

## Garantire il credito alle PMI nella nuova normalità: quale luce seguire nell'incertezza?

Intervento di Luca Erzegovesi, Università di Trento.

*Convegno Confires 2014 "Confidi 2.0: proposte operative per agire in tempi di crisi", Firenze, 27 febbraio 2014.*

Avete visto lunedì e martedì sera lo sceneggiato sul maestro Alberto Manzi? Io l'ho visto, e mi è piaciuto molto. La puntata di lunedì 25 febbraio è andata in onda in contemporanea con tre talkshow politici che seguivano in diretta il discorso al Senato del premier incaricato Matteo Renzi. Ciò nonostante, la *fiction* su Alberto Manzi ha catturato 6 milioni di telespettatori, 21 per cento di share. L'ex sindaco di questa città non si sarà dispiaciuto del grande interesse per il maestro di "Non è mai troppo tardi", data l'importanza che ha per lui questa figura nella scuola e nella società.

Ma lasciamo da parte, per il momento, Alberto Manzi per parlare di Matteo Renzi. E torniamo così al tema di questo convegno, perché il rilancio del sistema di garanzia per sbloccare il credito alle piccole medie imprese è tra le priorità del nuovo governo.

E allora, consentitemi un *incipit* in stile renziano (con tanto di *plurale maiestatis*):

*Siamo qui - ve lo dobbiamo - per parlarvi un linguaggio di franchezza, vorrei dire al limite della brutalità.*

### Le quattro tesi di Confires 2013 un anno dopo

Un attacco così risoluto poteva andar bene l'anno scorso. A Confires 2013 ho fatto un [discorso quasi programmatico](#) sul futuro del sistema della garanzia. Ponevo quattro tesi, consentitemi di ricordarle:

- a) un unico modello normativo, tutti 107;
- b) un'operatività allargata e arricchita, verso la consulenza continuativa unita a finanziamenti di *quasi-equity*, fino alle operazioni di portafoglio per creare *tranchéd cover* e *asset backed securities*;
- c) un riordino degli aiuti pubblici, basato su piattaforme condivise tra livelli statale e locale, e introducendo finalmente un programma separato di aiuti straordinari per il risanamento patrimoniale del sistema confidi;
- d) un sistema unito e vitale, con il rilancio del ruolo anche tecnico di Assoconfidi.

Che cosa è accaduto nei dodici mesi passati? Procedo per punti

- a) Non c'è stata la convergenza verso un unico modello normativo di confidi, anzi l'estate scorsa è andata in consultazione una bozza di decreto che alza la soglia di iscrizione da 75 a 150 milioni, con un consenso di massima del settore. La bozza non si è ancora trasformata in decreto, ma se dovesse accadere, avremo un sistema ancora più frastagliato: confidi 107 sopra 150 milioni (di taglia maxi e media), confidi 106, e confidi 107 sopra 75 milioni con l'opzione di restare tali o scalare in giù. Potreste obiettarmi: che male c'è? Meglio avere più scelte a disposizione. Forse. Mao Zedong vi darebbe ragione: "grande è la confusione sotto il cielo, la situazione è eccellente". Nel mondo 106 si dà già per scontata la supervisione per mano dell'Organismo gestore dell'elenco dei confidi minori. E qui si può citare Adam Smith, quello della

mano invisibile, o forse, più realisticamente, Federica Sciarelli, la conduttrice di "Chi l'ha visto?";

