

La missione dei confidi nel nuovo quadro normativo

Luca Erzegovesi

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

Sommario

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



L'ora delle tre streghe

Che cosa sta succedendo?

La situazione reale: i cambiamenti in atto (1)

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

Che cosa sta succedendo?

La situazione reale: i cambiamenti in atto (2)

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

Che cosa sta succedendo?

La situazione reale: i cambiamenti in atto (3)

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

Sommario

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

Valore aggiunto delle garanzie confidi

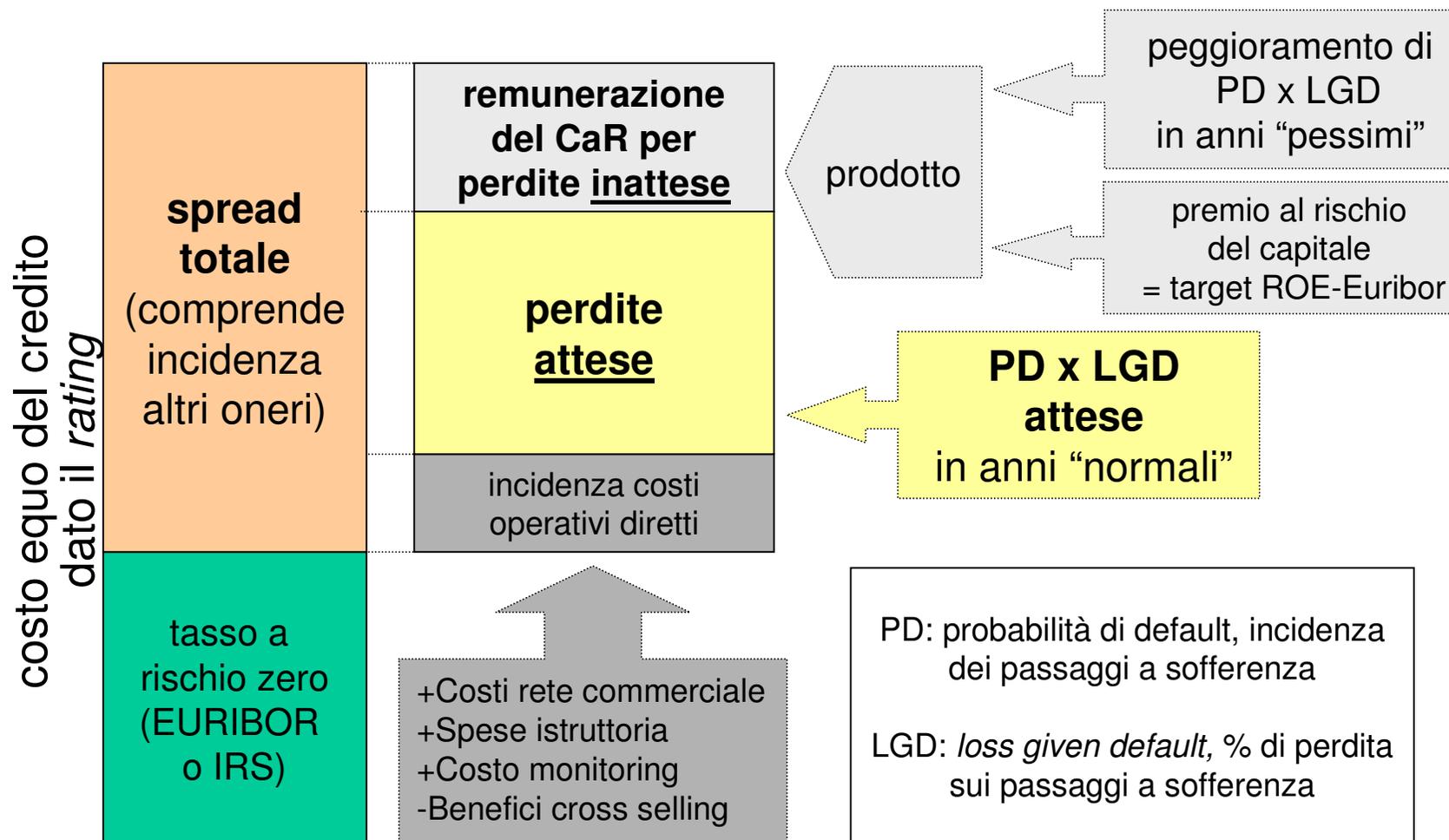
- **Effetto disponibilità**

- è rilevante quando il capitale a disposizione delle banche è razionato, e la rete deve rispettare limiti di fido decrescenti al peggiorare del rating
- l'intervento del confidi consente di mobilitare volumi di credito maggiori
 - spostando le linee di credito garantito da classi a basso rating a classi ad alto rating
 - riducendo l'assorbimento di capitale di vigilanza
- *è difficile da misurare (dipende dalle politiche creditizie delle banche)*

- **Effetto costo**

- presuppone la disponibilità di margini di concessione fido e capitale in misura adeguata al rischio del prestito (“tutti i rischi sono buoni da sottoscrivere, dipende dal prezzo”)
- è legato agli effetti della garanzia su
 - perdite attese a carico della banca
 - assorbimento e remunerazione del Capitale netto (secondo i requisiti di Basilea e i modelli interni)
 - divisione del lavoro tra banca e confidi ed effetto sui costi operativi della banca
- dipende dal grado di concorrenza tra banche
- *è più facile da misurare*
- *cresce con l'effetto disponibilità (volumi erogati)*

