

Delibera CdA n: 80
del 23/7/2020



PIANO STRATEGICO 2020-2023

Luglio 2020



AGENDA

1	<i>Executive summary</i>	3
2	Il contesto macroeconomico	5
3	IRFIS e l'attuale posizionamento strategico	9
4	L'opportunità dell' <i>In-House Providing</i>	23
5	Linee guida strategiche evolutive	35
6	Assunzioni e proiezioni economico-finanziarie 2020-2023	60
7	<i>Annex</i>	70

EXECUTIVE SUMMARY

IRFIS at a glance

L'IRFIS- FinSicilia S.p.A. è un **intermediario finanziario** iscritto al TUB ex art. 106, con socio unico la Regione Siciliana e sottoposto alla vigilanza di Banca d'Italia. La società svolge **l'attività di concessione di finanziamenti e garanzie ad imprese**

Obiettivi del piano Strategico

Definire le **linee guida strategiche** che consentano ad IRFIS di diventare il punto di riferimento nel proprio territorio in qualità di **intermediario finanziario iscritto all'albo ex. 106 del TUB**, prevedendo, in affiancamento all'attività primaria, anche il ruolo di società *in house* della Regione Siciliana

Macro aree d'intervento

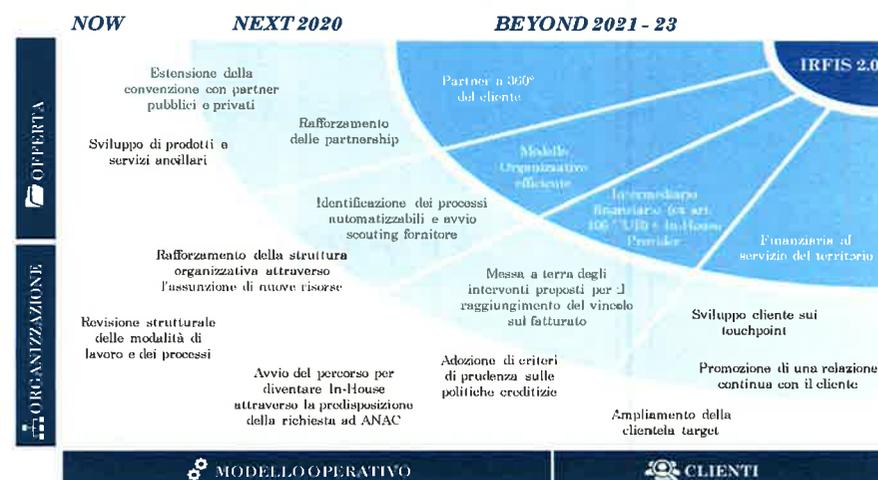
Sono state identificate quattro principali macro-aree di intervento:

- Modello Operativo:** si prevede un consistente incremento degli impegni a valere su fondi di terzi per garantire il rispetto del vincolo sul fatturato
- Organizzazione:** si prevede di rafforzare l'organico con l'inserimento di nuove risorse
- Clients:** si prevede di ampliare il target clientela a privati e PA
- Offerta:** si prevede la disposizione di servizi ancillari rivolti alla Regione e il rafforzamento delle Partnership

Proiezioni economico-finanziarie del piano

Le proiezioni economico-finanziarie sull'orizzonte 2020-2023 prevedono:

- Una **crescita** del margine di intermediazione per effetto dell'incremento del margine commissionale
- Incremento** dei costi operativi per il rafforzamento della struttura organizzativa
- Contrazione** degli impieghi netti verso clientela per l'incremento dell'operatività tramite fondi di terzi in gestione



IRFIS (€/m)	2019A	2020E	2021E	2022E	2023E
Margine d'intermediazione	12,8	11,7	14,3	16,5	19,1
Costi operativi	(6,9)	(6,5)	(8,4)	(9,3)	(10,1)
Debiti verso clientela	104,0	247,2	288,5	185,3	77,0
Impieghi (crediti verso la clientela)	108,2	99,8	88,5	76,5	64,3
Utile (perdita) netto d'es.	0,1	0,3	1,5	2,6	4,0
Patrimonio netto	208,4	223,9	233,7	254,7	269,8



AGENDA

1	<i>Executive summary</i>	3
2	Il contesto macroeconomico	5
3	<i>IRFIS e l'attuale posizionamento strategico</i>	9
4	<i>L'opportunità dell'<i>In-House Providing</i></i>	23
5	<i>Linee guida strategiche evolutive</i>	35
6	<i>Assunzioni e proiezioni economico-finanziarie 2020-2023</i>	60
7	<i>Annex</i>	70

LA RECENTE PANDEMIA DI COVID-19 HA AVUTO PESANTI EFFETTI SUGLI INTERMEDIARI FINANZIARI ...

- L'esplosione della pandemia sta inevitabilmente mettendo a dura prova anche gli intermediari finanziari, che sono chiamati a dare garanzia e stabilità al sistema.
- Tuttavia, rispetto ad altri settori, forte dell'esperienza della crisi del 2008, il sistema finanziario vanta livelli di "solidità" confortanti.

»»» Come le direttive nazionali ed europee hanno e stanno impattando i provider di servizi finanziari «««

Interventi adottati

Effetti

Indirette



Misure di "Social Distancing" e quarantena al fine di ridurre i contagi



Chiusura di tutte le attività non ritenute necessarie per la filiera produttiva italiana in relazione alla situazione contingente



- Chiusura di circa il 30% delle filiali
- Turnazione e abilitazione dello **smart working**
- Minore volume di richiesta del credito, seguito da un **abbassamento dei tassi di interesse**
- **Aumenti del credito deteriorato** e del flusso di NPL

Dirette



Decreto Rilancio: liquidità e sostegno alle imprese (in particolare le piccole) anche tramite ricapitalizzazione, possibilità di garanzie di stato sulla passività delle banche

Decreto Cura Italia: disposizioni in favore di PMI, imprese in generale, lavoratori autonomi e liberi professionisti

Decreto Liquidità: garanzie pubbliche (€200 mld) per favorire l'accesso al credito a imprese piccole, medie e grandi e la sospensione dei termini di scadenza dei titoli di credito

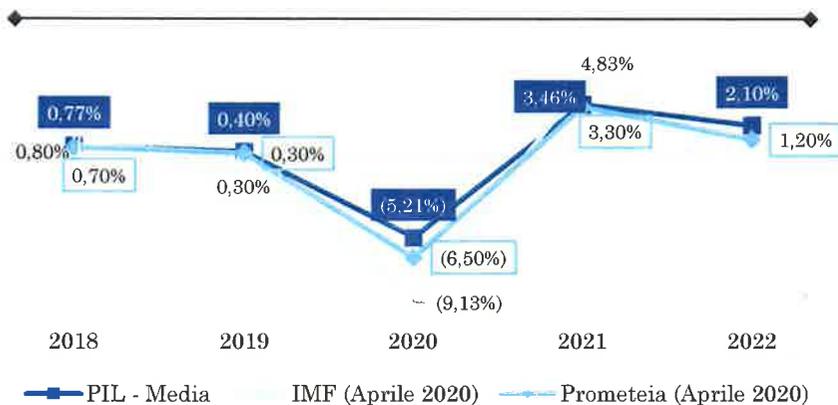
Misure BCE: volte ad incrementare la flessibilità per far operare le banche sotto i livelli di capitale richiesti negli ultimi anni



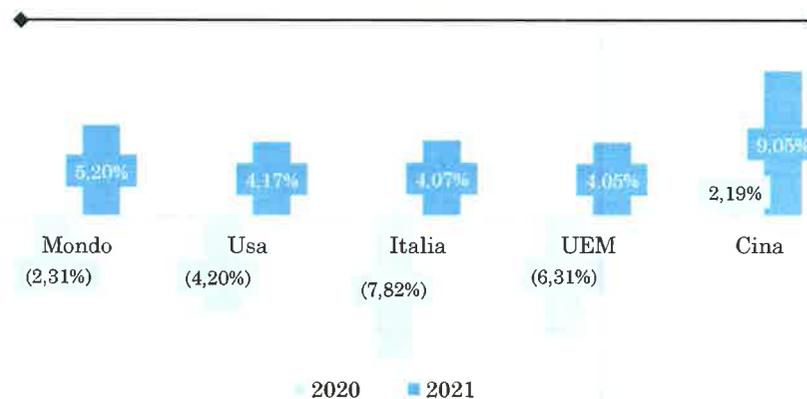
- **Riduzione del margine di interesse** a seguito delle moratorie e blocco rata
- Fortissima **pressione sui processi e sulle strutture** coinvolti nella **gestione delle richieste di finanziamento** / moratorie / anticipo cassa integrazione
- Impatto ridotto su RWA grazie alle garanzie da parte dello stato
- **Maggiore flessibilità nell'utilizzo del capitale**

SI PREVEDE UNA VISIONE AL RIBASSO DELLE STIME RELATIVE AI PRINCIPALI INDICATORI MACROECONOMICI DELL'ECONOMIA ITALIANA...

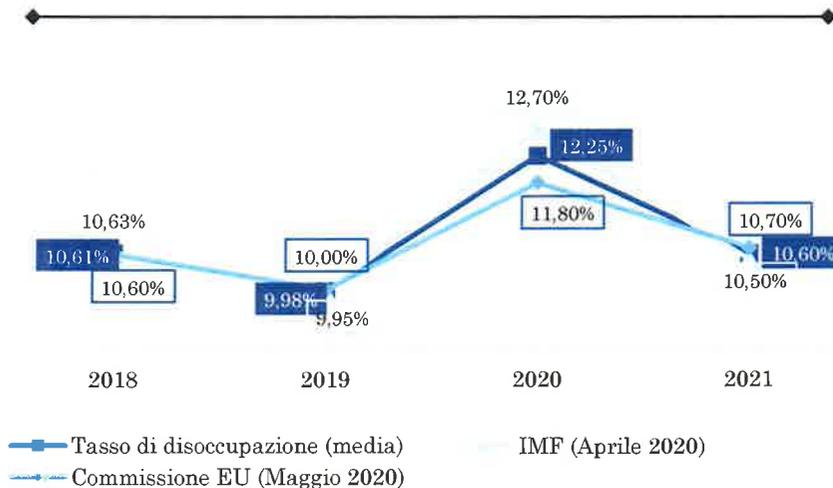
Crescita del PIL italiano (YoY %)



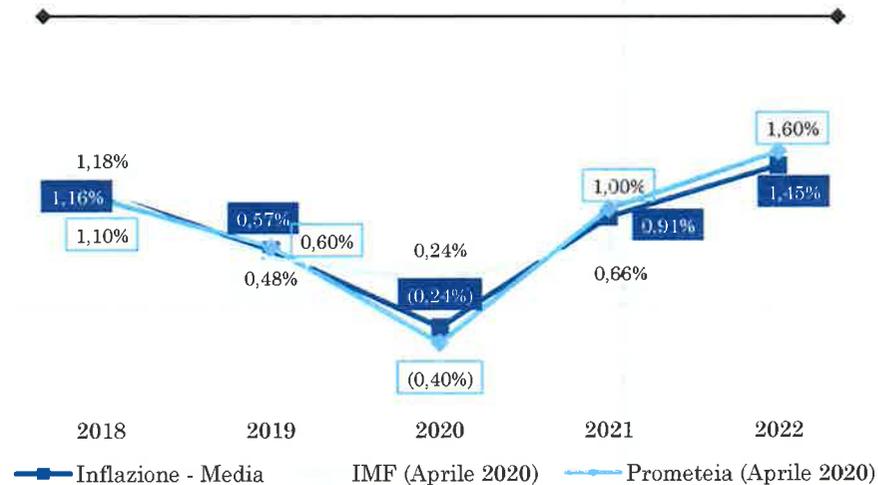
Crescita del PIL globale (YoY %)¹



Tasso di disoccupazione (%)



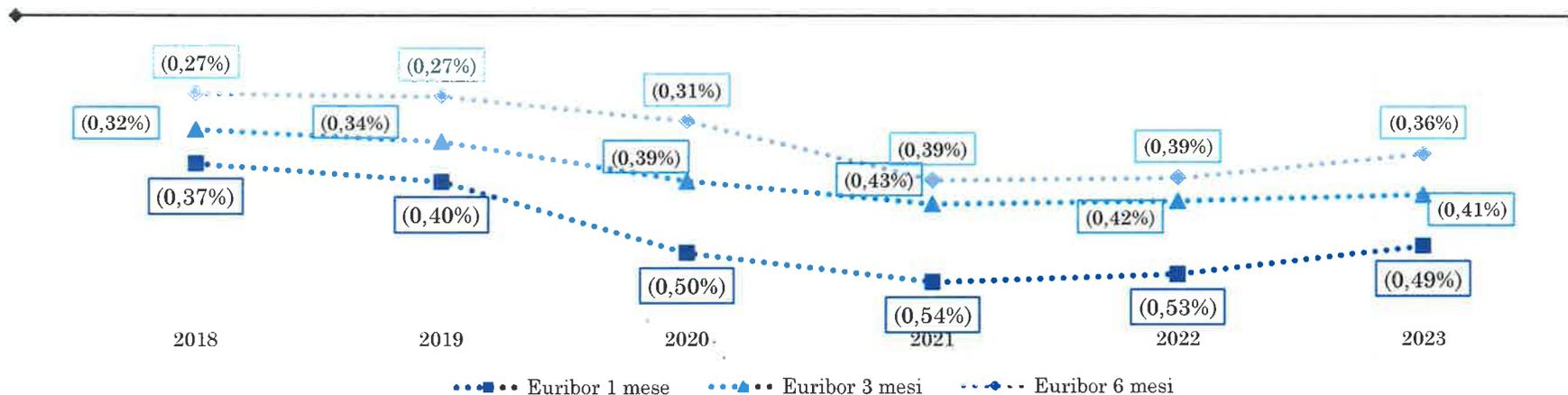
Tasso di inflazione (%)



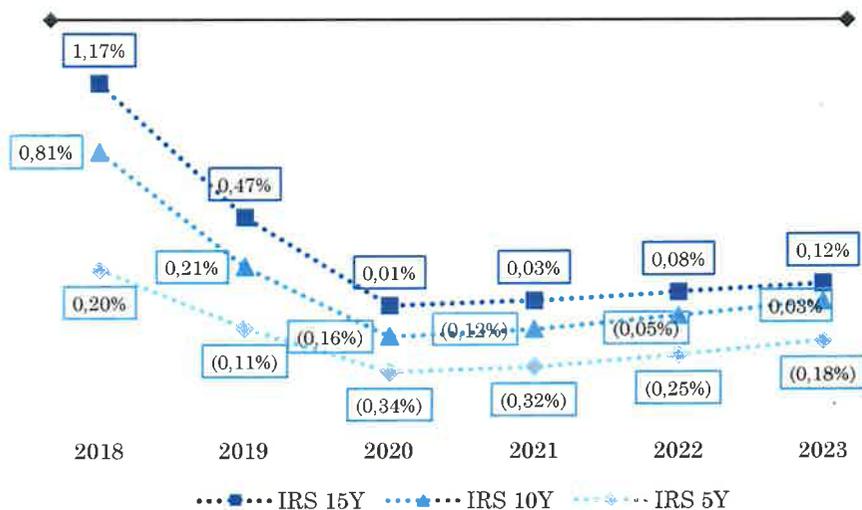
¹ Fonte: IMF, World Economic Outlook (April, 2020); Prometeia Aprile 2020

...CON IMPORTANTI IMPATTI ANCHE SULL'ANDAMENTO DEI TASSI DI MERCATO, CHE RIFLETTONO LE ATTUALI INCERTEZZE DEGLI OPERATORI ECONOMICI GLOBALI

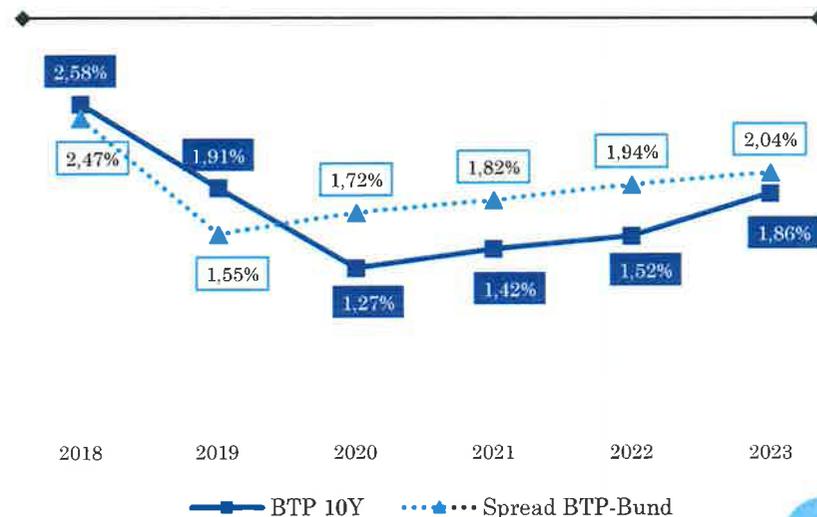
Evoluzione Euribor 1, 3 e 6 mesi (%)



Curva SWAP IRS 5Yr-10Yr-15Yr (%)



Spread Btp 10Yr – Bund 10Yr (%)



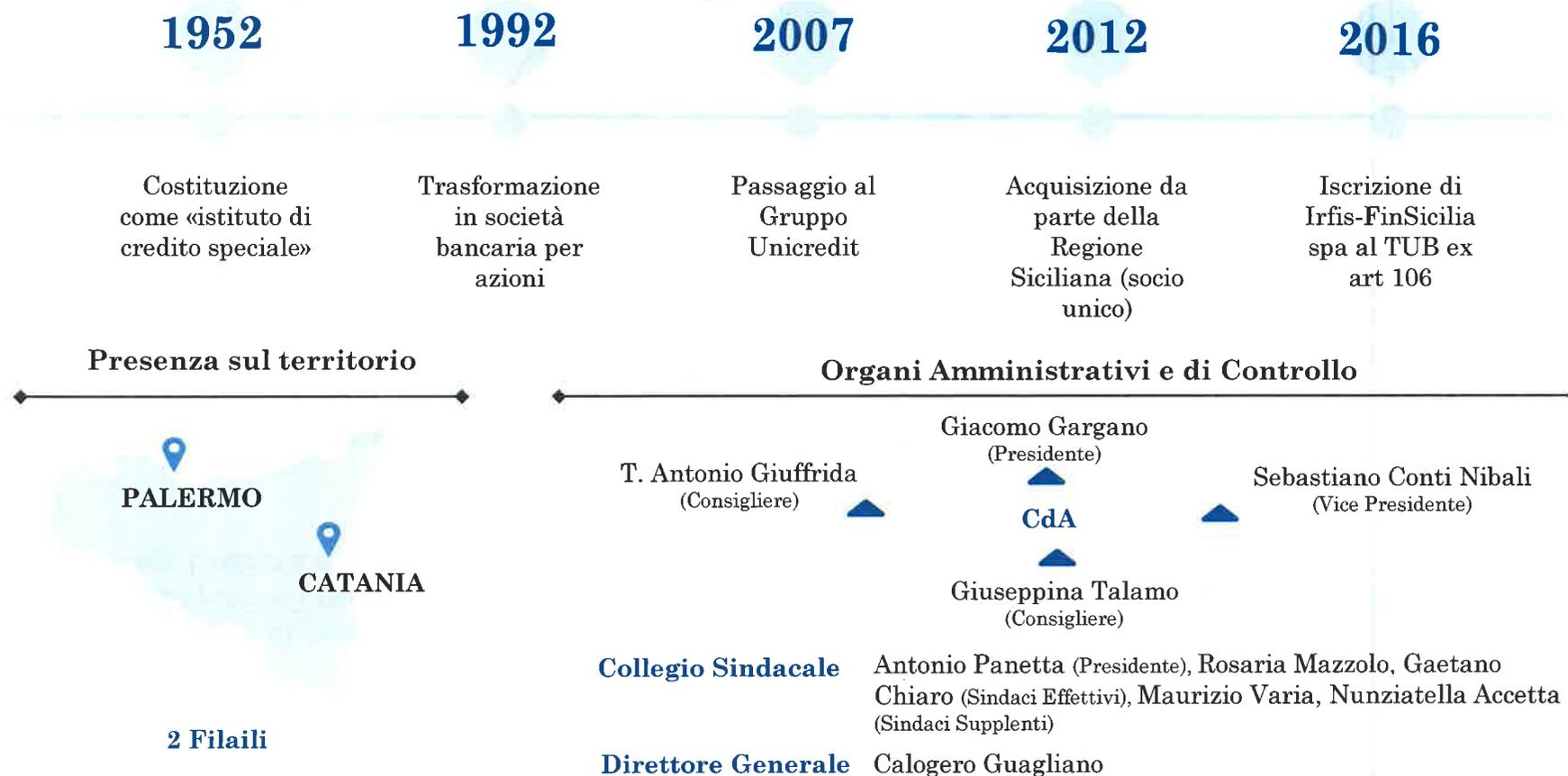


AGENDA

1	<i>Executive summary</i>	3
2	Il contesto macroeconomico	5
3	IRFIS e l'attuale posizionamento strategico	9
4	L'opportunità dell' <i>In-House Providing</i>	23
5	Linee guida strategiche evolutive	35
6	Assunzioni e proiezioni economico-finanziarie 2020-2023	60
7	<i>Annex</i>	70

