore nella relazione banca – impresa: "Il processo di concentrazione, auspicato anche dal legislatore nella legge quadro, deve però essere condotto con attenzione. La dimensione fine a sé stessa non basta e si può rivelare un *boomerang*. Se i confidi, durante i processi di fusione, perdessero l'attaccamento al territorio e le relazioni di conoscenza personale con gli imprenditori associati, si ritroverebbero con strutture amorfe, copie miniaturizzate di dipartimenti bancari, costretti ad adottare approcci impersonali di *retail banking*. La selezione e la valutazione delle imprese associate non potrebbe più basarsi anche su quegli aspetti qualitativi del credito, che sono per lo più sconosciuti alle banche, e che costituiscono l'anima, nonché una delle ragioni economiche di esistenza dei confidi. La conservazione del localismo, pur nella crescita delle dimensioni, deve essere però temperata con la costituzione di un portafoglio rischi sufficientemente diversificato. Questo significa che le fusioni di organismi di garanzia operanti nello stesso settore, o in ambito geografico molto ristretto, limitano la diversificazione generata dalle maggiori esposizioni, costituendo un portafoglio rischi altamente correlati. Nel condurre le operazioni di concentrazione, cercando di mantenere in equilibrio gli elementi della crescita, del localismo e della diversificazione del portafoglio rischi-garanzie, ci si potrebbe ispirare, al modello delle società di mutua garanzia francesi definite Socama. Queste, grazie alla stretta collaborazione con le banche popolari del paese, sono riuscite a mantenere una rete distributiva allargata e a stretto contatto con le piccole imprese, pur operando su scala nazionale". Eleonora Isaia, in "I Confidi ed il Credito alle PMI", a cura di Paola De Vincentiis, Edibank, 2007 pag. 76.

⁴⁰ In effetti le più rilevanti operazioni sono state realizzate negli ultimi anni in questi ambiti, con il significato di razionalizzazioni di sistemi di confidi che già dividevano radici comuni per quanto riguarda, in particolare, le associazioni di categoria di riferimento. Nell'industria abbiamo i casi di Unionfidi Piemonte, di Neafidi (Veneto) del Confidi delle province lombarde, del Confidi Toscana ed altre. Nell'artigianato il già citato Artigiancredito Toscano, che ha unificato tutte le cooperative artigiane di garanzia della regione.

di riferimento per quanto riguarda il sistema di relazioni di riferimento e la *governance* ⁴¹.

D'altra parte, le barriere all'uscita dei confidi meno "performanti", ma ben inseriti nel loro sistema di relazioni ed in grado di generare valore, si rivelano ancora, in concreto, abbastanza elevate, anche grazie al sostegno finanziario degli enti pubblici locali. Ciò consente alla maggior parte di loro di proseguire comunque l'attività, senza essere costretti a partecipare a progetti di aggregazione come alternativa alla chiusura dell'attività.

Resta comunque invece da stabilire quale sia la dimensione minima per i confidi locali di medie dimensioni soggetti all'iscrizione al 107, tenendo conto anche dei maggiori oneri, iniziali ed a regime, connessi al passaggio ad intermediari finanziari⁴².

Viceversa, nel 2008 ha fatto notizia l'abbandono di un ambizioso progetto di fusione interregionale tra i maggiori confidi industriali di Piemonte, Lombardia e Sardegna, a riprova delle difficoltà ad andare oltre.

I settori della cooperazione e del commercio stanno lavorando a diverse ed originali soluzioni di aggregazione, basate sullo sviluppo di confidi nazionali 107 di associazione, in grado di sovrapporsi e di rafforzare l'operatività di un gran numero di piccoli confidi 106 distribuiti sul territorio.

⁴¹ Cfr. Erzegovesi (2008), Smefin tech report, pag. 4, "Verso nuovi modelli di equilibrio gestionale dei confidi 107" in www.smefin.net: "Un progetto di aggregazione anche valido sotto il profilo strategico ed economicamente vantaggioso e sostenibile deve fare i conti con le istanze degli *stakeholders* dei confidi."

Per le associazioni datoriali di riferimento, le fusioni presentano delle criticità in caso di progetti interassociativi. Ciò che si teme è, in primo luogo, la perdita del *brand* e di un canale proprio di reclutamento e fidelizzazione delle imprese socie. Altri timori riguardano la perdita di influenza negli organi di governo post-fusione a favore di altre associazioni e della tecnostruttura dei confidi. Un'altra conseguenza non priva di aspetti delicati riguarda la messa in trasparenza dei meccanismi di suddivisione dei costi operativi e dei margini tra rete associativa e confidi.

⁴² Su questa problematica, nel 2008 Erzegovesi argomentava: "La trasformazione in "107" determinerà un allineamento su standard di Vigilanza dell'organizzazione, dei processi operativi, del sistema dei controlli interni, e dei sistemi informativi. Sarà da questo indotta un'esplicitazione del modello di equilibrio gestionale, che a sua volta incrementerà la trasparenza della struttura dei costi e dei profili di rischio. Nel percorso di adeguamento ai requisiti regolamentari, matureranno e si diffonderanno *best practices* anche attraverso i fornitori di servizi professionali e informatici.

Per assurgere allo *status* di soggetto vigilato, i confidi dovranno sopportare anche dei costi e fronteggiare dei rischi. Stime provvisorie, che non abbiamo modo di affi-

Secondo l'opinione di alcuni osservatori, questo livello dimensionale "ideale" per un confidi potrebbe situarsi al di sopra dei 500 milioni di euro di garanzie in essere o, meglio, per maggior sicurezza, vicino al miliardo di euro.

Si tratta di un punto di vista che può essere utilmente messo in discussione, alla luce di un maggior approfondimento della complessa realtà dei confidi a partire dalle considerazioni sviluppate nei punti precedenti in merito alle modalità di creazione di valore da parte dei confidi, e con un minimo di riscontro sul campo delle *performance* economiche e finanziarie.

A questo scopo, possiamo partire da una verifica degli effettivi punti di forza della grande dimensione rispetto ai confidi di taglia inferiore, sempre comunque nell'area dei soggetti tenuti all'iscrizione al 107⁴³.

