

L'ATTIVITÀ

DEI

CONFIDI

A SOSTEGNO DEL CREDITO ALLE PMI

normative • scenari • strumenti

2010



RES
consulting group

© 2010 RES consulting group
Via Brigate Partigiane, 2 - 56025 Pontedera (PI)
tel 0587 59829 fax 0587 211063
info@resgroup.it
www.resgroup.it

Consulenza e coordinamento: Raffaello Giuliani, Flavia Rey
Grafica e impaginazione: Davide Barsocchi
Stampa: Bandecchi e Vivaldi, Pontedera (PI)

L'ATTIVITÀ DEI CONFIDI

**A SOSTEGNO
DEL CREDITO ALLE PMI**

**normative • scenari • strumenti
2010**



RES
consulting group

*Le imprese sono come corde di chitarra:
autonome, indipendenti ma consonanti.*

*Ognuna può dare timbri, suoni,
note completamente diversi,
ma è solo suonando insieme che
lo strumento si esprime
... e nasce l'armonia.*

Presentazione

Con questo volume intendiamo far condividere e migliorare la reciproca conoscenza, da un lato, dell'attività, delle problematiche e delle opportunità del settore dei Confidi; dall'altro, del ruolo degli attori che si muovono in questo ambiente, ponendoli tutti a libero confronto, per il conseguimento del maggior risultato.

Abbiamo cercato, in queste pagine, di rappresentare il mondo dei Confidi di oggi e di illustrare quello probabile di domani, entrambi sempre più formati e costituiti da fiducia e relazioni.

È dalla relazione fra i quattro soggetti costituenti il mercato (banche, imprese, Confidi e istituzioni) che si è sviluppata un'attività proficua, sufficientemente capitalizzata, assistita.

L'obiettivo ulteriore è contribuire a stimolare e a sviluppare una relazione ancor più efficace, sia per iniziativa della banca (più sicura, lungimirante e consapevole dell'impiego da effettuare), sia per iniziativa dell'impresa (più disponibile a un rapporto trasparente, positivo).

Esigenze, queste, particolarmente importanti in un momento difficile come ora, sia per gli effetti della crisi globale, sia per l'applicazione della normativa di Basilea 2.

Entrambi i fattori costringono le imprese a rivedere perfino tutte le modalità di comunicazione e i criteri di trasparenza.

In questo scenario i Confidi vanno assumendo una funzione sempre più importante, tra l'altro sono i soggetti incaricati di gestire i fondi pubblici a favore del credito.

Questo riconoscimento conferma che la loro attività si concretizza non solo sul fronte tradizionale della garanzia e della facilitazione all'accesso al credito, ma anche in un'azione di supporto all'impresa nella gestione delle relazioni con il sistema bancario e nell'altra azione, non meno importante, di formazione dell'impresa al corretto accesso al credito.

Infatti, sia le normative e i relativi controlli, che le dimensioni richieste ai moderni Confidi indicano che questa è la strada da percorrere e valorizzare.

Tutto si gioca sulla quadruplica relazione: banca – impresa– Confidi – istituzioni: un liquido amniotico fondamentale per lo sviluppo del credito, della crescita dell'intero mercato.

È questo il primo punto focale della nostra attenzione. E poi l'interno dei Confidi stessi: la loro struttura, i modi operativi, i modelli organizzativi, la distribuzione, l'approccio...

C'è spazio e lavoro per tutti con l'intento di fare e diffondere ... cultura!

La metodologia che abbiamo utilizzato per la realizzazione del volume è quella dei "personaggi a confronto". Abbiamo accolto cioè le testimonianze e le voci di tanti soggetti diversi, tutti i più importanti per i destini e il futuro del settore: banche, istituto di vigilanza, illustri docenti, istituzioni, Confidi, fornitori, società di consulenza e associazioni di categoria - origine dei Confidi.

Abbiamo accolto punti di vista, esperienze, analisi, commenti, valutazioni, intuizioni, stimoli all'innovazione e al miglioramento operativo.

Il punto di partenza, poi rilevantemente arricchito, è costituito da molte relazioni del recente 4° convegno nazionale sui Confidi, svoltosi a Firenze.

È da questo patrimonio di saperi, dalla loro interazione, dal loro confronto, che riteniamo possa aumentare significativamente la conoscenza dell'attività socialmente ed economicamente meritoria dei Confidi, in tutte le forme ed espressioni.

