

**ISTITUTO REGIONALE PER IL CREDITO ALLA COOPERAZIONE
I.R.C.A.
IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Delibera n. 12/25

SEDUTA N. 11

giorno: 8

mese: ottobre

anno 2025

P R E S E N T I

Presidente	Avv. Vitalba Vaccaro
Vice Presidente	Dott. Giuseppe Terranova
Consigliere	Dott. Pietro Giglione
Consigliere	Ing. Gaetano Mancini
Consigliere	Dott. Roberto Rizzo
Presidente Coll. Sindacale	D.ssa Elena Pizzo
Componente Coll. Sindacale	D.ssa Maria Teresa Mannina
Componente Coll. Sind.	Dott. Giuseppe Cognata
Direttore Generale	Dott. Giacomo Terranova
Segretario	Avv. Donata Guaia

OGGETTO: PIANO INDUSTRIALE 2025-2027 DELL'IRCA – APPROVAZIONE.-

PIANO INDUSTRIALE 2025-2027 DELL'IRCA - APPROVAZIONE

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

VISTO l'art. 1 della Legge Regionale 10.07.2018 n. 10 avente ad oggetto: "Concentrazione degli enti finanziari siciliani. Accorpamento di Ircac e Crias";

VISTI i Regolamenti di esecuzione del citato art. 1, rispettivamente approvati con Decreto Presidenziale n. 32 dell'11.10.2019 e Decreto Presidenziale n. 33 del 27.12.2019;



VISTO l'art.14 comma 27 della L.R. n. 23 del 25 maggio 2022 n. 13 che testualmente recita: "" All'art.1 della legge regionale 10 luglio 2018 n. 10 dopo il comma 5 è aggiunto il seguente "5 bis nelle more del completamento del processo di fusione degli Enti, gli Organi dell'IRCA operano anche quali Organi della CRIAS e dell'IRCAC: Le disposizioni anche di natura regolamentare, in contrasto con il presente comma cessano di avere applicazione"";

VISTO il Decreto Presidenziale n.20 /Serv.1°/S.G. dell'11.01.2023 con il quale è stato nominato il Consiglio di Amministrazione dell'I.R.C.A., in parziale sostituzione di quello già nominato con D.P. n. 379/Serv.1°/S.G. del 23.07.2021 ed il successivo Decreto Presidenziale n.210 /Serv.1°/S.G. del 09.05.2023 e n. 41/serv.1/S.G. dell'11.03.2025;

VISTO lo Statuto;

VISTA la delibera CdA n. 3/23 del 27.04.2023 con la quale in considerazione della necessità di definire tutti gli adempimenti propedeutici all'effettiva fusione per incorporazione di IRCAC e

CRIAS nell'IRCA, fra i quali prioritariamente l'adozione di un Piano Industriale finalizzato a configurare gli obiettivi e le strategie dell'Ente ed a definirne le attività sia in termini organizzativi che operativi, è stato conferito ai sensi dell'art. 36 lett.a) del D.lgs n. 50/2016 e s.m.i., al Dott. Domenico Macchiarella l'incarico professionale di prestare all'Istituto la necessaria assistenza per la redazione dello stesso Piano Industriale e del Piano del Fabbisogno del Personale;

 DATO ATTO dell'attività posta in essere dal suddetto professionista, attraverso la raccolta da parte degli Uffici di IRCAC e CRIAS degli atti necessari allo svolgimento del proprio incarico e l'esame degli stessi, nonché mediante l'acquisizione di tutte le informazioni a tal fine utili da parte della direzione generale e dell'Organo deliberante;

VISTA la bozza del Piano Industriale trasmessa dal Dott. Macchiarella a conclusione della propria attività, come rivisitata dagli Uffici dei due Enti e limitata ad un orizzonte temporale ridotto al triennio 2025-2027, allegata al presente atto per farne parte integrante e sostanziale, che sinteticamente contiene:

- L'analisi della situazione aziendale;
- Il Modello organizzativo e Piano dei Fabbisogni;
- Il Piano Economico- Finanziario 2025-2027;
- L'analisi di IRCAC e CRIAS a seguito della definizione dell'attività tecnico-giuridica di "Due Diligence" commissionata ad altri due professionisti giusta delibera CdA

n. 2/25 del 08.01.2025;

- Le conclusive ipotesi di sostenibilità dell'Ente e di suo posizionamento nel mercato quale ente strumentale della Regione Siciliana;



VISTE le interlocuzioni avute con il suddetto professionista anche innanzi all'Organo Tutorio ed alla presenza delle Organizzazioni Sindacali, alle quali ultime, mediante le rispettive rappresentanze aziendali è stata consegnata dal Direttore Generale la suddetta bozza come sopra rivista sotto le date 14-16 luglio 2025, successivamente vagliata da alcune di esse in seno alla riunione alla loro presenza indetta dall'Assessore Regionale alle Attività Produttive in data 06.10.2025;

ESAMINATO il suddetto elaborato e sentito il parere favorevole del Direttore Generale che reputa condivisibili le analisi prospettate nonché razionali le proposte ivi contenute;

RITENUTO il suddetto Piano Industriale, sulla base di quanto indicato dal Direttore Generale, quale strumento di programmazione economico-finanziaria e di individuazione dei fabbisogni di personale, apprezzabile e dettagliato per il periodo di riferimento;

All'unanimità,

DELIBERA N. 12/25

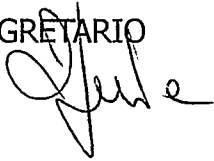
Per i motivi di cui in premessa:

- 1) di approvare il Piano Industriale contenente al suo interno il Piano dei Fabbisogni nel testo allegato alla presente per

formarne parte integrante e sostanziale;

- 2) di trasmettere agli Organi Regionali il predetto Piano Industriale agli Organi regionali per gli adempimenti di competenza;
- 3) dare mandato al Direttore Generale di porre in essere ogni adempimento conseguenziale.

IL SEGRETARIO



IL PRESIDENTE



PIANO INDUSTRIALE 2025-2027

Gli elementi esposti nel presente documento sono stati elaborati partendo da un quadro informativo preliminare e, in particolare, basandosi su informazioni di natura contabile e non, provenienti da fonti scritte e verbali rese disponibili da “Irca” tramite il proprio management aziendale e consulenti dalla stessa autorizzati, oltre che su informazioni di pubblico dominio.

Le previsioni fatte, ritenute ragionevoli e credibili alla data attuale e alla luce delle informazioni disponibili, sono comunque soggette a rischi, incertezze e ipotesi collegate ad eventi strettamente dipendenti da circostanze che si dovrebbero verificare nel tempo. Il piano riassume elementi e considerazioni di carattere strategico e industriale, elaborati, allo stato attuale, sulla base delle informazioni ad oggi disponibili. Nello svolgimento dell'incarico ricevuto si è provveduto a consultare i dati contabili forniti dalla società oltre che la documentazione messa a disposizione, ricevuta e raccolta nel corso dell'esecuzione dell'incarico stesso, sia su supporto cartaceo che in formato elettronico.

Indice dei contenuti

1.Introduzione.....	4
1.1 Situazione Aziendale	4
1.2 I due Enti incorporati: CRIAS e IRCAC	5
1.2.1 CRIAS: la situazione aziendale.....	5
1.2.2 IRCAC: la situazione aziendale	10
2.Modello Organizzativo e Piano dei Fabbisogni	15
2.1 Modello Organizzativo	15
2.2 Piano dei Fabbisogni	17
3.Piano Economico Finanziario 2025-2027	18
3.1 Il piano ricavi	18
3.2 Il piano costi	27
3.3 Accantonamenti per rischi.....	34
3.4 Ammortamenti e svalutazioni.....	34
3.5 Oneri e proventi finanziari.....	36
3.6 Indicatori economico-finanziari.....	37
4.Analisi di IRCAC E CRIAS (DUE DILIGENCE)	40
5.Conclusioni	45

1.Introduzione

1.1 Situazione Aziendale

L'Istituto Regionale per il Credito Agevolato (IRCA) nasce sulla base dell'art.1 della Legge Regionale 10 luglio 2018 n.10 avente ad oggetto "Concentrazione degli enti finanziari siciliani. Accorpamento di Ircac e Crias".

Tale provvedimento legislativo mira alla "riorganizzazione degli enti per il finanziamento delle imprese, attraverso la relativa concentrazione, e alla razionalizzazione degli interventi previsti dalla normativa vigente in favore delle imprese aventi sede in Sicilia".

IRCA, che ha natura giuridica di ente economico dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, ha sede legale e amministrativa in Palermo nonché una sede operativa in Palermo e una in Catania. Il Regolamento di cui al Decreto Presidenziale 11 ottobre 2019 n.32 (pubblicato su G.U.R.S. 31 gennaio 2020) precisa che l'Istituto nel perseguimento delle proprie finalità, può svolgere attività collegate agli strumenti destinati dall'Unione Europea e favorire lo sviluppo transnazionale dell'imprenditoria siciliana in area euro mediterranea e, in particolare modo, con i paesi della sponda sud del Mediterraneo, facilitando in tale ambito lo svolgimento di attività di partenariato e di cooperazione allo sviluppo.

Il presente Piano Industriale è stato elaborato secondo canoni di pianificazione economica, su un orizzonte temporale triennale, in linea con la programmazione triennale dei bilanci di previsione dei Fondi a gestione separata e con il budget economico triennale previsto dall'art.17 del D.Lgs. n.118/2011.

I principi ispiratori alla base delle scelte strategiche e delle relative proposte attuative sono ascrivibili alla necessità di aderenza alle vigenti disposizioni legislative in corrispondenza con le esigenze reali e le potenzialità di sviluppo del territorio regionale e del relativo tessuto produttivo, proponendo un impiego intelligente delle cospicue risorse pubbliche rese disponibili a livello comunitario e nazionale, utilizzando come modelli la qualità e l'efficienza dei servizi resi lungo tutte le fasi del ciclo di funzionamento, dall'innovazione alla digitalizzazione, dalla sostenibilità ambientale a quella economica. L'obiettivo generale può essere sintetizzato nella ferma volontà, politica e amministrativa, di attivare nel più breve tempo possibile un "Ente Strumentale" della Regione Siciliana. Una struttura agile, funzionale, dotata di professionalità altamente specializzate che sia utile alle imprese e alla collettività.

Il nuovo ente denominato Istituto Regionale per il Credito Agevolato (IRCA) nasce dalla fusione per incorporazione della Cassa Regionale per il Credito alle Imprese Artigiane Siciliane (CRIAS) e dell'Istituto Regionale per il Credito alla Cooperazione (IRCAC) secondo quanto disposto dall' art.1 della Legge Regionale 10.07.2018 n.10 avente ad oggetto: "Concentrazione degli enti finanziari siciliani. Accorpamento di Ircac e Crias".

In particolare, il nuovo ente mantiene la natura giuridica di "Ente Pubblico Economico" e subentra in tutti i rapporti passivi ed attivi degli enti incorporati operando prevalentemente in favore delle imprese artigiane e cooperative. L'Assessorato alle Attività Produttive e quello all'Economia, relativamente ai profili contabili, ne esercitano controllo e vigilanza. Si segnala come secondo le disposizioni vigenti il personale dei due enti incorporati viene incluso nel nuovo ente e che è stato approvato in data 25.07.2022 dalla Giunta Regionale (Delibera n.358) lo statuto dell'IRCA.

In attesa della completa fusione per incorporazione i due enti incorporati, IRCAC e CRIAS, hanno continuato ad operare secondo i rispettivi statuti. Nei momenti di cambiamento transizionale, quando l'impresa passa seppure con gradualità ad uno stadio diverso occorre adottare un piano industriale che dia conto di queste mutazioni. Di seguito viene presentata la situazione dei due enti incorporati partendo dalla CRIAS considerando una fotografia a fine anno 2024.

1.2 I due Enti incorporati: CRIAS e IRCAC

1.2.1 CRIAS: la situazione aziendale

La CRIAS è un Ente Strumentale della Regione Siciliana, soggetto ai principi contabili degli Enti Pubblici Economici. Prima di presentare la situazione economico finanziaria dell'Ente in relazione anche ai precedenti esercizi, occorre sottolineare alcune note relative alle attività principali dell'Istituto.

La CRIAS opera principalmente erogando finanziamenti e contributi su finanziamenti a tasso agevolato e a fondo perduto mediante fondi di rotazione o linee di finanziamento la cui gestione viene attribuita all'Ente secondo le decisioni della Regione e le disposizioni delle relative convenzioni. Il bacino di utenza principale è costituito dalle imprese artigiane siciliane, ma sono operative importanti linee di credito anche per le imprese agricole e di autotrasporto. Inoltre, nel recente passato sono state gestite misure agevolative per il settore turistico. Di seguito riportiamo una sintesi delle principali fonti di ricavo al 2024 sottolineando anche alcune prospettive per gli anni futuri.

Nel dettaglio, i ricavi sono attribuiti a:

1. Commissione per gestione dei fondi a valere sul Fondo Unico a Gestione Separata (ex art. 64 della L.R. 6/1997): dal 2020, è stata riorganizzata la retribuzione dei fondi relativi al Fondo Unico così che sia la CRIAS che l'IRCAC (come già avveniva precedentemente secondo la L.R. n.5/98 art.12 e dalla L.R. n.10/99 art.55) beneficiano di una commissione dell'1.5% sul totale dei crediti attivi del Fondo Unico. Questa voce commissionale ha determinato sin dal 2020 un innalzamento dei ricavi per l'Ente, i quali sono stati debolmente sostenuti negli anni pre-Covid a causa del basso livello di tassi di interesse frutto delle forti politiche monetarie espansive perseguite dalla BCE, le quali hanno influito sulla redditività di enti pubblici di credito agevolato quali la CRIAS. Tuttavia, si segnala come a causa dei mancati reintegri sui fondi di rotazione del Fondo Unico da parte della Regione Siciliana e delle inevitabili perdite di crediti, il totale dei crediti attivi è progressivamente diminuito negli anni scorsi determinando quindi una diminuzione dei ricavi derivanti dalla commissione dell'1.5% sul totale dei crediti attivi da € 6.963.000 del 2020 a € 5.427.000 del 2024.
2. Commissione per recupero crediti in sofferenza sui fondi a valere sul Fondo Unico a Gestione Separata (ex art. 64 della L.R. 6/1997): sempre dal 2020, l'altra voce di commissione remunerata all'Ente e proveniente dal Fondo Unico è quella relativa ai crediti in sofferenza effettivamente recuperati. Per tale attività, l'Istituto riceve il 40% dell'ammontare dei crediti effettivamente recuperati, che per il 2024 ha comportato commissioni pari a € 2.710.000. Inoltre, tale attività è essenzialmente esternalizzata in CRIAS e pertanto alla voce di spesa per servizi professionali (ovvero parcelle di avvocati esterni che esercitano tale attività per conto di CRIAS) corrisponde sempre una contropartita in conto economico nella voce ricavi relativa al rimborso della spesa per servizi di recupero crediti in ossequio al principio contabile OIC 12, sub.56, lett. e, per il 2024 pari a € 3.022.000. Segnaliamo come la commissione in

oggetto abbia garantito a partire dal 2022 un aumento considerevole dei ricavi grazie alla ripresa dell'attività di recupero crediti che era stata fortemente frenata durante il periodo Covid.

3. Commissioni ed interessi sui crediti alla clientela: in attuazione dell'art. 21, c. 16, della L.R. n. 9/2020 la dotazione finanziaria del fondo è pari a € 54.400.000 al 31/12/2024 Tali fondi transitati verso il fondo proprio sono relativi in particolar modo alle Sezioni "Esercizio" e "Scorte". Tramite queste provviste l'Ente eroga finanziamenti a tasso agevolato i cui interessi costituiscono un ricavo diretto. Viceversa, a fronte delle commissioni pagate dal Fondo Unico, gli interessi sui finanziamenti relativi ai fondi dello stesso non vengono ritenuti da CRIAS ma vengono rimborsati al Fondo Unico a Gestione Separata. Con riferimento alle prestazioni a valere sul "Fondo Sicilia", la cui gestione è in chiusura, era previsto che gli interessi venissero ritenuti da CRIAS. Il totale degli interessi sui crediti alla clientela (pagati dunque dalle imprese richiedenti) si è attestato al valore di € 875.000 nel 2024. Questa voce di ricavo è essenzialmente dipendente dal livello dei tassi di interesse (per precisione del tasso di riferimento fissato per lo stato membro dalla Commissione Europea che dipende dallo status generale dei tassi di interesse nell'Eurozona).
4. Commissioni per erogazione/modifica/estinzione finanziamenti: la CRIAS, contrariamente a IRCAC, richiede anche una commissione alle imprese richiedenti per le pratiche di erogazione, modifica o estinzione dei finanziamenti. Tale voce di ricavi, ancorché significativa, € 1.196 migliaia nel 2024, si è sostanzialmente stabilizzata negli ultimi anni, ma rischia di assottigliarsi progressivamente nell'immediato futuro in conseguenza della mancanza di sufficienti integrazioni da parte della Regione sui fondi di rotazione e l'insufficiente disposizione di nuove linee di finanziamento.
5. Commissioni per gestione fondo ex Artigiancassa (di cui art. 41 della L.R. n.3/1986): con l'art. 88 comma 1, 2 della L.R. n.9/2021 si assegna a CRIAS la gestione dei fondi relativi al fondo ex Artigiancassa. Per tale gestione è prevista una commissione massima pari all'1.9% sul totale del finanziamento ammesso per singola domanda (quindi non calcolato sul contributo dato all'impresa ma sul totale del finanziamento dell'impresa). La dotazione finanziaria del fondo era di circa € 38.000.000 ed è stata incrementata di ulteriori € 75.000.000. Le erogazioni, iniziate nel 2024 si sono attestate alla fine dello stesso esercizio in € 21.042.000, dando luogo a commissioni per l'Ente pari a € 1.523.000. Da sottolineare, come oltre alla dotazione iniziale, la convenzione prevedeva una dotazione addizionale di € 9.000.000 ogni quadrimestre, costituendo quindi una solida base di ricavi per il futuro ente IRCA. Infatti, la Convenzione tra CRIAS e Dipartimento Attività Produttive ha durata di 5 anni e rinnovabile per ulteriori 5 anni.

Il prospetto presentato risulta quindi nella gestione di varie linee di finanziamento di cui, quelle del fondo proprio CRIAS, portatrici di interessi mentre le altre, relative alla gestione di fondi e regolate da opportune convenzioni, fruttifere di un ammontare commissionale stabilito. Nel complesso, ne risulta una realtà capace di autosostenersi finanziariamente.

Passando all'analisi più puntuale del conto economico, l'anno 2024 ha registrato un significativo incremento del valore della produzione, trainato principalmente dalle nuove commissioni per la gestione del fondo ex Artigiancassa (€ 1.523.000), ma anche dall'aumento della commissione a carico del Fondo Unico a Gestione Separata pari al 40% dei crediti in sofferenza effettivamente recuperati dall'Ente (+€ 590.000 sul 2023). Tale incremento ha più che compensato la diminuzione dell'altra commissione a carico del Fondo Unico, quella dell'1.5% sui crediti vivi (-€ 285.000 sul 2023), in progressiva flessione anche a causa dei trasferimenti al Fondo proprio CRIAS effettuati in attuazione dell'art. 21, c. 16, della L.R. n. 9/2020 e della mancanza di integrazioni nel corso degli anni da parte della Regione Siciliana dei fondi di rotazione e dunque del calo dei nuovi finanziamenti erogabili con le risorse gestite dall'Ente. Dall'altro lato, l'attività di recupero crediti effettuata da soggetti esterni ha comportato l'aumento dell'anticipo di spese, poi rimborsate dal Fondo Unico stesso ed iscritte in conto economico come fonte di ricavi (in aumento di circa € 700.000).

Se il valore della produzione segna un aumento consistente considerando gli ultimi esercizi (Figura 1), sul fronte costi si è assistito ad una crescita costante determinata principalmente dall'inserimento di svalutazioni dei crediti incagliati relativi al solo fondo proprio CRIAS, ma anche dall'aumento della spesa per servizi del recupero crediti (Figura 2). Per semplicità all'interno della voce dei costi totali della produzione sono stati inseriti gli ammortamenti e le svalutazioni così come gli accantonamenti per rischi conformemente all'organizzazione di tali voci all'interno del conto economico CRIAS per il 2024.

