

La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo

Luca Erzegovesi

Convegno "Il sistema dei Confidi e il ruolo
delle Camere di Commercio nel sostegno delle PMI",
Camera di commercio di Cuneo, 21 dicembre 2007

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	1
----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	---

Sommario

- ! dove sta andando il sistema confidi
- ! possibili soluzioni
- ! azioni da intraprendere subito

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	2
----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	---



L'ora delle tre streghe

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	3
----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	---

Che cosa sta succedendo? La situazione reale: i cambiamenti in atto (1)

- ! Cresce la **concorrenza**
 - ! tra confidi *small business* di settori diversi in uno stesso territorio
 - ! tra confidi industriali e confidi *small business*
 - ! tra confidi a vocazione locale e confidi interregionali
- ! **Effetti**
 - ! si investe su reti di vendita più dedicate e aggressive (sviluppatori e promotori)
 - ! si mettono in discussione i legami di *governance* e di collaborazione operativa con le associazioni datoriali di riferimento
 - ! *aggregazione attorno a poli forti*
- ! **Che cosa rivela il sintomo**
 - ! il *business* dei confidi interessa, eccome
 - ! ci sono confidi che perseguono obiettivi di crescita e di *leadership* a livello territoriale o nazionale
 - ! la posizione dei confidi locali/settoriali è minacciata

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	4
----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	---

Che cosa sta succedendo?
La situazione reale: i cambiamenti in atto (2)

- ! **Cambia e si differenzia l'atteggiamento delle banche**
 - ! i gruppi bancari maggiori sono i soggetti più attivi
 - ! le divisioni *corporate* dei maggiori gruppi cercano un canale per lanciare grosse campagne di sviluppo (es. cartolarizzazioni)
 - ! le divisioni *retail* cercano invece un *partner* per consolidare le relazioni con clientela Pmi qualificata
 - ! le banche locali seguono logiche differenziate per territori
- ! **Effetti**
 - ! si ridefiniscono i rapporti banche-confidi e confidi-aziende secondo i modelli operativi delle grandi banche
 - ! griglie di pricing delle garanzie differenziate per rating azienda
 - ! applicazione di un rating bancario ai confidi
- ! **Che cosa rivela il sintomo**
 - ! i confidi interessano alle banche per motivi diversi
 - ! come canali di sviluppo commerciale *transaction oriented*
 - ! come reti di prossimità alla clientela *relationship oriented*
 - ! come co-assicuratori del rischio di credito, secondo logiche efficaci

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	5
----------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	---

Che cosa sta succedendo?
La situazione reale: i cambiamenti in atto (3)

- ! **Cambia l'atteggiamento degli enti pubblici (Regioni e Province autonome)**
 - ! vogliono preservare il ruolo dei confidi come strumento di politica industriale
 - ! vogliono confidi efficaci nel supporto creditizio alle PMI con Basilea 2
 - ! vogliono confidi efficienti nell'uso dei fondi pubblici (alto moltiplicatore)
- ! **Effetti**
 - ! sono oggi tra i soggetti più attivi (più degli stessi confidi)
 - ! tifano per squadre (soluzioni) diverse
 - ! c'è chi sponsorizza le strategie espansionistiche dei propri confidi
 - ! c'è chi vuole consolidare confidi regionali, in grado di restare in serie A
 - ! c'è chi si affianca (o si sostituisce ai confidi) creando finanziarie o banche pubbliche che diventino perno dei sistemi regionali
- ! **Che cosa rivela il sintomo**
 - ! il mercato dei confidi rimane "di pubblica utilità", e pertanto condizionato dalla regolamentazione e dagli aiuti pubblici
 - ! le risorse pubbliche diminuiscono, quindi si cercano sistemi più efficienti nell'intermediarle

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	6
----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	---

Sommario

- ! dove sta andando il sistema confidi
- ! **possibili soluzioni**
- ! azioni da intraprendere subito