In astratto, questi punti di forza potrebbero essere:

- una maggiore capacità di creare valore connessa alle dimensioni, facendo leva sui vantaggi in termini di *know – how*, organizzazione, immagine, capacità di relazione con le grandi banche, potere di mercato, etc;
- una maggiore solidità patrimoniale, tenendo conto anche della struttura del portafoglio di rischi, meglio diversificata per dimensioni, settori ed aree geografiche di provenienza delle imprese garantite;
- una maggiore economicità della gestione, raggiungibile in particolare attraverso la ripartizione dei costi fissi di amministrazione – controllo su un portafoglio proporzionalmente più ampio.

nare in questa sede, indicano che l'adeguamento dell'organizzazione e dei sistemi ai requisiti di Vigilanza comporta un aggravio dei costi operativi annui compreso tra 300 e 500 migliaia di euro. I costi generali e amministrativi potrebbero andare fuori controllo, costringendo a ritoccare pesantemente il prezzo delle garanzie, che finirebbe fuori mercato, salvo massicce agevolazioni pubbliche" Così L. Erzegovesi 2008, "Verso nuovi modelli di equilibrio gestionale dei confidi 107" Smefin tech report, pag. 21.

Fortunatamente, la concorrenza tra i numerosi fornitori di servizi professionali ed informatici che si sono interessati alla domanda espressa dai confidi e la standardizzazione della loro offerta hanno consentito un progressivo contenimento degli oneri a carico dei "late comers" del 107.

⁴³ Come già precisato, la soglia dei 75 milioni di euro implica, ad oggi, un numero di confidi già obbligati al 107 stimato in circa 45 unità a livello nazionale.

Passando a cercare una verifica sul campo di queste ipotesi, si possono tuttavia incontrare alcune sorprese.

Ciò non accade per il primo punto di forza, che è effettivo e può costituire un significativo fattore di ulteriore crescita. La sua rilevanza assume tuttavia un peso diverso per le due tipologie di confidi, e deve essere valutata a seconda dei casi alla luce delle considerazioni sopra sviluppate in merito alle modalità di creazione di valore da parte dei confidi.

In questo senso, le grandi dimensioni sono certamente essenziali per l'implementazione dei *drivers* di valore caratteristici del modello del confido – intermediario finanziario, in particolare per quanto riguarda la costruzione dell'immagine e della posizione di mercato.

Per i confidi – centro di relazioni, al contrario, la capacità di creare valore non è proporzionale alle dimensioni aziendali, ma dipende anche da altri fattori importanti.

In altri termini, la particolare natura dei confidi di questo tipo richiede un esame degli obiettivi di crescita con logiche diverse da quelle di un ordinario intermediario finanziario *profit*. La dimensione aziendale non è un traguardo di per sé, se non in funzione delle esigenze del sistema di relazioni di riferimento, che le esprime attraverso la struttura di *governance* adottata.

Essa risulta, piuttosto, un vincolo da soddisfare, in un quadro di crescita proporzionale alle esigenze del sistema di relazioni di riferimento ed alle risorse disponibili. Anzi, abbiamo visto, nel caso citato della Banca di Garanzia, come una crescita troppo rapida, tale da comportare l'espansione al di fuori del sistema di relazioni di riferimento ed il passaggio forzato all'altro modello di confido, possa costituire un errore, che procura anche problemi di economicità (venendo a mancare le economie esterne tipiche del modello).

Il secondo punto di forza dei confidi di maggiore dimensione, quello della maggior solidità patrimoniale, ...non esiste affatto!

Vale certamente il principio della maggiore diversificazione dei rischi, ma basta un'occhiata al bilancio dei maggiori confidi a confronto di quello di un campione di confidi di media dimensione per notare come il grado di leva utilizzato tra volume delle garanzie e patrimonio sia decisamente superiore.

L'insieme delle controgaranzie pubbliche attivate (Fondo Centrale presso il Mediocredito Centrale, F.E.I. dell'Unione Europea, sportelli locali vari) compensa solo in parte questo fenomeno, tanto che il problema dell'adegua-

mento dei mezzi propri alla crescita del volume delle garanzie si ripropone di continuo.

Le tabelle che seguono mettono a confronto i dati al 31/12/2008 relativi al rapporto tra consistenza patrimoniale e volume di garanzie in essere di tre importanti confidi di grandi dimensioni (di tipologie diverse tra loro), con quelli di un campione di cinque confidi locali di medie dimensioni del Nord Italia e della Toscana con volumi di garanzie da 99 a 239 milioni di euro, facenti capo a settori diversi.

Questi ultimi hanno caratteristiche diverse tra loro per origine e sistema di relazioni di riferimento e possono essere considerati rappresentativi della realtà dei circa 40 confidi di medie dimensioni soggetti, insieme a quelli più grandi, all'obbligo di iscrizione al 107 sulla base delle dimensioni raggiunte al 31/12/2008.

L'utilizzo della leva in termini di garanzie in essere rispetto alle risorse proprie viene valutato sia con riferimento ai mezzi propri contabili (con sommati i prestiti subordinati) sia alla consistenza delle disponibilità finanziarie, concreta base per fare fronte alle perdite.

È comune ai grandi confidi, in particolare del modello confidi - intermediario finanziario, il problema del forte utilizzo della leva (sempre al lordo degli effetti delle controgaranzie attivate). Esso è riscontrabile sia con riferimento al patrimonio netto contabile, integrato con le passività subordinate, sia osservando la consistenza delle risorse finanziarie, che costituiscono la base effettiva della capacità di garanzia, e si presenta in misura proporzionale alla velocità della crescita.

Di fatto, si tratta di un grosso vincolo, che può essere allentato solo con gli interventi sul capitale da parte degli enti pubblici della regione di origine o delle banche *partners*, oltre che con un ulteriore sviluppo della capacità operativa dei grandi sportelli di controgaranzia del Mediocredito Centrale e del F.E.I..