VALORE DELLA PRODUZIONE

2020	2021	2022	2023	2024
10.093.538	10.653.292	11.722.718	12.344.282	14.769.848

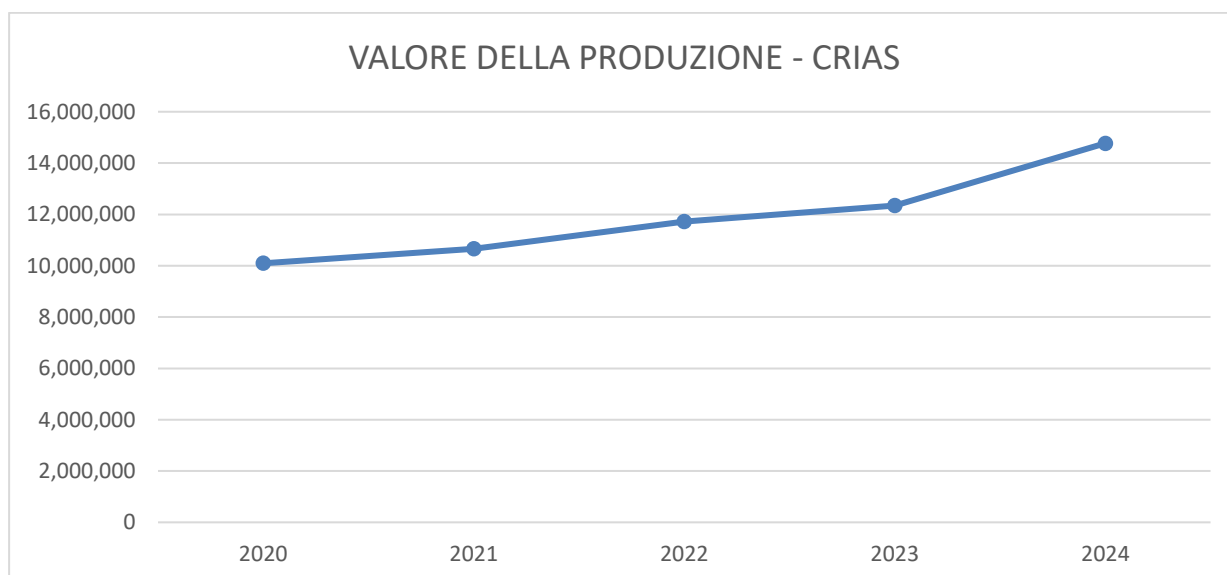


Figura 1 - Andamento del totale del valore della produzione CRIAS, ultimi cinque esercizi

COSTI DELLA PRODUZIONE

2020	2021	2022	2023	2024
8.024.493	9.334.375	10.958.396	12.075.026	12.792.055

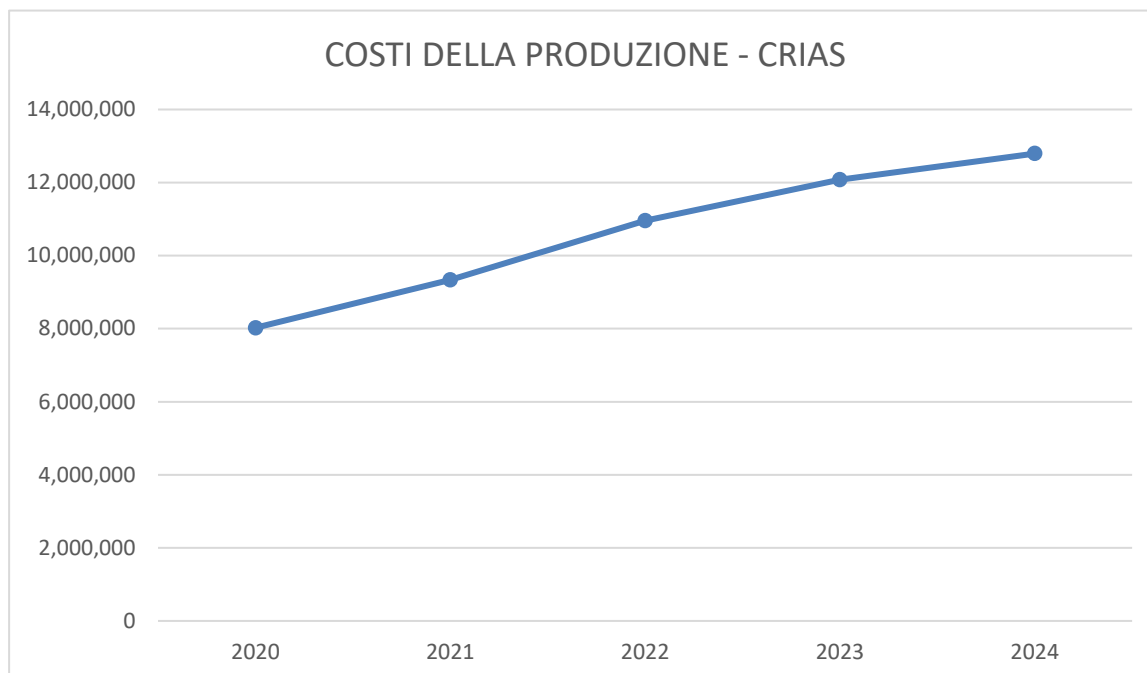


Figura 2 - Andamento del totale dei costi della produzione CRIAS, ultimi cinque esercizi

Infatti, dal momento che è stato programmato di spostare dal Fondo Unico al Fondo proprio CRIAS un ammontare totale di € 100.000.000 secondo le disposizioni dell'art. 21 comma 6 della L.R. 9/2020 (al 31/12/2024 € 54.400.000 erano stati movimentati), dall'esercizio 2021 è iniziata a comparire la voce di svalutazione dei crediti incagliati a valere sul fondo proprio CRIAS contrariamente agli anni precedenti. Tale voce di costo, che ammontava a € 700.000 circa nel 2021, nel 2024 si è attestata a € 2.700.000 circa ed è figlia dell'atteggiamento prudentiale con accantonamenti pari al 100% della quota incagliata.

Inoltre, negli ultimi anni, parallelamente alla ripresa dell'attività di recupero crediti seguita alla pandemia da Covid 19 ed essendo essa in gran parte gestita esternamente da CRIAS, si è assistito ad un aumento della spesa per servizi professionali essenzialmente data dalla spesa per recupero crediti (circa +€ 900.000 nel 2024 rispetto al 2021). Queste due componenti spiegano l'aumento dei costi dell'ultimo quinquennio, mentre è rimasta sostanzialmente sotto controllo la crescita delle altre voci di costo.

MARGINE OPERATIVO LORDO

2020	2021	2022	2023	2024
2.219.530	2.291.351	2.481.270	2.940.388	5.389.812

D'altra parte, a significare la stabilità del rapporto tra ricavi e costi propri della gestione, il margine operativo lordo ha registrato una crescita costante nel quinquennio, salvo impennarsi nell'ultimo esercizio, come sopra evidenziato grazie principalmente alle nuove commissioni per la gestione del fondo ex Artigiancassa. Tale politica di contenimento dei costi deve essere vista come uno degli

elementi di fondo volto a spiegare gli utili conseguiti dall'Istituto negli ultimi esercizi (Figura 4).

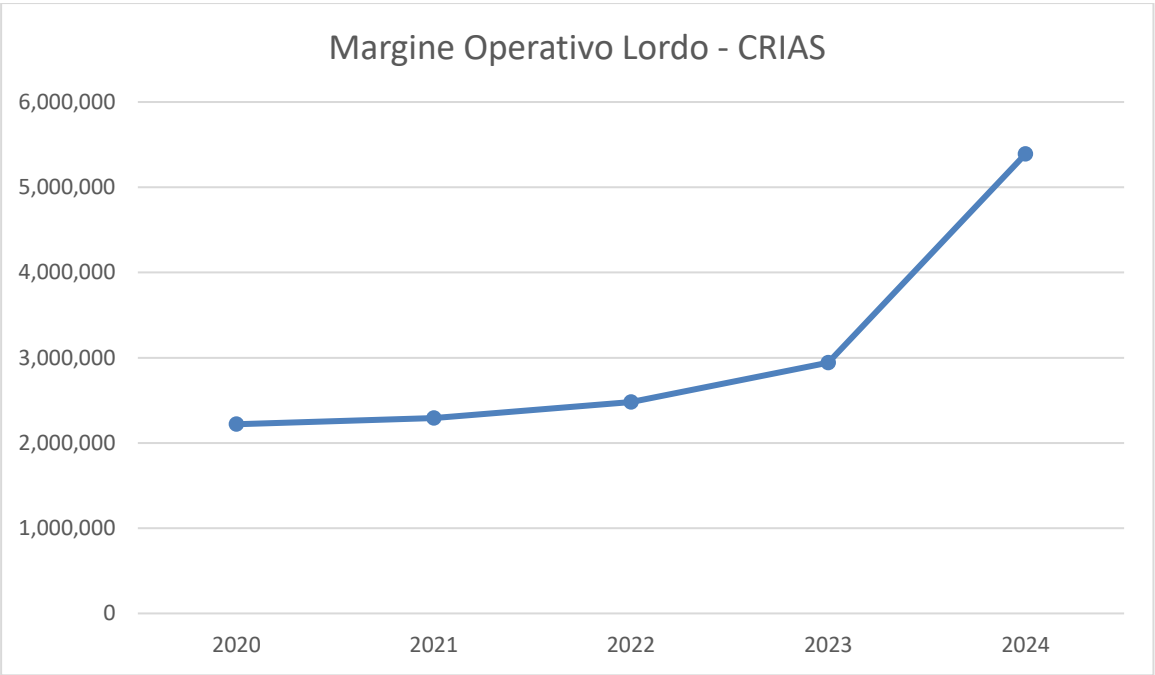


Figura 3 - Andamento del Margine Operativo Lordo (MOL) CRIAS, ultimi cinque esercizi

UTILE DI ESERCIZIO

2020	2021	2022	2023	2024
1.467.661	696.194	307.445	352.158	1.513.562

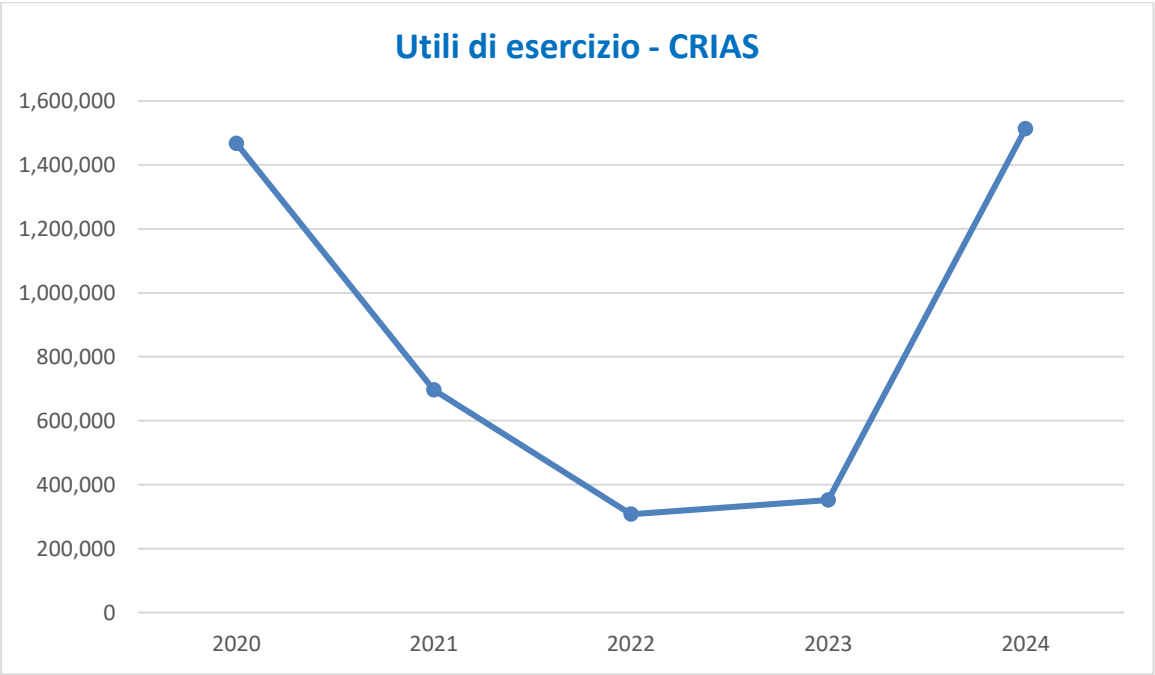


Figura 4 - Andamento utili CRIAS, ultimi cinque esercizi

Infine, si sottolinea come il numero di dipendenti al 31/12/2024 si attestava a quota 59 unità ed è previsto che nei prossimi anni vi siano diversi pensionamenti per ciascuno dei prossimi esercizi.

Si segnala a tal riguardo la mancanza di figure di rilievo e intermedie in vari comparti nonché la mancanza di un necessario turnover volto a rimpinguare e arricchire le competenze e le professionalità dell'Ente in diversi rami di azione aziendale.

1.2.2 IRCAC: la situazione aziendale

L'IRCAC è l'Istituto Regionale per il Credito alla Cooperazione, nato con la L.R. n.12 del 7.02.1963 ed è un Ente Pubblico Economico alla pari di CRIAS con specifico indirizzo per le cooperative siciliane. In particolare, si occupa direttamente di sostenere gli investimenti produttivi, la copertura del fabbisogno finanziario di esercizio, la capitalizzazione, le attività promozionali e di marketing nonché anche di sostenere le società in fase di start-up. L'IRCAC interviene, inoltre, indirettamente attraverso la concessione di contributi interessi sui finanziamenti bancari e sulle operazioni di leasing accordate da società convenzionate con l'Istituto.

Di seguito si riporta, in analogia a quanto proposto per CRIAS, il prospetto delle attività principali e delle fonti di ricavo considerando l'esercizio più aggiornato del 2024:

1. Commissione a carico del Fondo Unico a Gestione Separata, secondo quanto previsto dalla L.R. n.5/98 art.12 e dalla L.R. n.10/99 art.55. In particolare, tale profilo commissionale si declina parimenti a quanto visto con CRIAS con una quota dell'1.5% sul valore nominale dei crediti vivi. Per il 2024 la commissione è stata pari circa a € 3.896.000.
2. Commissione per recupero crediti in sofferenza sui fondi a valere sul Fondo Unico a Gestione Separata: l'altra voce di commissione remunerata all'Ente e proveniente dal Fondo Unico è quella relativa ai crediti in sofferenza effettivamente recuperati. Per tale attività, l'Istituto riceve il 40% dell'ammontare dei crediti effettivamente recuperati. Per il 2024 la commissione è stata pari circa a € 900.000.

Dal quadro di cui sopra emerge un'attività di IRCAC limitata rispetto a quella di CRIAS e circoscritta più specificatamente agli introiti derivanti dalle commissioni a carico del Fondo Unico a Gestione Separata (ex art. 63 della L.R. 6/1997). Accanto a questo prospetto di ricavi, va opportunamente presentata la situazione dei costi totali inferiori rispetto al totale dei ricavi.

A tal punto, è opportuno presentare l'andamento dei ricavi, costi ed utili dell'ultimo quinquennio per IRCAC al fine di meglio presentare l'andamento economico finanziario dell'Istituto nel recente passato.

VALORE DELLA PRODUZIONE

2020	2021	2022	2023	2024
6.037.719	5.799.494	5.235.094	6.531.590*	5.017.114

*l'importo è depurato delle componenti di ricavo straordinario derivanti per euro 4.794.376 dall'utilizzo fondo rischi contenzioso verso erario per eccedenze e per euro 12.329.619 dalla riduzione del Fondo svalutazione crediti v/Erario, in relazione alla Sentenza della Corte di Cassazione, Sezioni Unite del 30.01.2024, pubblicata in data 07.05.2024, favorevole all'Istituto.

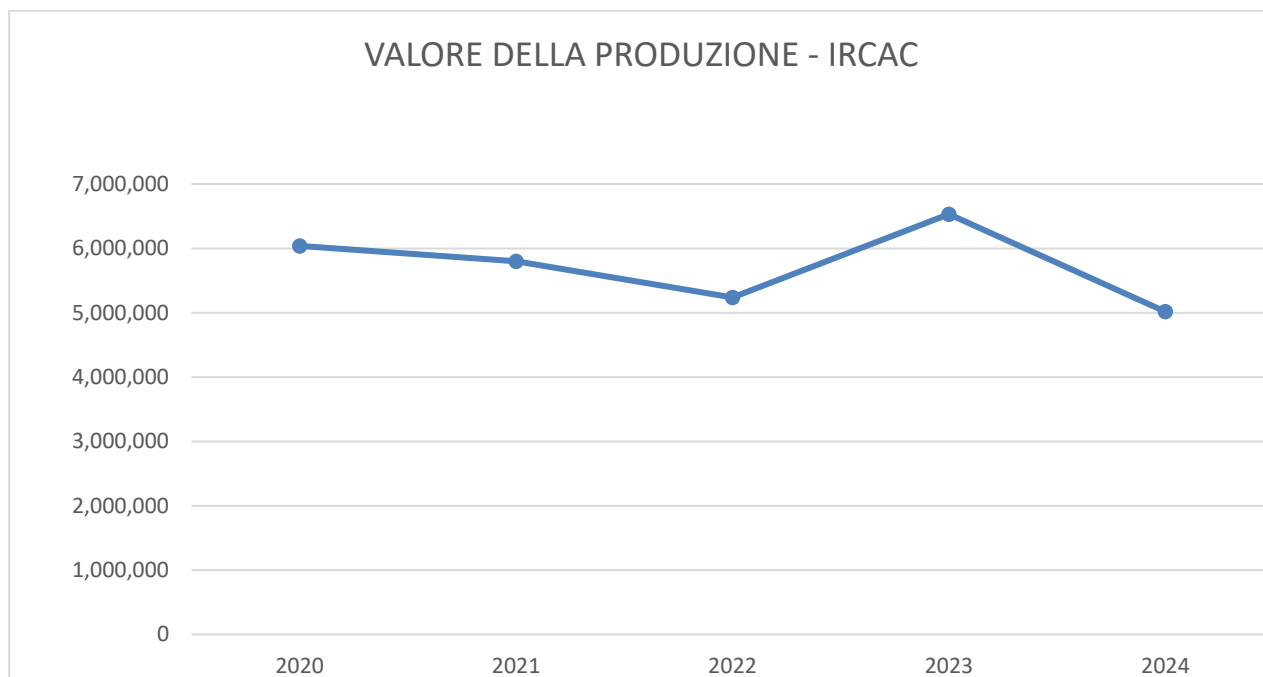


Figura 5 - Andamento del totale del valore della produzione IRCAC, ultimi cinque esercizi

Guardando inizialmente ai ricavi in termini di valore totale della produzione, si denota come essi presentano un andamento medio di riduzione di circa il 5% negli ultimi cinque esercizi attestandosi nel 2024 alla quota di € 5.017.114 (Figura 5)

Tale riduzione è spiegabile in misura marginale dalla riduzione della quota commissionale pari al 40% sul recupero dei crediti in sofferenza (€ 899.669 circa del 2024 contro i € 905.269 circa del 2020) ed in misura maggiore con la riduzione della quota commissionale dell'1.5% sul totale crediti attivi frutto della riduzione degli stessi per perdite sui crediti in sofferenza e in relazione alla riduzione dell'attività di finanziamento degli ultimi anni. Queste due voci di commissioni sono state le principali fonti di ricavi dell'Istituto.

Altrettanto rilevante è analizzare l'evoluzione dei costi totali nell'ultimo quinquennio. Da un lato, i pensionamenti e la mancanza di turnover sufficiente ha determinato la riduzione del costo del personale anche se non pienamente ravvisata a livello di conto economico a causa degli accantonamenti relativi alle cause del personale che pesano sulle spese verso lo stesso. Infatti, se nel 2020 la spese totale per il personale ammontava a € 3.213.000 circa, nel 2024 essa si è attestata a € 3.359.000 circa. Si precisa, inoltre, che nel 2024 a seguito dell'entrata in vigore dell'art.28 della L.R. 12 agosto 2024, n.25, che ha stabilito la non applicazione delle disposizioni di cui all'art.31 della L.R. n.6/1997 agli enti IRCAC, CRIAS ed IRCA, ai dipendenti IRCAC è stato applicato il CCNL del 23/11/2023, con decorrenza degli aumenti retributivi dal mese di luglio 2023. I costi del personale del 2024 contengono, pertanto, una quota di arretrati 2023 di circa euro 193.000.

COSTI DELLA PRODUZIONE

2020	2021	2022	2023	2024
4.222.550	3.971.633	5.214.836*	3.606.993	4.226.125

*l'importo è depurato delle componenti di costo straordinario derivanti per euro 12.416.081

dalle svalutazioni dei crediti v/Erario oltre l'esercizio successivo, per IRPEG e interessi anni 1976, 1982, 1984, 1985, 1986, 1990 e 1994 in relazione alle direttive della Ragioneria Generale della Regione. Dette svalutazioni sono state annullate nell'esercizio 2023 in relazione alla Sentenza della Corte di Cassazione, Sezioni Unite del 30.01.2024, pubblicata in data 07.05.2024, favorevole all'Istituto.

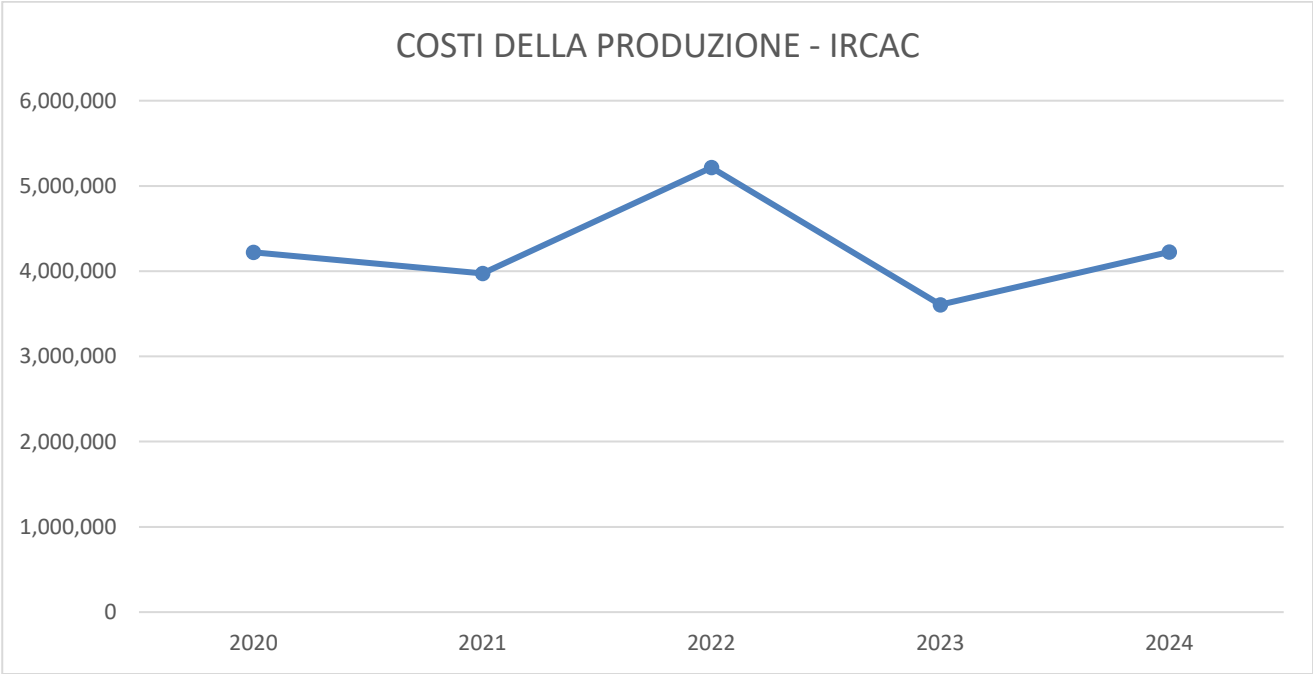


Figura 6 - Andamento del totale dei costi della produzione IRCAC, ultimi cinque esercizi

Ricordiamo come alla pari di quanto proposto in Figura 2 per CRIAS, il totale dei costi della produzione include in tal caso anche le voci di “Ammortamenti e svalutazioni”. Per un’analisi invece della marginalità di IRCAC dal punto di vista operativo escludendo queste ultime due voci dai costi, si può far riferimento in Figura 6 all’andamento del Margine Operativo Lordo (MOL) ottenuto sottraendo ai ricavi totali (ovvero al valore della produzione) i costi per materiali, servizi, godimento di beni terzi, costi del personale e oneri diversi di gestione.

