



saggi

siamo in: Homepage / archivio

working paper

autori

archivio



recensioni

segnalazioni

eventi

link

N° 1 2009

di Lorenzo Caselli



Un'altra economia è possibile

saggi

⇒ Roberto Cafferata

Il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa

⇒ Marco Frey

Il bilancio sociale delle Università

⇒ Emanuele Invernizzi

Comunicazione, processi decisionali strategici e marketing (di Emanuele Invernizzi, Rossella Gambetti e Stefania Romenti)

⇒ Gianni Cozzi

Note in margine al saggio di Dario Velo sulla continuità e sulla discontinuità negli studi di marketing

⇒ Silvia Bruzzi

Innovazione scientifica e innovazione imprenditoriale nel settore farmaceutico

⇒ Paolo Parini

I confidi locali nella transizione ad intermediari finanziari: miti da sfatare e modelli alternativi di sviluppo

⇒ Silvana Gallinaro

La modularità nello sviluppo e nella produzione dei servizi

< indietro

working paper

⇒ Sara Cepolina

La politica per la ricerca e l'innovazione in Piemonte: coordinare e coinvolgere. Un confronto con la Liguria

⇒ Renata Dameri
Paola

Le determinanti dell'IT governante e la creazione di valore

⇒ Riccardo Amidei

Governance ICT e competenze professionali

⇒ Stefano Privitera

Governance ed accountability aziendale in Finmeccanica



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader

I confidi locali nella transizione ad intermediari finanziari: miti da sfatare e modelli alternativi di sviluppo

Paolo Parini

Sommario: 1. Introduzione - 2. I confidi: caratteristiche essenziali e sviluppo storico - 3. L'obiettivo della creazione di valore per l'ambiente di riferimento. Riflessi sulla *governance* e sulla *mission* dei confidi - 4. Confidi nazionali e confidi locali - 5. Il problema strategico non è come adeguarsi al 107 - Bibliografia

Abstract

In current debate about conditions and solutions to improve small business financing in Italy, there are two important arguments in discussion: about different patterns suitable for transition of "confidis" (i.e. guarantee schemes on SMEs financing) to supervised financial services area and about the definition of the most convenient competitive strategies for their growth. In this paper, some specific problems are developed about the best strategies for regional and middle dimensions "confidis", to get a working differentiation from national level success patterns, according to the characteristics of their governance and to mission to operate in non profit logic for the development of local economic and social system.

1. Introduzione

I confidi risultano oggi al centro di un animato dibattito, sia a livello di studiosi che di *policy makers*, in relazione allo sviluppo della loro attività a favore del finanziamento delle p.m.i. realizzato negli ultimi anni e, soprattutto, dalle notevoli potenzialità di ulteriore evoluzione.

La ben nota situazione di difficoltà strutturali e congiunturali delle minori imprese nell'accesso al credito occupa infatti un posto di rilievo negli obiettivi delle politiche della P.A. sia di livello locale che nazionale e comunitario, ed i confidi appaiono come soggetti in grado di fornire un crescente contributo alla riduzione di queste difficoltà.

Ne è conseguita, negli ultimi anni, 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.

Questo interesse è rafforzato dalla considerazione della particolare origine e natura dei confidi, che porta a considerarli contemporaneamente soggetti ed oggetti di politiche a favore delle p.m.i., caratterizzate da un ampio livello di consenso a livello di sistema socio – economico oltre che da un favorevole rapporto tra effetti positivi percepiti e risorse finanziarie pubbliche investite.

Si tratta infatti di operatori di mercato, ma operanti con logica *non profit* e con la caratteristica essenziale di costituire un punto di confronto, di raccordo e di concreta collaborazione per una serie di soggetti privati e pubblici istituzionalmente interessati a svolgere un visibile ruolo a fini dello sviluppo delle imprese, quali associazioni di categoria, amministrazioni regionali, enti locali, camere di commercio, ecc..

Particolarmente orientate oggi a valorizzare i confidi sono inoltre le banche, a cominciare da quelle di origine locale, caratterizzate da una particolare attenzione al rapporto con le citate realtà socio – economiche e politiche del territorio che animano i confidi stessi, per cogliere tutte le occasioni per sviluppare queste relazioni nell'ambito del sistema economico – sociale di riferimento, in sintonia con la loro specifica *mission*.

Anche le banche di maggiori dimensioni condividono l'interesse per i confidi, in parte per le stesse considerazioni, ed in parte per le prospettive di carattere commerciale che vengono ad aprirsi. Esse sono inoltre interessate all'opportunità di ottenere, grazie ai confidi stessi, qualche effetto di contenimento del fabbisogno di mezzi patrimoniali, richiesti a fronte del rischio di credito ai sensi della normativa di Vigilanza vigente.

In questo intervento verranno sviluppate alcune problematiche relative alle più convenienti strategie di sviluppo dei confidi, visti come imprese operanti con finalità particolari in un altrettanto particolare ambiente di riferimento, istituzionale e competitivo.

L'attenzione verrà rivolta al segmento dei confidi locali di medie dimensioni, ormai ben differenziato da quello dei maggiori confidi con operatività di livello nazionale e, all'estremo opposto, da quello dei piccoli confidi operanti in forme tradizionali in aree ristrette.

Nello specifico, verranno evidenziati i fattori-chiave della capacità di relazione con un ambiente dalle caratteristiche così particolari, in funzione di una natura e di una *mission* altrettanto particolari come quella dei confidi.

Il problema è che tale capacità di relazione con i diversi soggetti che costituiscono l'ambiente di riferimento deve essere sviluppata in sintonia con l'esigenza di passare, per quanto necessario ed opportuno, alle logiche e *best practices* consolidate in materia di gestione strategica degli intermediari finanziari di mercato.

2. I confidi: caratteristiche essenziali e sviluppo storico

Ma prima di sviluppare queste tematiche, è opportuno un breve richiamo alle caratteristiche essenziali dei confidi, nonché all'evoluzione del quadro istituzionale che richiede un significativo adeguamento del comportamento strategico.

In estrema sintesi, i confidi sono organismi *non profit* di tipo cooperativo – consortile costituiti tra le p.m.i. interessate all'attivazione di uno strumento di garanzia collettiva¹.

