

## Rafforzare i confidi attraverso la crisi: una sfida per il Sud

di Luca Erzegovesi, Università di Trento ([luca.erzegovesi@unitn.it](mailto:luca.erzegovesi@unitn.it))

*Intervento al convegno "Confidi, imprese e territorio: un rapporto in evoluzione. Le prospettive per il Mezzogiorno", organizzato dall'Associazione Studi e ricerche per il Mezzogiorno e dal Banco di Napoli, Napoli, 18 giugno 2009.*

### Tre streghe e un fantasma

Sul finire del 2007, parlando a convegni come quello odierno, mi piaceva esordire con l'immagine delle tre streghe, in procinto di affacciarsi sulla scena dei confidi. Le streghe erano i tre pilastri del rinnovato quadro normativo che nel 2008 sarebbero andati a regime, ovvero (1) le nuove disposizioni di Vigilanza prudenziale ex Basilea 2, (2) le norme attuative della "legge quadro" sui confidi vigilati (art. 13, Legge 326/2003), e (3) le nuove regole europee sugli aiuti di Stato in forma di garanzia. Le tre creature che fino ad allora allignavano nel regno della fantasia, puntualmente, si sono insediate, somministrando indigeste pozioni a tutti i soggetti esposti alla loro influenza, banche, confidi e istituzioni pubbliche.

Pochi mesi dopo, nel settembre 2008, si è affacciato un fantasma assai più minaccioso: la crisi finanziaria globale. Noi tutti speriamo che la crisi abbia finito di liberare la sua energia distruttiva sui sistemi bancari. Non si è certo esaurito lo sciame di effetti persistenti sull'economia reale, sulla finanza pubblica e sulla salute finanziaria delle imprese. Il fantasma della crisi conserva una minaccia ancora più grave: la cappa di incertezza sul futuro della nostra economia.

La crisi non è benvenuta per nessuno, sarebbe meglio che non ci fosse, ma può dare uno spunto costruttivo se ci costringe ad affrontare con determinazione più forte lo scenario di cambiamento portato dalle tre streghe.

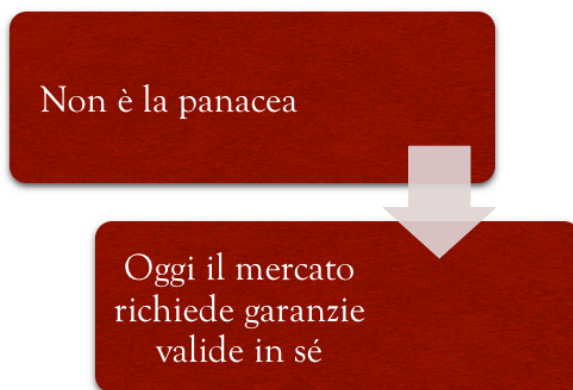
### La risposta dello Stato: il nuovo Fondo centrale di garanzia per le Pmi

Come hanno reagito i confidi alla crisi? Da ottobre ad oggi, è cresciuta la loro presenza mediatica. Non si è mai parlato così tanto di confidi sulla stampa, perfino in televisione. I confidi sono stati osannati, invocati, investiti di un ruolo chiave nella lotta alla stretta del credito alle piccole imprese. Meno male che c'erano.

I programmi creditizi anti-crisi hanno fatto leva sui confidi. Le Regioni hanno rinforzato gli apporti a fondi rischi di primo e secondo livello, spesso per cifre ingenti, senza introdurre novità di rilievo rispetto alle forme operative collaudate dei confidi 106. È stato il Governo centrale ad introdurre la novità più rivoluzionaria, con l'allargamento e il potenziamento del Fondo centrale di garanzia per le Pmi, attualmente gestito dal Mediocredito Centrale. Il Ministro dello Sviluppo economico si è prodigato per assicurare al Fondo una dotazione aggiuntiva di 1,5 miliardi di euro di qui al 2012, una risposta di peso alla richiesta di "soldi veri" da parte di Confindustria. Non ci si è fermati qui. Vincendo la titubanza del Tesoro, si è ottenuta – per il Fondo – la garanzia di ultima istanza dello Stato, che trasmette la ponderazione zero a fini di Vigilanza alle esposizioni garantite. L'intervento massimo del Fondo per singola impresa è stato *pro tempore* innalzato da 500 mila a 1,5 milioni di euro. Sono state ammesse tra i beneficiari anche le imprese dell'artigianato.