MARGINE OPERATIVO LORDO

2020	2021	2022	2023	2024
2.041.721	2.057.507	748.197	3.155.658	1.000.014

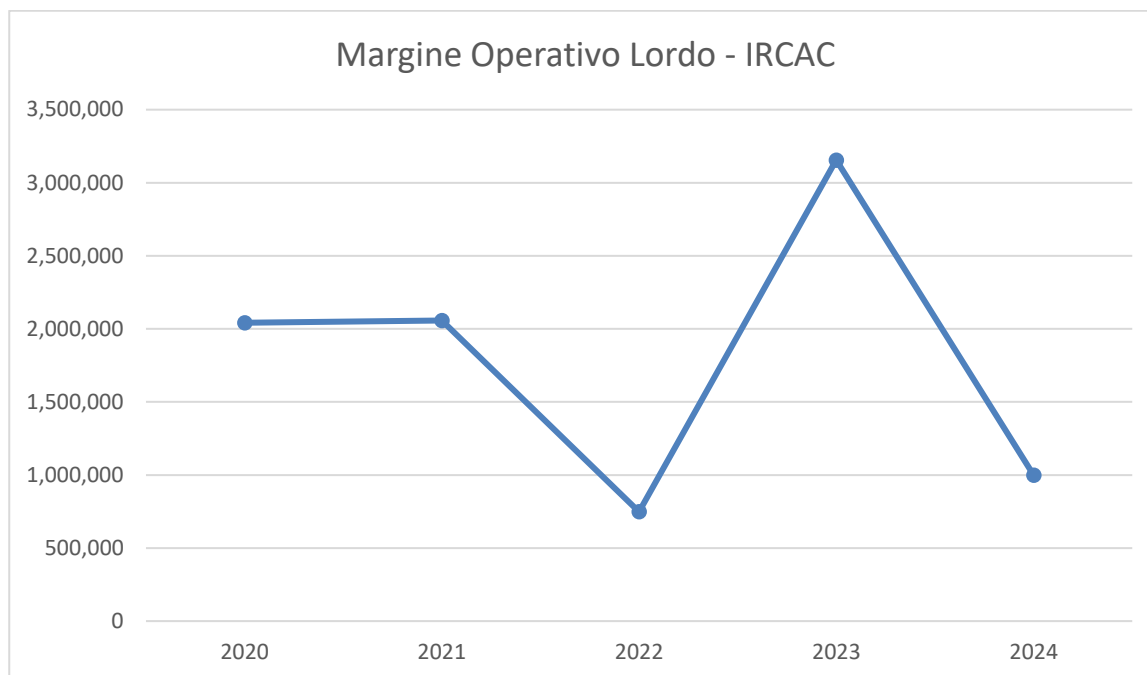


Figura 7 - Andamento del Margine Operativo Lordo (MOL) IRCAC, ultimi cinque esercizi

L'andamento del MOL per IRCAC se pur con variazioni positive e negative segnala comunque sempre dei margini positivi e dunque un Ente profittevole dal punto di vista operativo.

Oltre alla voce di svalutazione crediti, nei conti economici degli esercizi 2021 e 2022 ha pesato fortemente l'accantonamento per contenziosi tributari inserito nella voce delle imposte riferite ad esercizi precedenti per circa € 8.250.000 nel 2021 e circa € 3.700.000 nel 2022. Pertanto, in detti esercizi la svalutazione dei crediti e gli accantonamenti per contenziosi tributari hanno pesantemente impattato il conto economico dell'Istituto determinando le perdite evidenziate in Figura 8. Detta situazione si è ribaltata nell'esercizio 2023 con un utile di euro 18.825.064 a seguito della Sentenza della Corte di Cassazione, Sezioni Unite del 30.01.2024, pubblicata in data 07.05.2024, favorevole all'Istituto. Anche nell'esercizio 2024 l'Istituto ha chiuso con un utile di esercizio

UTILE DI ESERCIZIO

2020	2021	2022	2023	2024
1.412.610	-6.863.081	-14.388.775	18.825.064	745.067

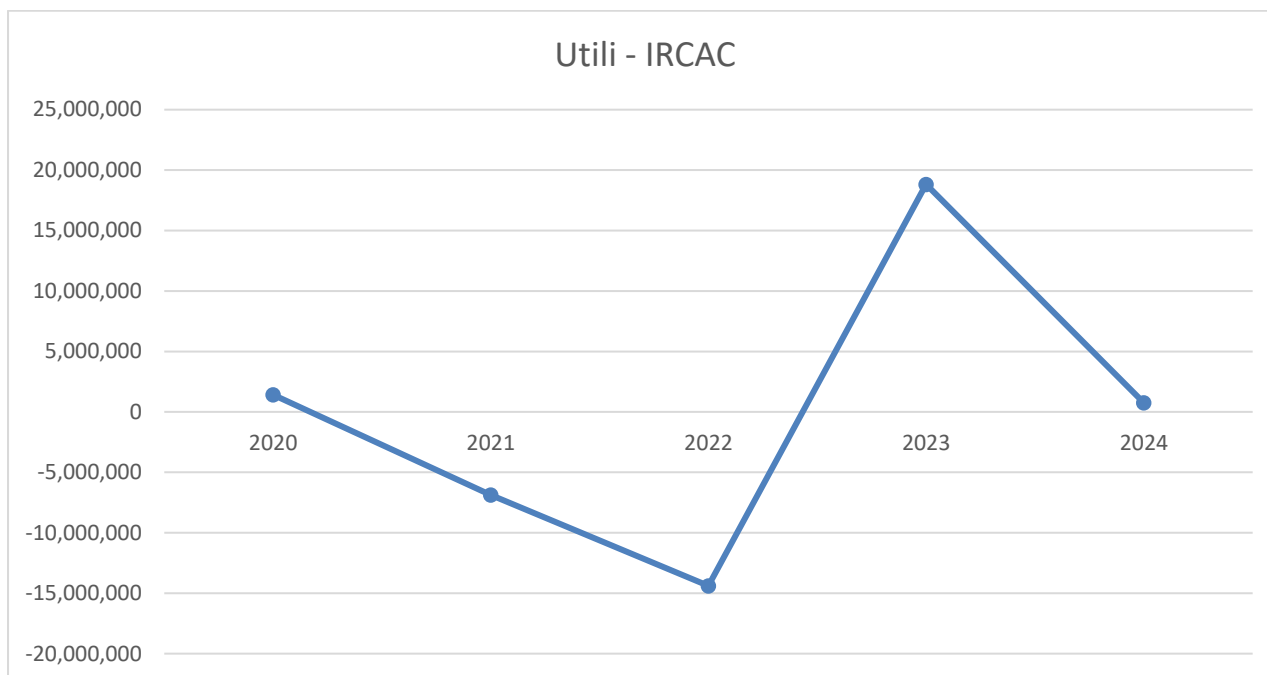


Figura 8 - Andamento utili IRCAC, ultimi cinque esercizi

Infine, si sottolinea come il numero dipendenti di IRAC sia notevolmente inferiore rispetto alla pianta organica originaria di 112 unità poiché si attesta a fine 2024 a 21 unità. Anche per IRCAC, si segnala dunque la necessità di inserimenti in pianta organica con turnover necessari ad arricchire le competenze e le professionalità dell'Istituto. Tale atteggiamento, se opportunamente intrapreso, permetterebbe all'Ente (o alla divisione come di seguito verrà rappresentato) di spingersi verso scelte di promozione e di utilizzo di leve marketing finalizzate ad ottenere più istanze di finanziamento dalla clientela di riferimento ma con la rinnovata consapevolezza di potere fare fronte alle stesse attraverso un'adeguata struttura operativa.

2. Modello Organizzativo e Piano dei Fabbisogni

2.1 Modello Organizzativo

In linea di principio un assetto organizzativo è adeguato quando, al contempo, risulta proporzionato al grado di complessità gestionale, alla dimensione e al contesto dell'impresa, e si rivela funzionale alla direzione delle attività e alla conoscenza tempestiva degli andamenti economici - anche ai fini della rilevazione di indizi di crisi - consentendo agli amministratori e ai responsabili dei processi decisori e gestionali di intervenire con tempestività ed efficacia.

Nell'applicare il principio di proporzionalità va tenuto in considerazione il rapporto sussistente tra costi sostenuti e benefici conseguibili. In enti come IRCA appare certamente più opportuno, se non necessario, da un lato articolare livelli organizzativi intermedi ed istituire posizioni di responsabilità e coordinamento delle principali unità organizzative aziendali, dall'altro, implementare procedure via via più strutturate al fine di garantire il funzionamento dei sistemi operativi e di controllo interno.

L'evoluzione dell'organizzazione su base divisionale rappresenta un perimetro imposto dalle norme e dai regolamenti che sovrintendono l'IRCA ma al contempo costituisce anche l'opportunità di affrontare la delicata questione della scelta del modello organizzativo senza il timore di doversi confrontare con le complesse casistiche, spesso molto diverse tra di loro, che la dottrina economica moderna tende a proporre caricando l'onere di questa scelta di sempre più gravose responsabilità.

In realtà si ritiene che le criticità riscontrabili nel mantenimento e nella gestione di un modello organizzativo di tipo funzionale, a fronte di un incremento della "complessità tecnica" all'interno della stessa funzione, rappresentino elemento che giustifica l'evoluzione della struttura organizzativa verso l'applicazione di un modello di tipo divisionale.

Le imprese cooperative sono società di capitali, operanti in tutti i settori produttivi, dotate di strutture organizzative complesse, spesso aggreganti un cospicuo numero di soci e di lavoratori, e con fatturati anche significativi. Le imprese artigiane operano, solitamente, con forme, sia esse singole che associate, spesso limitate in termini di struttura e numero di soggetti coinvolti, e con un fabbisogno finanziario di importo in genere più contenuto. Operando un raggruppamento per settore di competenza si raggiungono risultati migliori nel coordinamento delle varie funzioni che collaborano alla realizzazione del servizio o alla gestione del comparto specifico. L'assetto divisionale, da questo punto di vista, può essere pertanto considerato come il risultato dello sviluppo e della diversificazione e come tale rappresenta un impianto maggiormente "sfidante" perfettamente idoneo ad operare in un mercato composito come quello del credito agevolato.

Il modello organizzativo qui proposto e rappresentato graficamente in Figura 9, si pone come una tappa che non esclude successivi scenari nascenti dalle prospettate modifiche al Regolamento istitutivo dell'IRCA, già avviate dal CdA dell'Ente. Infatti, poiché l'iter di modifica del Regolamento dell'IRCA richiede un percorso particolarmente lungo e complesso (si veda in proposito quanto riportato nel parere reso dal Consiglio di Giustizia Amministrativa n. 95/2019) il modello in oggetto non può che essere coerente - e non può da esso discostarsene - con quanto delineato dall'art. 10 del Decreto Presidenziale n. 32/2019 (ordinamento dell'Istituto). In esso vengono, appunto, previste le due divisioni, rispettivamente Divisione credito cooperative e Divisione credito artigiani, che, indipendentemente dalla consistenza numerica dei potenziali beneficiari dei finanziamenti, rappresentano distinti bacini di utenza, riguardanti differenti forme imprenditoriali di aggregazione. Le due predette divisioni avranno competenze nella istruttoria dei finanziamenti mediante l'utilizzo di risorse finanziarie rivenienti da fondi già istituiti presso CRIAS e IRCAC, nella amministrazione dei crediti e gestione degli incagli e nelle attività di sviluppo. In aggiunta alle predette divisioni viene altresì prevista l'operatività di una Direzione Amministrativa, con competenze relative a contabilità, gestione del personale ed elaborazione dati.

ORGANIGRAMMA IRCA

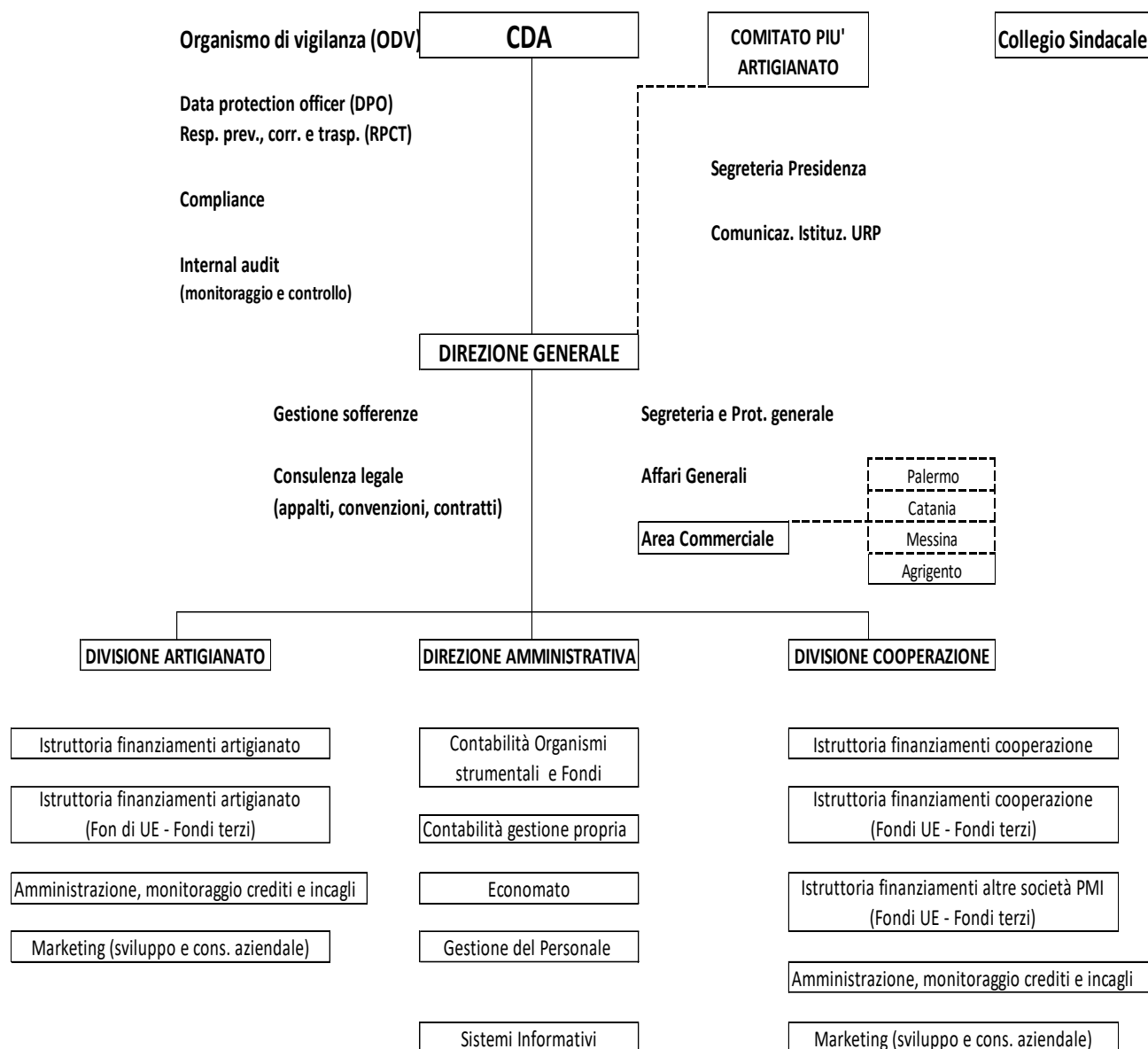


Figura 9 - Organigramma IRCA

2.2 Piano dei Fabbisogni

Il principale elemento di novità che ci offre il nuovo “Piano Economico e Finanziario” dal lato dei costi è relativo agli innesti di nuove risorse umane. In particolare, tale piano si concilia con il piano dei pensionamenti per gli anni 2025-2028 al fine di ridisegnare il profilo della pianta organica in servizio sia dal punto di vista delle competenze sia dal punto di vista numerico. Nel dettaglio, per il 2026 il piano prevede innesti per n.18 unità (n.18 impiegati - 3 A.P. 1 livello). Si riporta, pertanto, di seguito il dettaglio delle nuove assunzioni secondo il piano dei fabbisogni. Per la previsione dei pensionamenti abbiamo considerato il pensionamento di n.1 unità per il 2025, di n.4 unità per il 2026 e n.8 per il 2027 e n. 5 per il 2028, guardando all'età anagrafica dei dipendenti (pensionamenti entro i 67 anni di età). Si ritiene indispensabile l'inserimento iniziale di n. 18 unità, in relazione alla carenza di figure nei due Enti, limitata inizialmente alla sostituzione anticipata dei dipendenti che andranno in pensione nei prossimi tre anni, anche per consentire il necessario affiancamento del personale che andrà in pensione. I dettagli in Tabella 1.

	2025	2026	2027	2028
N° DIPENDENTI (INIZIO ANNO)	80	97	93	85
NUOVI INNESTI*	0	18	0	0
PENSIONAMENTI	1	4	8	5

Tabella 1 - Piano dei Fabbisogni e dei Pensionamenti IRCA

I valori economici degli inquadramenti ipotizzati relativi alle nuove assunzioni saranno dettagliati nel paragrafo relativo al piano costi del capitolo successivo relativo al Piano Economico Finanziario.

3. Piano Economico Finanziario 2025-2027

Il Piano Economico Finanziario (PEF) 2025-2027 è strettamente legato alle direttrici strategiche di sviluppo individuate nei precedenti capitoli. In particolare, i punti cardine del Piano Economico Finanziario si consolidano nelle vecchie e nuovi fonti di ricavo nonché in una nuova struttura di costi connubio tra le precedenti afferenti ai due Enti e quella derivante dalla progressiva piena attuazione dei compiti istituzionali affidati ad IRCA. Per avviare tale percorso, occorrerà naturalmente riorganizzare, adeguare e potenziare il nuovo Istituto.

Andando nel dettaglio, si riportano in maniera articolata le principali fonti di ricavo prima, e di costo poi, in modo da definire gli indicatori di redditività dell'Ente nel triennio considerato e verificarne la corrispondenza con eventuali target.

3.1 Il piano ricavi

Le principali fonti di ricavo dell'Ente per il prossimo triennio sono rappresentate dalla convergenza delle fonti di ricavo già esistenti e di nuove fonti di redditività. In particolare, le commissioni a valere sui Fondi Unici a Gestione Separata ex art.63 e 64 della L.R. 6/1997 rappresenteranno anche nei prossimi anni la principale fonte di ricavo dell'IRCA, così come lo sono state negli anni passati sia per l'IRCAC sia per la CRIAS (quest'ultima a partire dal 2020 quando è stato rivisto l'impianto remunerativo del Fondo Unico stesso). Pertanto, l'IRCA, confermando l'operatività dei due Fondi per tutte le linee di credito attualmente esistenti in IRCAC e CRIAS, beneficerà del 1.5% di commissione sul totale dei crediti vivi e del 40% di commissione sui crediti in sofferenza effettivamente recuperati dall'attività di recupero portata avanti dall'Ente. A tal riguardo, va sottolineato come le eventuali spese sui servizi professionali di recupero crediti vengano già esternalizzate e dunque rimborsate nella CRIAS mentre così non avviene normalmente per l'IRCAC ove la struttura legale interna provvede a tale attività.

Nelle intenzioni strategiche del presente piano si intende considerare come esternalizzata l'attività di recupero crediti e, pertanto, risulta da aggiungere ai ricavi la voce di rimborso delle spese anticipate per recupero crediti che va a coprire, come contropartita in conto economico, la spesa per servizi professionali connessa al recupero crediti in ossequio al principio contabile OIC 12, sub.56, lett. e. A tal riguardo, nelle intenzioni del piano è prevista una rivisitazione dell'impianto di recupero dei crediti incagliati e in sofferenza volto ad una migliore razionalizzazione del metodo di recupero stesso. In particolare, si esprime la volontà di affidarsi ad una società specializzata per recupero dei crediti incagliati e in sofferenza che sostituisca, come metodo di recupero, quello attualmente esistente. Con tale iniziativa si prevede una riduzione della voce di spesa per professionisti esterni legata al recupero crediti del 10% a partire dal 2026, che si ripercuote in un'analoga diminuzione a partire dal 2026 della voce di rimborso per anticipazione delle spese per recupero crediti. Tale voce di ricavo viene inserita, parimenti a quanto effettuato negli ultimi bilanci di CRIAS, nella voce di "Altri ricavi e proventi". Riguardo i valori prettamente numerici derivanti dalle commissioni a valere sul Fondo Unico, dal momento che ci attendiamo una politica di integrazioni sui fondi del Fondo Unico a Gestione Separata non dissimile da quella rilevata negli ultimi anni (ovvero con mancanza di reintegri da parte della Regione Siciliana), è verosimile ammettere almeno una riduzione della quota di ricavo derivante dalla commissione dell'1.5% dei crediti vivi.

Ricordiamo che, guardando ai dati dei bilanci CRIAS e IRCAC degli ultimi anni, per il periodo 2020-2024 la decrescita per la CRIAS di tale voce di commissioni è stata di circa il 6% annuo, mentre per l'IRCA nel periodo 2020-2024 di circa il 5,8% annuo. Contrariamente a questi trend, segnaliamo una possibilità di erogazione lato IRCAC di finanziamenti in capo al Fondo Unico per un ammontare compreso tra i € 20.000.000 e i € 25.000.000 che laddove spesi dovrebbero aumentare la quota dei crediti vivi andando a compensare in parte l'effetto riduzione sopra evidenziato. Pertanto, al netto di tutte queste considerazioni, rimane l'effetto di riduzione dell'ammontare dei crediti vivi dato dalla mancanza di una politica di reintegri per cui è possibile assumere che il totale dei crediti vivi a valere sul Fondo Unico possa decrescere negli anni futuri. Dunque, relativamente alla quota di commissioni derivante dall'1,5% sul totale dei crediti vivi, sarebbe possibile in via teorica ipotizzare per gli anni 2025-2027 un valore di decrescita delle commissioni anno su anno (YoY) pari al 5% a partire dal dato del 2024 di € 9.323.000. Tale riduzione comprimerebbe nel medio-lungo periodo in maniera eccessiva la possibilità di funzionamento futura dell'Ente nonché metterebbe a rischio il profilo finanziario dell'Ente stesso. Infatti, assumendo una decrescita anno su anno del 5% nel medio-lungo periodo in continuità con le scelte strategiche della Regione Siciliana degli ultimi anni, e dal momento che la voce di commissioni a valere sul Fondo Unico rappresenta la più importante fonte di ricavo per l'Ente, i ricavi per l'IRCA risulterebbero fortemente impattati nel medio-lungo periodo così da comprometterne la sua operatività e la sua sostenibilità finanziaria. Si evidenzia, però, che nell'esercizio 2024 altre componenti di ricavo come la Commissione sui Fondi Più' Artigianato ha incrementato in maniera consistente la produzione di esercizio (euro 1.523.000) compensando completamente la riduzione dei ricavi della commissione dell'1,50%.

Si riporta in Figura 10 l'andamento della voce di ricavo da "Commissione per gestione crediti vivi".

Relativamente alla voce di commissione del 40% legata al recupero crediti, data la ripresa del dato di recupero crediti post Covid-19, si assume un dato stabile per il 2025 pari a € 3.600.000 rispetto all'importo del 2024. Sottolineiamo come tale valore numerico è dato dalla somma algebrica di tale fonte di ricavo come indicata nei conti economici di IRCAC e CRIAS al 2024 e che viene ivi assunta stabile fino al 2025. A partire dal 2026, considerando anche l'innesto di nuove risorse umane che possono anche gestire internamente e veicolare in maniera più efficiente ai professionisti esterni le pratiche di recupero crediti in sofferenza, è verosimile ipotizzare un aumento della voce di commissione relativa ai crediti in sofferenza effettivamente recuperati per cui nel detto piano il valore di tale voce di ricavo viene impostata pari a € 3.700.000 per gli anni 2026 e 2027. Sottolineiamo, tuttavia, come tale valore possa assumere una discreta variabilità nel breve periodo per via di fattori esterni alla volontà dell'Ente (es. dichiarazione fallimenti, ecc.).