L'accesso ai confidi è normalmente del tutto libero, anzi maggiore è il numero dei soci, più incisivo è il ruolo del confidi. L'adesione come socio è 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. La quota di capitale sottoscritto da ciascun socio non può essere, per legge², inferiore a 250 euro ed, a seconda dei casi, può raggiungere un livello di qualche migliaia di euro.

Queste caratteristiche essenziali del rapporto associativo evidenziano come i confidi possano raggiungere facilmente livelli di molte migliaia di imprese socie, a seconda dell'area di interesse e della tipologia di impresa target (microimprese o unità produttive di piccola - media dimensione) e, soprattutto, come l'obiettivo di questa partecipazione sia quello di accedere alla garanzia, non di effettuare un investimento di capitale.

Anzi, questo (comunque contenuto) apporto di capitale non può essere per legge in alcun modo remunerato, tanto da assumere la effettiva natura di una sorta di deposito cauzionale non remunerato, restituibile su richiesta in sede di recesso dal confidi, a conclusione del rapporto di garanzia.

Vedremo come questo scarso spessore del rapporto societario costituisca un elemento caratterizzante della particolare *governance* dei confidi, con conseguenze tutte da valutare sugli obiettivi strategici di questi organismi.

L'attività istituzionale consiste nella prestazione alle banche convenzionate 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 stessa³. Altri servizi di consulenza in campo

¹Cfr. Erzegovesi (2008, p. 4): "(i confidi) ... possono essere qualificati come imprese *mission-oriented, non profit oriented*, in quanto perseguono la finalità di massimizzare i benefici per le imprese associate offrendo alle stesse migliori condizioni di accesso al credito, e assistenza per una gestione finanziaria più consapevole".

²Il 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.

³Il valore delle garanzie dei confidi è proporzionale al miglioramento delle condizioni di accesso al credito delle p.m.i. ottenute tramite il loro intervento. Più in dettaglio, cfr. Erzegovesi (2008, p. 4) il quale distingue due effetti connessi al beneficio della garanzia. Un effetto disponibilità, che si produce quando l'intervento del confidi attenua od elimina

finanziario, strategico e per l'accesso ad agevolazioni pubbliche possono essere in varia misura offerti, direttamente o attraverso strutture collegate.

La garanzia dei confidi può essere, a certe condizioni, riconosciuta e valutata nell'ambito del sistema regolamentare costituito dal Nuovo accordo di Basilea, con qualche effetto positivo sulla determinazione degli obblighi della banca che la riceve in materia di requisito di capitale obbligatorio.

L'introduzione di questa innovazione è connessa e conseguente alla volontà del legislatore di ricomprendere i confidi nel sistema degli intermediari finanziari vigilati ai sensi della normativa vigente. Essa comporta, a sua volta, due rilevanti effetti:

- un forte incremento dell'interesse del sistema bancario per la collaborazione con i confidi, la cui garanzia assume una valenza molto superiore rispetto al passato;
- un altrettanto forte stimolo per la maggior parte dei confidi ad orientare il loro comportamento strategico per cogliere al meglio questa possibilità di creare valore, da redistribuire quindi in funzione della loro particolare *mission*.

Il salto di qualità rispetto all'esperienza del passato è notevole.

La maggior parte dei confidi erano infatti nati spontaneamente tra la fine degli anni sessanta e l'inizio degli anni novanta, in assenza di una regolamentazione specifica. Essi avevano quindi progressivamente sviluppato la loro attività a livello locale negli anni successivi, a partire da una base iniziale costituita dall'ambito delle associazioni di categoria settoriali di riferimento⁴.

In una prima fase, durata oltre 25 anni, i confidi hanno operato prevalentemente su base provinciale come strumenti delle associazioni con una forte 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). Solo nel corso degli anni '80 compaiono i primi confidi regionali⁵.

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..

⁴Per una più estesa trattazione delle caratteristiche di operatività dei Confidi degli anni '60-'80 si rimanda a Migliardi e Parini (2008), p.83-86.

⁵“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 elementari 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 l'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

In tutti questi anni il numero di imprese aderenti ai confidi è lentamente ma costantemente aumentato. Sulla stessa linea la dinamica delle garanzie erogate, nonostante il contenuto importo per singola operazione. Per artigianato e commercio parliamo di finanziamenti da 10-50 milioni di lire, in crescita fino a 200-300 milioni al massimo per la piccola industria. I maggiori confidi del nord-Italia non superavano di molto i 100 miliardi di lire di garanzie in essere ciascuno.

Il fenomeno dei confidi nel suo complesso resta quindi di dimensioni ancora piuttosto limitate dal punto di vista quantitativo.

Ciò nonostante le associazioni di categoria promotrici sono molto attive nell'attrarre l'interesse della pubblica amministrazione sulle opportunità di intervenire a sostegno dello sviluppo di uno strumento che opera a favore delle piccole imprese. Ne derivano:

- una normativa fiscale favorevole, caratterizzata da una sostanziale esclusione di oneri ed adempimenti sia ai fini IVA che delle Imposte sui Redditi, con importanti effetti di semplificazione degli adempimenti amministrativi a loro carico;
- un particolare trattamento anche ai fini della legge bancaria, che sistema i confidi in una "apposita sezione" dell'elenco generale degli intermediari finanziari ex art. 106, riconoscendo loro il diritto di svolgere senza particolari oneri ed adempimenti da rispettare la loro attività di garanzia⁶;
- una serie di piccoli ma diffusi e ricorrenti interventi finanziari sia a livello centrale sia a livello locale, da parte delle Regioni e delle Camere di Commercio.

La successiva fase di sviluppo si apre, all'inizio degli anni '90 in coincidenza con un lungo periodo di forte espansione degli impieghi bancari, che offre ai confidi 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.

Ne consegue una accelerazione della crescita dimensionale di alcuni confidi del nord - Italia e della Toscana, che superano anche l'area regionale di riferimento ed ampliano la loro attività a favore delle imprese di ogni settore, allentando in qualche modo i legami con le associazioni di categoria di origine⁷.

all'interno dell'associazione stessa. Adesione al confidi ed all'associazione tendono a sovrapporsi" (Migliardi, Parini, 2008, p. 84).