Tutto bene allora? Tutto risolto? Purtroppo no. Il Fondo centrale, pur rafforzato, non è la panacea.

## Il nuovo fondo centrale Pmi



In primo luogo, non la legge, ma le disposizioni e le prassi attuative, fissano dei paletti. La ponderazione zero non vale per tutti: lo Stato la riconosce soltanto sulle nuove pratiche ammesse, a condizione che si tratti di "garanzie a prima richiesta", ovvero del prodotto più impegnativo per i confidi, e quindi meno diffuso delle garanzie di tipo subsidiario. E' presto per affermarlo con certezza, ma c'è motivo di pensare che per effetto di tale vincolo di forma tecnica la ponderazione zero sarà di fatto più facilmente fruibile da parte dei soggetti in grado di erogare garanzie "forti", quindi ai confidi 107.

Inoltre, per meritarsi la firma d'avallo dello Stato, il Fondo Pmi deve essere gestito in maniera prudente, e quindi mantenere accantonamenti adeguati rispetto al monte garanzie. Oggi per 100 euro di garantito il Fondo accantona circa 12 euro, con un moltiplicatore di poco superiore a 8 volte. Se si manterrà questo coefficiente di solvibilità, col miliardo e mezzo di risorse aggiuntive si dovrebbero garantire più di 60 miliardi (in quattro anni) per un erogato almeno doppio. Bisogna però scontare il rischio che le escussioni future superino gli accantonamenti passati. Al riguardo, è probabile che il Fondo centrale venga colpito da una sinistrosità crescente. Sarebbe un'ovvia conseguenza della crisi, e in quanto tale grave, ma non patologica. Il rischio fatale è che il Fondo diventi lo scarico di casi problematici, perché in questo caso gli assicurati farebbero crescere "strategicamente" l'incidenza delle perdite, fino a consumare l'intera dotazione *cash* del Fondo. E possiamo essere certi che al profilarsi di questo scenario il Tesoro smetterebbe di rilasciare la garanzia di ultima istanza sulle nuove operazioni, non volendo fare la fine del Tesoro statunitense alle prese con le insolvenze di AIG, il riassicuratore specializzato in garanzie di ultima istanza.

### Quando una garanzia vale davvero?

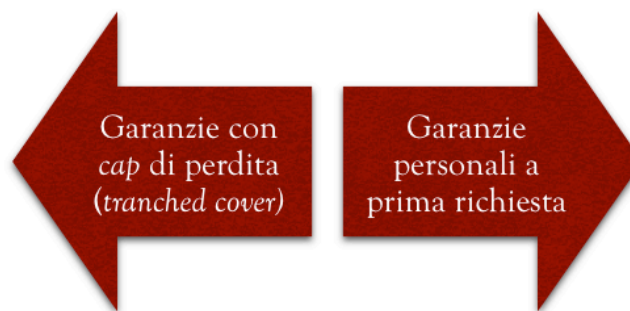
Riassumendo, lo Stato ha fatto un passo importante, ma anche gli intermediari devono fare la loro parte. La filiera del credito e della garanzia deve essere solida in sé. Le banche e i confidi devono impegnarsi al massimo per assumere il rischio con coraggio, ma responsabilmente. Le istituzioni pubbliche possono dare risorse per ampliare il perimetro dei rischi accettabili, ma non devono fare il mestiere degli intermediari. I rischi acquisiti devono ripartirsi tra banca e confidi in base alla capacità di sopportarli.

La crisi non ha pertanto svuotato il dibattito tecnico sull'efficacia degli strumenti di garanzia, ma al contrario l'ha reso più stringente.

Per anni abbiamo discettato sui requisiti soggettivi ed oggettivi posti da Basilea 2 per le forme di attenuazione del rischio di credito, e siamo arrivati a restringere il menu di scelta a due opzioni:

- le garanzie personali a prima richiesta, senza massimali (*cap*) di perdita in valore assoluto, basate sulla solvibilità del confidi,
- le garanzie con massimale di perdita coperto da fondi monetari, altrimenti dette *tranchèd cover*.

