

Piattaforme tecnologiche, capitale umano e nuovi modelli di business dei confidi

Intervento al Convegno “Confidi e banche: ICT al servizio dei confidi”

Padova, SEC Servizi, 16 Novembre 2007

di Luca Erzegovesi, professore di Economia degli intermediari finanziari, Università di Trento.

Con un sincronismo quasi perfetto, tra dicembre e gennaio si consolideranno i tre pilastri del quadro normativo per i confidi, che sta per andare finalmente a regime. Alludo alle nuove disposizioni di Vigilanza prudenziale ex Basilea 2, alle norme attuative della “legge quadro” sui confidi (art. 13, Legge 326/2003) e, da non trascurare, le nuove regole europee sugli aiuti di Stato in forma di garanzia. Sulle Borse statunitensi, capita che coincidano le scadenze dei principali contratti su indici, i future, le opzioni, e le opzioni su future, e si parla per l’occasione di *triple witching hour*, “l’ora delle tre streghe”. Sono di solito giorni convulsi, che stressano al massimo la liquidità e l’infrastruttura di *trading* del mercato. Qualcosa di simile accadrà nel settore dei confidi, seppur diluito nell’arco del 2008.

[slide 1]

Nei prossimi dodici mesi il settore della garanzia collettiva potrebbe cambiare volto: da una popolazione composta da diverse centinaia di enti non vigilati, si potrebbe giungere ad un assetto più concentrato, con poche decine di confidi “107” attorno alle quali gravitano reti di confidi “106” legati da alleanze commerciali e possibili futuri “incorporandi”. Il recente Decreto del Ministero dell’Economia ha portato chiarezza, fissando un limite secco di 75 milioni di euro di volume di attività finanziarie sopra il quale scatta l’obbligo di trasformazione in 107. Si è opportunamente eliminata la

previsione della bozza circolata in giugno che tra 75 e 100 milioni lasciava la facoltà, ma non l'obbligo, di trasformarsi.

[slide 2]

Per reggere alle forti sollecitazioni, gli enti di garanzia dovranno rivedere i propri assetti organizzativi. Non esistono ad oggi modelli preconfezionati e soluzioni chiavi in mano, dato che i problemi da affrontare sono inediti, e si modificano incessantemente. In un ambiente turbolento, le strategie vincenti sono quelle *resource based*, fondate cioè sulla qualità delle risorse umane e tecnologiche. Questo vale a maggior ragione per organizzazioni *mission oriented* e non *profit oriented* quali sono i confidi. Come i monaci benedettini agli albori della civiltà europea, i confidi devono realizzare una missione, che nel loro caso è quella di rendere utilità e valore alle imprese associate assistendole nelle scelte finanziarie e nei rapporti con le banche. È per loro imperativo essere efficienti e creativi, domandare l'ispirazione. *Ora et labora*.

In questa prospettiva, la risorsa cruciale è il **capitale umano**. Il confidi tipo è oggi una struttura di 5-10 impiegati, guidata da un direttore *factotum*. Strutture agili, quasi completamente dedicate alle attività operative e di governo, dove si impara facendo. I confidi leader saranno intermediari vigilati con strutture più numerose e articolate, nelle quali acquisteranno spessore e autonomia le funzioni di controllo di gestione e di *risk management*. Strutture che dovranno autosostenersi economicamente, rispettando le condizioni di "sana e prudente gestione" che la Banca d'Italia è tenuta a verificare alla domanda di iscrizione all'Elenco speciale ex art. 107. Per adeguarsi, molti confidi dovranno rivoluzionare il modello di equilibrio gestionale, portando in conto economico più ricavi per avere i margini necessari ad assorbire i costi del rischio di credito atteso e realizzato, che oggi sono spesso sistemati con utilizzi fuori esercizio di fondi di riserva. Il *pricing* dovrà essere più trasparente e legato anch'esso al rischio. Lo favoriscono il clima culturale di Basilea 2 e i nuovi indirizzi europei in materia di aiuti di Stato, che premiano le metodologie "trasparenti" di calcolo dell'intensità di aiuto, pure basate su sistemi di *rating*, come si prospetta nella recente Comunicazione della Commissione Europea in materia.

