



**ARTIGIANCASSA**  
GRUPPO BNP PARIBAS



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS



OCRI - Osservatorio Crisi  
e Risanamento delle Imprese



marketing, comunicazione



CRIET Incontra 2015

# Fare Sistema. Le opportunità per micro e piccole imprese: sistemi di rappresentanza e strumenti per l'accesso al credito

NOVARA, 28 settembre 2015  
Confartigianato Imprese  
Piemonte Orientale



CRIET Incontra *2015*

**Fare Sistema.  
Le opportunità  
per micro e piccole  
imprese: sistemi  
di rappresentanza  
e strumenti  
per l'accesso al credito**

Novara 28 settembre 2015  
Confartigianato Imprese Piemonte Orientale

## Indice

### Relatori

<i>Saluti e apertura dei lavori</i>	9
<i>Michele Giovanardi</i>	
<i>Le aggregazioni di imprese nei processi di internazionalizzazione: il progetto Qatar e le nuove iniziative in programma</i>	11
<i>Alessandro Scandella</i>	
<i>Un best case di accesso al credito, le modalità dell'operatività con Artigiancassa strumento per fare sistema con i servizi</i>	19
<i>Gruppo Credito Confartigianato</i>	
<i>Tavola rotonda</i>	21
<i>Ne discutono i protagonisti e le istituzioni</i>	
<i>Amleto Impaloni</i>	
<i>Francesco Simone</i>	
<i>Oreste Felice Invernizzi</i>	
<i>Angelo Di Gregorio</i>	
<i>Moderatore</i>	
<i>Fabio Grattagliano</i>	

## **Relatori**

*Michele Giovanardi, Confartigianato Imprese Piemonte Orientale*

*Alessandro Scandella, Confartigianato Imprese Piemonte Orientale*

*Amleto Impaloni, Confartigianato Imprese Piemonte Orientale*

*Maurizio Cerutti, Gruppo Credito Confartigianato*

*Francesco Simone, Artigiancassa Gruppo BNP Paribas*

*Oreste Felice Invernizzi, Territorio Nord Ovest Bnl Gruppo BNP Paribas*

*Angelo Di Gregorio, Università di Milano-Bicocca e CRIET*

*Fabio Grattagliano, Il Sole 24 Ore*

## Saluti e apertura dei lavori

### **Michele Giovanardi**

*Confartigianato Imprese Piemonte Orientale*

*Buonasera a tutti i nostri ospiti colleghi imprenditori.*

*Questa sera proveremo a fare sistema. È un termine forse abusato, in alcuni momenti, anche ridondante, tutti parlano di fare sistema, però per noi di Confartigianato è un modo di essere, un modo di interpretare il nostro ruolo sul territorio. Quest'anno facciamo il nostro 70esimo ed è quindi da settant'anni che lo facciamo, che cerchiamo di farlo al meglio.*

*Fare sistema significa dare ispirazione alle piccole imprese, dare quel respiro lungo, che le porti oltre il loro limite dimensionale, oltre la loro localizzazione sul territorio. Vuol dire dare a queste imprese quelle possibilità che probabilmente da sole non sarebbero in grado di avere.*

*Noi di Confartigianato puntiamo molto su questo sistema, su questo modo di lavorare. Questo è il nostro ruolo, di associazione di categoria.*

*Fare sistema vuol dire coniugare concretamente la dimensione della micro, dell'unica grande impresa italiana, che è quella dell'artigianato, e dare quelle opportunità che dicevo prima e le possibilità che un mondo in rapido cambiamento, in rapida evoluzione, come questo, ci offre.*

*Ringrazio tutti voi per la presenza, ringrazio Artigiancassa, BNL Paribas, per essere sempre vicina alle esigenze delle nostre imprese, soprattutto delle piccole imprese.*

*Nel corso di questa serata vi saranno illustrati dei casi, dei best case che daranno conferma del fatto che questo "fare sistema" è il modo unico per essere efficaci in questi tempi difficili.*

*Vorrei ringraziare i relatori di questa sera: il nostro funzionario, che sicuramente conoscete tutti, Alessandro Scandella, uomo di lunga esperienza nel fare sistema, i rappresentanti del gruppo Credito di Confartigianato qui presenti e che animeranno la tavola rotonda che seguirà, il nostro direttore Amleto Impaloni, Francesco Simone, Vicedirettore generale, Oreste Felice Invernizzi, direttore tecnico del Nord-Ovest di BNL, Angelo Di Gregorio, docente universitario.*

*Un grazie particolare al caposervizio de Il Sole 24 Ore, Fabio Grattagliano, a cui cedo la parola per entrare subito nel vivo di questa serata.*

### **Fabio Grattagliano**

*Il Sole 24 Ore*

*Buonasera. Cominciamo con il primo intervento in scaletta.*

## Le aggregazioni di imprese nei processi di internazionalizzazione: il progetto Qatar e le nuove iniziative in programma

**Alessandro Scandella**

*Confartigianato Imprese Piemonte Orientale*

*Ringrazio il Presidente e ringrazio voi tutte imprese che avete dedicato del tempo prezioso per essere qui questa sera.*

*Buona parte di voi ha avuto modo già in passato di avere rapporti con la nostra associazione sull'argomento che io tratterò in questi dieci minuti che mi spettano, che è l'internazionalizzazione.*

*L'accompagnamento delle imprese, se necessita di fare sistema sul mercato domestico, figuriamoci che impatto può avere sul mercato estero, soprattutto delle nostre dimensioni. Noi le chiamiamo aziende medio-piccole ma in base ai parametri europei sono micro-imprese.*

*Cosa abbiamo fatto concretamente? Parlando di alcune iniziative che in passato abbiamo messo in atto come sistema non si può non citare Artigiancassa e il gruppo BNL, perché sin dall'inizio abbiamo avuto modo di collaborare in maniera obbligata ma poi, proseguendo, con reciproche soddisfazioni e collaborazione.*

*Ci siamo posti il problema quattro anni fa, quando un bando per l'internazionalizzazione delle imprese artigiane, un bando che riprendeva dei residui di precedenti bandi della regione, ci aveva dato la possibilità e quindi lo stimolo per poter aggregare delle imprese. Ci siamo candidati e da quello è nato "Più export, la forza delle imprese", che voleva essere un brand che potesse andare ad aggregare un gruppo di imprese sul mercato estero.*

*Quattro anni fa ci dovevamo avvicinare a un mercato estero, dovevamo aggregare delle imprese su un mercato difficile come quello del Qatar e quindi dovevamo essere provocatori. Devo dire con soddisfazione che ha avuto un grande successo in termini di approvazione sterile dell'idea progettuale in fase di definizione di un punteggio, ma ancor più importante per noi è stato il feedback che abbiamo avuto dalle imprese, estremamente positivo.*

*Abbiamo aggregato un gruppo di imprese su un mercato difficile come quello arabo e alcune di queste imprese sono riuscite a vendere su questo mercato.*

*Al di là di questo, l'elemento scatenante è stato proprio la consapevolezza che una piccola impresa nostra non ha nessuna possibilità di andare sul mercato estero se non in forma aggregata: uno può essere portatore di un'idea vincente, allora tutto sommato non ha concorrenti e può andare in qualsiasi mercato a proporsi, ma le nostre aziende hanno un buon prodotto ma non hanno un brand da spendere. Con estrema consapevolezza dobbiamo dire che abbiamo la qualità ma non quelle dimensioni aziendali che ci permettono di andare da soli.*

Ecco quindi che l'aggregazione è uno strumento vincente, anche in termini di modalità di approccio ai mercati esteri. Le fiere hanno sempre meno appeal. Fiere importanti, di respiro internazionale, come possono essere il "Big Five Show" di Dubai, l'"Anuga", il DSH di Francoforte, hanno delle difficoltà a mantenere anno per anno la metratura di stand dell'anno precedente. Le modalità che sono più vincenti sono quelle degli incontri commerciali, quelli che in gergo si chiamano B2B, a volte anche abusati.

Indubbiamente per poter avvicinare un mercato estero con la modalità del B2B bisogna affidarsi a degli interlocutori seri, che sul mercato di riferimento sono in grado di dirci in maniera sceriva da ogni doppio fine "Tu puoi accedere o tu non puoi accedere". In sostanza abbiamo bisogno di persone che in maniera chiara ci dicano se il nostro prodotto è vincente o meno.

La sinergia tra più soggetti, quindi, associazione, istituto bancario – in questo caso Artigiancassa BNL – è vincente perché si tratta di creare quella squadra che ci permette di andare a sopperire quei muscoli che le nostre aziende non hanno. Fare sistema, fare rete, anche con questa declinazione.

Volutamente non parlerò di fare rete in base al senso giuridico del termine –non so se poi il professore lo farà – perché fare rete così come era nato qualche anno fa e come aveva avuto successo, soprattutto presso le imprese lombarde, è andato un po' a scemare nell'interesse quando di pari passo sono venuti a scemare i contributi. Ci siamo trovati quindi con un bellissimo contenitore, ma vuoto, sgonfio.

Fare sistema è indubbiamente qualcosa che richiede più passione, più collaborazione, ma è l'elemento vincente, come dicevo, non solo sui mercati esteri ma anche sul mercato domestico.

Un esempio di fare sistema sul mercato domestico è la modalità del co-working. Il co-working è la possibilità, per più imprese, di svolgere la propria professionalità e quindi il proprio lavoro all'interno di un unico contenitore. Negli Stati Uniti e nei paesi anglosassoni, già dagli anni '50 e '60 il co-working aveva avuto un'applicazione pratica, ma in Italia, per bizantinismi, è sempre stata lenta. Ebbene, ci sono alcune professioni che stanno adottando il co-working con successo: mi viene in mente la categoria degli odontotecnici e mi vengono in mente altre categorie che hanno definito il co-working come un affitto di poltrona, anche queste aziende condividono un unico contenitore per più attività professionali. Tutto questo andando a sopperire quelli che in questo caso sono i problemi di un'azienda che si avvicina sul mercato domestico, ovvero quelli dell'investimento, sia esso in attrezzature, sia commerciale.