LA STORIA DI IRFIS DALLE ORIGINI AD OGGI

L'IRFIS-FinSicilia S.p.A.* è un **intermediario finanziario** iscritto al **TUB ex art. 106**, con socio unico la Regione Siciliana e sottoposto alla vigilanza di Banca d'Italia
 La società svolge **l'attività di concessione di finanziamenti e garanzie ad imprese e società** in qualunque forma, a consorzi, enti, organismi di servizi alle imprese e soggetti privati, ai sensi e nei limiti di quanto previsto dal titolo V del TUB



*Nel presente documento IRFIS

L'OFFERTA COMMERCIALE DI IRFIS INCLUDE LE PRINCIPALI CATEGORIE DI PRODOTTI/SERVIZI FINANZIARI DISPONIBILI SUL MERCATO

- Con l'obiettivo di **sostenere le imprese siciliane**, IRFIS- FinSicilia ha progettato una **vasta gamma di prodotti per la crescita e lo sviluppo imprenditoriale**. La sua offerta si rivolge specialmente a PMI e start up. L'offerta di IRFIS si articola come segue:

Prodotti per il Credito

- Apertura di credito
- Anticipazione credito
- Credito di esercizio
- Finanziamento di investimenti
- Finanza di progetto
- Partenariato Pubblico Privato
- Prestito Partecipativo
- Mini finanziamento

Strumenti finanziari

- Fondi obbligazionari chiusi
- Cambiali finanziarie e Minibond

Prodotti per l'Agricoltura

- Finanziamento per investimento Agro-Industriale e Agriturismo
- Imprese Agricole Start-up
- Investimenti/Anticipo contribuiti per lo sviluppo PSR
- Finanziamento per l'Agricoltura Biologica
- Finanziamento Ipotecario per investimenti di dotazione e di miglioramento

Rilascio di Garanzie

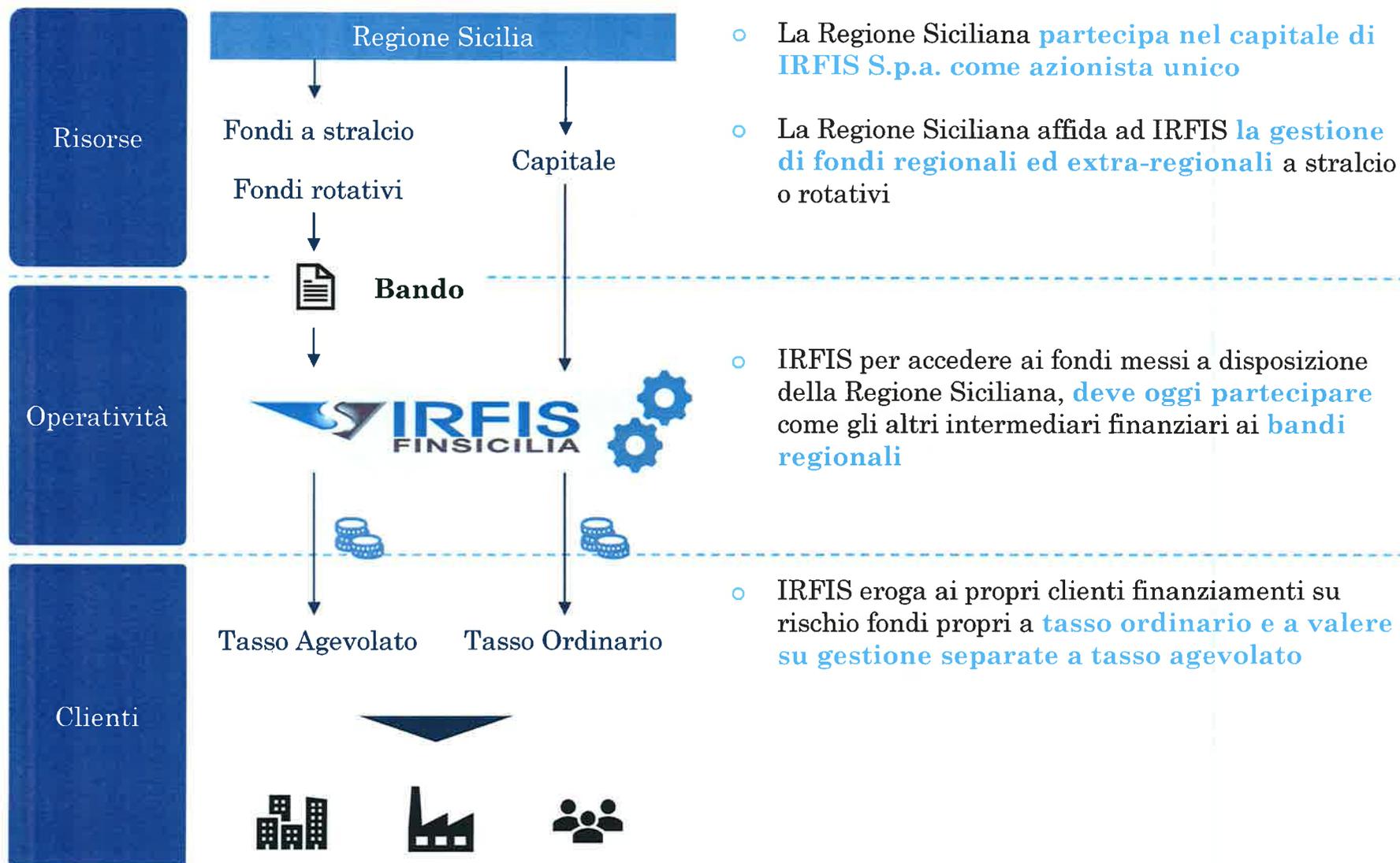
- Crediti di firma
- Crediti di firma Impresa Agricola



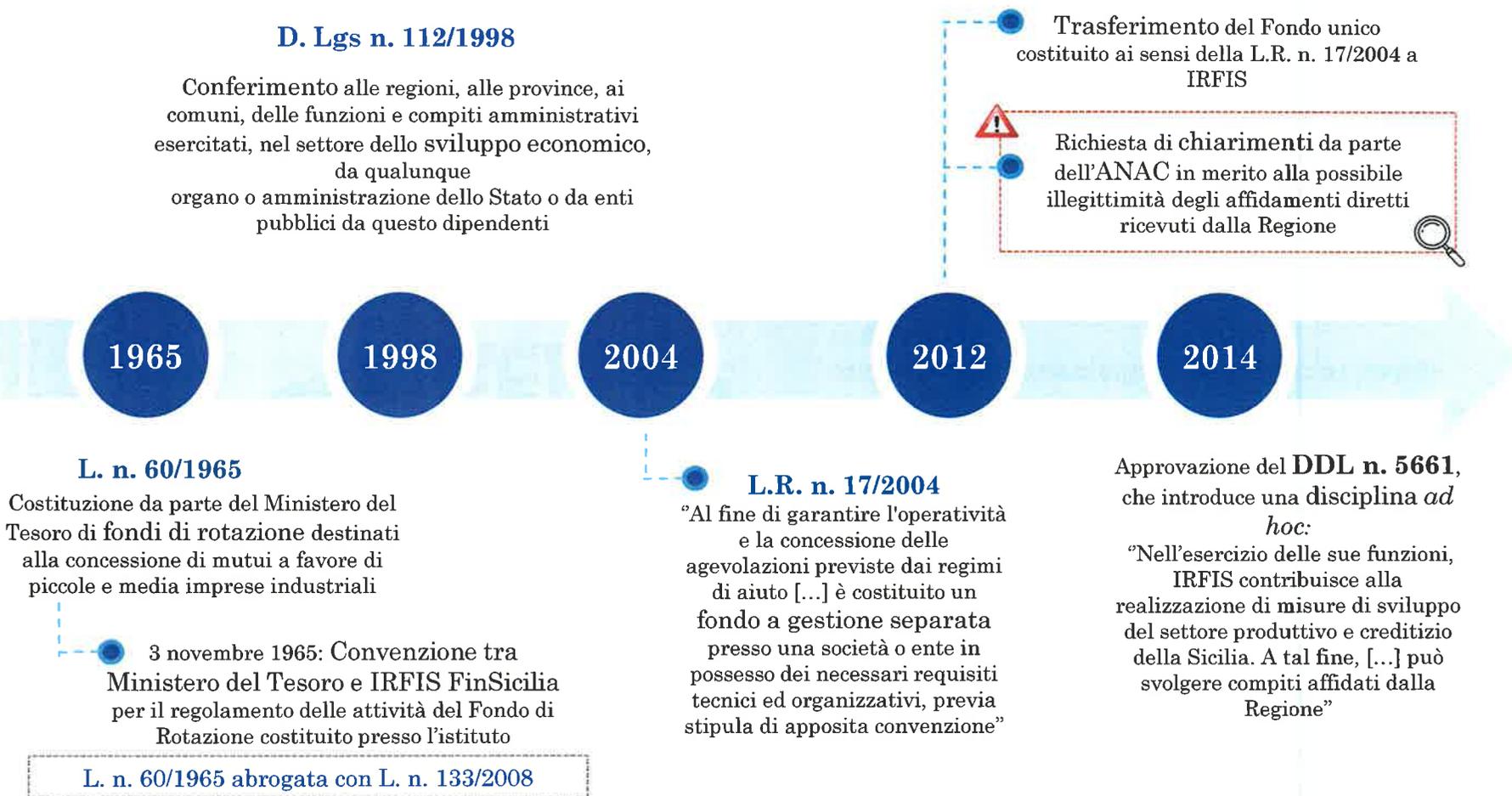
Servizi di Consulenza

- Studio predisposizione e valutazione di progetti di investimento

L'ATTUALE MODELLO DI BUSINESS DI IRFIS PREVEDE LA PARTECIPAZIONE A BANDI REGIONALI PER L'ASSEGNAZIONE DI FONDI



IL RAPPORTO TRA IRFIS E LA REGIONE SICILIANA PERDURA DA TEMPO...



..E NEGLI ANNI SI E' CONSOLIDATO ATTRAVERSO L'AFFIDAMENTO AD IRFIS DI FONDI REGIONALI IN GESTIONE

A seguito dell'approvazione del DDL n. 5661 altri due interventi normativi hanno disciplinato i fondi regionali derivanti dalla ex L. n. 60/1965...

2018

D.A. n. 2/2018 "Ricognizione e conferma delle somme disponibili presso IRFIS" è stato decretato che le somme discendenti dal Fondo di Rotazione di cui alla legge n. 60/1965 giacenti presso IRFIS sono confermate essere nella disponibilità della Regione

2019

L.R. n.1/2019

- "Agevolazioni al credito in favore delle imprese":
- ❑ le risorse sono confermate nella titolarità della Regione Siciliana che subentra nella convenzione stipulata da IRFIS
 - ❑ L'Assessorato regionale dell'economia stipula atti integrativi per l'attuazione della suddetta convenzione

2020

Legge di Stabilità Regionale



*Focus Slide
Successiva*

...giungendo alla costituzione del **Fondo Sicilia**



D.A. n. 17 del 17 giugno 2019

In applicazione della L.R. n. 1/2019, le somme di cui alla L. n. 60/1965 pari a Euro 84,7 milioni vengono denominate "Fondo Sicilia" e viene sancito che:

- La convenzione originaria è operativa tra IRFIS FinSicilia e la Regione Siciliana;
- Il Fondo Sicilia ha natura di fondi terzi in amministrazione fuori bilancio ai sensi della normativa di vigilanza (T.U.B.);
- Il Fondo ha come finalità il sostegno e l'agevolazione del credito alle imprese, da attuarsi mediante la stipula di forme di convenzione e compartecipazione da parte di IRFIS;
- Presso IRFIS è istituito un Organo deliberante composto dal Presidente del CdA di IRFIS, da un componente designato dal Presidente della Regione e da un componente designato dall'Assessore per l'Economia.

LA LEGGE DI STABILITÀ REGIONALE 2020-2022



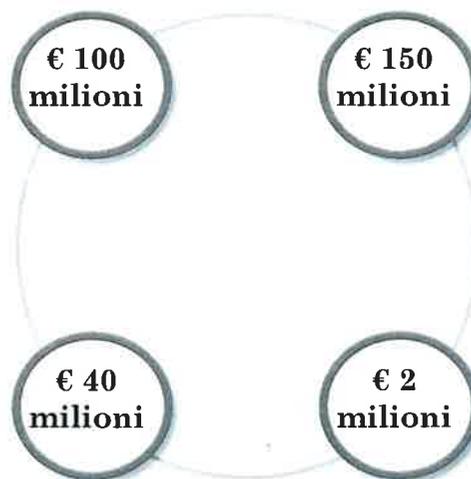
- Al fine di contrastare gli effetti economici della pandemia Covid-19, la Regione è autorizzata alla costituzione di strumenti finanziari adottati attraverso l'istituzione finanziaria IRFIS
- Il Governo della Regione è autorizzato alla utilizzazione, e alla riprogrammazione, delle risorse dei fondi extraregionali e del POC 2014-2020, purché libere da atti giuridicamente vincolanti o prive di graduatorie di assegnazione e fatti in ogni caso salvi i procedimenti in fase di istruttoria

Sezione specializzata per il finanziamento alle famiglie

- Destinata a nuclei familiari residenti in Sicilia almeno dal 31.12.2019 con un reddito familiare il cui imponibile fiscale non sia superiore a € 40k

Sezione specializzata per imprese che hanno avviato processi di riconversione

- Destinata alle imprese operanti in Sicilia che hanno riconvertito la produzione di dispositivi a protezione individuale



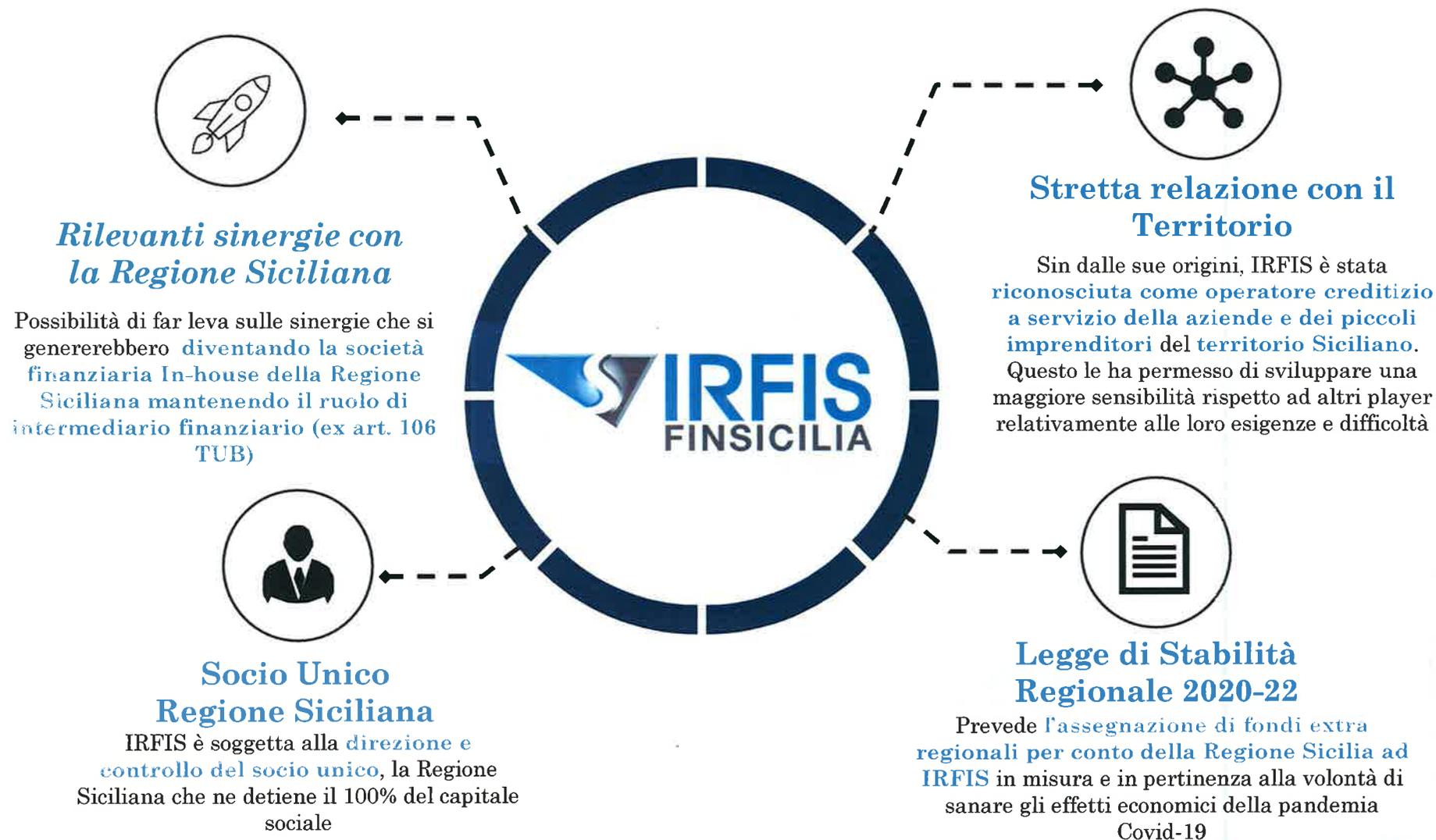
Sezione specializzata per il finanziamento alle imprese

- Destinata agli operatori economici e ai liberi professionisti iscritti agli ordini professionali e titolari di partita IVA operanti in Sicilia

Sezione specializzata di garanzia per anticipazione bancaria

- Destinata alle anticipazioni bancarie

BUSINESS HIGHLIGHTS: IRFIS INTRAVEDE NEL RUOLO DI *IN-HOUSE PROVIDER* DELLA REGIONE SICILIANA UNA ULTERIORE OPPORTUNITÀ PER LO SVILUPPO DEL PROPRIO BUSINESS



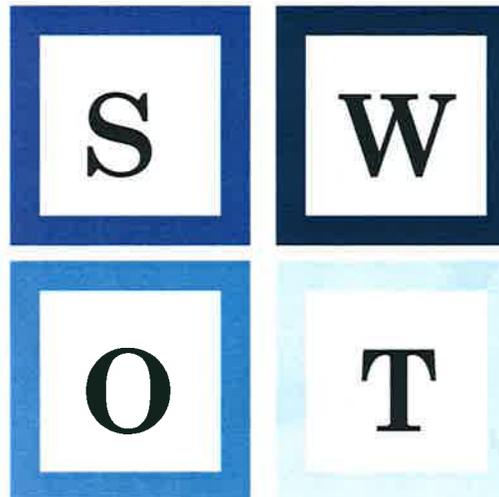
SWOT ANALYSIS: ANALIZZANDO IL MODELLO DI BUSINESS DI IRFIS SONO STATI INDIVIDUATI PUNTI DI FORZA, DI DEBOLEZZA, OPPORTUNITÀ E MINACCE

Punti di forza

- Vicinanza al tessuto economico e sociale della Regione
- Solide e durature relazioni con la clientela hanno consentito ad IRFIS di affermarsi come finanziari di riferimento sul territorio
- Relazione consolidata con la Regione Siciliana che le consente di rispondere al meglio alle relative scelte strategiche ponendosi come interlocutore chiave rispetto alle esigenze di finanziamento delle aziende e famiglie sul territorio.
- Essere iscritta tra le società finanziarie all'albo ex.106 del TUB

Opportunità

- Consolidamento del proprio posizionamento strategico sul territorio diventando in-house provider per i finanziamenti erogati dalla Regione
- Possibilità di potenziare la propria offerta commerciale attraverso Partnership ad hoc
- Possibilità di identificare prodotti che non siano in concorrenza con l'offerta bancaria in grado di rispondere a specifiche esigenze (e.g. project financing, minibond...)
- Possibilità di sviluppare opportunità di business attraverso un'attività di monitoraggio più incisiva e digitalizzata



Punti di debolezza

- Numero di risorse limitato che non consente di rispondere adeguatamente alle necessità di business. Sia in riferimento alle attività core sia alle attività di sviluppo
- Sistemi informativi obsoleti che pur essendo in grado di garantire l'operatività, non rispondono adeguatamente all'esigenza di efficientare processi e procedure, sia lato back end, per canalizzare il lavoro delle risorse verso attività a valore aggiunto automatizzando il più possibile, sia lato front end per venire in contro alle esigenze del cliente, non sono sufficienti a garantire un adeguato livello di efficienza rispetto ai processi e alle procedure in essere

Minacce

- Competizione da parte dei grandi player nazionali sia in termini di prodotto che di pricing
- Esaurimento dei fondi a stralcio in dotazione

IRFIS RILEVA UN UTILE NETTO POSITIVO GRAZIE AL CONTRIBUTO DEL MARGINE DI INTERESSE LEGATO ALL'AUMENTO DEI CREDITI VERSO CLIENTELA...