Riteniamo che questo volume metta a disposizione dei responsabili e degli operatori dei Confidi un vero e proprio strumento di analisi e verifica del proprio agire e del contesto, attuale e futuro, in cui agiscono e agiranno: un sistema di dati, indicazioni, opportunità, scenari, che sarà di grande utilità per verificare e scegliere coscientemente il proprio percorso, le proprie strategie.

Questo volume costituirà anche un valido, ma ancora semplice, punto di inizio per tutti coloro che devono o desiderano presidiare o solo approfondire questa materia, così complessa.

Da parte nostra ci impegniamo ad accompagnare l'esigenza di approfondimento e aggiornamento di tutte le professionalità coinvolte dall'attività dei Confidi, anche con prossime, ulteriori pubblicazioni e iniziative di formazione.

Prove concrete del nostro atteggiamento sono costituite dall'organizzazione, curata da RES, sia del convegno nazionale dei Confidi, arrivato

quest'anno alla quarta edizione, sia degli omologhi convegni interregionali, che raggiungono periodicamente tutte le realtà locali. Inoltre dalla nostra attività di consulenza e formazione, specificatamente mirate sulle caratteristiche dell'attività e delle risorse professionali dei Confidi.

Questa è l'occasione anche per annunciare la nuova iniziativa RES diretta a tutti i Confidi: la messa a disposizione della grande 'piazza' virtuale di tutti i Confidi, il sito www.confiditalia.org, il grande luogo, facile da raggiungere e piacevole da vedere e utilissimo da soggiornarvi, dove scambiare e trovare molto di quel che serve ai Confidi per operare ancora più efficacemente.

Ringraziamo tutti coloro che, a vario titolo e con diverse esperienze, hanno partecipato alla stesura del volume.

Un ringraziamento particolare al Prof. Lorenzo Gai e a tutti quei Confidi che ci seguono costantemente da anni in un continuo percorso costituito da scambi, miglioramento operativo, relazionale ed etico.

È grazie a questo loro dinamismo che assumono una sempre maggiore rilevanza nel panorama socioeconomico nazionale.

Grazie infine a tutto il personale RES che ha lavorato al successo di quest'opera e di tutte le altre nostre iniziative rivolte ai Confidi.

Gianluca Puccinelli
Amministratore Delegato RES consulting group

Il ruolo strategico del sistema informativo a supporto dei Confidi

Nicola Tramontano Guerritore

Il settore dei Consorzi fidi e garanzia si distingue, come ben sanno gli addetti ai lavori, per un elevato grado di eterogeneità: si va dal piccolo Confidi con poche risorse nel quale tutti fanno tutto, al Confidi più organizzato, con ruoli più definiti e maggiore specializzazione in singoli comparti. Questa diversificazione, inevitabilmente, si ripercuote sulle modalità di gestione dei processi e, in generale, sull'assetto organizzativo, rendendo questi soggetti molto esigenti e particolarmente attenti alle proprie scelte gestionali.

Ne consegue una certa resistenza ad accettare e, quindi, ancor di più, ad adottare schemi e ipotesi di gestione diversi dai propri o che se ne discostano sensibilmente. Ciò, non tanto per presunzione, quanto per quell'inevitabile devozione nei confronti di scelte gestionali che, nel tempo, spesso con fatica e grande dispendio di energie, sono entrate a far parte del dna aziendale.

Al tempo stesso l'evoluzione normativa da un lato, e le esigenze di mercato dall'altro, proiettano i Confidi verso nuovi scenari e sfide sempre più rilevanti. Siamo di fronte a quello che correttamente è stato definito un vero e proprio cambio culturale che i Confidi devono affrontare, in parti-

colar modo quelli che intendono diventare intermediari vigilati dalla Banca d'Italia¹.

Per tali soggetti si pone, pertanto, la necessità di rivedere i propri assetti, riformulare le proprie strutture organizzative e, *ceteris paribus*, scegliere supporti informatici adeguati. Probabilmente solo così i Confidi 106 e gli aspiranti 107 potranno affrontare con successo il nuovo futuro, tenendo però d'occhio l'incombente presente che, per i predetti motivi, non suggerisce stravolgimenti immediati, ma trasformazioni gradualità.

In questo scenario il comparto informatico può e deve svolgere un ruolo, se non decisivo, certamente di primaria importanza. Potrà farlo nella misura in cui è in grado di calarsi nel vissuto di queste particolari strutture, leggendone le esigenze e traducendole in soluzioni facilmente acquisibili.