- b) quanto all'operatività, non ho visto grosse novità. Che cosa fanno i confidi? L'operatività cala, è polarizzata sull'accesso al Fondo centrale di garanzia e sulle operazioni cappate, che fra poco potranno essere anche loro supportate dal Fondo. C'è poi un problema massiccio di gestione del deteriorato, ma non mi risulta che i confidi abbiano proposto modi nuovi di gestirlo, al di là di piani (peraltro necessari) di saldo e stralcio con ogni banca convenzionata;
- c) l'operatività si collega al terzo punto, quello degli aiuti pubblici; qui sono accadute diverse cose importanti, l'ing. Baione ha commentato le misure riguardanti il Fondo centrale per le PMI; alcune Regioni si sono mosse in forme nuove (come le *tranché cover*) o tradizionali, con dotazioni e stili di intervento molto differenziati; sostenevo qui un anno fa la necessità di distinguere gli interventi per l'operatività ordinaria da un piano straordinario di rafforzamento del settore confidi; qualcosa si è mosso; [all'ultima convention Fedart Fidi Leonardo Nafissi](#) ha inquadrato con molta franchezza le criticità del sistema e l'urgenza di assicurare una sostenibilità ai confidi; alcune Regioni, come la Lombardia, hanno sottoposto i sistemi locali di garanzia a *due diligence* per mettere a fuoco le situazioni critiche, ma non sappiamo come questo *check up* condizionerà gli aiuti regionali; infine, la Legge di stabilità ha previsto "misure volte a favorire i processi di crescita dimensionale e di rafforzamento della solidità patrimoniale dei confidi", riservate ai vigilati presenti e futuri e ai 106 che stipulano contratti di rete; la strada per attuare queste "misure" si prospetta irta di ostacoli;
- d) infine, i progressi verso un sistema confidi unito e vitale ci sono stati; Assoconfidi si è fatta ascoltare in varie occasioni con determinazione e competenza anche tecnica; il principale successo è stato il protocollo d'intesa siglato prima di Natale con ABI sullo scambio di dati tra banche e confidi vigilati; è stata una faticaccia, ma almeno l'accordo c'è, adesso si tratta di farlo funzionare.

### **Ipotesi sui programmi del Governo Renzi in materia di garanzia e Fondo PMI**

Termino qui il *fact checking* delle mie opinioni, che non contano granché. Contano molto di più le intenzioni e le dichiarazioni del nuovo Governo. Non abbiamo ancora i dettagli tecnici degli interventi annunciati nel discorso programmatico di Renzi. Tuttavia, possiamo già intuirne la linea di impostazione, e lo stile di attuazione.

Sul piano tecnico, il Governo intende utilizzare gli strumenti che già ci sono, ovvero il Fondo centrale PMI allargato secondo le linee approvate nella legge di stabilità. Sì, perché il Fondo PMI pare essere il punto di appoggio della leva di Archimede che l'Esecutivo vuole azionare per risollevare il Paese.

Il Fondo è la piattaforma legale più importante per concedere garanzie statali senza generare spesa immediata. Dispone di una piattaforma procedurale collaudata e gestita nel perimetro dell'Amministrazione centrale dello Stato, tra MiSe, MEF e CDP-Banco Posta. Dispone di una dotazione finanziaria non illimitata, ma importante, più di un miliardo e mezzo in tre anni. Come spesso avviene nei *team*, chi lavora bene si tira addosso una montagna di compiti aggiuntivi. E al Fondo arriveranno nuove incombenze, come la copertura dei rischi delle ABS per cartolarizzazioni di crediti bancari acquistati da CDP, il fondo per i mutui prima casa,

quello per i grandi progetti di ricerca e innovazione. Questo super-lavoro extra si aggiunge a quelli innestati nella *mission* storica del Fondo di sostegno alle PMI. Qui oltre agli interventi ordinari, abbiamo visto moltiplicarsi le gestioni separate o dedicate (autotrasporto, fondi POI-PON, imprenditoria femminile, internazionalizzazione con le Camere di commercio) e i nuovi interventi per Garanzie di portafoglio e (come ricordato) il programma di rafforzamento patrimoniale dei confidi. Non è escluso che il Fondo incroci nelle prossime settimane il percorso per sbloccare lo sconto *pro soluto* dei crediti delle imprese verso la PA (Renzi ha promesso di pagare 60 miliardi in 15 giorni).