## Le garanzie che hanno senso



La stessa ABI sta predisponendo uno schema di convenzione confidi che si limita a queste due forme. *Tertium non datur*.

Dal canto loro i confidi paiono ancora restii ad abbandonare gli schemi ibridi di garanzia sussidiaria nei quali la banca si rivale prima sui fondi monetari vincolati, poi sul loro *free capital*, poi sui depositi cauzionali e sulle fidejussioni dei soci. La crisi ha però messo a nudo la fragilità di queste coperture a strati. Se il confidi ha margini di solvibilità esigui, non può rispondere oltre una percentuale massima di perdita sostenibile. Con i tassi di default di questi ultimi mesi la soglia critica è stata oltrepassata da molti confidi. Senza la protezione di un *cap*, gli enti di garanzia non sopravvivono, a meno che le banche accettino di stralciare, bonariamente, le pretese di escussione, cosa che è già accaduta in diversi casi.

Nei primi mesi post-crisi, si è agito d'urgenza, con gli strumenti a disposizione. Ora, però, il sistema ha preso le misure, e ha capito che conviene razionalizzare il menu di prodotti. Le banche portano a livello centrale la gestione delle convenzioni. Gli aiuti pubblici, in diverse regioni, sono condizionati all'uso di forme di garanzia sostenibili.

Il rilancio del Fondo centrale Pmi dovrebbe dare uno stimolo decisivo alla standardizzazione dei contratti e delle procedure. Il citato Decreto anti-crisi prevede forme di co-finanziamento delle regioni, delle banche e delle camere di commercio. A livello locale c'è tutta la convenienza ad appoggiare le azioni di sostegno ai confidi sul Fondo centrale, per mettere a fattor comune risorse statali, regionali e di altra fonte, o

anche soltanto per sfruttare una piattaforma di *scoring* e lavorazione delle pratiche che è ben collaudata, seppur migliorabile.

Nell'ambito di un Fondo Pmi allargato in logica federativa, Stato e Regioni potrebbero condividere un metodo di calcolo degli aiuti di Stato in forma di garanzia che sia più elastico rispetto al regime *de minimis* in senso stretto. Oggi molte imprese non possono ricevere fondi che ci sono perché hanno raggiunto il *de minimis* di 200 mila euro in tre anni. Cerchiamo di evitare che per un peccato di omissione Bruxelles richiami risorse di cui c'è estremo bisogno qui.

### **I confidi 107: la sfida dell'equilibrio sostenibile**

Come si è detto le banche, a cominciare dai gruppi maggiori, sono sempre più attente nel valutare la qualità delle garanzie e dei garanti. Oggi nella relazione con i confidi pesa di meno l'aspetto commerciale e di più la condivisione del rischio. E' quindi probabile che saranno premiati i confidi "107" capaci offrire garanzie personali a prima richiesta.

Ad oggi, la Banca d'Italia ha iscritto i primi due confidi vigilati e altri sono nella *pipeline* autorizzativa. Ci vorranno mesi per vedere un impatto apprezzabile dei "107" sull'offerta di garanzie. Dal mio osservatorio su alcuni progetti in corso, posso apprezzare la portata rivoluzionaria di questo passaggio. Diventare 107 costringe ad adeguare l'organizzazione, il sistema dei controlli, le procedure informatiche. Questo genera dei nuovi fabbisogni di personale e di servizi. Si deve spendere di più, ma non è un impatto drammatico per un confido di dimensioni adeguate, ben organizzato e consapevole di quello che gli serve. La vera rivoluzione è quella che investe i modelli di equilibrio gestionale. Il conto economico del confido deve reggersi sulle proprie gambe. Il capitale deve essere adeguato ai requisiti minimi più un margine di sicurezza che dopo la crisi si è ispessito.

Il prezzo della garanzia è il punto critico di una gestione equilibrata: la commissione equa deve coprire le perdite attese, i costi di struttura e il fabbisogno di crescita del capitale. Gli aiuti pubblici possono integrare i ricavi o assorbire parte del rischio, ma occorre chiarire come e per quanto. Occorre poi monitorare il rischio del portafoglio di esposizioni. Quanti confidi oggi sono in grado di valutare questi aspetti in maniera consapevole?