Principali dati economico-finanziari

€ mln	2017A	2018A	2019A	CAGR 17-19
Conto economico				
Interessi attivi	3,9	4,6	6,3	27,4%
Interessi passivi	(0,0)	(0,0)	(0,0)	-33,4%
Margine d'interesse	3,8	4,6	6,3	27,6%
Commissioni nette	3,9	3,8	3,6	-4,1%
Margine di intermediazione	9,9	8,1	12,8	13,7%
Risultato netto della gestione finanziaria	8,2	6,6	7,2	-6,2%
Costi operativi	(7,3)	(6,2)	(6,9)	-2,8%
Rett. Deterioramento cred.	(1,7)	(1,5)	(5,6)	80,3%
Utile (perdita) netta d'esercizio	0,5	0,1	0,1	-64,1%
Stato Patrimoniale				
Cassa e disponibilità liquide	0,0	0,0	0,0	36,3%
Attività finanziarie valutate al FV con impatto a c.e.	76,2	43,5	12,8	-59,0%
Crediti verso banche	77,0	114,1	142,1	35,8%
Crediti verso società finanziarie	0,1	15,3	12,1	1266,1%
Crediti verso clientela	68,4	102,9	128,2	36,9%
Debiti verso banche	35,8	52,7	28,4	-10,9%
Debiti verso clientela	126,3	107,3	104,0	-9,2%
Totale attivo	324,1	355,6	352,9	4,4%
Key Ratios				Δ Bps - (%)
Cost/income	73,3%	76,9%	53,6%	-19,7%
Cost of risk	253 bps	123 bps	403 bps	150 bps
ROAE	0,4%	0,1%	0,0%	(0,3%)
CET1 ratio	74,2%	80,2%	92,2%	18,0%

Evoluzione delle filiali e dei dipendenti

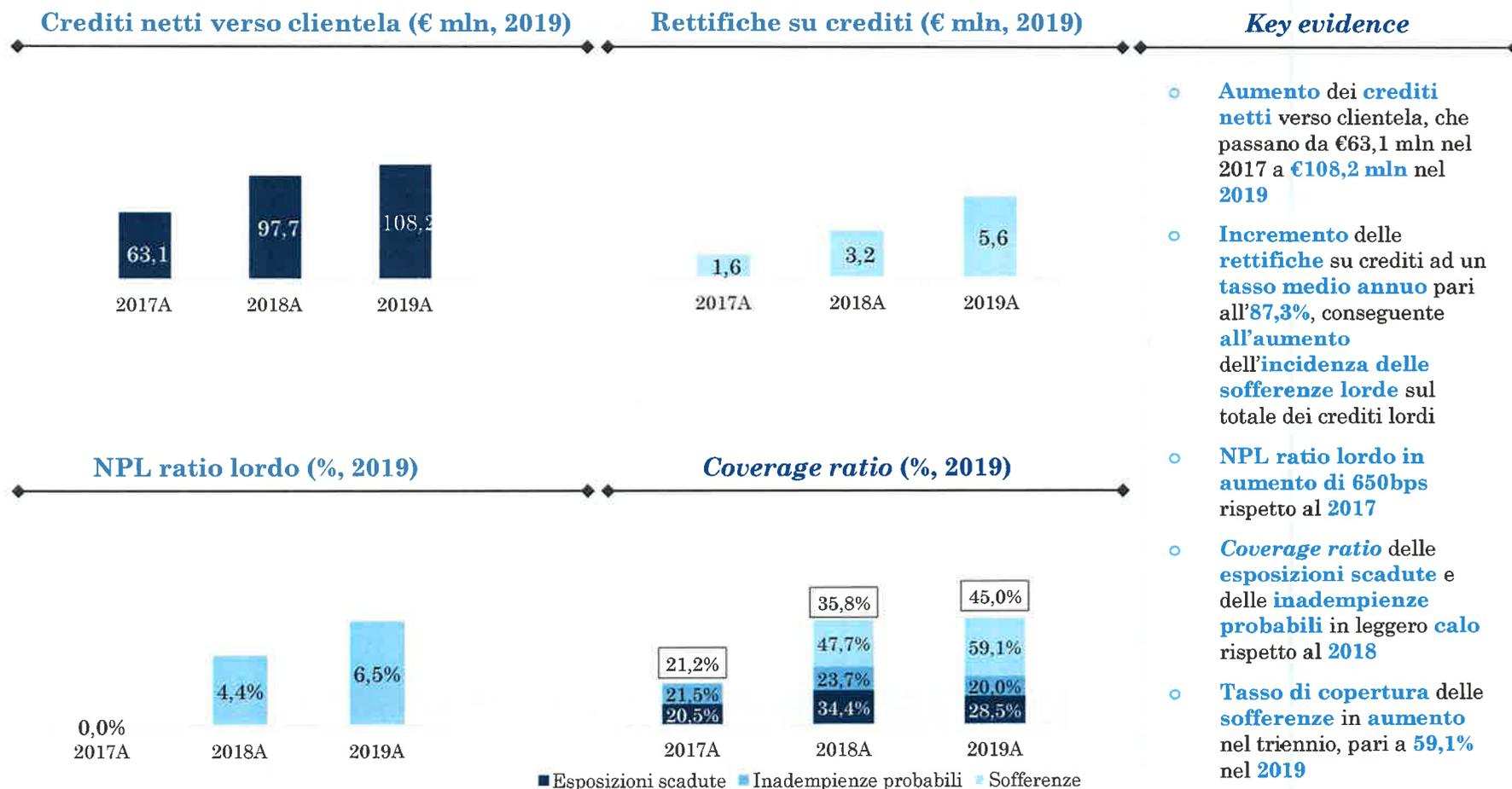
#	2017A	2018A	2019A	Δ% 17-19
Rete territoriale				
Filiali	2	2	2	-
Area Personale				
Dipendenti totali	54	49	48	(6)

Dipendenti 47

Key evidence

- Incremento del **margin**e di **intermediazione**, che passa da €9,9mln nel 2017 a €12,8mln nel 2019, ad un **tasso medio annuo** composto pari al **13,7%**, per effetto dell'aumento del margine di interesse
- Riduzione dell'**utile netto** dal 2017 al 2019, riconducibile principalmente all'**incremento** delle **rettifiche** di valore per **deterioramenti** dei crediti, che ammontano a **€5,6mln nel 2019**, versus €1,7mln stimati nel 2017
- Riduzione del numero di dipendenti di **6 unità** dal 2017 al 2019, per un **organico totale** pari a **48 dipendenti nel 2019**

NONOSTANTE IL SIGNIFICATIVO INCREMENTO DELLE RETTIFICHE PER DETERIORAMENTO CREDITI



IRFIS FA PARTE DELLE FINANZIARIE REGIONALI ITALIANE...

- Le **18 finanziarie regionali italiane** sono riunite sotto l'**ANFIR** (Associazione Nazionale Finanziarie Italiane Regionali)
- Hanno l'**obiettivo** di **supportare la crescita**, l'innovazione e lo sviluppo delle aziende italiane **attraverso la gestione di strumenti finanziari e agevolativi regionali**
- Gestiscono** attualmente sia fondi propri e sia fondi della programmazione regionale, nazionale e comunitaria per complessivo valore di **11,2 miliardi di euro**
- Il **patrimonio netto** delle **associate Anfir** **supera i 2,2 miliardi** e gli addetti totali sono quasi 1.500
- La recente **partnership tra Anfir e Cdp** punta a mobilitare nel triennio 2019-2021 fino a 83 miliardi di euro di risorse a supporto delle imprese italiane, attraverso la creazione di un'offerta di Gruppo integrata e la semplificazione dei canali di accesso



LE FINANZIARIE REGIONALI POSSONO ESSERE CLASSIFICATE SIA COME SOCIETÀ *IN-HOUSE* CHE COME INTERMEDIARI FINANZIARI

- Le finanziarie regionali italiane possono essere In-House o non In-House e contestualmente possono essere o meno iscritte all'albo degli Intermediari Finanziari (ex. Art 106 del T.U.B.)

Società *In-House*

- Le società In-House, sono quelle aziende pubbliche costituite in forma societaria, tipicamente società per azioni, il cui **capitale è detenuto in toto** o in parte, direttamente o indirettamente, da un **ente pubblico** che affida loro attività strumentali o di produzione. A tal proposito è la Regione a scegliere di avvalersi di una società In-House per rispondere a sue specifiche esigenze operative. Le **società In-house** sono **iscritte all'albo** presso l'**ANAC**.

Intermediario Finanziario

- Gli intermediari finanziari sono tutti quei soggetti, diversi dalle banche, ai quali l'ordinamento nazionale consente di **erogare credito in via professionale** nei confronti del pubblico nel territorio della Repubblica Italiana. Gli **intermediari finanziari** sono iscritti all'albo presso **Banca d'Italia**.

- Beneficiano del sistema di affidamento diretto** (c.d. in house providing) che deroga la partecipazione a gare d'appalto per affidamenti di determinate prestazioni richieste dalla Regione

- Possono **impiegare sia capitale proprio che capitale della regione** in qualità di intermediari finanziari

IN BASE A QUESTE DUE CATEGORIE INDIVIDUATE, LE FINANZIARIE REGIONALI POSSONO ESSERE RAGGRUPPATE IN QUATTRO CLUSTER

- Solo **4 delle finanziarie regionali** rientrano nel cluster **In-house – Intermediario Finanziario** (Iscritto all'albo 106 TUB)
- La **maggior parte delle finanziarie regionali** supportano la regione nella forma di **in-house providing, senza essere intermediari finanziari**, per servizi a vantaggio delle imprese e della pubblica amministrazione locale favorendo l'accesso ad incentivi a valere su risorse regionali, nazionali e/o europee, **senza** tuttavia **poter erogare direttamente** in quanto non iscritte all'albo ex. 106 TUB

	<i>Non In-House</i>	<i>In-House</i>
Iscritte all'albo ex. 106 TUB	<ul style="list-style-type: none">○ IRFIS○ Fidi Toscana○ Gepafin○ Friulia	<ul style="list-style-type: none">○ Finaosta○ Finlombarda○ Finmolise○ Sfirs
Non-Iscritte all'albo ex. 106 TUB	<ul style="list-style-type: none">○ Veneto Sviluppo○ Trentino Sviluppo	<ul style="list-style-type: none">○ Sviluppo Campania○ Lazio Innova○ Puglia Sviluppo○ Fira Spa○ Filse○ FinCalabria○ Finpiemonte○ Sviluppo Basilicata



AGENDA

- | | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | <i>Executive summary</i> | 3 |
| 2 | Il contesto macroeconomico | 5 |
| 3 | IRFIS e l'attuale posizionamento strategico | 9 |
| 4 | L'opportunità dell'<i>In-House Providing</i> | 23 |
| 5 | Linee guida strategiche evolutive | 35 |
| 6 | Assunzioni e proiezioni economico-finanziarie
2020-2023 | 60 |
| 7 | <i>Annex</i> | 70 |

IRFIS MANTENENDO PRIMARIAMENTE IL PROPRIO RUOLO DI INTERMEDIARIO FINANZIARIO (ex art. 106 TUB) VEDE L'OPPORTUNITÀ DI AFFIANCARE IL RUOLO DI IN-HOUSE PROVIDER

- A seguito delle considerazioni emerse sin ora appare evidente e razionale l'esigenza, nonché la volontà di IRFIS di **assumere il ruolo di società In-House providing della Regione Siciliana mantenendo la titolarità di società finanziaria rimanendo iscritta all'albo ex.106 del TUB**
- In modo **particolare sono tre le ragioni principali che spingono la società in questa direzione**, e che rendono questo **momento storico il più opportuno**:



Rapporti Consolidati con la Regione

La Regione Siciliana oltre ad essere socio unico della finanziaria, ha dato in gestione ad Irfis S.p.a. il **Fondo Sicilia** e il **Fondo Unico**, dimostrando e rinnovando la fiducia nella capacità di Irfis S.p.a. di rispondere agli obiettivi di finanziamento della Regione



Legge di Stabilità

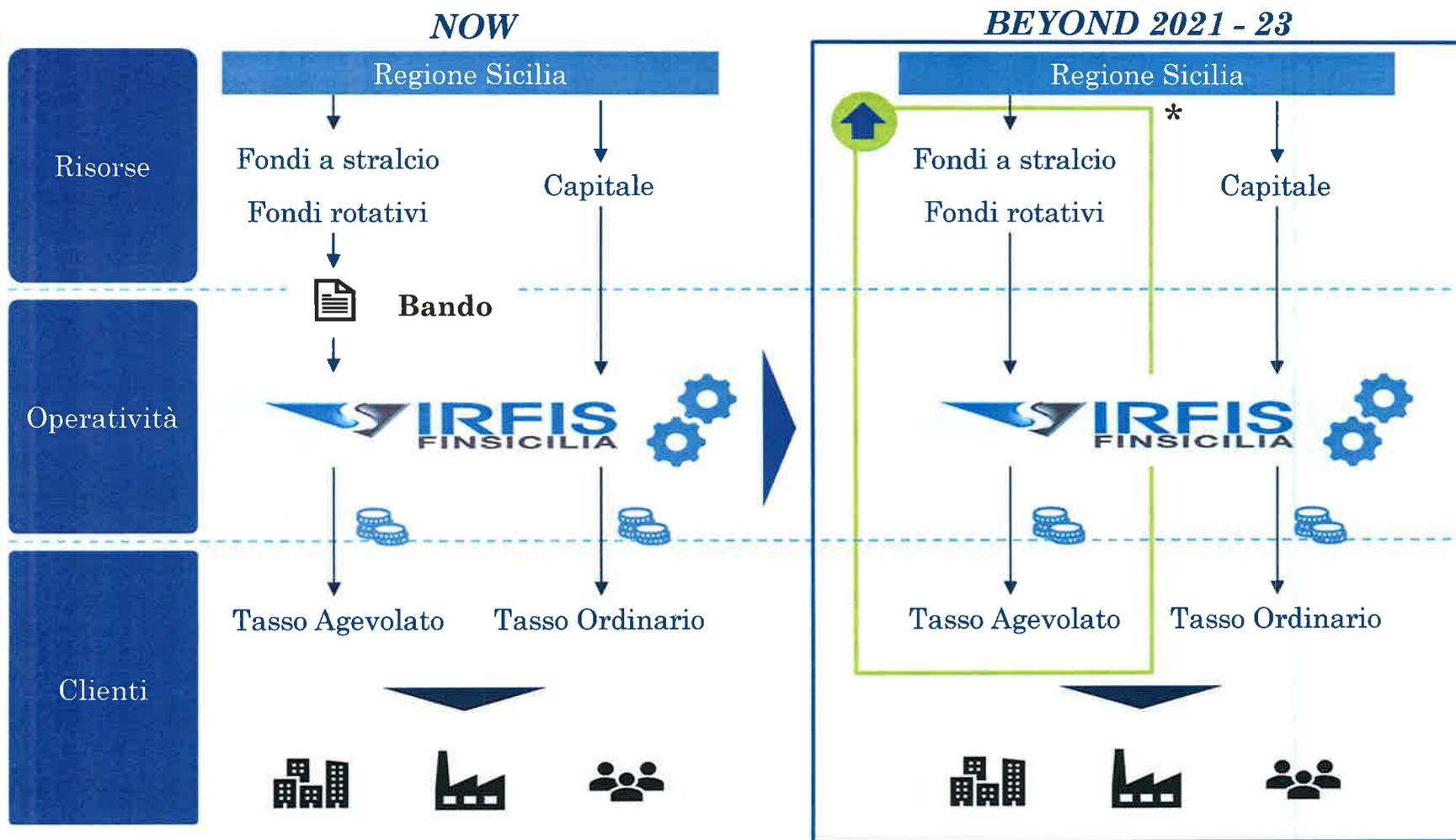
La legge di stabilità regionale 2020-2022 **autorizza la Regione Siciliana**, al fine di contrastare gli effetti economici della pandemia Covid-19, ad **appoggiarsi ad IRFIS S.p.a. per la costituzione di strumenti finanziari** idonei a rispondere alle esigenze di credito del territorio



Rispetto dei principali requisiti in-house

La Regione Siciliana è **socio unico** di IRFIS S.p.a. ed è a capo della attività di direzione e coordinamento della finanziaria esercitando **controllo analogo**. Tale condizione è uno dei prerequisiti per la costituzione di una società in-house

IN AFFIANCAMENTO ALLA PROPRIA ATTIVITÀ ORDINARIA (EX ART. 106 TUB), IRFIS, AD ULTERIORE BENEFICIO DEL PROPRIO TERRITORIO, SARÀ VERO E PROPRIO BRACCIO ESECUTIVO DELLA REGIONE SICILIANA



*L'attività la cui redditività rientra nella quota parte di fatturato riconducibile all'attività di intermediario finanziario tradizionale, risponderà alle direttive nazionali (e.g Legge 124/2015 «Legge Madia di riforma della PA») e alle disposizioni della Banca d'Italia. L'attività la cui redditività rientra nella quota parte di fatturato riconducibile all'attività di In-house Provider (●) sarà invece soggetta alla normativa ANAC

AL FINE DI DEFINIRE IL FUTURO MODELLO DI BUSINESS DI IRFIS SONO STATE MESSE A CONFRONTO LE FINANZIARIE (ALBO ex art. 106 TUB) REGIONALI IN-HOUSE...

- Per tali ragioni, ai fini dell'analisi di benchmark, è stato fatto riferimento ad un campione di società finanziarie regionali ad oggi identificate come società "In House providing" e iscritte all'albo degli Intermediari Finanziari (ex. Art 106 del T.U.B.)
- Tale scelta è stata fatta con l'obiettivo di **fornire attraverso il benchmark indicazioni utili al management sulla gestione della futura operatività e del futuro assetto organizzativo di IRFIS**, che ambisce a ricoprire il ruolo di società In-House della Regione Siciliana

Iscritte all'albo
ex. 106 TUB

Non-Iscritte
all'albo ex. 106
TUB

Non In-House

- IRFIS
- Fidi Toscana
- Gepafin
- Friulia

- Veneto Sviluppo
- Trentino Sviluppo

In-House

- Finaosta
- Finlombarda
- Finmolise
- Sfirs

- Sviluppo Campania
- Lazio Innova
- Puglia Sviluppo
- Fira Spa

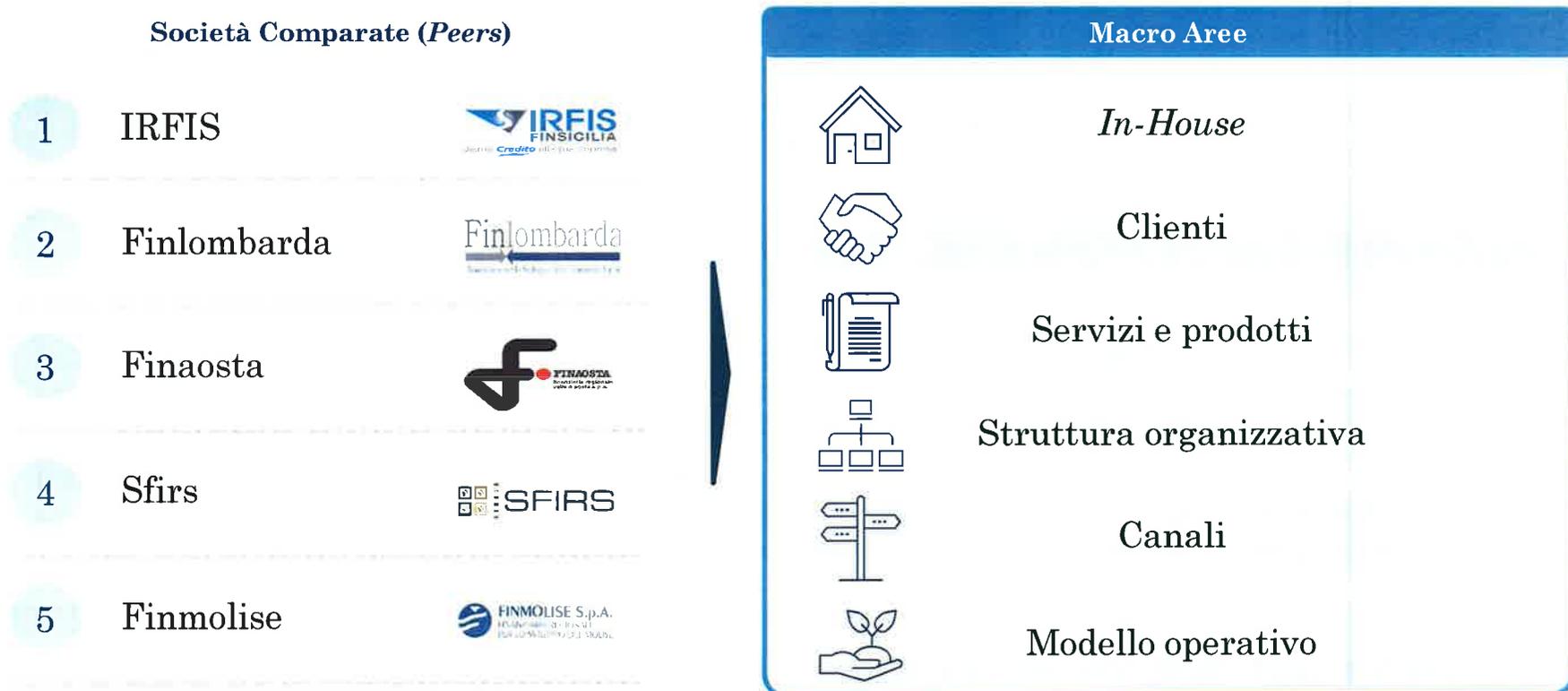
- Filse
- FinCalabria
- Finpiemonte
- Sviluppo Basilicata



Campione di società utilizzate ai fini dell'analisi di benchmark

...SULLA BASE DI ELEMENTI QUALITATIVI CHE QUANTITATIVI CONCENTRANDO L'ATTENZIONE SU 6 MACRO AREE

- L'analisi di benchmarking è stata condotta prendendo in esame il **modello di business delle società In-House** iscritte nell'albo degli Intermediari Finanziari
- Le analisi si basano sulle informazioni raccolte dai Bilanci, dai siti istituzionali e dalle interviste
- Per l'attività di benchmarking sono state prese in considerazione **sei macro aree** sulle quali sono state sviluppate considerazioni sia di natura qualitativa che quantitativa



PER CIASCUNA MACRO-AREA SONO STATI DELINEATI OBIETTIVI E MISURE PER LE ANALISI CONDOTTE...

