

Capitolo II

Organizzazione e management dei confidi

di Marina Damilano, Paola De Vincentiis
e Cristina Rovera⁴

Introduzione

Il secondo capitolo dell'Osservatorio è dedicato ad esplorare una serie di aspetti organizzativi e di *governance* dei confidi che non potrebbero essere facilmente analizzati e comparati sulla base delle informazioni disponibili nei documenti di bilancio. I dati che commenteremo sono estratti da un questionario somministrato, nel mese di giugno 2014, a tutti i confidi identificati come attivi.

Il questionario era articolato in cinque sezioni. La prima parte era mirata a rilevare una serie di dati dimensionali, relativi in particolare: al numero e alla tipologia delle imprese socie, al volume e all'articolazione dello stock di posizioni in essere; al volume di nuove garanzie erogate nell'anno 2013 e all'estensione territoriale dell'operatività del confidi.

La seconda sezione era invece dedicata alle caratteristiche delle garanzie erogate e ai rapporti con le imprese associate. In particolare, il tema cardine di questa parte del questionario riguardava i costi a carico degli aderenti per associarsi al confido e la struttura delle commissioni di garanzia. Veniva però dedicato spazio anche al tema dei servizi, ulteriori rispetto alla garanzia creditizia, offerti agli associati. Si chiedeva inoltre ai confidi di esprimere una autovalutazione in merito alle principali vantaggi offerti alle imprese.

La terza sezione passava poi ad indagare i rapporti con le banche convenzionate. In particolare, i temi centrali di questa parte del questionario riguardavano la tipologia di garanzie erogate, con particolare riferimento ai due binomi garanzie sussidiarie vs. garanzie a prima richiesta e garanzie patrimoniali vs. garanzie a

Note

⁴ I paragrafi 2.1, 2.2, e 2.3 sono di Marina Damilano, i paragrafi 2.4 e 2.5 sono di Paola De Vincentiis, mentre il paragrafo 2.6 è di Cristina Rovera.

Capitolo II

valere su fondi monetari vincolati. Questa parte del questionario conteneva inoltre una serie di domande mirate a valutare il rapporto di forza fra banche e confidi, tentando quindi di stabilire quanto i soggetti garanti riescano a far valere adeguatamente il proprio ruolo nei confronti delle controparti finanziatrici.

La quarta sezione del questionario era dedicata al tema del *risk management*. In questa parte il nucleo tematico fondamentale riguardava l'articolazione dell'istruttoria fidi, le caratteristiche dell'eventuale sistema di rating interno e il monitoraggio delle posizioni successivamente all'erogazione della garanzia. Ai soli confidi 107 sono poi state rivolte alcune domande aggiuntive volte a indagare l'intensità di utilizzo della controgaranzia e le conseguenze percepite della trasformazione in intermediari vigilati.

Infine, l'ultima sezione era dedicata ai progetti di aggregazione con altri confidi, seguendo una problematica che nell'ultimo decennio ha modificato profondamente il mondo della garanzia mutualistica.

La struttura del capitolo – dopo il primo paragrafo che commenta il tasso di *redemption* – ricalca le cinque sezioni tematiche appena descritte. In particolare, l'ultimo paragrafo in materia di fusioni e acquisizioni integra informazioni provenienti da fonti diverse. Si parte da un'analisi storica delle fusioni e acquisizioni realizzate durante il decennio 2003-2013, sulla base dei dati estratti dai fascicoli storici disponibili in Infocamere. Sulla base delle risultanze del questionario vengono invece analizzati i progetti di aggregazione in itinere.

2.1 La rappresentatività del campione

Il questionario 2014 è stato somministrato via e-mail alla totalità dei confidi 107 e all'89 per cento dei confidi 106, non essendo stato possibile reperire alcun recapito di posta elettronica per 37 confidi minori.

Come risulta dalla tavola 1, dei 54 confidi vigilati contattati non hanno risposto in 28 mentre in un caso abbiamo ricevuto un esplicito rifiuto a collaborare. Ne consegue che abbiamo ottenuto risposta da 25 strutture maggiori con un tasso di adesione superiore al 46 per cento. Molto più bassa è stata, come era naturale attendersi, la disponibilità a partecipazione al sondaggio da parte delle strutture non vigilate:

Organizzazione e management dei confidi

poco più del 18 per cento dei confidi 106 contattati ha risposto; il rimanente 82 per cento non ha dato riscontro all'invio o (in un caso, al pari dei confidi maggiori) non ha voluto esplicitamente rispondere.

Tavola 1 Tasso di risposta al questionario

	Confidi 107			Confidi 106		
	N.	In % dei confidi attivi 107	In % dei confidi contattati 107	N.	In % dei confidi attivi 106	In % dei confidi contattati 106
Numero confidi attivi	54			350		
Numero confidi contattati	54	100,00%		313	89,43%	
di cui:						
- confidi che non hanno risposto	28	51,85%	51,85%	255	72,86%	81,47%
- confidi che hanno esplicitamente rifiutato di rispondere	1	1,85%	1,85%	1	0,29%	0,32%
- confidi che hanno risposto	25	46,30%	46,30%	57	16,29%	18,21%

Per meglio comprendere la rappresentatività del campione indagato, la tavola 2 pone in evidenza l'importanza dei rispondenti in termini di stock di garanzie erogate e di numerosità di imprese associate. Sulla base dei dati riferiti al 31 dicembre 2012 (ultimi dati disponibili per l'intero sistema), i confidi 107 che hanno partecipato alla rilevazione pesano per il 68 per cento delle garanzie totali del sistema vigilato e i confidi 106 per il 23 per cento, andando così ad aumentare la loro significatività rispetto alla mera conta numerica.

La numerosità relativa dei rispondenti risulta invece pressoché confermata dalla quota percentuale delle imprese socie rispetto ai totali di sistema.

I dati medi e le mediane delle suddette variabili dimensionali confermano ulteriormente la maggior disponibilità a partecipare al sondaggio delle strutture più grandi, dotate di una struttura organizzativa più complessa e articolata, e questo risulta vero non solo, come è già stato sottolineato, per i confidi vigilati rispetto ai non vigilati ma anche all'interno di ciascun sotto-sistema, sia esso formato dai confidi 107 o dai confidi 106³.

Note

³ In realtà nel caso dei confidi 106 il numero medio di imprese associate ai rispondenti risulta inferiore a quello della totalità delle strutture attive non vigilate; la differenza è però talmente lieve da non poter contraddire nella sostanza quanto sopra affermato.

Capitolo II

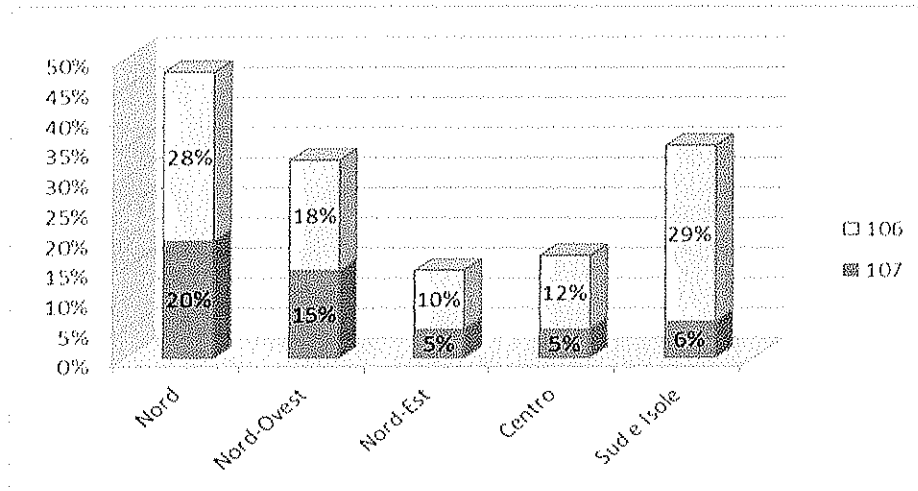
Tavola 2. Caratteristiche dimensionali dei confidi partecipanti alla rilevazione

	Confidi 107			
	Confidi rispondenti		In % del totale sistema 107	
Stock garanzie al 31.12.2012	9.660.387.228		68%	
N. imprese associate al 31.12.2012	373.799		50%	
	Confidi rispondenti		Totale sistema 107	
	Media	Mediana	Media	Mediana
Stock garanzie al 31.12.2012	386.415.489	143.183.522	262.635.919	121.908.252
N. imprese associate al 31.12.2012	15.575	9.234	14.245	8.746
	Confidi 106			
	Confidi rispondenti		In % del totale sistema 106	
Stock garanzie al 31.12.2012	1.240.796.866		23%	
N. imprese associate al 31.12.2012	106.812		18%	
	Confidi rispondenti		Totale sistema 106	
	Media	Mediana	Media	Mediana
Stock garanzie al 31.12.2012	22.977.720	15.159.809	17.626.873	9.263.090
N. imprese associate al 31.12.2012	1.978	1.452	1.998	1.214

La distribuzione geografica del tasso di risposta al questionario è rappresentata nella tavola 3, in cui si pone in rilievo la maggior disponibilità dei confidi del Nord nel loro complesso. Il 48 per cento del totale delle risposte è pervenuto infatti da tale macro-area, che tra l'altro registra la quota più elevata di rispondenti 107 tra i residenti nel Nord-Ovest mentre i confidi 106 che hanno aderito più in forze al sondaggio sono stati quelli del Mezzogiorno.

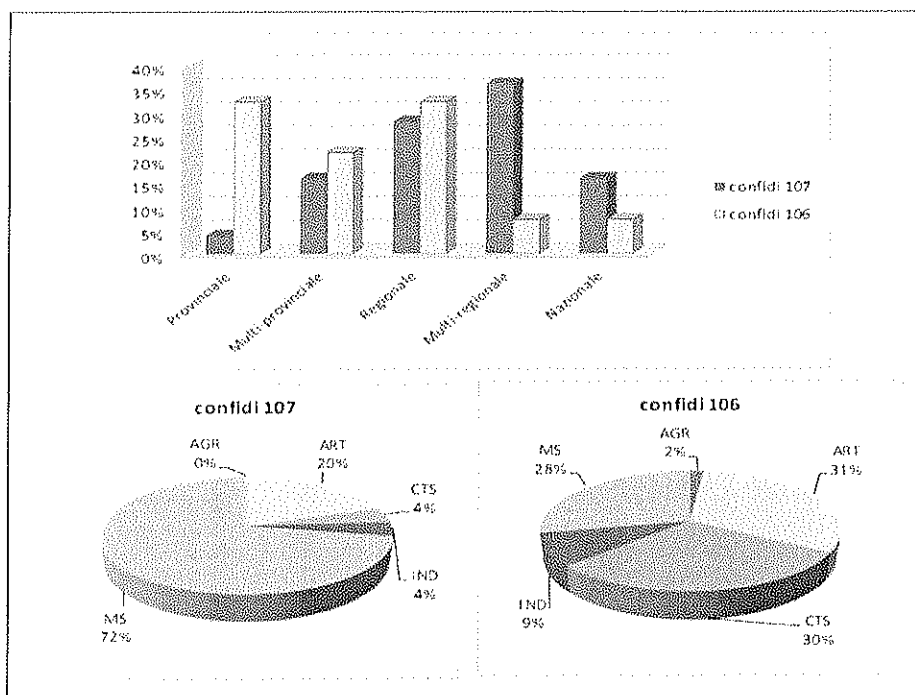
Organizzazione e management dei confidi

Tavola 3 Distribuzione geografica del tasso di risposta al questionario



A conclusione della disamina delle principali caratteristiche morfologiche del campione in esame, i grafici della tavola 4 sintetizzano le evidenze dell'ambito territoriale e del settore di operatività prevalente dei confidi rispondenti.

Tavola 4: Ambito territoriale e settore di operatività dei confidi partecipanti alla rilevazione



Capitolo II

Al consolidamento della dicotomia tra il 36 per cento di confidi 107 che dichiara un'operatività multi-regionale e il 32 per cento dei confidi 106 attivi esclusivamente all'interno dei confini della propria provincia, si contrappone una situazione più omogenea tra le due categorie di confidi, vigilati e non, se l'attenzione si sposta sulle strutture con operatività regionale o multi-provinciale (seppur con una prevalenza dei confidi 106).

Dal punto di vista del settore di operatività, la composizione del campione riflette abbastanza fedelmente la ripartizione dell'intero universo di confidi attivi nel nostro paese: i confidi di maggiori dimensioni sono per oltre il 70 per cento multisettoriali mentre quelli di minori dimensioni offrono prevalentemente o esclusivamente i propri servizi a determinate categorie di imprese: all'incirca un terzo alle imprese artigiane e un altro terzo scarso alle imprese del settore terziario (commercio, turismo e servizi). Il 28 per cento dei confidi 106 rispondenti si dichiara multisettoriale e solo nel 9 per cento dei casi il mercato di riferimento è quello delle PMI industriali.

Si conferma assente o pressoché irrilevante il ricorso alla garanzia mutualistica da parte delle imprese agricole.

