

## CONFIDI INDUSTRIALE

*“Ci chiediamo se alla nostra mission futura potranno essere funzionali percorsi di crescita, di partnership o aggregazione con soggetti più grandi e strutturati, in grado di fare arrivare alle imprese garanzie qualificate e servizi da intermediari finanziario.*

*L’alternativa che si pone al nostro confidi è semplice: diventare confidi vigilato, tramite la propria trasformazione o fusione in un confidi già 107 oppure restare confidi 106? Rimanere come siamo vuol dire non privare le imprese socie di ciò che ad oggi è la nostra offerta (servizi qualificati da velocità, basse commissioni, condizioni uniche di accesso al credito), cercando tuttavia di evolvere i servizi, aumentando il proprio impegno di garanzia, ricorrendo sistematicamente alla controgaranzia di organismi vigilati o altro ancora.”* Con queste inquiete parole il Presidente di CONFIDI INDUSTRIALE chiude la relazione di gestione per il 2007.

### **La nascita e lo sviluppo di Confidi industriale.**

E’ una società cooperativa fondata agli inizi degli anni 80 da dodici soci, ovvero altrettante imprese aderenti a tre associazioni di imprese industriali e all’associazione delle piccole imprese operanti nella provincia. La cooperativa è patrocinata, sin dall’inizio, dalla locale Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura, che lo ospita tutt’ora presso la sua sede.

La società cooperativa è a mutualità prevalente (un confidi ai sensi dell’art. 13 del D.L. 30 settembre 2003, n. 269, convertito in legge 24 novembre 2003, n. 326 e successive modifiche ed integrazioni.), senza fini di lucro, e risponde per le obbligazioni sociali solo con il proprio patrimonio. Tecnicamente è un Confidi di primo grado cd 106, che eroga il servizio di garanzia ad imprese socie, ovvero un intermediario finanziario non profit che persegue la finalità di massimizzare i benefici per le imprese socie.

Associa le micro e piccole imprese (definite secondo la normativa comunitaria, ovvero con l’organico fino a 9 e fino a 50 dipendenti) e i loro consorzi che svolgono attività industriali o affini. Ad esempio società di servizi che abbiano attività assimilabili alla produzione di beni come assemblaggio di prodotti o le riparazioni meccaniche nell’officina dei concessionari di auto. Il requisito fondamentale per diventare soci è che la sede operativa svolga attività industriali nella provincia di CONFIDI INDUSTRIALE. Per lo Statuto *“Nella costituzione e nell’esecuzione dei rapporti mutualistici con i soci deve essere rispettato il principio della parità di trattamento”*.

Le finalità di CONFIDI INDUSTRIALE sono due: agevolare l’accesso al credito alle imprese socie, attraverso la prestazione di garanzia fideiussoria, al fine di rimuovere il razionamento del capitale nei confronti delle piccole e medie imprese (il c.d. *effetto disponibilità*); la riduzione del suo costo, ovvero del tasso di interesse e più in generale il costo effettivo globale del credito ottenuto (il c.d. *effetto costo*). In sintesi garantire l’accesso al credito (in quanto facilitatore dei rapporti tra i soci e la banca) negoziato (in quanto co-assicuratore del rischio).

A tal fine la cooperativa stipula convenzioni con banche e rilascia garanzie fideiussorie in percentuale su tutti i finanziamenti concessi ai propri soci, grazie alle quali mette a disposizione delle imprese opportunità di finanziamento destinate alle molteplici esigenze della vita aziendale.

Su gran parte dei finanziamenti garantiti il CONFIDI INDUSTRIALE effettua inoltre l’intervento in parziale abbattimento dei tassi di interesse, allineati alle migliori condizioni di mercato.