<i>Area di indagine</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Measures/KPIs</i>
 <p>In House</p>	<p>La condizione di In-House Providing è stata analizzata fornendo una panoramica delle misure adottate dalle società finanziarie scelte come comparabile per ottemperare ai vincoli imposti dalla autorità di vigilanza (ANAC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Statuto ○ Requisito 80% fatturato
 <p>Clienti</p>	<p>I clienti delle società <i>comparable</i> sono stati analizzati con l'obiettivo di fornire un quadro il quanto più completo possibile sulla natura dei clienti. In modo particolare, sono state analizzati, la tipologia di clienti serviti e l'esposizione creditizia di ciascuna finanziaria per debitore</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Breakdown clientela ○ Breakdown settore merceologico
 <p>Servizi e prodotti</p>	<p>La composizione del portafoglio prodotti e servizi offerti è stata analizzata con l'obiettivo di far emergere considerazioni di natura commerciale sul portafoglio prodotti di IRFIS comprendolo a quello di società In-House <i>providing</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Breakdown prodotti/servizi ○ Online vs offline
 <p>Struttura Organizzativa</p>	<p>La struttura organizzativa delle finanziarie regionali è stato studiato con l'obiettivo di evidenziare differenze e similitudini tra le controparti. In modo particolare sono state analizzate struttura, risorse e redditività</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Redditività/costo per dipendente ○ Organigramma ○ Risorse
 <p>Canali</p>	<p>I canali distributivi sono stati analizzati con l'obiettivo di offrire una panoramica sui canali d'ingaggio della clientela considerando sia canali offline (e.g. agenti, filiali...), sia canali online (e.g. sito web, app...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Filiali/agenti ○ Partnership/Convezioni
 <p>Modello Operativo</p>	<p>L'operatività delle società finanziarie è stata analizzata con l'obiettivo di identificare le principali differenze rispetto all'attuale modus operandi di IRFIS, considerando l'attività raccolta, d'impiego e la relativa redditività</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Operatività con mezzi propri vs gestione fondi ○ Erogazioni dell'anno ○ Breakdown redditività



OGNI SOCIETÀ È STATA ANALIZZATA SULLA BASE DEL RISPETTO DEI VINCOLI IMPOSTI DALLA NORMATIVA PER LE SOCIETÀ IN-HOUSE

- Partendo da un'analisi dello statuto delle finanziarie regionali *in-house* sono stati studiati i **3 vincoli imposti** della normativa:

1 Capitale Sociale

Società	Requisito	Rispetto del requisito
	<ul style="list-style-type: none"> Gli statuti delle società <i>in-house providing</i> prevedono esplicitamente come socio unico la Regione di competenza 	
	<ul style="list-style-type: none"> Il capitale sociale di IRFIS è detenuto al 100% dalla Regione Siciliana 	

2 Controllo analogo

Società	Requisito	Rispetto del requisito
	<ul style="list-style-type: none"> Negli statuti delle società è esplicitato il controllo analogo della Regione e la natura di <i>in-house providing</i> 	
	<ul style="list-style-type: none"> Lo statuto di IRFIS sancisce l'attività di direzione e coordinamento da parte della Regione Siciliana 	

OGNI SOCIETÀ È STATA ANALIZZATA SULLA BASE DEL RISPETTO DEI VINCOLI IMPOSTI DALLA NORMATIVA PER LE SOCIETÀ IN-HOUSE

3 Fatturato

Requisito

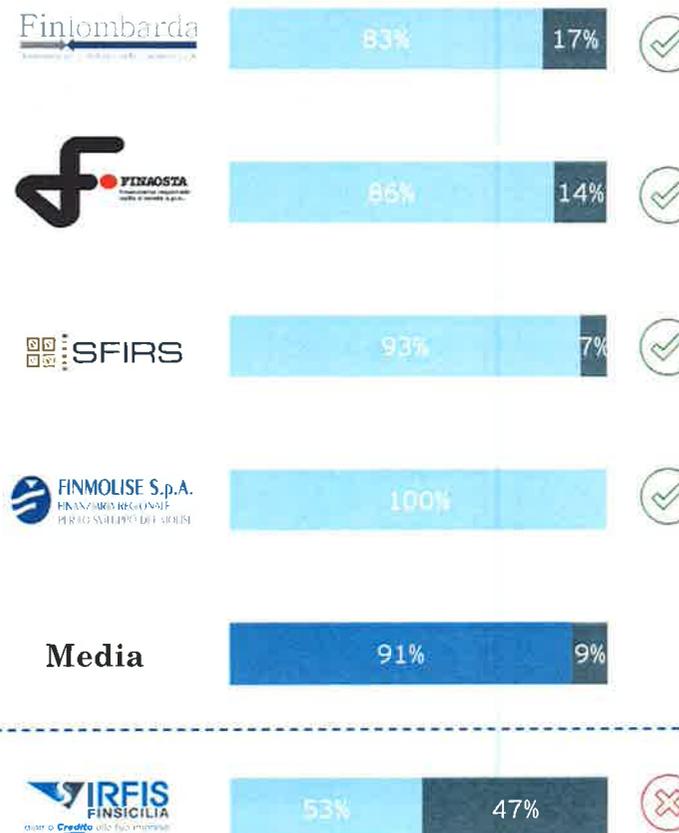
- Gli **statuti** delle società *in-house providing* prevedono esplicitamente la **copertura di oltre l'80%** del **fatturato** attraverso l'operatività a supporto della Regione
- Con l'obiettivo di valutare la capacità delle finanziarie regionali di rispettare il vincolo del fatturato imposto dalla normativa è stato valutato il rapporto tra i **ricavi da gestione** fondi terzi e il **totale ricavi** da clientela

Ricavi da gestione fondi terzi	A
Ricavi da clientela	B
Requisito «80/20»	A/B

- In tale Scenario tutte le finanziarie *in-house* prese in considerazione rispettano il vincolo di fatturato

- La **redditività di IRFIS** oggi è divisa metà tra fondi di terzi e mezzi propri contrariamente a quanto accade per le società finanziarie *in-house providing*

Rispetto del requisito – Dati 2018



■ Quota redditività fondi di terzi ■ Quota redditività mezzi propri

LE ANALISI CONDOTTE SULLA CLIENTELA E SULL'OFFERTA HANNO CONFERMATO L'ESISTENZA DI MOLTE SIMILITUDINE ...

Clientela

Società	Descrizione	Clientela target
 	<ul style="list-style-type: none"> La clientela servita dalle finanziarie regionali è principalmente riconducibile al segmento delle imprese e dei liberi professionisti. L'analisi della concentrazione del credito evidenzia una marcata esposizione verso società non finanziarie (77,0%) e, in via residuale, verso amministrazioni pubbliche, società finanziarie e famiglie. 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> PMI <input checked="" type="checkbox"/> Microimprese <input checked="" type="checkbox"/> Midcap <input checked="" type="checkbox"/> Start-up <input type="checkbox"/> P.A. <input type="checkbox"/> Società cooperative <input checked="" type="checkbox"/> Privati e Famigli
 		
	<ul style="list-style-type: none"> PMI, microimprese, start-up e privati sono le categorie a cui è rivolta l'offerta di IRFIS Il 99,7% del credito è erogato a favore di società non finanziarie 	

Servizi e Prodotti

Società	Descrizione	Offerta commerciale
 	<ul style="list-style-type: none"> Tra i principali prodotti/servizi offerti dalle finanziarie regionali in-house rientrano finanziamenti, contributi, garanzie e prestiti partecipativi L'offerta commerciale di IRFIS appare in linea con quanto osservato sulle società finanziarie <i>in-house providing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Finanziamenti <input checked="" type="checkbox"/> Garanzie <input type="checkbox"/> Leasing & factoring <input checked="" type="checkbox"/> Prestiti Partecipativi <input checked="" type="checkbox"/> Servizi di consulenza
 		
		

..CHE SONO STATE RISCONTRATE ANCHE NELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E NELL'ADOZIONE DI UNA STRATEGIA MULTICANALE

Struttura Organizzativa

Società	Descrizione	Analogia/Comparabilità
	<ul style="list-style-type: none"> Differenti complessità delle strutture organizzative dovute alla diversa composizione del <i>funding</i> Numero medio dipendenti 73 vs 48 di IRFIS 	<p>Da questo dato appare evidente la necessità improcrastinabile di far crescere l'organico, oggi del 40% inferiore ai peers, per poter far crescere la dimensione del business di IRFIS</p>

Canali

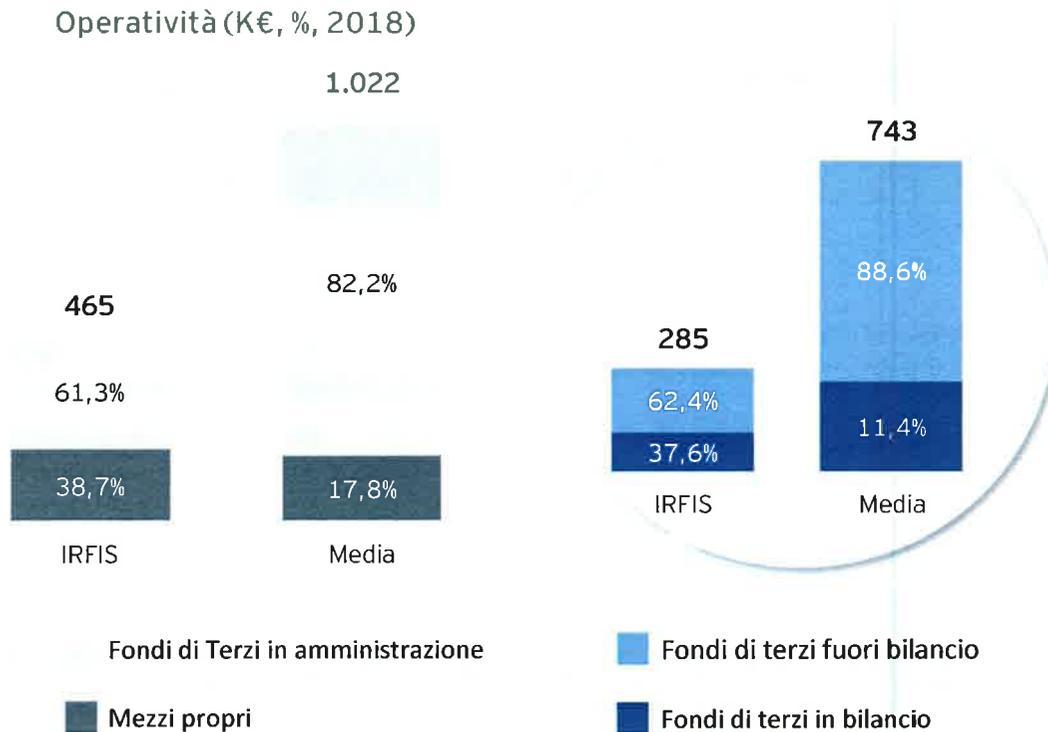
Società	Descrizione	Analogia/Comparabilità
	<ul style="list-style-type: none"> Adozione di strategie multicanale che vedono la compresenza di canali fisici e digitali per raggiungere e servire i clienti Le società finanziarie regionali osservate presentano una sola filiale sul territorio IRFIS è presente sul territorio siciliano con n. 2 filiali (Palermo, Catania) 	

ANCHE DAL PUNTO DI VISTA DEL MODELLO OPERATIVO, IRFIS RISULTA ALLINEATA ALLE SOCIETÀ IN-HOUSE, SEBBENE VI SIANO DELLE DIFFERENZE NON DEL TUTTO TRASCURABILI

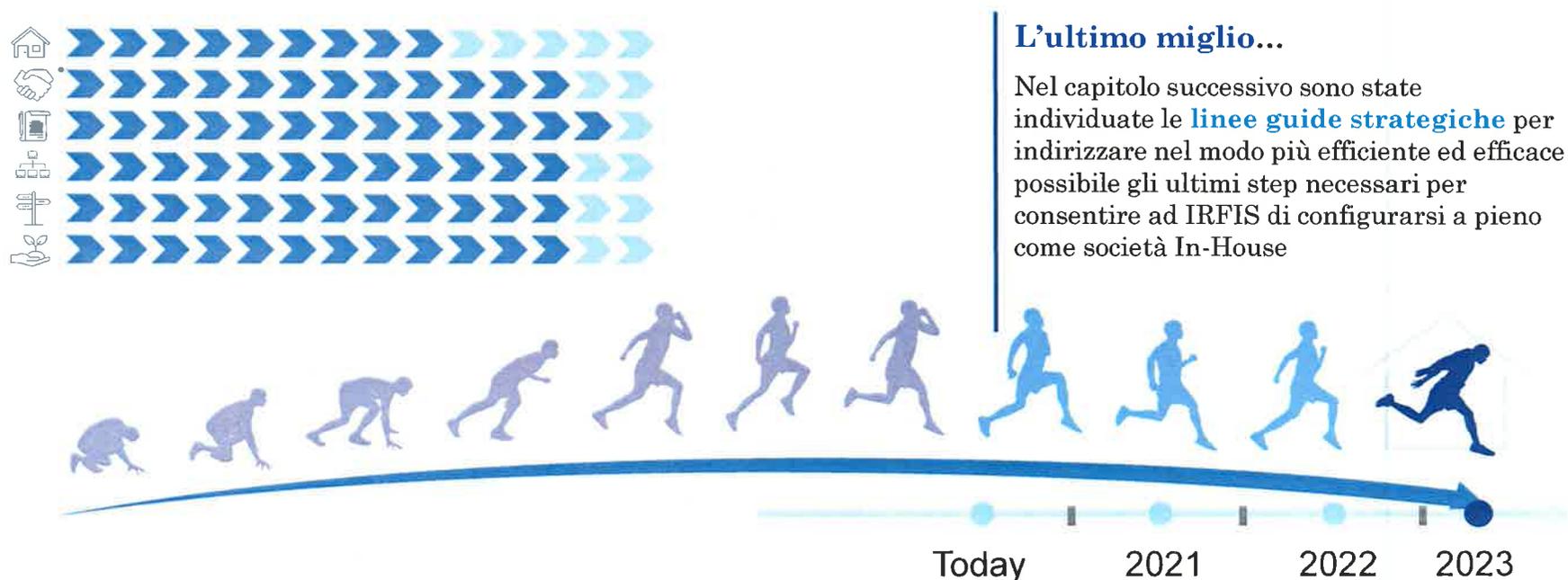


Modello Operativo

- L'operatività delle finanziarie regionali selezionate è riconducibile a erogazione di finanziamenti con **mezzi propri** e gestione di **fondi regionali/comunitari**.
- L'**operatività** con **gestione di fondi di terzi** è di gran lunga prevalente tra tutte le finanziarie regionali
- Seppur l'operatività complessiva di IRFIS risulti ad un livello inferiore rispetto ai *peers*, la quota relativa ai fondi di terzi in amministrazione risulta in linea con quanto osservabile con riferimento alle società finanziarie regionali



DALLE ANALISI DI BENCHMARKING E DALLE INTERVISTE CON IL MANAGEMENT APPARE EVIDENTE LA POSSIBILITÀ PER IRFIS DI DIVENTARE UNA SOCIETÀ IN-HOUSE NEL BREVE-MEDIO PERIODO



Attraverso quali azioni strategiche?

- **Consolidamento della presenza sul territorio** attraverso una strutturata strategia di brand positioning
- **Rafforzamento della struttura organizzativa** ad esempio attraverso nuove assunzioni e attività di formazione
- **Innovazione tecnologica** che consenta l'adozione di strumenti informatici in grado di efficientare i processi
- **Ampliamento dell'offerta** con prodotti e servizi che non siano in concorrenza con l'offerta bancaria



AGENDA

1	<i>Executive summary</i>	3
2	Il contesto macroeconomico	5
3	IRFIS e l'attuale posizionamento strategico	9
4	L'opportunità dell' <i>In-House Providing</i>	23
5	Linee guida strategiche evolutive	35
6	Assunzioni e proiezioni economico-finanziarie 2020-2023	60
7	<i>Annex</i>	70

LA NUOVA MISSION DI IRFIS SI DECLINA LUNGO QUATTRO PRINCIPALI OBIETTIVI STRATEGICI...