Ma ciò non basta. Se il maggior ingrediente di questo settore è l'accentuato livello di diversificazione operativa e se, come detto, i cambiamenti di scenario vanno digeriti a piccole dosi, allora il supporto dell'informatica, per risultare efficace, deve saper formulare soluzioni con un elevato livello di flessibilità, tale da recepire tempestivamente le specificità e le diversità di ciascun operatore.

Volendo sintetizzare, va da sé che tutti i Confidi acquisiscono soci ed erogano garanzie (o anche affidamenti diretti nel caso dei 107). Il punto focale non sono le macro fasi di processo (acquisizione socio, istruttoria pratiche, ecc.), spesso facilmente individuabili e probabilmente meno soggette a variazione, quanto piuttosto gli step intermedi a queste fasi, che rivelano specificità operative peculiari di quel determinato Confidi, spesso difficilmente riscontrabili nel Confidi della porta a fianco. Per non parlare poi delle variazioni in corso d'opera, che rendono quegli step suscettibili di modifiche a volte ricorrenti.

Un'ulteriore criticità è rappresentata dall'esigenza di avere punti di contatto tra la variabilità degli aspetti gestionali più propriamente legati al processo d'istruzione delle pratiche, di erogazione delle garanzie e le fasi contabili, che devono invece rispettare regole precise, dettami normativi ben delineati, perentori obblighi di vigilanza.

1) Cfr. C. D'Auria, *Le sfide per i Confidi alla luce della nuova normativa prudenziale*, Banca n.10/2008

ALLA LUCE DI TUTTE QUESTE CONSIDERAZIONI, SE NE DEDUCE CHE PER SUPPORTARE VALIDAMENTE I CONFIDI OCCORRE UN VERO E PROPRIO SISTEMA INFORMATIVO E NON SOLTANTO UN SISTEMA INFORMATICO.

La puntualizzazione non vuole essere ridondante, né tanto meno superflua.

Il *sistema informativo*, secondo definizione accademica, è costituito dall'insieme delle informazioni utilizzate, prodotte e trasformate da un'azienda durante l'esecuzione dei processi aziendali, dalle modalità in cui esse sono gestite e dalle risorse coinvolte, sia umane che tecnologiche.

Il *sistema informatico*, invece, indica quella determinata porzione di sistema informativo che utilizza le tecnologie informatiche.

Più nel dettaglio, il sistema informativo si compone di alcuni fondamentali elementi: un patrimonio di dati; un insieme di procedure per l'acquisizione e il trattamento dei dati e la produzione di informazioni; un insieme di persone che sovrintendono a tali procedure; un insieme di mezzi e strumenti necessari al trasferimento e all'archiviazione di dati e d'informazioni; infine un insieme di principi generali, di valori e di idee di fondo, che caratterizzano il sistema e ne determinano il comportamento².

Se è vero, come afferma l'accademico inglese Stafford Beer, che "l'universo sembra formato da una serie di sistemi, ciascuno contenuto in un altro un po' più grande"³, potremmo dire che il sistema informativo è quel sistema più grande che contiene tutti gli altri.

Il Confidi deve essere considerato come una realtà complessa e molto articolata, assimilabile a quella di una banca ma concettualmente molto diversa da essa, a cui fornire soluzioni a tutto tondo, adeguate e di alto livello.

In primis, possiamo dunque affermare che solo un sistema informativo può rappresentare, davvero, la migliore soluzione strategica per un Confidi.

2) Cfr. il "*Modello dei cinque componenti*" in Camussone P. F., *Il sistema informativo aziendale*, Milano, Etas Libri, 2002

3) Stafford Beer, *Cibernetica e direzione aziendale*, Milano, Bompiani, 1969

Le peculiarità del sistema informativo per i Confidi

Quali devono essere, dunque, le principali caratteristiche di un sistema informativo per i Confidi?

Innanzitutto, deve garantire un solido impianto contabile.

La contabilità, per qualsiasi azienda, rappresenta certamente un perno fondamentale su cui tutti i processi, a valenza contabile, devono trovare il loro punto d'incontro ottimale. Questo vale ancora di più per l'azienda Confidi che intenda affacciarsi al mondo dei 107.

I Confidi, infatti, che si sono trasformati o intendono trasformarsi in intermediari vigilati, come è noto, dovranno cambiare totalmente il modo di operare contabilmente. Basti pensare in tal senso all'adozione dei principi contabili IAS da cui derivano impatti notevoli a vari livelli.