Ma non finisce qui. I portavoce del Governo non si limitano a garantire l'attuazione delle misure già normate, ma si spingono a promettere un potenziamento del Fondo PMI. Mi viene spontaneo collegare questo annuncio con la proposta di un maxi-fondo di garanzia, di cui si discute dal giugno dell'anno scorso. Si tratta di un'idea nata dalle nostre banche maggiori in collaborazione con le istituzioni bancarie dell'Unione Europea, la BEI e il FEI. Luigi Abete, presidente di BNL, l'ha [rilanciata al recente convegno Assiom-Forex](#).

Questo Fondo PMI 2.0 dovrebbe coprire col suo ombrello tutto lo *stock* di impieghi di importo unitario fino a 2 milioni e mezzo (parliamo di uno *stock* di 180 miliardi). La garanzia sarebbe di tipo proporzionale (in media del 50 o 60 per cento), non cappata, con copertura di ultima istanza dello Stato. Il nuovo Fondo si appoggerebbe su una complessa struttura di *risk transfer* per *tranche*, che farebbe leva su fondi strutturali di Stato e Regioni, fondi di programmi comunitari per le PMI, risorse BEI e FEI, e investitori di mercato.

I *big player* del credito rivendicano la necessità di questo grande ombrello protettivo perché il mercato dei prestiti alle PMI oggi non è sostenibile senza aiuti di Stato. Non è sostenibile *questo* mercato dei prestiti alle PMI, gravato da sofferenze ai massimi storici, e in crescita, con questa rete distributiva, questi costi di selezione e monitoraggio e soprattutto questa domanda costituita da un esercito sterminato di imprese minuscole, esposte alle correnti di *business* striminziti, incapaci di darsi strategie. Le banche argomentano così: allo scoppio della crisi ci avete chiesto di dar ossigeno all'economia reale e l'abbiamo fatto, con la moratoria. Ma adesso basta: Stato, riprenditi una fetta del rischio che ci hai caricato sulle spalle, una fetta proporzionale, non limitata da un massimale. Così ti trasferiamo *pro quota* l'alea di perdite estreme (nel caso in cui la recessione diventasse cronica); tu scommetti con noi e vinci nel caso di uscita dalla crisi (evento che dipende anche da te). Per mettere in piedi il maxi-fondo ti aiutiamo a costruire una filiera di veicoli di ingegneria finanziaria, facendo leva su fondi pubblici sottoutilizzati o aggiuntivi.

### **Implicazioni per i confidi di una rifondazione del sistema della garanzia**

Un Fondo PMI 2.0 darebbe sostegno al rilancio del credito (non c'è dubbio), ma anche un sollievo immediato ai bilanci delle banche, pressati dalle rettifiche su posizioni in via di deterioramento.

Che implicazioni ha questo disegno per i confidi? È un bene anche per loro? Penso di no. Il maxi-fondo potenzierebbe la tendenza già in atto (come ricordava l'ing. Baione) a spostare l'asse della garanzia pubblica verso la garanzia diretta e le pratiche di maggior importo unitario. Se il nuovo Fondo diventasse uno strumento *omnibus*, con le attuali procedure, le pratiche di importo minore diventerebbero troppo numerose e costose da gestire. Presumo che, per far spazio a esposizioni di taglia maggiore, le micro-imprese sarebbero dirottate su programmi locali, direttamente sostenuti dalle Regioni e dalle Camere di commercio. Qui i

confidi sarebbero chiamati in causa, insieme (probabilmente) con le banche regionali e locali (Casse di risparmio, Popolari, BCC) che sono stati negli anni del dopo crisi i partner di riferimento dei confidi, specialmente in alcune Regioni (penso al ruolo di Carige in Liguria, a quello delle Casse rurali nel mio Trentino).