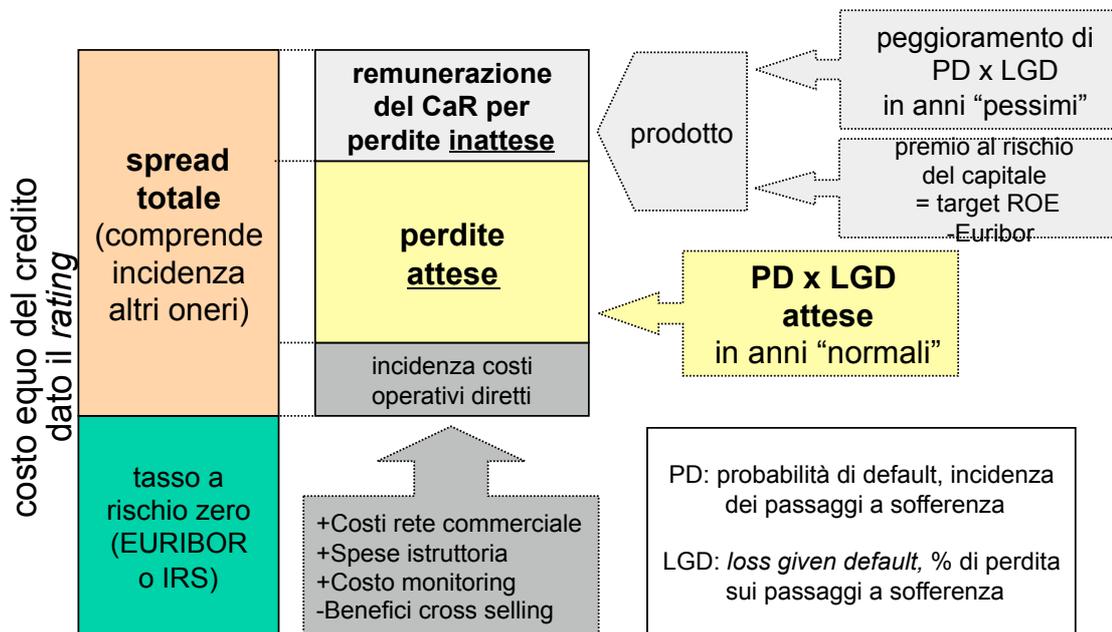
Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	7
----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	---

Valore aggiunto delle garanzie confidi

- ! **Effetto disponibilità**
 - ! è rilevante quando il capitale a disposizione delle banche è razionato, e la rete deve rispettare limiti di fido decrescenti al peggiorare del rating
 - ! l'intervento del confidi consente di mobilitare volumi di credito maggiori
 - ! spostando le linee di credito garantito da classi a basso rating a classi ad alto rating
 - ! riducendo l'assorbimento di capitale di vigilanza
 - ! *è difficile da misurare (dipende dalle politiche creditizie delle banche)*
- ! **Effetto costo**
 - ! presuppone la disponibilità di margini di concessione fido e capitale in misura adeguata al rischio del prestito ("tutti i rischi sono buoni da sottoscrivere, dipende dal prezzo")
 - ! è legato agli effetti della garanzia su
 - ! perdite attese a carico della banca
 - ! assorbimento e remunerazione del Capitale netto (secondo i requisiti di Basilea e i modelli interni)
 - ! divisione del lavoro tra banca e confidi ed effetto sui costi operativi della banca
 - ! dipende dal grado di concorrenza tra banche
 - ! *è più facile da misurare*
 - ! *cresce con l'effetto disponibilità (volumi erogati)*

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	8
----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	---

La struttura del costo del credito bancario per classe di *rating* nelle banche maggiori



I confidi come intermediari gestori del rischio Come la garanzia confidi può agire sul costo del credito: (A) *tranché cover*

- ! **Soluzione A:** si offre una **garanzia reale monetaria** mettendo un **teito alla % di perdita garantita (*first loss*)**
 - ! si individua un *pool* di esposizioni segregate
 - ! se ne copre tutta la perdita attesa, e una parte della perdita inattesa potenziale
 - ! il costo del credito dovrebbe ridursi (in proporzione alla % garantita)
 - ! di tutta la perdita attesa
 - ! in proporzione alla quota coperta di perdita inattesa, che dipende dall'incertezza / dispersione della sua distribuzione
 - ! la % di prima perdita garantita deve essere adeguata rispetto
 - ! al *rating medio del pool*
 - ! all'incidenza delle perdite inattese sul pool
 - ! **la natura del garante non conta** perché la perdita massima è coperta 1 a 1 da un *cash collateral* privo di rischio