⁶Rif. art. 155, quarto comma del D.Lgs. 1 settembre 1993, n. 385. I successivi commi da 4 bis a 4 sexties sono stati aggiunti successivamente in applicazione del nuovo stato giuridico introdotto dal citato art. 13 del D.L. 269/2003.

⁷Il 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) p. 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

Nello stesso periodo, per altro, aumenta sensibilmente anche il numero dei confidi in attività, fino a superare la soglia dei 1.000 iscritti nella citata “apposita sezione” dell’elenco degli intermediari finanziari.

Alla fine degli anni '90, i tempi sono maturi per un nuovo intervento legislativo, definito con il consenso delle autorità monetarie, per mettere ordine in questo sistema, cresciuto in modo troppo disordinato e spontaneo e per cogliere in modo sistematico tutte le opportunità di arricchire l’ambiente finanziario di riferimento delle imprese.

Esso viene realizzato con il già citato l’art. 13 del D.L. 269/2003, in coincidenza con la definizione, negli stessi anni, del Nuovo Accordo di Basilea⁸, destinato ad innovare in modo significativo tutto il sistema dell’intermediazione finanziaria che alle imprese stesse si rivolge⁹.

collaborando efficacemente con le associazioni di categoria di riferimento e godendo della loro fiducia, persegue obiettivi di autonomo rafforzamento del confidi 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 confidi 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 su una lunga esperienza maturata nell’ambito dello stesso confidi, 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”.

⁸Sulla 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), De Laurentis e Caselli (2006).

⁹L’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 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 milioni 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

Le dimensioni attuali del fenomeno confidi sono difficili da stimare, in particolar modo come quota di incidenza sul totale del credito bancario alle p.m.i.. Tale livello può essere stimato in un 15% – 20% nel nord Italia ed in Toscana, consolidato nel 2007/2008 dopo una rapida crescita negli anni precedenti ¹⁰.

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 patrimoniale. 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 De Laurentis e Caselli (2006, pp. 245-251). Vedasi inoltre Gai (2006).

¹⁰Nel caso, per esempio, della Liguria, il totale dei finanziamenti bancari per cassa in essere in Liguria al 30 settembre 2008 per classi di grandezza del fido accordato da 75 mila euro a 2,5 milioni di euro era di 11,50 miliardi di euro compresi tutti i tipi di utilizzatori, anche diversi dalle imprese ed escluse le posizioni di microcredito di importo inferiore a 75 mila euro. Se supponiamo che l'incidenza delle imprese sia intorno al 60%, come sul totale generale dei finanziamenti a livello del Centro – Nord, ne risulta un totale dei finanziamenti alle minori imprese stimabile in circa 6,9 miliardi di euro.

In questo caso la quota dei soli confidi di origine ligure (0,64 miliardi di euro) si situerebbe intorno all'9,20%. Per quanto riguarda l'operatività dei confidi originari di altre regioni non esistono dati complessivi, ma è solo possibile formulare alcune ipotesi, in relazione a quanto illustrato nelle relazioni di bilancio di alcuni confidi operanti su scala nazionale, che riportano nelle loro relazioni la ripartizione per regioni delle garanzie in essere. Al proposito, abbiamo un dato 2008 di 0,54 miliardi di euro di finanziamenti per due importanti organismi con sede in Piemonte. Altri 0,20 miliardi almeno di finanziamenti ad imprese liguri possono essere ipotizzati in carico a confidi di base in Toscana ed altri minori.

Ciò equivale a supporre un totale del mercato ligure della garanzia fidi di 1,38 miliardi di euro, attribuibile al 45% ai confidi liguri e per il resto ai confidi originari di altre regioni. La quota complessiva sul totale dei finanziamenti alle minori imprese potrebbe così essere stimata intorno al 20% circa, in linea con le regioni maggiormente interessate dal fenomeno dei confidi.

3. L'obiettivo della creazione di valore per l'ambiente di riferimento. Riflessi sulla *governance* e sulla *mission* dei confidi

A questo punto il problema in discussione diventa come adeguare il sistema dei confidi al nuovo quadro di riferimento istituzionale e di mercato, nel quale le attese delle banche, delle imprese e della P.A. sul loro ruolo si sono ormai consolidate ad un livello decisamente più alto di quello di qualche anno fa, in un ambiente finanziario in rapida evoluzione.

Tutti hanno preso atto che il mondo dei confidi si presenta a questo appuntamento in ordine sparso, con un numero eccessivo di soggetti che formano un quadro decisamente frammentato. In esso troviamo alcuni organismi di una certa dimensione e decisamente strutturati, a fianco di realtà decisamente piccole ed organizzate in modo embrionale, per molte delle quali sembra difficile pensare ad una evoluzione su standard adeguati al nuovo ruolo di confidi – intermediari vigilati.

Ciò accade in un contesto in cui il limite dimensionale al di là del quale è obbligatoria la trasformazione in confidi 107 è stato fissato ad un livello relativamente basso (75 milioni di euro di attività finanziarie) e non è stato ancora chiarita quale revisione verrà realizzata delle norme di riferimento per la massa dei confidi 106 residui.

Il lungo dibattito seguito all'emanazione dell'art.13 del D.L. 269/2003 si è centrato su due tematiche fondamentali:

- l'opportunità di superare la eccessiva frammentazione del sistema con operazioni di fusione ed aggregazione in varie forme;
- l'adattamento ai confidi dei modelli strategici e gestionali elaborati per le banche e per gli altri intermediari finanziari operanti sul mercato.

Per quanto riguarda il primo problema, la soglia dei 75 milioni di euro implica, ad oggi, un numero di confidi già obbligati al 107 stimato in circa 50 unità a livello nazionale, su un totale di confidi attivi che, nonostante le fusioni già realizzate, conta tuttora circa 800 elementi. Quindi, tutti riconoscono l'esigenza delle aggregazioni, e discutono sul come realizzarle¹¹.

Anche sulla seconda questione, tutti sono d'accordo che, trovandosi di fronte una normativa di vigilanza ed una prassi amministrativa nate per il sistema bancario ed un contesto di mercato caratterizzato dalla comune esigenza di adattamento alle logiche ed alle procedure di Basilea 2, è necessario applicare anche ai confidi gli stessi modelli strategici e gestionali.