Tab. 1 Patrimonio di Garanzia dei Grandi Confidi							
Confidi	Garanzie in essere	Capitale netto	Passività subordinate	PATRIMONIO DI GARANZIA	%	RISORSE FINANZIARIE	%
EUROFIDI	4.660.012.811	118.368.101	34.314.936	152.683.037	3,28%	179.757.570	3,86%
TOSCANA COM FIDI	2.175.594.807	129.671.984		129.671.984	5,96%	120.361.751	5,53%
ARTGIAN-CREDITO TOSCANO	967.697.914	97.706.823	-	97.706.823	10,10%	106.244.299	10,98%

Fonte: ns. elaborazioni su dati di bilancio

Confidi	Patrimonio di Garanzia dei Grandi Confidi- Controgaranzie attivate						
	Garanzie in essere	Controgaranzie attivate	Garanzie nette	PATRIMONIO DI GARANZIA	%	RISORSE FINANZIARIE	%
EUROFIDI TOSCANA	4.660.012.811	915.469.898	3.744.542.913	152.683.037	4,08%	179.757.570	4,80%
COMFIDI ARTIGIAN-CREDITO TOSCANO	2.175.594.807	56.632.956	2.118.961.851	129.617.984	6,12%	120.361.751	5,68%
	967.697.914	132.123.382	835.574.532	97.706.823	11,69%	106.244.299	12,72%

Fonte: ns. elaborazioni su dati di bilancio

Tab. 3 Patrimonio di Garanzia Confidi di Medie Dimensioni							
Confidi	Garanzie in essere	Capitale netto	Passività subordinate	PATRIMONIO DI GARANZIA	%	RISORSE FINANZIARIE	%
CENTROFIDI TERZIARIO Firenze	239.128.000	20.735.210	-	20.735.210	8,67%	23.753.862	9,93%
COFITER - EMILIA ROMAGNA	99.323.321	28.344.817	-	28.344.817	28,54%	30.996.499	31,21%
CONFIDIMPRESA TRENINO	214.333.094	34.573.146	3.678.232	38.251.378	17,85%	45.024.865	21,01%
CONFIDI LOMBAR-DIA	186.770.184	24.282.176		24.282.176	13,00%	25.449.158	13,63%
CONFARTIGIANATO FIDI PIEMONTE	159.424.989	17.121.955		17.121.955	10,74%	27.781.021	17,43%

Fonte: ns. elaborazioni su dati di bilancio

Tab. 4 Patrimonio di Garanzia Confidi Medie dimensioni – Controgaranzie attivate							
Confidi	Garanzie in essere	Controgaranzie attivate	Garanzie nette	PATRIMONIO DI GARANZIA	%	RISORSE FINANZIARIE	%
CENTROFIDI TERZIARIO Firenze	239.128.000	14.119.625	225.008.375	20.735.210	9,22%	23.753.862	10,56%
COFITER - EMILIA ROMAGNA	99.323.321	4.672.990	94.650.331	28.344.817	29,95%	30.996.499	32,75%
CONFIDIMPRESA TRENINO	209.447.994	86.004.706	123.443.288	38.251.378	30,99%	45.024.865	36,47%
CONFIDI LOMBARDIA	186.770.184	63.955.482	122.814.702	24.282.176	19,77%	25.449.158	20,72%
CONFARTIGIANATO FIDI PIEMONTE	159.424.989	103.983.080	55.441.909	17.121.955	30,88%	27.781.021	50,11%

Fonte: ns. elaborazioni su dati di bilancio

Al netto delle controgaranzie attivate il rapporto tra risorse ed impegni migliora, ma il problema rimane, con la prospettiva di costituire un vincolo ad ulteriori sviluppi del volume di attività.

Per paradosso, sono invece i confidi di media dimensione a presentare i migliori indicatori di consistenza patrimoniale, al lordo ed al netto delle controgaranzie.

Ciò accade nella misura in cui la loro relativa “pigritia” non impedisce l’apporto di contributi pubblici di fonte locale, che vengono erogati in funzione del valore creato per il sistema locale stesso nel suo insieme, piuttosto che della *performance* in termini di crescita. D’altra parte, si tratta di confidi che, nel lungo termine, assicurano comunque buoni risultati in termini di perdite finali sulle garanzie erogate e conservano una buona reputazione di efficacia operativa e di capacità di conservazione delle risorse affidate.

Il problema della consistenza patrimoniale dei grandi confidi è reso più acuto dai limiti strutturali che essi incontrano nell’autofinanziare una crescita rapida come quella realizzata negli ultimi dieci anni.

Da questo punto di vista, per ogni confido la somma dei ricavi per commissioni attive a carico delle imprese e dei proventi finanziari sul capitale investito deve sostenere, oltre alle perdite per insolvenze, anche i costi delle funzioni amministrative – gestionali e delle azioni di sviluppo commerciale delle garanzie, per dare luogo ad un margine netto prima delle componenti straordinarie.

Analizzare e confrontare i bilanci dei confidi in generale per ricercare questo dato è tuttavia un esercizio difficile, che lascia diverse zone di incertezza.

In particolare, mentre gli importi dei proventi finanziari e quelli dei costi di gestione di competenza sono ben confrontabili, quelli delle commissioni attive e dei contributi delle imprese a fondi rischi di varia (e a volte incerta) natura possono risentire di diverse modalità di contabilizzazione.

Inoltre, alcuni confidi considerano ricavi semplicemente le commissioni incassate nell’anno, mentre altri considerano il dato di competenza nel caso (normale) di commissioni percepite *una tantum* su garanzie di durata pluriennale. In condizioni di rapida crescita dei volumi e/o degli *spread* applicati, i due dati, elaborati con criteri così diversi, possono presentare significative divergenze; in ogni caso, l’attribuzione al conto economico di questi proventi senza riscontare la quota di competenza di futuri esercizi procura un incre-

mento del capitale netto contabile, utile a fini di immagine, ma senza effetti concreti ad una analisi più approfondita.

Confrontare il margine lordo disponibile dopo le spese di gestione con l'incidenza delle perdite per insolvenze è un dato essenziale per valutare l'efficacia complessiva della gestione, ma anche in questo caso le risultanze dei bilanci dei confidi devono essere prese con una certa cautela.

In generale si incontrano infatti due tipi di problemi in merito all'interpretazione ed al confronto tra diversi confidi del dato delle perdite per insolvenze:

- il momento di rilevazione delle perdite. Alcuni confidi rilevano correttamente le perdite attese non appena sorgono situazioni di incaglio o sofferenza, effettuando accantonamenti ad un apposito fondo rischi a carico del conto economico, mentre altri attendono l'addebito da parte della banca garantita, rinviando così anche di qualche anno l'emersione della perdita;
- l'importo delle perdite nette contabilizzate rispetto a quelle effettivamente subite. Le insolvenze delle imprese garantite sono in molti casi parzialmente coperte da controgaranzie e fondi pubblici di vario genere. La quota di perdite direttamente sostenuta da alcuni di questi strumenti non viene spesso rilevata in conto economico, dal quale risulta pertanto solo la quota residua che resta a carico del confidi.

Come si può ben vedere, è auspicabile che, con il progressivo passaggio ai bilanci IAS, obbligatorio a seguito dell'iscrizione al 107, siano via via introdotti degli standard di bilancio più appropriati, in grado di assicurare una adeguata trasparenza e confrontabilità dei risultati.