Nel 2007 *l’operatività* (ovvero l’ammontare dei finanziamenti sotto varie tecniche ai quali hanno potuto accedere i soci, grazie all’attività di servizio svolta da CONFIDI INDUSTRIALE) è stata

---

Il caso è redatto da Luigi Golzio non per mostrare situazioni efficaci o inefficaci di gestione, ma per stimolare la discussione in aula. C Università di Modena e Reggio Emilia 2008.

di 65 milioni di euro, per un totale di 294 operazioni di finanziamento a favore di 224 imprese socie. L'importo delle garanzie complessive rilasciate ammonta a 8 milioni di euro, pari al 12% dei finanziamenti erogati dalle banche tramite CONFIDI INDUSTRIALE. L'esercizio ha generato il margine lordo di 200.000 Euro e il reddito positivo di 10.000 Euro. Il rapporto costi/ricavi di esercizio è del 99%.

Il Conto economico di un Confidi 106 riflette due attività: l'erogazione del servizio di garanzia e la gestione del portafoglio esposizioni e il *capital management*.

L'erogazione del servizio di garanzia dà luogo ai ricavi e ai costi di esercizio tipici. I ricavi principali sono costituiti dalle commissioni attive. Ad esse si potrebbero aggiungere quelli derivanti dall'erogazione di altri servizi previsti dalla legge, ovvero la gestione di fondi pubblici, i servizi di garanzie verso l'amministrazione finanziaria e la consulenza finanziaria alle piccole e medie imprese. I costi sono costituiti da quelli operativi (i costi generali di funzionamento e il costo del personale) e dai costi di accantonamento a copertura delle perdite attese in caso di insolvenza dei soci.

La gestione del portafoglio esposizioni è costituita dalla differenza tra le perdite realizzate sulle esposizioni e i costi di accantonamento (o perdite attese) imputati in precedenza che può essere positiva (*perdita inattesa*) o negativa (*utile inatteso*). Il *capital management* riguarda la gestione degli investimenti finanziari alimentati dai fondi rischi e dal patrimonio netto che dà luogo ad un margine finanziario derivante dalla somma algebrica tra interessi attivi e passivi

L'attività è svolta con l'organico di tre persone, ovvero il Segretario e due collaboratori. I soci ammontano a 1500 imprese della provincia.

### **Il sistema di gestione dei servizi finanziari.**

*“All'inizio è stato fondamentale il sostegno della Camera di Commercio, sia per i contributi finanziari (che hanno permesso la costituzione del primo Fondo rischi), sia per iniziare la gestione, sia per la condizione posta all'erogazione dei fondi, ovvero la concezione unitaria di Confidi quale società del le tre associazioni di imprese industriali operanti nella provincia.. Questa condizione, rispettata, ha consentito a CONFIDI INDUSTRIALE di contare su soci con le stesse esigenze ed unità di intenti, che hanno consentito decisioni condivise, veloci ed efficienti. Oltre alla Camera di Commercio, la regione, la provincia ed i comuni sono (e sono stati) cruciali nel fornire i contributi per potenziare sia i Fondi rischi (attraverso il versamento di contributi una tantum) sia per abbattere i tassi (attraverso il versamento di periodici incentivi) a favore dei soci. All'inizio CONFIDI INDUSTRIALE ha erogato, come tutti i Confidi, la garanzia e la negoziazione dei tassi per le esigenze finanziarie della gestione aziendale dell'esercizio e, soprattutto, per le anticipazioni su fatture con costelletto aggiuntivo negoziato e smobilizzo crediti. Questi due servizi riflettono lo scopo della mutualità ovvero l'unione delle forze delle piccole imprese per l'accesso al credito in modo più tutelato e conveniente. Questi due servizi comportano però una forte litigiosità con la singola banca, che considera l'intervento di CONFIDI INDUSTRIALE come un elemento di alterazione del rapporto con il cliente, spesso problematico. Di conseguenza a metà degli anni ottanta, CONFIDI INDUSTRIALE ha preferito privilegiare le imprese socie strutturate, senza problemi finanziari cronici, dotate di programmi ed aiutarle ad accedere a forme di finanziamento costituite da mutui chirografari della durata superiore all'esercizio. Inoltre CONFIDI INDUSTRIALE ha impostato il suo servizio facilitando quanto possibile l'accessibilità (basta compilare un modulo scaricabile dal sito) e la semplicità delle informazioni richieste. Ciò ha significato l'adozione di una struttura snella, efficace e poco costosa, poiché si è preferito collaborare con i consulenti ed i commercialisti delle imprese piuttosto che competere e sostituirsi a loro, attraverso la rinuncia ad offrire alle imprese servizi di consulenza oltre a quelli di garanzia. . Questo modello di gestione non è unico, ma è simile per i Confidi di tutte le provincie emiliane”* spiega il Segretario di CONFIDI INDUSTRIALE.