Non è una mia supposizione: alcune banche propongono già a parole e nei fatti che i confidi si riposizionino nella filiera della garanzia su due segmenti di domanda: (a) le piccole e medie imprese escluse dal Fondo centrale e (b) le micro-imprese. L'uno e l'altro segmento non rendono la vita facile a un intermediario a causa degli alti costi del rischio e della relazione. Rinunciare a uno strumento nazionale (che viene rafforzato) per spostarsi su strumenti e canali locali (che di contro si indeboliscono) non è una prospettiva allettante, né per le banche locali (alcune già gravate da problemi), né per i confidi.

Come reagire a questo stato di cose? Come superare la contrapposizione tra interessi delle banche e dei confidi, delle grande e della piccola impresa, che blocca l'evoluzione del sistema, o la indirizza su strade che porterebbero uno dei contendenti al capolinea?

### **Il rischio rottamazione è dietro l'angolo?**

La strada del negoziato non è facile, anzi. Il clima emotivo, l'attesa di cambiamenti epocali portati dal *new deal* del nuovo Governo rischia di esasperare i conflitti. Non intendo fare dietrologia sugli interessi più o meno rappresentati nel nuovo esecutivo (è prematuro farlo). Certo è, tuttavia, che Renzi e la sua squadra intendono attuare alcuni grandi interventi prioritari, clamorosi, in tempi strettissimi. Per i vincoli di spesa, dovranno concentrare risorse sulle terapie d'urto, portandole via agli strumenti meno efficaci che si sono utilizzati finora, e alle reti di gestione del consenso che li controllano, o li intermediano. [Roberto Perotti sul Sole 24 ore](#) di oggi propone, provocatoriamente, di "sacrificare" sei miliardi di fondi strutturali Ue non spesi o dispersi in mille rivoli, per metterli sulla riduzione del cuneo fiscale. Perotti cita ad esempio, e inquadra nel mirino, le mille e mille iniziative di facciata, duplicate, prive di impatto contenute nei POR: piani di sviluppo territoriale, incubatori di *start-up*, progetti di formazione, sportelli per l'internazionalizzazione. Perotti non li ha citati, ma potrebbero finire nel mirino di una *spending review* anche certi aiuti ai confidi. Non è una proposta sul tavolo del Governo (di cui Perotti è peraltro consigliere), ma è un'eventualità non del tutto improbabile.

Pertanto, dal Governo potrebbe partire un'onda lunga di rottamazione di strumenti di *policy* nei fatti non utilizzati o male utilizzati. Altri soggetti politici ancora più radicali, potrebbero sollevare onde di piena locali contro le vestigia del passato. Giusto come esempio, citiamo la Regione Sicilia, dove una [giovannissima assessora](#) ha rivoltato come un calzino il sistema di accreditamento degli enti di formazione.

Non intendo paragonare i confidi alle società di comodo tra amici e parenti che hanno dissipato una fortuna, ma i fustigatori di queste stravaganze che cosa direbbero (e farebbero) dei fondi regionali di garanzia anti-crisi che sono rimasti in frigorifero per anni in attesa che politici, finanziarie regionali e confidi di varia colorazione finissero di litigare su come spenderli? E poi, come ignorare il gesto col quale i parlamentari M5S hanno devoluto una parte della loro indennità al Fondo PMI, da destinare a una sezione per il Microcredito. Qui si è persino dimostrata la possibilità di creare dal nulla (o meglio, dall'autoriduzione dei costi della politica) risorse per progetti meritevoli, nell'ordine di qualche milione di euro. Come

saranno giudicati i programmi che stanziavano cifre inferiori con costi di erogazione pari alla metà di quello che va alle imprese?

La minaccia non proviene soltanto dai contestatori dell'*establishment*: lo stesso Abete, rilanciando la proposta di maxi-fondo di garanzia al nuovo governo, ha anche [auspicato la riorganizzazione dei confidi e la riforma o la "rottamazione \[sic!\]" delle Camere di commercio](#), per superare la frammentazione degli strumenti e coordinarli in una logica organica e di sistema.

Insomma, nella partita per concentrare risorse pubbliche scarse su obiettivi strategici, o semplicemente per tagliare la spesa, il gioco potrebbe farsi durissimo. Guai a chi si troverà accusato di essere autoreferenziale, assistito, indolente, retrogrado, in una parola: vecchio!