Fare sistema quindi va visto sia come una possibilità di approccio al mercato estero in forma aggregata e quindi per dare l'impressione al nostro interlocutore che siamo più forti della percezione che può avere, ma anche nel mercato domestico come abbattimento dei costi.

Fare sistema, però, ha un senso se viene fatta la formazione. Abbiamo visto molte volte infatti che le aziende si avvicinano ai mercati esteri ma non hanno una conoscenza approfondita del mercato e nemmeno una dimensione aziendale, intendendo un'immagine appropriata.

Mi viene in mente un adagio che in Germania è l'esatto opposto del nostro: in Germania dicono che "L'abito fa il monaco". È vero, se si vuole andare sul mercato estero in forma aggregata è necessario condividere – banalizzando – un sito Internet, un portale, qualcosa che ci consenta, nel momento in cui presentiamo il nostro prodotto, in questo caso ad un "emiratino", di avere la percezione

immediata della nostra azienda. Un sito non fatto in lingua o un sito statico e vecchio, stantio, non ci può dare quell'immediatezza di riscontro che magari il nostro prodotto, invece, merita. Ecco quindi che la formazione è importantissima.

La formazione va espletata anche utilizzando quelli che ad oggi sono gli strumenti che ci dà il mercato. Mi vengono in mente i social media.

Forse qualcuno di voi aveva avuto modo di partecipare a dei corsi di formazione sui social media come strumento di marketing. Ebbene, fare sistema vuol dire anche quello: mettere in rete tutto quello che il mercato ci può dare, anche in termini di stimoli, per andare ad accrescere la nostra professionalità.

Quali sono le sfide che in futuro la nostra associazione proporrà alle aziende? Una è sicuramente quella di avvicinarsi a nuovi mercati emergenti, non dimenticando i mercati che più ci danno riscontro.

Quando si parla di nuovi mercati emergenti, anche se in questi giorni abbiamo visto che la stampa sta un po' penalizzando il mercato a cui farò riferimento, il mercato cinese rimane sempre un punto di riferimento. Abbiamo aggregato un gruppo di imprese e le stiamo portando, a seguito di un'opportunità che la regione ci ha dato, con un bando, sul mercato cinese.

Abbiamo aggregato quindici imprese del settore moda e le abbiamo abbinato al territorio, perché fare sistema vuol dire anche prendere quegli ingredienti che sono sul territorio e farne il nostro elemento vincente. Cosa abbiamo nella provincia di Novara e nella provincia di VCO che ci accomuna? Ci abbiamo pensato e abbiamo capito che è l'acqua, abbiamo l'acqua delle risaie, del Ticino, dei nostri laghi, delle montagne. Ci siamo inventati allora un percorso di valorizzazione del territorio abbinato alle aziende della moda che in questo territorio operano.

Dopodomani presenteremo questo progetto alla regione, che ci porterà ad avere dei fashion blogger, che ormai fanno tendenza. Avremo dei blogger cinesi, che ricevono una media di 25-30.000 like al giorno, che verranno in Italia, faranno dei servizi fotografici a queste aziende della moda, abbinato al territorio. Con una rete di tour operator dunque andremo a individuare il turista cinese che viene a Torino o a Novara e lo porteremo in quelle strutture che hanno aderito al progetto e presso quelle aziende della moda che hanno aderito.

Il mio sogno sarebbe poi di arrivare ad una app che consenta ad ogni visitatore di avere sul telefonino un percorso di territorio e di impresa, ma credo che questo sia, con gli strumenti che la nostra associazione può avere e con l'invito che faccio all'altra metà del cielo, che è l'istituto bancario, un modo di poter ragionare assieme a beneficio delle aziende.

Il format che deriverà da questo progetto potrà essere poi applicato ad altri territori, ad altre strutture e ad altre categorie. Se il format "moda Cina" è vincente io posso utilizzarlo negli Stati Uniti, eccetera.

Nel frattempo rispondo alla tua domanda: c'è qualche azienda che è venuta in Qatar. È arrivata adesso la nostra dirigente, che quattro anni fa aveva partecipato all'iniziativa in Qatar.

Se si parla sempre di immagine, se si vuole fare riferimento alle opportunità offerte alle imprese, estendo un invito a tutti i presenti, che hanno avuto all'atto della registrazione l'invito all'iscrizione ma

anche il programma: il 14 ottobre saremo – unica tappa in Piemonte – ad un road show che il Ministero delle Attività Produttive, il Ministero degli Affari Esteri, l'ICE, S.A.M.E., SIMEST, SATIE, Il Sole 24 Ore, Confindustria e il Sistema Reti Imprese Italia stanno facendo in tutte le regioni. Sono circa 22 tappe, oggi c'era la tappa a Reggio Calabria, due settimane fa c'è stata a Pisa, il 14 ottobre sarà da noi.

Il nostro incontro di Novara quindi avrà una valenza regionale e sarà una straordinaria occasione per far vedere che il nostro territorio merita attenzione e anche questo è fare sistema. Fare sistema vuol dire stringere i ranghi, vuol dire essere meno disaggregati di quello che siamo.

Farci vedere compatti a questo incontro consentirà a noi, che dovremo presentare i progetti ICE – che, lo dico tra parentesi, in futuro sarà l'unico soggetto al quale fare riferimento per avere delle contribuzioni e degli abbattimenti dei costi in materia di internazionalizzazione – di avere una straordinaria occasione.

Queste giornate si espletano in due momenti: ci sarà il momento di plenaria la mattina, con un convegno che vedrà la presenza del Vicesegretario e Sottosegretario agli Affari Esteri, Benedetto Della Vedova, in Università, Aula Magna, Facoltà di Economia. Sarà una parte di convegno molto stringata e molto tecnica, non andrà oltre l'orario che ho voluto indicare, proprio perché la parte più importante di questa giornata è il pomeriggio, quando tutte le aziende che si iscriveranno a questo incontro avranno la possibilità di avere uno o più incontri – qui l'hanno chiamato B2B anche se in realtà sono degli incontri consulenziali, perché non c'è un business dall'altra parte, c'è solo il nostro business. Tutto sommato è un momento di approfondimento per l'impresa, che potrà capire su quale mercato orientarsi, con quale modalità e soprattutto con quali strumenti, che è un po' anche l'oggetto degli interventi che andranno ad essere svolti.

Questi road show hanno avuto una media di circa trecento presenze in tutte le tappe che ci hanno preceduto, quindi anche noi dovremo arrivare a quel numero. Per tutte le aziende che parteciperanno ci sarà la possibilità di avere una sorta di buono, un voucher – non lasciatevi confondere con quello del ministero – che a discrezione dell'interlocutore dell'ICA, darà la possibilità di avere un corso di formazione gratuito o una ricerca di mercato, una scheda prodotto sui paesi di riferimento, oppure la partecipazione gratuita a una delle fiere del circuito ICE. Questa è un'occasione importante, l'abbiamo voluta presentare questa sera perché il tutto è stato reso possibile grazie ad un sistema che noi stessi, come Confartigianato, ci siamo posti come obiettivo, che era il fare sistema tra associazioni.

Per concludere, fare sistema tra imprese va benissimo, fare sistema tra imprese, istituti e istituzioni va benissimo, però è importante anche fare sistema tra associazioni. L'anno scorso la nostra associazione ha stipulato un accordo inter associativo con altre associazioni del sistema nazionale attente alle problematiche legate all'internazionalizzazione, volutamente di ogni parte d'Italia, e insieme cominciamo a ragionare sui progetti. Credo infatti che per un'istituzione come Artigiancassa sia sicuramente preferibile avere un soggetto associativo con il quale dialogare, ma c'è anche da dire che la portata degli eventi che abbiamo in animo di organizzare nel prossimo biennio – e sono tanti – hanno una valenza diversa se approcciati da più realtà del sistema nazionale.

Ne faremo uno la prossima primavera per il sistema dell'agroalimentare nell'Est Europa e quando, parlando con il funzionario dell'ICE, ho detto che non saremo solo noi del Piemonte ma saremo

cinque regioni, è sicuramente cambiata la risposta ma anche l'intenzione di intervenire, in termini di contribuzione.

Fare sistema come opportunità d'impresa, fare sistema come valorizzazione del territorio ma, devo dire, in maniera anche dura, fare sistema per la stessa sopravvivenza delle nostre realtà economiche. Grazie.

## **Fabio Grattagliano**

### **Il Sole 24 Ore**

Ringraziamo Alessandro Scandella, che ci ha dato quest'illuminazione molto concreta di cosa significa fare rete sia sul mercato globale sia sul mercato domestico, con la valorizzazione del territorio.

Un modo di fare rete che tiene conto dell'individualità dell'azienda ma che dà anche la possibilità di cogliere le opportunità per crescere insieme. Una crescita che avviene ovviamente condividendo una serie di informazioni, perché pensare di fare da soli, con la complessità delle informazioni, con la complessità dei mercati, è improbabile, se non impossibile. Serve quindi condividere le conoscenze, serve condividere le informazioni, le opportunità, la conoscenza dei partner. Il tutto su misura per le proprie esigenze, quindi senza trascurare questo aspetto.

Per creare e generare una relazione di questo tipo servono anche delle competenze specifiche, servono delle professionalità, servono dei sistemi in grado di generare una rete efficiente e quindi poi una condivisione efficace.

Proprio per questo abbiamo la fortuna di avere questa sera delle persone che queste competenze e queste professionalità le hanno e ora ci racconteranno qual è la loro visione del fare rete, quali sono queste competenze, qual è la loro modalità e visione sui temi.