Diventare il **punto di riferimento per lo sviluppo economico** del territorio Siciliano attraverso un **modello di business** disegnato, primariamente, in funzione **dell'iscrizione albo ex. 106** e, in affiancamento, della futura titolarità di *in-house providing*, che metta a disposizione della clientela **un'offerta di prodotti e servizi** che risponda in maniera **flessibile, innovativa, efficiente, personalizzata e a 360°** alle esigenze delle imprese e delle famiglie della Regione Siciliana

1. Rafforzare il proprio modello di business ex art. 106 TUB

Attraverso un piano di riorganizzazione aziendale che faccia leva su nuove competenze e tecnologie a supporto e su una gamma prodotto/servizio che risponda alle esigenze del territorio



2. Affiancare al *business* ordinario, il ruolo di «in-House provider» della Regione

Messa in atto delle azioni strategiche volte a garantire, in affiancamento al business ex art. 106 TUB, l'ottemperanza dei vincoli imposti dalla normativa *in-house* sul fatturato

4. Rafforzare il proprio posizionamento strategico

Consolidamento del posizionamento strategico sul territorio attraverso una nuova politica di marketing e comunicazione

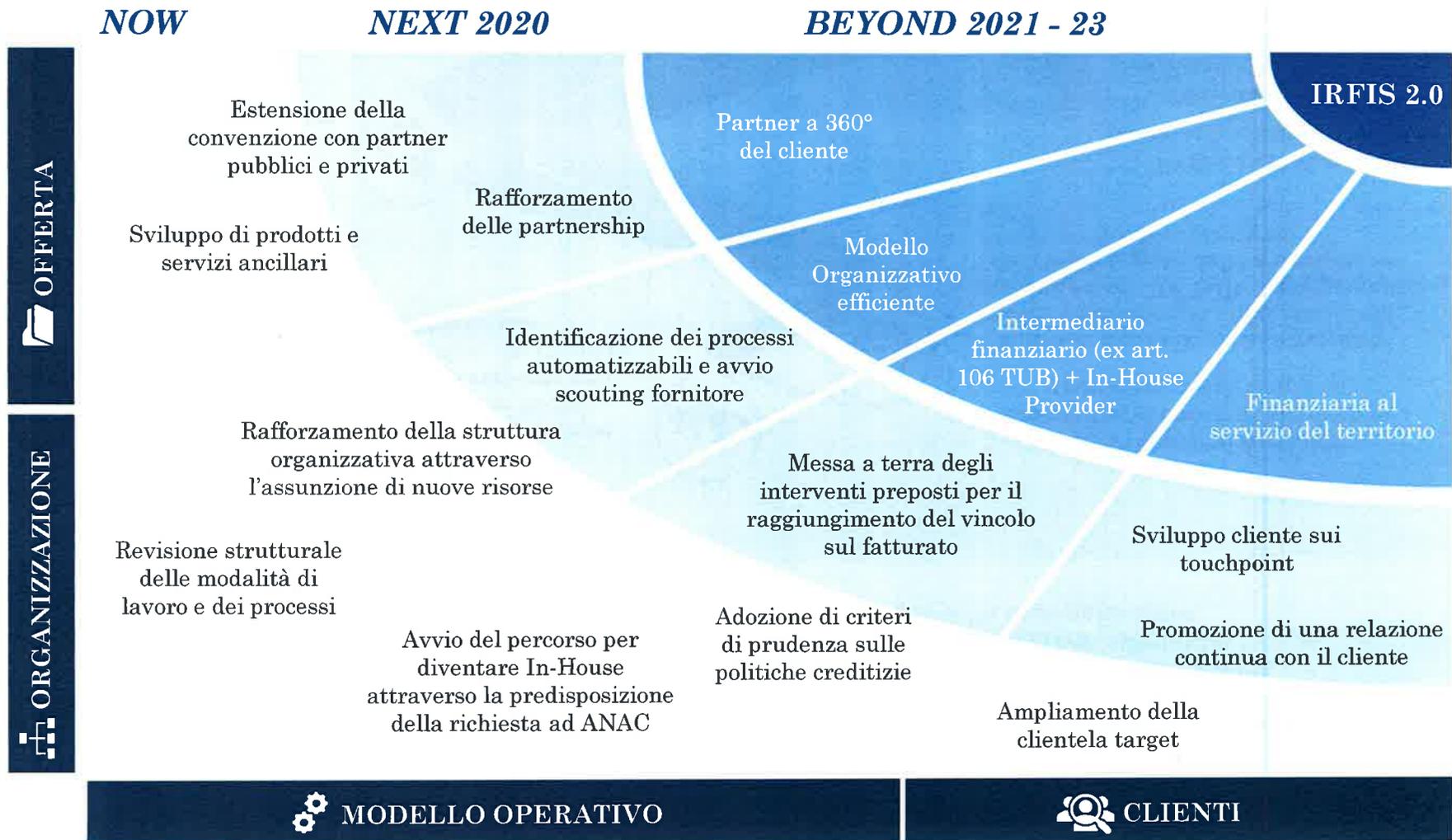


3. Ottimizzare la macchina operativa

Valorizzazione le risorse e i processi in essere al fine di garantire una macchina operativa che sia efficace ed efficiente nel *day to day job*



...E SARÀ PERSEGUITA ATTRAVERSO INTERVENTI MIRATI CHE IMPATTANO SU 4 MACRO AREE E DEFINISCONO IL MODELLO A TENDERE DI IRFIS

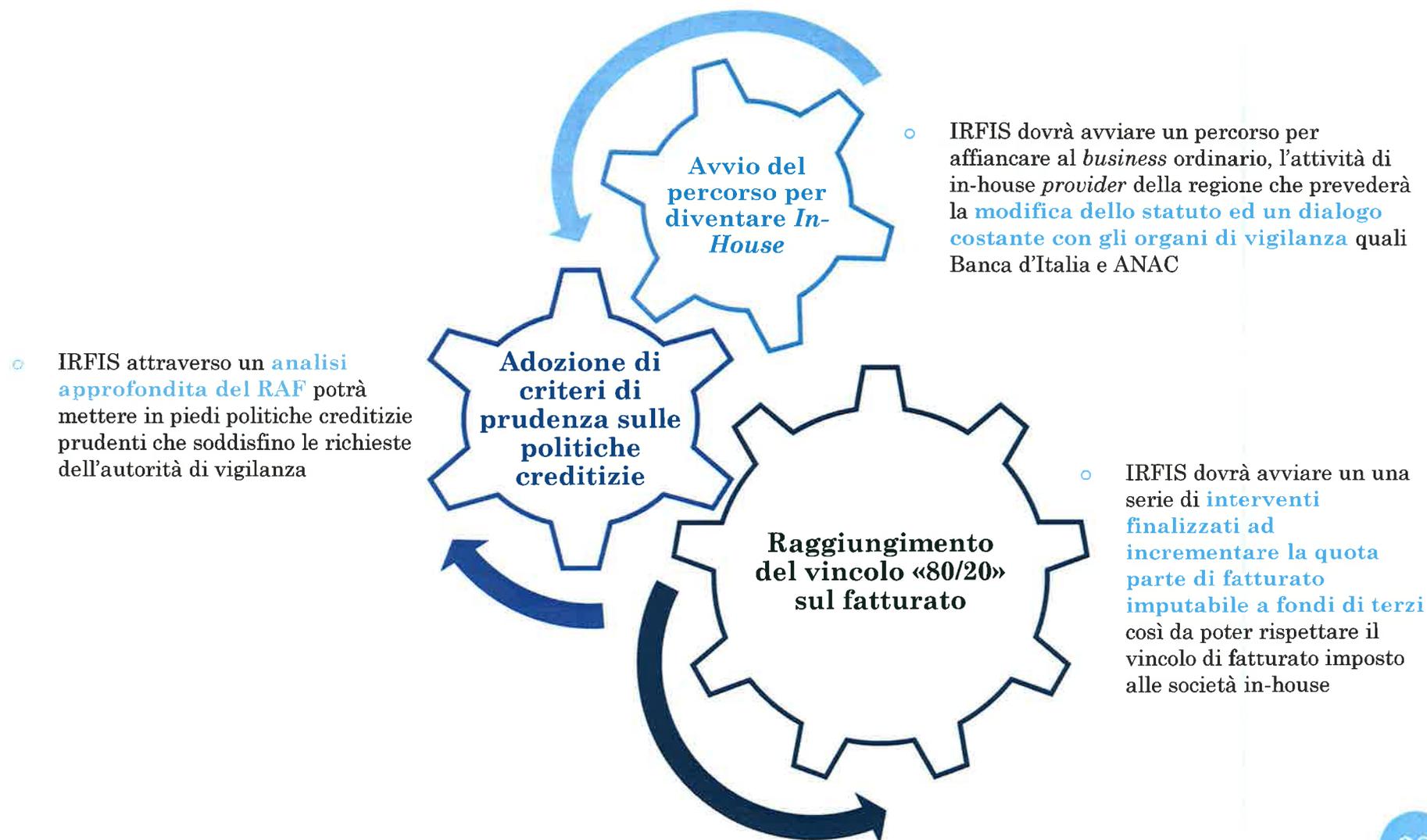


GLI INTERVENTI SARANNO *PRIORITIZZATI* RISPETTO ALLA DIMENSIONE DEGLI IMPATTI E SI BASERANNO SU CHIARI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Area	Descrizione Interventi	Key Success Factors
	<p>Irfis perseguendo l'obiettivo di diventare il punto di riferimento del proprio territorio, dovrà irrobustire il proprio modello operativo efficientandone i processi e adottando prudenti strategie creditizie. Inoltre, alla luce della volontà di affiancare al <i>business</i> ordinario (ex art. 106 TUB) l'attività di in-house provider, dovrà bilanciare la redditività ai vincoli imposti dalla normativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestione efficace ed efficiente dei rapporti con la Regione ○ Predisposizione di processi operativi, depurati di possibili <i>bottleneck</i>, in grado di ricepire le direttive della Regione
 Organizzazione	<p>Gli interventi previsti a livello organizzativo consentiranno ad IRFIS di consolidare il proprio modello di business andando ad ampliare l'organico in termini di numero di risorse e a rafforzarlo in termini di competenze. Parallelamente al rafforzamento della struttura organizzativa saranno efficientati i processi interni attraverso interventi mirati sui sistemi IT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Efficienza del processo di assunzione ○ Capacità di esternalizzare la gestione informatica di processi e procedure a regime
 Clienti	<p>Irfis per rafforzare il proprio ruolo e la propria immagine sul territorio dovrà da un lato consolidare i rapporti con gli attuali clienti e dall'altro attivare una coerente strategia di posizionamento che le consenta assumere il ruolo di finanziaria a supporto dello sviluppo del territorio individuando i migliori canali d'ingaggio e interlocuzione con la clientela</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacità di integrare best practice nella gestione della relazione con i clienti ○ Capacità di sviluppare accordi strategici con partner distributivi
 Offerta	<p>Irfis per meglio rispondere alle esigenze del territorio dovrà riesaminare l'offerta prodotti e servizi integrandola con servizi complementari che consentano di porsi come partner 360° rispetto ai bisogni dei clienti</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacità di individuare i servizi complementari ad alto valore aggiunto per i clienti

Priorità interventi

LA REVISIONE DEL MODELLO OPERATIVO PREVEDE TRE MACRO INTERVENTI AL FINE DI CONSENTIRE AD IRFIS DI AFFIANCARE ALL'ATTIVITÀ ORDINARIA, QUELLA DI IN-HOUSE PROVIDER





IL PERCORSO PER LA TITOLARITÀ DI IN HOUSE PROVIDER PARTE DALLA REDAZIONE DEL PIANO INDUSTRIALE E SI DIVIDE IN 5 FASI

- IRFIS con l'attuale piano strategico si presta a sottoporre al CdA la sua volontà di diventare società in-house della Regione Siciliana





IRFIS DOVRÀ ADOTTARE MISURE VOLTE A RAFFORZARE I CONTROLLI E A DIMINUIRE LA SUA ESPOSIZIONE AL RISCHIO

- IRFIS, con l'obiettivo di **ridurre il rischio associato alle posizioni creditizie in essere e future** vigilate da Banca d'Italia, prevede d'intervenire su due macro-fasi:



Erogazione credito

- Adozione di **criteri di prudenza sulle politiche creditizie**, attraverso la ridefinizione delle deleghe di potere e dei relativi limiti per agevolazioni, asseverazioni, finanziamenti, prestiti al personale, con elevata attenzione al profilo della concentrazione dimensionale e settoriale
- Adozione di **corrette politiche di classificazione e valutazione**: perseguire corrette politiche di classificazione e valutazione del portafoglio crediti, anche attraverso il censimento delle posizioni forborne e l'aggiornamento delle stime peritali
- Adozione di prudenti strategie di asset allocation**: da seguire prudenti strategie di asset allocation della liquidità aziendale e degli investimenti finanziari



Monitoraggio credito

- Rafforzamento delle funzioni di controllo con personale qualificato**, definizione delle responsabilità e ruoli di presidio
- Definizione del modello target di Risk Appetite Framework**, inteso come il modello di riferimento di governance, politiche, processi, attività e strumenti attraverso il quale l'Ente definisce, propensione al rischio e limiti di rischio. All'interno del RAF sarà identificato il set di metriche da includere, sarà calibrata la propensione al rischio attraverso la definizione dei limiti per ogni indicatore
- Nella definizione del RAF verrà tenuto conto: della normativa in materia RAF, delle indicazioni pervenute ad IRFIS dall'autorità di vigilanza, dell'attuale e futura operatività e delle best practices di mercato



IL RAGGIUNGIMENTO DEL VINCOLO DELL' «80/20» POTRÀ ESSERE PERSEGUITO ATTRAVERSO 5 LEVE

- Con l'obiettivo di **aumentare la produttività dei mezzi di terzi** e di **rispettare il vincolo di fatturato** per conseguire, e in seguito mantenere, la titolarità in-house providing, IRFIS dovrà, in accordo con il socio unico, decidere il giusto mix da adottare con le leve a disposizione
- A tale scopo, **sono stati ipotizzati 6 scenari** presentati nella sezione **Annex - Scenari «80/20»** del seguente piano. Ogni scenario è stato opportunamente calibrato sulle seguenti leve:

Leve	Descrizione	Aspettative
 Impieghi con mezzi propri	Nell'ottica di rispettare il vincolo di fatturato IRFIS dovrà considerare di ridurre l'erogazione con mezzi propri a favore di un erogazione con mezzi di terzi bilanciando il mix di ricavi	
 Impieghi con fondi di terzi già affidati	IRFIS dovrà considerare di erogare fino ad esaurimento la quota parte di fondi a stralcio e rinnovare le erogazioni con il Fondo Sicilia per garantire una solida remunerazione da fondi terzi	
 Impieghi con nuovi fondi di terzi	La Regione Siciliana dovrà garantire nel breve-medio periodo l'assegnazione di nuovi fondi al fine di consentire ad IRFIS di ottemperare al compito affidatole in qualità di in-house provider	
 Commissioni su nuovi fondi di terzi	Le commissioni a valere sui nuovi fondi affidati ad IRFIS, sarà fondamentale per valutare la capacità di rispettare il vincolo. Maggiore il tasso, minore la difficoltà di rispettare l'«80/20»	
 Servizi ancillari alla Regione	I ricavi generati dall' erogazione di servizi ancillari alla Regione Siciliana, contribuiranno in maniera significativamente al raggiungimento del vincolo di fatturato in-house	

IL PROCESSO DI EFFICIENTAMENTO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEVE CONSIDERARE TRE DIMENSIONI CHIAVE PER CIASCUNA FUNZIONE

- Per ciascuna funzione dovranno essere analizzate tutte le informazioni e i dati utili per valutare le criticità relative alle dimensioni Process, People e Technology.



Process

- Avvio di un **analisi su tutti i processi interni** per area funzionale al fine di valutare ed **identificare possibili bottlenecks**
- Avvio di un **piano di efficientamento dei processi** che riduca il *workload* per FTE e consenta di revisionare in maniera strutturata le modalità di lavoro



People

- **Conclusioni del piano di assunzioni previsto** per l'anno 2020 che vede entrare in organico un totale di 8 quadri
- Avvio di un **nuovo piano di assunzioni** volto a garantire il **raggiungimento degli obiettivi previsti dal piano strategico**
- **Avvio di un piano di formazione** mirato ad integrare competenze specifiche necessarie ad ampliare il mercato target (e.g. famiglie)
- Avvio di un **piano di riorganizzazione delle risorse** che consenta di far fronte alle **problematiche di conflitto d'interessi** esistenti sulle risorse ad interim e di **rafforzare i presidi organizzativi e di controllo**, evitando la creazione di assetti ridondanti



Technology

- **Identificazione dei processi automatizzabili**
- Avvio dello **scouting e selezione del fornitore** per l'esternalizzazione di servizi critici alle attività di core business



PARTENDO DA UNA MAPPATURA DEI PROCESSI, DOVRANNO ESSERE INDIVIDUATI I PRINCIPALI *BOTTLENECK*

- Sarà avviato un *assessment* su tutti i processi aziendali volto a identificare e correggere le inefficienze sia interne che esterne verso i clienti. In modo particolare, appare evidente la necessità di:

Migliorare il flusso di informazioni per la stesura del budget

Al fine di garantire una stesura del budget possa essere costruito sulla base di informazioni il quanto più possibili accurate, e quindi depurate dell'errore umano, e condivise all'interno di tutta la struttura organizzativa, dovranno essere *rivisti i flussi* con cui le *informazioni* vengono *pervenute all'area programmazione*

Migliorare i rapporti cross-funzionali

La gestione dei rapporti cross-funzionali tramite gruppi di lavoro non risulta essere particolarmente efficiente. Dovranno essere *ridefinite le modalità di lavoro e interazione tra le funzioni* al fine di garantire un adeguato livello di efficienza

Efficientare il processo di erogazione del credito

Il *processo di erogazione del credito*, che per la natura dei clienti di IRFIS non si presta ad una completa automatizzazione, dovrà essere *rivisto* al fine di garantire ai clienti un *più rapido accesso al credito*



LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI IRFIS DOVRA' ESSERE RAFFORZATA ATTRAVERSO 3 INTERVENTI

- L'assetto organizzativo di IRFIS è stato ridisegnato **tenendo conto**:
 - Dei **requisiti normativi** in materia di controlli interni;
 - Degli **obiettivi strategici** esplicitati nel contestuale piano strategico;
 - Della volontà di **valorizzare le competenze professionali** delle risorse attualmente in organico;
 - Delle **analisi di benchmarking** effettuate sulle altre società finanziarie in-house providing
- Per il disegno del nuovo assetto organizzativo di IRFIS si prevede di:

1

Rafforzare l'organico attraverso **l'inserimento di nuove risorse** lungo l'orizzonte temporale 2020-2023



*Focus Slide
Successiva*

2

Dimettere progressivamente **i ruoli ad interim** al fine di ridurre il conflitto d'interessi e di favorire una più efficace ed efficiente operatività

3

Definire un **piano di formazione** volto a colmare le lacune in termini di competenze necessarie all'attuazione del piano



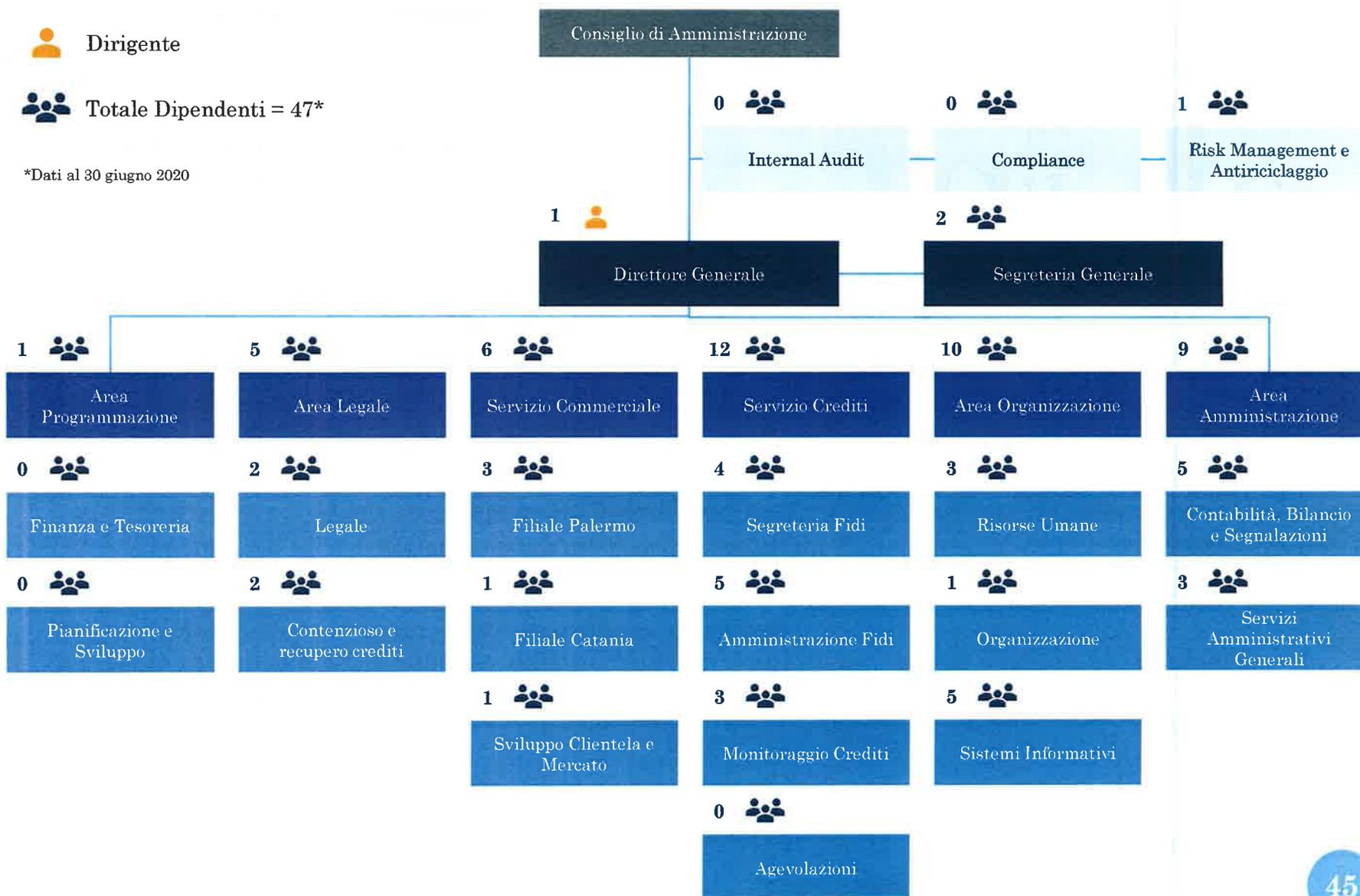
L'ATTUALE STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI IRFIS VEDE IN ORGANICO 47 RISORSE...