2.2 L'evoluzione della dimensione dell'offerta e la sua articolazione per posizioni garantite

I dati raccolti tramite il questionario consentono innanzitutto di estrapolare alcune tendenze sull'andamento del mercato della garanzia mutualistica nel corso del 2013.

Come evidenziato nella tavola 5, sia lo stock di garanzie prestate sia il numero di imprese associate sono aumentati rispetto all'anno precedente; in particolare, mentre i confidi 107 registrano la percentuale di crescita media più elevata sul fronte delle richieste di nuove adesioni da parte delle imprese (+3,53 per cento), i confidi 106 segnano un incremento nelle consistenze di garanzie erogate che è mediamente superiore all'8 per cento.

In entrambi i casi il valore mediano delle due variabili in oggetto ci segnala che la maggior parte dei confidi rispondenti è dimensionalmente più piccolo della media

Organizzazione e management dei confidi

ma, in termini di variazione percentuale annua, ha messo a segno un aumento più consistente, a testimonianza del perdurare del processo di consolidamento in atto all'interno dell'intero sistema dei confidi italiani.

Tavola 5: Evoluzione della dimensione dell'offerta

Confidi 107				
Stock garanzie 31.12.2013	9.725.785.200			
Stock nuove garanzie emesse nel corso del 2013	3.156.011.449			
N. imprese associate 31.12.2013	386.978			
	Media		Mediana	
	31.12.2013	Var. 2013-2012	31.12.2013	Var. 2013-2012
Stock garanzie	389.031.408	0,68%	165.200.000	15,38%
N. imprese associate	16.124	3,53%	9.743	5,52%
Confidi 106				
Stock garanzie 31.12.2013	1.294.059.225			
Stock nuove garanzie emesse nel corso del 2013	411.715.300			
N. imprese associate 31.12.2013	107.711			
	Media		Mediana	
	31.12.2013	Var. 2013-2012	31.12.2013	Var. 2013-2012
Stock garanzie	24.416.212	8,05%	16.439.000	11,07%
N. imprese associate	2.032	1,78%	1.659	12,63%

La tavola 6 arricchisce il quadro con una nota di realismo sull'effettiva operatività delle strutture di garanzia collettiva: in media solo la metà delle imprese associate utilizza il servizio di garanzia fidi, con percentuali minime e massime che oscillano rispettivamente tra il 5-20 per cento e l'85-100 per cento, senza alcuna evidente correlazione con la loro dimensione.

Tavola 6: Imprese associate con garanzia in essere al 31.12.2013

	Confidi 107		Confidi 106	
	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013
Media	49%	252.855.635	50%	24.999.200
Min	20%	176.281.570	5%	1.900.000
Max	85%	92.511.000	100%	52.985.236

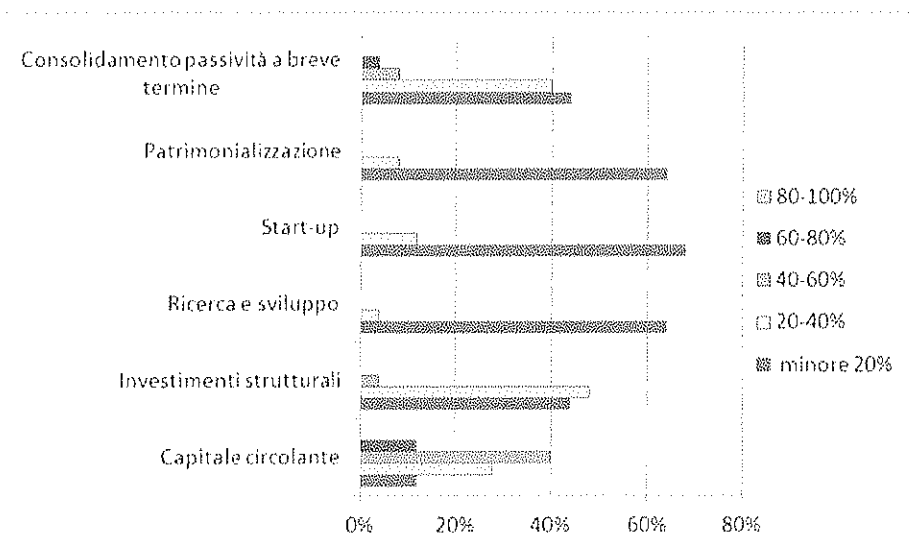
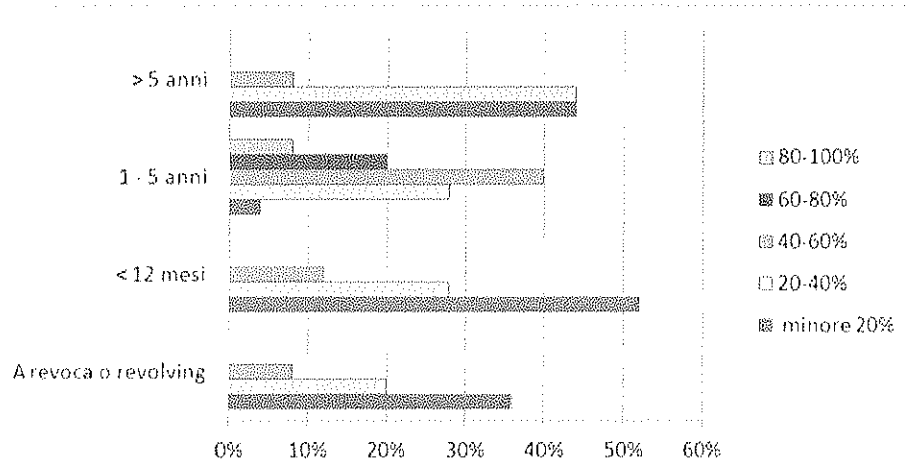
Capitolo II

Volendo approfondire il discorso sull'articolazione delle posizioni effettivamente garantite, l'analisi comparata delle tavole 7 e 8 ci porta a sottolineare i seguenti aspetti:

- con riferimento alla ripartizione delle garanzie in essere per scadenza, la durata più coperta sia dai confidi 107 sia da quelli 106 è compresa tra 1 e 5 anni. Ai confidi vigilati si richiedono percentualmente meno garanzie per i finanziamenti a breve termine e a revoca o revolving così come per quelli oltre i 5 anni, mentre le strutture minori presentano una maggior varietà di situazioni (da un lato, le scadenze oltre i 5 anni pesano tra il 60 e il 100% del totale delle garanzie erogate per circa un decimo dei rispondenti e, dall'altro, i finanziamenti a revoca o revolving rappresentano l'80-100% delle garanzie per il 4% del medesimo gruppo di riferimento);
- la classificazione delle garanzie per tipologia di finanziamento evidenzia una situazione per molti versi simile alla precedente: uniformità tra il mondo dei confidi 107 e quello dei 106 per quanto riguarda le operazioni di finanziamento prevalenti (capitale circolante e consolidamento delle passività a breve termine) e al contempo maggior varietà di situazioni per le altre tipologie (in specie investimenti strutturali, patrimonializzazione e start-up).

Organizzazione e management dei confidi

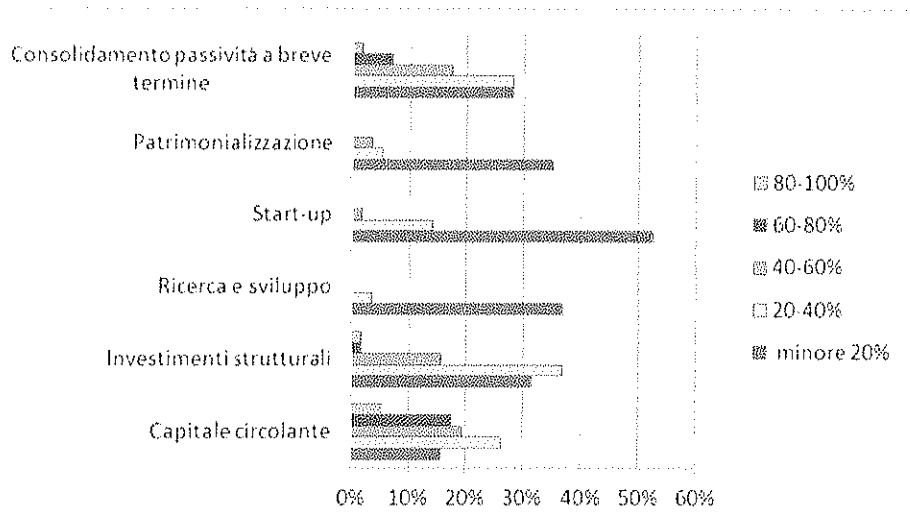
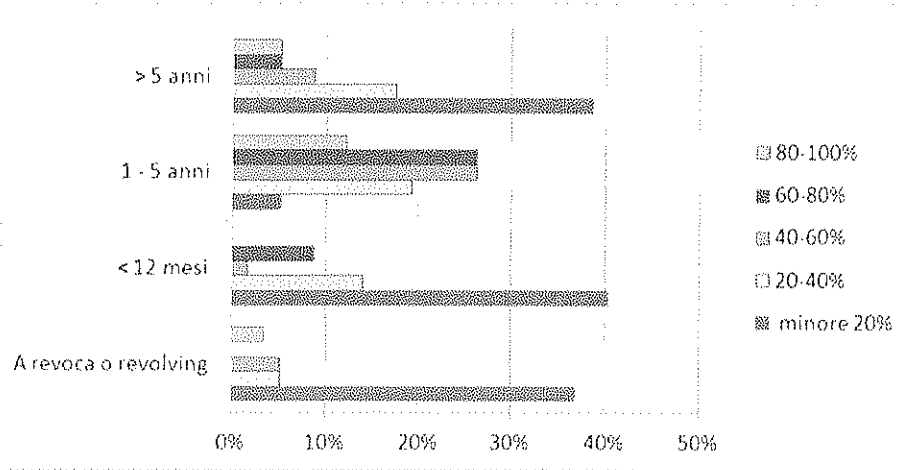
Tavola 7. Garanzie in essere dei confidi: 107 suddivise per scadenza e per operazioni di finanziamento



Nota: il complemento a 100 della somma delle percentuali per ogni singola variabile rappresentata è da imputare alla quota di mancate risposte da parte dei partecipanti al sondaggio.

Capitolo II

Tavola 8. Garanzie in essere dei crediti 100% suddivise per scadenza e per operazioni di finanziamento (anno 2013)



Nota: il complemento a 100 della somma delle percentuali per ogni singola variabile rappresentata è da imputare alla quota di mancate risposte da parte dei partecipanti al sondaggio.

Organizzazione e management dei confidi

2.3 Le caratteristiche delle garanzie erogate e i rapporti con le imprese associate

Abbiamo appurato, tramite la somministrazione del questionario, che le garanzie fornite dai confidi - indipendentemente dalla dimensione dell'ente erogante - vanno a supportare in prevalenza finanziamenti di durata compresa tra 1 e 5 anni richiesti a fronte di operazioni di consolidamento di passività a breve termine o per esigenze di copertura del capitale circolante.

Diventa interessante, a questo punto dell'analisi, approfondire il discorso sugli aspetti più prettamente operativi. A tal fine i dati sintetizzati nella tavola 9, oltre a confermare la maggiore disponibilità dei confidi 107 a garantire una quota più elevata di finanziamento (in media la percentuale massima di copertura è del 76 per cento, con un minimo del 50 per cento, a fronte del 68 per cento medio, e del 30 per cento minimo, dichiarato dai confidi 106 che hanno aderito al sondaggio), evidenziano per entrambe le categorie di soggetti osservati un valore mediano leggermente più elevato, il che ci consente di affermare che, sia nel caso delle strutture vigilate sia nel caso di quelle non vigilate, più della metà dei confidi è disponibile a garantire una percentuale di finanziamento maggiore del valore medio, e tali strutture sono quelle più grandi in termini di garanzia media erogata.

Più piccoli della media sono invece, in entrambi i gruppi, non solo i confidi che dichiarano le percentuali di copertura minime ma anche, e in tal caso inaspettatamente, coloro che offrono la garanzia totale della posizione finanziata.

Può essere interessante aggiungere, infine, che poco più del 10 per cento del totale dei confidi rispondenti ha dichiarato che la percentuale massima di garanzia erogabile varia in funzione della durata del finanziamento garantito.

Tavola 9: Percentuale massima di finanziamento garantito

	Confidi 107		Confidi 106	
	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013
Media	76%	389.031.408	68%	24.922.839
Mediana	80%	414.350.019	70%	26.783.436
Min	50%	115.100.000	30%	2.638.390
Max	100%	234.569.927	100%	6.210.774

Capitolo II

Ma quanto costa alle imprese associarsi a un confidi per poter sfruttare i vantaggi della garanzia mutualistica? La tavola 10 ci consente di rispondere a tale quesito in maniera sufficientemente articolata. I confidi vigilati, a fronte della loro maggiore complessità organizzativa a cui corrisponde – come vedremo più avanti – un livello di offerta di servizi più variegata, costano ovviamente di più rispetto alle strutture non vigilate. In entrambi i casi, comunque, circa il 70 per cento dei rispondenti ha dichiarato un costo di adesione compreso tra 101 e 1.000 euro (con una prevalenza di risposte concentrate nella fascia fino a 300 euro). Da notare, però, che mentre vi è una correlazione positiva tra entità del costo di adesione e dimensione media del confidi per le strutture 106, ciò non si verifica per i 107 (la causa anche e soprattutto della presenza, al loro interno, di Eurofidi che con i suoi 3,7 miliardi di euro di garanzie altera la significatività di qualsiasi statistica pesata su tale variabile dimensionale). Ugualmente singolare la situazione del 4 per cento di confidi 106 che richiede ai propri soci un esborso superiore ai 1000 euro, poiché si tratta mediamente di strutture tra le più piccole dell'intero campione di rispondenti.