Inizieremo con Amleto Impaloni, Direttore di Confartigianato Imprese Piemonte Orientale, darei poi la parola a Francesco Simone, Vicedirettore Generale di Artigiancassa, seguirà Oreste Felice Invernizzi, Direttore del Territorio Nord-Ovest di BNL e infine Angelo Di Gregorio, professore universitario.

## **Amleto Impaloni**

### **Confartigianato Imprese Piemonte Orientale**

Grazie soprattutto a voi, che avete aderito a questa nostra iniziativa. Un grazie particolare inoltre lo rivolgo a Roberto Genovese, perché l'organizzazione di questo evento nasce proprio da una sua proposta, una sua azione di marketing che ha fatto per il suo prodotto, il marchio Artigiancassa, nei nostri confronti.

Molti di voi si chiederanno "Per quale motivo sono venuto questa sera a sentire, in



Confartigianato, una serie di interventi che parlano di reti e di rapporto banca-impresa". Ci sono sicuramente tantissime motivazioni, alcune sono quelle che riuscirete a portare a casa a seguito della chiacchierata di questa sera, altre invece sono latenti, nascoste, non si vedono ma servono a generare quelle relazioni che ci consentono, come associazione, di realizzare quelle iniziative che ha presentato prima Alessandro Scandella. Questo vuol dire fare rete.

Io ricordo che la partecipazione della nostra associazione con un'associazione temporanea di imprese al progetto che recuperava delle risorse del governo destinate ai processi di internazionalizzazione per le imprese artigiane – erano 10 milioni di euro, in quell'occasione – nacque da una chiacchierata che abbiamo fatto a Novi Ligure a margine della nostra convention di servizi. Quando è uscito il bando come organizzazione non sapevamo come fare a concorrere, perché se avessimo provato a concorrere soltanto con un gruppo di aziende del territorio novarese, o del Verbano-Cusio-Ossola, non saremmo riusciti ad entrare in graduatoria, perché una delle premialità era la multiregionalità.

In quell'occasione, attraverso la promozione che siamo riusciti a fare con Roberto Genovese e con il dottor Simone e la relazione che abbiamo avuto con i direttori delle altre associazioni più sensibili al tema di accompagnamento al mercato delle imprese della rete Confartigianato, siamo riusciti a presentare un progetto che, anche se modesto in termini di entità economica, perché era sicuramente inferiore alle misure importanti che si sentono dire quando ci sono interventi pubblici su processi di internazionalizzazione, aveva comunque coinvolto un gruppo di 17 aziende.

L'obiettivo che noi, come associazione, abbiamo è quello di riuscire a "stanare" aziende che potenzialmente hanno delle capacità e un'organizzazione tale da potersi presentare sul mercato internazionale, ma per una dimensione eccessivamente ridotta non provano o comunque pensano di non avere un'organizzazione capace di poter sopportare una pressione che ha un'iniziativa di carattere internazionale.

La nostra idea progettuale – quella che abbiamo condiviso con i miei collaboratori, con Alessandro Scandella, con Luigi Cavallari e con gli altri della struttura che hanno collaborato ad organizzare al meglio il nostro ufficio – è stata proprio quella di riuscire a costituire una rete e a sollecitare l'interesse degli imprenditori che, attraverso questa iniziativa, si sono avvicinati a questa possibilità di inserimento nel mercato.

Devo dire che quella è stata proprio un'occasione particolare, straordinaria, perché insieme ai nostri imprenditori siamo riusciti, senza aggravare, senza generare degli ulteriori costi, anche a esportare delle abilità del territorio del Piemonte orientale che nulla hanno a che vedere con l'attività manifatturiera.

Con noi per esempio è venuto un famoso ginecologo del nostro territorio che doveva presentare ad alcuni centri ospedalieri del territorio degli Stati arabi una sua particolare competenza per cercare di gestire i problemi di carattere neonatale. Oggi, grazie alla nostra esperienza, ha portato la sua tecnologia, il suo saper fare, la sua professionalità, all'interno di alcuni centri ospedalieri, senza gravare sugli oneri della nostra organizzazione perché si è pagato il viaggio, ha pagato gli incontri, ha condiviso soltanto quel modello organizzativo che oggi, tra le altre cose, penso stia facendo crescere anche il tessuto economico del nostro territorio.

Qual è il motivo fondamentale dell'iniziativa che vede coinvolti gli imprenditori? È farvi

sapere che un'organizzazione di rappresentanza, un'associazione come la Confartigianato, può essere uno strumento che riesce a far modificare il trend e l'organizzazione della vostra azienda.

Lo può fare anche attraverso gli stimoli che arrivano da parte vostra, se riuscite a farci capire quali possono essere gli ambiti nei quali sarebbe opportuno riuscire a essere più efficaci.

Sul tema del credito, grazie ad Artigiancassa e alle intuizioni che Genovese, insieme a Simone e alla sua squadra – c'è anche Cena, che ci aiuta in questa direzione – ha avuto, abbiamo costituito un gruppo di lavoro con due collaboratori, Alberto Grossetti e Maurizio Cerutti, che ha lo specifico compito di analizzare le informazioni a noi note, sulla vostra organizzazione aziendale, oppure che non sono a noi note attraverso un dialogo direttamente in azienda, per comprendere se voi avete un rapporto funzionale con il sistema bancario oppure no, per comprendere se un certo tipo di operazione, un servizio bancario, può essere gestito magari in maniera più funzionale, mettendo voi nella condizione di avere immediatamente, nel corso del tempo, un rating migliore per le operazioni bancarie che la vostra azienda potrebbe compiere nel corso della sua storia. Questo è un servizio che stiamo gestendo e che ci sta restituendo delle soddisfazioni, non soltanto per i risultati che riusciamo a cogliere in termini di nuovi rapporti che generiamo, ma perché le aziende che utilizzano questo servizio si rendono conto che hanno bisogno di avere questo genere di assistenza e l'azienda di piccola dimensione quest'analisi di bilancio, questa analisi sui rapporti bancari, da sola a volte non è in grado di poterla fare.

Oggi, con questa organizzazione che abbiamo sviluppato, con dei servizi bancari ad hoc che Artigiancassa ha messo a disposizione, ritengo che siamo capaci di gestire un servizio di eccellenza anche in questa direzione.

Si può fare sicuramente molto di più, perché le condizioni economiche, già buone, di Artigiancassa, potrebbero essere ragionevolmente anche migliorate, possono essere affinati al meglio i rapporti di collaborazione non soltanto con Artigiancassa ma anche con la banca di riferimento, con BNL, che è uno strumento fondamentale. Storicamente, sul territorio della provincia di Novara e della provincia del Verbano-Cusio-Ossola, BNL non ha un rapporto eccellente con le imprese che hanno la dimensione piccola che rappresentiamo noi, ma so che c'è una disponibilità da parte del gruppo per cercare di far vivere un'esperienza positiva in questa direzione.

Il territorio del Piemonte orientale storicamente ha quattro banche di riferimento: la Popolare di Novara, Veneto Banca, Unicredit e Intesa San Paolo, che hanno la maggioranza delle azioni commerciali con le aziende. BNL è una di quelle che ragionevolmente potrebbe fare molto di più, ma con BNL e con Artigiancassa bisogna generare un rapporto di collaborazione più strutturato rispetto a quello che abbiamo, cosa che avviene in qualche caso ma negli altri facciamo un po' fatica.

Ne abbiamo già parlato anche con Genovese, con il direttore di BNL che era venuto a trovarmi in ufficio: sono contento di vedere oggi qui, nella nostra sede, alcuni vostri gestori, perché questo ci consente di farci conoscere, di avviare una nuova relazione, necessaria per avere un reciproco scambio di esperienze. È marketing per voi e anche per noi. Se noi riusciamo a far conoscere meglio quali sono i vostri servizi bancari e se voi riuscite a far conoscere meglio quali sono i nostri servizi associativi, cresciamo di più, insieme. Grazie.

**Fabio Grattagliano**

Il Sole 24 Ore

*Prima di introdurre Francesco Simone, abbiamo un best case sul credito.*

## **Un best case di accesso al credito, le modalità dell'operatività con Artigiancassa strumento per fare sistema con i servizi**

### **Intervento Gruppo Credito Confartigianato**

*Io sono Cerutti Maurizio, dell'Ufficio Credito di Confartigianato. Vorrei presentare un best case, cioè un caso che è successo a un imprenditore che si è rivolto al nostro ufficio e che potrebbe essere contestualizzato con ciascuno di voi, nel senso che io vedo qui nel pubblico imprenditori che hanno fatto con me o con noi, Artigiancassa, che non hanno avuto subito un buon esito. Purtroppo ci sono casi in cui non va subito bene, ci sono casi in cui la situazione è più complessa della presentazione iniziale.*

*Vedo qui anche gestori, direttori o comunque funzionari bancari che vedono tutti i santi giorni, in trincea, casi che vanno bene, casi di successo e casi decisamente negativi, come li vediamo noi. Bisogna far capire all'imprenditore, che ha una logica, magari tonda, qual è la logica bancaria, che magari è quadrata. Spesso far entrare un tondo in un quadrato non è sempre così semplice.*

*La funzione del gruppo credito di Confartigianato, dell'associazione di categoria, anche in collaborazione con Confartigianato Fidi, che è l'ente che attraverso il nostro gruppo dà la garanzia, è quella di cercare di far convivere queste due realtà, quindi ciò che è tondo con ciò che è quadrato: può essere messo insieme, semplicemente bisogna cercare di limare le dovute posizioni. Noi facciamo questo.*

*È un caso successo meno di sei mesi fa, presso questi uffici. C'è stata un'idea imprenditoriale, l'imprenditore ha voluto sviluppare le proprie attività, era ed è un benzinaio e voleva aggiungere un'attività di gommista, per far lavorare il figlio, quindi c'è un'idea alle spalle. Si rivolge alla sua banca, che non è BNL, ma le cose non vanno come devono andare. Per problemi sia tecnici sia di merito la pratica viene declinata, presso i nostri uffici.*