Dirigente

Totale Dipendenti = 47*

*Dati al 30 giugno 2020





..E SARÀ RAFFORZATA CON L'INSERIMENTO DI 40 NUOVE FIGURE PROFESSIONALI NELL'ARCO DI 4 ANNI



- La realizzazione delle iniziative strategiche previste nel piano richiede l'inserimento nell'organico di **40 nuove risorse** nei prossimi **4 anni**, di cui circa il 50% necessarie per coprire i gap strutturali e rendere la macchina operativa più efficiente. La restante parte dei nuovi ingressi andrà a supportare lo sviluppo dell'attività *in-house*, in affiancamento al *business* principale.
- La crescita delle risorse in organico è stato stimata tenendo conto:
 - Dell'erogato medio per dipendente del pool di comparabile (**10,5mln€**)
 - Di un **exp. CAGR 2019-23** delle masse gestite del **25,4%**
 - Della media **dipendenti** delle comparabile di **73 vs 47 di IRFIS**

L'adesione al **Fondo di Solidarietà** di cui al decreto ministeriale 158/2000, potrebbe permettere l'uscita di ulteriori **14 risorse in arco piano**





...CHE DOVRANNO ESSERE OPPORTUNAMENTE COLLOCATE SULLA BASE DELLE SPECIFICHE ESIGENZE



- Rimane di fondamentale importanza proseguire l'attività di assessment cominciato sulla struttura organizzativa per vagliare:

01

Ruoli e Competenze delle funzioni

La possibilità di ridefinire ruoli e competenze delle strutture organizzative in essere

02

Nuove Funzioni

La possibilità di individuare nuove funzioni per specifiche esigenze (e.g. Area Sviluppo Consulenza-Fin, Area Contenzioso, Ufficio Gare...)

03

Funzioni da Rafforzare

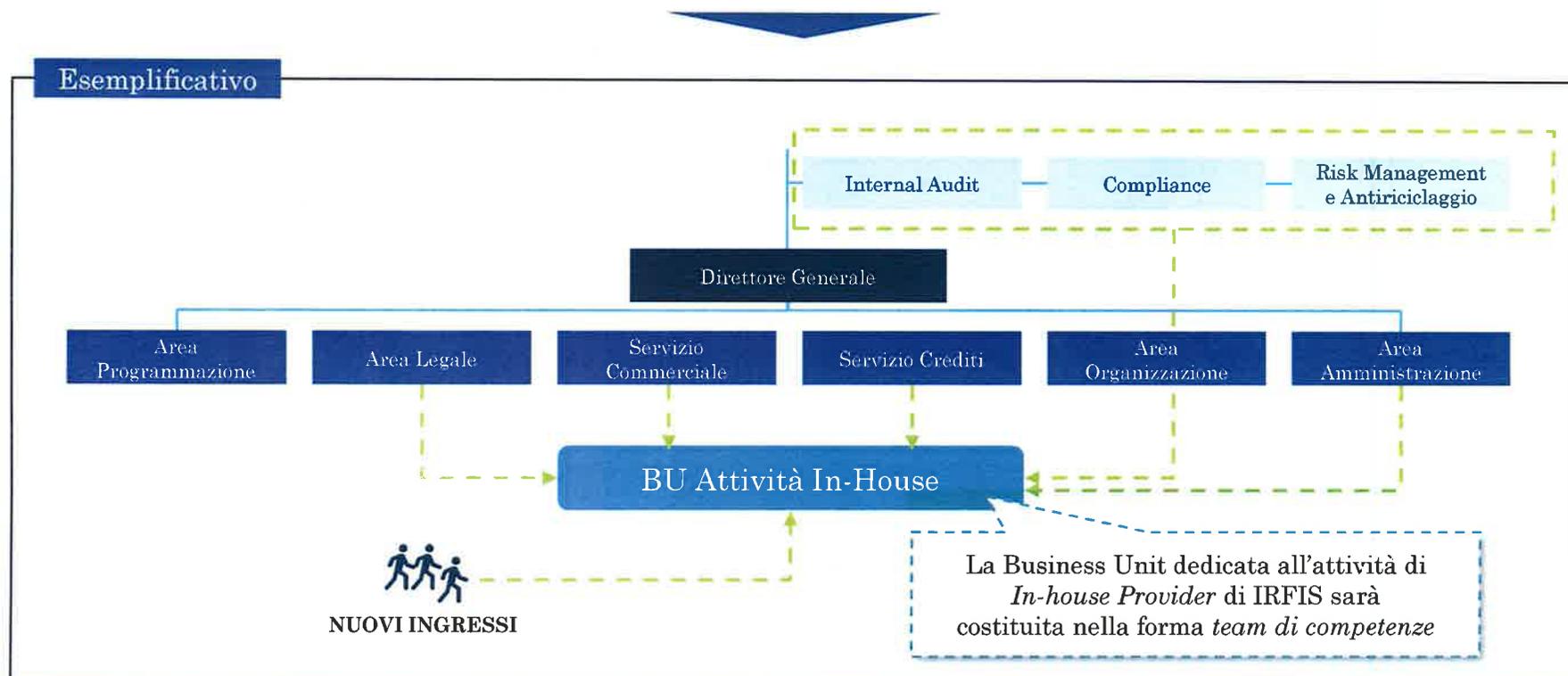
Identificare opportunamente le funzioni da rafforzare attraverso l'inserimento delle nuove risorse



...E ALLA LUCE DEL PERCORSO RI-ORGANIZZATIVO CHE VERRÀ AVVIATO TENENDO CONTO ANCHE DELL'ATTIVITÀ IN-HOUSE



Verrà costituita una **Business Unit dedicata** a tutte le **attività inerenti al ruolo di In-House Provider**. In tal senso, dovranno essere individuato un pool di **professionisti** in particolar modo **dall'area crediti, dall'area commerciale, dall'area contabilità e bilancio e nell'ambito dei controlli interni** (e.g. risk, legal, compliance) che **congiuntamente alle risorse inserite nel piano di recruiting** guidino lo sviluppo dell'attività In-house di IRFIS.



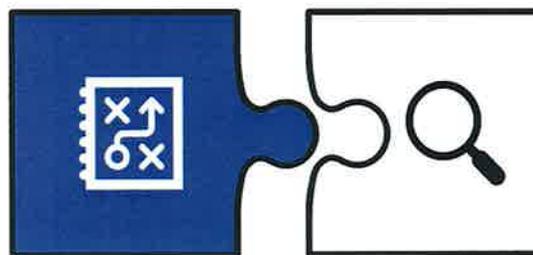


DOVRANNO ESSERE INDIVIDUATI I PROCESSI CHE NECESSITANO DI ESSERE AUTOMATIZZATI ED INDIVIDUATO IL PROVIDER IT

- Oggi l'operatività di IRFIS è affidata e abilitata dal sistema AS400, il cui software è stato recentemente aggiornato, che garantisce una buona affidabilità a fronte di un costo contenuto
- Appurata la volontà di far crescere la dimensione del business, **risulta imprescindibile la necessità di automatizzare alcuni processi** che non sono core per la finanziaria. A tal scopo sono **due le azioni** che dovranno essere avviate:

Revisione applicativi in essere

Dovranno essere indentificati i processi automatizzabili al fine di comprendere al meglio le necessità di automatizzazione e la responsiveness dei sistemi IT in essere. Dovranno esser presi in considerazione sia processi interni che esterni



Scouting e selezione dei provider IT

Dovrà essere avviato uno scouting per identificare i/il fornitore in grado di supportare IRFIS in base delle specifiche esigenze riscontrate dall'assessment sui processi e applicativi interni oggi a disposizione e in base della disponibilità delle risorse interne

Processi Interni

- Predisposizione del budget attraverso sistemi automatizzata consentendo di ridurre i tempi e l'errore umano
- Miglioramento grafico dei servizi messi a disposizione delle funzioni
- Predisposizione della PEF
- Automatizzazione aggiornamento «scheda sofferenza»

Processi Esterni

- Automazione del processo di compilazione della domanda di finanziamento
- Digitalizzazione invio domanda richiesta di finanziamento
- Trasferimento dei dati anagrafici in modo automatico nei contratti
- Predisposizione di procedure informatiche a supporto dei legali esterni

AL FINE DI RAFFORZAR IL PROPRIO POSIZIONAMENTO SUL TERRITORIO SI PREVEDONO 3 INTERVENTI...



Ampliamento della clientela target

- Con l'obiettivo di far crescere il proprio business e di ottemperare al vincolo di fatturato, IRFIS dovrà **perseguire nell'ambizione di servire clienti privati e pubblica amministrazione.**
- Nella proposizione di offerta dovranno aver un ruolo fondamentale tutti quei **prodotti/servizi che rientrano nella finanza agevolata** al fine di mantenere la proporzionalità tra ricavi di terzi e ricavi da mezzi propri imposta dal vincolo sul fatturato



Promozione di una Relazione Continua

- Con l'obiettivo di far crescere il proprio business attraverso un attività di cross-selling, IRFIS dovrà focalizzarsi sulla **costruzione di una solida relazione con il cliente** che passa attraverso cinque fasi: **ingaggio, informazione, vendita, monitoraggio e consolidamento**



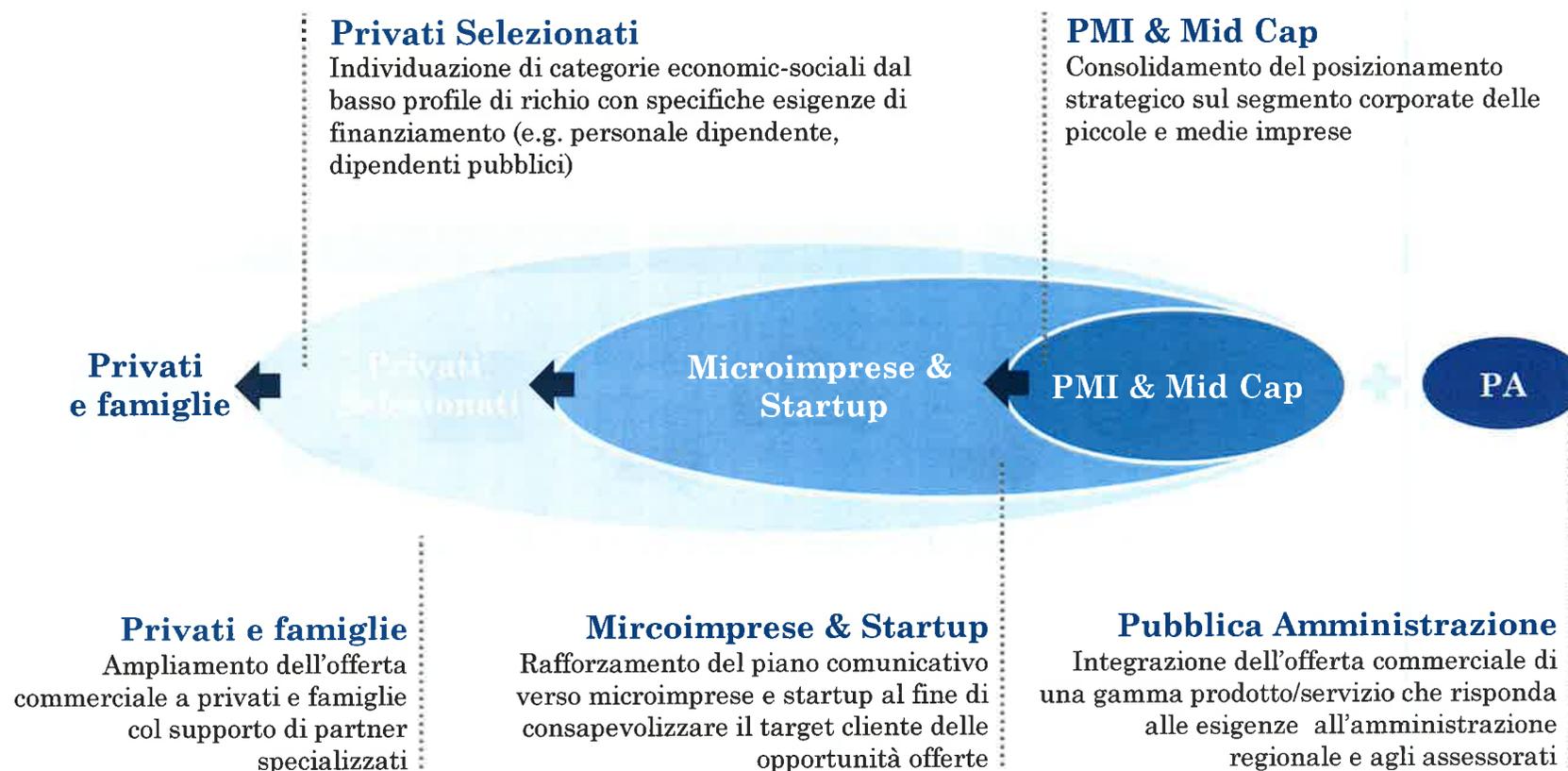
Sviluppo del cliente sui Touchpoint

- Al fine di gestire i clienti in maniera efficace ed efficiente avranno un ruolo fondamentale tutti i **touchpoint**, da quelli fisici come le filiali, le **branch** dei partner, e gli agenti, a quelli digitali come il sito web
- Su ogni **touchpoint**, dovrà **essere sviluppata una relazione con il cliente** che sia coerente con la **mission della regione** e le **aspettative dei clienti** rispetto ad un intermediario finanziario



IRFIS IN LINEA CON LE DIRETTIVE DELLA REGIONE ESTENDERÀ LA PROPRIA OFFERTA A CLIENTI PRIVATI E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- Considerando le esigenze emerse a seguito della pandemia Covid19, le direttive regionali per far fronte a tale situazione (*id est* Legge di Stabilità), il posizionamento strategico dei competitors di IRFIS, e l'obiettivo del raggiungimento dell' «80/20», sarà fondamentale per IRFIS **ampliare sempre di più la propria offerta a «nuovi» target cliente:**

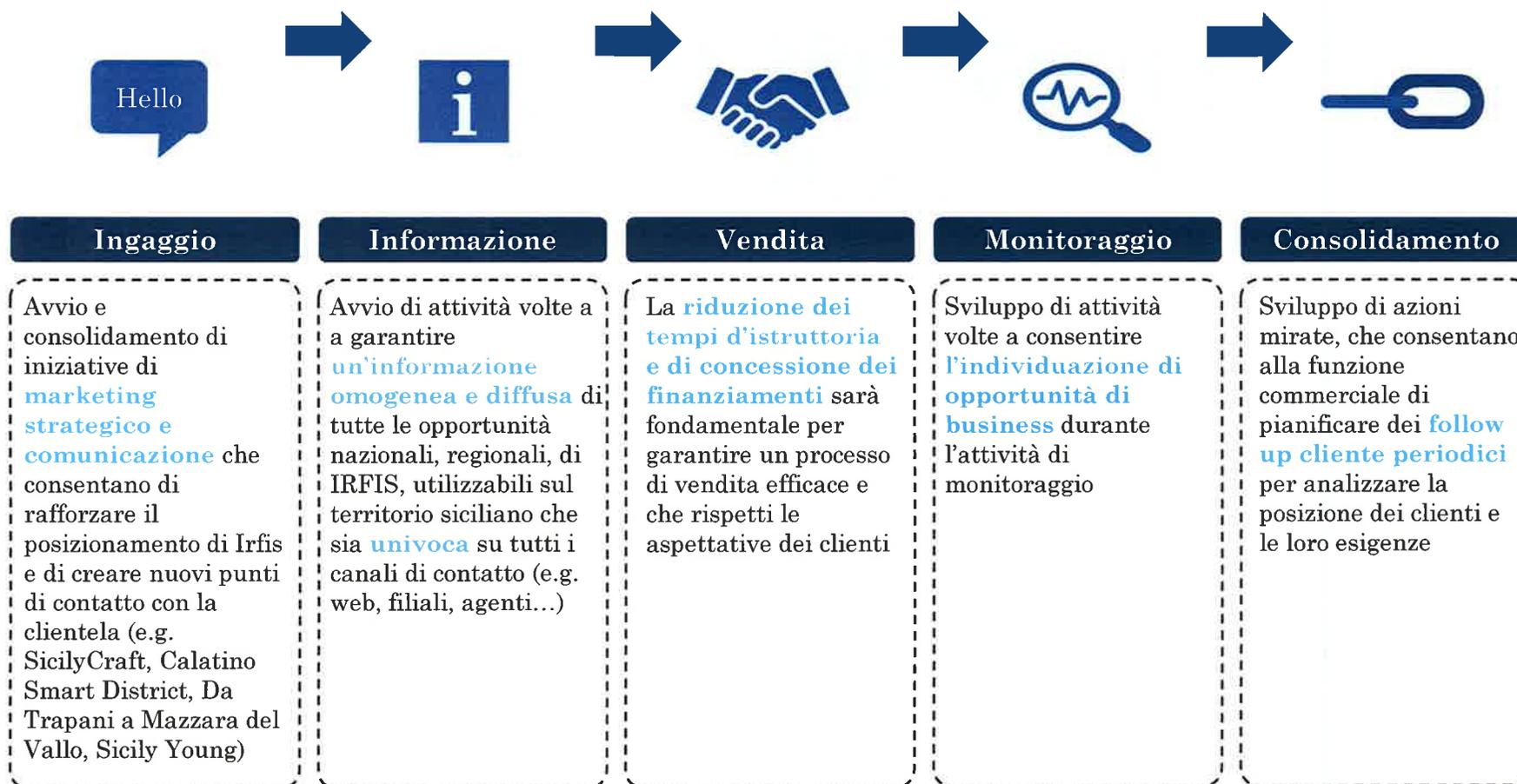




...DIVENTA FONDAMENTALE PER IRFIS SVILUPPARE NEL CONTINUO LA RELAZIONE CON I PROPRI CLIENTI

- IRFIS dovrà adottare un approccio di sviluppo del cliente che faccia leva su ciascun *touchpoint* per comprenderne al meglio le esigenze ed identificare i *trigger* in grado di innescare attività di *cross-selling*

FASI DELLA GESTIONE RELAZIONE CLIENTE





I CANALI ASSUMERANNO UN RUOLO SEMPRE PIÙ IMPORTANTE NELLA GESTIONE DELLA RELAZIONE CON LA CLIENTELA

- IRFIS non potrà più prescindere dal concetto di **omnicanalità** e dovrà sempre più spostarsi su una gestione del cliente che sia perpetuabile allo stesso modo su canali diversi



- I **canali digitali** dovranno trasformarsi nel primo efficace **canale informativo** in modo particolare per la categoria famiglie e privati
 - I clienti dovranno poter inviare la richiesta di finanziamento online
 - Le **filiali di Palermo e di Catania**, dovranno diventare il **luogo di riferimento** per i clienti di IRFIS, nell'ottica di **one stop shop**.
 - Nelle filiali i **clienti** dovranno poter essere **assistiti lungo tutte le fasi di gestione relazione cliente**, dalla fase d'istruttoria al post vendita
 - IRFIS sta valutando **l'opportunità di procedere con un investimento immobiliare** per una **nuova sede sociale** nella città di **Palermo** con l'obiettivo di irrobustire l'immagine dell'istituto su tutto il territorio
- I dovrà **sviluppare nuovi Partner** al fine di consolidare la propria presenza sul territorio e ampliare indirettamente la propria rete distributiva

PER POTER SERVIRE IL TERRITORIO CON UN'OFFERTA CONSISTENTE CON LE SPECIFICHE ESIGENZE, DOVRANNO ESSERE INDIRIZZATE 2 AZIONI

- Sviluppo di un nuovo modello di servizio orientato a fornire alla clientela delle soluzioni personalizzate grazie ad un'offerta combinata di prodotti e servizi che sia chiara, **flessibile ed innovativa** rispetto al catalogo prodotti proprio della banca tradizionale



Ottimizzazione dell'offerta alla clientela

- Razionalizzazione dell'offerta prodotto nell'ottica di efficientare la macchina operativa
- Sviluppo di prodotti/servizi ancillari rivolti alla Regione
- Sviluppo di prodotti/servizi che rispondano alle esigenze della PA



Stipula e rafforzamento di convenzione/partnership con enti pubblici e privati

- Consolidamento ed avvio di partnership al fine di potenziare l'offerta su richieste di **piccoli finanziamenti** (e.g. SACE, Artigiancassa)
- Setup di partnership per offrire agli imprenditori assistenza e consulenza su fondi e gestioni patrimoniali, prodotti di copertura e di investimento assicurativi



L'OFFERTA DI PRODOTTI E SERVIZI DI IRFIS DOVRÀ ESSERE DISEGNATA A 360° SULLE ESIGENZE DEL TERRITORIO...

- IRFIS sarà in grado di posizionarsi come agenzia per lo sviluppo della regione solo se in grado di **rispondere ai bisogni del territorio in maniera coerente con le aspettative dei clienti**
- I clienti che si rivolgono alle finanziarie regionali cercano un **Partner a 360°** che sia in grado di rispondere ai seguenti bisogni:

BISOGNI PRIMARI

BISOGNI COMPLEMENTARI





DOVRANNO ESSERE SVILUPPATI SERVIZI ANCILLARI RIVOLTI ALLA REGIONE SICILIANA...