Le somme incassate dai confidi a fronte dell'ingresso di nuovi soci vengono destinate in misura prevalente alla sottoscrizione di capitale (tra il 55 per cento e il 63 per cento del totale, a seconda che si considerino rispettivamente le risposte dei confidi 107 o quelle dei 106); la parte rimanente è ripartita tra contributo di gestione e contributo a fondi rischi. Solo alcuni confidi 106 utilizzano una quota residuale dell'ammontare incassato (3 per cento) a titolo di deposito cauzionale.

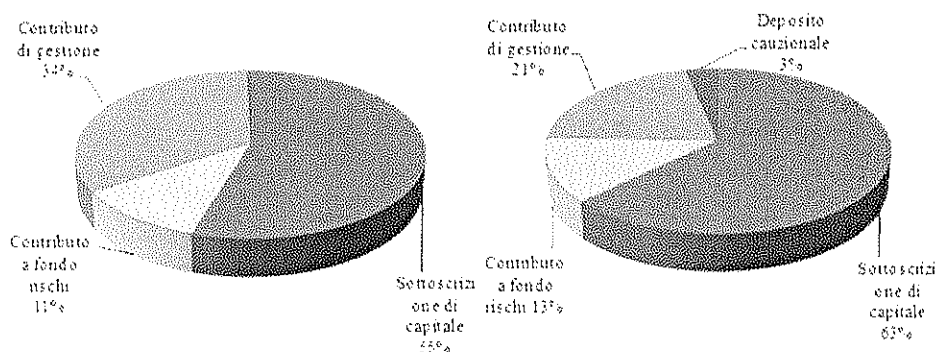
Organizzazione e management dei confidi

Tavola 10. Costo di adesione al confido: ammontare e destinazione della spesa

Ammontare	Confidi 107		Confidi 106	
	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013
fino a 50 euro	0%	0	7%	13.407.477
51-100 euro	13%	164.940.130	9%	15.619.094
101 - 300 euro	39%	541.041.809	44%	20.927.791
301 - 1.000 euro	30%	145.901.894	22%	48.595.460
> 1.000 euro	13%	236.506.310	4%	12.899.213
variabile	4%	934.573.829	13%	18.910.707

107

106



A completamento dell'indagine sul pricing, la tavola 11 evidenzia una differenza sostanziale a livello di prassi operativa tra le strutture vigilate e quelle non vigilate. Se da un lato, infatti, la stragrande maggioranza dei confidi 107 dichiara che la commissione di garanzia dipende non solo dalla durata e dalla forma tecnica del finanziamento garantito ma anche, nel 76 per cento dei casi, dal merito di credito dell'impresa assistita, dall'altro lato i confidi 106 confermano l'importanza dei primi due fattori (durata e forma tecnica) ma non del terzo visto che quasi l'80 per cento dei rispondenti minori dichiara di non tenere in conto, ovvero di non voler o saper valutare, la rischiosità creditizia delle imprese garantite. Si noti che tra i confidi vigilati che non parametrano il pricing della garanzia erogata al merito di credito

Capitolo II

dell'impresa beneficiaria spicca Eurofidi, e questa è la ragione della maggior dimensione media di tale sotto-compione rispetto ai 107 che hanno invece dichiarato di tener conto anche del livello di affidabilità dell'impresa garantita.

Per quanto riguarda la tempistica di applicazione delle commissioni, per contro, la prassi operativa risulta maggiormente uniforme, poiché sia i confidi 107 sia i 106 preferiscono applicarle esclusivamente al momento dell'approvazione delle garanzie. I confidi che richiedono il pagamento su base annua (in caso ovviamente di garanzie di durata pluriennale) sono la minoranza: 12 per cento dei casi tra i 107 e 22 per cento tra i 106, anche se è da notare che mediamente si tratta di confidi di dimensioni superiori alla media del proprio settore.

Tavola 11 Commissioni di garanzia: determinanti e tempistica di applicazione

Da quali fattori dipendono	Confidi 107		Confidi 106	
	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013
a) Durata del finanziamento:				
sì	88%	427.850.346	68%	25.310.421
no	12%	104.359.199	32%	21.883.997
b) Forma tecnica del finanziamento garantito:				
sì	88%	416.503.976	75%	24.822.675
no	12%	187.565.911	25%	13.011.468
c) Rischiosità creditizia dell'impresa garantita:				
sì	76%	287.312.746	21%	37.256.136
no	24%	711.140.505	79%	21.053.375
Quando devono essere pagate	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013
Esclusivamente al momento dell'approvazione delle garanzie	88%	360.260.773	78%	21.807.185
Su base annua, in caso di garanzia di durata pluriennale	12%	600.016.064	22%	36.512.299

A questo punto diventa interessante domandarsi quali siano i vantaggi offerti dalla garanzia mutualistica. Come possiamo desumere dalle risposte fornite dai confidi che hanno partecipato al sondaggio (tavola 12), per oltre il 70 per cento dei rispondenti il vantaggio più importante per le imprese è rappresentato dalla possibilità di accedere a finanziamenti bancari che diversamente sarebbero negati. L'abbattimento dei costi è considerato il secondo fattore in ordine di importanza da circa la metà dei confidi (più precisamente dal 57 per cento dei confidi 107 e

Organizzazione e management dei confidi

dal 49 per cento dei confidi 106). Sono valutati meno rilevanti (ma non per questo da trascurare) i potenziali vantaggi derivanti dalle opportunità offerte in termini di consulenza finanziaria organizzativa (35 per cento dei confidi 107) e la possibilità di usufruire di forme di finanziamento agevolate da fondi pubblici (43 per cento dei confidi 106).

Tavola 12: Principali vantaggi per le imprese associate

Vantaggi	Confidi 107					
	Fattore di massima importanza		Fattore di media importanza		Fattore di scarsa importanza	
	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013
a) Possibilità di accedere a finanziamenti bancari che diversamente sarebbero negati	72%	470.541.407	20%	200.840.002	8%	125.919.932
b) Abbattimento del costo di finanziamento	19%	514.662.893	57%	207.662.659	24%	210.909.814
c) Supporto nella scelta della migliore forma di finanziamento in relazione alle esigenze finanziarie dell'impresa	35%	168.747.027	52%	329.695.638	13%	196.275.907
d) Consulenza finanziaria organizzativa	30%	158.252.026	35%	358.507.352	35%	285.745.448
e) Possibilità di usufruire di forme di finanziamento agevolate da fondi pubblici	30%	494.348.541	43%	145.125.116	26%	173.549.796
Vantaggi	Confidi 106					
	Fattore di massima importanza		Fattore di media importanza		Fattore di scarsa importanza	
	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013
a) Possibilità di accedere a finanziamenti bancari che diversamente sarebbero negati	73%	22.596.101	20%	22.826.454	7%	16.107.428
b) Abbattimento del costo di finanziamento	31%	26.176.402	49%	23.626.190	20%	28.210.928
c) Supporto nella scelta della migliore forma di finanziamento in relazione alle esigenze finanziarie dell'impresa	46%	16.586.948	39%	32.742.829	15%	35.635.915
d) Consulenza finanziaria organizzativa	31%	20.530.682	44%	26.854.174	25%	35.586.727
e) Possibilità di usufruire di forme di finanziamento agevolate da fondi pubblici	30%	26.855.720	26%	25.193.810	43%	24.223.744

In effetti l'attività dei confidi, soprattutto di quelli di maggiori dimensioni, si sta evolvendo verso un'offerta sempre più variegata e moderna di servizi che vanno oltre la garanzia fidi. Più precisamente, come evidenziato nella tavola 14, ben il 64 per cento dei confidi 107 dichiara di offrire servizi ulteriori, contro il 44 per cento dei

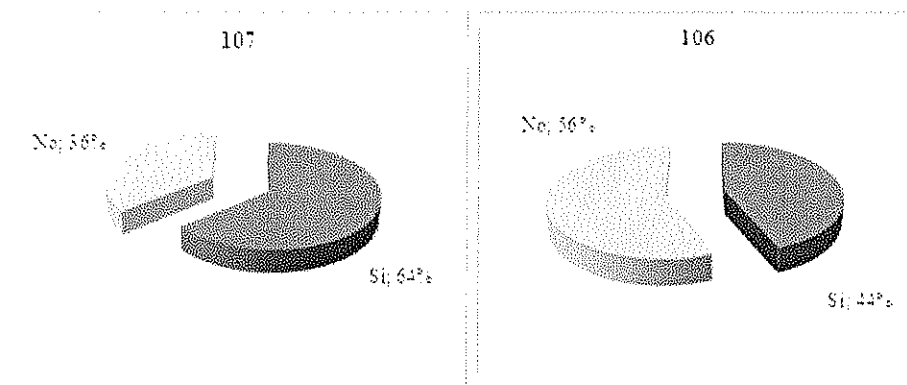
Capitolo II

confidi 106. In entrambi i casi tali servizi riguardano prevalentemente la consulenza per la scelta delle forme di finanziamento più opportune e l'assistenza per l'accesso ai finanziamenti pubblici. Meno utilizzati risultano essere i servizi di consulenza fiscale e quelli di segnalazione di fiere/eventi promozionali, compi in cui i confidi verosimilmente non possiedono competenze professionali specifiche.

È interessante notare come tali attività siano svolte prevalentemente a titolo gratuito dai confidi 106 (88 per cento dei casi) mentre la metà dei confidi 107 rispondenti (quelli però mediamente più piccoli all'interno della loro categoria) considerino i servizi ulteriori come una fonte integrativa di redditività. È, per contro, assolutamente omogeneo il grado di apertura all'esterno dei due gruppi di strutture: un po' meno del 40 per cento dei confidi, siano essi vigilati o non vigilati, offrono tali servizi anche alle PMI non associate.

Organizzazione e management dei confidi

Tavola 13: Gli altri servizi offerti dai confidi



I servizi ulteriori rispetto alla garanzia fidi	Confidi 107		Confidi 106	
	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media: 2013
1. Consulenza per la gestione della tesoreria e dei rapporti con le banche	8%	284.062.034	12%	21.610.235
2. Consulenza per la scelta delle forme di finanziamento più opportune	42%	276.323.576	33%	30.024.001
3. Consulenza per l'accesso a finanziamenti pubblici	37%	330.244.067	29%	25.940.933
4. Elaborazione di piani economico - finanziari	13%	375.373.039	14%	31.218.050
5. Consulenza fiscale	0%		4%	25.327.857
6. Servizio di segnalazione di fiere/eventi	0%		8%	21.170.836
	Confidi 107		Confidi 106	
	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013
Servizi a titolo gratuito				
Si	50%	409.991.686	88%	24.072.140
No	50%	183.549.938	12%	73.361.745
	Confidi 107		Confidi 106	
	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013
Servizi a PMI non associate				
Si	37,50%	32.574.160.479	37,50%	14.855.584
No	62,50%	27.938.833.620	62,50%	39.281.660

Per concludere questa prima parte di analisi, commentiamo brevemente i dati della tavola 14 dedicata alla mappatura dei principali canali attraverso i quali le imprese vengono a conoscenza dei confidi e sono spinte ad associarsi a loro. Anche in tale ambito non si notano profonde differenze tra il mondo dei confidi vigilati e quello dei confidi minori. Le uniche note degne di rilievo sono che mentre per i confidi 107 il canale di accesso prevalente è rappresentato dalle banche (84 per cento delle

Capitolo II

risposte raccolte), seguito da quello delle associazioni di categoria che è considerato di media importanza dal 50 per cento dei rispondenti, per i confidi 106 le classifica si inverte o meglio, a ben vedere, sia le associazioni di categoria sia le banche sono considerate canali di accesso importanti, seguite dal "passa parola" delle altre imprese già associate. La rete delle Camere di Commercio continua invece ad essere considerata di scarsa utilità per lo sviluppo del mercato della garanzia mutualistica.