I confidi come intermediari gestori del rischio

Come la garanzia confidi può agire sul costo del credito: (B) garanzie personali

- ! **Soluzione B:** il confidi garantisce una % dell'esposizione, con una **garanzia personale** escutibile **senza limiti di importo**
 - ! si abbatte sia la perdita attesa della banca, sia il requisito di capitale per le perdite inattese
 - ! il costo del credito dovrebbe ridursi in proporzione,
 - ! è cruciale il **rating del garante** (sostituisce il rating dell'impresa) quindi i fattori che la determinano
 - ! la qualità media dell'intero portafoglio di esposizioni → perdite attese
 - ! l'incidenza delle perdite inattese sull'intero portafoglio
 - ! la consistenza patrimoniale dell'ente
 - ! i suoi processi di controllo e trasferimento dei rischi

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	11
----------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	----

I confidi come intermediari gestori del rischio

Cose che i confidi devono fare comunque

- ! Adozione di modelli moderni di valutazione del rischio di credito a livello di *pool* di prestiti per la strutturazione e il *pricing* delle convenzioni e delle garanzie
 - ! scelta delle soluzioni più efficaci per le banche
 - ! trasparenza del costo totale per l'impresa e correlazione del costo della garanzia al *rating*,
 - ! specialmente quando il cattivo rating dipende da scelte che l'impresa potrebbe fare, e non fa (ricapitalizzazione, trasparenza contabile)
 - ! *oggi capita di trovare convenzioni inefficaci per le banche e costose per le imprese!*
- ! Validazione da parte delle banche e delle agenzie di *rating* per
 - ! ottenere buoni rating bancari ed esterni
 - ! sviluppare piattaforme legali e procedurali di *tranchè cover*
 - ! accedere a circuiti internazionali di *credit risk transfer* (FEI, cartolarizzazione se passerà la bufera della crisi *subprime*)

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	12
----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	----

Non solo garanzie il confidi come *business office*

- ! Nella filiera dei servizi finanziari alle PMI ci sono altri modi per creare valore:
 - ! affiancare l'impresa nella propria gestione amministrativa e finanziaria
 - ! migliorando i flussi informativi per le decisioni
 - ! aiutando ad evitare errori
 - ! affiancare l'impresa nella relazione con le banche
 - ! abbattendo i costi bancari di gestione della relazione
 - ! migliorando la qualità dell'informazione
 - ! garantendo la correttezza dei comportamenti
- ! Per farlo bene non occorre essere grossi e capitalizzati, ma competenti e vicini all'impresa
- ! *I confidi (e le associazioni di categoria) possono entrare nel sistema di offerta di questi servizi, insieme con studi professionali, banche, fornitori di software gestionale e finanziario*

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	13
----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----

Strategie per i confidi Le sfide per i “nuovi” confidi (1): controllo costi e rischi

- ! Massima attenzione alla struttura dei costi e al controllo dei rischi
 - ! Adeguatezza graduale a standard “bancari”
 - ! delle procedure di affidamento
 - ! dei sistemi informativi
 - ! delle procedure di controllo interno
 - ! *Imparare dall'esperienza delle piccole banche*
 - ! *Cautela verso le soluzioni “fatte in casa”*
 - ! ***Ricorso ragionato all'outsourcing dei sistemi informativi e delle attività di revisione interna***

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	14
----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----

Strategie per i confidi

Le sfide per i “nuovi” confidi (2): crescere e innovare

- ! Trovare un ruolo appropriato alla storia e alla struttura di ogni confidi: non esiste una formula valida per tutti
- ! Allargare il raggio d’azione (più soci e più servizi)
 - ! Attrarre professionalità consulenziali e bancarie
 - ! Ringiovanire il personale e la cultura aziendale
 - ! La collaborazione con altri attori è necessaria
- ! Qualificare la missione e il ruolo degli organi di governo
 - ! *Riscoprire lo spirito mutualistico in forme nuove*
 - ! la soluzione esiste soltanto a livello di sistema

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	15
----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----

Sommario

- ! dove sta andando il sistema confidi
- ! possibili soluzioni
- ! **azioni da intraprendere subito**

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	16
----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----

Strategie per i confidi

Alcune cose realizzabili subito

- ! Standard per la gestione elettronica delle pratiche di fido
- ! Modelli per la gestione del rischio di credito a livello di portafoglio
- ! Osservatorio delle strutture organizzative