A seguire in Figura 10, si riporta anche l'andamento di tale voce di ricavo sul triennio 2025-2027 così come la somma delle due che costituisce la principale voce di ricavo dell'IRCA, ovvero quella relativa a "Commissioni a valere sui Fondi Unici a Gestione Separata".

Ricavi da commissioni sui Fondi a gestione separata

	2025	2026	2027
1.5%	8.856.890	8.414.046	7.993.343
40%	3.600.000	3.700.000	3.700.000
totale	12.456.890	12.114.046	11.693.343

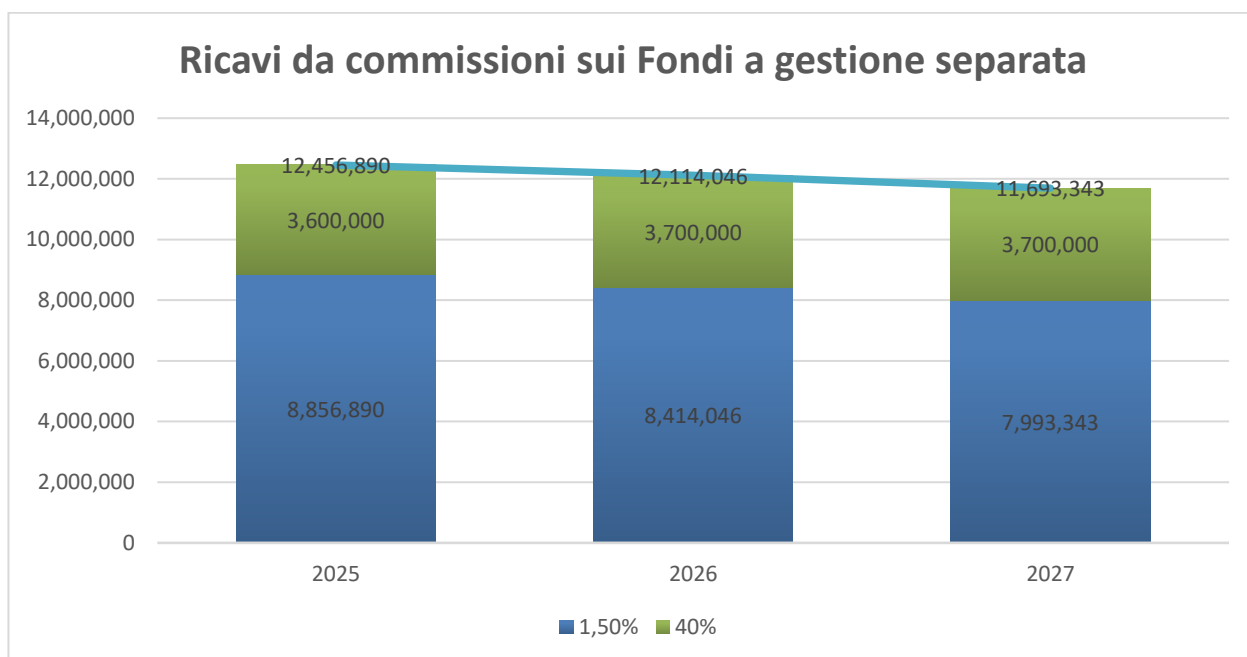


Figura 10 - Andamento commissioni sul Fondo Unico a Gestione Separata

Come si evince dal grafico, la voce di ricavo derivante dalle commissioni applicate sui Fondi Unici a Gestione Separata ex artt. 63 e 64 della L.R. 6/1997 risulta in decrescita nel triennio per via della mancanza di una forte politica di reintegri dei fondi, in continuità con la linea attuata negli ultimi anni. In ogni caso, durante tutto il triennio, 2027 compreso, tale voce di ricavi rappresenterà, come evidenziato in Figura 18 e Figura 19, la maggiore delle fonti esistenti nonché una solida base in conto economico per l'Ente. Nel paragrafo relativo agli indicatori economici si mostrerà come l'assunzione di una mancanza totale di reintegri lato Regione inciderà sull'utile finale dell'Ente senza tuttavia comportare perdite in conto economico (mantenendo costanti le altre ipotesi del Piano).

Un'altra importante voce di ricavo per l'IRCA sarà data dalla commissione di gestione del fondo di cui art. 41 della L.R. n.3/1986 (ex Artigiancassa) la cui gestione è stata attribuita alla CRIAS con l'art. 88 comma 1 e 2 della L.R. n.9/2021. Secondo la convenzione in capo a detta gestione, all'Ente è prevista una retribuzione pari all'1.9% del finanziamento ammesso per singola domanda. La stessa convenzione, dalla durata dei cinque anni e rinnovabile per ulteriori cinque, stima il massimo compenso spettante all'Ente pari a 3.720.245,70 €. I primi ricavi di commissione per la gestione dei fondi sono stati contabilizzati per il 2024 per euro 1.523.000, con erogazione pari al 55% circa della dotazione iniziale. Per il 2025 il totale dei ricavi da tale linea di gestione si attesterebbe a € 1.600.000 circa, in relazione ai tempi di trasferimento delle risorse da parte dell'Assessorato delle Attività Produttive. A partire dal 2026 ipotizzando una capacità di gestione in crescita grazie anche agli innesti di personale come descritto dal Piano dei Fabbisogni, assumiamo ricavi commissionali pari a € 2.500.000 per il 2026 e € 2.700.000 nel 2027. Nella Figura 11 riportiamo un andamento dei ricavi da commissione per la gestione del fondo ex Artigiancassa.

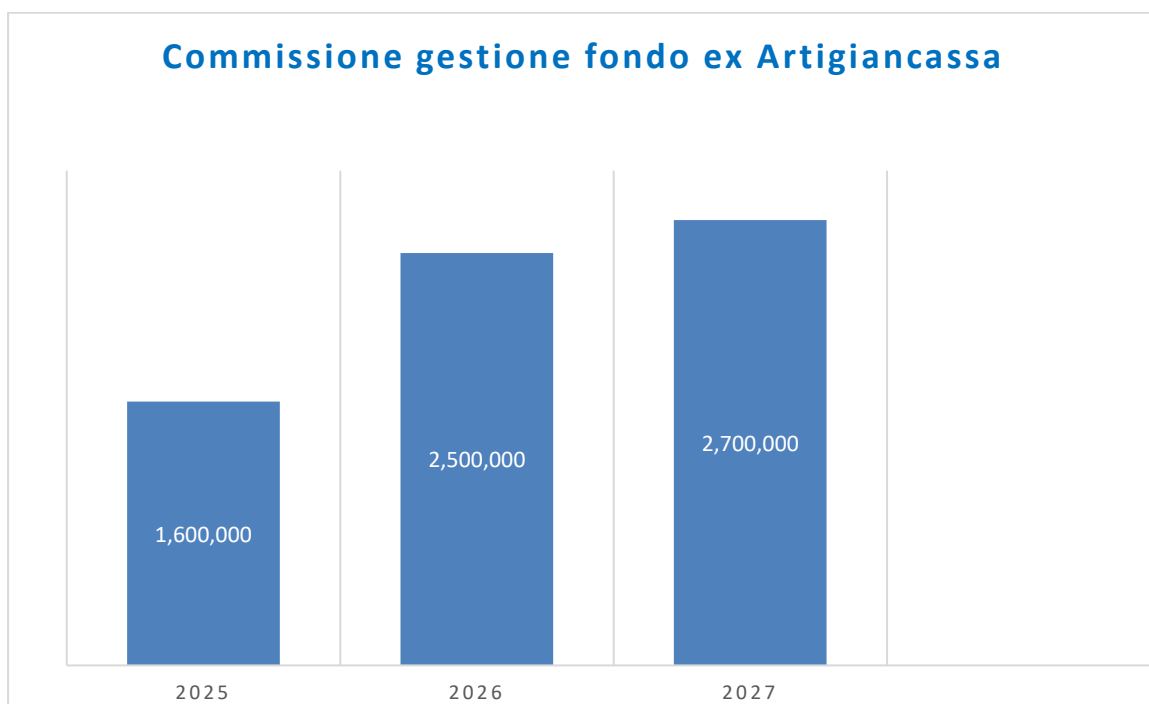


Figura 11 - Commissioni gestione fondo ex Artigiancassa

Un altro punto strategicamente rilevante per l'IRCA è quello derivante dalle commissioni legate all'erogazione, modifica o estinzione dei finanziamenti. Se tale voce è stata sempre assente in IRCAC per via di una politica favorevole verso le cooperative, essa ha rappresentato un'importante fonte di ricavo per la CRIAS. Nelle intenzioni strategiche di detto Piano si vuole mantenere questa impostazione dettata anche dalla necessità di avere una maggiore solidità finanziaria anche in periodi di eventuale difficoltà dell'Ente. Inoltre, le condizioni favorevoli verso le imprese richiedenti sarebbero comunque mantenute considerando che i tassi di interesse sui finanziamenti erogati alle imprese e alle cooperative risultano essere sensibilmente più bassi rispetto a quelli di mercato, specialmente in un periodo storico di tassi medio-alti. Pertanto, anche l'IRCA beneficerà di commissioni legate alle pratiche di erogazione, modifica o estinzione dei finanziamenti che saranno a carico della clientela. Per stimare tali fonti di ricavo, il dato di partenza viene rappresentato dalla corrispondente voce di ricavo nel bilancio di CRIAS, ovvero pari a circa € 1.196.000 nel 2024. Rispetto a questo numero dobbiamo considerare almeno due trend opposti. Da un lato, in mancanza di nuovi reintegri da parte della Regione Siciliana sui fondi del Fondo Unico a Gestione Separata risultano sempre meno disponibili fondi in rientro che possano nuovamente essere erogati. Dall'altro lato dobbiamo considerare la possibilità di estendere le commissioni di erogazione, modifica o estinzione finanziamenti anche alle cooperative a partire dal 2025 con possibilità di aumentare annualmente i ricavi. Inoltre, dobbiamo considerare la possibilità di erogare per le cooperative quei fondi a valere sul Fondo Unico prima citati la cui entità è compresa tra € 20.000.000 e € 25.000.000 e che risulterebbero nelle disponibilità di erogazione da parte dell'IRCAC.

Combinando insieme tutte queste tendenze, possiamo assumere prudenzialmente come stabile detto valore con un importo di commissioni per erogazione, modifica o estinzione finanziamenti a carico della clientela arrotondato a € 1.200.000 per il 2025, 2026 e 2027.

Il possibile aumento dato dalla condizione in cui altre linee di finanziamento si aggiungessero a quelle già in essere o ipotizzate potrebbe assorbire potenziali diminuzioni dovute a minori erogazioni dei fondi di rotazione in capo al Fondo Unico. In tal modo, il valore ipotizzato risulta essere solido e particolarmente conservativo. Di seguito si riporta in Figura 12 l'andamento della voce di ricavo

data da “Commissioni per erogazione/modifica/estinzione finanziamenti”.

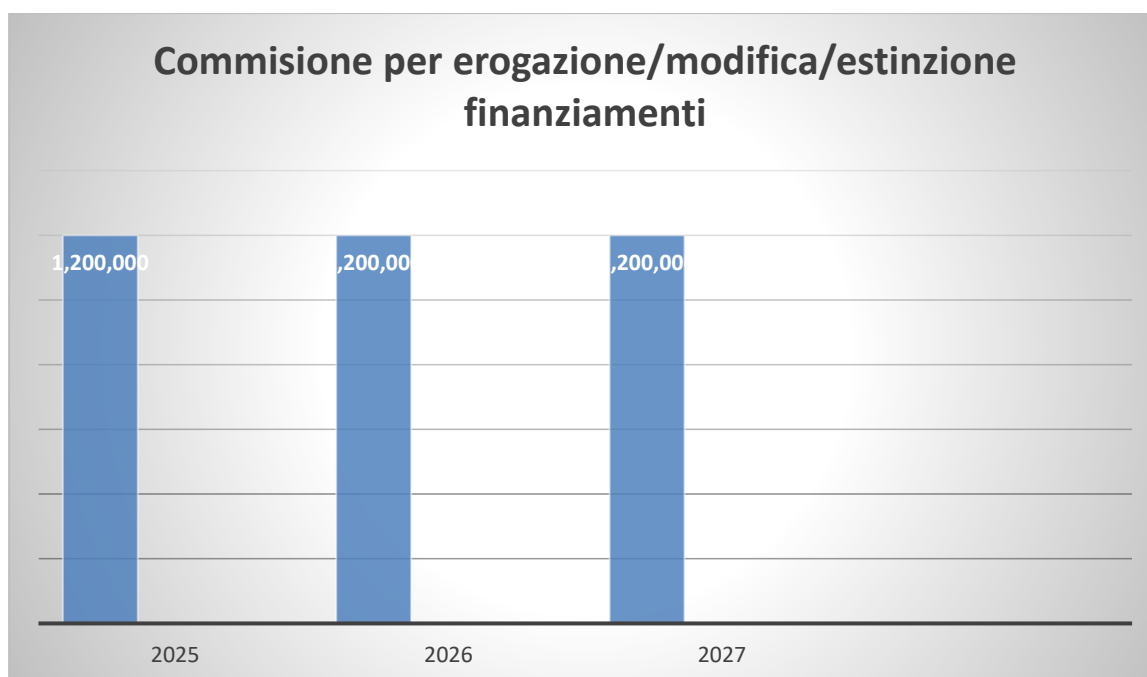


Figura 12 - Commissioni per erogazione/modifica/estinzione finanziamenti

Dal momento che CRIAS possiede un fondo proprio, e dunque di riflesso anche IRCA, è possibile anche inserire nelle fonti di ricavo quella derivante dagli interessi sui finanziamenti a carico della clientela. Gli interessi sui finanziamenti sono essenzialmente relativi ai finanziamenti erogati in capo al Fondo proprio dal momento che su tutti gli altri finanziamenti relativi al Fondo Unico essi devono essere distribuiti al Fondo Unico stesso (i ricavi per IRCA, in tal caso, sono solo da commissione). Pertanto, il dato di partenza per stimare gli interessi sui finanziamenti è dato dal valore di circa € 875.000 presente nel conto economico 2024 di CRIAS. In tal caso, per stimare il dato per il 2025 dobbiamo considerare alcuni elementi. In particolar modo, i tassi di interesse negli ultimi anni, frutto delle politiche restrittive della Banca Centrale Europea, sono stati sensibilmente più alti di quelli degli anni precedenti e, pertanto, anche il tasso di riferimento per l'Italia da cui deriva l'interesse sui finanziamenti erogati dall'Ente ha subito questi aumenti. Dal momento che nel 2025, così come nel medio periodo, non sono attese politiche di consistente riduzione dei tassi (assunzione realistica data l'inflazione strutturale e dunque persistente nel quinquennio causata da un *output gap* tra domanda e offerta positivo), possiamo assumere che nel triennio 2025-2027 il dato di ricavo derivante dagli interessi sui finanziamenti è stato calcolato prudenzialmente in modesta riduzione.

Sottolineiamo come tale ipotesi di tassi medio-alti nel quinquennio risulta essere particolarmente plausibile considerando che l'inflazione in Europa risulta strutturale, ovvero data da un *output gap* positivo tra domanda e offerta, e dunque risulta inverosimile un allentamento di tali politiche monetarie se non nel lungo periodo (vedasi similitudine storica con gli anni '70 del secolo scorso). L'eventuale diminuzione dei tassi di interesse, e di conseguenza dei tassi di riferimento per l'Italia (da cui deriva il tasso applicato dall'Ente sui finanziamenti), non sarà plausibilmente così evidente da provocare una netta caduta di questa voce di ricavi per le motivazioni economiche prima citate. Si riporta di seguito in Figura 13 l'andamento dei ricavi da interessi alla clientela nel triennio 2025-2027 seguendo le ipotesi prima presentate.

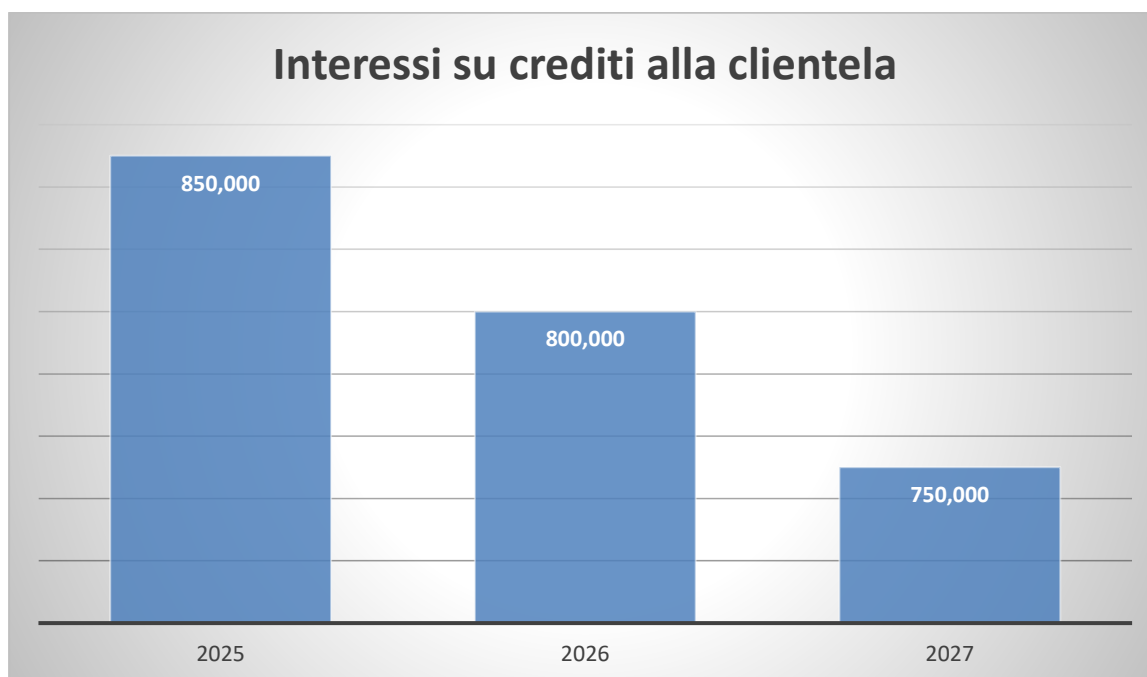


Figura 13 - Interessi sui crediti alla clientela

Tutte queste linee di ricavo definiscono la voce del conto economico dei “Ricavi delle vendite”. A tale voce va aggiunta quella di “Altri ricavi e proventi”. In tale voce finiscono i rimborsi per le anticipazioni di spese per recupero crediti in sofferenza. Pertanto, la voce di compensi a professionisti per il recupero crediti in sofferenza dà luogo ad un corrispondente ricavo iscritto in ossequio al principio contabile OIC 12, sub.56, lett. e. Al fine di stimare tale ricavo, il dato di partenza è quello di CRIAS per il 2024 pari a € 3.022.000. In IRCAC tale attività non veniva esternalizzata con avvocati esterni ma internalizzata e, pertanto, non ritroviamo un’analoga voce di ricavi nel conto economico IRCAC per il 2024. Possiamo assumere un valore di partenza di € 3.000.000.

Considerando una riduzione della voce di spesa per via di una razionalizzazione del metodo di recupero relativo agli incagli e alle sofferenze di circa il 10% a partire dal 2026, i valori per gli anni compresi nel biennio 2026-2027 si adeguano di conseguenza. Per tenere conto dell’aumento potenziale dato dall’aumento del costo del servizio esterno nel corso degli anni consideriamo un aumento annuo del 3- 4%. Si fa notare come l’eventuale aumento di spese esterne per recupero crediti, esternalizzata anche per la parte di comparto relativo alle cooperative, possa in via conservativa essere assorbita nell’aumento del 3-4% annuo stimato. L’andamento della voce “Rimborso anticipazione spese recupero crediti in sofferenza” è riportato in Figura 14.

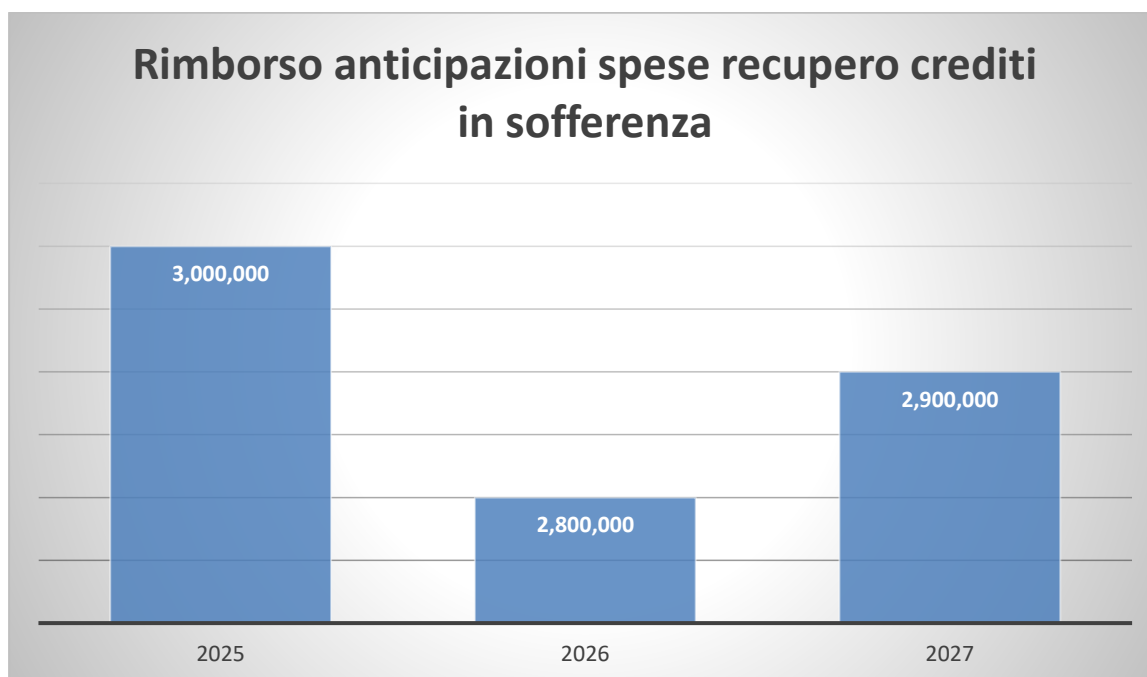


Figura 14 - Andamento rimborso anticipazione spese recupero crediti in sofferenza

In figura 15 riportiamo l'andamento dei ricavi o "Valore della produzione", suddivisi in "Ricavi dalle vendite" ed "Altri ricavi e proventi" per il triennio 2025-2027.