Tavola 14. Canali di accesso ai confidi:

Tipologia di canale	Confidi 107							
	Prevalente		Di media importanza		Infrequente		Non rilevante	
	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013
a) Camere di Commercio	0%	0	4%	113.085.598	30%	184.103.331	65%	300.898.124
b) Associazioni di categoria	17%	492.860.269	50%	244.286.894	21%	155.006.173	13%	118.956.845
c) Banche	84%	435.265.806	12%	134.567.760	4%	181.500.000	0%	
d) Altre imprese già associate	9%	141.019.691	26%	121.060.861	43%	185.282.017	22%	610.811.210
e) Enti pubblici tramite propri interventi di agevolazione/incentivazione delle PMI	8%	152.541.474	21%	224.733.340	46%	596.269.993	25%	269.760.201
Tipologia di canale	Confidi 106							
	Prevalente		Di media importanza		Infrequente		Non rilevante	
	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013	%	Garanzia media 2013
a) Camere di Commercio	0%	0	4%	8.486.530	36%	23.877.386	58%	23.253.671
b) Associazioni di categoria	41%	19.737.167	28%	20.171.835	22%	47.909.847	9%	22.017.004
c) Banche	38%	31.218.792	44%	18.828.294	15%	26.838.269	4%	ng
d) Altre imprese già associate	20%	17.532.675	35%	27.989.574	35%	25.532.088	11%	26.833.106
e) Enti pubblici tramite propri interventi di agevolazione/incentivazione delle PMI	6%	55.481.319	13%	26.320.191	42%	24.100.736	40%	17.382.894

2.4 I rapporti con le banche convenzionate

Il sistema di garanzia mutualistico funge da *trait d'union* fra le banche e le piccole-medie imprese. È chiaro dunque che la funzionalità del rapporto fra i confidi e gli intermediari creditizi rivesta particolare interesse e sia cruciale per il raggiungimento degli obiettivi di tutte le parti in causa.

Partendo dall'estensione della rete di banche convenzionate, la tavola 15 permette di osservare una discreta diversità fra confidi vigilati e non. Mentre i primi intrattengono rapporti mediamente con 41 intermediari, nei secondi la numerosità scende a 10. In entrambi i casi la mediana inferiore rispetto alla media indica che quest'ultimo dato risulta spostato verso l'alto da un numero relativamente ridotto di confidi che hanno una rete molto estesa di banche convenzionate. Nei confidi 106 rispetto alle strutture vigilate anche la mediana, il minimo e il massimo numero di convenzioni risultano inferiori.

Si può dunque concludere che i confidi non vigilati – anche in relazione alla loro minore dimensione – tendono ad intrattenere rapporti con un numero inferiore di intermediari creditizi.

Passando alla tavola 16 è possibile osservare peraltro come circa la metà dei confidi – vigilati e non – dichiarati che, nei fatti, la maggior parte delle garanzie viene erogata in contropartita di un gruppo ristretto di partner bancari. Molte convenzioni, dunque, rimangono sulla carta o comunque riscontrano un grado piuttosto limitato di attività. I confidi tendono ad alimentare rapporti privilegiati con un novero selezionato di intermediari. Questo vale, a maggior ragione, per le strutture di garanzia più grandi. Si veda, a questo proposito, la colonna relativa allo stock medio di garanzia a fine 2013 calcolato per i sotto-insiemi di confidi che hanno selezionato ciascuna delle alternative proposte.

Tavola 15. Numero di banche convenzionate

	Confidi 107	Confidi 106
Media	41,2	10,18
Mediana	35	8,5
Minimo	9	1
Max	170	34

Capitolo II

Tavola 16. Intensità di rapporto con le banche convenzionate

	Confidi 107		Confidi 106	
	Numero	Stock medio garanzie 2013	Numero	Stock medio garanzie 2013
Si, nei fatti la maggior parte di garanzie vengono erogate con un gruppo ristretto di partner bancari	13	424.450.108	27	30.269.121
Si, con alcune banche lavoriamo di più, ma comunque tutte le convenzioni presentano un certo grado di attività	10	392.526.368	26	16.215.830
No, il grado di attività con le varie banche convenzionate è comparabile	0	N.A.	0	N.A.

Passando alle tipologie di garanzie erogate, la divaricazione fra i due mondi dei confidi 106 e 107 si fa ancora più evidente. La netta maggioranza delle strutture vigilate (19 su 25, ovvero il 76 per cento del campione) offre garanzie a prima richiesta e riserva un ruolo minimale alle garanzie di tipo sussidiario. Fra i confidi 106, invece, il 50 per cento del campione opera ancora in maniera prevalente attraverso garanzie di tipo sussidiario. Nel caso delle garanzie a prima richiesta, al momento dell'escussione – in maniera questa volta analoga per le strutture 106 e 107 – la modalità prevalentemente utilizzata è quella del versamento dell'intera quota garantita, dando poi mandato alla banca per le azioni di recupero del credito oppure procedendo in maniera autonoma. Risulta decisamente meno utilizzata la modalità basata sul versamento di un congruo anticipo, da integrare eventualmente al termine delle procedure di recupero. Stupisce che tale soluzione non risulti maggiormente diffusa, dal momento che è prevista dalla normativa e considerata *Basel compliant*.

Tavola 17. Garanzie a prima richiesta vs. garanzie sussidiarie

	Confidi 107		Confidi 106	
	Numero	Stock medio garanzie 2013	Numero	Stock medio garanzie 2013
Esclusivamente garanzie a prima richiesta	12	513.356.724	10	19.020.188
Sia garanzie a prima richiesta sia garanzie sussidiarie, con un ruolo ormai minimale di quest'ultime	7	159.192.495	16	30.607.800
Sia garanzie a prima richiesta sia garanzie sussidiarie, con un ruolo anche rilevante di quest'ultime	6	408.526.175	26	24.441.475

Organizzazione e management dei confidi

Tavola 18 Modalità di pagamento e recupero del credito nelle garanzie a prima richiesta

	Confidi 107		Confidi 106	
	Numero	%	Numero	%
Viene versato un congruo anticipo in relazione all'entità richiesta, al momento dell'insolvenza	8	33,33%	5	12,20%
Viene versata l'intera quota garantita	16	66,67%	36	87,80%
<i>Per le procedure di recupero è conferito un mandato alla banca</i>	12	75,00%	21	58,33%
<i>Il confidi si fa carico direttamente delle procedure di recupero</i>	3	18,75%	14	38,89%
<i>Per le procedure di recupero il confidi si appoggia ad un ente esterno diverso dalla banca</i>	1	6,25%	1	2,78%

La divaricazione fra confidi 106 e 107 è molto evidente anche quanto si passa ad osservare il binomio garanzie patrimoniali e garanzie su fondi monetari vincolati (v. tavola 19). La maggioranza delle strutture vigilate dichiara di erogare garanzie esclusivamente a valere sul patrimonio e di aver quindi abbandonato il tradizionale meccanismo del moltiplicatore su depositi indisponibili presso le banche convenzionate. Solo un confidi su quattro continua ad operare anche in maniera tradizionale, oltre ad offrire garanzie di tipo patrimoniale. Quando si passa ad osservare i confidi 106, la situazione appare invece ribaltata. La tipologia di garanzia nettamente prevalente è quindi quella a valere su fondi monetari vincolati, utilizzata in maniera esclusiva dal 70 per cento del campione.

La tavola 20 consente di osservare il peso delle garanzie di natura patrimoniale sia sullo stock sia sul flusso di operazioni approvate nel 2013. È evidente come lo spostamento verso questo tipo di operatività sia ormai molto accentuato per i confidi 107. Le garanzie di tipo patrimoniale rappresentano il 67 dello stock e quasi l'80 per cento del nuovo erogato. In questo caso la mediana (90 per cento) è superiore rispetto alla media, segno che il baricentro è spostato verso il basso da pochi confidi che sono rimasti fedeli all'operatività di tipo tradizionale. Si noti infatti il valore minimo particolarmente ridotto e lontano dalla media del campione. Per quanto riguarda i confidi 106 il fenomeno è meno intenso, ma comunque significativo. Mediamente le garanzie di tipo patrimoniale rappresentano oltre il 50 per cento sia dello stock sia del flusso di nuove posizioni.

Capitolo II

Tavola 19: Garanzie patrimoniali vs. garanzie a valore su fondi monetari vincolati

	Confidi 107		Confidi 106	
	Numero	Stock medio garanzie 2013	Numero	Stock medio garanzie 2013
Sono di tipo personale a valore sul patrimonio	19	381.463.125	5	16.463.393
Sono basate sul deposito di fondi vincolati presso le banche convenzionate e sul meccanismo del moltiplicatore	0	nd	38	22.089.472
Sono utilizzate entrambe le forme di cui sopra	6	412.997.639	11	39.124.231

Tavola 20: Peso delle garanzie di tipo patrimoniale nei confidi 107

	Confidi 107		Confidi 106	
	Peso sullo stock di garanzie 2013	Peso sul flusso di garanzie 2013	Peso sullo stock di garanzie 2013	Peso sul flusso di garanzie 2013
Media	66,74%	77,53%	54,69%	55,09%
Mediana	90,00%	98,33%	45,00%	40,00%
Min	7,00%	1,00%	4,00%	5,00%
Max	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

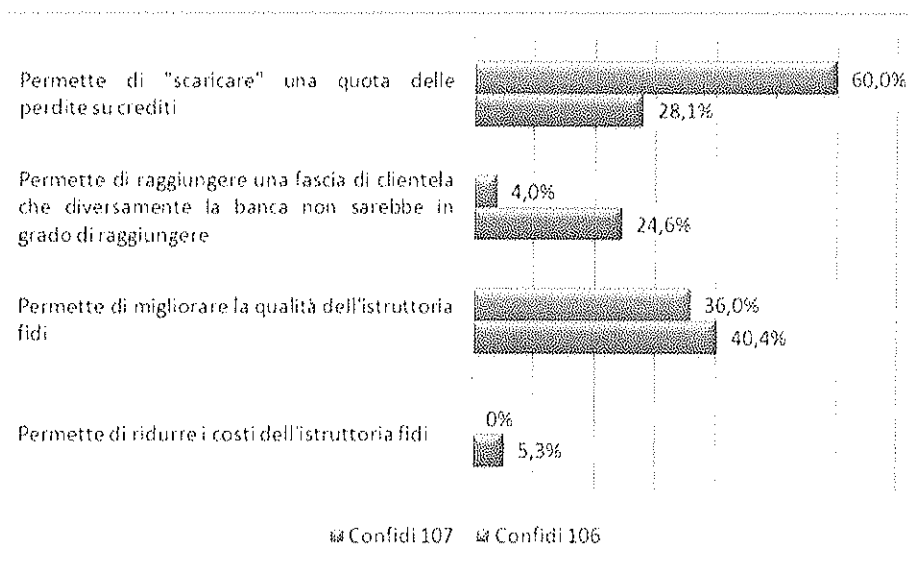
Spostandoci dalle questioni tecniche ad aspetti di natura relazionale, una serie di domande consentono di indagare l'equilibrio di forza e l'efficacia dei rapporti fra confidi e banche. Nel complesso emerge un quadro in chiaroscuro. Sicuramente per alcuni aspetti si percepisce un certo disagio del sistema di garanzia mutualistica ed una sua posizione di tendenziale sudditanza nei confronti degli intermediari creditizi. Partendo dalla domanda "Secondo voi, quale tipo di valore crea il confidi per le banche convenzionate?", la maggior parte delle strutture 107 ritiene di essere soprattutto un mezzo per scaricare una quota delle perdite su crediti (v. tavola 21). Solo una minoranza indica come valore prevalente la capacità di migliorare l'istruttoria fidi bancaria, specialmente nei confronti delle microimprese che tendono ad essere poco trasparenti. Per quanto riguarda i confidi 106, invece, il quadro delle risposte è più variegato. La capacità di offrire un contributo informativo è indicata dalla maggioranza del campione come principale fonte di valore. Le altre risposte sono equamente suddivise fra le due alternative dello scarico di rischio e della possibilità di raggiungere una fascia di clientela che

Organizzazione e management dei confidi

diversamente non sarebbe accessibile per la banca. Nessuno fra i confidi 107 e una piccola minoranza fra i 106 ritiene di offrire un contributo alla banca sotto il profilo della riduzione dei costi di istruttoria dei fidi.

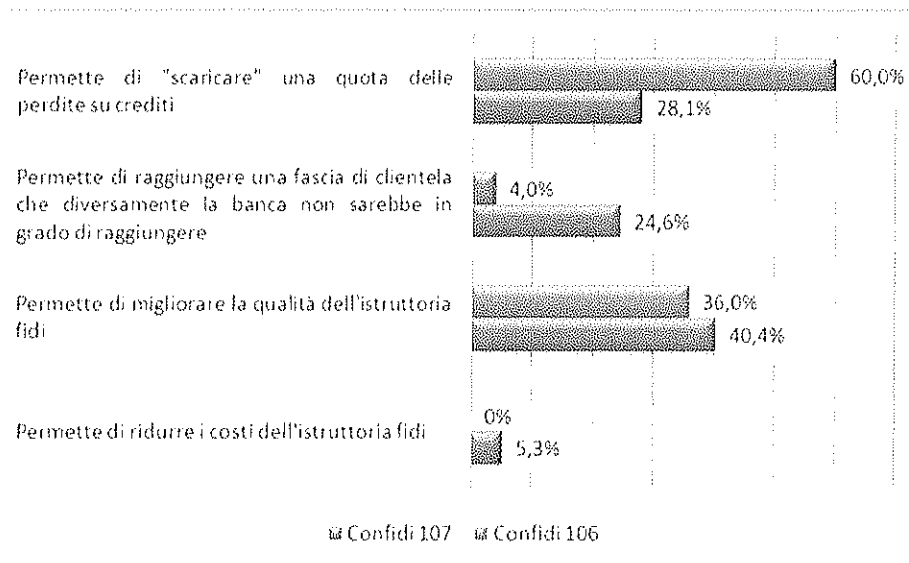
In maniera coerente, alla successiva domanda provocatoria "I confidi fanno da bidone della spazzatura per le banche", molti confidi – soprattutto fra quelli vigilati – si dichiarano d'accordo o quantomeno indicano come questa circostanza si verifichi talvolta, specialmente nei momenti di maggior crisi del sistema finanziario (v. tavola 22).