Ma se passiamo ad osservare la realtà, è altrettanto evidente che il sistema presenta una forte resistenza al cambiamento e che le fusioni sono ancora poche, faticose e richiedono tempi lunghi. In più esse sono ancora, per la

¹¹Cfr. così Erzegovesi (2005, pp. 26-27): "La concentrazione è quindi necessaria per consolidare un sistema di garanzia fidi fondato su un numero ristretto di intermediari di ampie dimensioni, efficienti e professionali, apprezzati e rispettati dalle banche e dagli enti pubblici. Il problema è come arrivare a tale assetto. Occorre in proposito ricordare che le fusioni sono un rimedio necessario, ma non sufficiente".

maggior parte, realizzate nello stesso ambito regionale e/o settoriale¹². In altre parole, le barriere all'uscita dei confidi meno performanti si rivelano ancora molto elevate.

Sull'altro problema, la grande segmentazione del sistema dei confidi induce alla prudenza in merito alla soluzione del problema di adattare schemi e modelli ad un settore così particolare e che racchiude realtà ormai molto diverse tra loro, a causa dei percorsi di crescita diversi che hanno realizzato in ambienti di riferimento altrettanto diversi.

Evidentemente, c'è una questione di fondo da sviluppare a monte per comprendere i percorsi di sviluppo del sistema dei confidi e quindi adattare schemi di aggregazione e di gestione studiati, sviluppati e sperimentati nella grande trasformazione che il sistema bancario ha conosciuto, su scala molto più ampia, negli ultimi 30 anni.

Questa questione di fondo ha a che fare con la particolare natura dei confidi e con l'altrettanto particolare contesto ambientale e di mercato nel quale essi si trovano ad operare.

La trasformazione del sistema bancario è passata attraverso una completa revisione della natura giuridica, della struttura proprietaria, con la privatizzazione del sistema stesso e l'inserimento della variabile "creazione di valore per i soci che forniscono il capitale di rischio" accanto agli obiettivi di un servizio di essenziale pubblico interesse.

Non così è per quella dei confidi, che devono diventare intermediari finanziari di mercato ma senza cambiare la loro natura e *governance* originale. Questa la scelta del legislatore, che con il più volte citato art. 13 ha trasformato tutto, ma non la natura e la *governance*.

Emerge quindi l'esigenza di adattare le soluzioni alle due problematiche di cui sopra (aggregazioni tra confidi ed evoluzione del comportamento strategico) ad un assetto istituzionale che è ancora in larga misura quello delle origini.

La natura di un confido resta infatti quella di un centro di relazioni tra soggetti diversi, essenzialmente associazioni di categoria, banche e P.A. locale e nazionale, tutti in vario modo interessati a promuovere il finanziamento delle p.m.i.. La garanzia stessa non è un prodotto di per sé, ma solo un accessorio

¹²In 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 condividevano 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 l'Artigiancredito Toscano, che ha unificato tutte le cooperative artigiane di garanzia della regione. 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 rafforzare l'operativi di un gran numero di piccoli confidi 106 distribuiti sul territorio. Nelle regioni più piccole, quali Umbria e Liguria, allo studio soluzioni di aggregazioni non-equity di livello intersettoriale.

utile per la soluzione di alcuni problemi del rapporto banca – piccola impresa¹³.

Questi numerosi e importanti soggetti hanno compreso negli ultimi anni le potenzialità dello sviluppo dei confidi e del rispettivo ruolo nel governo degli stessi al fine di perseguire i loro rispettivi obiettivi istituzionali.

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.

Mancando sia un forte riferimento di mercato per il servizio offerto sia un insieme di azionisti che investono capitale di rischio con l'aspettativa di una creazione di valore, il confido è orientato a creare valore per questa rete di relazioni, in funzione degli equilibri che vengono di caso in caso a formarsi tra tutti questi soggetti interessati ed il management del confido stesso¹⁴.

Questi soggetti, soci o, più spesso, neanche soci dei confidi, sono un qualcosa di più delle comuni figure di *stakeholders* che si muovono intorno ad un'impresa di qualsiasi settore. Il confido è orientato nella sostanza alla creazione di valore in relazione agli obiettivi dei più influenti tra di loro¹⁵.

¹³In proposito Erzegovesi, nel seminario "I confidi dopo la legge quadro e Basilea 2", Riccione, 8-9 giugno 2006: "Il confido non vende un prodotto che da solo, serve a qualcosa, ma che è strumentale rispetto alla concessione di condizioni più vantaggiose sul credito bancario."

¹⁴In 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 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".

¹⁵Cfr. Erzegovesi (2008, p. 4): "Un progetto di aggregazione anche valido sotto il profilo strategico ed economicamente vantaggioso e sostenibile deve fare i conti con le istanze degli stakeholder 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 del confido. Un'altra conseguenza non priva di aspetti delicati riguarda è la messa in trasparenza dei meccanismi di suddivisione dei costi operativi e dei margini tra rete associativa e confidi.

In tale contesto, possono crearsi dei tipici casi di conflitto tra enti incorporandi, ad esempio tra confidi "ricchi di soci" e confidi "ricchi di capitale", oppure tra modelli di leadership con alto potere del management e altri che mantengono il ruolo guida del Consiglio di amministrazione".

La posizione delle banche è, in questo caso, tutto particolare, in quanto esse svolgono il ruolo di controparti utilizzatrici della garanzia, controllano le modalità di distribuzione del servizio di garanzia, possono essere socie, esercitano comunque una influenza notevole in funzione delle loro strategie aziendali.

Le imprese, beneficiarie finali delle garanzie, si ritrovano 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 a favore della generalità delle imprese attuali e potenziali aderenti alle stesse, piuttosto che di quelle pro-tempore 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, in un contesto di generale consenso su finalità e strumenti.

In questo contesto il management del confidi gioca un ruolo importante, tanto più quanto la complessità della gestione e le opportunità di innovazione crescono. Degli accettabili livelli di indipendenza del management stesso sono certamente una condizione necessaria, anche se non sufficiente, per la crescita dei confidi e la loro capacità di relazione con tutti questi soggetti costituisce un fattore essenziale. Nel recente passato un forte elemento manageriale è alla base di quasi tutti i casi di successo nello sviluppo dei maggiori confidi¹⁶.