*Viene proposta un'Artigiancassa per un importo abbastanza elevato, stiamo parlando di 50.000 euro, per sistemare il capannone, per farci l'officina. La domanda non viene accettata neppure da Artigiancassa, per una serie di motivazioni logiche. L'attività ha un margine abbastanza ridotto, perlomeno i dati presentati mostrano un margine abbastanza ridotto e i canoni bancari non permettono di beneficiare di questo finanziamento, anche perché la ditta risulta, per la banca, una start-up, cioè una ditta nuova, anche se aveva un'attività che durava da diversi anni ma aveva avuto un cambio di titolarità. I sistemi bancari leggono l'inizio attività nel 2014, risultava dunque una start-up, con tutto quel che ne conseguiva.*

*La domanda è stata esitata negativamente ma con il nostro supporto c'è stato uno sviluppo, si è avuto un aggiornamento dei dati, si è fatto passare del tempo, c'è stato uno sviluppo di dati che sono andati migliorando – perché anche la redditività è cresciuta – c'è stato anche un colloquio con l'imprenditore per far capire che 50.000 euro per la richiesta erano troppo elevati, c'è stata una limatura della richiesta a 40.000 euro, con un accorciamento anche dei tempi, da 60 mesi a 48.*

Diminuendo l'importo, diminuendo la durata, presentando nuovi dati, specificando che l'impresa non era una start-up, ma aveva una consecuzione da una precedente attività, che forse non era stata debitamente approfondita dal deliberante, la pratica è stata deliberata. L'imprenditore ha ottenuto i soldi, ha iniziato i lavori, oggi l'abbiamo incontrato e sta portando avanti questo servizio. Riusciamo ad attaccarci anche dei servizi di consulenza sulla definizione del locale, abbiamo professionalità che possono essere utili per l'idoneità del locale, per il responsabile tecnico per l'attività di gommista, un servizio più a 360°.

C'è stata la garanzia di Confartigianato Fidi e non solo: oltre alla garanzia di Confartigianato Fidi ha avuto la possibilità di avere una contro-garanzia di Mediocredito Centrale. Si tratta di un fondo centrale di garanzia che viene garantito come ultima istanza dallo Stato e permette di dimezzare i costi di confidi.

In conclusione: l'imprenditore ha avuto un iter lungo, ma è stata una pratica oggettivamente complessa. Prima è stata esitata negativamente, poi ripresentata e ha avuto buon esito. Il TAEG dell'operazione finale è stato 2,04, quindi un finanziamento a tasso agevolato. Il Mediocredito Centrale inoltre ha permesso di avere dei costi di garanzia dimezzati rispetto a quello che sarebbe potuto essere.

Abbiamo dato una soddisfazione al cliente. Non è stato semplice, è stato complesso, ma come sappiamo nella vita quotidiana è questo che succede.

È possibile dunque far entrare il quadrato in questo famoso cerchio, chiaramente limando entrambe le posizioni e sistemando entrambi i punti di vista. Questo è il servizio che come Confartigianato cerchiamo di dare tutti i giorni.

### **Amleto Impaloni**

#### **Confartigianato Imprese Piemonte Orientale**

C'è soltanto il punto che vorrei fare per completare le informazioni che ha restituito il collega Maurizio Cerutti. Questo era il caso di un'azienda che non sapeva di non avere tutti i requisiti tecnici per svolgere quell'attività e che, per poterli conseguire, era necessario avviare un procedimento di un certo tipo che noi, come organizzazione, siamo in grado di assistere.

Se non avesse seguito un percorso guidato, avrebbe potuto anche rischiare di fare un investimento e poi non poter operare all'interno di quel capannone, che a quel punto aveva invece bisogno del lavoro per poter pagare il debito contratto nei confronti della banca.

Farsi consigliare quando si ha una valutazione complessa, che poi si traduce nel progetto d'impresa, nel business plan, è fondamentale, è una raccomandazione che noi facciamo a tutti i nostri associati, per cercare di non perdere il denaro e soprattutto per non perdere le occasioni di lavoro.

Esiste una nostra struttura, abbiamo dei collaboratori, dei consulenti, alcuni diretti, perché nella Piemonte orientale la Confartigianato ha un'organizzazione anomala rispetto al panorama nazionale. Oggi ci sono in sala una decina di miei collaboratori, ma siamo in 175, forse nella provincia di Novara siamo rimasti una delle poche strutture con più di 100 operatori, che lavorano quotidianamente per accompagnare al mercato le nostre imprese associate.

## **Tavola rotonda Ne discutono i protagonisti e le istituzioni**

### **Francesco Simone**

#### **Artigiancassa Gruppo BNP Paribas**

Sono contento che sia andata a finire così la storia, ma sono contento soprattutto dell'esempio, che mi consente di poter fare dei ragionamenti su cosa significa fare sistema.

Quando ci siamo visti con il professor Di Gregorio in ordine all'idea, insieme a BNL, di parlare di rete e di sistema, abbiamo subito proposto a Confartigianato Piemonte Orientale questa possibilità perché non è un caso se siamo qui. Considero questa una delle realtà più vicine al concetto di fare sistema. Se vi raccontassi in dettaglio quello che è stato fatto con l'internazionalizzazione, vi potrei dire che soltanto grazie all'intervento di alcune associazioni più strutturate si sono riuscite a finanziare 870 imprese artigiane per andare all'estero.

Solitamente, per queste fiere, tu finanzia l'imprenditore che va in Qatar e fa la fiera, gli paghi eventualmente lo stand, poi torna ma non ha portato valore al concetto di sistema.

Quell'idea si è basata soprattutto sul concetto di consulenza e di accompagnare le imprese non soltanto nella fase dell'incoming, ma in tutta la fase successiva: il rilascio della fidejussione bancaria a garanzia dell'eventuale anticipo sull'agevolazione e il portare avanti in maniera molto precisa il B2B in Qatar. Abbiamo fatto anche una brochure con cui abbiamo presentato al ministero questo caso e sembra che il discorso stia andando ancora avanti, ma in ogni caso il concetto di fare sistema non è lo stesso di fare rete.

Molte volte c'è un overlapping di terminologia: fare sistema per me significa mettere sul tavolo ognuno le proprie esperienze per cercare di creare valore aggiunto all'imprenditore finale. Proprio da qui volevo partire per analizzare ancora meglio com'è importante per noi il ruolo del mondo associativo strutturato. Molti devono ancora strutturarsi, rispetto a quello che vuole il mercato.

Oggi più che mai, con 4 milioni di imprese sotto i 15 dipendenti che sono uscite da una crisi spaventosa o, meglio, sono riuscite a stare ancora sul mercato, ne sono uscite un po' con le ossa rotte, nel senso che hanno dovuto sostenere degli impegni in un momento in cui il cambiamento che c'è stato porterà a un diverso approccio sul mercato.

Talvolta parlare di credito a queste imprese è molto complicato per una banca, se non ha delle informazioni che forse non vengono neanche richieste. Considerate che noi solitamente facciamo circa 10mila interventi di agevolazione. Nel 2007 il 95% erano dedicati a investimenti, oggi per il 95% sono scorte: questo significa che la piccola impresa ha ancora necessità di essere sostenuta in termini di liquidità.

Talvolta la terminologia, il modo di approccio, il fatto di essere in una situazione non sempre regolarissima, assume ancora più importanza nel ruolo delle strutture associative che conoscono bene l'imprenditore.

Dal 2009 noi abbiamo ritenuto di non iniziare il processo creditizio dal Consorzio Fidi, che negli anni dalle strutture territoriali locali è stato considerato come lo strumento operativo del credito, ma alcune associazioni lungimiranti, adesso sempre di più, hanno ritenuto che costituire uno sportello credito all'interno della struttura associativa potesse dare una forza ulteriore e un servizio ulteriore alle imprese. Anche utilizzando poi il Confidi, ma non come l'unico strumento operativo del credito, bensì come uno strumento operativo che consentisse la mitigazione del rischio.

Questo ha consentito di poter applicare quello che noi in banca chiamiamo cross-selling alle strutture associative territoriali, dove di fatto le informazioni sulle paghe, le informazioni che l'impresa fornisce a una struttura territoriale, potevano essere elementi di merito di credito.

Questa esperienza è stata un po' pionieristica e oggi ci consente di essere ancora più consapevoli che questa è la strada per fare sistema, anche perché sapete perfettamente che sempre di più la banca di territorio non potrà più offrire quegli approcci e quelle relazioni che si offrivano una volta, non per mancanza di volontà ma per il mondo, che oggi è completamente diverso rispetto al passato. Pertanto un ruolo di "traduttore" o "transcodifica" è assolutamente essenziale.

È essenziale anche per un altro motivo: non ci sono più i margini di una volta. Ogni impresa, in qualsiasi ambito dovesse essere, nel business, non può più permettersi oneri finanziari e costi elevati. La possibilità di avere un'attività di pianificazione da parte della struttura associativa insieme alla banca, in questo caso BNL, è dunque un'attività di presidio di eventuali rischi di deterioramento del rating, ovvero meglio muoversi in anticipo rispetto a fare come si faceva una volta, comprate il macchinario e poi si poneva il problema di come finanziarlo. Ormai non è più possibile fare così: bisogna ragionare in termini di pianificazione, perché arrivare un po' con l'acqua alla gola in banca sicuramente non giova.

Fare sistema per me significa portare ogni valore partendo dal presupposto che è finita l'epoca in cui vince solo uno. Solo con la possibilità di valorizzare ogni attore dell'eventuale filiera si può arrivare al risultato complessivo e sostenere realmente l'impresa.