Nel caso dei tre confidi di grandi dimensioni analizzati, i margini netti rilevabili, rapportati al volume di garanzie in essere, sono effettivamente piuttosto ridotti.

Ne risulta una situazione di equilibrio, con un rapporto favorevole tra commissioni percepite e perdite nette, che compensa il differenziale negativo tra i proventi del portafoglio di impieghi finanziari del patrimonio di garanzia e costi di gestione. Tuttavia, nonostante le difficoltà e le cautele necessarie per l'interpretazione dei dati, è confermata la difficoltà di creare margini per autofinanziare una ulteriore crescita, il cui sostegno, in presenza di gradi di leva già abbastanza alti rispetto al patrimonio, resta affidato ad interventi esterni di capitalizzazione e di controgaranzia.

Per contro, il punto di forza di questo tipo di confidi è costituito dal livello ragionevolmente contenuto (tra uno 0,52% ed uno 0,76%) dei costi di gestione rispetto al volume di attività, che costituisce l'elemento di paragone con il valore creato per banche ed imprese garantite.

Passiamo ora a verificare l'effettiva consistenza del terzo punto di forza, quello che lega la crescita dimensionale all'economicità della gestione nel suo complesso, introducendo il confronto con i dati di *performance* dei confidi locali.

Possiamo così tentare anche di rispondere alla domanda sulle dimensioni necessarie per l'equilibrio economico di un confido 107 di fascia bassa, che costituisce pur sempre un vincolo da soddisfare anche per un confido la cui capacità di creare valore non è proporzionale al volume di garanzie di per sé stesso, ma alla loro qualità e destinazione.

A sua volta, ottenere l'iscrizione al 107 è, per i nostri confidi di medie dimensioni, una condizione necessaria al fine di allinearsi agli *standard* dei concorrenti per quanto riguarda lo *status* e gli aspetti di *risk mitigation* delle garanzie a favore delle banche destinatarie.

Di conseguenza, è indispensabile raggiungere una taglia compatibile con i costi necessari per conseguire un livello di efficienza/efficacia della gestione in linea con gli adempimenti e gli standard operativi richiesti dal nuovo *status* di intermediario finanziario e con le aspettative delle banche *partners*. Ovviamente, questa dimensione minima può risultare al di sopra della soglia dei 75 milioni di euro che fa sorgere l'obbligo.

Per formulare delle ipotesi in merito alle determinanti del punto di pareggio economico di un confidi, espresso in termini di volume di garanzie in essere, possiamo iniziare dalla valutazione dell'effettivo costo del passaggio ad intermediario 107.

Ancora oggi (autunno 2009) è difficile definire il livello effettivo di maggiori costi amministrativi connessi al rinnovamento di organizzazione e procedure implicitamente richiesto. Il diverso profilo dei confidi di grandi dimensioni rispetto a quello dei confidi locali e le diverse situazioni di partenza producono certamente delle notevoli differenze tra caso e caso.

Le esperienze raccolte presso alcuni confidi di piccole dimensioni in corso di iscrizione, aventi una buona struttura organizzativa di partenza, portano tuttavia alla stima di un costo di circa 150/170.000 euro *una tantum* iniziale (esclusi eventuali interventi di adeguamento del sistema informativo), con un aggravio limitato a circa 120/150.000 euro all'anno a regime tra maggiori costi di struttura e servizi acquisiti in *outsourcing* per le nuove funzioni di *internal audit* e per l'effettuazione delle segnalazioni periodiche di vigilanza.

Per un confidi anche soltanto con 100 milioni di garanzie in essere, ciò significa un'incidenza di maggiori costi per uno 0,12 – 0,15% all'anno del portafoglio di garanzie in essere. Arrivando verso i 200 milioni di garanzie in essere l'incidenza può scendere sotto lo 0,10%, a fronte di un onere annuo di poco superiore all'importo di cui sopra.

La base di partenza della generalità dei confidi locali di media dimensione prima dell'avventura del 107 è, d'altra parte, sorprendentemente buona in termini di conto economico, con la capacità nel 2008 di generare un margine netto proporzionalmente superiore a quello dei grandi confidi, pur con una struttura di costi e ricavi alquanto diversa.

La tabella che segue sintetizza la *performance* degli stessi cinque confidi del Nord Italia e della Toscana con volumi di garanzie da 99 a 239 milioni di euro, già sopra analizzati.

Tab. 6 Performance Confidi Medie Dimensioni						
Confidi				Garanzie in essere		
CENTROFIDI TERZIARIO Firenze				239.128.000,00		
COFITER - EMILIA ROMAGNA				99.323.321,00		
CONFIDIMPRESA TRENINO				209.447.994,00		
CONFIDI LOMBARDIA				186.770.184,00		
CONFARTIGIANATO FIDI PIEMONTE				159.424.989,00		
Confidi	Commissioni attive	%	Perdite e accantona- menti netti	%	Margine lordo	%
CENTROFIDI TERZIARIO Firenze	2.700.000	1,13%	1.370.000	0,57%	1.330.000	0,56%
COFITER EMILIA ROMAGNA	2.449.410	2,47%	1.407.000	1,42%	1.042.410	1,05%
CONFIDIMPRESA TRENINO	3.169.544	1,51%	1.005.374	0,48%	2.164.170	1,03%
CONFIDI LOMBARDIA	3.462.268	1,85%	1.213.662	0,65%	2.248.606	1,20%
CONFARTIGIANATO FIDI PIEMONTE	3.610.341	2,26%	1.524.445	0,96%	2.085.896	1,31%
Confidi	Proventi finanziari	%	Costi di gestione	%	Margine netto	%
CENTROFIDI TERZIARIO Firenze	917.000	0,38%	2.039.000	0,85%	208.000	0,09%
COFITE EMILIA ROMAGNA	1.482.751	1,49%	2.101.021	2,12%	424.140	0,43%
CONFIDIMPRESA TRENINO	1.612.030	0,77%	3.351.662	1,60%	424.538	0,20%
CONFIDI LOMBARDIA	721.988	0,39%	1.867.873	1,00%	1.102.721	0,59%
CONFARTIGIANATO FIDI PIEMONTE	731.190	0,46%	2.597.394	1,63%	219.692	0,14%

Fonte: ns. elaborazioni su dati di bilancio

Come si può vedere, pur tenendo conto di qualche problema di confrontabilità dei dati come sopra descritto, abbiamo un margine lordo (commissioni attive – perdite e accantonamenti netti) che supera l'1,00% in quattro casi su cinque, che deriva da una capacità di generare ricavi superiore a quella dei grandi confidi, contro una incidenza di perdite non molto diversa.