Gli attori chiave dei confidi vanno dunque ad affrontare un intreccio formidabile di problemi. A loro è richiesto un processo di apprendimento che deve procedere a ritmo serrato, ma al tempo stesso andare in profondità sulle conoscenze critiche. Il settore sta

attingendo a professionalità formatesi in banca, specie per le posizioni direzionali. Penso che non tutte le competenze siano reperibili sul mercato della ricerca di personale. Dovranno quindi essere sviluppate all'interno, con la collaborazione tra i veterani del mondo confidi e giovani leve ad alto potenziale. Le conoscenze che servono maturano con l'esperienza, prima di tutto, ma si possono costruire meglio su una base culturale solida. E' per questo motivo che le Associazioni dei confidi stanno pensando ad uno o più programmi intensivi di formazione, nella forma di master o di corsi lunghi, che aiutino il sistema a fondare una base culturale ed un linguaggio condivisi. Diversi colleghi dell'Accademia ed esperti operativi hanno già comunicato la loro disponibilità a collaborare a progetti di questo tipo.

[slide 3]

Si tratta di fondare una scuola, per scendere domani in campo più determinati.

[slide 4]

Non è meno importante la **piattaforma tecnologica** sulla quale saranno costruite le strategie dei confidi. La trasformazione in intermediari vigilati produrrà impatti pervasivi, profondi e costosi sui sistemi informativi. L'ampiezza del fronte di cambiamento impone di superare l'approccio artigianale e autarchico con il quale molti confidi hanno gestito, in passato, le problematiche organizzative e informatiche. Non esiste oggi un sistema che garantisca la copertura dei bisogni futuri, bisogni che non sono ancora noti o adeguatamente specificati.

L'aspetto critico dei progetti di trasformazione è l'alternativa *make or buy*. I singoli enti, pur vivendo in prima linea il travaglio del cambiamento, possono illudersi di sviluppare una piattaforma *custom* in economia partendo dall'esistente. E' consigliabile partire dall'analisi delle alternative *buy*, ovvero dell'offerta di *outsourcing* informatico da parte di *provider* con esperienza specifica nell'intermediazione creditizia.

Un confidi ha esigenze diverse da quelle di una banca o di una finanziaria di piccole dimensioni. Non può quindi essere soddisfatto da una tipica piattaforma bancaria o parabancaria, che contiene moduli che al confidi non servono, e viceversa necessita di personalizzazioni per le procedure *core*, come ad esempio fidi e garanzie, sistemi di *rating*, controgaranzie e *risk transfer*, controllo dei rischi di credito.

I confidi operano con reti distributive miste, formate da propri “sportelli”, team di consulenti o mediatori che vanno dai clienti, e canali *web*. Le forme di *internet banking* hanno un potenziale enorme, se si pensa alla possibilità di sfruttarli per ottimizzare i collegamenti lungo la filiera PMI – confidi – banca nei processi di valutazione del credito, monitoraggio andamentale, consulenza.

L’operatore del confidi è un tipico *information worker*: affronta decisioni non di routine, analizza informazioni eterogenee, applica modelli di valutazione e soluzione di problemi complessi. Ha bisogno di muoversi con efficienza tra sistemi gestionali, fogli elettronici, strumenti di gestione dei contenuti.

Una tipica procedura per piccola banca non dà oggi una copertura integrata delle funzionalità che servono ai confidi, che si possono acquisire interfacciando soluzioni di *provider* diversi, talora pensate per intermediari di dimensioni ben maggiori. Un’architettura del genere può facilmente superare i limiti di complessità tecnologica e organizzativa sopra i quali diventa difficile fornire un servizio efficace a costi compatibili con il conto economico dei confidi.