Nel 2007 CONFIDI INDUSTRIALE ha fornito garanzie fideiussorie e tassi negoziati ai soci per i seguenti servizi di finanziamento:

- *investimenti e programmi di sviluppo* (internazionalizzazione, innovazione di prodotto e di processo, trasferimento tecnologico) (73,84% degli affidamenti garantiti e 16 convenzioni con altrettante banche);
- *esigenze finanziarie di gestione di esercizio* (finanziamento della gestione ordinaria, ovvero investimenti in magazzino, attrezzature, ecc) e *anticipazione e smobilizzo crediti* (aumento del castello, anticipi su fatture) (17,17% degli affidamenti garantiti e 14 convenzioni con altrettante banche);
- *pagamenti periodici e straordinari* (anticipo imposte e 13 mensilità, adempimenti contributivi, ecc) (8,99% degli affidamenti garantiti e 11 convenzioni con altrettante banche).

CONFIDI INDUSTRIALE, per erogare la gamma dei servizi in essere, ha stipulato convenzioni specifiche con 16 banche, locali e nazionali, e con SIMEST, la società finanziaria di sviluppo e promozione delle imprese italiane all'estero controllata dal Governo Italiano. Grazie alla convenzione CONFIDI INDUSTRIALE è abilitato (al pari di banche e compagnie di assicurazione) al rilascio delle fideiussioni necessarie per accedere ai finanziamenti di SIMEST. Essi hanno lo scopo di promuovere il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane ed assistere gli imprenditori nelle loro attività all'estero (in particolare la penetrazione commerciale e l'esportazione in paesi extra UE).

La gamma dei servizi è completata dalle garanzie per *prestiti anti usura* e, dal 2008, dalle garanzie relative ai finanziamenti per la *ristrutturazione finanziaria* (consolidamento dei debiti del passivo, tramite sette convenzioni con altrettante banche).

Il Fondo anti usura è dedicato alle imprese che non trovano credito presso le banche (otto pratiche dal 2004), e la garanzia ammonta all'80% dei finanziamenti prestatati grazie alla convenzione con due banche.

Il servizio di garanzie prestate circa i finanziamenti per la *ristrutturazione finanziaria* si giustifica Perché *"In tempi di crisi cresce la richiesta per il consolidamento delle passività. Le aziende faticano ad incassare dai propri clienti perché tutti cercano di dilazionare i pagamenti, spesso manca la capacità di programmazione finanziaria e il sistema bancario non è ancora in grado di fare offerte adeguate e personalizzate"* afferma il segretario di CONFIDI INDUSTRIALE.

La singola impresa che presenta i requisiti richiesti dallo Statuto, diventa socia della cooperativa sottoscrivendo la dichiarazione di accettazione dello Statuto sociale, autorizzando il trattamento dei dati personali e corrispondendo il pagamento di una quota di adesione (103 euro) e di una quota una tantum (150 Euro). Non sono richiesti ulteriori pagamenti.

Per accedere ai servizi di CONFIDI INDUSTRIALE il socio compila la scheda di richiesta di finanziamento, indicando i dati anagrafici, la banca e la filiale di appoggio e il tipo di servizio richiesto tra quelli che compongono l'offerta. La scheda di richiesta costituisce la base per l'istruttoria di CONFIDI INDUSTRIALE che è parallela a quella quantitativa e più articolata svolta dalla Banca coinvolta. Con questa impostazione operativa Confidi Industriale non vuole costituire la duplicazione delle informazioni richieste alle imprese. L'istruttoria qualitativa si basa su banche dati interne riguardanti il funzionamento regolare del finanziamento, gli ammontari dei fidi in essere, ecc.