- Tra i Servizi Ancillari si annoverano tutti quei servizi rivolti direttamente alla Regione Siciliana.
- Per i **Servizi Ancillari**, la **Regione retrocederà direttamente ad IRFIS un corrispettivo per il servizio** svolto, essendo essa stessa beneficiaria del servizio, sotto forma di commissioni
- Da piano si prevede nel **quadriennio 2020-2023** una **corrispettivo di circa 7,5 mln€** riconosciuto ad IRFIS dalla Regione Siciliana per tali servizi
- Tra questi Servizi si prevede di includere a titolo esemplificativo e non esaustivo:
 - Assunzione di incarichi per **studio/scouting/valutazione di startup**
 - **Assistenza tecnica** a gare per l'**assegnazione di fondi comunitari europei**
 - **Assistenza tecnica agli assessorati** (e.g. dell'economia, delle attività produttive...)
 - **Assistenza finanziaria nella progettazione**, nello **sviluppo di modelli** e nella **gestione di strumenti ed iniziative di finanza strutturata** a favore del **sistema regionale e locale** secondo il modello dell' "in house providing;
 - **Assistenza sul DEF**, in particolare per le materie attinenti la politica economica e l'ambito finanziario-creditizio;
 - **Coordinamento tecnico**, amministrativo e finanziario delle **società partecipate** e/o comunque appartenenti al gruppo
 - **Strutturazione, gestione e promozione** di iniziative ed **interventi nel settore delle infrastrutture** per la competitività del sistema produttivo siciliano
 - Servizi di **marketing territoriale per la promozione di attività** gestite ed **organizzate dalla Regione**



Servizi di Consulenza



Altri Servizi



... ALL'INTERNO DI UN'OFFERTA FLESSIBILE ED INTEGRATA FUNZIONALE AL PERSEGUIMENTO DELLA MISSION DELLA REGIONE

Struttura dell'offerta

Regione

- Gestione fondi
- Servizi ancillari (e.g. servizi supporto tecnico alla regione, gare per assegnazione fondi comunitari europei...)

Offerta rivolta alla Clientela

Imprese/Privati

PA

Finanza In-House

- Supporto all'acquisto di alloggi di edilizia residenziale pubblica
- Finanziamenti con Fondo Sicilia
- Finanziamenti con Fondo Unico
- Finanziamenti con Fondi Comunitari
- Legge di Stabilità

- Riqualficazione energetica/ambientale
- Adeguamento tecnologico di strutture ad uso culturale

Finanza Ordinaria

- Mutui dipendenti regionali
- Imprese/Startup
- Prodotti per il credito
- Prodotti credito agricoltura
- Chirofast e Chiropmi
- Finanziamenti startup
- Garanzie

Servizi In-House

- Consulenza (e.g. Programma per attrarre investimenti)
- Open Innovation Center: sviluppo di un centro che favorisca un ecosistema innovativo
- Progetto Horizon 2020: aiutare le aziende a partecipare al programma Europeo per la ricerca e l'innovazione

- Consulenza

Servizi Ordinari

- Consulenza

- Offerta i cui ricavi rientrano nell' «80% di fatturato in-house
- Presenti in portafoglio
- In cantiere
- Esemplicativi da esplorare come prodotti/servizi futuri



IRFIS DOVRÀ RAFFORZARE LE PARTNERSHIP IN ESSERE PER SFRUTTARE L'ACCESSO A NUOVI CANALI E COMPETENZE...

- Potendo contare su una forza distributiva limitata se paragonata a quella dei player tradizionali (*id est* Banche), **IRFIS dovrà ricorrere a partnership strategiche** che le consentano di **accedere a nuovi canali** attraverso cui erogare credito ad aziende e privati sul territorio della Regione Siciliana
- Le Partnership saranno un modo per **accedere** non solo a nuovi canali ma anche a **competenze specifiche di settore** di cui IRFIS oggi non dispone (e.g. esigenze clienti privati)
- In modo particolare, le **partnership** dovranno essere **volte a facilitare il collocamento di finanziamenti a tassi agevolati** con l'obiettivo di velocizzare la transizione della Società verso l'in-house providing
- Dovrà essere valutata la possibilità di consolidare le Partnership stipulate per la Convenzione MSL alle future disponibilità regionali

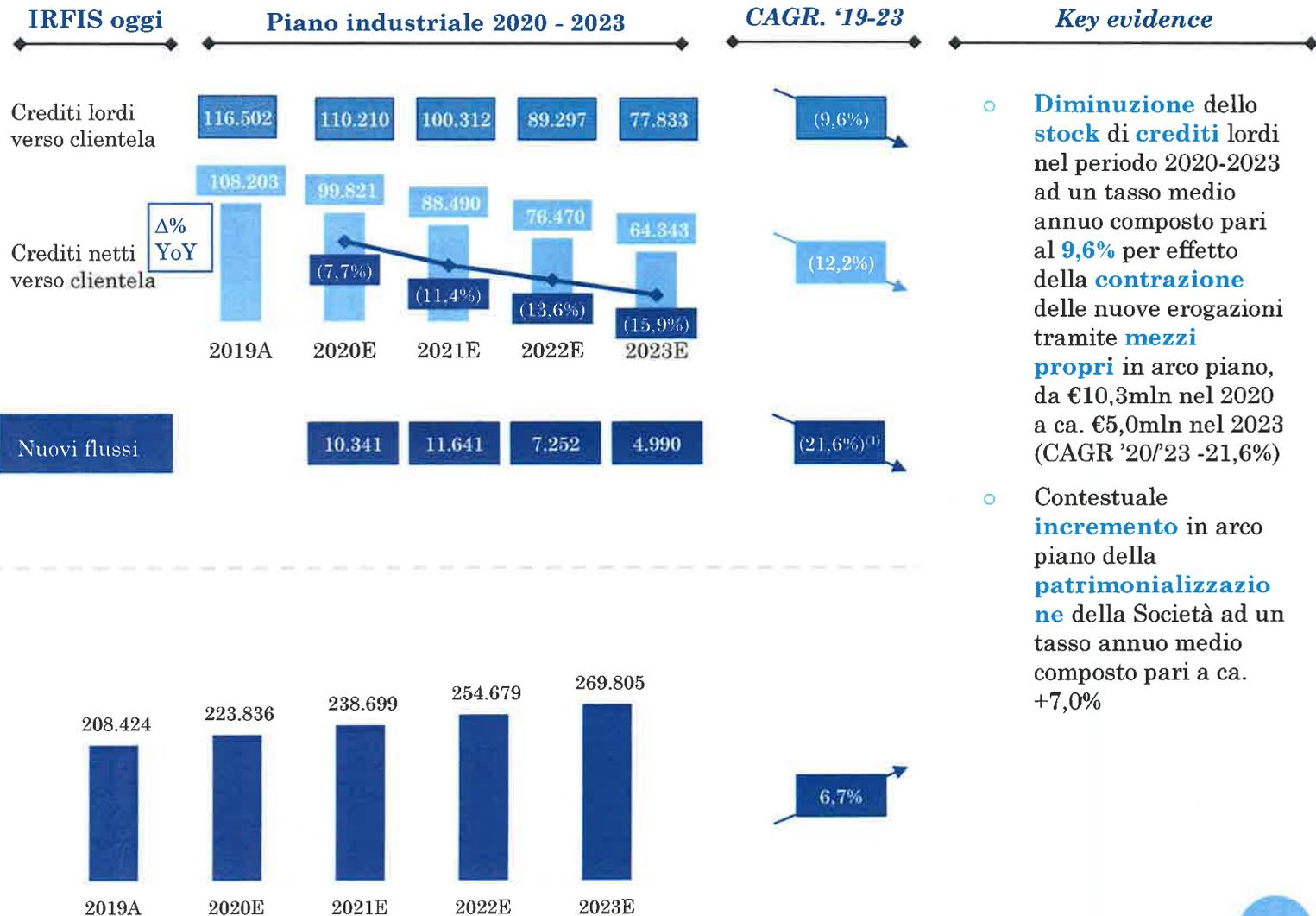




AGENDA

- | | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | <i>Executive summary</i> | 3 |
| 2 | Il contesto macroeconomico | 5 |
| 3 | IRFIS e l'attuale posizionamento strategico | 9 |
| 4 | L'opportunità dell' <i>In-House Providing</i> | 23 |
| 5 | Linee guida strategiche evolutive | 35 |
| 6 | Assunzioni e proiezioni economico-finanziarie
2020-2023 | 60 |
| 7 | <i>Annex</i> | 70 |

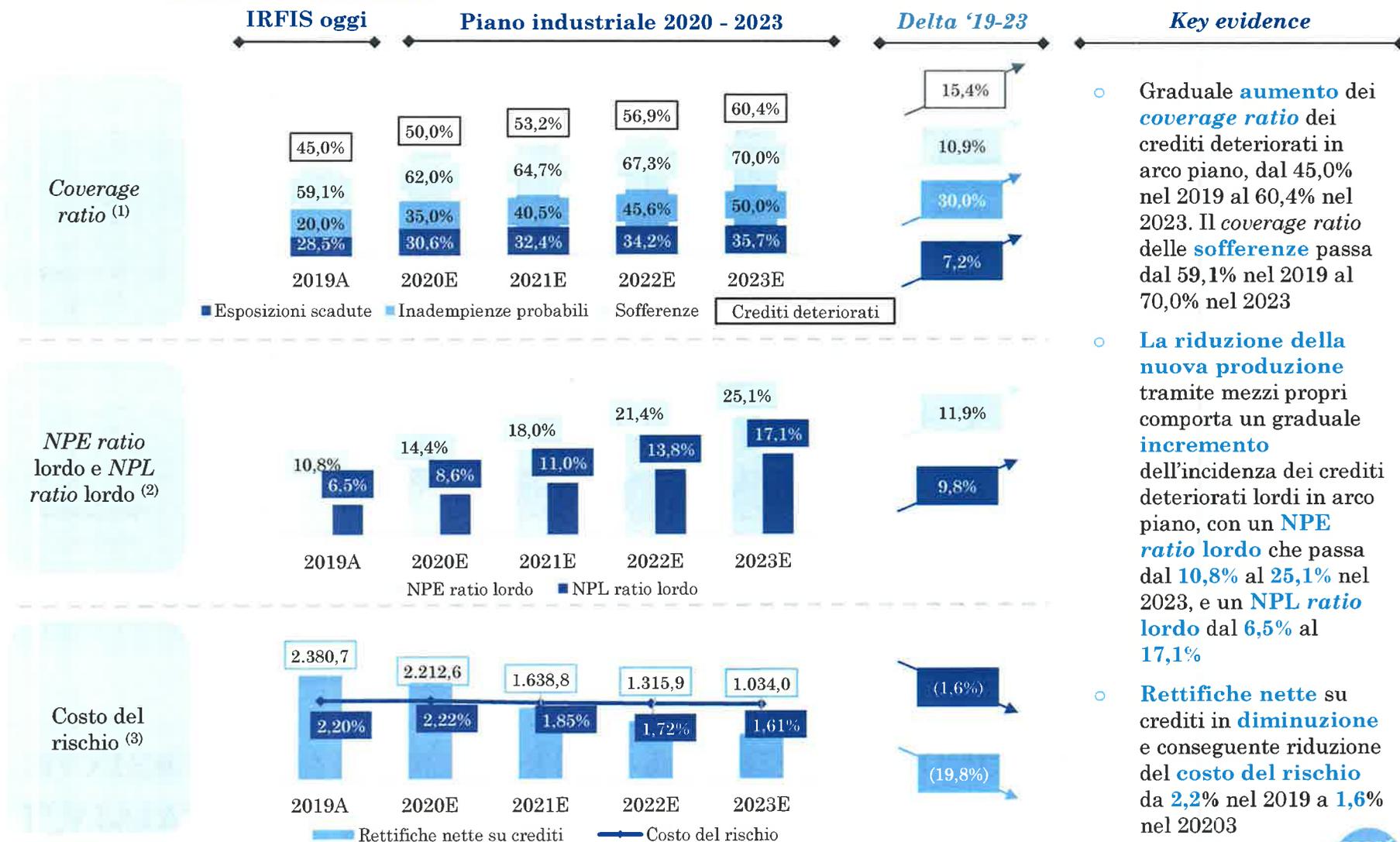
L'OPERATIVITÀ CON MEZZI PROPRI È ATTESA IN DIMINUZIONE IN ARCO PIANO PER EFFETTO DELLA CONTRAZIONE DELLE NUOVE EROGAZIONI...



- **Diminuzione** dello stock di **crediti** lordi nel periodo 2020-2023 ad un tasso medio annuo composto pari al **9,6%** per effetto della **contrazione** delle nuove erogazioni tramite **mezzi propri** in arco piano, da €10,3mln nel 2020 a ca. €5,0mln nel 2023 (CAGR '20/'23 -21,6%)
- Contestuale **incremento** in arco piano della **patrimonializzazione** della Società ad un tasso annuo medio composto pari a ca. +7,0%

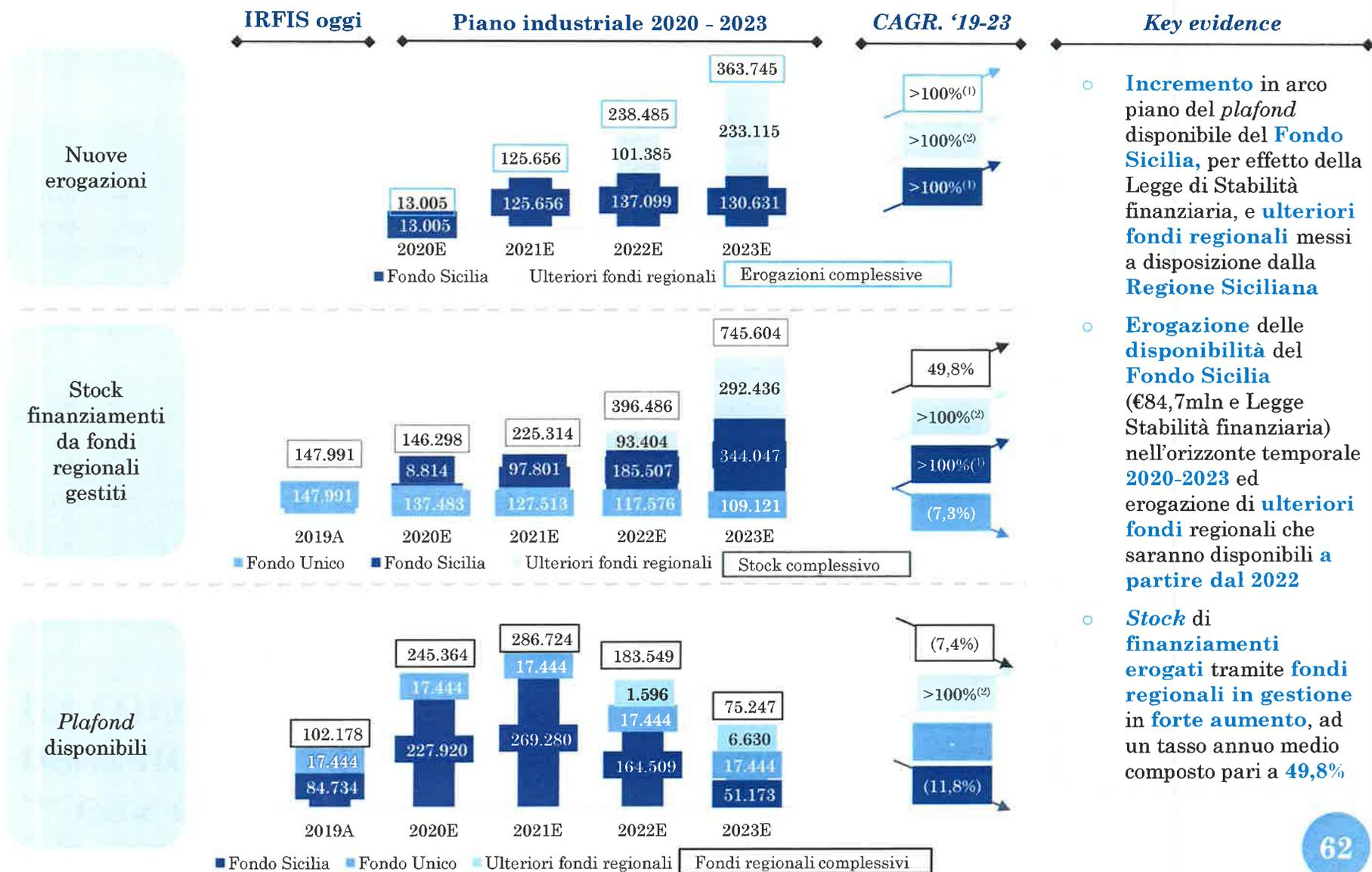
(1) CAGR '20/'23

... CON CONSEGUENTE INCREMENTO DELL'INCIDENZA DEI CREDITI DETERIORATI SUL TOTALE CREDITI SEBBENE CARATTERIZZATI DA UN *COVERAGE RATIO* IN AUMENTO



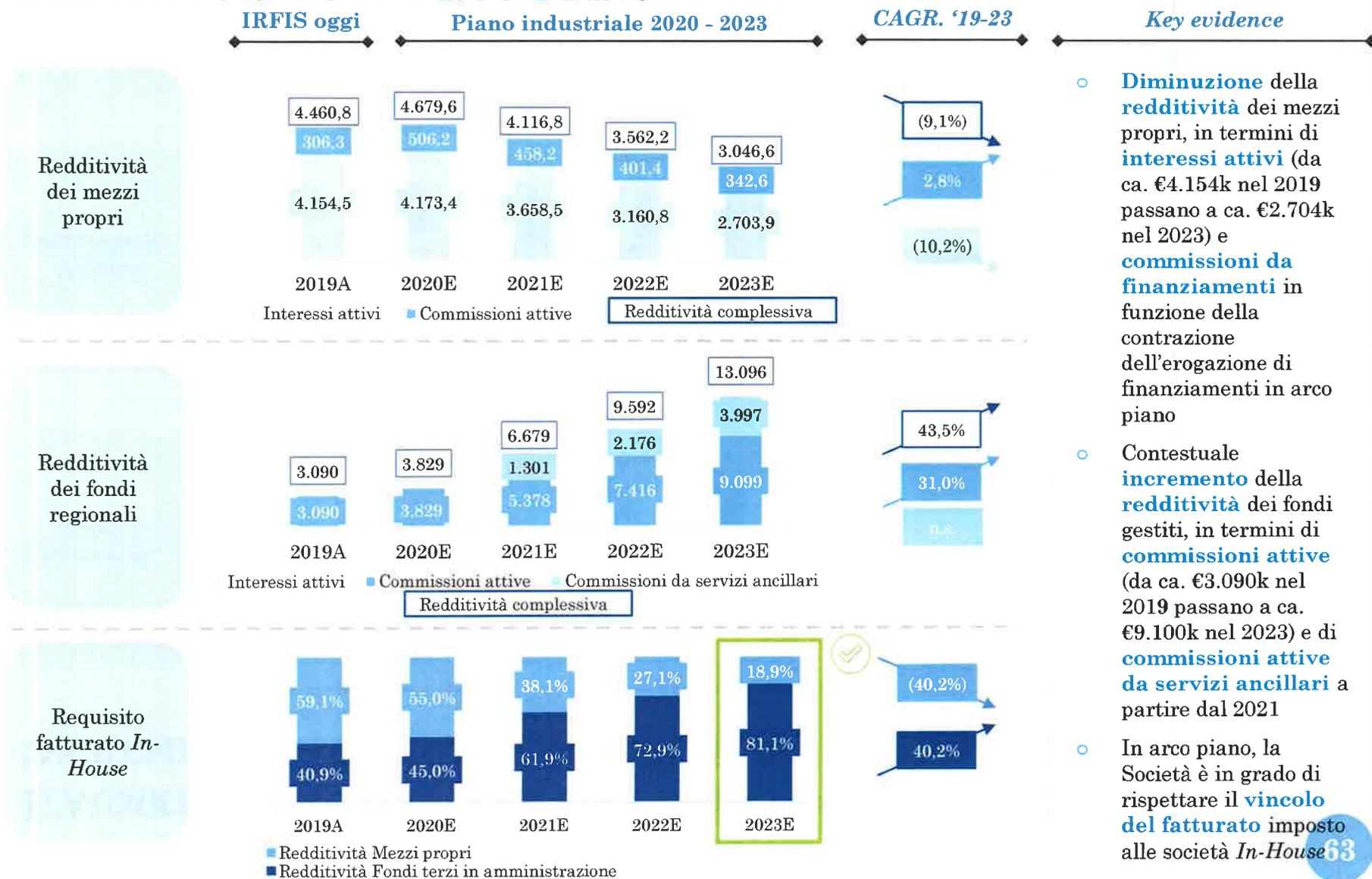
(1) Fondo svalutazione /Crediti lordi verso clientela; (2) Crediti lordi deteriorati /Crediti lordi, Sofferenze lorde / Crediti lordi; (3) Rettifiche/ Crediti netti verso clientela

L'ATTIVITÀ DI EROGAZIONE DI FINANZIAMENTI EFFETTUATA IN MANIERA PREVALENTE PER IL TRAMITE DI FONDI REGIONALI...