Questo risultato si somma a proventi finanziari sopra lo 0,50% del volume di attività in tre casi su cinque, con un generalizzato vantaggio di 0,30 – 0,40% rispetto ai confidi maggiori, logica conseguenza della maggiore disponibilità di risorse finanziarie rispetto al volume di garanzie.

Questi punti di forza compensano una strutturale maggiore incidenza delle spese di gestione per i confidi minori, altrettanto logica conseguenza del peso delle strutture amministrative e gestionali comunque necessarie a mantenere uno standard adeguato di qualità delle funzioni aziendali.

Si parte da una base di oltre 2 milioni di euro annui (un solo confido su cinque è al di sotto), che dà luogo ad una incidenza tra lo 0,85% ed il 2,12% a seconda dei volumi di attività.

Il risultato finale fa emergere una capacità di autofinanziamento, seppure limitata, con risultati finali migliori rispetto ai concorrenti di maggiori dimensioni. Abbiamo un solo confido che supera lo 0,50% del portafoglio, ma ce ne sono altri tre su cinque sopra lo 0,10%.

Questa soglia è, d'altra parte, assai significativa. Un aggravio di costi connesso al 107 nella misura sopra descritta di uno 0,12 – 0,15% all'anno non dovrebbe presumibilmente costituire un problema insormontabile, neanche per un piccolo confido da 100 milioni di portafoglio.

Inoltre, nel medio termine, se il sistema di relazioni di riferimento si rivelerà in grado di valorizzare l'opportunità di avere un confido 107 al suo interno, il guadagno di competitività rispetto ai residui confidi 106 potrà comunque consentire una crescita del volume di attività sufficiente ad assorbire il maggior onere, senza considerare che un semplice incremento dell'1,00% dei tassi di mercato può avere un effetto sul risultato economico anche maggiore grazie all'incremento del rendimento delle risorse finanziarie.

Volendo trarre qualche conclusione da questi dati, la realtà dei confidi in questa fase di transizione sembra più complessa rispetto alle apparenze. Soprattutto, non emerge un unico modello di confido compatibile con il nuovo contesto istituzionale e di mercato. I punti essenziali sono i seguenti:

- i grandi confidi hanno raggiunto ottimi risultati quantitativi e costi-

tuiscono un valido *partner* per le grandi banche. Sono anche in grado di contenere il consumo di risorse per costi di gestione a livelli ragionevoli. Il loro problema è la scarsa capacità di autofinanziamento lordo, tanto che la crescita degli ultimi anni è avvenuta prevalentemente aumentando il grado di leva sui mezzi disponibili ed utilizzando controgaranzie pubbliche. Futuri sviluppi sono condizionati a nuovi apporti di capitale da fondi pubblici o dal sistema bancario, tenendo conto anche che, probabilmente, la crisi porterà incrementi delle perdite registrabili nel 2010/11 e che sarà probabilmente necessario ridurre lo stesso grado di leva attuale;

- i confidi di medie dimensioni dimostrano buona efficienza nella gestione delle garanzie ed una buona capitalizzazione, grazie alla concentrazione dell'attività in sede locale ed ai corrispondenti aiuti degli enti parimenti locali. Il loro problema è lo sviluppo organizzativo funzionale al 107, in un quadro di incidenza delle spese di gestione strutturalmente più elevata, ma per ora del tutto sostenibile. Resta anche qualche limitato margine di autofinanziamento. Un futuro aumento dei tassi di interesse potrà consentire di guadagnare margini grazie ai maggiori proventi finanziari;
- nel suo complesso, le attese sullo sviluppo dei confidi sono molte e le potenzialità di rispondere a queste attese ci sono, ma resta una grande dipendenza, per tutte le tipologie di confidi, dagli interventi pubblici nelle loro varie forme. Anche i rapporti competitivi tra i confidi saranno non poco influenzati dall'evoluzione di questo quadro.

Tutto ciò conferma che, a livello locale, esiste una ampia possibilità di conservare, accanto ad un insieme di confidi 106 residui, essenzialmente specializzati nel microcredito, dei confidi 107 di medie dimensioni, in grado di generare valore per il sistema operando in concorrenza con i grandi confidi-intermediari finanziari⁴⁴.

⁴⁴ Tra i pareri contrari, ancorchè non argomentati in modo approfondito: "Il superamento delle ridotte dimensioni rappresenta un presupposto necessario per qualsiasi evoluzione strategica. Solo pochissimi Confidi, meno di dieci su circa i cinquecento esistenti in Italia, possono intraprendere autonomamente il cammino verso la trasformazione in intermediario finanziario vigilato. Tutti gli altri devono prima crescere per raggiungere la massa critica di risorse richieste dalla nuova forma societaria, e

Logicamente, la condizione perché ciò avvenga è che questo segmento di confidi locali di tipo ancora prevalentemente tradizionale riesca a definire ed attivare nuove procedure operative, ad implementare i sistemi informativi, a creare sistemi di controllo interno e di monitoraggio dei rischi secondo le logiche applicate dal sistema bancario, facendo un salto di qualità in termini di professionalità degli addetti a tutti i livelli aziendali.

Tutto ciò avendo appreso in tempi ragionevoli ad applicare logiche e procedure richieste dalla normativa di Vigilanza sugli intermediari finanziari, a partire da un assetto istituzionale come quello dei confidi, ben diverso da quello degli ordinari intermediari finanziari *profit*.

In cambio di questo sforzo, che è in corso da oltre cinque anni, c'è una grande opportunità: entrare per la porta principale nel sistema degli intermediari finanziari, aumentare la valenza finanziaria delle garanzie rispetto alle esigenze delle banche, acquisire immagine e reputazione, potere destinare il 30% dei mezzi finanziari ad altre attività finanziarie diverse dalla garanzia, oggi precluse.

Un problema di fondo è che i confidi, allo stato attuale, devono diventare intermediari finanziari di mercato, ma senza cambiare la loro natura e *governance* originale. Questa è stata la scelta del legislatore, che con il citato art. 13 del D.L. 269 ha trasformato molte cose, ma non natura e *governance*.