Le garanzie fideiussorie prestate su tutta la gamma dei servizi ammontano al 10% del finanziamento ottenuto, salvo le eccezioni costituite da garanzie prestate che possono ammontare al 30% -50% per operazioni di notevole dimensione.. Circa le garanzie reali, è un aspetto che la banca tratta direttamente con il cliente

L'economia e l'erogazione del servizio di garanzia fideiussoria sono ben esemplificate nel caso degli investimenti nell'innovazione del prodotto e del processo (il servizio più importante). Se la banca approva la concessione del finanziamento all'impresa socia, in concomitanza alla sua erogazione, il *gestore* (presso il quale il Fondo è depositato, CONFIDI INDUSTRIALE) trasferisce presso la banca *erogante* la percentuale stabilita nel bando (il 30%) dell'importo mutuato, a un tasso di rendimento concordato, molto contenuto. La banca dispone il finanziamento, scomponendolo in due tranches, differenziate in base al tasso di interesse (il 30% al tasso concordato; e l'80% a un tasso di mercato, negoziato alle migliori condizioni). Il tasso complessivo del finanziamento risulta così dalla media ponderata dei tassi sopra indicati, collocandosi a livelli inferiori alla media di mercato (ad Aprile 2008 il 3,967%).

In coincidenza con la restituzione di ogni rata da parte dell'impresa socia, la banca provvede a restituire al *gestore* il 30% dell'importo capitale trasferito inizialmente, andando così a reintegrare la consistenza del Fondo (il c.d. *effetto rotativo*). Per l'impresa socia il beneficio dell'accesso al credito è integrato da quello della riduzione del costo del finanziamento, grazie all'erogazione degli incentivi stanziati specificamente per ridurre gli interessi, messi a disposizione dagli enti pubblici (promotori del Fondo). Gli incentivi consentono di abbassare il tasso di interesse annuo dei finanziamenti all'1,50%. In caso di insolvenza Confidi interviene a coprire la perdita subita dalla banca per la percentuale della garanzia prestata; se ad esempio la garanzia prestata è del 30% su un finanziamento di 50, e la perdita della banca ammonta a 20, CONFIDI INDUSTRIALE regola il 30% di 20, più gli interessi maturati. I tempi giudiziari necessari per chiudere la transazione sono lunghi 10 anni a meno che la banca e l'impresa insolvente non trovino accordi extragiudiziali.

CONFIDI INDUSTRIALE è informato dalla banca dell'andamento del rapporto con l'impresa socia solo in caso di ritardi e di insolvenza. Al riguardo: *“Le vicende negative, dovute a insolvenza sono molto contenute, per due motivi: la buona salute economica delle imprese socie (grazie all'aver privilegiato questo segmento di soci offrendo la garanzia sui mutui) e il buon rapporto che intercorre tra le banche convenzionate e CONFIDI INDUSTRIALE”*.afferma il segretario.

La stipula della convenzione è seguita dalla promozione (in parte parallela e in parte concertata) promossa dalla singola banca e da CONFIDI INDUSTRIALE nei confronti delle imprese potenzialmente interessate.

La banca utilizza la propria rete interna di comunicazione, mentre CONFIDI INDUSTRIALE utilizza due canali di comunicazione: il giornale interno *Notizie finanziarie* e il sito *web*.

*Notizie finanziarie* costituisce il principale strumento informativo su carta dell'attività di CONFIDI INDUSTRIALE. Esce cinque volte l'anno, raggiunge 4000 nominativi (oltre a imprese e banche, anche i professionisti, commercialisti, ragionieri commercialisti, consulenti aziendali, le associazioni di imprese, ecc.). Il sito *web* presenta l'intera attività di CONFIDI INDUSTRIALE: gli organi sociali e lo statuto; le caratteristiche dei finanziamenti, le convenzioni in essere con ciascuna banca ed i tassi relativi, la descrizione delle modalità operative relative ai finanziamenti, le nuove iniziative. Il sito dà la possibilità di scaricare ed inviare la modulistica per le richieste di adesione e di garanzia, riducendo al minimo i passaggi cartacei nello svolgimento delle pratiche.