La soluzione dei problemi sopracitati (le aggregazioni ed il rinnovo della gestione strategica come intermediari finanziari vigilati) non può prescindere da queste considerazioni e deve essere compatibile con l'esigenza di creare valore per questa rete di soggetti e relazioni.

In questo senso sono interessanti tutte le soluzioni allo studio in varie regioni per creare aggregazioni di confidi in forme diverse da una semplice fusione, con lo scopo di realizzare gli obiettivi di crescita dimensionale e strategica nell'area dei confidi 107 senza ridurre il livello di consenso dei principali soggetti con i quali il confidi si relaziona.

Per esempio, la normativa in materia di confidi di secondo grado, che consente agli stessi di prestare direttamente garanzie nell'interesse dei soci dei confidi aderenti, costituisce una fonte di buone opportunità per sperimentare soluzioni transitorie accettabili dal contesto.

¹⁶Cfr. Erzegovesi (2008, p. 4) con riferimento alle fusioni, ma l'osservazione ha valenza generale: "per risolvere queste ed altre situazioni di conflitto, occorre che tutti i partner riconoscano e accettino una guida manageriale autorevole e super partes, applicata nel rispetto di regole non negoziabili di buona condotta strategica e operativa".

4. Confidi nazionali e confidi locali

Abbiamo già fatto cenno di come sia stato ben sviluppato nella ricerca e nel dibattito tra gli addetti ai lavori il tema dell'adattamento ai confidi dei modelli strategici e gestionali consolidati con riferimento alle banche e per gli altri intermediari finanziari operanti sul mercato.

Anche qui per altro emerge il problema di tenere conto delle particolari caratteristiche dei confidi e del tipo di valore che essi sono chiamati a creare per l'insieme dei soggetti di riferimento.

A questo proposito, riteniamo che l'applicazione più generale e diretta di questi modelli possa ben adattarsi alle esigenze dei confidi di maggiori dimensioni, in quanto:

- le loro situazioni risultano meno lontane dalle caratteristiche strategiche ed organizzative prese come base dai modelli di riferimento;
- grazie alle dimensioni stesse possono contentare su un certo livello di autonoma capacità di relazione con gli altri soggetti (in particolare con le banche e la P.A.), che aiuta ad affrontare la relativa complessità dell'ambiente e rafforza il ruolo del management.

Questo livello dimensionale "ideale" potrebbe situarsi al di sopra dei 500/700 milioni di euro di garanzie in essere o comunque, con maggior sicurezza, sopra il miliardo di euro.

Questo tipo di confidi può inoltre contare su un conto economico dotato di ricavi adeguati a sostenere una struttura operativa articolata, con l'organizzazione di una rete di vendita sviluppata, in grado di assicurare un buon controllo del mercato potenziale ai fini del collocamento su vasta scala di prodotti di garanzia di tipo standardizzato. Inoltre, la rete così costituita può procurare effetti positivi di *cross-selling* di altri prodotti, finanziari e non, che assorbono parte del costo della rete stessa.

Questa impostazione implica l'offerta di garanzie standardizzate a fronte di prodotti bancari standardizzati, sulla base di schemi di valutazione del rischio basati una forte componente quantitativa e sistematica, pur non potendosi parlare di sistemi di rating statisticamente basati come quelli delle banche. In tal modo può inoltre 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.

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

Il successo è stato assicurato da uno stabile appoggio della 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, parimenti

impegnate negli stessi anni in una strategia di sviluppo degli impieghi alle p.m.i..

Negli ultimi anni l'attività è stata sviluppata anche al di fuori del Piemonte, con una strategia di crescita basata sull'apertura di uffici e sulla creazione della rete di contatto con le stesse modalità in alcune regioni del centro-nord.

I numeri sono significativi: al 31/12/2008 i soci erano 33.947, le garanzie in essere 4,66 miliardi di euro (di cui 2,75 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 un ampio utilizzo di sportelli di controgaranzia pubblici, nazionali e comunitari). La struttura era costituita da 267 risorse.

Il modello operativo e la partnership di riferimento è quella con le grandi banche, ed anche la rete di relazioni tipica dei confidi sopra descritta si estende, in questo caso, anche a livello nazionale.

Un altro caso di successo emergente, ma di tipo completamente diverso per origine, *governance* e rete di relazioni di riferimento è quello di Artigiancredito Toscano.

Si tratta di una realtà operante a base regionale con riferimento ad una realtà locale con una elevata densità di piccole imprese, nata per fusione di una serie di cooperative di garanzia preesistenti.

In questo caso l'operazione è stata resa possibile dallo stretto controllo delle associazioni di categoria dell'artigianato sull'insieme dei soggetti da aggregare e dalla funzionalità dell'operazione al modello di confidi elaborato dalle associazioni stesse, caratterizzato da una forte integrazione con i servizi prestati dalla rete delle strutture delle associazioni stesse sul territorio. La Regione Toscana ha fortemente appoggiato l'iniziativa, in piena sintonia con gli orientamenti delle associazioni.

I numeri sono, anche in questo caso, rilevanti: 117 dipendenti, 1,32 miliardi di euro di garanzie in essere, 0,10 miliardi di euro di patrimonio netto, 52.418 soci in ambito essenzialmente regionale, costituiti all'84,51% da imprese artigiane. In più, Artigiancredito Toscano è stato uno dei due primi confidi iscritti nell'elenco 107, su domanda presentata nel 2008. L'utilizzo di fondi pubblici di controgaranzia è anche in questo caso ampio, con il prevalere di strumenti regionali oltre al F.E.I. dell'Unione Europea.

Molte sono, come si può ben vedere, le differenze tra questi due casi, per origini, strategie di sviluppo, ambito territoriale, relazioni di riferimento e, di conseguenza, *governance*.

Fattori di successo comuni sembrano essere un forte utilizzo di economie di scala nella gestione e nei rapporti commerciali e con le banche. E soprattutto una stabilità di indirizzi strategici garantita dalla qualità della rispettiva e particolare rete di relazioni che è venuta ad instaurarsi.

Diverse sono le caratteristiche e, di conseguenza, le strategie dei confidi di medie dimensioni di livello locale, che si distinguono anche dalla moltitudine dei piccoli confidi 106 focalizzati sul microcredito in ambito associativo ¹⁷.