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	17
----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----

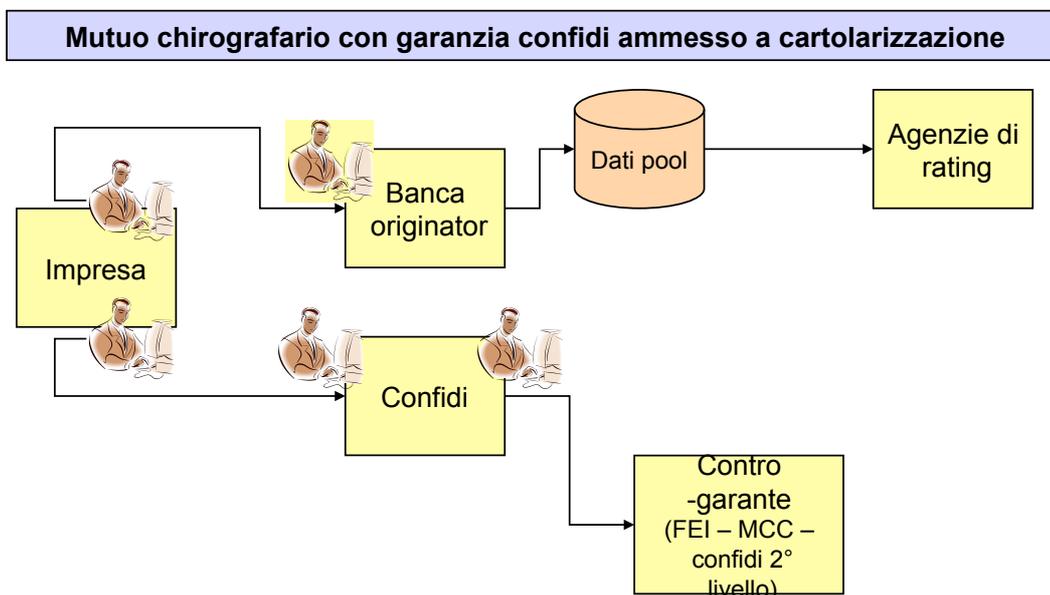
La pratica di fido small business

Le opportunità dei bilanci in formato web

- ! Opportuna un'iniziativa di sistema per
 - ! la definizione di un formato standard delle pratiche di fido elettroniche,
 - ! 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* delle banche, dall'altro;
- ! Adozione dello standard internazionale per lo scambio di informazioni finanziarie, definito dal consorzio XBRL

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	18
----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----

Un esempio di iter della pratica oggi



Altre possibili iniziative di sistema

Sistemi di *credit risk management*

- ! Adozione di di un modello condiviso riguardante i portafogli di garanzie e il *credit portfolio risk*
 - ! aspetti contabili
 - ! rettifiche di valore su crediti generiche e specifiche,
 - ! svalutazioni per insolvenze e perdite
 - ! *credit risk management*
 - ! distribuzione delle perdite aggregate
 - ! attribuzione di un *rating* di portafoglio
 - ! *credit performance reporting*
- ! Sviluppato dal sistema dei confidi in dialogo con le banche e le agenzie di *rating*
- ! Strumento indispensabile per
 - ! sviluppare forme di cartolarizzazione
 - ! accedere a circuiti internazionali di controgaranzia (FEI)

Osservatorio delle strutture organizzative dei confidi

- ! Parametri di efficienza e produttività del lavoro
(*benchmarking*)
- ! Comparazione di assetti organizzativi e processi per
la messa a punto di soluzioni di *best practice*
- ! Crescita delle professionalità nelle aree
organizzazione e controllo di gestione

Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	21
----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----

In conclusione ...

- ! *I confidi hanno un futuro di sviluppo*
 - ! *Per vincere occorre un gioco di squadra, ma*
 - ! *la tecnica individuale e gli schemi sono più complessi di un tempo, bisogna studiarli, allenarsi e farli propri*
 - ! *occorre diventare tutti bravi, ma specializzandosi in ruoli differenziati*
 - ! *Le soluzioni “politiche” non si trovano senza il livello tecnico*
- Buon lavoro!***



Luca Erzegovesi http://smefin.net	 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO	 Camera di Commercio Cuneo	La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo	22
----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----