La promozione concertata consiste in incontri collettivi tra il segretario di CONFIDI INDUSTRIALE e il personale di rete della singola banca (7-8 persone tra direttori di filiale e gestori delle aree imprese) dove si scambiano le informazioni, si chiariscono i dubbi e si fornisce un'informazione più ricca ed efficace sulle convenzioni e sui finanziamenti da promuovere. *“L'informazione che arriva alle filiali dalla propria Direzione Centrale Crediti della banca è spesso solo scritta e quindi più anonima e distaccata. Gli incontri, pur se rappresentano sforzi organizzativi notevoli, sono quindi importanti, perché costituiscono il fattore di successo della campagna promozionale dello specifico finanziamento”* spiega il segretario.

La relazione con la banca si qualifica a seconda della sua dimensione e natura perché, nell'opinione del segretario *“Con le banche locali, radicate nel territorio la comunicazione e le decisioni sono molto più rapide, di preferenza a mezzo telefono, rispetto a comunicazioni scritte, burocratiche e*

*tempi di decisione più lunghi delle grandi banche con la sede centrale altrove, fuori dalla provincia”* afferma il segretario.

CONFIDI INDUSTRIALE ha la sede presso la Camera di Commercio e questa localizzazione nell'opinione del segretario *“E’ molto positiva per la nostra immagine, perché il socio o il potenziale socio, non ci confondono con le società finanziarie”*.

La forma organizzativa riflette la natura della cooperativa di intermediazione finanziaria. Il consiglio di amministrazione è composto da 18 persone (il Presidente, tre Vice-Presidenti, 14 consiglieri) che rappresentano, oltre alla base sociale, anche le associazioni di imprese che hanno contribuito alla nascita di CONFIDI INDUSTRIALE.

### **La rete: il confidi di secondo livello.**

CONFIDI INDUSTRIALE è socio, unitamente agli altri consorzi fidi operanti nella regione, di Servizi Finanziari Industriali (SFI), società cooperativa ricopre due ruoli: Confidi di primo livello (106) nei confronti delle imprese socie alle quali presta garanzie per i finanziamenti esclusivamente a medio termine; Confidi di secondo livello nei confronti dei confidi soci.

Nel ruolo di Confidi di primo livello, SFI cerca di ottenere dalle banche convenzionate le migliori condizioni di accesso al credito, soprattutto in termini di tassi di interesse e di condizioni accessorie. Ad esempio l'accesso al credito previsto da leggi particolarmente apprezzate quali la 1329/65 (Sabatini) e la legge 598/94, oppure il finanziamento in conto capitale come il sostegno all'avvio dei processi di qualità aziendale. Opera in modo autonomo con i Fondi rischi promossi dalla regione. In questo caso CONFIDI INDUSTRIALE gira la richiesta della singola impresa socia a SFI quando il finanziamento per lo sviluppo è di notevole entità (da un minimo di €.50.000 ad un massimo di €. 1.500.000, con una durata massimo di 7 anni) e la garanzia fideiussoria prestata è più ampia, (dal 30% al 60%).

Nel ruolo di Confidi di secondo livello, SFI concede ai Confidi soci (incluso quindi CONFIDI INDUSTRIALE) *controgaranzie*, permettendo loro di alleggerire la propria esposizione creditizia e di incrementare il portafoglio di impegni di garanzie fideiussorie a parità di capitale proprio disponibile. In questo caso SFI non impegna risorse per formulare l'istruttoria di affidamento, ma si limita a definire le condizioni di accesso alle *controgaranzie* che sono omogenee per i soci. Per SFI il servizio della *controgaranzia* consente di ottenere risultati gestionali efficienti, perché richiede un numero di persone e una quantità di risorse finanziarie piuttosto limitati.