Noi di Artigiancassa, con BNL e Confartigianato, siamo un perfetto esempio di fare sistema: dobbiamo essere capaci di meritarcelo e di saperlo fare. Grazie.

### **Oreste Felice Invernizzi**

*Territorio Nord Ovest Bnl Gruppo BNP Paribas*

Se ho capito bene, oggi ho di fronte una platea dove ci sono in parte uomini di banca, molta presenza di uomini vostri e poi gli imprenditori.

Partirò dalla mia storia, rapidamente, per darle una risposta. Io sono un uomo di Banco popolare, sono da tre anni in questa banca e facevo il mestiere che già qualcuno faceva su questo territorio, come Capitano, Maurizio Di Maio e oggi Alberto Mauro.

Fare banca su un territorio come questo, per un'azienda come Banca Popolare di Novara o com'era la Popolare di Intra prima dell'avvento della Veneto Banca, e parlare ad una platea di

imprenditori sul nostro territorio, da uomo BNL deve avere una logica completamente diversa rispetto a quella da voi conosciuta.

In merito al discorso Cina, posso metterla in contatto direttamente con la nostra branch in Cina, dove lei può contattare direttamente una banca presente in un territorio cinese. BNL è questo: oggi è in grado di dare quel valore aggiunto che dà respiro internazionale a un gruppo internazionale. Non parla con l'ufficio di rappresentanza in Cina, c'è una banca retail e poi c'è un corporate investment banking dove si fanno operazioni di struttura finanziaria.

Quello che può portare oggi BNL per dare risposte è la necessità di avere interlocutori come voi, in grado di permetterci di arrivare al territorio, perché noi non siamo una banca del territorio. Non lo siamo a Bergamo, non lo siamo a Novara, non lo siamo a Modena, laddove c'erano banche che hanno storie da raccontare come banche locali, che crescono su una storia dove l'amministratore delegato per voi era Nico.

Qual è dunque il valore che oggi possiamo portare a questo tavolo e quello che dovremmo chiedere a voi? Siamo di fronte ad un mercato dove in tre anni ho visto persone che hanno bruciato trent'anni di storia. Oggi fare credito vuol dire riuscire ad essere non più anatomopatologi ma fisiologi. Noi, come bancari, non siamo in grado di fare i fisiologi. Abbiamo bisogno di gente come voi, perché quando un imprenditore viene in banca da noi per lui è come andare in Equitalia, deve stare attento a dire tutto, perché se dice tutto dopo qualche minuto diventa un problema.

La banca deve arrivare attraverso una struttura come Confartigianato, quindi attraverso quello che si è creato, ad avere una controparte che parla di sé sapendo che non può mettere più a rischio quello che ha vissuto e quello che ha fatto. Ecco che a questo punto il valore che noi possiamo trovare è una reciprocità che mette in condizione quell'azienda di avere un leasing e noi abbiamo una società di leasing, di avere una macchina alla peggio e noi abbiamo modo di farlo, senza finanziarvi con un prestito, di avere quel sostegno di quel credito aggiuntivo, perché rimarrà sempre una banca di riferimento dietro un artigiano. Parlo di mio papà, perché il Credito bergamasco era la "sua" banca.

In tutto questo oggi BNL-BNP Paribas ha questa grande opportunità, veicolata attraverso voi, di qualcuno che raccoglie le informazioni e veicolandole verso di noi ci mette in condizione – o attraverso il canale con cui vi state muovendo o attraverso il fuori prodotto, quindi quei clienti che hanno tagli assistenziali che hanno bisogni più importanti – di trovare un interlocutore che possa essere integrato al territorio, che possa essere integrato alla prima banca e che possa diventare un'alternativa.

Con tanto affetto spero che non accada, ma si parla dell'aggregazione delle popolari e quindi se uno lavorava con la Popolare di Intra oggi lavora con la Veneto Banca, domani chissà. È un mondo ancora in evoluzione, dove le BCC sono in un attimo confuso non ancora chiaro, ma è evidente che si aggogheranno.

La definizione di un vocabolario tradizionale dice che fare sistema o fare rete vuol dire agire in un mondo integrato e organico, che si configura di volta in volta secondo le modalità più adatte per perseguire le opportunità di business che il mercato presenta. Io penso che oggi sia un problema di ricavi, non di costi. Penso che oggi le imprese abbiano bisogno di qualcuno che sia in grado di fare il diagnostico e quindi che possa agevolare la prosecuzione aziendale delle generazioni che arriveranno,

perché sicuramente sarà tutto più difficile e a quel punto posso garantire che sicuramente potremo essere una delle banche aggiunte a quelle che già ci sono.

Voi avete circa 10.000 associati, noi su questo forse abbiamo fatto lo zero virgola qualcosa del mercato. Questo vuol dire che dobbiamo solo stabilire cosa vogliamo reciprocamente, se vogliamo dare qualità o sostegno.

Io ho vissuto per anni fuori dal territorio storico in cui vivevo, ero in Abruzzo e poi a Modena a fare il direttore, sono tornato a casa dopo sei anni e ho trovato imprenditori che mai più avrei pensato di vedere in quelle condizioni. C'è stato quindi un momento in cui veramente abbiamo perso la vendemmia perché è arrivata la grandine.

Oggi dobbiamo cercare di fare delle scelte e il valore aggiunto che possiamo dare attraverso il veicolo che oggi avete rappresentato, che è l'opportunità che Confartigianato può ritrovare da Artigiancassa, con questa capacità di analisi preventiva o proattiva da parte nostra, integrata alla rete, alle filiali presenti sul territorio, può portare quel valore a quelle imprese che hanno bisogno di guardare al futuro. Quando si parla di futuro si parla di internazionalizzazione e quindi mi prendo l'impegno: se ha piacere le diamo un punto di riferimento in Cina per andare a trovare qualcuno che là vive, con tutte le informazioni che possono essere utili.

È l'inizio di qualcosa, altrimenti rischiamo, in un momento come questo dove il tempo non è dalla nostra, di andare via oggi con tante opportunità che possiamo davvero darvi ma con la difficoltà di metterle a terra rapidamente e farle arrivare. Si parlava di costi e benefici e in effetti fare ricorso ai finanziamenti con Artigiancassa per qualcuno vuol dire abbattere oneri finanziari che sono tre volte multipli di quelli che abbiamo detto.

Probabilmente siamo noi un po' fuori dal mercato, perché non possiamo che fare leva sul prezzo e sulla possibilità di "utilizzare" queste grandi opportunità, perché non saremmo in grado di arrivare su tutta la rete.

Io faccio il direttore territoriale di tutta la Lombardia, Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta e posso garantire che è difficile. Abbiamo bisogno quindi dei multipli e voi siete un grande multiplo, una grande opportunità, sia per farci avere quello che sta nei parametri sia nel metterci in contatto con un mondo a cui per noi è difficile arrivare. Grazie della domanda, spero di aver risposto.

### **Alessandro Scandella**

#### **Confartigianato Imprese Piemonte Orientale**

La ringrazio, abbiamo preso nota. Il nostro modo di operare con i nostri associati è proprio quello di intervenire con dei progetti concreti. Noi abbiamo in cantiere un progetto che ha a che fare con il mercato cinese e chiederemo formalmente ai suoi colleghi una collaborazione perché Banca Nazionale del Lavoro ci aiuti ad organizzarlo al meglio. Su questa iniziativa vorremmo veramente essere adottati dalla banca.

Non è soltanto il tema del prodotto bancario, quello che ci interessa. In alcune altre esperienze noi abbiamo chiesto per esempio alla banca di venire qua prima dell'organizzazione dell'evento per fare

della formazione, per spiegare in quale modo ci si presenta in quel mercato. Sei mesi prima della missione di incoming o di partecipazione a un evento fieristico era necessario comprendere in quale modo ci si poteva porre nei confronti di quell'interlocutore.

In qualche caso ci è stato anche raccontato con quali modalità si trasmette il biglietto da visita all'agente di commercio di quel paese, perché alcuni gradiscono un atteggiamento e una postura e altri invece la ritengono un insulto.

Avere delle persone che ci aiutano a comprendere in quale modo si possono regolare gli aspetti di carattere commerciale, avere delle persone del sistema bancario, vostri consulenti legali, che ci aiutano a comprendere in quale modo si possono definire gli aspetti contrattuali, non è un servizio bancario ma è qualcosa che a questo profilo di imprenditori serve per potersi presentare a quel mercato. Noi vi chiederemo di essere adottati.

Faremo qualcosa insieme qui, in questa sede, come è avvenuto anche negli altri casi.

### **Fabio Grattagliano**

#### **Il Sole 24 Ore**

Darei adesso la parola ad Angelo Di Gregorio.

### **Angelo Di Gregorio**

#### **Università di Milano-Bicocca e CRIET**

Buonasera a tutti. Gli stimoli sono stati veramente tanti, vorrei riallacciarmi subito al dibattito che si è sviluppato e che è la chiara dimostrazione di come queste occasioni servano anche per fare rete, per fare sistema e per conoscersi meglio. Vorrei porre una domanda: c'è stata la crisi? Stiamo uscendo dalla crisi? Avete visto la crisi?

Non è una domanda provocatoria, perché se uno va a vedere l'impatto sull'occupazione, sul Prodotto Interno Lordo, su tutta una serie di indicatori, la risposta è quasi scontata: sì, c'è stata una crisi. Invece io ho sostenuto ripetutamente che non c'è stata una crisi.