Valore della produzione

	2025	2026	2027
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	16.106.890	16.614.046	16.343.343
Altri ricavi e proventi	3.000.000	2.800.000	2.900.000
totale	19.106.890	19.414.046	19.243.343



Figura 15 - Andamento Valore della Produzione

Infine, riportiamo sotto i due grafici relativi alla scomposizione dei ricavi in termini percentuali tra le varie fonti per il primo anno del triennio, il 2025 (Figura 16), e per l'ultimo anno, il 2027 (Figura 17). Per semplicità non sono state considerate nei due grafici a torta le fonti con percentuale minore dell'1%.

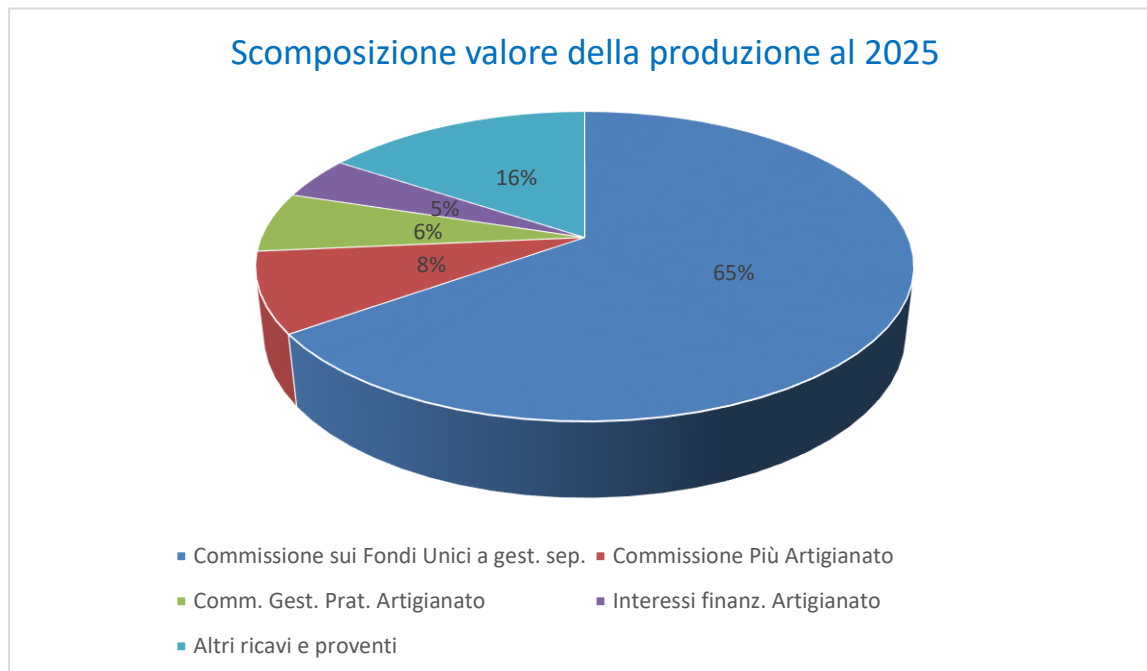


Figura 16 - Scomposizione valore della produzione al 2025

Scomposizione valore della produzione al 2027

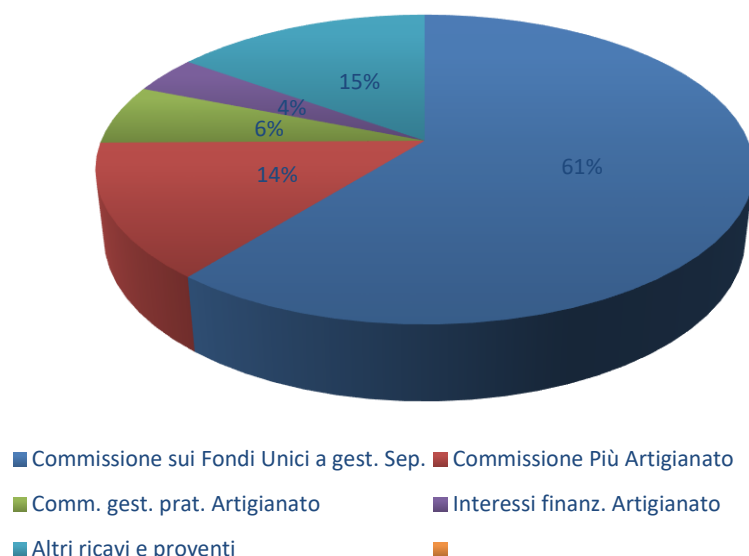


Figura 17 - Scomposizione valore della produzione al 2027

Si rileva un andamento sostanzialmente stabile nei tre anni. Come evidenziato, le commissioni relative al Fondo Unico a Gestione Separata rappresentano la principale fonte di ricavo dell'Ente per entrambi gli anni così come per tutto il periodo considerato 2025-2027. Tuttavia, si vuole evidenziare come l'importanza delle stesse diminuisce nel corso del triennio dal 65% sul totale del valore della produzione per il 2025 al 61% per il 2027. Se da un lato ciò è una diretta conseguenza della diminuzione delle commissioni sul Fondo Unico a Gestione Separata frutto di mancate politiche di consistenti reintegri dei fondi di rotazione da parte della Regione Siciliana, dall'altro lato tale dato indica un aumento del grado di diversificazione delle varie fonti di ricavo. Si evidenzia l'aumento del peso relativo delle commissioni sul fondo Più Artigianato (ex Artigiancassa). La diversificazione dei ricavi dell'Ente è vista come un elemento fondamentale di stabilità futura di modo che l'Ente non sia troppo dipendente da un'unica fonte di ricavo. Tale possibilità è volta a garantire stabilità finanziaria per periodi ove possibili mancati reintegri al Fondo Unico o periodi di bassi tassi di interesse o di scarsità di fondi da gestire possano minacciare la sostenibilità finanziaria dell'Ente IRCA.

3.2 Il piano costi

Il principale elemento di novità dal lato dei costi è relativo agli innesti di nuove risorse come previsto dal Piano triennale dei Fabbisogni 2025-2028 presentato in questo Piano nel capitolo 2. In particolare, tale piano si concilia con il piano dei pensionamenti per gli anni 2025-2028 al fine di ridisegnare il profilo della pianta organica in servizio sia dal punto di vista delle competenze sia dal punto di vista numerico. Come evidenziato nel capitolo dedicato, il Piano dei Fabbisogni prevede innesti per n.18 unità nel 2026 (n.18 impiegati 3 A.P. 1° livello) con l'intenzione di sostituire le n.18 unità in pensionamento previste per il periodo 2025-2028. Dal momento che il dettaglio del Piano dei Fabbisogni 2025-2028 e del piano dei pensionamenti 2025-2028 è stato già presentato in Tabella 1, si riporta di seguito in Figura 18 l'evoluzione del numero di dipendenti nel triennio 2025-2027.

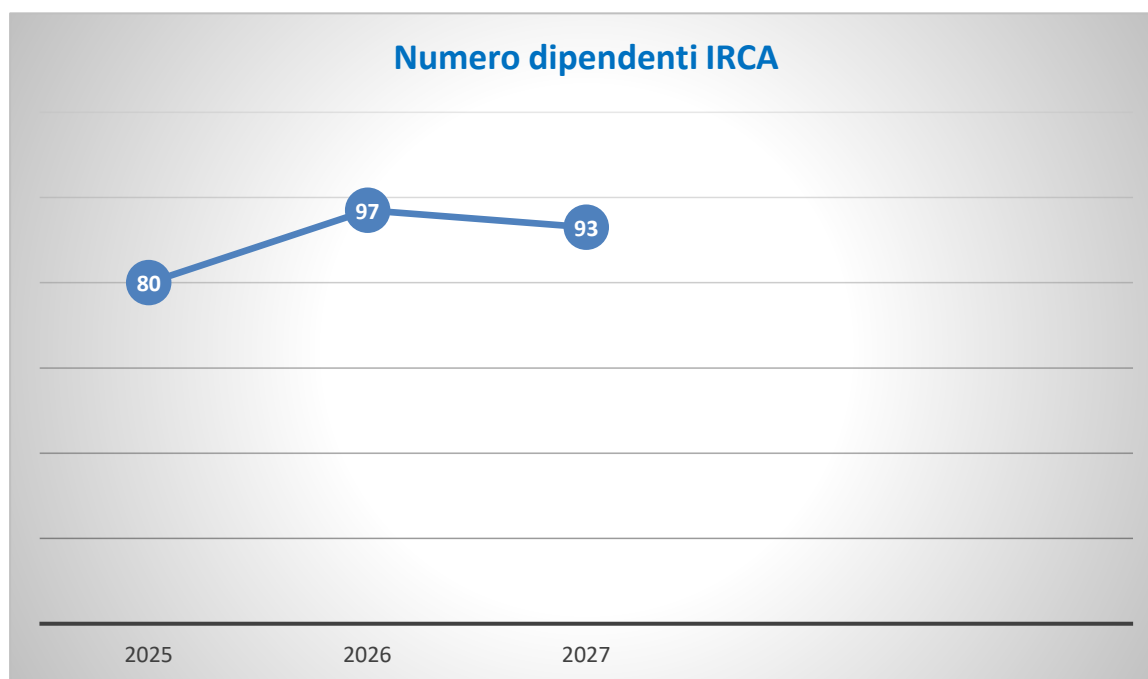


Figura 18 - Andamento numero dipendenti IRCA

Tale andamento è strettamente collegato al reintegro dei pensionamenti che avverranno nei prossimi anni, all'incremento delle attività relative alla gestione Più Artigianato e alle nuove attività da rendere operative all'interno dell'Ente e si declina poi nel rinnovo del personale considerando sia le competenze digitali richieste sia il ricambio generazionale, per portare una spinta propulsiva e di rinnovamento propedeutica al rilancio dell'Ente.

Il piano dei fabbisogni e dei pensionamenti incide particolarmente sui costi del personale che rappresentano la voce di costo più importante per l'Ente come mostrato successivamente nelle Figure 24 e 25. In particolare, si è impostato un piano di fabbisogni che considerasse un numero di nuove assunzioni pari a 18 unità. Nel dettaglio, i dipendenti assunti nel triennio saranno inquadrati con un contratto collettivo nazionale del lavoro del credito con tipologia contrattuale di 3 area professionale 1° livello con retribuzione lorda mensile pari a € 2.742.34 secondo le tabelle contrattuali al 1° marzo 2026. Viceversa, per calcolare la riduzione di spesa per le unità in pensionamento è stata

[PIANO INDUSTRIALE IRCA 2025-2027](#)

prevista una riduzione di retribuzione lorda guardando ai dipendenti anno per anno pensionabili rispetto all'età. Per gli oneri sociali si è considerato il 31% circa degli stipendi e per il TFR il valore annuo della retribuzione lorda diviso per 13,5. Infine, sono stati adeguati gli stipendi con gli aumenti CCNL settore credito di giugno 2025 e di marzo 2026. Come ultima considerazione, aggiungiamo il fatto che rispetto al monte salariale lordo e agli oneri sociali sono stati aggiunti per ogni anno del triennio 2025-2027 in via fortemente prudenziale rispettivamente € 700.000 e € 200.000 per eventuali accantonamenti per cause dei dipendenti e contratto integrativo, a cui si sommano € 270.000 per i conseguenti oneri sociali. Il dato di "trattamento di quiescenza e simili" è stato considerato in decremento stabile negli anni del triennio per la definizione stessa di tale voce di costo presente nel solo bilancio di CRIAS e così ereditata anche per IRCA. Si riporta di seguito nella Figura 19 il prospetto delle "Spese per il personale" considerando le voci dei salari, degli oneri sociali, del TFR e del trattamento di quiescenza secondo le assunzioni suddette.

Spese per il personale

	2025	2026	2027
Stipendi	5.992.816,24	6.217.730,98	6.161.114,77
Oneri sociali	1.848.773,03	1.918.496,60	1.900.945,58
T.F.R.	377.245,65	393.906,00	389.712,21
Fo do quiescenza	460.000,00	450.000,00	440.000,00
totale	8.678.834,92	8.980.133,58	8.891.772,55

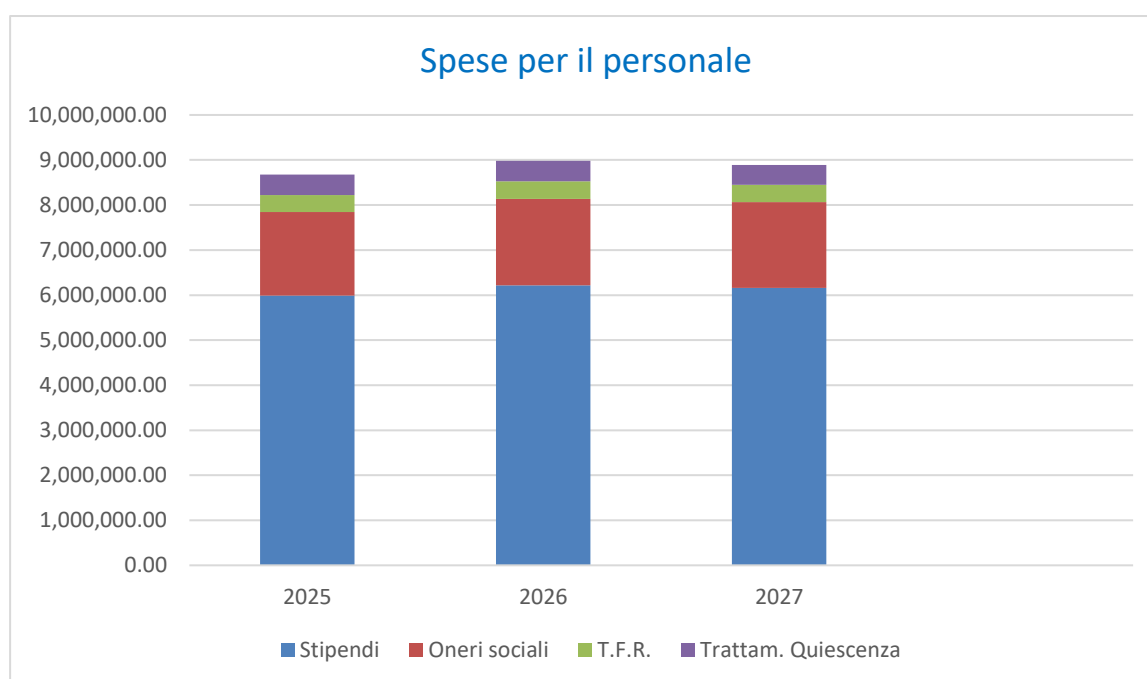


Figura 19 - Andamento spese per il personale

In sintesi, mentre il dato di aumento tra il 2025 e il 2026 è relativo al piano di innesti a fronte del minor numero di pensionamenti, nel 2027 la riduzione è frutto di una diminuzione di unità per via dei pensionamenti e determina una riduzione del costo medio per dipendente dovuto al fatto che i nuovi innesti prevedono una retribuzione media inferiore rispetto a quella delle figure in pensionamento.

La seconda voce di costo più consistente in termini di portata economica è quella relativa ai servizi.

All'interno di tale voce figurano in primo luogo la spese per i servizi professionali, come ad esempio l'attività esternalizzata di recupero crediti, ma anche altre importanti voci di spesa per l'Ente. Riguardo al primo punto, abbiamo assunto nella prima parte di tale capitolo una razionalizzazione della voce di spesa per recupero crediti relativamente alla quota incagliata e in sofferenza con revisione della modalità di recupero degli stessi ed affidamento ad una società specializzata nel settore. Il possibile risparmio stimato da tale operazione è pari al 10% sul totale di spesa per servizi professionali sul recupero crediti in sofferenza. Il risparmio monetario si attende nell'ordine dei € 300.000 nel 2026. Relativamente alle altre voci di spesa, per ridare spinta propulsiva e rilanciare l'Ente sia dal lato delle imprese artigiane che delle cooperative, è previsto un netto cambio di passo nella campagna di promozione, pubblicità, marketing ed informazione sul territorio con un aumento di spesa di circa € 150.000 nel 2025 e € 300.000 per anno nel 2026 e 2027. Tale campagna promozionale è fondamentale per promuovere sia la nuova linea di gestione Più Artigianato, sia le vecchie linee di finanziamento di Ircac e Crias. Inoltre, l'Ente si riconosce nei principi di formazione del personale e di aggiornamento continuo, elemento considerato strategicamente imprescindibile nel contesto odierno per fare dell'Ente un istituto giovane, moderno e al passo con le nuove esigenze provenienti dal mondo produttivo. A tal fine, sono previste spese per corsi di formazione per € 100.000 annui. In aggiunta a ciò, l'Ente necessita di assistenza informatica da parte di una società specializzata e, pertanto, già a partire dal 2025, sono previste spese in tal senso per circa € 100.000 annui per tutti gli anni del triennio 2025-2027. Tali elementi sommati al dato 2024 di CRIAS e IRCAC per la spesa di servizi e considerando un tasso di crescita della voce spese per servizi aggiustato all'inflazione attesa (circa il 3-4%) per i prossimi anni (ovvero considerando un tasso di aumento anno su anno del 3-4% circa), porta ad un dato di spesa per servizi crescente nel tempo con crescita arrotondata a € 100.000 per ogni anno del triennio. Detto questo, si prevede l'ipotesi di mantenere stabili il più possibili le altre voci di spesa per servizi che non siano strettamente connessi ad un aumento di produttività o all'inserimento nel tessuto produttivo delle imprese. Infine, per il 2025, coerentemente alle nuove attività in essere (vedi gestione finanziamenti Più Artigianato o finanziamenti sul Fondo Unico sul comparto cooperative), è previsto un aumento di spese di circa € 300.000 relativo ad assistenza tecnica che copra, soprattutto dalla seconda metà del 2025, la carenza di personale adibito a svolgere funzioni operative all'interno dell'Ente. Tale carenza sarà man mano risolta a partire dalla seconda metà del 2026 dal nuovo Piano dei Fabbisogni per cui assumiamo la riduzione di tale voce di spesa a partire dal 2027. A valle di queste considerazioni, partendo da un dato di circa € 3.450.000 di spese per servizi nel 2024, aggiungiamo € 150.000 per le spese marketing nel 2025 e 300.000 nel 2026 e 2027, € 100.000 per l'assistenza informatica nel triennio, € 100.000 per corsi di formazione a partire dal 2025, € 300.000 di spese per assistenza tecnica nel 2025 e 2026 e € 150.000 nel 2027. Consideriamo, inoltre, € 100.000 annui aggiuntivi nel 2026 e 2027 per tenere conto di possibili altri aumenti di costi legati all'inflazione per giungere ad un valore di partenza per il 2025 di € 4.320.000. A partire da tale dato, come anticipato precedentemente, il dato nel 2026 e 2027 viene diminuito di un ammontare pari a € 300.000 per diminuzione in spese per servizi specializzati nel recupero crediti. Inoltre, abbiamo considerato nei costi dei servizi anche i compensi del Consiglio di Amministrazione per un valore di circa € 130.000 comprensivo di rimborso spese, del Collegio Sindacale per un valore di circa € 60.000 e dell'Organismo di Vigilanza per € 30.000.

Di seguito si riporta in Figura 20 l'andamento nel periodo 2025-2027 della voce "Spesa per servizi" del conto economico.

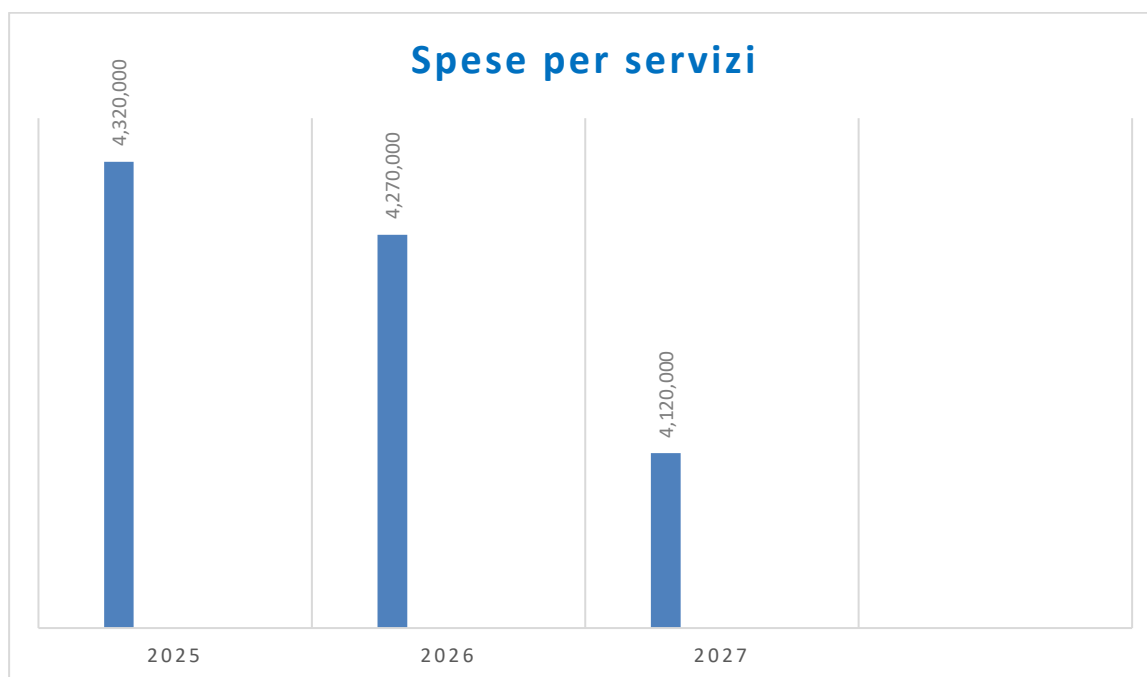


Figura 20 - Andamento spese per i servizi

Altre due voci di costo sono quelle relative a “Spese per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci” e “Spese per godimento beni di terzi”. Per stimare entrambi i dati di costo si è partiti dal dato della media degli ultimi tre anni somma di CRIAS e IRCAC e si è considerato un dato di crescita legato ad un tasso di inflazione medio per i prossimi anni del 3-4%. Pertanto, arrotondando poi tali valori riportiamo in Figura 21 l’andamento di crescita delle due voci di spesa sopra menzionate per il triennio 2025-2027.