Non così era stato negli anni '90 per la grande trasformazione del sistema bancario, passata attraverso una completa revisione della natura giuridica e della struttura proprietaria, con la privatizzazione del sistema e l'inserimento della nuova variabile "creazione di valore per i soci che forniscono il capitale di rischio" accanto agli obiettivi di un servizio essenziale di pubblico interesse.

Tutti i problemi strategici di adeguamento di procedure, organizzazione, sistemi di controllo, approccio al mercato, etc. devono essere affrontati

per acquisire le capacità manageriali e operative, necessarie per l'espletamento di tutte le attività derivanti dal nuovo *status* giuridico. Tuttavia, anche quei confidi che non intendono trasformarsi in intermediario finanziario vigilato sono costretti a intraprendere la via delle fusioni e concentrazioni per raggiungere condizioni di efficienza accettabili. Basilea 2 infatti promuove l'efficienza delle strutture minori, che se non sapranno adeguarsi a un mercato più esigente, rischieranno di soccombere di fronte alla concorrenza di quei confidi che offriranno garanzie di qualità e più economiche". Così Eleonora Isaia, in "I Confidi ed il Credito alle PMI", a cura di Paola De Vincenzi, Edibank, 2007 pag. 75.

e risolti da questo segmento di confidi tenendo conto di questo *trade – off* strutturale.

Ne consegue, da un lato, l'esigenza per i confidi di adattare un sistema di obiettivi e di valori tradizionale, espresso dall'attuale modello di *governance* prevalente, a questo salto di qualità strategico e gestionale. Cogliendo le possibili opportunità di fare maturare *governance* ed obiettivi sotto la spinta di un vincolo esterno.

Dall'altro lato, però, è anche necessario adattare in modo originale ai confidi i modelli gestionali ben sperimentati in materia di *management* degli intermediari finanziari, elaborati per soggetti operanti sul mercato con logica *profit* e *governance* privatistica.

Molti confidi hanno sottovalutato questo problema, confondendo a volte scelte organizzative e manageriali che ammettono soluzioni alternative con l'insieme di obblighi ed adempimenti connesso all'iscrizione al 107.

Il punto essenziale non è soltanto adottare modelli per ottenere immagine e legittimazione, ma partire in modo coerente dagli obiettivi di creazione di valore che ciascun organismo si pone, nella specifica situazione ambientale.

5. Le politiche nazionali e locali della P.A. per lo sviluppo dei confidi

La frequenza e la rilevanza degli interventi della P.A. per il sostegno dei confidi è in continua crescita, in funzione del loro ruolo di sostegno delle imprese di fronte alle (non poche) imperfezioni del mercato del credito e grazie alla conservazione della natura di organismi *non profit*, nonostante il passaggio ad intermediari finanziari vigilati.

La valutazione di tutti gli esperti riguardo alla grande importanza di queste iniziative per l'equilibrio economico e finanziario dei confidi è unanime, anche se non è per nulla facile quantificarne l'incidenza, considerata la complessità della gestione dei confidi e la varietà delle forme e delle modalità di realizzazione dell'intervento pubblico.

Abbiamo in primo luogo effetti diretti sul patrimonio dei confidi, con l'erogazione di contributi, ma anche con la sottoscrizione di capitale sociale o l'erogazione di prestiti subordinati che partecipano alla copertura delle perdite, in forme compatibili con la formazione del capitale di vigilanza dei confidi 107.

Poi troviamo fondi di garanzia esterni, sportelli di controgaranzia e simili, che coprono una quota delle perdite per insolvenza delle p.m.i.: l'effetto non è sulla dotazione di risorse di garanzia, ma si realizza una mitigazione dei rischi assunti, con la riduzione delle perdite che gravano sul conto economico, a vantaggio degli indicatori di equilibrio gestionale.

Queste differenti forme di *benefit* e la varietà dei trattamenti delle stesse in bilancio da parte dei confidi possono contribuire a rendere piuttosto opachi i rendiconti, con conseguenti difficoltà di valutazione di qualità e *performance* dei diversi soggetti beneficiari.

Il quadro d'insieme di questi interventi pubblici è tutt'altro che organico e si caratterizza, anzi, per ampie aree di sovrapposizione tra interventi locali e sportelli nazionali e comunitari, così come tra interventi sul patrimonio ed interventi sulle perdite.

La stessa complessità del ruolo dei confidi e la particolarità delle forme di valore che essi sono chiamati a creare rende particolarmente difficile una razionalizzazione del quadro delle iniziative pubbliche di sostegno.

In primo luogo occorre collocare le politiche per i confidi nel più ampio quadro degli interventi indiretti per favorire l'accesso delle imprese alle risorse finanziarie necessarie per il loro sviluppo, che a loro volta devono essere tenuti ben distinti da quelli di incentivazione dello sviluppo, realizzati mediante l'erogazione di contributi o la concessione di sgravi fiscali o contributivi direttamente alle imprese⁴⁵.

In questo contesto, lo sviluppo dei confidi occupa uno spazio molto importante, ma esistono anche strumenti diversi.

Il punto di riferimento essenziale degli interventi di livello nazionale è costituito dal Fondo Centrale di Garanzia presso il Mediocredito Centrale, la cui gestione è stata conservata al centro attraverso una espressa esclusione dalle materie delegate alle Regioni dalla legge Bassanini.

⁴⁵ "L'intervento pubblico non si è però rivolto al disegno di un quadro regolamentare unitario, che aiutasse le piccole realtà dei confidi a svilupparsi in maniera più razionale e professionale, ma si è concentrato nell'offerta di fondi ed agevolazioni, trasformando i confidi in un canale di trasmissione della politica industriale. I confidi, infatti, non sono mai stati oggetto di specifico interesse del legislatore, ma strumenti alternativi alle azioni dirette, per realizzare le politiche pubbliche a favore delle piccole e medie imprese". Così Eleonora Isaia, in "I Confidi ed il Credito alle PMI", a cura di Paola De Vincentiis, Edibank, 2007 pag. 67.

Esso opera per sostenere il finanziamento delle p.m.i. sia prestando garanzie dirette a favore delle banche, sia prestando controgaranzie a favore dei confidi che, a loro volta, garantiscono le banche. La selezione delle imprese eleggibili alla garanzia è effettuata sulla base di semplici *scoring* di bilancio.

I confidi possono pertanto svolgere un ruolo di intermediazione della garanzia del fondo, costituendo un canale indiretto (e non privo di costi) di accesso al fondo per le banche e le imprese. Questa impostazione corrisponde alla conservazione del ruolo iniziale del Fondo di strumento di sostegno dello sviluppo dei confidi, sommato a quello della garanzia diretta a favore delle imprese.