[slide 5]

Le piattaforme informatiche dovranno competere sulla compattezza e sull’efficienza di integrazione delle varie funzioni.

Già nel contributo al Rapporto Federconfidi 2005, auspicavo la formazione di consorzi informatici, sull’esempio di quelli bancari, basati su *joint venture* o alleanze tra gruppi di confidi, loro attuali fornitori di IT, e fornitori di IT per le banche. Soltanto in questo modo si può raggiungere una base di installazioni adeguata ad assorbire i costi di *start-up*. L’efficienza della piattaforma informatica ha valenza strategica, per abbattere i costi dell’informatica e razionalizzare i processi organizzativi, in particolare su quelli legati al ciclo del credito e al sistema dei controlli interni. I confidi devono controllare con persone di propria fiducia le competenze critiche in questi progetti, di natura tecnica e funzionale.

In questa prospettiva risulta molto interessante per i confidi un’iniziativa che sta per prendere avvio nell’ambito dell’ Associazione XBRL Italia. XBRL (eXtensible Business Reporting Language) è uno standard internazionale per lo scambio di informazioni finanziarie, promosso dal consorzio XBRL International. Si intende

utilizzare tale linguaggio definire un formato standard delle pratiche di fido elettroniche, che consenta la realizzazione di interfacce tra tale formato e i software contabili delle imprese, da un lato, e le procedure di fido e di *internal rating* dei confidi e delle banche, dall'altro. I formati standard di pratica dovrebbero essere differenziati in funzione della classificazione "Basilea 2" del finanziamento (*corporate / retail*, durata, classe di forma tecnica, tipo di garanzia).

Attualmente, alla presentazione di una domanda di affidamento l'impresa raccoglie e invia un ampio set di dati che vengono verificati, integrati, selezionati e inseriti nei sistemi della banca. Se l'impresa accede alla garanzia di un confidi, la stessa lavorazione deve essere effettuata dal confidi. Se la pratica è oggetto di controgaranzia, un sottoinsieme dei dati è inviato ai controgaranti secondo il formato da loro richiesto, e da questi acquisito e caricato. Se l'operazione rientra in un *pool* cartolarizzato, soggetto a *rating* esterno, un sottoinsieme dei dati aziendali deve essere trasmesso alle agenzie di *rating*.

[slide 6]

I dati sono quindi processati fino a 5 volte: presso l'impresa, la banca, il confidi, il controgarante e le agenzie di *rating*. La revisione periodica della pratica segue la stessa trafila. Le procedure di PEF (pratica elettronica di fido), laddove utilizzate, consentono una gestione efficiente e automatizzata, ma solo all'interno del perimetro della banca. Rimane poi il problema del monitoraggio andamentale.

Per diffondere l'utilizzo di un formato standard di documento elettronico per le pratiche di fido – garanzia, il gruppo di lavoro sul progetto PEF-XBRL coinvolgerà esperti di banche, confidi e associazioni d'impresa nella definizione di una tassonomia condivisa dei dati e delle informazioni di corredo alla pratica (a cominciare dalle informazioni anagrafiche e dai bilanci, i quali farebbero uso delle tassonomie dei bilanci civilistici di riferimento in formato XBRL, che dovrebbero dal 2008 essere obbligatoriamente depositate dalle società di capitali presso il registro delle imprese.

[slide 7]

I consulenti, i centri servizi e le società di software dovrebbero sviluppare interfacce per la generazione automatica dai *software* gestionali di istanze di documento conformi alla tassonomia. L'impresa dovrebbe essere assistita per mantenere aggiornata in via

ricorrente una “scheda informativa integrata” dei dati richiesti per le domande di affidamento e per i connessi adempimenti periodici (report per *covenant* e revisioni / rinnovi di fido). Le banche e i confidi dovrebbero sviluppare interfacce per convertire le informazioni contenute nei documenti XBRL trasmessi dai clienti nei formati utilizzati dalle procedure di fido interne. Tali procedure potrebbero col tempo adottare come formato nativo quello della pratica standard XBRL.