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



I confidi come intermediari gestori del rischio

Come la garanzia confidi può agire sul costo del credito: (A) *tranché cover*

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

I confidi come intermediari gestori del rischio

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

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

I confidi come intermediari gestori del rischio

Cose che i confidi devono fare comunque

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

Non solo garanzie il confidi come *business office*

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

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

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

Strategie per i confidi

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

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

Sommario

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

Strategie per i confidi

Alcune cose realizzabili subito

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

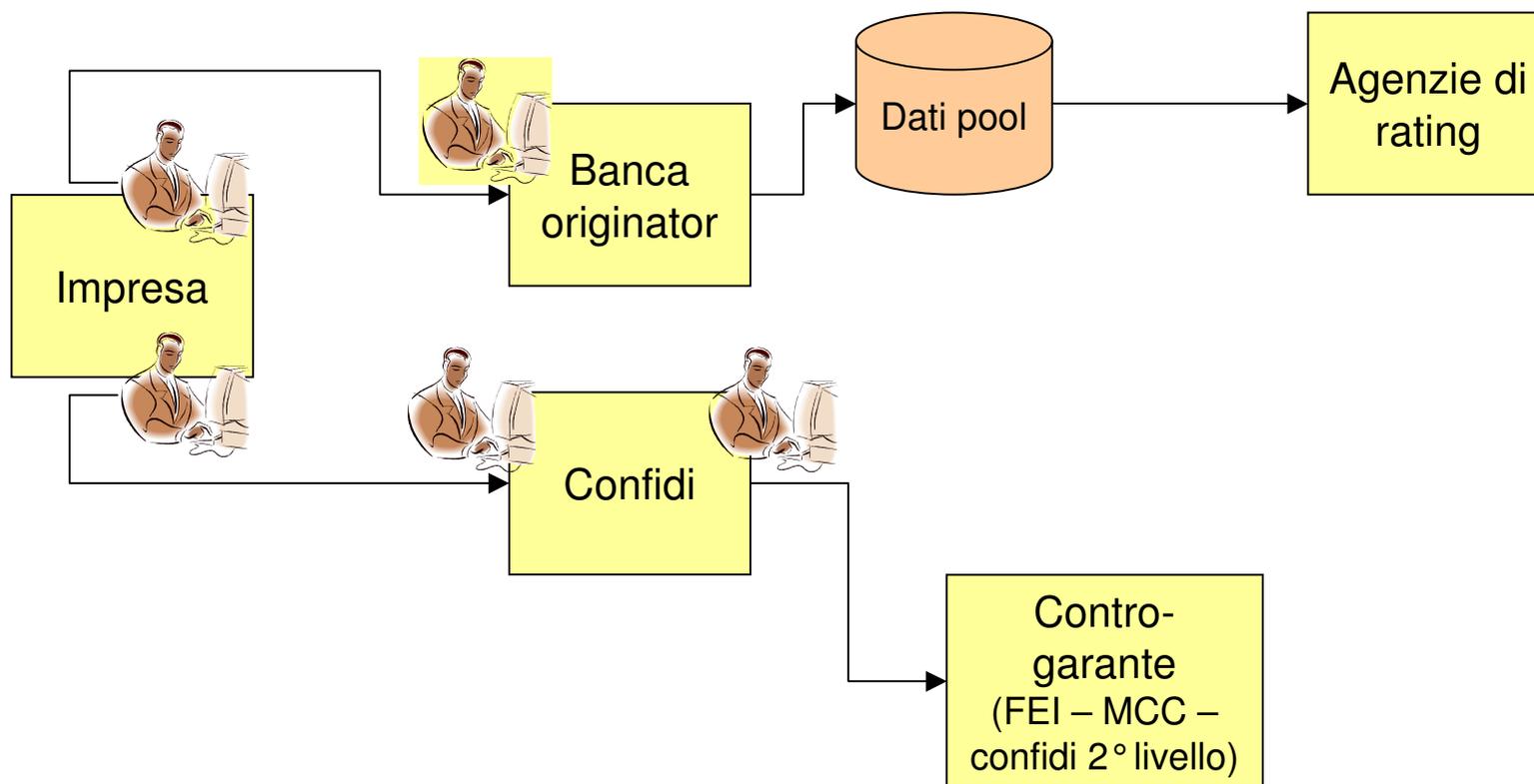
Le opportunità dei bilanci in formato web

- Opportuna un'iniziativa di sistema per
 - la definizione di un formato standard delle pratiche di fido elettroniche,
 - la realizzazione di interfacce tra tale formato e i *software* contabili delle imprese, da un lato, e le procedure di fido e di *internal rating* delle banche, dall'altro;
- Adozione dello standard internazionale per lo scambio di informazioni finanziarie, definito dal consorzio XBRL

Le pratiche di fido *small business*

Un esempio di iter della pratica oggi

Mutuo chirografario con garanzia confidi ammesso a cartolarizzazione



Altre possibili iniziative di sistema

Sistemi di *credit risk management*

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

Altre possibili iniziative di sistema

Osservatorio delle strutture organizzative dei confidi

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

In conclusione ...

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

Buon lavoro!