A mero titolo di esempio, si pensi all'attribuzione dei ricavi per competenza e non per cassa, quindi all'imputazione delle commissioni secondo il principio *pro rata temporis*.

Si pensi ancora all'incombenza, ad ogni data di bilancio, di valutare se vi siano oggettive evidenze che un credito o un gruppo di crediti abbiano subito delle perdite di valore, dovute al deterioramento della solvibilità delle controparti (c.d. *impairment test*).

Che dire poi degli obblighi relativi alle segnalazioni di vigilanza (i.e. Puma, Centrale dei rischi) o ancora di quelli riferiti al secondo pilastro di Basilea 2 (ICAAP, Internal Capital Adequacy Assessment Process)?

Tali evidenze non certo per complicare il quadro delle incombenze che gravano sui nuovi soggetti vigilati, quasi ve ne fosse bisogno, ma per sottolineare in che misura sia importante e decisivo per un Confidi, poter disporre di un impianto contabile affidabile e perfettamente orientato alla normativa.

Un altro ingrediente del sistema informativo deve essere la corretta gestione dei processi.

Se traduciamo un generico processo informativo, come l'insieme di attività di raccolta, selezione, classificazione, elaborazione e comunicazione attraverso cui i dati vengono trasformati in informazione e distribuiti nei diversi punti decisionali all'interno e all'esterno dell'azienda, identifichiamo certamente le componenti essenziali di cui il Confidi necessita per svolgere il proprio lavoro con successo.

A tutto questo occorre aggiungere un prezioso collante: la flessibilità che il flusso dei processi deve assolutamente garantire.

Un sistema informativo che non sia in grado di sostenere, con un sofisticato comparto di configurazioni e un elevato livello di personalizzazioni, le continue e variegate richieste che il Confidi via via presenta, manifesta un punto di debolezza non trascurabile.

Ma non è solo questione di processi: quando si parla di personalizzazioni lo scenario è ben più ampio e, in tal senso, il sistema deve allora arrivare più lontano.

In particolare, e solo a titolo esemplificativo, il sistema deve poter consentire di:

- acquisire tutta la gamma dei prodotti inerenti alle convenzioni stipulate con gli istituti di credito, senza perdere alcun dettaglio, e con la possibilità di apportare rapidamente eventuali modifiche e/o variazioni;
- consentire il trattamento e la configurazione della modulistica utilizzata, sia nei rapporti con i soci, sia per il carteggio interno;
- gestire le utenze in modo da regolare i permessi di accesso secondo quanto disposto dalla Direzione;
- acquisire il *pricing* aziendale e, ove richiesto, consentirne la modifica in qualsiasi momento senza pregiudicare l'operatività;
- acquisire eventuale documentazione interna (i.e. relazioni e verbali, modelli di bilancio, ecc.).

I controlli, cardine del sistema

Una posizione di tutto rispetto, nell'ambito delle funzionalità che il sistema deve garantire, va assegnata al sistema dei controlli, che si configura senza dubbio come via maestra per assicurare una gestione corretta e sicura delle attività svolte, dei rischi assunti e ad esse connessi.

I controlli interni si snodano su tre principali livelli:

- controlli di primo livello (o di linea);
- controlli sulla gestione dei rischi (*risk management*);
- revisione interna (*internal auditing*).

Un sistema informativo, per essere considerato valido, deve innanzitutto riuscire a garantire i controlli di linea e almeno una parte di quelli di secondo livello, per quanto afferisce al monitoraggio del debito residuo

complessivo, con un dettaglio sulle singole posizioni affidate.

I controlli di primo livello, più in particolare, devono verificare che i dati immessi nel sistema siano coerenti con le disposizioni normative, e compatibili con il regolamento dei processi interni. Le attività di *internal auditing* solitamente vengono invece affidate dal Confidi a strutture esterne.

Discorso a parte merita invece la sicurezza, altro elemento di spicco di un sistema informativo.

A volte si può rischiare di considerare un Consorzio fidi meno soggetto a questo tipo di problematica, per il solo fatto di non essere una banca. Nulla di più pericoloso. Anche per il Confidi, esattamente come per una banca e qualsiasi altro intermediario finanziario, l'argomento non è assolutamente da sottovalutare.