¹⁷Per una più dettagliata classificazione dei confidi in relazione alle dimensioni cfr. Erzegovesi (2005, p. 23): "Generalizzando, possiamo individuare alcune tipologie prevalenti di ente di garanzia collettiva di primo grado, ovvero:

E' certamente uno di quei casi in cui la media dimensione è fonte di criticità e di difficoltà nelle scelte di indirizzo, in bilico tra le opportunità di utilizzare delle nicchie di mercato e la possibilità di raggiungere alcune economie di scala.

Possono essere definiti come Confidi di livello locale quelli che si caratterizzano per:

- operatività prevalente nella regione di riferimento (tipicamente si riscontrano in regioni di dimensione consistente),
- dimensioni del patrimonio contenute,
- volume di garanzie in essere non superiore a 300 - 400 milioni di euro,
- struttura organizzativa con sviluppo prevalente delle funzioni amministrative (con conseguente elevata incidenza dei costi di natura amministrativa sulle spese gestionali).

Dal punto di vista strategico/competitivo questi confidi si distinguono per il forte radicamento nel territorio, grazie a rapporti continuativi con associazioni di categoria, C.C.I.A.A. etc. Tale radicamento costituisce il principale punto di forza di questi Confidi in quanto consente loro lo sviluppo di importanti economie esterne nel contatto con le aziende.

Il rapporto col sistema bancario risulta da confidi cosiddetto "di risposta", ovvero il modello tradizionale di Confidi che si limita a rispondere alle sollecitazioni delle imprese, delle associazioni di categoria e delle banche.

Esso coltiva pertanto una serie di nicchie di mercato, caratterizzando la sua operatività con l'offerta di garanzie non standardizzate, definite "su misura". Il valore che un confidi di questo tipo vuole offrire è anche quello di aiutare banche e imprese a risolvere i rispettivi problemi con un contributo di idee.

Anche gli schemi di valutazione sono diversi, lasciando maggiori spazi a valutazioni di tipo discrezionale, in sintonia con una logica di garanzie non standardizzate a valere su situazioni che richiedono valutazioni specifiche caso per caso.

Questa impostazione presenta qualche vantaggio per le imprese interessate proprio in quanto delle valutazioni discrezionali del confidi, sostenute dalle tradizionali asimmetrie informative positive di cui godono i confidi radicati nell'ambiente, possono aiutare a superare situazioni di inefficacia e rigidità dei sistemi di rating delle banche che continuano comunque a presentarsi.

Questo tipo di confidi dedica quindi maggiori risorse all'attività di valutazione dei singoli rischi rispetto a quella di vendita e contatto. Deve pertanto mantenere

-
- 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 intersettoriale, con ambito territoriale regionale, in origine, ma tendente all'espansione su territori limitrofi".

a livelli proporzionalmente contenuti il punto di pareggio economico in termini di volumi di garanzie erogate, pur in un contesto di maggiore incidenza del costo delle funzioni amministrative. A questo proposito, viene in aiuto anche la possibilità di ottenere un migliore *pricing*, a fronte del valore generato con la soluzione di specifici problemi di rapporto banca – impresa¹⁸.

La scelta di limitare lo sviluppo delle strutture di vendita si pone inoltre in sintonia con un tipo di rapporto particolarmente stretto con la rete di soggetti che, come abbiamo visto, costituiscono l'ambiente di riferimento e la base della *governance* del confido locale. Gli effetti di collaborazione diretta a questo livello assumono anche il valore di economie esterne “di sistema” a favore del confido, a tutto vantaggio della sua economicità anche su volumi di garanzie in assoluto non elevati.

In questo ambito possono essere anche ricompresi 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. Anche questa componente della rete di relazioni sopra descritta di cui il confido è parte fornisce un significativo 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 inoltre un incentivo ad approfondire l'operatività sul territorio piuttosto che ad allargarsi in altre aree. Viceversa, i maggiori confidi possono meglio contare su sportelli di livello nazionale e comunitario, che richiedono maggiori volumi e capacità di rapporto ad un livello amministrativo superiore, idonei a sostenere una espansione sul territorio su scala interregionale.

Il partner di questi confidi sono pertanto tipicamente le banche locali, che condividono da molti punti di vista lo stesso approccio *problem solving* ai problemi di finanziamento delle imprese.

Parallelamente, i rapporti competitivi tra questi due tipi di confidi sono in qualche modo paragonabili a quelli che intercorrono tra le banche locali medio/piccole e le grandi banche di livello nazionale, con i rispettivi punti di forza. In questo senso, la presenza anche tra i confidi di soggetti che obbediscono a

¹⁸L'insieme dei processi che strutturano un confido può essere tendenzialmente distinto in due: i processi operativi (attività primaria) e i processi amministrativo-gestionali (attività di supporto).

Rientrano nella primo gruppo le attività di acquisizione pratica, istruttoria della stessa (se prevista), presentazione in delibera ed emissione della garanzia, rientrano nel secondo le attività di gestione della garanzia in essere, la gestione tesoreria, il sistema dei controlli interni e le attività contabili ed amministrative in senso stretto.

Erzegovesi (2008, p. 5) osserva come la gestione del confido dal punto di vista dell'equilibrio economico possa essere distinta tra l'area commerciale, che origina esposizioni e produce ricavi e per commissioni, a cui si imputa la maggior parte dei costi operativi, e l'area portafoglio, che funge da riassicuratore dei rischi originari ed effettua le operazioni connesse alle attività e passività finanziarie del confido, il cui conto economico dà evidenza delle perdite inattese (perdite realizzate - perdite attese) e del rendimento degli investimenti finanziari.

logiche diverse e adottano strategie costituisce comunque un elemento di arricchimento del mercato.

5. Il problema strategico non è come adeguarsi al 107

Nel dibattito in corso emerge in particolare la questione della definizione delle condizioni di competitività e delle prospettive di sviluppo nel medio termine del segmento dei confidi locali di medie e piccole dimensioni, comunemente considerati necessarie oggetto di fusioni ed aggregazioni in forme diverse con l'obiettivo di raggiungere le caratteristiche di alcuni riconosciuti *benchmarks* di livello nazionale.