Non è una questione semantica: parlare di crisi degli ultimi cinque, sei, sette, otto anni, significa affrontare i problemi quotidiani di oggi con degli occhiali sbagliati, quelli del miope quando invece si è ipermetropi. Non c'è stata una crisi, è cambiato il modo di competere. Mezzi di trasporto, comunicazione, questi apparecchi che abbiamo davanti, riduzione di alcune barriere doganali a fronte di altre barriere di altra natura, di tipo amministrativo, che sono nate, relazioni diverse tra paesi, situazione economica, politica e sociale: un insieme di fattori che comunemente noi chiamiamo "globalizzazione", quando andiamo su internet o prenotiamo un viaggio non più in agenzia. In tante situazioni quotidiane è cambiato il mondo, quella che volgarmente si chiama globalizzazione è un qualcosa che ha un impatto fortissimo, da noi come all'estero.

Da noi che tipo di impatto ha avuto? La stragrande maggioranza delle nostre imprese sono medie o piccole, se non piccolissime, nella definizione europea le piccole imprese sono quelle con 50 addetti, trasferitela in Italia e vedrete che in quest'ottica le nostre diventano micro-imprese. Le nostre tanto bistrattate micro-imprese negli anni '70 hanno tenuto in piedi l'Italia. Qualcuno di voi lo ricorderà ma negli anni '70, con tutti i problemi che c'erano con la lotta al terrorismo, l'eversione nera, due choc petroliferi: altro che la cosiddetta crisi di oggi, l'Italia è rimasta in piedi perché c'erano quelle che oggi a livello europeo vengono chiamate micro-imprese. Il fenomeno dei distretti industriali è poi stato scoperto e studiato a livello mondiale.

Cos'è successo oggi? Oggi è cambiato il modo di lavorare, è cambiato il mondo. Imprese che una volta lavoravano in Italia e in un altro paese del mondo erano due imprese diverse, che non avevano niente da dividere, nonostante appartenessero a un'unica società. Oggi grazie a Skype, grazie agli strumenti di comunicazione, grazie ai voli aerei che tutto sommato sono diventati enormemente più economici, queste imprese lavorano insieme.

Questo non ci deve far pensare semplicemente al fatto che noi possiamo andare a lavorare in Australia, in Cina, in Indonesia o in Corea, ma dobbiamo pensare al fatto che dalla Cina, dall'Indonesia e dall'Australia, possono venire – e vengono – in Italia. Internazionalizzarsi non significa semplicemente andare a fare investimenti all'estero, significa che la competizione è diventata internazionale, che piaccia o non piaccia.

Pensate ai tedeschi, come devono aver truffato per riuscire a rimanere competitivi: non stiamo parlando della piccola azienda di Novara, di Biandrate o di Milano Bicocca, parliamo della Volkswagen, con 600.000 dipendenti e un indotto spaventoso in tutto il mondo, compreso il Giappone dove sono già in crisi le aziende che producono filtri a gasolio per le automobili. Vi ricordo che la Volkswagen è un'azienda di Stato, perché il 20% è statale.

Se una grande azienda come la Volkswagen per rimanere sul mercato e competere si deve mettere a utilizzare questi stratagemmi, se la competizione globale è talmente forte, talmente complessa, articolata e variegata che anche una grande impresa deve utilizzare strumenti – che vedremo quanto sono legali o illegali – cosa possono fare le piccole e medie imprese italiane che in un'ottica europea sono micro-imprese?

Io sono un docente di economia e gestione delle imprese, non sono un economista, sono quello che viene definito aziendalista. Da anni sto lavorando per un'università diversa, un diverso modo di fare università, un'università che non rimane sui propri libri e sulle proprie pubblicazioni per far fare carriera ai propri collaboratori, ma un'università che, se ha qualcosa da dire, lo deve fare.

Per questi dieci anni, dopo un'attività piuttosto ampia di consulente di direzione, mi sono dedicato a far crescere un centro di ricerca che in realtà è un centro di servizi che lavora anche con BNL e con tutta una serie di altre realtà, istituzioni, associazioni, fondazioni, imprese e gruppi di imprese, per fare sistema.

Oggi la competizione non può essere più quella dei singoli. Siamo un gruppo tutto sommato piuttosto intimo per poter andare dritti al cuore: se pensiamo di cambiare la cultura, la testa degli imprenditori italiani, siamo fuori strada. Nel nostro DNA noi ci portiamo una forte componente di

individualismo e questo significa che se pensiamo di fare rete o fare sistema con una legge come il contratto di rete, al quale il dottor Scandella prima faceva riferimento in senso anche lui negativo, è chiaro che non funzionerà mai. Noi abbiamo bisogno di far fare rete, fare sistema per le nostre piccole e medie imprese, non con l'obiettivo semplicemente di farle aggregare in modo top-down, cioè sulla base di qualche nuovo regolamento che cade dall'alto, ma dobbiamo trovare il modo di far fare rete e far fare sistema alle imprese cercando il loro minimo comune denominatore, trovando competenze che sicuramente ci sono e che sono distribuite non in una singola impresa ma in più realtà.

In questo, il primo passaggio l'abbiamo visto in modo inequivocabile qui oggi. Abbiamo visto come operatori del mondo dell'associazionismo, di tutto quel mondo italiano delle agevolazioni ai finanziamenti anche con la garanzia di ultima istanza dello Stato, con il Fondo Centrale di Garanzia, del mondo delle banche, possono incominciare a fare sistema.

Il mio invito è ad andare un po' oltre, non di guardare semplicemente agli stereotipi del tipo "banca-sistema". Oggi chi ha avuto la pazienza e l'attenzione di ascoltare bene quello che è stato detto dal dottor Invernizzi e ripreso dal dottor Impaloni di Confartigianato avrà capito che oggi avere un rapporto con una banca che non è presente con delle corrispondenti ma con delle proprie società in mercati internazionali può essere importante non tanto per l'accesso al credito, ma per avere un legame su quel territorio, per riuscire a fare l'accesso al credito alle condizioni commerciali su quel territorio dove sicuramente usi, consuetudini, leggi e normative sono molto diversi dai nostri e dove semplicemente trovare un corrispondente o un consulente qualsiasi non funziona.

Per esempio una banca che è articolata sul territorio e quindi non può essere una piccola banca locale, che serve ad altre cose, alle relazioni locali, ma una banca che è una rete internazionale presente in tutto il mondo, è utile per andare a operare in tutto il mondo. In questo però diventa fondamentale il ruolo delle associazioni, che possono fare picking, andare a selezionare e a fare anche una sorta di garanzia nei confronti dei propri associati, perché sono i titolari della vostra associazione. Il ruolo delle associazioni diventa fondamentale e non lo dico per compiacenza, perché siamo a casa vostra, ma semplicemente perché è così, perché il ruolo delle associazioni diventa il catalizzatore, il fulcro attorno al quale si crea quell'aggregazione che, andando a prendere le competenze dove ci sono, può permettere di fare sistema, di fare rete in concreto.

Dove sono queste competenze? Certamente nel sistema creditizio, nelle banche. BNL è un classico esempio perché non è localizzata a Novara o a Milano, ma in tutto il mondo. Può essere utile per l'accesso al credito ma anche per l'internazionalizzazione.

Vorrei sottolineare un esempio che è stato fatto prima dal dottor Invernizzi per comprare l'auto: oggi l'imprenditore non capisce che se va a chiedere uno scoperto di conto corrente per acquistare un'auto si sta facendo del male da solo, perché in quel modo peggiora i suoi rating, peggiora tutta una serie di condizioni di accesso al credito, paga di più i tassi di interesse su tutti i suoi finanziamenti, ma soprattutto si preclude la possibilità di avere ulteriori finanziamenti. Questo è grave. Una grande banca ha la possibilità di dare delle soluzioni diverse senza intaccare il rapporto di conto corrente e probabilmente può rendere la vita più facile in altre situazioni.

Sicuramente le banche, sicuramente le associazioni, ma permettetemi di dire: anche università,

o almeno una parte dell'università. Mi piacerebbe poter dire che tutta l'università va in questa direzione, purtroppo non è così, così come non è per tutte le banche, così come non è per tutte le associazioni.

Io sono direttore di un Dipartimento, con un centinaio di professori e con cinque o sei amministrativi, quindi sono anche un dirigente "pubblico". Come tutti i pubblici italiani, ci sono due collaboratori amministrativi che fanno funzionare tutta la baracca e tre che sarebbero da "sostituire". Nel privato è diverso?

Io vorrei sapere quanti di voi, che sono imprenditori, sanno che nelle vostre strutture e organizzazioni spesso ci sono delle persone che hanno una visione, una passione, una motivazione, ma di fatto sono le persone che lavorano, e altri che in qualche modo sono un po' a rimorchio di chi fa funzionare il tutto. Anche nell'università è così: all'interno dell'università esistono numerosi colleghi che cercano di svolgere un ruolo in alcuni casi di collaborazione diretta, ma in altri casi di cerniera, di facilitazione del dialogo. È quello che stiamo facendo ad esempio con BNL e con Artigiancassa: facilitare il dialogo tra imprenditori e tutte le altre collaborazioni, tutte le altre competenze che sono distribuite sul territorio, tra soggetti diversi.

Prima una persona di Confartigianato parlava della quadratura del cerchio con il quadrato. È una metafora forte, quella di far entrare un cerchio in un quadrato, per dire che ci sono due culture, due linguaggi, due modi di pensare molto diversi, spesso, tra chi lavora in banca e chi fa l'imprenditore, ad esempio, perché l'imprenditore va dritto ai suoi problemi e non vede le complessità di una banca, per esempio con tutta la normativa di Basilea 2 e Basilea 3; la banca, viceversa, ha il punto di vista esattamente opposto. Molto spesso sono necessarie delle figure di cerniera. Questa non è una peculiarità che nasce oggi, in questo specifico contesto: se prendete qualsiasi ambito di collaborazione tra l'imprenditore, inteso come l'amministratore dell'impresa e, dall'altra parte, i collaboratori, quasi sempre ci sono queste figure di cerniera.

Prendete la comunicazione: non si è mai visto che un creativo parli con il suo cliente imprenditore, c'è sempre un account, una figura intermedia che funge da mediazione.