Se fossi un confidi, non sottovaluterei la minaccia di uno *tsunami* di questo genere. Potrebbe scatenarsi da un momento all'altro, dal basso (dalla piazza, dalla "Rete") così come dall'alto (dai livelli di governo statale e regionale). Ci vogliono delle risposte.

### **Come rispondere? Un nuovo codice comunicativo**

Secondo me, la prima risposta dev'essere un'inversione a U della strategia comunicativa dei confidi, che oggi è ispirata dalle associazioni della piccola impresa. Pensiamo alla recente [grande manifestazione di Rete Imprese Italia a Roma](#). Il messaggio dei promotori era giusto, sacrosanto: non è la piccola impresa il peso morto dell'economia italiana, anzi. Occorre agire su tasse e burocrazia. C'è un razionamento del credito. Ma quando si è arrivati alle proposte su quest'ultimo punto, il discorso è rimasto nel generico: "riorganizzazione della filiera della garanzia e rafforzamento nella patrimonializzazione dei Confidi", una controproposta a difesa delle piattaforme esistenti, e del peso delle associazioni al loro interno. Non è una posizione umana interessante per un ventenne, un trentenne, che scoppia di energie e ascolta più volentieri un JFK che gli dice (parafrasando): non chiedere soltanto che cosa può fare il Governo contro la crisi, ma che cosa puoi fare tu, per cambiare in meglio le cose.

Ai loro avversari che rivendicano per sé i fondi pubblici sprecati (secondo loro) dai confidi, questi devono rispondere dimostrando che non è vero, e che sono alla continua ricerca di modi per spenderli al meglio e, anzi, per dare in sovrappiù tanti benefici alle imprese e all'economia senza oneri per lo Stato. Il movimento di rappresentanza da cui nascono i confidi custodisce una tradizione secolare di operosità dal basso, di risposta ai bisogni, "al dolore delle persone" (cito ancora Renzi). Negli anni, si è un po' persa la spinta propulsiva, lo spirito vitale, spiazzati dal ruolo più comodo di *broker* di consenso contro distribuzione di benefici ottenuti dallo Stato. Occorre svestirsi di quel ruolo, anche per non offrire un facile bersaglio ai cecchini della rottamazione, ma soprattutto per attrarre i giovani più sani e vogliosi di far bene, restando giovani.

### **Riscoprire la ragione d'essere dei confidi**

Occorre un cambio di stile comunicativo, quindi. Ma guai a fermarsi lì. Un partito o un movimento politico possono fermarsi lì, ma non può farlo un soggetto che deve, per missione, dare risposte concrete ai bisogni delle imprese, in una situazione durissima.

E di cose concrete da fare ce ne sono una montagna. A differenza dell'anno scorso, non delinea nessuna strategia articolata sul futuro dell'universo confidi. Oggi non credo più in un disegno calato dall'alto. Ci sono dei soggetti, ci sono dei problemi, ci sono delle risorse.

Qualsiasi ricetta deve partire da lì. La lista della spesa parte da quello che trovo sulle bancarelle del mercato, dal denaro nel borsellino, e da quello che i cuochi sono capaci di cucinare. Non siamo nella dispensa di [Masterchef](#). Per questo motivo, restando in metafora, non aspettatevi (almeno da da me) le ricette dello chef Antonino Cannavacciuolo, che viene a rifare il menu del vostro ristorante. [Beh, avremmo molto materiale per un *format* televisivo sul tipo di [Cucine da incubo](#): Confidi da incubo, o meglio, filiere da incubo!]

Io partirei da un'esigenza che è stata troppo a lungo ignorata, o data per scontata: che i confidi riscoprano la loro ragion d'essere e tornino ad essere padroni del loro destino. Qual è il loro ruolo? Erogare garanzie mutualistiche sul credito bancario con risorse in parte fornite dai soci, e prestare servizi di assistenza alla gestione finanziaria delle imprese. Accompagnare in banca le imprese che si conoscono mettendoci la faccia e anche un po' di soldi loro (dei confidi, quindi delle imprese). Non c'è da inventare niente di nuovo, sono cose note da mezzo secolo.