Come sopra citato, è a tutti evidente l'eccessiva frammentazione del sistema dei confidi, ma pare opportuno sviluppare anche il tema della competitività di diversi modelli di confidi, in un'Italia così complessa e costituita da un *puzzle* di realtà diverse e particolari.

Inoltre, in questo caso la consueta domanda: "in che misura le dimensioni aziendali sono una fonte di vantaggio competitivo" si pone in modo tutto particolare, considerata la profonda trasformazione organizzativa dei confidi oggi in corso e le caratteristiche dell'insieme delle relazioni di cui, come abbiamo visto, i confidi sono protagonisti.

Ma quali difficoltà implica diventare 107¹⁹ per un confido locale e quali sono le opportunità di miglioramento del servizio prestato alle imprese?

La prima difficoltà da superare è sotto gli occhi di tutti ed è la riorganizzazione della struttura, delle funzioni interne, delle responsabilità, del sistema di controllo, del sistema informativo, che dovranno essere definiti mediante dettagliate procedure che interesseranno tutta l'attività aziendale.

Ad ogni componente dell'organizzazione aziendale deve essere affidata

¹⁹"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 *tranchéd 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 Erzegovesi (2008, p.18).

l'esecuzione di una o più procedure o parti di esse; le competenze, i poteri e le responsabilità relative ad ogni organo interno dovranno essere formalizzate e soggette ad un adeguato sistema di controllo interno.

Le procedure stesse dovranno essere oggetto di una definizione formale, sottoposta a verifica e controllo in fase di valutazione della domanda di iscrizione.

Quanto sopra corrisponde alla necessità, per i confidi che mirano a divenire "107", di passare da un'organizzazione embrionale, come attualmente risulta essere la struttura del confidi, ad un'organizzazione strutturata e più rigida, con nuove professionalità e nuove funzioni interne, attualmente completamente assenti nei confidi di piccola dimensione o solo abbozzate in quelli di media dimensione. I confidi di maggiori dimensioni hanno già fatto notevoli investimenti in questa direzione, che potranno ora valorizzare alla prova dei fatti per riuscire a conseguire un vantaggio competitivo dall'arrivare per primi al traguardo del "107".

Emerge a questo punto il problema della crescita dimensionale del confidi, in termini di volumi di affidamento e di capienza di conto economico, necessaria per sostenere i costi amministrativi che la nuova impostazione. Questo fattore ha notevole influenza anche sulle prospettive delle fusioni in fase di trattativa e le cui problematiche, soprattutto organizzative, finiscono, in questa fase, di sovrapporsi a quelle del passaggio al "107", creando un insieme di problemi non facile da gestire²⁰.

Un secondo gruppo di problemi è invece molto meno palese ed ha uno spessore decisamente più strategico ed, anzi, direttamente riferibile alla "vision" del confidi rispetto al suo ruolo ed al rapporto con imprese, banche ed associazioni di categoria.

L'evoluzione della normativa ha infatti creato l'insieme di vincoli e di adempimenti da rispettare sopra descritto, supponendo che questi, insieme alla concorrenza tra confidi ed alle fusioni realizzabili per accelerare la crescita

²⁰“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 practice 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 affinare 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 Erzegovesi (2008, p. 21).

In realtà è ancora oggi (metà 2009) difficile definire il livello effettivo di maggiori costi amministrativi connessi al mero passaggio al 107, distinti da eventuali investimenti di tipo strategico di innovazione nella gestione, funzionali a particolari scelte strategiche ma di per sé non direttamente implicate. Il diverso profilo dei confidi nazionali e di quelli locali produrrà necessariamente delle notevoli differenze in questo senso, posto il livello abbastanza basso di volume di garanzie (75 milioni di euro appena) che fa sorgere l'obbligo anche a carico di realtà di confidi decisamente di nicchia.

dimensionale, avrebbero ridotto e selezionato la platea dei soggetti adeguati, dal punto di vista organizzativo, al nuovo ruolo di intermediari finanziari.

La massa dei residui confidi “106” resta, da parte sua, a presidio delle nicchie dei mercati locali e del microcredito.

Resta il problema, che il legislatore ha voluto conservare senza modifiche l'impostazione tradizionale dei confidi come organismi non profit di tipo collettivo, con una compagine sociale ed una *governance* bloccata per legge su una moltitudine di soci con quote unitarie infinitesime.

In concreto, è molto difficile paragonare questa scelta anche a soluzioni di *governance* già adottate, tipiche di altre realtà finanziarie di natura collettiva, quali banche di credito cooperativo e banche popolari.

I confidi presentano infatti caratteristiche peculiari quali: ridotta quota di adesione (o capitale da sottoscrivere) richiesta ai soci/aderenti, obbligo di iscrizione a socio ma senza un rapporto tra *equity* da versare e caratteristiche dell'operazione garantita dal confidi, elevata numerosità dei partecipanti ed assenza di rapporti tra loro.

Tutti questi fattori generano una sostanziale moltitudine eterogenea di soci divenuti tali solo per utilizzare, magari una tantum, la garanzia a fronte di un corrispettivo e, pertanto, non coinvolti nei destini del confidi né interessati a partecipare all'assemblea, in assenza di qualsiasi motivazione di *affectio societatis*. La stessa quota di capitale versata finisce per essere considerata, nella sostanza, un corrispettivo della garanzia utilizzata piuttosto che un veicolo di partecipazione ad una presunta realtà collettiva e mutualistica.

Ancora, la norma di legge e la stessa natura *non profit* dei confidi, che non consentono la remunerazione del socio attraverso strumenti quali dividendo o *capital gain*, implicano una preventiva rinuncia anche al possibile contributo dei normali investitori istituzionali.

Per di più, il vecchio modello di piccolo confidi “club di amici” poteva ancora consentire ai soci di conoscersi e di aggregarsi per scegliere i migliori imprenditori da nominare amministratori. Ora, più ci allontaniamo da questa origine per andare verso una logica da intermediario professionale, più il numero di soci sparsi per l'Italia senza una base comune aumenta in modo esponenziale, mentre la scelta degli amministratori non è vincolata dalla normativa se non per generali requisiti di onorabilità e professionalità.

Ne risultano situazioni concrete assai variegata, con la formazione di equilibri diversi tra le associazioni di categoria, rappresentanti dei soci del settore di origine, gli enti pubblici locali, ed il management. Ne possono risultare soluzioni di *governance* stabili ed efficienti o, all'opposto, instabili e discontinue, sotto la pressione di soggetti portatori di interessi tra loro divergenti.