Pertanto il passaggio a "107" non è una passeggiata, bensì una traversata in mezzo a molti pericoli: costi di struttura fuori controllo; volumi che crescono troppo per effetto dei programmi anti-crisi, o che non crescono più perché il prezzo di *break even* della garanzia spiazza le imprese; default che bruciano il risicato patrimonio e il *rating* del garante.

Nessuno si metta in viaggio verso il pianeta "107" soltanto perché costretto dai numeri, o curioso di sperimentare. Si cerchino piuttosto delle soluzioni alternative.

### **Di quali confidi c'è bisogno nel Mezzogiorno?**

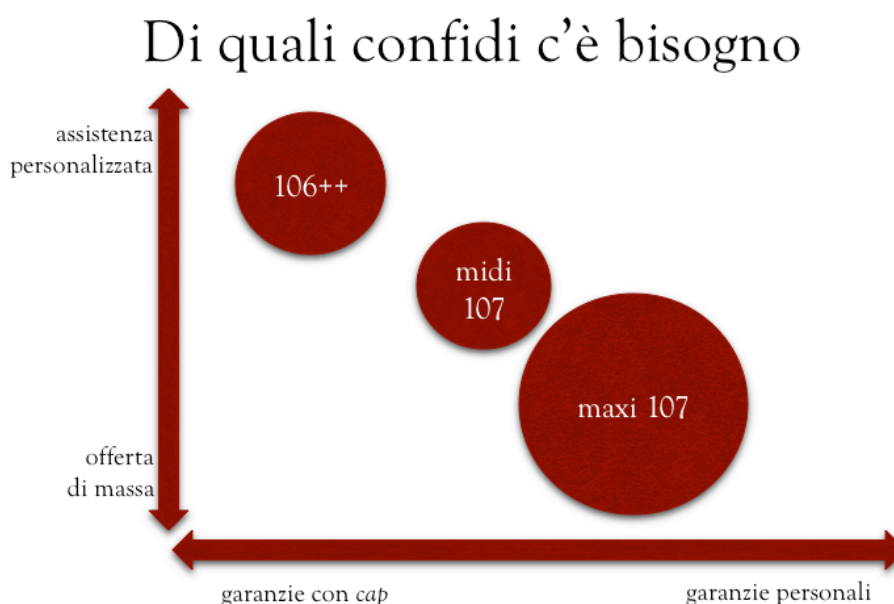
Soltanto pochi tra i confidi meridionali diventeranno 107. E gli altri?

Da molti anni si discute in merito al futuro dei confidi 106. Spesso si parte da una scelta politica *a priori*: per alcuni ci deve essere spazio soltanto per i confidi vigilati; per altri è imperativo che venga preservata l'attuale struttura del sistema confidi, con le sue

variegate appartenenze associative e territoriali. Questa contrapposizione schematica non conduce da nessuna parte.

Prima di tutto, l'iscrizione a 107 non basta a definire un modello strategico di confidi. Ci saranno 107 e 107. Quelli più ricchi di patrimonio e di *pricing power* erogheranno garanzie personali. Gli altri 107 faranno garanzie con *cap* di perdita perché avranno risorse pubbliche destinate, o perché il patrimonio non sarà sufficiente. Avremo 107 con portafogli garanzie di due miliardi di euro, e 107 con 85 milioni di euro. Alcuni aspiranti 107 fatti i debiti conti, decideranno di rinunciare. Non sarà allora una grande migrazione, ma un percorso vario e frequentato nelle due direzioni.

Analogamente, ci saranno 106 e 106. Tutti continueranno a beneficiare di una regolamentazione leggera, ma dovranno rispettare una disciplina del mercato, come e più dei 107. Le banche maggiori daranno un rating a tutti i confidi: per lavorare sarà necessario dare informazioni corrette sulle imprese garantite, lavorare le pratiche con efficienza, produrre bilanci trasparenti, controllare i rischi aggregati. Cose non diverse, nella sostanza, da quelle richieste da Banca d'Italia ai 107.



Ci sarà quindi un processo di selezione dei confidi in quanto garanti. Ai 107, non basterà il bollino blu apposto sullo statuto o sulla contrattualistica.