[slide 8]

L’adozione di un formato standard di pratica XBRL consente i seguenti benefici

- educa le imprese alla produzione regolare di un flusso di *reporting* esterno (ovviamente utilissimo anche a fini di *controlling* interno), e pone le premesse per generare informazioni più tempestive ed accurate, e con costi di lavorazione più bassi;
- abbatte drasticamente i costi improduttivi di lavorazione manuale delle pratiche presso le banche e gli intermediari garanti, con risparmi notevolissimi specie nell’operatività con piccole imprese;
- consente l’*outsourcing* di fasi dell’istruttoria di fido, o più in generale la divisione del lavoro sui diversi stadi della filiera (imprese, consulenti, confidi, banche, agenzie di rating);
- migliora l’accuratezza e l’omogeneità delle informazioni che alimentano i sistemi di *rating* e di valutazione del rischio di portafoglio del credito; facilita la trasmissione e la condivisione di tali informazioni e in tal modo contribuisce a consolidare una piattaforma per operazioni di trasferimento del rischio (cartolarizzazioni / *tranchés cover*, contro-garanzia).

C’è oggi un’occasione unica per dare impulso al progetto “Pratica di fido XBRL”: si sta infatti discutendo il *ridisegno del Fondo centrale di garanzia per le Pmi* attualmente gestito dal Mediocredito centrale, per adeguarne gli interventi a forme efficaci ai fini di Basilea 2.

Ora, il progetto di pratica di fido XBRL potrebbe essere lanciato nell’ambito del progetto di attivazione del nuovo Fondo di garanzia per le Pmi, che dovrà appunto sviluppare una piattaforma informatica per la trasmissione delle domande di affidamento e per i flussi informativi nei confronti degli intermediari.

Da ultimo, non possiamo ignorare l’effetto contagio che ha colpito il comparto della finanza per le PMI, conseguente alla crisi dei mutui subprime. Questa crisi ha paralizzato i comparti della finanza strutturata e, nello specifico, della cartolarizzazione, costringendo a modificare la rotta delle politiche creditizie, anche agevolate da azioni pubbliche, nazionali e comunitarie, che vedevano nella cartolarizzazione l’asse portante

delle azioni di sostegno creditizio alle PMI conformi a Basilea 2. La struttura degli spread creditizi sui titoli strutturati per classe di rating (vedi grafico) mostra un raddoppio rispetto a inizio 2007. Nessuno crede più ai tripla A assemblati con portafogli di qualità medio bassa.

[slide 9]

E' ragionevole cambiare rotta, perché sarebbe costoso forzare l'utilizzo della cartolarizzazione in un mercato illiquido, scottato dalla crisi dei CDO subprime, e ancora in crisi di rigetto verso qualsiasi veicolo di trasferimento di rischi elevati e poco conosciuti. Occorre lavorare ad una paziente ricostruzione della fiducia con operazioni *over the counter*, fuori dalle luci della ribalta dei mercati finanziari, nelle quali il rischio e il *funding* rimangono nel perimetro delle relazioni fiduciarie tra originators, enti pubblici, confidi. Tali operazioni potranno avvalersi di strutture *tranchéd cover* (cartolarizzazione virtuale), supportate da modelli di portafoglio robusti. Le regole di Basilea riconoscono alla *tranchéd cover* forti abbattimenti dei requisiti di capitale e non costano nulla in termini di società veicolo, *rating* esterni e di commissioni di *arranging*.

[slide 10]

E' il clima di incertezza che fa preferire sistemi basati su intermediari a canali di mercato. I primi danno maggiori garanzie di continuità operativa ed elasticità. Si dovrebbe quindi creare un ambiente recettivo nei confronti delle garanzie personali offerte dai futuri confidi 107, se questi consolideranno gli assetti patrimoniali e organizzativi.