Perché oggi è proibitivo svolgere questa missione semplice? Per due motivi: (1) perché il quadro normativo e di mercato si sono terribilmente complicati; (2) perché la crisi ha fatto esplodere i rischi per cui il credito garantibile non si fa più, o quando lo si fa genera un'incidenza di perdite potenziali impossibile da governare. Stiamo parlando di due vincoli esterni, subiti dal sistema, per di più pesantissimi. Ma il sistema rischia di collassare non solo per vincoli esterni, ma anche per come li ha affrontati e continua ad affrontarli, ultimamente in posizione passiva, reattiva e per molto tempo (scusate se lo ricordo) anche superficiale, distratta rispetto ai problemi veri.

Il passaggio nel mondo dei vigilati è stato traumatico ma, come si commentava nell'incontro di ieri sera sulle ispezioni di Vigilanza, ha fatto capire tante cose, con non pochi patemi e immensa fatica. Prima di tutto ha sbattuto in faccia l'evidenza che la garanzia mutualistica è un'attività imprenditoriale, che non sta in piedi come una statua su un blocco di granito, ma ha bisogno di un modello operativo. Il giudizio espresso in alcune visite dagli ispettori della Banca d'Italia è stato severo perché un modello operativo chiaro non c'era, sebbene molti degli obblighi formali di vigilanza fossero puntualmente rispettati. E si badi bene: la Banca d'Italia ha stigmatizzato non la mancanza del *modello operativo ideale* secondo i canoni normativi. No, ha sanzionato la mancanza di un *modello operativo specifico*, adatto a quel confidi.

Io non ho perso la fiducia nella capacità del sistema di reinventarsi, di riscoprire il modello operativo adatto all'oggi. Sarà un lavoro lungo, non basta una pensata, c'è da faticare. Come diceva Thomas Edison, e come ripeteva Ennio Morricone un 10% di ispirazione è sufficiente, ma serve un 90% di traspirazione, di lavoro sull'esecuzione, sui dettagli. Non serve però a nulla la fatica inutile, sprecata, come quella imposta da questo sistema schizofrenico, dove convivono esemplari della specie più varie che alla fine lottano per sopravvivere, in un quadro normativo e di mercato entrambi impazziti. Ovviamente, non è un lavoro che i confidi possano sbrigare per conto proprio. Occorre coinvolgere i loro partner, Governo, Regioni, Sistema camerale e, ovviamente, le banche. E anche questi compagni di cammino devono faticare, per la loro parte. Basta uno solo che dica "Chi me lo fa fare?", e la compagnia dell'anello si ferma, si scioglie, e finiamo tutti nel regno di Mordor.



## **Alcune opportunità per rilanciare il ruolo dei confidi**

Sto parlando di un lavoro, non di un simposio e tanto meno di un negoziato permanente. Ci sono interessi divergenti, servono dei veri artisti capaci di ricomporli sulla tela. E guardate che ci sono opportunità eccezionali per farlo. Azzardo, come è mia abitudine, alcuni esempi.