Tavola 21: Valore creato dai confidi per le banche



Capitolo II

Tavola 22. I confidi vengono utilizzati dalle banche come bidoni della spazzatura?

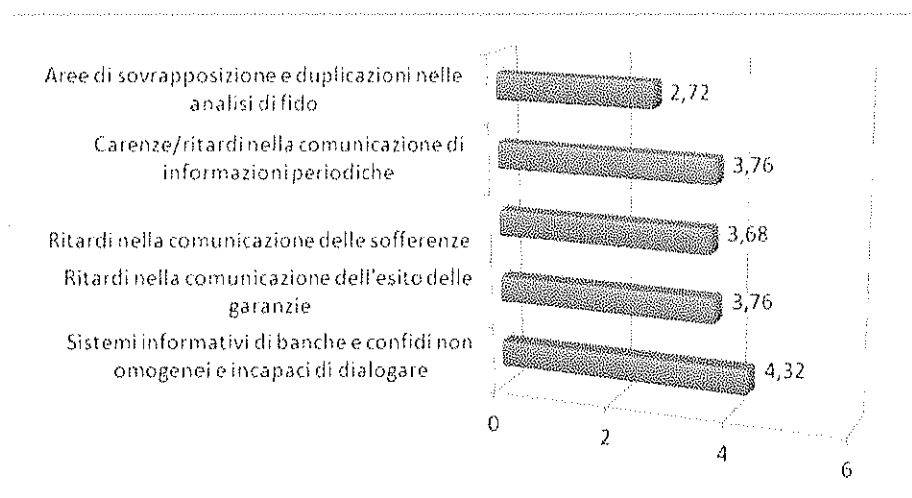


Per quanto riguarda invece i principali aspetti problematici del rapporto fra banche e confidi (v. tavola 23), il primo posto in classifica viene riservato alla difficoltà di coordinamento dei sistemi informativi che spesso non sono sufficientemente omogenei e non sono in grado di dialogare. Notevole peso viene anche attribuito ai ritardi nella comunicazione dell'esito delle garanzie e alle carenze nella comunicazione delle informazioni periodiche previste dalle convenzioni.

Nonostante le varie criticità evidenziate, quando ai confidi si chiede di indicare una valutazione sintetica in merito all'equilibrio di forza nei confronti delle banche, la maggioranza – sia dei 106 sia dei 107 – risponde di sentirsi in posizione paritaria (v. tavola 24). Le due alternative che indicherebbero invece una situazione di squilibrio a favore o a sfavore dei confidi sono indicate invece da un minor numero di soggetti e, curiosamente, in maniera equi-distribuita.

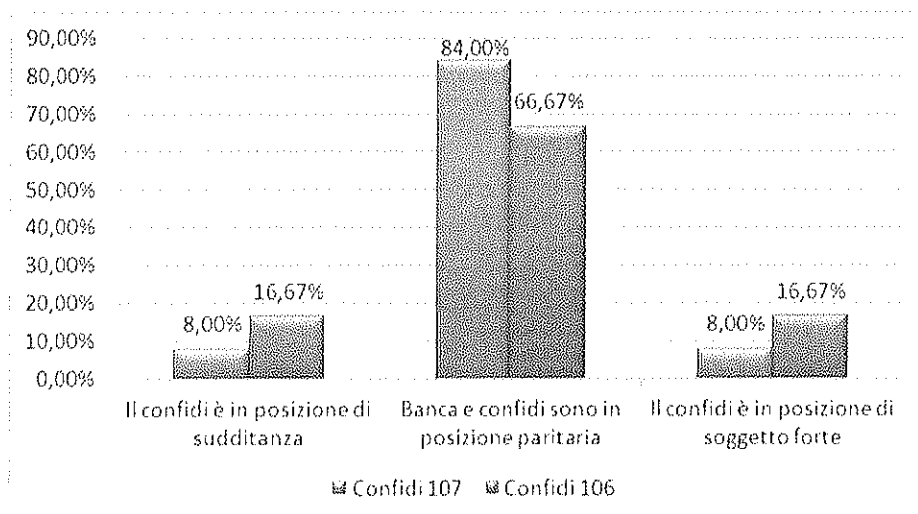
Organizzazione e management dei confidi

Tavola 23. Criticità nel rapporto banca-confidi



Nota. Risposta articolata in una scala da 0 a 5, dove 0 = minima importanza e 5 = massima importanza.

Tavola 24. Rapporto di forza tra banca e confidi



Infine, ai confidi 107 sono state proposte alcune domande aggiuntive volte ad indagare le conseguenze della trasformazione in intermediari finanziari vigilati, specialmente sul fronte dei rapporti con le banche convenzionate. Per quanto riguarda

Capitolo II

L'auspicata riduzione degli spread praticati sui finanziamenti alle imprese associate, in virtù di un maggior valore attribuito alla garanzia confidi, la maggior parte delle strutture 107 rileva un qualche effetto, ma in misura inferiore rispetto alle attese. Sul fronte invece della riduzione dei tempi necessari per la delibera dei fidi, i confidi quasi unanimemente affermano di non aver rilevato alcuna modifica in conseguenza della loro trasformazione in intermediari vigilati (v. tavola 25).

Vari fattori possono spiegare gli effetti nel complesso deludenti legati al cambiamento di status normativo, quantomeno per quanto attiene i rapporti con il sistema creditizio. In particolare, una delle possibili cause è legata alle difficoltà incontrate dalle banche nel tradurre la garanzia dei confidi vigilati in un risparmio patrimoniale. A questo proposito, la maggior parte degli intervistati ritiene che solo alcuni istituti di credito siano stati in grado di valorizzare adeguatamente il nuovo status regolamentare dei confidi 107 e che la ragione prevalente di tale mancata valorizzazione sia legata alla segnalazione in blocco del portafoglio *retail*, con la conseguente incapacità dei sistemi informativi di distinguere adeguatamente le posizioni assistite da una garanzia confidi *Basilea-compliant*. La maggioranza dei confidi (circa il 78 per cento del campione) ritiene che solo un numero ristretto di banche sarà in grado di risolvere il problema nel breve periodo ovvero nei prossimi 2-3 anni.

Infine, abbiamo chiesto ai confidi vigilati di quantificare l'aggravio per gli oneri di vigilanza legato alla trasformazione in intermediario ex. art. 107. Il quadro che emerge dalla tavola 26 è interessante. Si può notare innanzitutto come la maggior parte dei confidi indichi un aggravio superiore al 20 per cento delle spese amministrative. In particolare, sono gli intermediari più piccoli, in termini di stock di garanzie erogate, a lamentare un peso dei costi di vigilanza maggiore. I confidi più grandi tendono ad indicare un aggravio compreso fra il 10 e il 20 per cento delle spese amministrative. Nonostante il criterio di proporzionalità che dovrebbe informare l'attività di vigilanza, è evidente che la *compliance* normativa presenta una notevole componente di costi fissi che è chiaramente più pesante per gli intermediari con minor volume d'affari.

Organizzazione e management dei confidi

Tavola 25. Effetto della trasformazione in intermediario vigilato

	Riduzione degli spread		Riduzione dei tempi di istruttoria	
	Numero	%	Numero	%
Sì, da subito	1	4,00%	2	8,00%
Sì, ma è un processo graduale che sta richiedendo parecchio tempo	2	8,00%	1	4,00%
Sì, ma non nella misura attesa e auspicata	13	52,00%	4	16,00%
No	9	36,00%	18	72,00%

Tavola 26. Aggravio di costi conseguente alla trasformazione in intermediario vigilato

	Numero	%	Stock medio garanzie 2013
Meno del 5% delle spese amministrative	1	4,00%	139.633.606
Fra il 5% e il 10% delle spese amministrative	3	12,00%	429.920.204
Fra il 10% e il 20% delle spese amministrative	6	24,00%	746.234.240
Più del 20% delle spese amministrative	15	60,00%	254.599.036

2.5 La gestione del rischio creditizio

Questo paragrafo affronta un'ultima questione gestionale, prima di passare ad esaminare il fenomeno delle aggregazioni: il *risk management*. Possiamo quindi tranquillamente rispolverare l'espressione anglosassone *last, but not least*. La sezione del questionario che ci accingiamo a commentare riguarda infatti la gestione dell'esposizione creditizia, partendo dalla fase di istruttoria fidi, per arrivare al monitoraggio periodico delle esposizioni e all'utilizzo di forme di mitigazione del rischio. Si tratta ovviamente di un'area gestionale particolarmente critica per qualunque intermediario creditizio e i confidi non fanno eccezione.

2.5.1 L'organizzazione dell'istruttoria fidi

Partendo dall'organizzazione dell'istruttoria fidi, la tavola 27 evidenzia nuovamente la crescente divaricazione fra i due mondi dei confidi: 106 e 107. Nelle strutture vigilate la pratica di affidamento è normalmente gestita da un'apposita struttura organizzativa interna centralizzata (74 per cento dei casi). Solo in rari casi l'istruttoria è seguita dalla struttura commerciale oppure da singoli funzionari preposti, ma non organizzati in una specifica funzione. Nei confidi 106, invece, si osserva una mag-

Capitolo II

giore varietà di soluzioni organizzative, senza che emerga un modello prevalente. Un numero non trascurabile di confidi centralizza la gestione della pratica di affidamento su una apposita struttura interna (circa il 28 per cento del campione). Quasi egualmente diffuse sono però le soluzioni organizzative più semplici, incentrate su singoli funzionari preposti o su una segreteria.

Per quanto riguarda la modalità di gestione delle pratiche di fido (v. tavola 27, secondo riquadro), il trattamento dei dati di tipo manuale è ormai residuale nei confidi 107, mentre caratterizza un quinto circa delle strutture non vigilate. Si tratta soprattutto di confidi di piccola dimensione, con uno stock medio di garanzie inferiore ai 13 milioni di euro. Nei confidi 107 la gestione avviene prevalentemente attraverso piattaforme informatiche che incorporano modelli di diagnosi economico-finanziaria. Questa soluzione caratterizza soprattutto i confidi di maggior dimensione. Nei confidi 106 invece la modalità di gestione più diffusa prevede l'utilizzo di supporti informatici di vario tipo, non integrati però in una vera e propria piattaforma. Si noti anche come alle soluzioni gestionali più complesse si associno volumi di garanzia più elevati. In altre parole, come logico, al crescere dell'attività i confidi 106 si spostano progressivamente verso modalità di trattamento dei dati più strutturate e informatizzate.

Per quanto riguarda la decisione finale in merito all'erogazione della garanzia (v. tavola 28), nella maggior parte dei confidi – sia 106 sia 107 – gli organi di delibera sono caratterizzati da elevata indipendenza e non comprendono né esponenti bancari, né rappresentanti degli enti pubblici.

Sotto il profilo temporale, nei confidi 107 l'istruttoria del fido tende ad essere svolta in parallelo con quella bancaria, piuttosto che essere precedente. La situazione è invece ribaltata nei confidi 106. Buona parte delle strutture non vigilate conduce le proprie analisi prima di sottoporre la pratica alla banca. Anche la modalità dell'istruttoria contemporanea presenta peraltro una discreta diffusione, mentre è residuale – in entrambi i campioni – il caso di istruttoria successiva. Infine, sia i confidi vigilati sia quelli non vigilati si dichiarano soddisfatti del grado di condivisione delle informazioni con le banche nel corso dei processi di analisi e del-bere dagli affidamenti.