Da un altro punto di vista, la selezione premierà i confidi più capaci nel ruolo di agenti di collegamento tra le imprese e le banche. Di questo c'è un bisogno enorme. Con la crisi le banche hanno sospeso il giudizio sull'affidabilità di molte imprese, non ancora in crisi conclamata, ma a corto di liquidità. Per uscire dall'incaglio, l'impresa deve essere guidata da un consulente esperto e di buona volontà che faccia ordine nei piani economici e finanziari dell'impresa. Non è lavoro da poco. La piccola impresa, cliente tipo del confido, di solito non ha un budget di cassa, o un controllo di gestione. Bisogna pazientemente raccogliere dati dai software gestionali, dall'internet banking, dalla voce dell'imprenditore, e tradurli in un piano di rafforzamento finanziario. La banca a questo punto potrebbe decidere di dare una *chance* all'impresa. L'ho sperimentato personalmente in un caso seguito dal nostro Business Point, lo sportello di prima assistenza promosso dall'Università di Trento.

Il confidi non può da solo fornire gratis questa consulenza ad ogni suo associato, ma può farlo in collaborazione con altri soggetti professionali. In tutti i casi, i confidi e le loro associazioni devono occuparsi di questo bisogno urgente che le imprese esprimono, e che oggi non è soddisfatto. Sarebbe un gigantesco passo avanti rispetto agli sportelli anti-crisi che si limitano ad informare sugli aiuti pubblici o a convogliare reclami verso gli osservatori provinciali presso le Prefetture, voluti dal ministro Tremonti.

In conclusione, non serve granché studiare a tavolino le mappe di riposizionamento dei confidi, in Italia e nel Mezzogiorno. Il cambiamento è nell'aria, è una necessità a cui nessuno potrà sottrarsi. Il riposizionamento sarà pensato e trovato sul campo dagli stessi attori. Le spinte al cambiamento devono però essere convogliate fuori dalle secche e dai vicoli ciechi, e alimentate di energie costruttive.

Vorrei indicare, prima di concludere, due fattori necessari per alimentare un processo di cambiamento virtuoso.

Il primo è la **standardizzazione** dei modi di operare nella filiera della garanzia; standardizzazione dei contratti, delle convenzioni bancarie, delle pratiche di fido, dei modelli di controllo del rischio, dei regimi di aiuto pubblico, dell'informativa esterna.

## Fattori di cambiamento: gli standard



Questo produce due effetti:

- il primo è di semplificazione operativa, grazie al più largo impiego dell'automazione, alla riduzione delle eccezioni irrilevanti e del contenzioso;
- il secondo è di selezione degli attori in base a requisiti minimi di competenza, trasparenza e sistemi operativi.

Come già ricordato, il Fondo centrale Pmi è la piattaforma ideale per standardizzare, anche perché controlla incentivi potenti. Il percorso sarebbe lineare: una *task force* progetta una soluzione in tutti i suoi aspetti operativi, gli organi di governo la

approvano, si fissa una data di scadenza, trascorsa la quale chi si adegua è dentro, gli altri fuori. Semplice, vero?

Il secondo fattore di cambiamento sono le **persone**. I confidi sono un'azienda *mission oriented*. La forma mutualistica, i contributi pubblici, i rapporti con le associazioni d'impresa facilitano il perseguimento della missione, ma non bastano a garantirlo. Il fattore cruciale sono le persone che nei confidi si rapportano con le imprese. Al personale del confidi è richiesto il massimo di professionalità e di impegno su ogni caso specifico. Con l'aiuto di una formazione tecnica rigorosa, ogni confidi deve diventare una scuola di capacità di ascolto e di risposta, creativa quando serve. Come fare altrimenti a stare davanti a situazioni di crisi con un atteggiamento costruttivo e non rassegnato?

Il premio Nobel Yunus, il padre del micro-credito, nel suo ultimo libro testimonia che i progetti più riusciti spesso non nascono da un rigoroso lavoro di analisi e pianificazione, bensì semplicemente da quell'impulso interiore che ti dice "Ecco l'occasione per combinare qualcosa di buono". Il desiderio di costruire, prima di ogni calcolo: ecco il punto da cui partire, la risorsa più preziosa da valorizzare. Sono certo che questa risorsa è presente copiosamente tra le persone che lavorano nei confidi del Mezzogiorno. E speriamo anche nei loro Consigli di amministrazione.