SFI è in procinto di trasformarsi in Confidi cd107, ovvero di iscriversi all'albo degli intermediari finanziari, previsto dall'articolo 107 del TUB, poiché l'ammontare della sua operatività è superiore ai 75 milioni di euro, la soglia prevista dalla legge quadro. Essa prevede che le esposizioni riassicurate siano conteggiate sia sul primo che sul secondo livello e quindi dà impulso all'aggregazione tra i Confidi di 1 e di 2 livello per evitare che un solo Confido si debba trasformare in 107 e sostenga i costi di adeguamento che sono sostenibili solo con grandi dimensioni.

Basilea 2 mentre riconosce efficaci le garanzie personali dei Confidi 107, non riconosce le controgaranzie dei 107 a fronte delle garanzie dei 106 e quindi disincentiva filiere di garanzia a più livelli (1 Livello non vigilato e 2 livello vigilato) a meno che non sia fornita una controgaranzia pubblica. Basilea 2 incentiva quindi l'aggregazione dei confidi sul 1 livello.

Questa fase di trasformazione è così descritta dal Direttore di SFI *“I confidi hanno poche risorse, in termini di capacità d'investimento. Si debbono pertanto raggiungere scale di aggregazione o di organizzazione in grado di sostenere gli investimenti, necessari a raggiungere nuovi livelli di efficienza e di efficacia. Ci troviamo in una fase di passaggio nel nostro mercato, dove contemporaneamente una legge e una modificazione dello scenario - cui portano gli Accordi*

*interbancari di Basilea 2 - modificano il soggetto (i confidi) e l'oggetto (il nostro prodotto e cioè la lettera di garanzia, la gestione dei Fondi rischi)*

Nel futuro ci può essere uno spazio per il confidi tradizionale: ex articolo 106 TUB \* Ciò non toglie che anche per questi confidi ci siano da operare delle scelte, perché i parametri minimi devono essere soddisfatti e quindi occorre, là dove è il caso, iniziare a ragionare in termini di raggiungimento dei parametri minimi di capitale per proseguire l'attività.

Sarà possibile proseguire l'attività di confidi all'interno dell'articolo 106, perché ci sono delle banche che non hanno bisogno di accantonare ulteriore capitale di vigilanza \* In questo caso le aziende di credito potrebbero essere un mercato, dove la garanzia dei confidi - così come viene prodotta oggi - può inserirsi benissimo \* Ci sono banche della nostra regione che hanno già più dell'8 per cento di capitale di vigilanza e potrebbero essere interessate a proseguire un rapporto così come lo stiamo vivendo oggi

Però, questa regione ha visto un modello dove la pubblica amministrazione a tutti i livelli è intervenuta in favore delle imprese \* Ci sono Province, Comuni e Camere di Commercio che concedono abbattimenti del tasso d'interesse, laddove ci sono obiettivi di politica industriale particolarmente importanti e meritevoli dell'intervento pubblico \* Noi confidi ci siamo posti come gestori di queste risorse, attraverso una cultura privatistica

Qui, davvero, si è affermato un modello di gestione di risorse pubbliche con un approccio privatistico, che ha generato sempre - in quella cultura cooperativistica di collaborazione nata tra imprenditori - risultati apprezzabili: basse insolvenze, buon tasso d'interesse \* Per continuare a fare questo - con l'opportunità concessa dall'iscrizione all'albo degli intermediari finanziari ex articolo 107 - bisogna ragionare in maniera estremamente pragmatica

Ciò significa vedere qual è il modello organizzativo che consente di poter continuare nel nostro modello di operare, mantenendo bassi i costi fissi delle strutture e raggiungendo, ovviamente, contemporaneamente gli obiettivi di investimento che impone l'eventuale passaggio al "107" \* C'è ancora molto da fare in termini di normativa secondaria per la piena e non penalizzante applicazione della Legge quadro e per ciò sono fondamentali i continui rapporti con Abi e Banca d'Italia per la definizione del ruolo delle garanzie dei confidi in relazione agli Accordi di Basilea 2.