Organizzazione e management dei confidi

Tavola 27. La gestione della pratica di fido

	Confidi 107			Confidi 106		
	Numero	%	Stock medio garanzie	Numero	%	Stock medio garanzie
Chi si occupa della pratica di fido?						
Apposita struttura organizzativa interna centralizzata	17	73,91%	404.158.892	14	26,66%	31.715.712
Impiegati specificamente individuati, ma non organizzati in una struttura centralizzata	4	17,39%	180.128.760	16	34,04%	30.233.801
Struttura commerciale	2	8,70%	857.099.638	2	4,26%	34.775.196
Direttore	0	0,00%	NA	5	10,64%	9.454.571
Segreteria	0	0,00%	NA	11	23,40%	6.463.338
Come viene gestita la pratica di fido?						
In maniera manuale	1	4,00%	65.000.000	10	16,67%	13.520.368
Tramite supporti informatici	10	40,00%	157.017.432	29	48,33%	24.101.211
Tramite una piattaforma informatica solo per quanto riguarda la raccolta e la trasmissione delle domande	2	8,00%	558.036.915	8	13,33%	26.007.651
Tramite una piattaforma informatica che incorpora anche modelli di diagnosi economico-finanziaria	12	48,00%	581.211.421	9	15,00%	40.027.537

Tavola 28. Le caratteristiche del processo di delibera

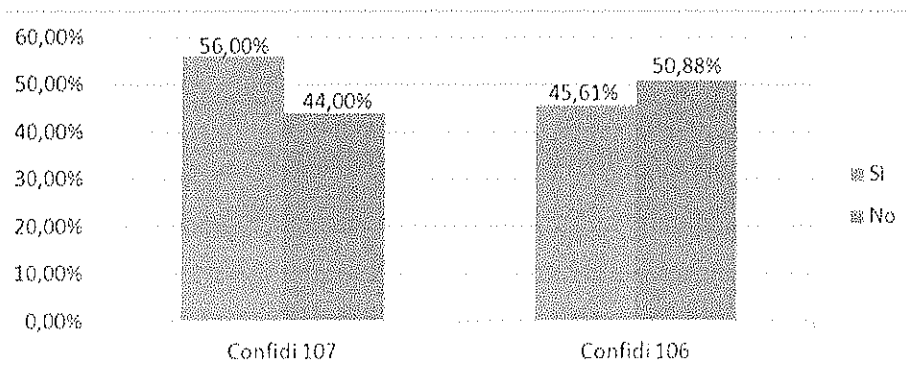
	Confidi 107		Confidi 106	
	Numero	%	Numero	%
Nel processo e negli organi di delibera dei confidi sono coinvolti esponenti bancari?				
Sì	2	8,00%	4	7,02%
No	22	88,00%	51	89,47%
Nd	1	4,00%	2	3,51%
Nel processo e negli organi di delibera dei confidi sono coinvolti enti pubblici?				
Sì	5	20,00%	6	10,53%
No	20	80,00%	51	89,47%
Nd	0	0,00%	1	1,67%
Tempistica dell'istruttoria confidi rispetto a quella bancaria				
Precedente	9	36,00%	30	54,55%
Successiva	1	4,00%	2	3,64%
Concomitante	15	60,00%	23	41,82%
Grado di condivisione delle informazioni con la banca finanziatrice durante l'istruttoria				
Limitato	0	0,00%	0	0,00%
Sostanziale	19	86,36%	24	63,16%
Completo	3	13,64%	14	36,84%

Capitolo II

2.5.2 La diffusione e le caratteristiche dei sistemi di rating interno

Per quanto riguarda l'esito dell'istruttoria, circa la metà dei confidi non si limita a formalizzare una decisione di accettazione o rifiuto dell'affidamento, ma assegna anche una valutazione di rating interno all'associato (v. tavola 29). La diffusione del fenomeno è leggermente superiore nei confidi 107, ma la distanza fra i due campioni è in questo caso molto meno evidente di quanto rilevato per altri aspetti organizzativi. Nella maggior parte dei confidi, il rating è assegnato sulla base di informazioni sia quantitative sia qualitative, con un peso non trascurabile di queste ultime (v. tavola 30). Si tratta indubbiamente di una scelta coerente con la natura e la *mission* delle strutture di garanzia mutualistica che dovrebbero mantenere e valorizzare la vicinanza al tessuto imprenditoriale e la conseguente capacità di elaborare informazioni di tipo *soft* sui propri aderenti. La scelta radicale di basare l'assegnazione del rating esclusivamente su informazioni qualitative non è adottata da nessun confidi. Un ristretto novero di strutture 107 ha invece incentrato il proprio sistema di valutazione del merito creditizio esclusivamente su un modello a base statistica e quantitativa. Si tratta in particolare di 3 confidi caratterizzati da uno stock di garanzia superiore rispetto alla media. Questa scelta ha il pregio di contenere i costi dell'istruttoria fidi, ma indubbiamente spersonalizza il processo di valutazione, rischiando di renderlo una fotocopia di quello operato dagli istituti di credito.

Tavola 29 La diffusione dei sistemi di rating interno



Organizzazione e management dei confidi

Tavola 30: Le caratteristiche dei sistemi di rating interno nei confidi

	Confidi 107		Confidi 106	
	%	Stock medio garanzie 2013	%	Stock medio garanzie 2013
Esclusivamente informazioni quantitative all'interno di un modello a base statistica	21,43%	1.323.095.199	0,00%	NA
Prevalentemente informazioni quantitative, con limitate correzioni basate su informazioni qualitative	21,43%	204.769.327	23,08%	48.412.449
Sia su informazioni quantitative sia su informazioni qualitative, con un peso non trascurabile di quest'ultime	57,14%	350.637.502	76,92%	24.594.174
Prevalentemente informazioni qualitative	0,00%	NA	0,00%	NA

La frequenza di aggiornamento del rating è molto variabile da confidi a confidi (v. tavola 31). Sia nelle strutture vigilate sia in quelle non vigilate il caso più frequente è quello che prevede un'attribuzione esclusivamente in fase di approvazione della garanzia e una revisione eventuale solo in occasione di nuove richieste di fido. Il rating è, in questo caso, un mero strumento di sintesi dell'esito analitico dell'istruttoria, al quale eventualmente agganciare il *pricing* dell'operazione. Viene invece persa la funzionalità ulteriore di strumento per il monitoraggio successivo dell'operazione. Nel caso in cui invece il rating sia oggetto di verifica periodica, la frequenza prevalente è quella su base annua. Curiosamente, in una domanda successiva del questionario – per la quale non si riporta il grafico – la netta maggioranza dei confidi, vigilati e non, dichiara di effettuare un monitoraggio periodico delle posizioni in essere. Precisamente, si tratta dell'84 per cento delle strutture 107 e del 78 per cento dei 106. Evidentemente, tale monitoraggio non sfocia però, nella maggior parte dei casi, in una revisione del rating assegnato in fase di approvazione dell'affidamento.

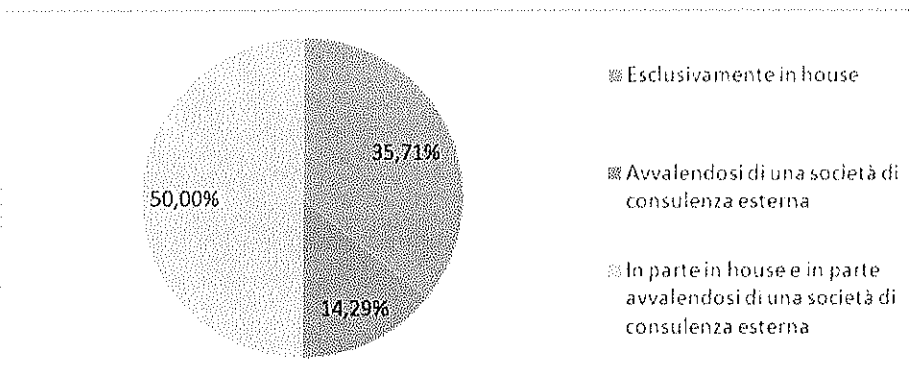
Infine, la tavola 32 consente di osservare come sia stato sviluppato il sistema di rating. La maggior parte dei confidi ha approntato il proprio sistema di valutazione creditizia *in house*, eventualmente facendosi supportare da una società di consulenza. Solo in pochi casi lo sviluppo è stato appaltato in toto ad un soggetto esterno specializzato.

Capitolo II

Tavola 31. La frequenza di aggiornamento del rating

	Confidi 107		Confidi 106	
	Numero	%	Numero	%
Trimestrale	1	7,14%	0	0,00%
Semestrale	1	7,14%	1	3,70%
Annuale	4	28,57%	5	18,52%
Su base irregolare	1	7,14%	4	14,81%
Il rating viene attribuito solo in fase di approvazione delle garanzie	7	50,00%	17	62,96%

Tavola 32. La modalità di sviluppo del sistema di rating interno nei confidi 107



2.5.3 Il peso delle posizioni deteriorate e l'utilizzo di mezzi di mitigazione del rischio creditizio

Alcune domande del questionario erano mirate a colmare le lacune informative in materia di posizioni deteriorate che spesso affliggono i bilanci d'esercizio, specialmente nel caso dei confidi non vigilati. La tavola 33, in particolare, riporta alcuni indicatori statistici relativi allo stock e al flusso di sofferenze nell'anno 2013. Il tasso di sofferenza, analizzato nel quadrante in alto della tavola, è calcolato rapportando lo stock di posizioni deteriorate al totale delle garanzie in essere. La quota di nuove sofferenze, oggetto del riquadro in basso, è invece calcolata rapportando il flusso al totale delle sofferenze in essere a fine 2013. Tale quota rappresenta quindi la parte dello stock di sofferenze emersa nel corso dell'ultimo esercizio. Osservando la tavola, si può notare come – in linea generale – i confidi 106 appaiano meno oberati di posizioni problematiche in rapporto allo stock di garanzie in essere. Il valor medio del tasso di sofferenza è infatti pari a 10,50 per cento, contro il 12,40

Organizzazione e management dei confidi

per cento rilevato per le strutture vigilate. Un differenziale ancora maggiore emerge confrontando le mediane dei due campioni. Si noti anche come tale valori siano calcolati su un numero di osservazioni abbastanza nutrito nel caso dei confidi 106 che, notoriamente, sono piuttosto pochi nel fornire informazioni su questo aspetto della propria operatività. Sotto il profilo statistico peraltro la differenza fra le medie dei due campioni – pari a 1,90 punti percentuali – non risulta significativa. La statistica *t*, che misura tale significatività, è infatti molto bassa⁹. Non è possibile dunque affermare che i due campioni appartengano ad universi caratterizzati da media diversa e la ragione di tale mancata significatività è da ricercare nell'elevata dispersione delle due distribuzioni, misurata dalla deviazione standard.

Passando ad osservare il secondo riquadro della tavola, si può notare come una quota molto significativa dello stock di sofferenza sia emersa nel corso dell'*annus horribilis* 2013. In particolare, la percentuale supera il 40 per cento nel caso dei confidi 107, mentre si attesta al 30 per cento per i confidi 106. Anche il confronto fra le mediane fornisce la stessa evidenza. Si noti però come, in questo caso, la numerosità delle osservazioni sia decisamente più ridotta, rendendo l'evidenza meno solida. Nuovamente peraltro la statistica *t* relativa alla significatività della differenza fra le due medie è molto contenuta. Non si può affermare dunque che confidi 106 e 107 differiscano sotto questo profilo.

Note

⁹ Per un livello di significatività al 95% la statistica *t* dovrebbe superare il livello di 1,65.

Capitolo II

Tavola 33. Il peso delle patologie creditizie nel 2013

	Confidi 107	Confidi 106
Tasso sofferenza 2013		
Media	12,40%	10,50%
Mediana	9,88%	6,94%
Max	32,31%	36,01%
Min	1,92%	0,13%
Dev.Stand.	7,66%	9,36%
Nd	1	11
N. osservazioni	24	46
Diff. Medie	1,90%	
T-stat	0,26	
Quota nuove sofferenze 2013		
Media	40,17%	30,39%
Mediana	39,46%	30,32%
Max	80,35%	83,45%
Min	10,21%	2,21%
Dev.Stand.	18,31%	18,38%
Nd	6	19
N. osservazioni	19	38
Diff. Medie	9,78%	
T-stat	0,81	

A fronte di un carico di sofferenze pesante e in netto aumento, una delle reazioni dei confidi è stata quella di ricorrere più intensamente rispetto al passato a strumenti di mitigazione del rischio creditizio. Abbiamo cercato di approfondire la questione rivolgendo una serie di domande specifiche ai confidi 107 che risultano maggiormente interessati dal fenomeno. La tavola 34 mostra come la quasi totalità delle strutture vigilate sia ricorso nel corso del 2013 a forme di controgaranzia. In particolare, la maggior parte ha utilizzato sia il Fondo Centrale di Garanzia della PMI sia altre tipologie di controgaranti, specialmente attivi a livello regionale. Un ristretto gruppo di confidi di maggior dimensione ha invece concentrato la propria operatività con il fondo del Mediocredito Centrale.

Tavola 34. Il ricorso alla controgaranzia da parte dei confidi 107

	Numero	%	Stock medio garanzie 2013
Sì, del Fondo MCC	5	20,00%	827.598.809,40
Sì, del Fondo MCC e di altre tipologie di controgaranti	19	76,00%	289.225.271,16
No	1	4,00%	92.511.000,00

Organizzazione e management dei confidi

L'intensità quantitativa del ricorso alla controgaranzia nel corso del 2013 (v. tavola 35) è stata decisamente elevata. Mediamente il 50 per cento circa del flusso di nuove garanzie nell'anno è stato coperto almeno in parte da forme di condivisione del rischio creditizio. La mediana è molto vicina alla media, segno che la distribuzione è simmetrica. Una percentuale così elevata segnala una forte situazione di disagio del sistema di garanzia mutualistico. In sostanza, a fronte di un quadro macroeconomico in continuo deterioramento e di un peso già notevole delle patologie creditizie, i confidi hanno limitato fortemente la propria assunzione di rischio, vincolando in gran parte la nuova operatività alla disponibilità di adeguate possibilità di riduzione del rischio creditizio.