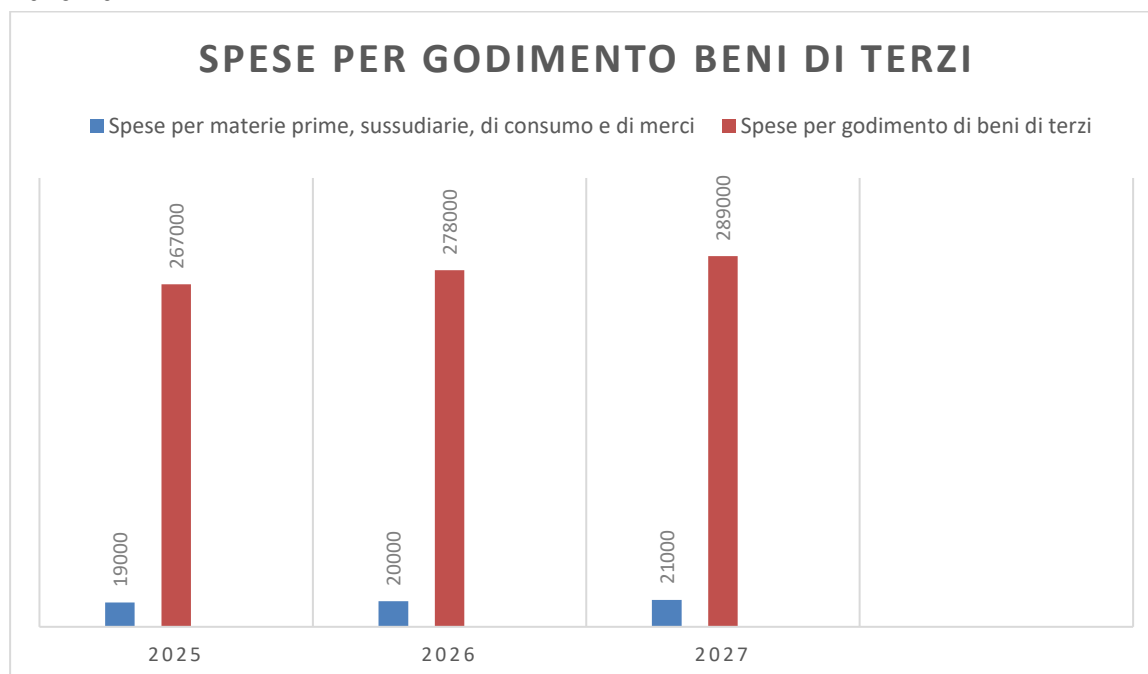


Figura 21 - Altre voci di spesa (spese per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci; spese per godimento beni di terzi).

A completare i costi della produzione vi sono gli oneri diversi di gestione. In assoluta analogia a quanto previsto per le ultime due voci di spesa di Figura 22, assumiamo il dato della media degli

ultimi tre anni somma di CRIAS e IRCAC maggiorato per ognuno degli anni del triennio 2025-2027 per tenere conto degli aumenti dati dall'inflazione. L'aumento, coerente ad un tasso di crescita del 3-4% annuo. Si riporta, pertanto, di seguito in Figura 22 l'andamento degli oneri diversi di gestione per l'Ente nel triennio 2025-2027.

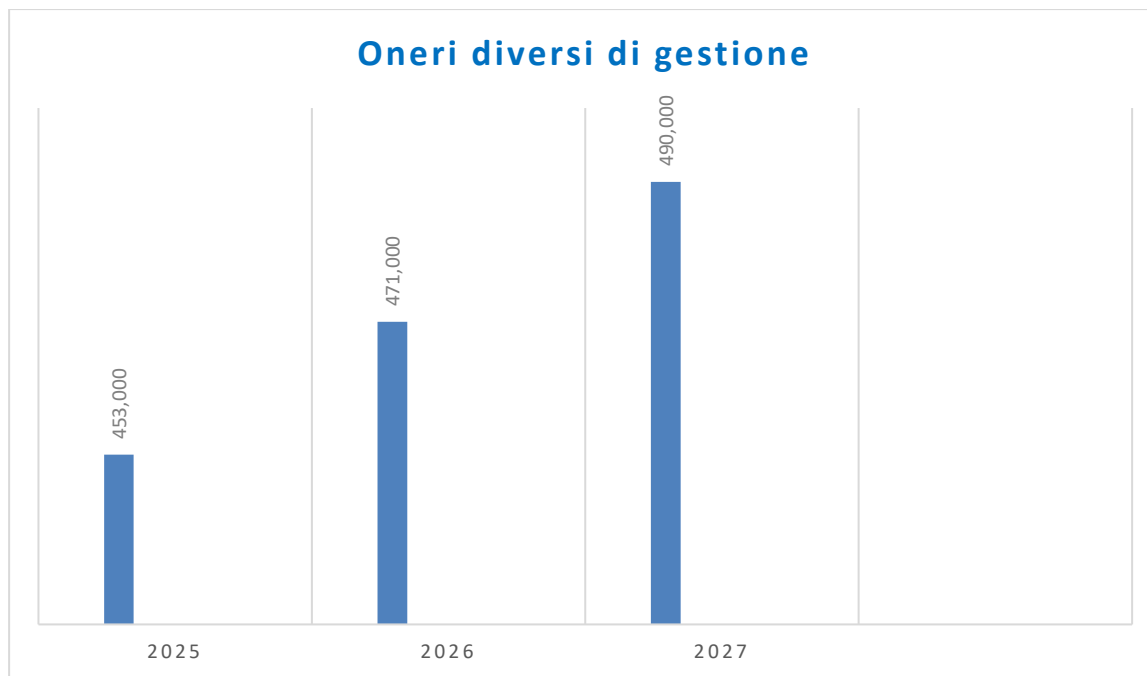


Figura 22 - Andamento oneri diversi di gestione.

Pertanto, sommando le voci di spesa ed oneri precedentemente presentate otteniamo il dato dei "Costi di produzione" il cui andamento è riportato di seguito in Figura 23.

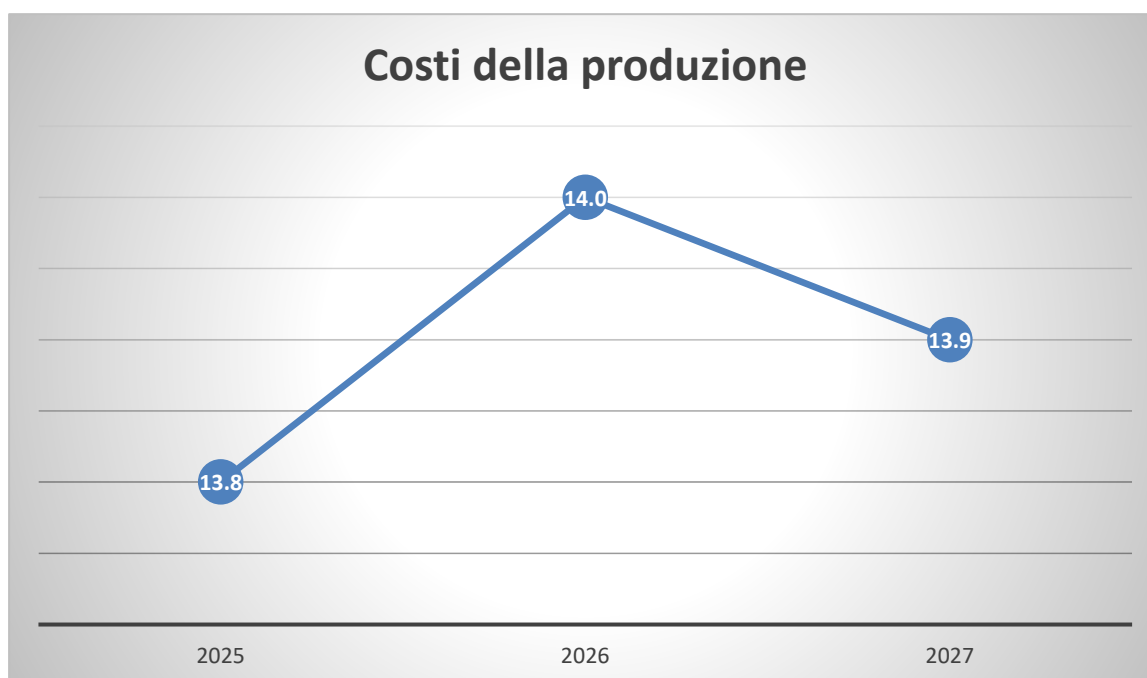


Figura 23 - Andamento costi della produzione

Come si evince dalla Figura 23, i costi della produzione subiscono un aumento dato essenzialmente dall'aumento del costo del personale nel 2026 per poi diminuire nel 2027. Questa ultima tendenza, osservata anche per il valore della produzione, è legata in tal caso alla diminuzione dei costi per il personale dovuta principalmente ai pensionamenti previsti nel 2027. Dalle due figure sottostanti, infatti, la prima per il 2025 (Figura 24) e la seconda per il 2027 (Figura 25), è possibile evidenziare come il costo del personale sia la principale fonte di costo per l'Ente. Conseguentemente, è possibile comprendere come una riduzione nel costo del personale incida notevolmente sul totale dei costi della produzione.

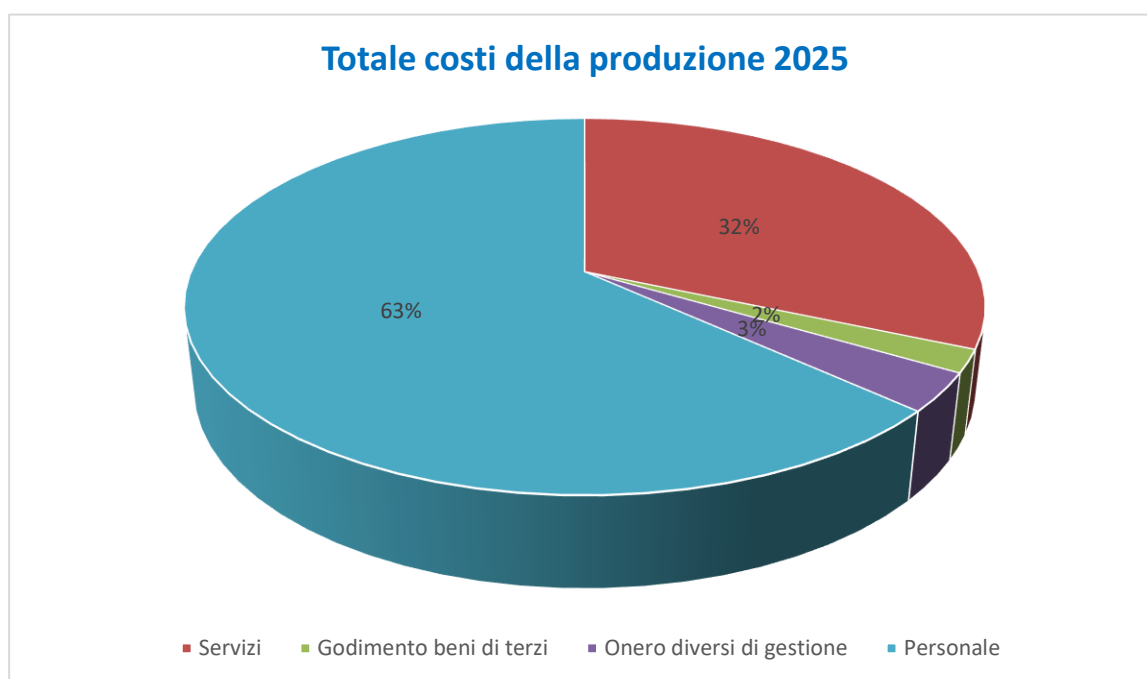


Figura 24 - Totale costi della produzione al 2025

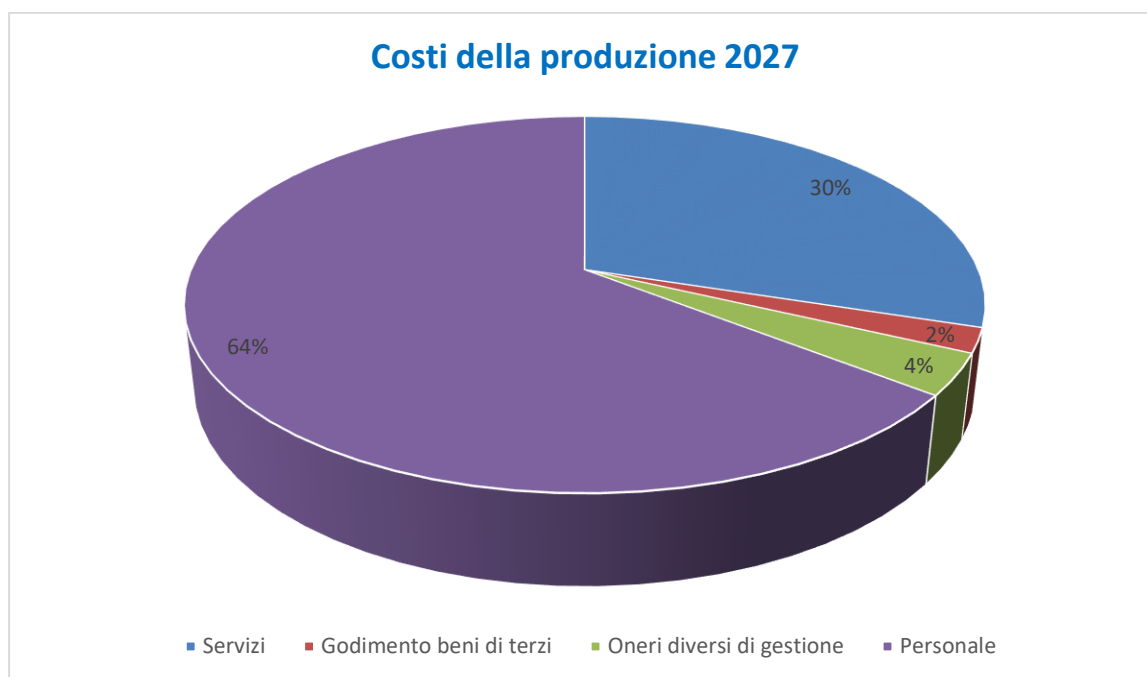


Figura 25 - Totale costi della produzione al 2027

Infine, come si evince dalle due figure di cui sopra, la composizione percentuale dei costi della produzione si mantiene pressoché costante nel triennio con il costo del personale che pesa per quasi due terzi rispetto ai costi totali della produzione. Il leggero decremento del peso della spesa per servizi è dovuto allo spostamento del carico di lavoro dal personale esterno (quindi spesa per assistenza tecnica) nel 2027 ai nuovi innesti secondo il Piano dei Fabbisogni a partire dalla seconda metà del 2026. In sintesi, sia l'inserimento di nuove risorse umane sia la dotazione di nuove risorse per i servizi rappresentano i due maggiori aumenti di spesa necessari per sostenere l'aumento di ricavi e il rilancio dell'IRCA.

3.3 Accantonamenti per rischi

Il dato di accantonamento per rischi viene stimato come pari a € 550.000 per tutto il periodo 2025-2027. Per stimare tale dato è stato considerato il dato medio degli ultimi tre conti economici congiunti del 2022 - 2024 per CRIAS e IRCAC aumentato di € 100.000 in via conservativa. Laddove tale valore fosse dissimile per il singolo anno del Piano Economico Finanziario, un dato costante valutato in tal modo risulta particolarmente prudente e calibrato laddove valutato sul medio periodo. Si riporta pertanto in Figura 26 il dato di “Accantonamento per rischi” per il triennio 2025-2027.

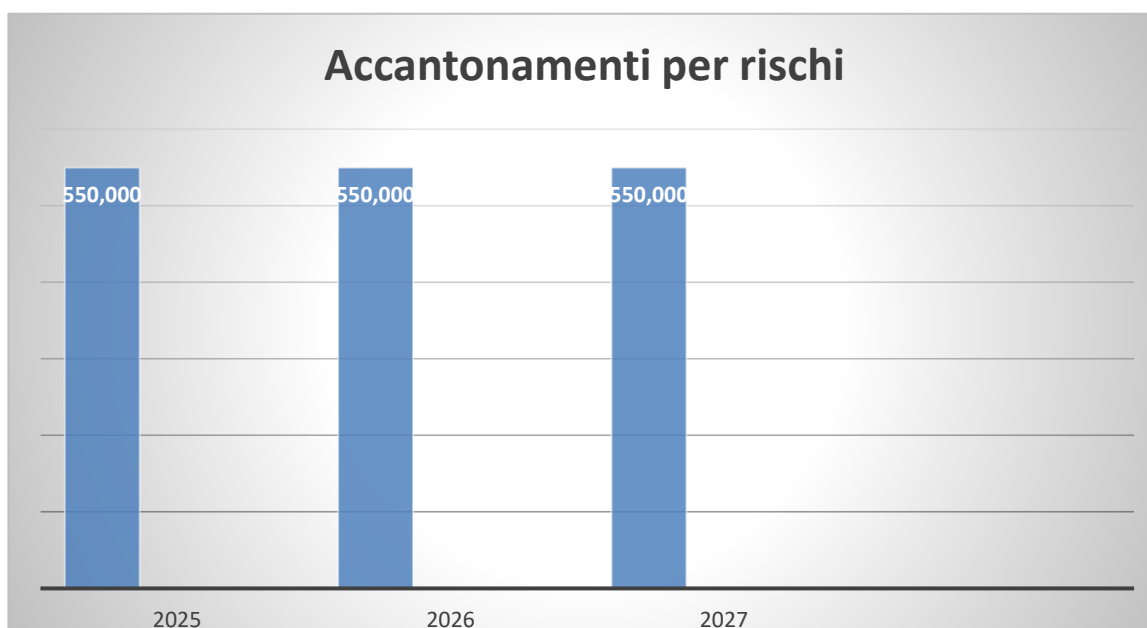


Figura 26 - Andamento accantonamenti per rischi

3.4 Ammortamenti e svalutazioni

Un maggiore approfondimento va dedicato alla voce di ammortamenti e svalutazioni. In particolar modo, è stato considerato un aumento nel periodo 2025-2027 per il dato di ammortamento delle immobilizzazioni materiali. Infatti, anche laddove tale dato possa diminuire per la fine della vita utile di alcuni beni assumiamo un aumento dettato dall'acquisto di nuovi beni volti a modernizzare gli asset dell'Ente. In particolar modo, possiamo riferirci ai dispositivi hardware il cui adeguamento tecnologico va di pari passo con il rinnovo delle competenze digitali del personale e risulta un elemento imprescindibile di competitività dell'Ente negli anni futuri. Pertanto, abbiamo assunto un investimento in hardware per circa € 250.000 da ammortizzare in cinque anni, per cui la voce di ammortamenti per immobilizzazioni materiali viene stimata in € 330.000 per il 2024 (la somma al 2024 di CRIAS e IRCAC era pari a € 274.000 circa) e stabile anche per gli anni successivi. Per quanto riguarda l'ammortamento delle immobilizzazioni immateriali, anche tale dato risente di un aumento legato all'acquisto di licenze software IT e cybersecurity per un valore plausibile di investimento per non meno di € 1.000.000. Tale investimento si lega ad un adeguamento digitale dell'Ente volto alla velocizzazione dello smaltimento delle pratiche lato gestionale con un aumento della produttività e dell'efficienza operativa dell'Ente. Questo investimento spalmato su cinque anni di vita utile si

configura in un aumento annuo per la voce di ammortamento delle immobilizzazioni immateriali di non meno di € 200.000 rispetto al dato di partenza posto pari a quello congiunto di IRCAC e CRIAS per il 2024 (pari a € 22.000 circa). Pertanto, il dato conservativo impostato per tutto il quinquennio è di € 230.000.

Per quanto riguarda la voce “Svalutazione su crediti compresi nell’attivo circolante e disponibilità liquide”, si deve sottolineare come siano state chiuse tutte le posizioni di svalutazione su crediti relativi a contenziosi con l’Erario lato IRCAC e che pertanto nei prossimi anni non deve attendersi alcuna svalutazione crediti su tal fronte. Inoltre, la svalutazione dei crediti dell’IRCA fa riferimento alla quota dei crediti relativa ai finanziamenti del fondo proprio CRIAS e che è stata pari per il 2024 a circa € 2.700.000. Considerando negli anni futuri altre possibili quote in sofferenza, assumiamo un dato conservativo di svalutazione crediti pari a € 3.000.000 per gli anni 2025-2027. Con tali considerazioni, si presenta di seguito in Figura 27 l’andamento della voce “Ammortamenti e Svalutazioni” includendo le tre voci precedentemente descritte.

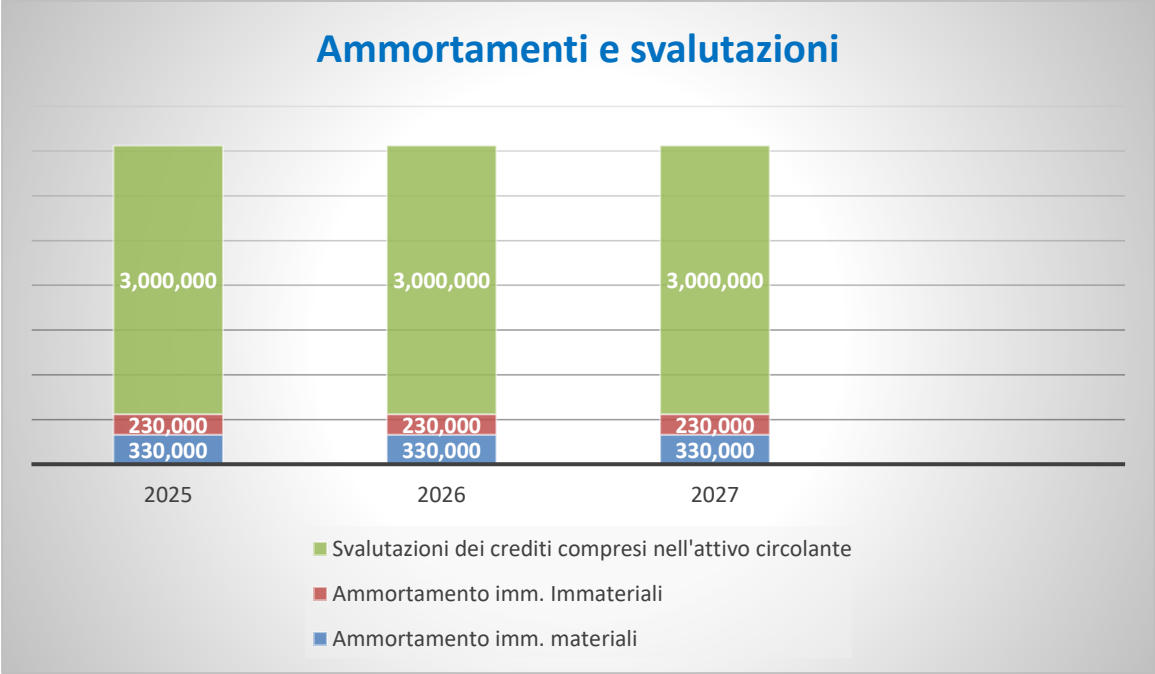


Figura 27 - Andamento degli ammortamenti e svalutazioni

3.5 Oneri e proventi finanziari

L'ultima voce di proventi ed oneri, prima di passare agli indicatori economico-finanziari del piano, è quella degli "Oneri e proventi finanziari". In particolare, partendo dal dato di circa € 465.000 (derivato soltanto da proventi e non da oneri) combinato dei conti economici 2024 di CRIAS e IRCAC, relativi anche agli interessi sui crediti verso Erario di IRCAC, a seguito delle sentenze positive della Corte di Cassazione, assumiamo un dato di circa € 450.000 per il 2025 ed un dato di € 400.000 per il 2026 e 2027. Infatti, se l'aumento negli anni 2024 e 2025 è giustificato dall'aumento degli interessi attivi delle disponibilità liquide frutto dell'aumento dei tassi di interesse, per gli anni a seguire, nonostante l'attesa di un mantenimento delle politiche monetarie restrittive da parte della Banca Centrale Europea, manteniamo un dato di proventi finanziari conservativo per tenere conto non solo di una possibile riduzione della redditività per un abbassamento dei tassi di interesse ma soprattutto di una possibile riduzione di disponibilità liquide nei conti correnti di appoggio. Pertanto, in Figura 28 viene presentato l'andamento della voce "Oneri e proventi finanziari" da considerarsi positiva dal momento che non vi sono oneri finanziari segnalati ma solo proventi.