Approfittando di questa forzata pausa di riflessione, occorre perseverare nelle politiche di costruzione di filiere di offerta di servizi finanziari e professionali alle PMI. Sarà utile potenziare le azioni a livello europeo e regionale per la promozione di servizi di consulenza e assistenza finanziaria alle imprese. I progressi su questo fronte non saranno rapidi, né daranno risultati eclatanti, ma il perseguirli è un investimento a lungo termine che merita di essere rafforzato in ogni caso. Piattaforme tecnologiche efficaci e sviluppo del capitale umano sono ingredienti essenziali di questo disegno strategico.

Rassicuriamoci, dunque: le tre streghe che bussano alle porte del 2008 non sono poi così terrificanti. Non siamo il paese di Halloween, non riusciamo a prendere sul serio streghe e altre creature fantastiche.

[slide 11]

Certo è che sta cominciando, per i confidi, una nuova avventura.

[slide 12]

*...e semm partii, e semm partii [...]
se ghe la foo cambi la mia vita,
se fùndi mea l'è giammò quajcòss¹.*

Siamo in trepidazione, ma il sentimento che domina è l'entusiasmo, come alla partenza per un viaggio.

¹ Davide van de Sfroos, "... e semm partii", Tarantanius, 2001.

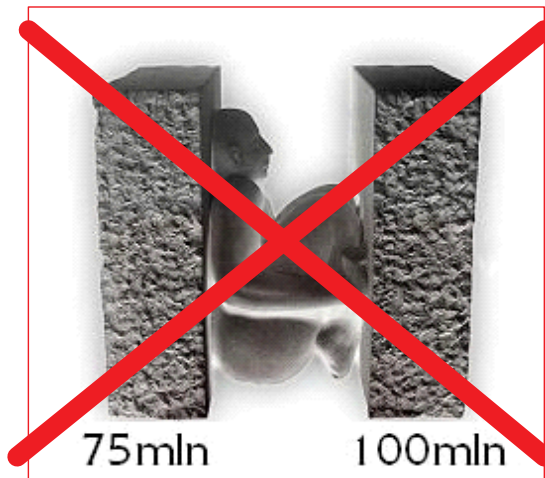
Slide

1.



L'ora delle tre streghe

2.



**Confidi 107,
o di qua, o di là**

3.



masterfidi

4.



***school is
out!***

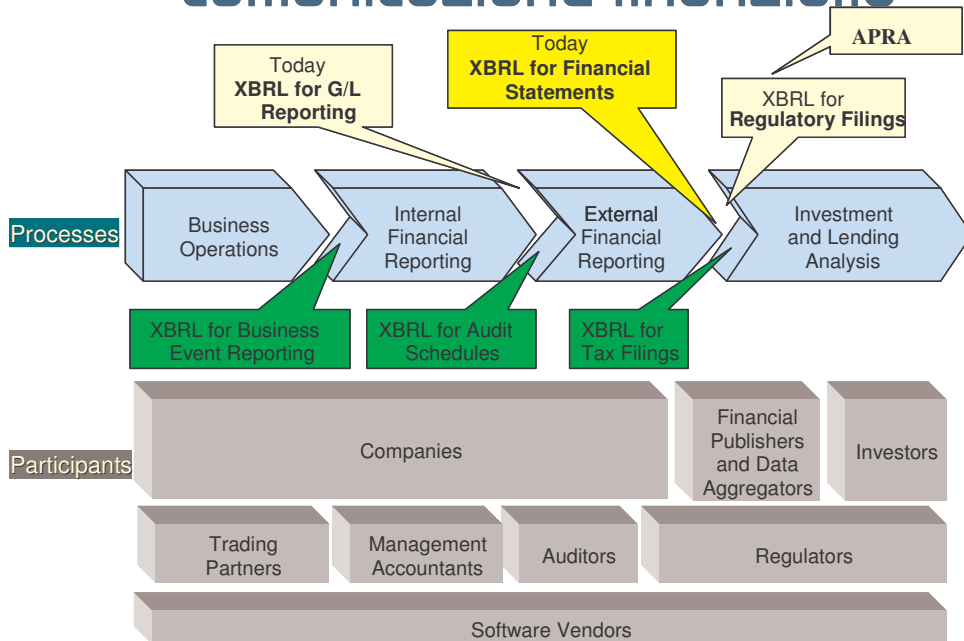
7.