Un sistema informativo, per poter garantire adeguati livelli di sicurezza, deve puntare su alcuni obiettivi primari:

- controllo, protezione e gestione centralizzata dei dati, con conseguente riduzione al minimo dei rischi di perdita o furto;
- funzioni idonee di salvataggio (*backup*) e ripristino dei dati;
- gestione non dispersiva delle politiche di sicurezza e delle utenze;
- adeguamento costante dei sistemi ai requisiti per il trattamento e la sicurezza dei dati.

La comunicazione con l'esterno

Un ulteriore elemento distintivo di un sistema informativo, che voglia porsi attivamente al fianco del Confidi, è individuabile nella capacità di dialogare con soggetti e operatori esterni al consorzio, banche convenzionate prima di tutto.

L'evidenza che il Confidi eroghi un prodotto che non ha vita propria, ma che dipende intimamente da quello erogato dalla banca convenzionata, lascia facilmente intuire il grado di arricchimento che un sistema potrebbe conferire al Confidi, consentendogli di acquisire i dati rivenienti da fonti bancarie esterne.

È particolarmente utile, per non dire indispensabile, infatti, per il Confidi, ricevere informazioni sul comportamento del socio nel suo rapporto con la banca, soprattutto per tutto quel che attiene alla sua capacità di

restituire gli importi affidati e la regolarità nella restituzione del credito ottenuto.

È auspicabile che questo prezioso dato informativo venga acquisito in modalità automatica, in modo da consentire rapidi e tempestivi aggiornamenti dei propri dati interni (i.e. aggiornamento automatico dei piani di ammortamento delle posizioni dei soci).

In questo modo il Confidi sarà sempre in grado di monitorare la propria effettiva esposizione verso la clientela e, di conseguenza, operare una corretta politica d'erosione delle garanzie senza rischiare disallineamenti e, quel che è peggio, esposizione a situazioni inattese.

Resta sottinteso che, in questo scenario, il fattore tempo gioca un ruolo primario: quanto più il sistema sarà tempestivo nell'acquisizione ed elaborazione dei dati esterni, tanto più il Confidi sarà in grado di gestire il processo di affidamento in modo proficuo.

Va poi menzionato il ruolo che anche gli interlocutori esterni non bancari possono svolgere nel processo di valutazione delle pratiche di fido del Confidi.

Tranne rare eccezioni, la maggioranza dei Confidi ricorre all'interrogazione di database di provider esterni per arricchire il panorama informativo sui soci in corso di affidamento, al fine di valutarne attentamente il merito creditizio.

Non dimentichiamo, infatti, che, sebbene il Confidi possa contare sul fondo rischi o sul patrimonio di vigilanza (se è già un 107), passare informazioni di qualità alla banca è senz'altro tra gli obiettivi primari del consorzio, che altrimenti, metterebbe in discussione quel rapporto di fiducia da instaurare, in ogni caso, con gli istituti di credito in convenzione.

Ne consegue che un sistema informativo, se sufficientemente orientato verso la comunicazione con l'esterno, può fornire al Confidi vantaggi competitivi davvero rilevanti.

Fin qui abbiamo osservato alcuni tra i principali requisiti che il sistema informativo deve garantire, ma occorre che tutte le funzionalità descritte siano perfettamente integrate tra loro, per sfruttarne tutte le potenzialità e consentire risultati ottimali.

Last but not least, rileviamo che l'integrazione è un requisito dal quale un sistema informativo non può davvero prescindere.

Un sistema che utilizzi procedure settoriali, anche molto specialistiche

ma tra loro non integrate, o che presentino comunque punti di difficoltà negli aspetti comunicativi, sarebbe fortemente deficitario.

Un esempio tipico d'integrazione è la possibilità di imputare una sola volta i dati, evitando duplicazioni e possibili disallineamenti, con la certezza, nel contempo, che il dato sarà recepito nella sua integrità e prontamente utilizzato da tutte le componenti del sistema, ciascuna per la parte di propria competenza.

L'integrazione consente inoltre al Confidi di lavorare in un'ottica di separazione delle funzioni, peraltro sempre gradita dagli organi di vigilanza.

In conclusione, se, da un lato, l'orientamento verso soluzioni informatiche appropriate e adeguate comporta per il Confidi un impegno economico sicuramente da valutare con attenzione, dall'altro occorre considerare che i vantaggi che ne conseguono sono, senza dubbio, molto apprezzabili.

Solo con un approccio di questo tipo il Confidi potrà incontrare nel proprio sistema informativo un prezioso alleato con il quale affrontare con successo le sfide di mercato.

Nicola Tramontano Guerritore
Solution manager, Dedagroup