Per quanto riguarda l'effettivo abbattimento di rischio, si può notare come mediamente il 34 per cento circa delle sofferenze risulti coperta da controgaranzie. La mediana peraltro è inferiore e quindi per la maggior parte dei confidi il rapporto di copertura risulta inferiore rispetto alla media. A fronte dei criteri decisamente selettivi adottati dai controgaranti, solo una parte – consistente, ma non maggioritaria – delle posizioni problematiche risulta assistita da forme di condivisione del rischio. In molti casi, quindi, il ricorso alla controgaranzia si risolve in un aggravio di costo o in una limitatura al ribasso dei margini di profitto per il confidi sulle garanzie erogate ai prenditori di migliore qualità.

Per quanto riguarda poi l'efficienza del sistema di controgaranzia (v. sempre tavola 35), l'evidenza mostrata dal questionario non è incoraggiante. Per quanto riguarda il fondo gestito dal Mediocredito Centrale, il tempo mediamente necessario per ottenere il rimborso in caso di escussione supera i 9 mesi. Le altre tipologie di controgaranti sembrano più efficienti o quanto meno più rapidi nell'assolvere ai propri impegni, anche se il tempo mediamente necessario è comunque vicino ai 5 mesi. A fronte quindi di un aggravio di costi e di indubbi oneri procedurali, i confidi ottengono una condivisione di rischio che arriva comunque svariati mesi dopo l'evento dell'escussione. Nel caso di garanzie a prima richiesta si configura quindi un notevole rischio di liquidità a carico dei garanti di primo grado.

Capitolo II

Tavola 35. Intensità di utilizzo ed efficienza della controgaranzia

	% del flusso di garanzie 2013 coperto da controgaranzia	% dello stock di sofferenze coperto da controgaranzia	Tempo necessario per ottenere il pagamento dal Fondo MCC	Tempo necessario per ottenere il pagamento da altri controgaranti
Media	50,47%	33,79%	9,38	4,72
Mediana	50,00%	25,00%	9,00	3,00
Max	98,00%	90,00%	18,00	12,00
Min	0,00%	0,00%	2,00	1,00

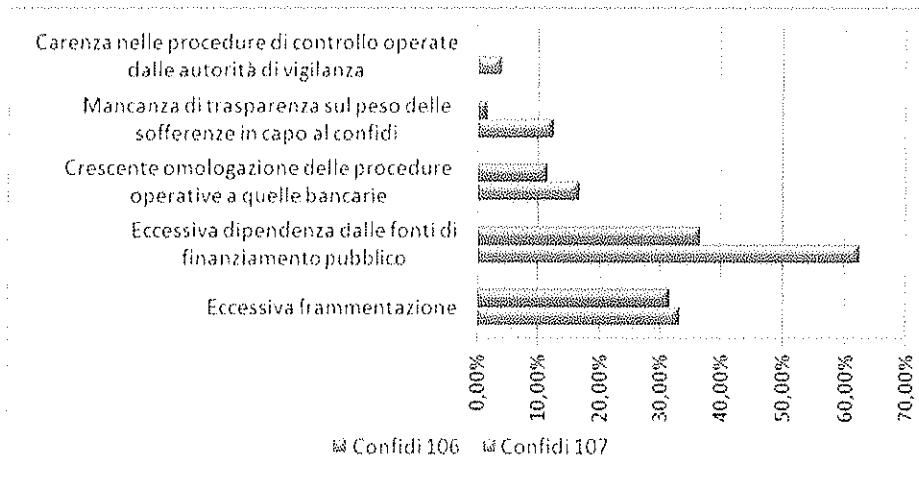
Infine, al termine del questionario, abbiamo chiesto ai confidi di fare un'auto-diagnosi in merito alle principali debolezze del sistema confidi (v. tavola 36). Ciascun intervistato poteva scegliere più di una alternativa fra quelle proposte. Osservando i risultati, in estremo sintesi, potremmo commentare: nulla di nuovo sotto il sole! Abbastanza concordemente, le strutture di garanzia, vigilate e non, hanno identificato come principali problematiche: l'eccessiva dipendenza dalle fonti di finanziamento pubblica e l'eccessiva frammentazione del settore. In particolare, oltre il 60 per cento dei confidi 107 lamenta la difficoltà del sistema ad autosostenersi senza contributi pubblici. Entrambe le problematiche sono davvero di vecchia data e sembrano essere il "tormentone" di ogni analisi che riguardi i confidi. Sul fronte dell'eccessiva frammentazione, il flusso di fusioni messo in atto negli scorsi anni ha attenuato, ma non eliminato il problema. Per quanto riguarda la dipendenza dai finanziamenti pubblici, la situazione di prolungata crisi del sistema finanziario attraversata dal nostro paese negli ultimi anni ha aggravato la problematica, incentivando l'utilizzo dei confidi come veicolo di politica economica e come strumento per allentare il rischio di *credit crunch* nei confronti delle piccole medie imprese.

Passando agli ulteriori fattori proposti nel testo della domanda, il rischio di un'eventuale crescente omologazione delle procedure operative rispetto a quelle bancarie, che finisca per limitare la capacità di fornire un contributo informativo aggiuntivo, è indicato solo da una minoranza di confidi. Lo stesso dicasi per la mancanza di trasparenza sul peso delle sofferenze e la conseguente incapacità delle banche di valutare l'affidabilità della garanzia ricevuta. Curiosamente la scelta di questa risposta è particolarmente poco frequente nell'ambito dei confidi 106 che pur presentano

Organizzazione e management dei confidi

indubbiamente una chiarezza e completezza di informazioni molto limitata in merito alla proprio esposizione creditizia.

Tavola 36: Le principali debolezze del sistema confidi



2.6 I processi di aggregazione nel mondo dei confidi: storia e futuro

Come anticipato nell'introduzione, l'ultimo paragrafo di questo capitolo è dedicato a un'analisi dei processi di aggregazione e consolidamento nel mondo dei confidi, sia in una prospettiva storica sia in chiave prospettica. Proprio per questo, a differenza del resto del capitolo, questo paragrafo utilizza un mix più variegato di dati e non si limita alle risultanze del questionario.

Nel decennio 2003-2013 numerosi confidi hanno realizzato fusioni e acquisizioni al fine di affrontare uno scenario economico sempre più competitivo e per rispondere alle richieste di Basilea. Alcune operazioni sono inoltre previste per gli anni a venire. Le fusioni realizzate⁷ sono state studiate a partire dalla documentazione presente nel database di Infocamere e sintetizzata nel cosiddetto fascicolo storico, mentre per quelle previste ci siamo avvalsi delle informazioni rilevate attraverso questionario. In entrambi i casi, gli enti analizzati sono quelli realmente operativi (codice

Note

⁷ Oltre alle fusioni (con creazione di un nuovo confidi) ci sono state diverse acquisizioni (per incorporazione). L'espressione utilizzata è quindi riduttiva, ma rappresentativa dell'operazione straordinaria in questa sede analizzata.

Capitolo II

1) di primo grado. Le analisi saranno riferite a due sotto-campioni: quello composto dai confidi che hanno realizzato almeno una operazione di aggregazione nel periodo (d'ora in avanti indicati, per brevità, come "fusi") e quelli che invece hanno perseguito una crescita autonoma (indicati come "non fusi").

La tavola 37 permette lo studio della pervasività del fenomeno. La percentuale più consistente dei "fusi" si riferisce ai confidi vigilati (107), pari al 72% contro il 18% dei garanti minori. Oltre al riparto sul campione, se ne è calcolata la significatività sulle garanzie erogate⁵: a fondersi è stato il 33% degli offerenti copertura 106 e il 63% dei 107.

Tavola 37: I confidi protagonisti di operazioni di aggregazione

	107			106		
	N.	% sul campione	% sulle garanzie	N.	% sul campione	% sulle garanzie
Si	39	72,22%	62,96%	58	18,18%	32,87%
No	15	27,78%	37,04%	261	81,82%	67,13%
Totale	54	100,00%	100,00%	319	100,00%	100,00%

Volendo studiare approfonditamente il fenomeno, si analizzano le caratteristiche dell'operazione e dei soggetti coinvolti. La tavola 38 ripartisce le fusioni per anno di realizzazione. Come si può notare tra il 2003 e il 2014 il totale delle aggregazioni realizzate è pari a 64 per i confidi vigilati e 72 per le associazioni minori. La maggior parte dei 106 (18%) ha realizzato operazioni straordinarie nel 2007, mentre il 17% dei 107 si è fuso nel 2006. È sensato ritenere che siano state le novità regolamentari e gli incentivi di natura pubblica a stimolare il fenomeno, in quanto molte operazioni si sono concluse negli anni precedenti l'obbligo di iscrizione all'elenco 107.

Note

⁵ L'anno di riferimento è il 2012 per i confidi 106, il 2013 per i 107. Il diverso contesto periodale è giustificato dall'aggiornamento dei dati, cioè dalla diversa disponibilità dell'ultimo documento contabile.

Organizzazione e management dei confidi

Tavola 38: L'anno di fusione

Anno fusioni	107		106	
	N.	% sul campione	N.	% sul campione
2003	5	7,81%	5	6,94%
2004	3	4,69%	7	9,72%
2005	5	7,81%	8	11,11%
2006	11	17,19%	8	11,11%
2007	9	14,06%	13	18,06%
2008	5	7,81%	5	6,94%
2009	7	10,94%	2	2,78%
2010	8	12,50%	3	4,17%
2011	6	9,38%	6	8,33%
2012	2	3,13%	8	11,11%
2013	2	3,13%	5	6,94%
2014 (giugno)	1	1,56%	0	0,00%
Nd	0	0,00%	2	2,78%
Totale	64	100,00%	72	100,00%

I dati di tavola 39 (focalizzata, come molte tabelle successive, sui soli consorzi aggregati, quindi sui valori in prima riga di tavola 37) mostrano inoltre che alcuni confidi hanno realizzato fusioni multiple, in due o più esercizi, non necessariamente consecutivi. Il fenomeno è vero soprattutto per i vigilati (51%), mentre la maggior parte dei 106 si è fusa una volta soltanto (79%). Sui 107 13 unità su 39 si sono fuse due volte, ma qualcuno (35%) si è aggregato in tre, quattro o addirittura cinque esercizi differenti.

Tavola 39: Le fusioni multiple

Fusioni	107		106	
	N.	% sul campione	N.	% sul campione
Confidi fusi in più esercizi	20	51,28%	12	20,69%
di cui:				
2 volte	13	65,00%	10	83,33%
3 volte	5	25,00%	2	16,67%
più di 3 volte	2	10,00%	0	0,00%
Confidi fusi una volta soltanto	19	48,72%	46	79,31%
Totale	39	100,00%	58	100,00%

Capitolo II

Le operazioni hanno spesso coinvolto un confidi solo (62% e 78% dei campioni), anche negli anni 2006-2007. Non mancano però i casi eccezionali. A titolo di esempio, il garante 106 fusosi con "più di tre confidi" è Fidimpresa Abruzzo, che ne ha incorporati 10. Tra i 107 si evidenzia invece Artigiancredito Toscano, che è giunto a raggrupparne addirittura 18 (tavola 40). Esclusi i singoli casi particolari, la maggior parte delle fusioni ha avuto però carattere limitato.

Tavola 40: Il numero di confidi coinvolti nelle fusioni

N. confidi coinvolti nella fusione	107		106	
	N.	% sul campione	N.	% sul campione
Uno	40	62,50%	56	77,78%
Due	12	18,75%	10	13,89%
Tre	7	10,94%	5	6,94%
Maggiore di tre	5	7,81%	1	1,39%
Totale	64	100,00%	72	100,00%

Si prosegue con lo studio della multiregionalità dell'operazione. La tavola 41 evidenzia la territorialità dell'offerente garanzia: il 95% dei 106 (rappresentativo del 96% delle garanzie) e l'80% dei 107 (59% delle coperture) si è aggregato con associazioni della medesima regione. Il legame con il territorio rimane dunque indiscusso, anche di fronte a operazioni mirate ad ampliare efficienza e operatività.

Tavola 41: I confidi multi regionali

I confidi aggregati appartengono alla stessa regione?	107			106		
	N.	% sul campione	% sulle garanzie	N.	% sul campione	% sulle garanzie
Sì	31	79,49%	59,34%	55	94,83%	96,07%
No	8	20,51%	40,66%	1	1,72%	2,13%
Nd	0	0,00%	0,00%	2	3,45%	1,80%
Tot.	39	100,00%	100,00%	58	100,00%	100,00%

Le tavole 42, 43 e 44 soddisfano invece alcune curiosità sulle caratteristiche dei confidi aggregati. La maggior parte dei 106 proviene dal sud e dalle isole, in cui la quota più consistente (12%) è pugliese, mentre quella erogante maggiori garanzie è di origine campana. La situazione è diversa per i garanti 107. Quelli che realizzano più operazioni provengono dal nord Italia, in particolare dalla Lombardia (18% del campione) e dalla Toscana (30% delle garanzie).