Parliamo XBRL?

```
<xbrl>
  <link:schemaRef xlink:type="simple" xlink:href="ifrs-gp-2004-06-15.xsd" />
  <context id="instant-2003-12-15">
    <entity>
      <identifier scheme="http://www.infocamere.it">Alfa srl</identifier>
    </entity>
    <period>
      <instant>2003-12-15</instant>
    </period>
  </context>
  <unit id="Units-Monetary">
    <measure>iso4217:USD</measure>
  </unit>
  <!-- dati e informazioni per elementi della tassonomia -->
  <ifrs-gp:PropertyPlantEquipmentNet contextRef="instant-2003-12-15" unitRef="Units-Monetary" decimals="0">3400</ifrs-gp:PropertyPlantEquipmentNet>
</xbrl>
```

8.

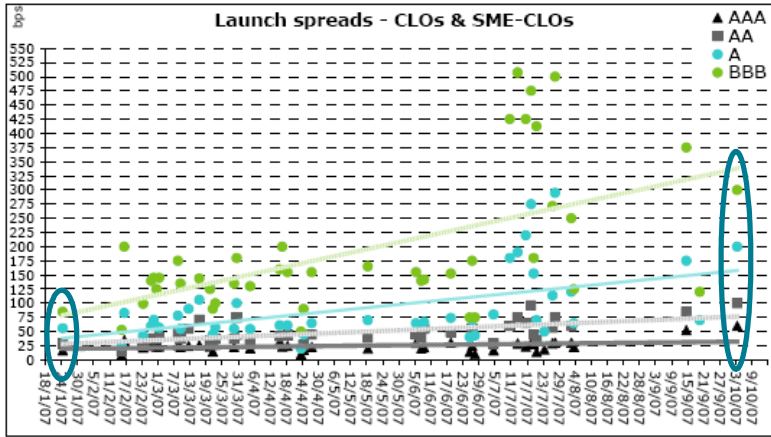
XBRL e la filiera della comunicazione finanziaria



Fonte: "XBRL for CFOs" (www.xbrl.org)

9.

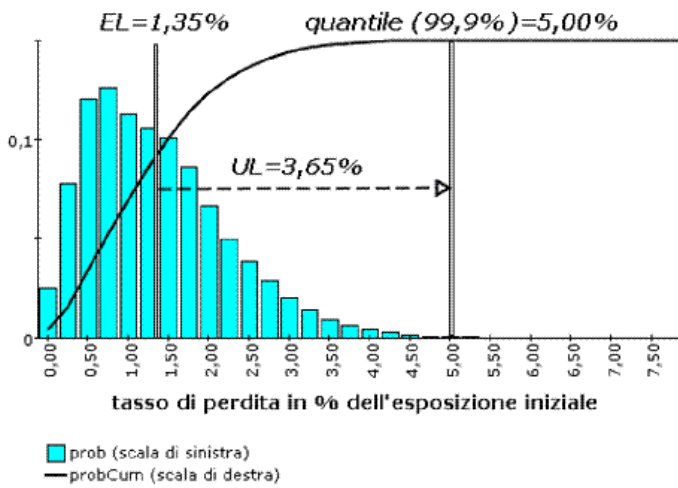
Good bye securitization ...



Source: DBRS and Bloomberg.

10.

... welcome, portfolio risk management



11.

**FATE COME NOI,
RILASSATEVI**



"It wasn't any good for spells
but it makes a great jacuzzi!"

12.



... e semm partii