In questo ambito si colloca inoltre il problema della definizione del ruolo delle banche all'interno del sistema di amministrazione e nel capitale del confidi, con il potenziale conflitto di interessi insito nel riconoscimento di un ruolo nella *governance* ad un soggetto di fatto assimilabile ad una controparte commerciale.

Le conseguenze di avere fatto il nuovo utilizzando una base esistente non potranno che venire a galla progressivamente, man mano che il passaggio ad intermediari finanziari verrà realizzato compiutamente da un sempre maggior

numero di confidi. Oltre alle problematiche inerenti la *governance* già citate, si porrà nell'immediato futuro anche il problema dell'adeguamento dei mezzi propri.

Inutile rivolgersi a migliaia di soci individualmente disinteressati. Le banche potrebbero essere chiamate ad intervenire, ma sono, per posizione, in conflitto di interessi. Mancando strutturalmente un ritorno finanziario diretto del loro investimento, dovrebbero perseguire un ritorno indiretto, alimentando tali conflitti di interesse. Gli enti pubblici locali, da parte loro, sono portatori di logiche proprie lontane da quelle di mercato, legate alle loro politiche di sviluppo ed ai rapporti con le altre realtà dell'ambiente di riferimento dei confidi.

In conclusione, viene da chiedersi se non sia più effettivamente più conveniente, in prospettiva, il passaggio ad una logica profit e ad una *governance* simile a quella delle banche di credito cooperativo o delle banche popolari, con eventuale quotazione in Borsa per le realtà di dimensioni e redditività adeguate.

Riemerge tuttavia, a questo proposito, il problema del *pricing* delle garanzie e della concreta esistenza di spazi di mercato per il nuovo tipo di confidi adeguati a portare la sua redditività a livelli compatibili con una remunerazione del capitale.

Infine, quali ricadute di questa trasformazione in corso nel ruolo dei confidi sul rapporto banca – impresa?

Dal lato delle imprese l'affermazione di questa nuova figura di confidi comporta evidenti e significativi vantaggi in termini di maggiore disponibilità di credito, di riduzione del numero delle banche di riferimento e dei relativi costi amministrativi, di affidamento su un partner nel rischio di tipo non profit e sicuramente molto interessato alla promozione dello sviluppo delle aziende produttive stesse.

Questa evoluzione si innesta sulla spontanea dinamica dei comportamenti dei diversi attori del mercato, ed in particolar modo sui mutamenti sempre più evidenti e radicali nel rapporto banca-impresa generati soprattutto dai processi di concentrazione del settore creditizio. Le operazioni di fusione e acquisizione che hanno interessato negli ultimi anni i principali gruppi bancari hanno infatti determinato il formarsi di pochi grandi interlocutori creditizi, che presentano pertanto una forza contrattuale nettamente superiore a quella propria 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 in forma compatibile con i dettami 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.

Ne discende una seconda missione affidata al nuovo modello di confidi, ovvero il costituire strumento di arricchimento del mercato finanziario in quanto nuovo intermediario in grado di ridurre la sperequazione nei poteri contrattuali tra le parti, fornendo un supporto utile alla comunicazione banca-impresa.

Esso deve, in particolare, da un lato aiutare l'azienda ad ottimizzare il proprio comportamento finanziario in relazione alle logiche di Basilea 2 e dei sistemi di rating delle banche, ad accedere a forme di credito con caratteristiche consone ai propri fabbisogni e, dall'altro, supportare la banca sia nel processo di valutazione

della controparte sia attraverso la mitigazione (ai fini delle prescrizioni di Basilea 2) del rischio assunto.

Bibliografia

- Aldrichetti 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., 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.
- Colomba F., Gambacorta L., Mistrulli P.E. (2006), "L'attività dei consorzi di garanzia collettiva dei fidi in Italia", *Bancaria*, n. 7-8, p. 84.
- 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.
- De Laurentis G., Caselli S. (2006), *Miti e verità di Basilea 2. Guida alle decisioni*, 2° ediz., Egea, Milano.
- Erzegovesi L. (2005), *Il futuro dei Confidi: contributo all'agenda 2005-2006*, DISA, Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali, Università degli Studi di Trento, Progetto Smefin, Trento, in <http://www.smefin.net>.
- Erzegovesi L. (2006), *Atti da Seminario I confidi dopo la legge quadro e Basilea 2*, Riccione.

- Erzegovesi L. (2007), *Confidi e tranced cover: un'alternativa alla trasformazione in intermediari vigilati?*, Università degli Studi di Trento, in <http://www.smefin.net>.
- Erzegovesi L. (2007), *Confidi e tranced cover: un'alternativa alla trasformazione in intermediari vigilati?*, DISA, Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali, Università degli Studi di Trento, Smefin tech reports, Trento, 1 marzo.
- Erzegovesi L. (2008), *Verso nuovi modelli di equilibrio gestionale dei confidi "107"*, DISA, Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali, Università degli Studi di Trento, Smefin tech reports, Trento, 19 marzo, in <http://www.smefin.net>.
- 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", *Dirigenza 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.
- 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*, Giappichelli, Torino.
- Piatti D. (2006), "Economicità e adeguatezza dei livelli commissionari dei confidi", *Banca Impresa Società*, vol. XXV, n. 1.
- Pozzolo A.F. (2004), "The role of guarantees in bank lending", *Temì di discussione*, Banca d'Italia, n. 528.
- Ruozi 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.

Paolo Parini

I confidi locali nella transizione ad intermediari finanziari: miti da sfatare e modelli alternativi di sviluppo

Impresa Progetto - Rivista on line del DITEA, n. 1, 2009

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 del Convegno *Aidea Vitalità del capitale di rischio e fattori di sviluppo delle piccole e medie aziende*, Piacenza 19-20 settembre 1996, Edizioni Clueb, Bologna.

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.

Paolo Parini

Professore Straordinario di Economia e Gestione delle Imprese

DITEA - Dipartimento di Tecnica ed economia delle Aziende

Facoltà di Economia

Università degli Studi di Genova

Via Vivaldi 5

16126 Genova

e-mail: paoloparini @ libero.it