*Ridisegnare la contro-garanzia del Fondo PMI per pool.* È assurdo pensare di espellere i confidi dalla piattaforma del Fondo centrale di garanzia. È quasi offensivo, dopo tutti gli sforzi fatti per creare una piattaforma efficiente e per convogliare risorse dalle Regioni e dalle Camere di commercio. Adesso che il lavoro è quasi completato, occorre pensare a nuove forme di intervento del Fondo basate su una diversa divisione del lavoro tra banche, confidi e Gestore. Tra le proposte che il mondo confidi ha rilanciato nel *pressing* parlamentare sulla legge di stabilità ce n'è una che merita di essere posta al centro dei progetti futuri. Ne ha parlato diffusamente poco fa Leonardo Nafissi. Alludo alla proposta di controgaranzia su portafogli di garanzie confidi gestite in maniera aggregata. Il fondo già accredita i "confidi rating" e di fatto delega loro una funzione di selezione. Ciò nonostante rimane in essere una costosa gestione della procedura di ammissione per singole pratiche. Perché? Forse perché il contratto di servizio con il Gestore oggi premia la numerosità delle transazioni. O forse no. In ogni caso, penso che non sarebbe troppo complicato riconfigurare le controgaranzie riducendo i costi procedurali senza allentare, anzi rafforzando, gli incentivi a una buona e documentata sezione del rischio.

Inoltre, facciamo in modo che funzioni davvero la trasparenza del costo finale per l'impresa, comprensivo delle commissioni di mediazione e consulenza. Se andassimo conteggiare questi oneri accessori, ci accorgeremmo che il vantaggio schiacciante della garanzia diretta è un mito, almeno nelle pratiche di piccolo importo. Naturalmente, riorganizzando l'intervento del fondo per masse di posizioni controgarantite, bisognerebbe trovare i meccanismi corretti per mantenere la garanzia di ultima istanza da parte dello Stato e la ponderazione zero. Per far questo, è necessario uno spirito di autodisciplina tra gli stessi confidi, oltre alla penalizzazione dei comportamenti scorretti da parte del Gestore, come auspicava l'ing. Baione.

*Gestione del credito deteriorato e bad bank.* I confidi hanno accumulato una massa di posizioni deteriorate che ne ha depauperato il patrimonio. Per le banche alcuni confidi sono diventati loro stessi degli obbligati inadempienti. I confidi sono parte del problema, possono diventare parte della soluzione. Oggi la normalità è avere sofferenze che pesano più del 10%, crediti problematici per più del 20%. Il lavoro oggi, per le banche ma anche per i confidi, è affrontare questa normalità, così come in un ospedale si affronta un'epidemia diffusa in forma acuta. Non si aspetta che passi, con un costo terribile di vite umane. Si cerca di scoprirne la causa, si sperimentano delle cure, dei percorsi di riabilitazione, la si combatte. Come ha fatto il [medico marchigiano Carlo Urbani contro la SARS](#), la polmonite atipica. Chiamato d'urgenza da Hanoi a visitare un paziente, ha scoperto il nuovo virus e si è reso conto della sua gravità. Ha quindi lanciato l'allarme al governo e all'Organizzazione mondiale della sanità riuscendo a convincere le autorità locali ad adoperare misure di quarantena. Il virus è stato isolato, la pandemia evitata. Ha sacrificato la sua vita affinché questo accadesse.

*Mutatis mutandis*, la sfida che oggi i confidi affrontano non è meno dura, meno drammatica. Quante volte siete andati a visitare un imprenditore messo alle corde dalla crisi, dedicandogli

un'attenzione totale, cercando di andare alla radice del dissesto della sua attività? Conoscete un altro modo per aiutare le imprese in sofferenza, oltre a tirare per la giacca il direttore della banca per fargli autorizzare un extrafido (senza ottenerlo)? Sì, serve un impegno eroico e senza alcun tornaconto. Ma se i confidi accettano questa sfida, e la affrontano con coraggio, chi avrà il coraggio di rifiutare il sostegno, anche economico, che serve per combattere la buona battaglia?

L'ha detto bene [Luigi Zingales sul Sole 24](#) ore due settimane fa: tutti parlano di creare una *bad bank* di sistema, ma non tutte le *bad bank* sono uguali. C'è la discarica di posizioni in perdita a spese della fiscalità generale. C'è la catena di montaggio delle azioni di recupero coattivo. C'è infine l'agenzia specializzata che aiuta banche, garanti e debitori a coordinarsi per non sprecare una fortuna in liti. Ai confidi deve interessare la *bad bank* del terzo tipo, un soggetto che ha una missione di interesse pubblico, quella di salvare valore d'impresa e posti di lavoro. Anche questo è un lavoro d'artista alla Morricone, questa volta con un 3% di ispirazione e un 97% di traspirazione (e tenacia).