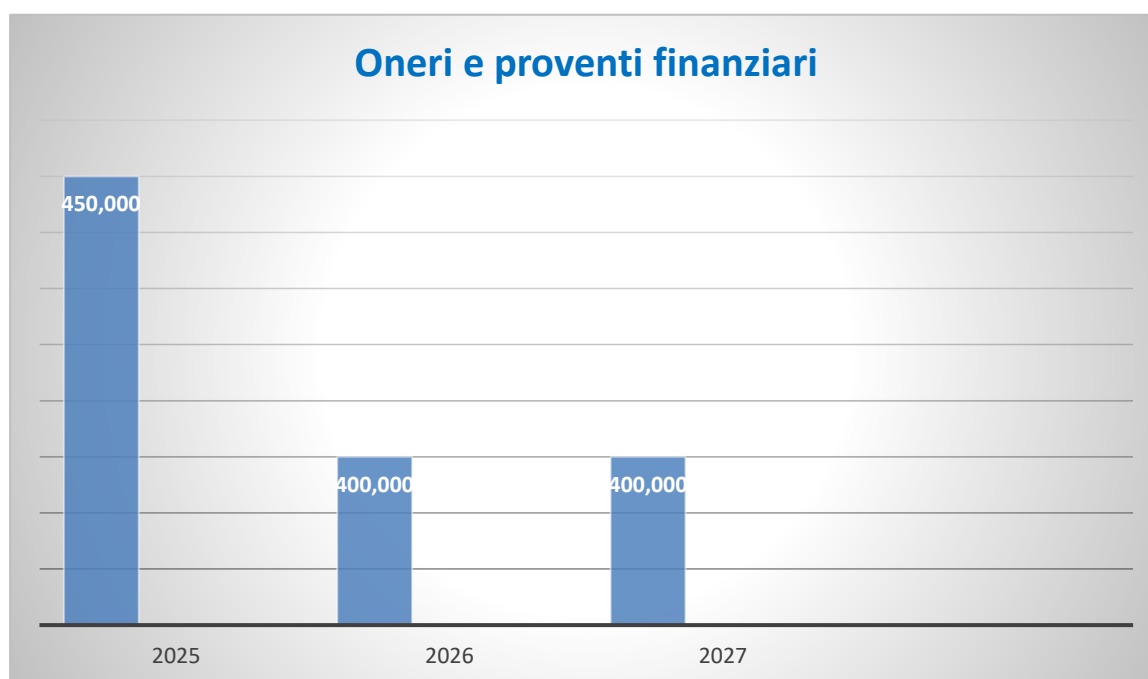


Figura 28 - Andamento degli oneri e proventi finanziari.

Analizzate le varie voci di ricavi, costi della produzione, accantonamenti per rischi, ammortamenti e svalutazioni e, infine, oneri e proventi finanziari, è possibile analizzare i principali indicatori economico-finanziari ovvero il Margine Operativo Lordo (MOL), l'EBIT (Earnings Before Interests and Taxes) e l'EBT (Earnings Before Taxes), ovvero il risultato ante imposte.

3.6 Indicatori economico-finanziari

Sottraendo dai ricavi i costi della produzione, così come presentati nei precedenti paragrafi, otteniamo il valore del Margine Operativo Lordo (MOL). Tale parametro risulta di fondamentale importanza perché legato alla capacità dell'Ente di risultare profittevole considerando il suo business, ovvero dal punto di vista operativo.

Pertanto, di seguito viene riportato il grafico relativo all'andamento del MOL nel periodo 2025-2027 in Figura 29.

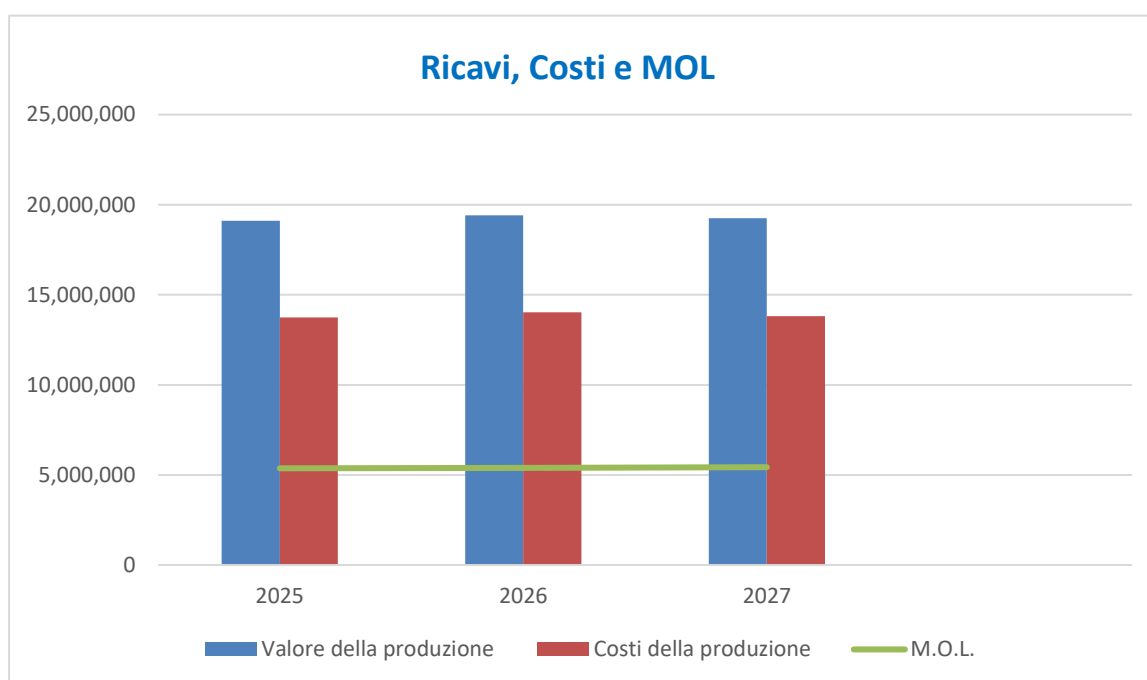


Figura 30 - Ricavi, costi della produzione e MOL (Margine Operativo Lordo)

Come si evince dal grafico di cui sopra, l'Ente risulta profittevole dal lato operativo per tutto il triennio considerato. I dati del MOL risultano sostanzialmente stabili nel periodo 2025- 2027.

Sottraendo al valore del MOL la voce “Ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti” otteniamo il valore di EBIT (Earnings Before Interests and Taxes) ed aggiungendo il valore di “Oneri e proventi finanziari” otteniamo il valore di EBT (Earnings Before Taxes), ovvero il valore di utile ante imposte. Si riporta in Figura 31 l'andamento dell'EBIT mentre in figura 32 il valore dell'EBT, ovvero dell'utile ante imposte, nel triennio considerato.

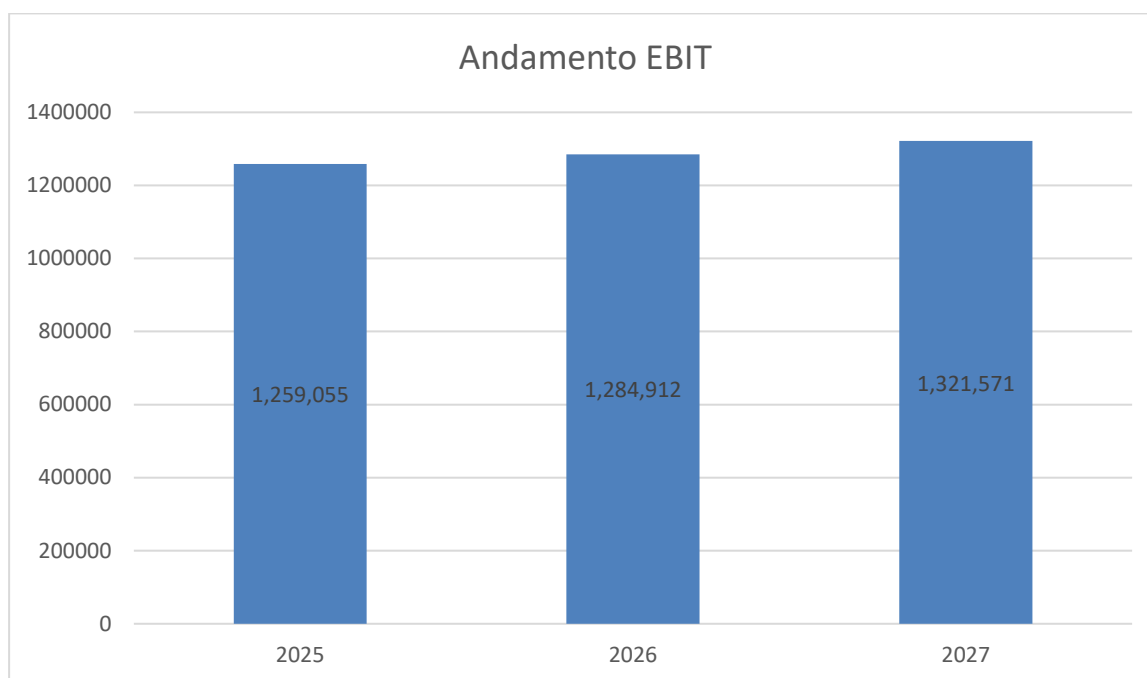


Figura 31 - Andamento EBIT nel periodo 2025-2027

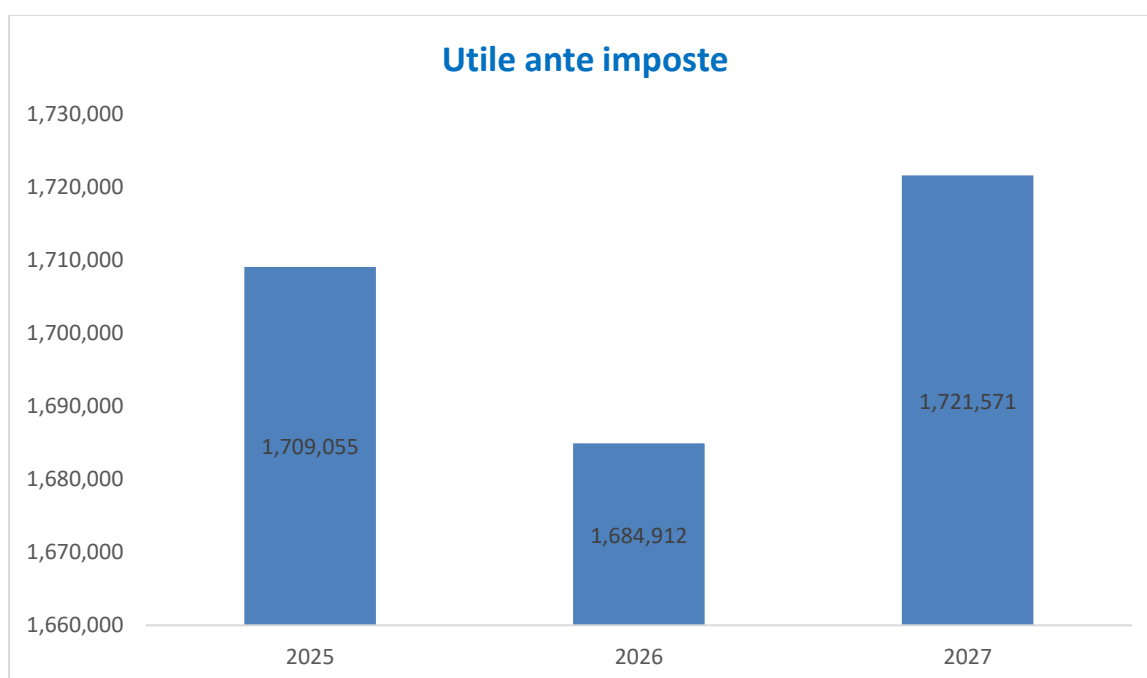


Figura 32 - Andamento utile ante imposte (EBT) nel periodo 2025-2027

La voce “Oneri e proventi finanziari” incide sul valore dell’utile ante imposte con un netto miglioramento della redditività. L’Ente, pertanto, risulta essere sempre in utile per tutto il triennio con un andamento stabile dei margini e con *outlook* positivo guardando alla crescita dell’ultimo anno del piano.

Infine, nella Tabella 2 si presentano per ognuno degli anni del quinquennio i valori in percentuale del MOL, EBIT ed EBT sul valore della produzione di esercizio.

	2025	2026	2027
M.O.L.	28,10%	27,79%	28,23%
MARGINE EBIT	6,59%	6,62%	6,87%
MARGINE EBT	8,94%	8,68%	8,95%

Tabella 2 – MOL, EBIT e EBT

Dal momento che l'Ente deve, almeno nelle intenzioni strategiche, cercare di garantire l'erogazione dei servizi previsti nel suo Statuto oltre ad altri servizi aggiuntivi rimanendo comunque in utile o al più senza perdite in conto economico, i margini rappresentati in Tabella 2 definiscono il raggiungimento di detto obiettivo. Pertanto, è possibile affermare che i target economico-finanziari verrebbero raggiunti con l'applicazione del seguente Piano. Il Piano Economico Finanziario 2025-2027 è presentato di seguito in Figura 33.

CONTO ECONOMICO

	31.12.27	%	31.12.26	%	31.12.25	%
A. Ricavi	16.343.343	84,93%	16.614.046	85,58%	16.106.890	84,30%
Altri ricavi	2.900.000	15,07%	2.800.000	14,42%	3.000.000	15,70%
B) PRODUZIONE DI ESERCIZIO	19.243.343	100,00%	19.414.046	100,00%	19.106.890	100,00%
Costi per materie prime e merci da terzi	21.000	0,11%	20.000	0,10%	19.000	0,10%
Costi per servizi	4.120.000	21,41%	4.270.000	21,99%	4.320.000	22,61%
Costi per godimento di beni di terzi	289.000	1,50%	278.000	1,43%	267.000	1,40%
Oneri diversi di gestione	490.000	2,55%	471.000	2,43%	453.000	2,37%
COSTI ESTERNI	4.920.000	25,57%	5.039.000	25,96%	5.059.000	26,48%
C) VALORE AGGIUNTO	14.323.343	74,43%	14.375.046	74,04%	14.047.890	73,52%
Stipendi, salari e oneri	8.502.060	44,18%	8.586.228	44,23%	8.301.589	43,45%
Accantonamento T.F.R.	389.712	2,03%	393.906	2,03%	377.246	1,97%
COSTO DEL LAVORO	8.891.773	46,21%	8.980.134	46,26%	8.678.835	45,42%
D) MARGINE OPERATIVO LORDO = EBITDA	5.431.571	28,23%	5.394.912	27,79%	5.369.055	28,10%
Ammortamenti	560.000	2,91%	560.000	2,88%	560.000	2,93%
Svalutazioni crediti	3.000.000	15,59%	3.000.000	15,45%	3.000.000	15,70%
Altri accantonamenti	550.000	2,86%	550.000	2,83%	550.000	2,88%
AMMORTAMENTI ED ALTRI ACCANTONAMENTI	4.110.000	21,36%	4.110.000	21,17%	4.110.000	21,51%
E) REDDITO OPERATIVO (Ro) = EBIT	1.321.571	6,87%	1.284.912	6,62%	1.259.055	6,59%
+ Proventi finanziari	400.000	2,08%	400.000	2,06%	450.000	2,36%
- Oneri finanziari	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
F) SALDO GEST. FINANZ.	400.000	2,08%	400.000	2,06%	450.000	2,36%
G) REDDITO ANTE IMPOSTE (E+F)	1.721.571	8,95%	1.684.912	8,68%	1.709.055	8,94%

Figura 33 - Conto Economico 2025-2027

4. Analisi di IRCAC E CRIAS (DUE DILIGENCE)

Con delibera n. 2/2025 del 08.01.2025 il Consiglio di Amministrazione dell'IRCA, con riferimento alla procedura di fusione per incorporazione degli istituti IRCAC e CRIAS, ha affidato a due professionisti l'incarico di svolgere un'attività tecnico-giuridica di "Due Diligence" finalizzata a fornire un quadro chiaro e qualitativo circa la reale consistenza delle poste contabili dei due Istituti che confluiranno nell'unico patrimonio dell'IRCA e dei Fondi a gestione separata.

L'analisi combinata dei due istituti ha come obiettivo quello di fornire al CdA di IRCA informazioni utili da inserire nel Piano Industriale.

In particolare, la natura dell'incarico ha riguardato le seguenti attività:

- Analisi conoscitiva dei due Istituti;
- Analisi economico-finanziaria combinata dei due Istituti avente ad oggetto le poste dell'attivo e del passivo al 31.12.2023, in un'ottica prospettica di fusione e di integrazione delle attività e delle passività;
- Approfondimento di eventuali aree critiche che dovessero emergere dall'analisi conoscitiva accompagnate da un'eventuale verifica documentale;
- Analisi della gestione separata dei Fondi regionali.

In data 30/4/2025 i professionisti incaricati hanno consegnato le risultanze della Due Diligence ed in data 19/6/2025 hanno trasmesso un riepilogo contenente le ipotesi e valutazioni sulle scritture contabili rettificative di allineamento dei due Istituti, segnalate in occasione della Due Diligence.

Si riportano le riflessioni emerse dall'analisi della gestione e le proposte di miglioramento nell'ottica prospettica di fusione.

"Nel corso dell'analisi ricognitiva sono emerse alcune aree di attenzione che si ritengono utili, in una prospettiva di fusione, a configurare gli assetti organizzativi, gestionali e strategici del nuovo soggetto costituito IRCA.

Le principali aree di attenzione da prendere in considerazione in prospettiva di fusione sono le seguenti:

- 1. Il sistema informativo e il governo dei dati**
- 2. Il modello di governance;**
- 3. La gestione dell'attività creditizia;**
- 4. Il sistema di remunerazione di IRCAC e CRIAS;**

1. Il Sistema informativo ed il governo dei dati

Nel corso delle analisi è emersa in modo evidente una inefficiente frammentazione dei dati nei rispettivi sistemi informativi. I due Istituti nel periodo di svolgimento della Due diligence hanno fornito una elevata mole di informazioni molte delle quali hanno richiesto specifiche query di estrazione. La produzione di dati è resa ancor più complessa tenuto conto del doppio regime contabile che i due Istituti adottano: ordinamento civilistico per IRCAC e CRIAS. Regime di contabilità finanziaria per i fondi a gestione separata. La carenza dei sistemi informativi ha comportato, quale conseguenza, una produzione rilevante di dati per assolvere ai requisiti di legge previsti per la predisposizione dei bilanci ma, al contempo e soprattutto una carenza, anche qualitativa, di dati utili ad una gestione efficiente. Nel corso del nostro intervento la produzione di dati ha richiesto da parte dei due Istituti complesse elaborazioni che hanno confermato la attuale in carenza di strumenti gestionali che consentano di

attuare strategie di controllo di gestione ed il monitoraggio andamentale del credito ivi compreso quello deteriorato. L'amministrazione è fortemente impegnata nell'assolvimento degli obblighi di legge e nel suo operare; è indubbiamente condizionata dai limiti dei sistemi informativi nella produzione strutturata di dati gestionali.

Proposta di miglioramento in ottica prospettiva di fusione

L'implementazione degli interventi nei sistemi informativi contabili è stata già avviata da IRCA ma la sua tempistica si è stati informati essere attualmente vincolata da un ostico rapporto tecnico-commerciale con il fornitore. Tuttavia, le carenze del governo dei dati non si eliminano esclusivamente attraverso gli interventi sui sistemi informativi. È altrettanto indispensabile, al contempo, stabilire le linee strategiche del nuovo soggetto costituito IRCA ed individuare nel piano industriale i KPI prospettici da raggiungere quali, ad esempio, la riduzione del Cost/Income, del costo del credito, le performance da raggiungere in termini di erogazioni e recuperi, l'NPL ratio ed altri indicatori della gestione. L'esito delle verifiche svolte su entrambi gli Istituti ha permesso di individuare le "aree sensibili" sulle quali intervenire ed i contenuti che i sistemi informativi devono assicurare.

2. Il modello di governance

L'attuale scenario di IRCAC e CRIAS è senza dubbio influenzato dalla ancora inespressa fase di integrazione dei due Enti che operano a favore delle imprese in tutto il territorio siciliano. In particolare, dopo la ormai risalente costituzione di IRCA che sarebbe dovuta subentrare in tutti i rapporti attivi e passivi di IRCAC e CRIAS, l'iter di accorpamento non è ancora concluso.

IRCAC e CRIAS in questa fase transitoria hanno continuato ad operare secondo la propria legge istitutiva ed il proprio statuto adeguandosi però alle disposizioni dell'Armonizzazione contabile delle P.A. (D.lgs. n. 118/2011) con l'inquadramento del Fondo Unico a Gestione Separata come Organismo strumentale della Regione Siciliana ed espressione di una autonoma contabilità finanziaria.

IRCAC e CRIAS hanno -al contempo- continuato a redigere il bilancio di esercizio sulla base dei criteri e con le modalità stabilite dal Codice civile adottando gli standard contabili nazionali OIC.

Lo scenario attuale vede i due enti come soggetti gestori di fondi il cui patrimonio è separato da quello dei fondi gestiti.

IRCAC ha mantenuto la separazione del proprio patrimonio rispetto al Fondo.

CRIAS, per una più efficiente erogazione del credito alle imprese, ha invece mantenuto, a partire dal 2020, nella "gestione propria" l'erogazione dei finanziamenti di esercizio e scorte del Fondo CRIAS (ex art. 21, c. 16, LR n.9/2020) che nel triennio 2021-2023 hanno rappresentato circa il 65% dell'attività di erogazione di finanziamenti.