Il Fondo Centrale ha così costituito, negli ultimi dieci anni, un importante fattore di sostegno della crescita dei grandi confidi interregionali che operano con logiche di tipo prevalentemente commerciale e finanziario.

Nel 2008, di fronte alle difficoltà del sistema bancario nel finanziare le imprese nel momento più acuto della crisi, il Fondo è stato portato alla consistenza di 1,5 miliardi di euro e coperto dalla garanzia illimitata da parte dello Stato. Quest'ultima è stata introdotta per consentire al sistema bancario la "ponderazione 0" ai fini di Basilea 2 dei finanziamenti da esso coperti, equiparando il rischio a quello sovrano della Repubblica. Questo requisito può essere conservato, a certe condizioni, anche in caso di controgaranzia sull'intervento di un confidi.

Ne risulta un *plafond* rotativo di oltre 15 miliardi di euro di garanzie attivabili in queste forme particolarmente appetibili per il sistema bancario, con un importo massimo di 1,5 milioni di euro per impresa.

A livello locale, Regioni e Camere di Commercio hanno una lunga storia di interventi di sostegno finanziario focalizzati sui confidi locali, in funzione dei loro legami e delle ricadute dirette della loro attività sul sistema del territorio.

Abbiamo quindi una duplice sovrapposizione di competenze:

- il Fondo Centrale ha il compito di garantire le banche rispetto al rischio di finanziare le imprese, ma anche di contro garantire i confidi. In questo senso il ruolo dei confidi in questo processo rischia di diventare strumentale, in quanto le banche stesse possono scegliere di volta in volta se accedere direttamente alla copertura del Fondo, ovvero accogliere l'intermediazione di un confidi. In questo caso, a condizioni di parità di effetto di mitigazione del rischio a fini di Ba-

silea 2, la banca ha il vantaggio di risparmiare gli adempimenti per la presentazione della domanda, e, soprattutto, può sostenere lo sviluppo di un confidi alleato. A sua volta, l'impresa ottiene comunque la stessa garanzia alle stesse condizioni di ammissione, ma con un sovracosto corrispondente alla differenza tra la commissione applicata dal confidi e quella richiesta dal Fondo al confidi stesso;

- lo Stato e gli enti locali utilizzano entrambi gli stessi confidi per favorire l'accesso al credito delle p.m.i., ma senza sentire particolari esigenze di un coordinamento tra loro. Ne discendono effetti positivi di arricchimento delle opportunità e di stimolo alla competitività per le diverse tipologie di confidi locali ed interregionali, ma il quadro d'insieme merita qualche valutazione più approfondita;
- gli interventi normativi dello Stato e delle Autorità di Vigilanza hanno avuto effetti notevoli sullo sviluppo dei confidi. Il tutto però appare, anche questa volta, un po' slegato rispetto al quadro degli interventi finanziari degli enti locali. Molte Regioni hanno orientato i loro interventi alla formazione del capitale di vigilanza richiesto ai confidi 107, ma gli effetti sulla concorrenza tra soggetti che si avviano a diventare intermediari finanziari operanti sul mercato sono incontrollabili.

Volendo azzardare un'interpretazione della realtà di tutto questo quadro, possiamo scorgere una latente competizione tra lo Stato, che traccia il quadro di riferimento normativo e mette, senza vincoli territoriali, il Fondo Centrale a disposizione del sistema bancario e dei confidi meglio attrezzati, e gli enti locali, che finanziano essenzialmente i confidi – centro di relazioni basati nella loro area – sistema di riferimento.

Ne deriva l'esigenza di un miglior coordinamento in sede di conferenza Stato – Regioni dei ruoli tra momento nazionale e momento locale di politica industriale per lo sviluppo dei confidi e, più in generale, nel campo dell'accesso al credito alle p.m.i., a partire da una obiettiva valutazione dei compiti da affidare ai confidi, e del valore che devono effettivamente creare a fronte delle – non poche – risorse assorbite.

A questo proposito, il momento locale è certamente quello maggiormente in grado di valorizzare il ruolo dei confidi locali - centro di relazioni, e di sostenerli non solo finanziariamente nel passaggio ad intermediari finanziari.

Esso deve tuttavia legittimare il suo ruolo rispetto alle esigenze di qualifi-

cazione del sistema con un adeguato controllo sulla qualità dei suoi interventi, sia *ex ante* rispetto agli obiettivi specifici ed alle modalità di selezione delle iniziative, sia *ex post* con una verifica dei risultati ottenuti e degli indicatori di *performance* dei confidi sostenuti.

Bibliografia

- Aldrighetti F., Erzegovesi L. (2007), *L'equilibrio gestionale dei Confidi 107: effetti sul pricing delle garanzie e sull'efficacia degli aiuti pubblici*, Università di Trento, <http://smefin.it>.
- Basel Committee on Banking Supervision (2003), *The new Basel Capital accord*, Basel.
- Bazzana F. (2006), *L'efficienza gestionale dei Confidi. Un'analisi empirica*, Banca Impresa Società, vol. XXV, n. 1.
- Caselli C. (2000), Non Profit: Una totale dignità di azienda, *Persone, Imprese e Istituzioni*, n. 1.
- Caselli S. (2001), *Corporate Banking per le piccole e medie imprese. Il cambiamento delle strategie e dei processi gestionali della banca per lo sviluppo del rapporto con le PMI*, Bancaria Editrice, Roma.
- Caselli S. (2003), *PMI e sistema finanziario. Comportamento delle imprese e strategia delle banche*, Egea, Milano.
- Caselli S., De Laurentis G. (2006), *Miti e verità di Basilea 2. Guida alle decisioni*, 2° ediz., Egea, Milano.
- Caselli S., Gatti S. (2003), *Il corporate lending. Manuale della gestione del credito alle imprese: organizzazione, valutazione e contratti*, Bancaria Editrice, Roma.
- Caselli S., Gatti S. (2007), *Long-Run Venture-Backed IPO Performance Analysis of Italian Family-Owned Firms: What Role Do Closed-End Funds Play? An evidence from the Italian market*, in Gregoriou G.N., Kooli M., Kraussl M. (eds.), *Venture Capital in Europe*, Elsevier.
- Caselli S., Gatti S., Querci F. (2008), *The Sensitivity of Loss Given Default Rayte to Systematic Risk: New Empirical Evidence on Bank Loans*, *Journal of Financial Services Research*, Vol. 34.
- Columba F., Gambacorta L., Mistrulli P.E. (2006), *L'attività dei consorzi di garanzia collettiva dei fidi in Italia*, *Bancaria*, n. 7-8, p. 84.
- Columba F., Gambacorta L. e Mistrulli P.E. , MPRA Paper n. 14032, (Marzo 2008), *Firms as monitor of other firms: mutual guarantee institutions and SME finance*.
- Columba F., Gambacorta L. e Mistrulli P.E. MPRA Paper n. 17052 (Aprile