In questo caso voi i mediatori li avete in modo naturale, perché sono le vostre associazioni di categoria. Le vostre associazioni di categoria sono le normali interfaccia, i normali moltiplicatori, che possono permettere ai singoli imprenditori, senza che perdano la propria individualità, di andare a fare picking, di prendere le competenze non solo per l'accesso al credito, ma anche per internazionalizzarsi, per il passaggio generazionale, per fare sistema con altri imprenditori, per andare a prendere competenze, come nel caso dell'università, su tutta una serie di altre tematiche, dove ci sono.

Mi fermerei qui e lascerei la parola al nostro moderatore o eventualmente per qualche domanda da parte degli altri relatori o del pubblico in sala. Grazie.

### **Amleto Impaloni**

*Confartigianato Imprese Piemonte Orientale*

È un'occasione straordinaria quella di avere qui autorevoli rappresentanti del mondo

bancario, funzionari di banca e una parte dei nostri associati, per segnalare una cosa che secondo me è importante.

Ricordo quando ha fatto una visita il direttore, assieme a Genovese, da qui da noi in ufficio ed è rimasto sorpreso da una cosa importante: molte volte – e questo non è soltanto un problema di BNL ma è un problema diffuso, in tutto il sistema bancario – l'associazione viene riconosciuta come tale soltanto perché ha i confidi, perché ha uno strumento che consente alla banca, quando ha un certo tipo di organizzazione, di ottenere una riduzione del rischio attraverso la garanzia.

Nel nostro caso – ma credo ci siano tanti casi in Italia – le associazioni non sono solo confidi. Sono contento che questa sera sia presente il collega Donatone, per chi opera sul territorio mi piace ricordare che il direttore generale di Confartigianato Fidi Piemonte, che opera ormai in tutto il territorio nazionale, è un collega nato qui, in questa associazione, è novarese, Caramanna è uno dei nostri. Il rapporto che c'è però è separato, nel senso che loro hanno la loro vita e noi la nostra. A volte per le attività di assistenza e di accompagnamento al credito delle nostre aziende ci strutturiamo noi, come vi ho spiegato prima, attraverso il lavoro di Grossetti e di Cerutti.

Sapere cosa siamo in grado di fare secondo me migliorerebbe anche il vostro servizio bancario.

Per esempio permettere alla banca di comprendere quali sono i reali problemi che ha un aspirante imprenditore che viene qui in ufficio da noi e dice "Ho un'idea imprenditoriale, vorrei iniziare, mettetemi nella condizione di sapere cosa devo fare", è fondamentale, perché quell'imprenditore non può ottenere la garanzia del confidi, perché impresa non lo è ancora, non può neanche iscriversi al confidi; non può presentarsi in banca perché non ha ancora la partita Iva, deve prima capire come girarsi per comprendere se è il caso di costituire una ditta individuale, una società, far partecipare, comprendere in quale modo reperire il capitale; avrebbe bisogno di sapere qual è il limite entro il quale si può spingere per ottenere magari delle risorse che arrivano da terzi o dal sistema bancario. Questa cosa, che per noi è difficile da spiegare, la gestiamo sempre da soli. È difficile che la banca ci aiuti a orientare immediatamente l'imprenditore in quella direzione. Farvi conoscere questa esperienza per noi potrebbe essere fondamentale.

Così come non vi nascondo che potrebbe essere fondamentale per alcuni dei miei collaboratori sapere quali sono i problemi che ha la banca quando si è da quella parte dello sportello. Capisco anch'io che uno sconosciuto che si presenta, senza curriculum, di diciotto anni o di vent'anni, che vuole aprire un negozio, diventa un problema. Noi però abbiamo avuto l'occasione di accompagnare in banca dei soggetti che avevano delle straordinarie idee imprenditoriali e fortunatamente sono riusciti, perché abbiamo trovato l'interlocutore giusto, a farsi sostenere il finanziamento.

Permettere ai collaboratori del gruppo di sentire qual è il profumo all'interno delle associazioni e, qualche volta, uscire e andare a sentire qual è il profumo che c'è all'interno del capannone, può fare la differenza; cosa che oggi le regole bancarie consentono sempre meno.

Una volta il direttore della banca del comune di Borgo Lavezzaro sapeva tutta la storia di quell'imprenditore, di quel falegname o di quell'altro imprenditore che faceva l'idraulico. Oggi anche il direttore della banca locale, di una delle banche del territorio che diceva lei prima, non ha più riferimenti e questo è quello che manca e che dovremmo riuscire a ricostruire attraverso una relazione che la mia associazione, con i miei collaboratori, è disposta a fare.

**Oreste Felice Invernizzi**

Territorio Nord Ovest Bnl Gruppo BNP Paribas

*Io penso ci sia bisogno di qualcuno che, sia da questa parte sia dalla parte in generale del mercato, abbia necessità di rimettersi al lavoro con una logica nuova, per capire cosa sta accadendo.*

*Con questo voglio dirle che purtroppo il mondo che lei ricerca oggi non c'è più.*

*Parlo a nome mio ma sapendo che l'ha detto il mio presidente: non è attraverso un confidi o una contro-garanzia che questo paese può uscire dal bisogno del credito. Io la penso come il dottor Abete, per aver avuto la fortuna nel 2007 di far parte, in ABI, del comitato del micro-credito. All'epoca scoprii i confidi, che allora pensavo fossero il punto verso cui andare quando non sapevi più reggere una posizione difficoltosa. Oggi sono passati otto anni, la nostra banca ancora non pone il rischio del confidi, che non ti va in assorbimento di capitale, perché non siamo ancora in condizione di farlo.*

*Così come è emerso il sistema industriale, vedi Mercedes, così come sono state messe le banche – oggi sembra ci siano otto banche colpite da un'ulteriore truffa sul mercato dell'oro e dei metalli per la trattazione del mercato – c'è comunque una situazione nella quale in generale anche il mondo dei confidi passa un periodo di rivisitazione industriale perché l'aver fatto sostegno con queste logiche ha messo il proprio capitale in difficoltà.*

*Siamo cioè di fronte ad un nuovo viaggio in cui se non ci alleggeriamo di un po' di pesi e non ricominciamo a studiare tutti nella consapevolezza che quando affronti qualcosa di nuovo devi avere tutte le informazioni, che è un sapere nuovo, ci facciamo male tutti. Ai miei dico spesso che leggendo un libro ho imparato che non dobbiamo più viaggiare con la valigia ma con il trolley, perché nella valigia ci metti tutto quello che ci sta – dice il libro – nel trolley ci metti quello che ti serve. Oggi noi dobbiamo imparare a capire cosa ci serve. Servono nuove competenze, servono nuovi indirizzi e ci serve la consapevolezza che non è vero che è finita una crisi, che è iniziata, secondo me. Condivido pienamente il pensiero del professore.*

*Dico solo che questo sarà il mercato dei prossimi dieci anni. Quando il mio economista, Aiassa, dice che stiamo uscendo dal tunnel, rispondo che è vero, ma in fondo al tunnel c'è una rotonda, se prendi male la strada ci rientri.*

*Siamo dunque di fronte a un nuovo mercato, dove le competenze e le conoscenze si devono integrare, sapendo che oggi noi non siamo in ricerca di una garanzia, glielo posso garantire. È vero però che noi abbiamo bisogno di capire meglio, perché a Novara oggi rappresentate un valore, perché non siamo sul territorio, perché dovessimo andare a suonare i campanelli forse non sapremmo dove andare, a discapito di tanti territori forti.*

*Voi avete tutte queste opportunità, di farci veicolare informazioni, dall'altra parte noi abbiamo la possibilità, grazie anche ad Artigiancassa, che è arrivata a dare uno strumento di analisi che poi si sviluppa dentro un ampliamento sempre più forte, di darvi un sostegno, consapevoli che oggi servono più fornitori bancari. Nelle regole comunque oggi si deve avere una banca territoriale. Io vorrei tanto tornare a quel mondo, arrivo dal Credito Bergamasco ed era il mondo più bello che c'era. Oggi sarei ben contento di farlo come una volta, quando andavi in banca e trovavi il tuo direttore, oggi trovi una*

*macchina, per colpa di qualcuno che forse oggi avrà qualche problema a continuare ad essere così rigido, a dirti che c'è una disciplina di bilancio. È vero comunque, voi l'avete vissuto sul territorio con l'ex Popolare di Intra, che bisogna essere di territorio fino in fondo e non fino a quando ti interessa.*

*Massima disponibilità ad affrontare questo viaggio, quindi, nella speranza di integrare il valore che state raccogliendo con Artigiancassa, attraverso il lavoro fatto dai colleghi, sapendo che BNL è sul territorio e può essere un compagno di viaggio a integrazione di quello che già avete, come fornitore.*

**Fabio Grattagliano**

Il Sole 24 Ore

*Grazie. Ci sono domande da parte del pubblico?*

**Intervento dal pubblico**

*Sono il referente Confartigianato Fidi per l'area Piemonte est. Sono contento di aver sentito il collega Maurizio, con cui effettivamente la collaborazione è forte, come è forte la collaborazione con l'associazione di categoria. Fare sistema è il tema della serata ed è giusto quindi che anche la voce del confidi possa definire cos'è questo "fare sistema".*

*Confartigianato Fidi è un consorzio di garanzia particolare, nel senso che ha una grande disponibilità di patrimonio, come il dottor Invernizzi diceva prima. È uno di quei soggetti che in questo momento ha avuto difficoltà, come tutto il sistema dei confidi, ed è in rivisitazione. In questo momento l'eccellenza è data dai dati di patrimonio e dai dati di bilancio, proprio quelli che servono a ponderare per le banche e a valutare un confidi piuttosto che un altro.*