Organizzazione e management dei confidi

Tavola 42: L'area geografica dei confidi aggregati

Area Geografica	107			106		
	N.	% sul campione	% sulle garanzie	N.	% sul campione	% sulle garanzie
Nord	26	66,67%	54,81%	23	39,66%	40,40%
di cui:						
Nord-Ovest	13	33,33%	26,73%	10	17,24%	19,26%
Nord-Est	13	33,33%	28,08%	13	22,41%	21,13%
Centro	8	20,51%	37,83%	7	12,07%	13,21%
Sud e Isole	5	12,82%	7,37%	28	48,28%	46,39%
Totale	39	100,00%	100,00%	58	100,00%	100,00%

Il fenomeno può trovare spiegazione nella naturale collocazione delle associazioni di garanzia. Il 58% dei confidi vigilati è collocato al nord (30% al nord ovest, 28% al nord est); ne deriva che una buona fetta di chi ha realizzato operazioni straordinarie proviene dalle regioni settentrionali (84% del campione totale, comprendente enti aggregati e non). Il fenomeno si replica per i garanti minori, collocati essenzialmente (49%) nel sud e nelle isole. Il 18% dei consorzi 106 che hanno realizzato fusioni risulta infatti collocato nel mezzogiorno italiano (si veda tavola 43).

Tavola 43: Ripartizione per area geografica sul totale di sistema

Confidi	107		
	Nord	Centro	Sud e Isole
Aggregati	83,87%	88,89%	38,46%
Non aggregati	16,13%	11,11%	64,54%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%
Confidi	106		
	Nord	Centro	Sud e Isole
Aggregati	22,55%	11,29%	18,06%
Non aggregati	77,45%	88,71%	81,94%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%

I piccoli e i vigilati si avvicinano invece quando si analizza il settore operativo (tavola 44). Sia i 106 sia i 107 sono in prevalenza multisettoriali (53% e 59% dei due campioni), anche in conseguenza delle aggregazioni realizzate². Subito dopo vengono i consorzi artigianali (17 e 11 unità), del commercio, turismo e servizi (9% e 8%) e infine quelli del settore industriale, dell'agricoltura e della pesca (5% e 3%).

Note

² Il fenomeno è vero anche in termini generali, in quanto il 60% dei 107 e il 43% dei 106 è dedicato al settore multiplo

Capitolo II

Tavola 44. Il settore di appartenenza dei confidi aggregati

Settore	107			106		
	N.	% sul campione	% sulle garanzie	N.	% sul campione	% sulle garanzie
Agricoltura e pesca	1	2,56%	2,23%	3	5,17%	3,58%
Artigianato	11	28,21%	38,99%	17	29,31%	18,85%
Commercio, turismo e servizi	3	7,69%	3,22%	5	8,62%	9,52%
Industria	1	2,56%	1,61%	2	3,45%	2,77%
Multisetto	23	58,97%	53,94%	31	53,45%	65,28%
Totale	39	100,00%	100,00%	58	100,00%	100,00%

Volendo ripetere l'analisi approfondita, i valori dei confidi aggregati sono stati rapportati al totale di sistema, costituito da enti "fusi" e non (percentuali di tavola 45). In questo caso il ragionamento cambia. I confidi 107 che hanno realizzato fusioni operano prevalentemente per l'artigianato (85%) e per tutti i settori congiuntamente considerati (72%)¹⁰. Le associazioni 106 che evidenziano operazioni straordinarie sono invece fortemente operative nell'industria (33%), nel multisetto (23%), nell'agricoltura e nella pesca (17%).

Tavola 45. Ripartizione per settore sul totale di sistema

Confidi	107				
	Agricoltura e pesca	Artigianato	Commercio Turismo Servizi	Industria	Multisetto
Aggregati	100,00%	84,62%	60,00%	50,00%	71,88%
Non aggregati	0,00%	15,38%	40,00%	50,00%	28,13%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Confidi	106				
	Agricoltura e pesca	Artigianato	Commercio Turismo Servizi	Industria	Multisetto
Aggregati	16,67%	14,91%	11,11%	33,33%	22,79%
Non aggregati	83,33%	85,09%	88,89%	66,67%	77,21%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Sorge a questo punto una curiosità: i confidi fusi mostrano maggiori capacità di crescita degli enti non aggregati? Ho provato a rispondere confrontandone attivo, numero di associati, garanzie, controgaranzie e sofferenze. Sarebbe logico attendersi un aumento delle variabili, vista la crescita delle dimensioni del consorzio. Ho

Note

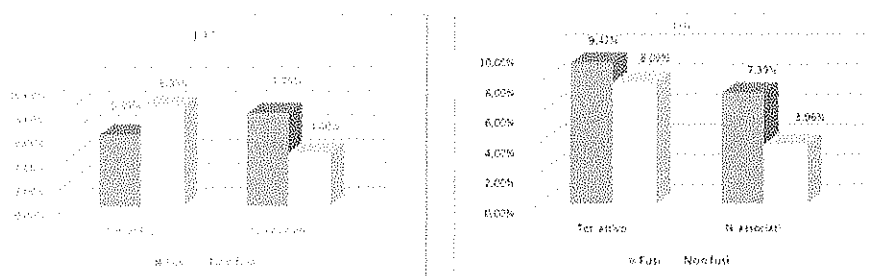
¹⁰ Si trascurano l'agricoltura e la pesca, che annoverano un consorzio soltanto, cui consegue un dato potenzialmente fuorviante.

Organizzazione e management dei confidi

quindi calcolato per entrambe le categorie il tasso di variazione 2011 – 2012. Il fenomeno è vero su attivo e soci (si veda tavola 46)¹, ma non sulle grandezze inerenti l'operatività dell'ente (tavola 47). Gli aggregati si sono contragarantiti meno, hanno ridotto le garanzie erogate e sopportato sofferenze più consistenti. La loro realtà pare quindi peggiore di quella dei confidi a crescita autonoma.

Cerchiamo di studiare il fenomeno. Lo scostamento sulle garanzie è del 7,60% sui 107, dell'8,90% sui 106. Sulle sofferenze è pari al 13% per i vigilati e al 57% per i non controllati. L'andamento di queste ultime è in realtà comprensibile. Lo sviluppo di una realtà più grande, la somma di associazioni diverse ha certamente portato a un incremento delle perdite sopportate. Il fenomeno può essere inoltre giustificato da un minor ricorso alla controgaranzia, che per i non fusi giunge a toccare +24%, mentre per gli aggregati si ferma a +8%. Il valore che più stupisce è però il decremento delle coperture offerte. L'osservazione è forse accettabile per le fusioni recenti: perché l'attività riporta a pieno regime occorrono tempi di assestamento medio-lunghi. La maggior parte delle aggregazioni è però avvenuta nel 2006 – 2007. Sette/otto anni non sono sufficienti? Stupiti, abbiamo quindi approfondito lo studio, replicando i calcoli in funzione delle aree geografiche di appartenenza. Siccome i risultati sono reiterati è parso spontaneo derivarne la conclusione: i soggetti fusi paiono essere quelli con le maggiori difficoltà operative e non quelli più competitivi e aggressivi.

Tavola 46 –La variazione 2011-2012 di attivo e numero associati

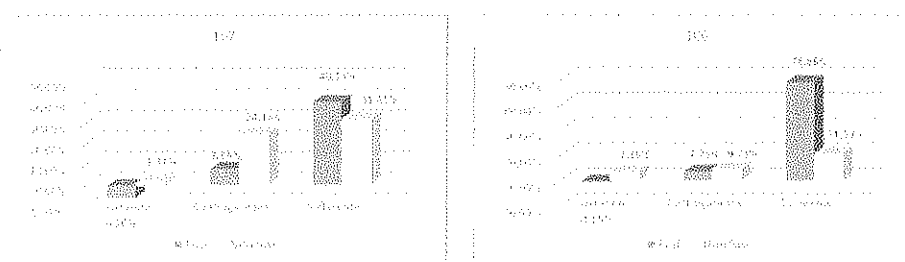


Note

¹ Con una sola eccezione sui 107, per i quali le attività dei fusi aumentarono del 6% anziché dell'8%. Lo scostamento sul numero di associati è invece coerente con le aspettative: +3,43% per i 106 e +3,34% per i 107

Capitolo II

Tavola 47 – La variazione 2011-2012 di garanzie, controgaranzie e sofferenze



Il paragrafo si conclude con uno sguardo al futuro, reso possibile grazie all'analisi dei questionari. Le percentuali degli enti che prevedono fusioni e aggregazioni (tavola 48) sono minoritarie – sebbene non irrisorie – sia per i 107 sia per i 106 (28% e 23% dei campioni), anche in relazione al monte garanzie erogate (12% e 34%)¹². Anche in termini operativi i soggetti che dichiarano di volersi unire non sono i più forti (il che sembra dare ragione all'osservazione precedente). Il tasso di variazione 2011-2012 delle garanzie è irrisorio¹³ (l'operazione potrebbe dunque essere finalizzata ad aumentarlo), mentre le sofferenze sono arrivate a una crescita consistente (+51% per i soggetti vigilati).

Tavola 48: Le aggregazioni previste

	107			106		
	N.	% sul campione	% sulle garanzie	N.	% sul campione	% sulle garanzie
Si	7	28,00%	12,42%	13	22,81%	33,75%
No	18	72,00%	87,58%	43	75,44%	63,68%
Nd	0	0,00%	0,00%	1	1,75%	0,15%
Totale	25	100,00%	100,00%	57	100,00%	2,41%

Per quanto concerne l'area geografica (tavola 49) i confidi con progetti di fusione presentano realtà diametralmente opposte: i 106 sono prevalentemente collocati al sud (Puglia, 23% del campione e 53% delle garanzie), mentre i 107 si trovano al nord (Lombardia, 29% del campione e 26% delle coperture). La situazione prospettica replica dunque l'andamento storico.

Note

¹² In questo caso, essendo disponibile il dato di questionario, anche le garanzie dei 106 sono riferite all'esercizio 2013.

¹³ Adduttiva negativo per i 107, pari a -8%.

Organizzazione e management dei confidi

Tavola 49 L'area geografica dei confidi che si fonderanno

Area Geografica	107			106		
	N.	% sul campione	% sulle garanzie	N.	% sul campione	% sulle garanzie
Nord	4	57,14%	70,41%	3	23,08%	23,67%
di cui:						
Nord-Ovest	3	42,86%	60,28%	2	15,38%	13,04%
Nord-Est	1	14,29%	10,13%	1	7,69%	10,62%
Centro	1	14,29%	5,02%	4	30,77%	19,08%
Sud e Isole	2	28,57%	24,57%	6	46,15%	57,26%
Totale	7	100,00%	100,00%	13	100,00%	100,00%

La realtà dei due gruppi si avvicina, di nuovo, quando si guarda al settore operativo (tavola 50). Per entrambi prevale quello multiplo (sul campione e sulle garanzie), sebbene per i non vigilati il medesimo sia affiancato dall'artigianato (38% dei rispondenti). Quest'ultimo è però costituito dagli eroganti meno coperture: 21% contro 58% dei multisettoriali.

Tavola 50: Il settore dei confidi con progetti di fusione

Settore	107			106		
	N.	% sul campione	% sulle garanzie	N.	% sul campione	% sulle garanzie
Agricoltura e pesca	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Artigianato	0	0,00%	0,00%	5	38,46%	21,06%
Commercio, turismo e servizi	1	14,29%	7,60%	3	23,08%	20,02%
Industria	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
Multisetore	6	85,71%	92,40%	5	38,46%	58,91%
Totale	7	100,00%	100,00%	13	100,00%	100,00%

Si è infine chiesto ai confidi "con chi" sia prevista l'aggregazione. Le risposte fornite sono purtroppo confuse, poco attendibili. La quantità di dati "non disponibili" prevale sia per i 106 sia per i 107 (57% e 86%), ragion per cui si è deciso di non riportare la tabella riassuntiva.

Si conclude quindi mostrando i risultati di tavola 51, inerente l'obiettivo perseguito attraverso le aggregazioni in programma. Siccome erano ammesse risposte multiple, i totali eccedono le unità intenzionate alla fusione. I confidi 106 propendono per l'incremento delle dimensioni (36%), mentre i consorzi vigilati si distribuiscono più equamente sul novero delle risposte disponibili. L'obiettivo principale è comunque

Capitolo II

il perseguimento di economie di scala (50%), sebbene non ci sia indifferenza per la conquista di nuovi settori e l'aumento dimensionale dichiarato dai garanti minori (25%).

Tavola 51 - Quali obiettivi si perseguono con la fusione?

Risposte	107	%	106	%
Raggiungimento della dimensione minima per operare come intermediario finanziario vigilato (ex. Art 107 TUB)	0	0,00%	3	13,64%
Espansione in segmenti di mercato precedentemente non coperti	2	25,00%	4	18,18%
Raggiungimento di una dimensione minima necessaria per competere efficacemente con altri confidi	2	25,00%	8	36,36%
Razionalizzazione dell'attività e perseguimento di economie di scala	4	50,00%	7	31,82%
Totale	8	100,00%	22	100,00%