Tale situazione ha comportato come conseguenza in capo a CRIAS un accorpamento di poste contabili fra la gestione propria e la gestione separata che ha reso complesso l'intero sistema contabile. Le risorse regionali indirizzate ai finanziamenti di esercizio e scorte, trasferite dal Fondo Unico a CRIAS per un importo di € 52.400 al 31.12.2023, sono appostate nel patrimonio netto di CRIAS in una riserva denominata "Altre riserve distintamente indicate", insieme ad altre riserve. Alla stessa data, nell'attivo dello Stato patrimoniale di CRIAS sono iscritti nella voce Crediti verso clienti i Finanziamenti di esercizio e scorte per un importo di 45.356.

Il Conto economico di CRIAS contiene indistintamente nelle sue voci sia i ricavi e le spese attribuibili alla gestione dei recuperi e dei crediti della gestione propria che quelli della gestione separata. Nel presente documento è stato disaggregato il conto economico ed il risultato per ognuno dei tre comparti prevalenti del business model di CRIAS:

- a. Erogazione diretta di finanziamenti della gestione propria (“esercizio” e “scorte”);
- b. gestione ordinaria dei finanziamenti per conto del Fondo Unico a Gestione Separata;
- c. attività di recupero sofferenze;

Dalla simulazione del **conto economico disaggregato di CRIAS** è emerso che il risultato positivo di gestione al 31.12.2023 di € 630,9 riflette il saldo algebrico del risultato delle tre attività di gestione propria dei finanziamenti (in perdita) per € 1.486,0, della gestione ordinaria sostanzialmente in pareggio (con una lieve perdita di € 2,1), e della attività di recupero sofferenze (in utile) per € 2.119,0. Nell'appendice alla presente relazione viene dedicato un apposito paragrafo alla simulazione.

Anche gli archivi contabili della componente propria e della componente separata sono rimasti uniti e ciò, nei suoi riflessi gestionali, comporta difficoltà nella ricostruzione degli inventari dei crediti, delle esposizioni creditizie, degli incagli e delle sofferenze e dei relativi valori di recupero.

Tale situazione si riflette nell'archivio dei residui attivi di CRIAS che contiene ancora i residui attivi relativi allo scaduto dei finanziamenti erogati dalla gestione propria.

Si tratta di informazioni essenziali per una efficiente gestione.

Proposta di miglioramento in ottica prospettiva di fusione

L'impianto societario attuale dei due Istituti è stato costruito sull'ipotesi di un soggetto gestorio “Ente strumentale in contabilità economico patrimoniale”, separato dal corrispondente Fondo Unico, “Organismo strumentale in contabilità finanziaria”, denominato quest'ultimo appositamente “a gestione separata”. Nell'ipotesi che anche in capo a IRCA si manterrà tale impostazione, è essenziale per una efficiente gestione, garantire nel prosieguo, la segregazione degli archivi informativi contabili fra IRCA e i fondi a gestione separata.

3. La gestione dell'attività creditizia

CRIAS ed IRCAC non rientrano nella categoria di società finanziarie ma esercitano come attività prevalente una attività riconducibile tra quelle esercitate dalle società finanziarie: l'erogazione del credito alle imprese.

Nella sostanza CRIAS e IRCAC appartengono alla categoria degli enti strumentali della Regione che, attraverso l'esercizio del credito alle imprese, svolgono la funzione di istituti finanziari pur non rientrando formalmente fra le società finanziarie previste dalla legge.

Lo svolgimento dell'attività di credito alle imprese, qualunque sia l'inquadramento giuridico richiede, per una efficiente ed economica gestione, adeguate procedure organizzative e di controllo in tutte le fasi del ciclo di vita dei crediti: Istruttoria - Erogazione - Monitoraggio del deterioramento durante la vita del credito - Recupero in caso di ritardi ed insolvibilità delle controparti.

IRCA necessiterà di porre attenzione e completare degli strumenti idonei per svolgere una efficiente gestione in tutte le fasi del ciclo di vita dei crediti.

La circostanza trae origine dalla farraginosità e/o mancanza delle informazioni fondamentali per il monitoraggio andamentale del deterioramento delle esposizioni a rischio di credito. La mancanza di inventari unici delle singole esposizioni (quota “scaduto” ed a “scadere”), e della chiara suddivisione delle esposizioni in base allo status (bonis, incagli e sofferenze) non consente ad entrambi di svolgere un tempestivo e quindi efficace monitoraggio del rischio di credito.

Dalle analisi è emerso che i due Istituti non dispongono di un sistema di budget e di controllo di gestione in termini di obiettivi di erogazioni, di passaggi a sofferenza e di recupero.

In entrambi non risultano presenti procedure di controllo cd. di II° livello, ovvero di gestione e di monitoraggio dei rischi di credito, né un sistema adeguato di controllo in grado di monitorare KPI gestionali. Nell'attività del credito la gestione dei rischi non rappresenta solo una attività di controllo

ma riflette la gestione operativa delle esposizioni a rischio di credito durante la loro vita. Anche la gestione dei crediti nella fase di contenzioso viene svolta senza adeguati strumenti gestionali. Seppur in carenza di tabulati integrati sulle esposizioni creditizie, IRCAC è in grado di ricostruire gli archivi attraverso apposite estrazioni lavorabili delle rate a scadere per i bonis e dei crediti scaduti all'interno dell'archivio dei residui attivi.

Il sistema contabile di CRIAS presenta maggiori limitazioni nella estrazione degli inventari dei residui attivi considerata la rilevanza di tali archivi che includono gli incagli, e le sofferenze. Lo scenario di CRIAS è reso ancor più complesso per via della separazione della gestione propria dei finanziamenti rispetto alla gestione dei finanziamenti per conto del Fondo Unico. Anche nella gestione del contenzioso CRIAS presenta uno specifico elemento di complessità organizzativa avendo esternalizzato a numerosi legali (oltre 300) l'attività di recupero in assenza di una procedura idonea a censire e monitorare le attività svolte complessivamente.

Nel corso del lavoro è emerso che CRIAS non dispone di una procedura in grado di ottenere l'elenco dei legali esterni con l'evidenza delle pratiche in gestione e non è in grado per carenze di risorse interne, di redigere un riepilogo e di determinare le previsioni di recupero delle pratiche ad incaglio ed a sofferenza. Gli incagli dello stato patrimoniale sono rettificati al 100% senza procedere ad una specifica valutazione di recupero per singola esposizione. Nella voce crediti dello stato patrimoniale gli incagli non appaiono in quanto, come indicato, sono totalmente azzerati con fondi rettificativi al 100%. Non è stato possibile ottenere un inventario delle esposizioni incagliate a valori lordi con relativi fondi rettificativi (l'elenco Excel dei crediti dello stato patrimoniale contiene solo i crediti in bonis).

Nella nota integrativa di CRIAS risulta un importo non secondario di spese di recupero crediti a sofferenza pari ad € 2.314 (al 31.12.2023) che in conto economico viene ribaltato da CRIAS al Fondo Unico. In gran parte tale spesa è costituita dai corrispettivi professionali ai legali esterni. La suddivisione di tale saldo suddiviso per legale è potuta avvenire solo attraverso l'elaborazione di un partitario di 255 pagine consegnato a mano. Per avere un'idea, dal file excel delle ritenute fiscali relative ai professionisti del 2023 risultano 326 professionisti per un imponibile complessivo di € 1.375,5.

Infine merita attenzione la circostanza che per ambedue gli Enti gli archivi dei crediti trascinano da anni un gran numero posizioni di elevata anzianità trasferite a sofferenza. Gli storni a perdite avvengono solo al momento della chiusura definitiva delle procedure giudiziali, spesso di durata ultradecennale per le esposizioni di grande importo e previa autorizzazione dell'Assessorato vigilante. Oltre all'appesantimento della gestione contabile di queste posizioni, con tutte le conseguenze in termini di calcolo e contabilizzazione interessi moratori e spese che si iscrivono periodicamente da anni, si determina un effetto indiretto sulla percentuale di svalutazione dei crediti (FSC). Infatti, l'importo molto elevato di crediti in capo ai rispettivi Fondi Unici a Gestione Separata che si viene a determinare per effetto di tali posizioni ad elevata anzianità viene preso come base di riferimento nel calcolo della percentuale di incasso degli ultimi 5 anni ai fini della stima del Fondo Svalutazione Crediti (FSC). Per tale effetto, nel meccanismo di calcolo si determina una percentuale di svalutazione molto elevata che si ribalta sul FSC, pari al 98,6% per IRCAC e al 96,3% per CRIAS.

Proposte di miglioramento in ottica prospettiva di fusione

Per una corretta gestione dei crediti in bonis l'IRCA dovrà implementare adeguate procedure di controllo e monitoraggio in tutte le fasi del ciclo di vita dei crediti.

Con riferimento alla gestione dei crediti in contenzioso, che rappresenta una attività core dei due attuali Istituti, è indispensabile dotarsi di una struttura interna rafforzata che, ove l'eventuale ricorso a processi di esternalizzazione dovessero replicarsi, sarà in ogni caso volta a garantire alle funzioni interne il governo ed il controllo delle attività di recupero.

A corredo dell'analisi dei crediti e dei componenti positivi di reddito iscritti a conto economico dei due istituti, opportuno approfondimento andrà posto nella verifica dei criteri posti a fondamento del calcolo degli interessi di mora, che nella rilevazioni contabili di IRCA dovranno essere calcolati applicando criteri uniformi in conformità dei regolamenti delle singole norme agevolative gestite o previsti nella misura indicata dall'autorità di vigilanza con parametri che tempo per tempo si modificheranno sulla scorta delle variazioni del tasso soglia o di usura.

L'esito del riscontro eseguito su questa materia su entrambe gli Istituti è stato riportato, rispettivamente, nel punto I Fondo Unico a Gestione separata ed analisi dei crediti per IRCAC e nel medesimo paragrafo per CRIAS dell'appendice.

La materia di che trattasi andrà anche definita ed uniformata nel sistema informatico che verrà preso in uso dall'Istituto incorporante.

Infine IRCA sarà chiamata ad individuare una modalità di determinazione del Fondo Svalutazione Crediti (FSC) coerente e convergente nel tempo con le effettive previsioni di recupero dei crediti.

4. Il sistema di remunerazione

Attualmente CRIAS e IRCAC prevedono un sistema di remunerazione che riconosce una commissione dell'1,5% annuo determinato sul valore nominale dei crediti in gestione ed una commissione del 40% degli incassi dei crediti in contenzioso.

Tale sistema viene applicato dai due enti su aggregati non coincidenti. IRCAC prende in considerazione come base di calcolo dell'1,5% prevalentemente l'ammontare dell'aggregato scaduto ed interessi di mora (€/ml. 237,0 pari al 92% della base di calcolo di €/ml. 258,0), mentre CRIAS (€/ml. 380,0) prende in considerazione l'aggregato "quota a scadere" e quota "scaduto" del portafoglio crediti, senza considerare gli interessi di mora.

Un ulteriore elemento di differenziazione di calcolo della commissione fra i due Istituti si riscontra nella data di riferimento dell'aggregato sulla quale si calcola la percentuale commissionale. IRCAC calcola la commissione sull'aggregato crediti determinato nello stesso esercizio. CRIAS prende in considerazione l'aggregato crediti dell'esercizio precedente.

In ambedue gli Istituti il sistema di remunerazione dell'1,5% è svincolato dall'esito delle attività gestionali in quanto fondato su uno stock di crediti in cui sono ancora presenti finanziamenti erogati da molti anni. Il sistema di remunerazione così configurato ha comportato fino al 2023 alcuni effetti distorsivi.

Nel corso del 2023 IRCAC ha erogato per conto del Fondo Unico €/ml. 3,2 e ha maturato una commissione di gestione di €/ml. 4,2 (130%). A sua volta CRIAS ha erogato nel 2023 per il Fondo Unico €/ml. 7,2 ed ha maturato una commissione di gestione di €/ml. 5,7 (79%).

La metodologia adottata da CRIAS, inoltre, a causa dell'elevata base di computo che "trascina" l'archivio storico dei crediti (per l'importo sopra indicato di €/ml. 380,0) non risente ancora della circostanza che dal 2020 il 65% dei finanziamenti erogati da CRIAS è passato dalla gestione separata alla gestione propria.

Passando alle attività di recupero delle sofferenze, il sistema di remunerazione di CRIAS ha evidenziato un tema di attenta riflessione ciò in quanto prevede, oltre al riconoscimento del 40% sugli incassi dei crediti in contenzioso, anche il ribaltamento sul Fondo a Gestione Separata delle spese di recupero crediti a sofferenza rappresentate, per la gran parte dal costo dei legali esterni. Nel 2023 tali spese sono risultate pari al non secondario importo di € 2.314, importo questo corrispondente al 43% del valore recuperato nell'esercizio 2023 di € 5.297 che, unitamente alla commissione del 40% riconosciuta a CRIAS, porta il costo complessivo in capo al Fondo Unico pari all'83% del valore

effettivamente recuperato (le spese sostenute per legali vengono poi ribaltate sui clienti a sofferenza).

Proposta di miglioramento in ottica prospettica di fusione

Il sistema di remunerazione riflette la principale leva incentivante per una efficiente gestione. Assumendo un approccio più efficiente tipico del mercato di riferimento (quello del credito) IRCA potrà (se del caso gradualmente) prevedere, una forma di remunerazione fissa decrescente nel tempo per una durata proporzionale agli interventi di efficientamento organizzativo ed alla realizzazione degli investimenti tecnologici, componente alla quale andrebbe aggiunta una quota variabile di compenso legata alle performance di gestione. Tale quota dovrebbe assumere progressivamente un peso sempre maggiore.”

La proposta più rilevante che è emersa dall'attività della due diligence e dai colloqui con i professionisti incaricati, essenziale per una efficiente gestione del nuovo soggetto IRCA, è garantire la segregazione degli archivi informativi contabili fra l'ente e i fondi a gestione separata gestiti dallo stesso. Si dovrebbe, pertanto, procedere, alla separazione del patrimonio del nuovo ente dal patrimonio dei fondi regionali gestiti dallo stesso. Considerato che l'IRCAC ha mantenuto detta separazione, si dovrebbe procedere anche attraverso una norma autorizzativa, al trasferimento delle attività di CRIAS, derivanti dai trasferimenti (euro 54.400.000,00 al 31/12/2024) previsti dal comma 16 dell'art. 21 della L.R. n.9/2020, al Fondo a gestione separata di cui all'art. 64 della L.R. n. 6/1997. Quanto sopra richiede un'adeguata implementazione dei sistemi informatici che possa consentire un'efficiente gestione dei crediti erogati dai fondi a gestione separata.

Inoltre, è necessario lo sviluppo di procedure informatiche per i controlli di II° livello che consentano di attuare strategie di controllo di gestione e di monitoraggio del credito ivi compreso quello deteriorato.

5. Conclusioni

Il presente documento, come già rilevato, è stato redatto operando uno sforzo di equilibrio e di coesione tra le impronte ben delineate dei due Enti di partenza e le aspettative di sviluppo e rilancio proprie dei progetti di fusione ed integrazione che caratterizzano la formazione del nuovo Ente.

Storicità ed innovazione, continuità aziendale e nuove frontiere di investimento, sono principi che devono coesistere in un rinnovato spirito di sfida, con la cautela necessaria a scongiurare il rischio di trascurare la completa aderenza alla realtà del contesto in cui si inseriscono. Questo assunto ha suggerito un approccio previsionale prudente nella individuazione delle nuove fonti di ricavo, legate agli investimenti più idonei a trainare la crescita in un'ottica di ottimizzazione degli interventi programmati per l'ampliamento del campo d'azione dell'attività.

Altrettanta cautela è stata adottata nella proposizione di nuovi scenari che rimangono a nostro avviso pertinenti al modello di business ed aderenti al mercato di riferimento, quali la Formazione Aziendale Finanziata, ottenuta impiegando risorse che l'azienda versa ad un Fondo Interprofessionale ovvero quella “Interna” volta alla qualificazione e riqualficazione del personale attraverso risorse endogene. L'introduzione di nuovi “prodotti” finanziari dedicati alle Start-Up innovative, il PPP (Partenariato Pubblico Privato) in soccorso alla riqualficazione di luoghi fisici di produzione valore (Incubatore, Acceleratore) operazioni compatibili con alcuni immobili che compongono il patrimonio di IRCA e che al momento risultano sottoutilizzati. Tali elementi, ivi proposti come scenari futuri possibili, sono alcuni degli spunti che tale Piano vuole suggerire al fine di attuare nella sua interezza e nel medio-lungo periodo un'impronta strategica chiara, lungimirante ed ambiziosa. Uno dei più rilevanti fattori di

cambiamento che interessano questa disamina e che riveste carattere di particolare centralità è quello della digitalizzazione dei processi aziendali. La trasformazione digitale dell'impresa prevede l'utilizzo di tecnologie digitali come la cloud computing, l'Internet delle Cose (IoT), l'Intelligenza Artificiale (AI) e l'automazione di processi, per ottimizzare il ciclo di produzione dei servizi dell'Ente. Questo processo coinvolge la gestione delle risorse umane, il marketing, la produzione, la logistica e la gestione dei clienti finali. Appare evidente come la produzione informativa aziendale (in questo caso specificatamente di natura economica, finanziaria e patrimoniale) possa essere amplificata o, al contrario, contenuta a seconda del sistema informatico implementato in azienda e dal grado del suo efficace utilizzo. Un sistema informatico, quale insieme delle risorse di natura tecnologica (software e hardware), in grado di soddisfare in modo adeguato le necessità che derivano dalle caratteristiche aziendali (dimensioni, attività svolta, ecc.), favorisce la raccolta, l'archiviazione, l'elaborazione e l'efficace impiego dei dati.

La regolamentazione di settore spinge da tempo sulla necessità di una moderna gestione dei rischi derivanti dall'adozione delle tecnologie e della comunicazione e, più di recente, il tema della resilienza operativa digitale è stato oggetto di specifici interventi anche a livello europeo. Da un lato, questo contesto regolamentare rappresenta per IRCA una sfida rilevante, poiché obbligherà il management nel medio/lungo periodo a far diventare costante e progressivo l'impegno nel rispondere alle aspettative di vigilanza. Allo stesso tempo questo sforzo andrà certamente letto come un'opportunità per rafforzare la posizione competitiva dell'Ente e aumentare la sua resilienza operativa digitale, garantendo continuità delle attività, anche in situazioni di criticità e rafforzando di conseguenza la fiducia del mercato e dei soggetti destinatari. L'importanza delle tematiche di IT Risk e Cyber Security è cresciuta costantemente negli ultimi anni, anche a causa delle numerose violazioni che tante aziende operanti nel settore del credito hanno dovuto subire. In quest'ottica, ma non solo, un approccio di *customer experience* rappresenta un tema su cui potere e dovere pianificare importanti interventi nel futuro di IRCA, investimenti che vadano nella direzione di uno sviluppo e potenziamento dei canali digitali in modo necessario e sufficiente a consolidare la base clienti, aumentare il numero di quelli potenziali e incrementare i servizi offerti. Con riferimento a questi scenari è pertinente immaginare una stagione di Formazione Aziendale Specifica, interna ed esterna. Utilizzare i "tools" messi a disposizione dal mercato della formazione cosiddetta "somministrata" e parallelamente trarre valore dal Know-how detenuto dagli interni, ovvero i dipendenti Senior, che possono essere utilizzati per affiancare quelli "Junior" in un ideale e virtuoso passaggio di consegne. Consolidare ed evolvere i sistemi di sintesi e il governo delle informazioni, migliorare la *Data Quality*, fornire strumenti e processi utili ad assicurare la coerenza, la completezza, l'integrità e l'affidabilità dei dati sono le direttrici che se pur in una fase più matura e consapevole della vita dell'Ente, ne dovranno certamente caratterizzare l'impegno. La formazione rivolta alla gestione dei dati, in modo particolare, è un elemento fondamentale di ogni strategia aziendale consapevole, un approccio che guardi alla produzione di valore e l'importanza dell'impiego di piattaforme applicative e infrastrutturali aggiornate è centrale anche al fine di assicurare un supporto tecnologico all'avanguardia volto alla tutela del patrimonio informativo aziendale, difficilmente gestibile con strumenti tradizionali. Il potenziamento dei sistemi di Cybersecurity in logica proattiva, infine, completa un fabbisogno che facendo leva sull'innovazione, possa garantire opportunamente sostenibilità e resilienza del business nel lungo periodo.

Nel medio-lungo periodo è necessario intervenire con la diversificazione degli interventi finanziari dell'IRCA per far fronte e compensare la riduzione del peso dei ricavi da commissioni sui fondi a gestione separata che come abbiamo visto manifestano una tendenza alla decrescita per via della mancanza di una forte politica di reintegri dei fondi.

Le opportunità dell'IRCA sono prevalentemente da rintracciare nella possibilità di intercettare come ente erogatore e gestore le nuove linee di finanziamento che si renderanno disponibili nei prossimi anni. In particolare, la presenza di Fondi Strutturali Europei (la cui gestione è decisa dalla Regione) rappresenta l'opportunità di rilancio dell'Ente che si troverebbe a gestire decine di milioni di euro in fondi aggiuntivi erogandoli alle imprese artigiane, alle cooperative e alle PMI. Inoltre, sottolineiamo come possibile opportunità lo scenario di nascita di un incubatore IRCA tale da soddisfare un bisogno emergente delle start-up sul territorio siciliano, ovvero quello di essere seguite e guidate nello sviluppo del loro business allo stesso modo di come avviene in altri territori maggiormente sviluppati del nostro Paese. A tal riguardo, e senza lo sviluppo specifico di un incubatore, va citata la possibilità di seguire le PMI siciliane nell'erogazione di servizi di tipo consulenziale a fronte di un costo per le imprese che risulti competitivo e favorevole alle stesse imprese.

Di seguito si riportano le principali opportunità date dal contesto esterno:

- Presenza di Fondi Strutturali Europei la cui gestione, laddove affidata all'IRCA per una quota parte, rappresenterebbe un'opportunità di rilancio dell'Istituto;
- Opportunità di intercettare mediante l'incubatore IRCA la necessità delle start-up siciliane di essere seguite e guidate da un unico soggetto nelle fasi iniziali della loro vita;
- Intercettare la richiesta di servizi consulenziali da parte delle PMI siciliane a fronte di un costo favorevole e competitivo rispetto ai concorrenti esterni.

Tali elementi completano un quadro strategico ed esecutivo che trova in questo Piano la proposta, prudente ed ambiziosa al contempo, di un Istituto che si propone di essere per il futuro un punto di riferimento di un'area rilevante del tessuto produttivo siciliano da un lato, e motore di iniziative innovative di rilancio territoriale dall'altro. Un Ente capace non soltanto di "agevolare" artigiani ed imprese cooperative in ordine all'accesso al credito ma che le possa affiancare, sostenere e promuovere durante il proprio ciclo di vita. IRCA, nelle intenzioni del legislatore che riteniamo di poter interpretare, avrà il compito di "Ente Strumentale" o "longa manus" della Regione Siciliana, dimostrandosi soggetto capace di dare slancio, finanza e sostegno alle idee e alle capacità imprenditoriali dei tanti siciliani che vorranno scommettere su sé stessi.