*L'associazione di categoria ha i suoi confidi, è vero, in autonomia reciproca, un'autonomia operativa a tutti gli effetti, un'autonomia di base associativa a tutti gli effetti, ma è una reciprocità nelle intenzioni, nelle intenzioni di fare dei casi di successo e di collaborare, di continuare a soddisfare le necessità delle micro-imprese che siamo chiamati a supportare. È l'obiettivo comune, come quello di fare business tutti quanti, nel supporto reciproco e nella volontà reciproca di andare avanti e di dare un contributo ognuno al proprio associato, al proprio socio, al proprio cliente.*

*Tenevo, insomma, a farvi vedere per quello che è il lato confidi che è stato preso in considerazione e a estendere il fare sistema anche al nostro intervento. Grazie.*

**Intervento dal pubblico**

*Quando parlava di difficoltà, quali intendeva?*



### **Intervento dal pubblico**

*Sono le difficoltà dei confidi in generale, nel senso che il mondo dei confidi sta attraversando, come sapete, delle difficoltà importanti, che hanno portato a delle riduzioni di operatività da parte soprattutto dei confidi vigilati. È un mondo in continua evoluzione.*

*L'unica cosa che forse non sposo è la posizione del presidente BNL. Il discorso della ponderazione va valutato, perché sappiamo benissimo che la parte in cui il sistema di confidi e anche Confartigianato Fidi ha accesso diretto è un sistema che pondera zero sul patrimonio bancario.*

### **Oreste Felice Invernizzi**

*Territorio Nord Ovest Bnl Gruppo BNP Paribas*

*Bisogna distinguere, ma non confondere. Il presidente dice, secondo me correttamente, che noi non usciamo dalla crisi con l'accesso al credito o con la contro-garanzia. Il nostro amministratore delegato è andato a fare il numero uno in Cassa depositi e prestiti, quindi ci mancherebbe che non credessimo in un contesto in cui comunque lo Stato deve dare sostegno alla ripresa di questo paese.*

*Quello che dice il presidente, che secondo me è forte e va chiarito, è che l'accesso al credito sarà sempre più difficoltoso. Non più tardi di una settimana fa una banca ha emesso un subordinato al 9% per fare raccolta. Fatemi capire dov'è il problema, a questo punto, quando un'asta di un Bot oggi a tre mesi non ti rende il capitale, quando prendi un Btp di dieci anni e sei sotto la soglia del 2. Il passaggio qual è?*

*Siamo di fronte ad un mercato, oggi, che chiede la razionalizzazione di tutti, nella consapevolezza che oggi dobbiamo tutti inventarci nuove regole, dobbiamo tutti cercare di utilizzare al meglio il nostro sapere, con questi momenti di confronto e incontro. Se uno dei miei oggi mi dice che ha competenze sul tessile io lo giro tre volte nella lavatrice, perché fammi capire come può un bancario capire di tessile.*

*Noi viviamo in un contesto dove la macchina ti espelle un rating andamentale. Un bilancio come il vostro viene basato su delle variabili che sono date: la storicità del bilancio, la centrale rischi e l'andamentale dentro una banca.*

*Partiamo dall'assunto che se io vado ad aprire il conto in BNL e non ho un andamentale, ho due gambe che reggono: oggi trovare una S.n.c. strutturata, con un patrimonio a vista, che abbia un patrimonio splendido... il passaggio vero è che serve una serie di informazioni che mitigano il costo del rischio ed è quello che prima ho rappresentato, in un'operazione che per qualcuno può sembrare banale.*

*Dobbiamo essere più industriali come competenze, dal mio punto di vista, mettere a disposizione l'intelligenza collettiva, dimenticare tutti un po' di certezze, anche l'imprenditore. Purtroppo dall'altra parte vi trovate degli interlocutori bancari che hanno delle regole che li pongono di fronte a dei rating e a quel rating la Banca Centrale Europea ti dice "fermati, devi accantonare".*

*Ieri ho portato un esempio, parlando di andamentale del rating, di un amico che ho portato:*

*la Direzione centrale quando sono arrivato tre anni fa non voleva dargli un euro perché il rating era 9 mentre oggi è 5. Perché conosci il cliente, perché sai di cosa ha bisogno, perché lo accompagni. Purtroppo questo è quello che ci manca, manca territorialità, manca confronto, manca conoscenza, manca sapere, mancano informazioni che ti aiutino a capire la storia dell'imprenditore che a volte viene in banca solo perché si vendono i soldi, questa è la verità.*

*La premessa è che il presidente dice che non possiamo reggere sui confidi.*

### **Intervento dal pubblico**

*Vorrei aggiungere una cosa, sui confidi. Premesso che l'11 ottobre ci sarà la presentazione di tutte le richieste per andare sul 106 di confidi, questo significa che ci sarà una selezione naturale spaventosa, in tutta Italia, e che in pratica la distanza tra le regole bancarie e le regole dei confidi a questo punto è fondamentalmente la differenza che tu dai un credito di firma e noi diamo un credito per cassa.*

*Le regole difficili o le regole di non conoscenza dell'imprenditore, perché oggi la logica di rating ti impone determinati approcci, varranno anche per il confidi, perché il confidi dovrà applicare delle regole che Banca d'Italia sempre di più andrà a chiedere.*

*La selezione della circolare 288, che ti porta a 150 milioni di euro il volume di affari, farà sì che molti confidi che oggi sono a 107 e che davano garanzia diretta, non accetteranno di andare verso il 106. A maggior ragione allora è importante il patrimonio dei confidi ma è ancora più importante il Fondo Centrale di Garanzia. Il Fondo Centrale di Garanzia, di cui Artigianacassa è anche gestore, in pratica ti consente di avere la contro-garanzia nel fondo.*

*Giustamente, però, il presidente Abete si poneva la domanda se poteva ancora continuare un approccio in cui lo Stato mette un miliardo di euro al Fondo Centrale di Garanzia e agisce come una forma di "metadone" alle imprese. La domanda che ci si deve porre forse, alla luce del fatto che sono finiti i tempi con i soldi facili, è dal punto di vista pubblico come si può razionalizzare la filiera della garanzia, dove sicuramente il confidi è un attore fondamentale ma che, raggiungendo dei livelli molto importanti, va fuori territorio. Andando fuori territorio, sempre di più la vicinanza con l'associazione diventa essenziale.*

*Il problema qui non è la garanzia o il confidi, il problema è che siamo tutti nello stesso mercato, che non è crisi, ma è cambiato il paradigma.*

*Quando nel 2010 il confidi aveva un incremento di fatturato del 50% perché le banche accompagnavano i crediti verso i confidi, bisognava chiedersi perché. Voi avete fatto l'ammortizzatore sociale – parlo di piccole imprese – oggi la situazione è diventata molto più complicata, anche per voi.*

**Michele Giovanardi***Confartigianato Imprese Piemonte Orientale*

*La soddisfazione più importante che ho avuto è aver visto che ci sono dei bei giovani che si dedicano a questo. Il monito di noi associati a Confartigianato è di rendere questi strumenti sempre più vitali e funzionali.*

*In quel che diceva il direttore Invernizzi ho colto un'esperienza fatta dal territorio, fino ad arrivare alla posizione che assume oggi.*

*Posso dire una cosa: sulla questione dei confidi: io sono d'accordo sui 107, sono stato forse uno dei primi. Per questa cosa però bisogna strutturare in modo serio, per far sì che la banca dentro possa avere un supporto positivo, nel senso di tutti gli associati.*

*Il futuro sarà sempre più difficile, quello ce l'ha detto Invernizzi, bisogna prepararsi sempre di più. Il fatto di vedere dei giovani che si interessano ai nostri confidi per me è motivo di speranza. Tutto questo va nella misura della praticità e della velocità e, da parte della banca, della fiducia verso il sistema. Spero proprio che questo possa continuare, perché negli anni '80 con la crisi economica che è venuta dopo avremmo veramente sofferto tutti e probabilmente qualcuno sarebbe andato a gambe all'aria.*

*Approfitto dell'università per dire: "Mi creda, da imprenditore, che noi speriamo molto nella buona scuola", perché il sostegno e il futuro delle nostre imprese sono legati ai giovani. Non voglio essere scortese, ma purtroppo oggi i giovani che vorremmo nel sistema produttivo dovrebbero essere più preparati, più tenaci e più disponibili.*

*Bisogna dare credito alla buona scuola, per far sì che diventi veramente una buona scuola. Mi riferisco anche all'aspetto severo del mondo della scuola, perché noi soffriamo nel mondo del lavoro per la poca severità.*

*Un ultimo appello: purtroppo il nostro mondo politico non ci segue e questa è una tristezza che ci trascina da mattina a sera.*

**Amleto Impaloni***Confartigianato Imprese Piemonte Orientale*

*Un ultimo appello, per tornare al tema dell'università. L'evento con l'ICE, con il Ministero degli Affari Esteri, lo faremo in parte all'Università di Novara, facoltà di Economia, e in parte al Broletto, dove ci saranno incontri B2B.*

*La parte del mattino, con la presenza del Sottosegretario Della Vedova, sarà di carattere istituzionale e la capienza dell'Aula Magna dell'Università consentirà a tutti di potervi partecipare, ma gli imprenditori che sono interessati e vogliono avere anche i servizi che poi ICE metterà a disposizione gratuitamente per l'occasione, è bene che si iscrivano perché abbiamo duecento posti, non di più, a disposizione.*

*Se qualcuno è interessato, può chiedere ad Alessandro, si può fare direttamente l'iscrizione on-line e prendere parte a questa esperienza.*

*Trascrizione testi*, Studio Acta  
*Revisione testi*, Marianna Melesi  
*Grafica*, M&C Marketing Comunicazione, Milano  
*Criet Account*, Marianna Melesi  
*Stampa*, MAGGIOLI MODULGRAFICA, Santarcangelo di Romagna (RN)