I confidi dovrebbero sostenere con forza il progetto di un'agenzia per la ristrutturazione del debito delle piccole medie imprese. Se ci fosse un soggetto del genere, allora potremmo ben indirizzare, sulla base di piani di risanamento equi, gli interventi del Fondo per la capitalizzazione straordinaria dei confidi, previsti dalla Legge di stabilità.

*"Non è mai troppo tardi", anche per la buona finanza.* Gli esempi potrebbero moltiplicarsi, e forse in questi 12 anni ne ho proposti anche troppi, senza peraltro veder realizzata la maggior parte delle mie idee. Nei primi anni di frequentazione dei confidi, credevo molto nell'applicazione di metriche avanzate: gli alberi dei quozienti di bilancio e il RORAC, la distribuzione delle perdite del portafoglio rischi, il *pricing* di equilibrio, il TAEG di filiera. Penso di aver scritto cose formalmente corrette, e non impossibili da applicare. Le ho anche applicate, ma la cosa non ha avuto molto seguito.

In ogni caso, le metriche non sono la soluzione, la luce da seguire. Non emanano nessuna luce propria.

La luce che può illuminare questo tratto di cammino, ancora lungo e faticoso, deve essere una luce naturale. Vorremmo la luce piena del sole, ma dobbiamo accontentarci della luce di una torcia, altrettanto viva. È sufficiente per illuminare i nostri passi, ora, in questo preciso momento.

Semplicità, passione e realismo sono sorgenti di luce. Sono queste le qualità richieste oggi a un confidi. La concretezza del quotidiano, così rischiarata, presa tra le mani, lavorata, ha la proprietà di riflettere la luce, ne fa crescere l'intensità, la diffonde. I confidi diventano così dei luoghi di ascolto, di risposta attenta ai bisogni, di ricostruzione di uno sguardo positivo sul futuro.

E qui ritorno al maestro Manzi. Quando martedì sera ho visto le scene della *fiction* con la gente che si riuniva nelle parrocchie, nei bar, nelle case del popolo per vedere "Non è mai troppo tardi", io ho visto la luce.

Come [John Belushi nei Blues Brothers](#).

E mi è rinata la voglia di un "Non è mai troppo tardi" di finanza per le imprese.

Oggi abbiamo lo streaming, YouTube, i *social network*, molto più di un canale tv e di un tubo catodico. Amici, riempiamo le belle sale riunioni che avete nelle vostre sedi o in quelle delle



vostre associazioni. Riempiamole di popolo: voi, i vostri soci, direttori di banca, commercialisti, impiegati dei CAF, funzionari della regione, della Camera di Commercio; chiunque sia interessato.

Torniamo a scuola, insieme. E dopo aver ascoltato una lezione divertente (per quanto si può) sul piano finanziario, sugli aumenti di capitale o sui mini Bond, si fa arrivare un risotto, o un piatto di maccheroni. La serata finisce in bellezza con due canti alpini, una mazurka di Casadei (originale) o una pizzica in versione hip hop.

Portiamo tanti nostri imprenditori alla licenza elementare di finanza. Non sono soltanto i piccoli ad averne bisogno, e non soltanto gli imprenditori (non a caso ho menzionato nel popolo anche i consulenti e i bancari).

Che cosa ne verrebbe fuori? Non c'è di meglio da fare? Non lo so, quel che mi importa è partire, mettere insieme le persone con uno spirito che può aiutare a fare tutto il resto del lavoro. Anche qui rispettando la regola del maestro Morricone, quella del 10/90 per cento.

*[A beleza de ser um eterno aprendiz](#)*: la bellezza di aver sempre da imparare.

Non è mai troppo tardi.

È l'antidoto sicuro contro la rottamazione.