Le imprese dovrebbero indebitarsi per innovare, ma crescono le richieste di finanziamenti per il pagamento di tributi o il consolidamento delle passività. Questo perché manca una reale Ne abbiamo parlato con Emanuel Danieli, direttore Fidindustria Emilia Romagna.

Questo riguarda in particolare le Pmi alle quali consigliamo sempre più spesso forme di prestito partecipativo: la società finanziata si obbliga a corrispondere alla banca, alla scadenza, il capitale e gli interessi, i soci si impegnano a fornire alla società le risorse necessarie per il rimborso delle rate del prestito in linea capitale. Il vantaggio per i soci consiste nel poter dilazionare nel tempo l'impegno finanziario, mentre il vantaggio per l'impresa consiste nell'ottenere sin dall'inizio le risorse necessarie per la sua operatività.

Quali sono le difficoltà delle imprese che rilavate maggiormente nel campo dei finanziamenti? In particolare per le Pmi la programmazione finanziaria è sempre un problema e si affronta la questione giorno per giorno. Noi promuoviamo formazione, anche on-line, ma è necessario che gli imprenditori alzino un attimo la testa dal proprio lavoro, per non rischiare di arrivare del tutto impreparati nei prossimi anni.

di Paolo Tomassone - Il Sole 24 Ore - Centro Nord

La prima raccomandazione attiene agli *assetti organizzativi* degli enti di garanzia. Il livello di incidenza dei costi operativi è una variabile strutturale che deve essere controllata per evitare svantaggi permanenti del sistema. I maggiori costi da inefficienze strutturali si pagano tutti gli anni come minori volumi o maggiori commissioni e maggior assorbimento di fondi pubblici. La crescita dimensionale non basta, da sola a garantire nel medio-lungo termine economie di scala (grazie all'adozione di modelli organizzativi e processi operativi più efficienti) e nel breve termine economie di volume (maggior assorbimento dei costi fissi).

La seconda indicazione è relativa *alla definizione delle politiche di pricing e alla progettazione delle forme di sostegno pubblico ai sistemi di garanzia*. Il rischio di credito, nelle componenti di perdita attesa (*EL*) e inattesa (*UL*), è al cuore degli equilibri di gestione: non ha senso disegnare un sistema di *pricing* e meccanismi di aiuto pubblico che ne prescindano. Questo costringe ad una differenziazione del costo della garanzia o della percentuale di copertura a parità di commissione per i beneficiari finali (le imprese). Non si tratta di una discriminazione arbitraria. Se si vuole che l'aiuto pubblico abbia un effetto perequativo, *nulla quaestio*, bisogna però essere consapevoli dei costi che ciò comporta: costi *evidenti* e costi *indotti* dall'attrazione delle imprese di qualità peggiore (che traggono i maggiori benefici netti) che abbassano il *rating* medio del portafoglio degli enti di garanzia. L'ultima valutazione si riferisce ad un tema particolarmente dibattuto dai confidi in questo momento, che è quello relativo alla trasformazione in intermediari vigilati. Adoperarsi per dotare gli enti 106 di uno *stock* adeguato di capitale per il decollo della loro attività dopo la trasformazione non basta. Questo è un fabbisogno di carattere *una tantum* che nel nostro modello è mappato dalla variabile  $\Delta k$ . E' fondamentale riuscire a dar vita a strutture efficienti negli aspetti organizzativi e operativi e nella gestione del rischio. Negli intermediari vigilati, l'attenzione al controllo dei costi e al *risk management* si ripropone con intensità ancora maggiore rispetto ai confidi 106 a causa della maggiore incidenza che queste componenti hanno negli equilibri gestionali. Tale incremento deriva dall'esigenza di adeguamento dei sistemi informativi, della struttura organizzativa (creazione di nuove funzioni autonome di *risk management* e *internal auditing*, adeguamento dei livelli retributivi del personale). Dai profili critici evidenziati nel nostro modello dipende l'eventuale fabbisogno di apporti ricorrenti di risorse esterne, che non deve essere lasciato al caso o ai posteri ma deve essere attentamente