- 2009), *The effect of mutual guarantee consortia on the quality of bank lending*.
- Commissione Europea (2008), *Secondo progetto di revisione della comunicazione della Commissione sull'applicazione degli articoli 87 e 88 del trattato CE agli aiuti di Stato concessi sotto forma di garanzie*, Comunicazione della Commissione, 21.02.2008, http://ec.europa.eu/comm/competition/state_aid/reform/draft_guarantee_notice_28022008_it.pdf
- Costa G. (2007), *Economia e direzione delle risorse umane* UTET, Torino.
- De Vincentiis P., (2007) (a cura di) *I Confidi ed il Credito alle PMI*, Edibank, Roma.
- Erzegovesi L. (2005), *Il futuro dei Confidi: contributo all'agenda 2005-2006*, DISA, Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali, Università di Trento, Progetto Smefin, Trento.
- Erzegovesi L. (2005), *Un modello di business per la consulenza finanziaria integrata alle PMI*, Bancaria 12.
- Erzegovesi L. (2006), Atti da Seminario *I confidi dopo la legge quadro e Basilea 2*, Riccione.
- Erzegovesi L. (2007), *Confidi e tranchet cover: un'alternativa alla trasformazione in intermediari vigilati?*, Università di Trento, <http://smefin.it>.
- Erzegovesi L. (2007), *Confidi e tranchet cover: un'alternativa alla trasformazione in intermediari vigilati?*, DISA, Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali, Università di Trento, Smefin tech reports, Trento, 1 marzo.
- Erzegovesi L., Broccardo E. (2007), *La cartolarizzazione dei prestiti alle PMI e politiche pubbliche: l'esperienza spagnola*, Bancaria, n. 11.
- Erzegovesi, L., Bee M. (2008), *I modelli di portafoglio per la gestione del rischio di credito*, Bancaria Editrice, Roma.
- Fedart Fidi (2006), *Il sistema dei Confidi Artigiani aderenti a Fedart Fidi*, X Rilevazione, Roma.
- Gai L. (2003), *Lineamenti istituzionali e operativi dell'attività creditizia*, Giappichelli, Torino.
- Gai L. (2005), *Prospettive per le garanzie dei Confidi verso le Pmi dopo la riforma del settore e Basilea 2*, Rivista Bancaria, n. 1.
- Gai L. (2006), *La trasformazione del confidi in intermediario finanziario vigilato: potenzialità, criticità e possibili soluzioni*, Banche e Banchieri, n. 3.
- Gai L. (2006), *Quale ruolo per la controgaranzia pubblica e privata*, Diri-

- genza Bancaria, n. 3.
- Gai L. (2007), *Basilea 2: Implicazioni sull'attività di lending delle banche locali verso le piccole imprese*, Bancaria, n. 3.
- Gai L., Rossi F. (2003), *Basilea 2: Possibili implicazioni per banche e imprese dall'analisi di un campione di Pmi toscane*, Rivista Bancaria, n. 2.
- Lanzavecchia A.(2009) *Dai Confidi nuove soluzioni ai bisogni delle imprese e delle banche*, in rivista AF Analisi finanziaria, n.75, IFAF Publishing
- Lanzavecchia A. Tagliavini G.(2009) *Garanzie opportune, garanzie controproducenti*, Banca Impresa e Società vol 3.
- Malinconico A. (2008), *Garanzie e bank lending*, Bancaria Editrice, Roma.
- Marmorato S. (2000), (a cura di), *Il management delle organizzazioni non profit*, De Ferrari Editore, Genova.
- Masini M. (1970), *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino.
- Masini M. (2005), *Produzione di valore da parte dei Confidi: inquadramento concettuale e prospettive*, Quaderni del Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, n. 7.
- Migliardi A., Parini P. (2008), *I confidi: caratteristiche di un nuovo ruolo strategico nel finanziamento delle PMI. Performance e prospettive nel caso Liguria*, Economia e diritto del terziario, n. 1.
- Parini P. (2002), *Evoluzione dell'ambiente finanziario e governo della piccola impresa*, Giappicchelli, Torino.
- Parini P. (2009), *I confidi locali nella transizione ad intermediari finanziari: miti da sfatare e modelli alternativi di sviluppo* *Impresa Progetto – Rivista on line* n. 1-2009.
- Piatti D. (2006), *Economicità e adeguatezza dei livelli commissionali dei confidi*, Banca Impresa Società, vol. XXV, n. 1.
- Pozzolo A.F. (2004), *The role of guarantees in bank lending*, Temi di discussione, Banca d'Italia, n. 528.
- Ruozzi R., Anderloni L. Preda M. (1986), *Rapporto sui Consorzi e sulle cooperative di garanzia collettiva fidi*, Franco Angeli Milano.
- Ruozzi R., Zara C. (2003), *Il futuro del credito alle imprese*, Egea, Milano.
- Russo G. (2003), *Confidi e fideiussioni verso Basilea 2*, Associazione Torino Finanza, Torino, 1.
- Tarantola A.M. (2007), *L'evoluzione del mercato del credito e dei rapporti tra banche e clientela*, Intervento alla giornata di studio *Indebitamento delle famiglie e delle imprese in Italia: il rischio usura*.

Tarantola A.M., Tidu A., Bentivogli C., Catapano V. (2006), *Il ruolo dei confidi dopo Basilea 2: un'indagine territoriale*, Banca Impresa e Società, vol. XXV, n. 2.

Tessitore (1997), *La produzione e distribuzione del valore* atti Convegno Aidea

Unicredit (2006), *Il credito del territorio e la banca. L'esperienza dei Consorzi Fidi in Italia*, Rapporto sulle Piccole Imprese, 3° ediz., Osservatorio Piccole Imprese, Unicredit Banca.

Unioncamere Lombardia (2006), *Il sistema dei Confidi lombardi e il ruolo delle Camere di commercio nel sostegno alle imprese*, Milano.