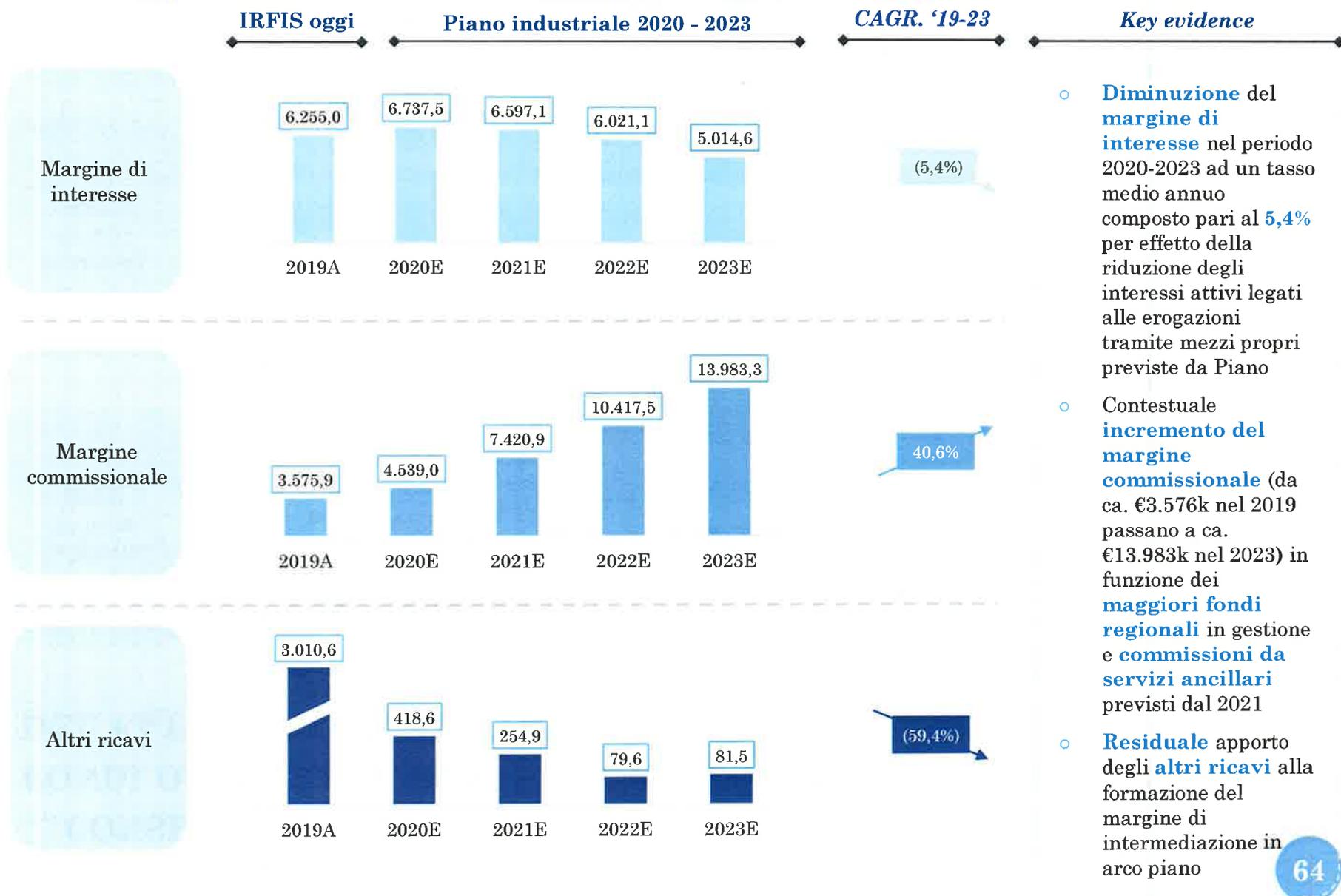
(1) CAGR '20/'23; (2) Var. '22/'23

...CONSENTE DI INCREMENTARE L'APPORTO DELLA REDDITIVITÀ DA FONDI GESTITI E IL CONSEGUENTE SODDISFACIMENTO DEL VINCOLO DEL FATTURATO IN ARCO PIANO

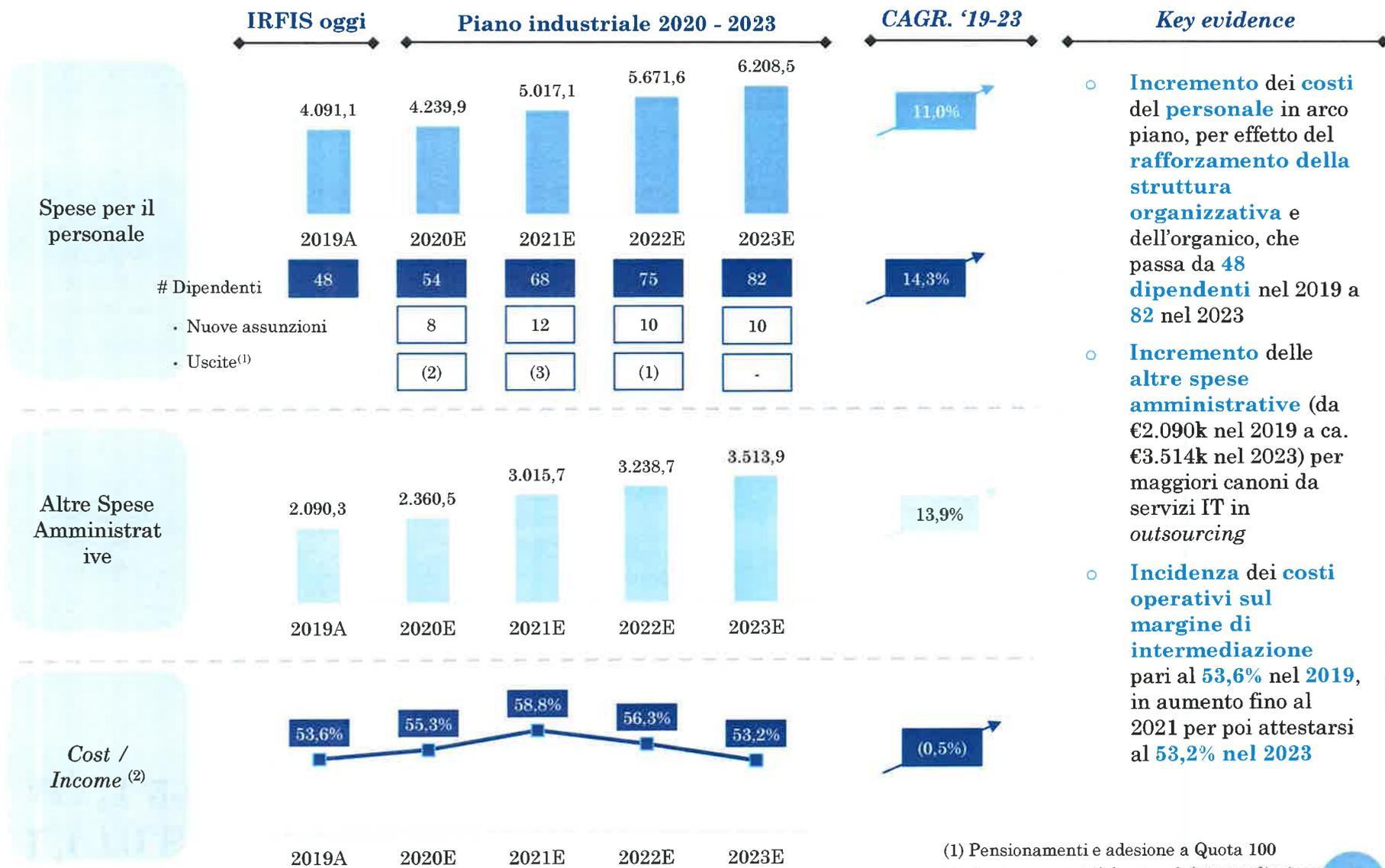


- **Diminuzione** della redditività dei mezzi propri, in termini di **interessi attivi** (da ca. €4.154k nel 2019 passano a ca. €2.704k nel 2023) e **commissioni da finanziamenti** in funzione della contrazione dell'erogazione di finanziamenti in arco piano
- Contestuale **incremento** della redditività dei fondi gestiti, in termini di **commissioni attive** (da ca. €3.090k nel 2019 passano a ca. €9.100k nel 2023) e di **commissioni attive da servizi ancillari** a partire dal 2021
- In arco piano, la Società è in grado di rispettare il **vincolo del fatturato** imposto alle società **In-House**

L'AUMENTO DEL MARGINE COMMISSIONALE E IL CONSEGUENTE INCREMENTO ATTESO DEL MARGINE DI INTERMEDIAZIONE...



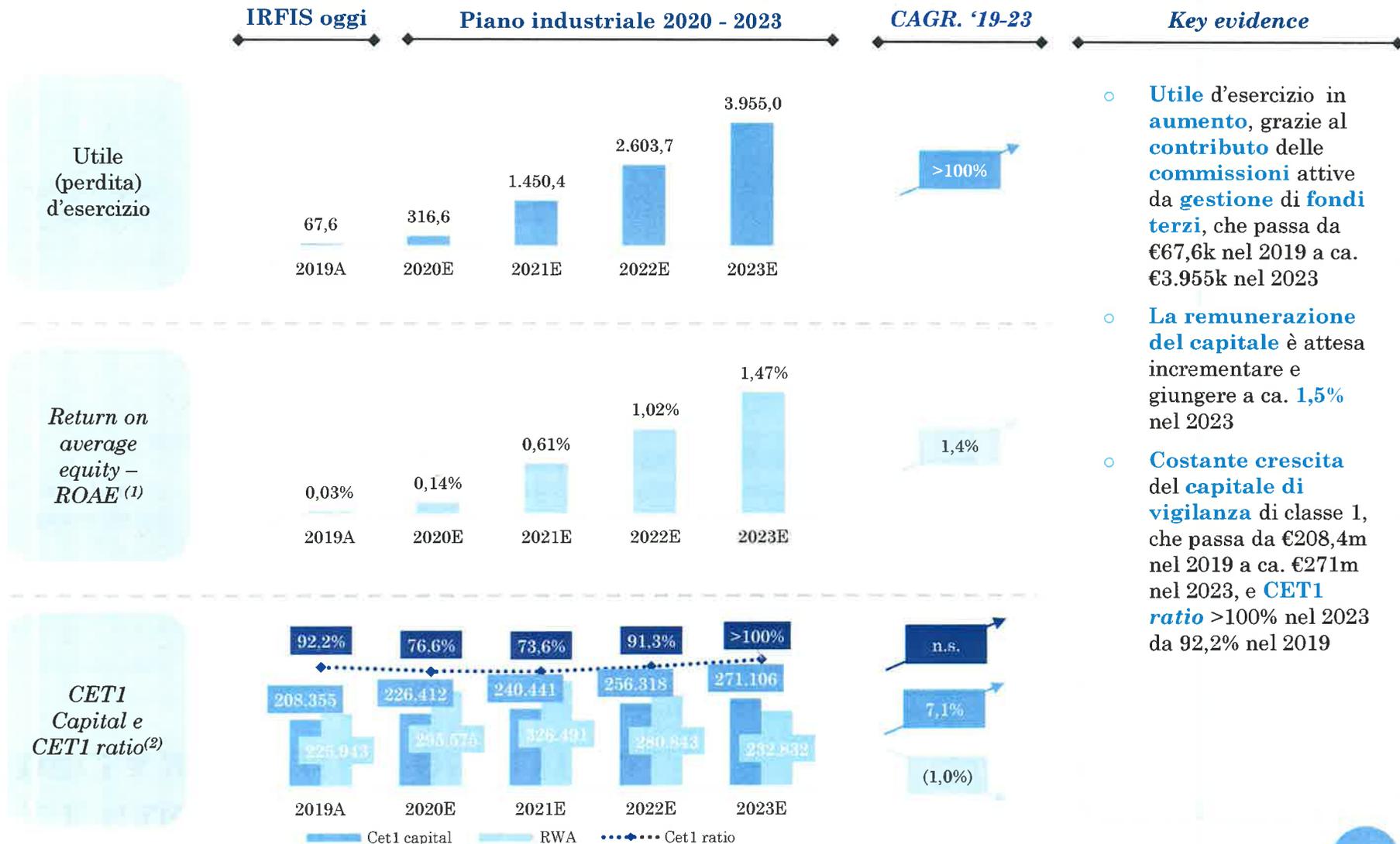
...È GARANTITO DAL RAFFORZAMENTO E DALL'EFFICIENTAMENTO DELLA STRUTTURA OPERATIVA



(1) Pensionamenti e adesione a Quota 100

(2) Costi operativi / Margine di intermediazione

L'UTILE NETTO È PREVISTO IN AUMENTO CON UN ROAE ATTESO ALL'1,2% A FINE PIANO



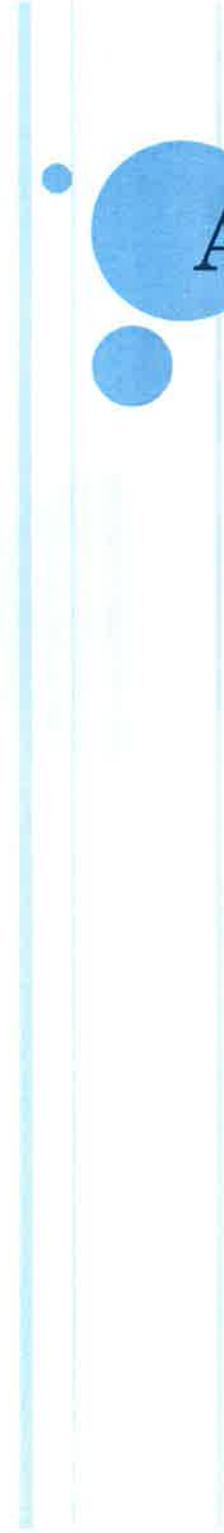
(1) Utile netto /Patrimonio netto medio; (2) Common Equity Tier 1 Capital/Risk Weighted Assets

STATO PATRIMONIALE PROSPETTICO

Stato Patrimoniale (€'000)	2019A	2020E	2021E	2022E	2023E	CAGR 19-23
Cassa e disponibilità liquide	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	-
Attività finanziarie valutate al fair value con impatto a conto economico	12.783	13.092	3.311	3.390	3.472	(27,8%)
Attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva	42.523	53.923	56.423	59.673	64.803	11,1%
Attività finanziarie valutate al costo ammortizzato	282.336	437.081	503.296	407.474	303.651	1,8%
<i>Crediti verso banche</i>	142.059	305.780	387.025	305.899	216.886	11,2%
<i>Crediti verso società finanziarie</i>	12.065	10.061	8.057	6.053	4.049	(23,9%)
<i>Crediti verso clientela</i>	128.212	121.240	108.214	95.522	82.716	(10,4%)
Adeguamento di valore delle attività finanziarie oggetto di copertura generica	-	-	-	-	-	n.s.
Partecipazioni	-	-	-	-	-	n.s.
Attività materiali	7.298	6.812	6.375	5.947	5.565	(6,6%)
Attività immateriali	1	-	-	-	-	(100,0%)
Attività fiscali	5.887	5.984	5.984	5.984	5.984	0,4%
Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione	-	-	-	-	-	n.s.
Altre attività	2.113	2.281	2.098	1.863	1.629	(6,3%)
Totale Attivo	352.944	519.175	577.489	484.333	385.108	2,2%
Passività finanziarie valutate al costo ammortizzato	132.425	275.280	316.318	212.838	104.259	(5,8%)
<i>Debiti verso banche</i>	28.415	28.131	27.850	27.571	27.295	(1,0%)
<i>Debiti verso clientela</i>	104.010	247.150	288.468	185.267	76.963	(7,3%)
<i>Titoli in circolazione</i>	-	-	-	-	-	n.s.
Passività fiscali	202	202	202	202	202	-
Passività associate a gruppi di attività in via di dismissione	-	-	-	-	-	n.s.
Altre passività	6.098	14.490	16.912	10.862	4.512	(7,3%)
Trattamento di fine rapporto del personale	3.995	4.024	3.963	4.263	4.707	4,2%
Fondi per rischi e oneri	1.800	1.343	1.396	1.489	1.623	(2,6%)
Capitale	65.034	65.034	65.034	65.034	65.034	-
Azioni proprie	-	-	-	-	-	n.s.
Strumenti di capitale	-	-	-	-	-	n.s.
Sovrapprezzi di emissione	-	-	-	-	-	n.s.
Riserve	145.059	159.833	174.035	189.306	203.468	8,8%
Riserve da valutazione	(1.737)	(1.347)	(1.820)	(2.264)	(2.652)	11,2%
Utile/(Perdita) di esercizio	68	317	1.450	2.604	3.955	n.s.
Patrimonio Netto	208.424	223.836	238.699	254.679	269.805	6,7%
Totale Passivo e Patrimonio Netto	352.944	519.175	577.489	484.333	385.108	2,2%

CONTO ECONOMICO PROSPETTICO

Conto Economico (€'000)	2019A	2020E	2021E	2022E	2023E	CAGR 19-23
Interessi attivi e proventi assimilati	6.264,7	6.745,9	6.604,6	6.027,8	5.021,2	(5,4%)
Interessi passivi e oneri assimilati	(9,7)	(8,4)	(7,5)	(6,7)	(6,6)	(9,1%)
Margine di Interesse	6.255,0	6.737,5	6.597,1	6.021,1	5.014,6	(5,4%)
Commissioni Attive	3.598,4	4.593,2	7.484,7	10.458,7	14.000,9	40,4%
Commissioni Passive	(22,5)	(54,2)	(63,7)	(41,2)	(17,6)	(5,9%)
Commissioni Nette	3.575,9	4.539,0	7.420,9	10.417,5	13.983,3	40,6%
Dividendi e proventi simili	-	-	-	-	-	n.s.
Risultato netto dell'attività di negoziazione	-	-	-	-	-	n.s.
Risultato netto dell'attività di copertura	-	-	-	-	-	n.s.
Utile (perdita) derivante da cessione/riacquisto di:	2.049,7	109,5	-	-	-	(100,0%)
a) Attività fin. valutate al costo ammortizzato	-	-	-	-	-	n.s.
b) Attività fin. valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva	2.049,7	109,5	-	-	-	(100,0%)
c) Passività finanziarie	-	-	-	-	-	n.s.
Risultato netto delle attività/passività finanziarie valutate a FV con impatto	961,0	309,1	254,9	79,6	81,5	(46,0%)
a) Attività e passività finanziarie designate al fair value	-	-	-	-	-	n.s.
b) Altre attività finanziarie obbligatoriamente valutate al fair value	961,0	309,1	254,9	79,6	81,5	(46,0%)
Margine di Intermediazione	12.841,6	11.695,0	14.272,9	16.518,2	19.079,4	10,4%
Rettifiche/riprese di valore nette per deterioramento di:	(5.634,5)	(4.212,6)	(3.638,8)	(3.315,9)	(3.034,0)	(14,3%)
a) attività finanziarie valutate al costo ammortizzato	(5.647,8)	(4.212,6)	(3.638,8)	(3.315,9)	(3.034,0)	(14,4%)
b) Attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività cor.	13,2	-	-	-	-	(100,0%)
Risultato netto della gestione finanziaria	7.207,0	7.482,4	10.634,1	13.202,3	16.045,4	22,2%
Spese amministrative	(6.181,4)	(6.600,4)	(8.032,8)	(8.910,3)	(9.722,4)	12,0%
a) Spese per il personale	(4.091,1)	(4.239,9)	(5.017,1)	(5.671,6)	(6.208,5)	11,0%
b) Altre Spese Amministrative	(2.090,3)	(2.360,5)	(3.015,7)	(3.238,7)	(3.513,9)	13,9%
Accantonamenti netti fondo rischi e oneri	(327,1)	457,3	(52,9)	(93,6)	(133,3)	(20,1%)
Rettifiche/riprese di valore nette su attività materiali	(488,7)	(446,4)	(426,7)	(392,6)	(371,2)	(6,6%)
Rettifiche/riprese di valore nette su attività immateriali	(11,4)	(0,9)	-	-	-	(100,0%)
Altri proventi e oneri di gestione	123,9	125,2	114,5	100,3	85,7	(8,8%)
Costi Operativi	(6.884,7)	(6.465,2)	(8.397,9)	(9.296,1)	(10.141,3)	10,2%
Utili/(Perdite) da cessione di investimenti	-	-	-	-	-	n.s.
Utile (Perdita) dell'attività corrente al lordo delle imposte	322,3	1.017,2	2.236,2	3.906,1	5.904,2	n.s.
Imposte sul reddito dell'esercizio dell'operatività corrente	(254,8)	(700,6)	(785,8)	(1.302,5)	(1.949,2)	66,3%
UTILE (PERDITA) DELL'ATTIVITA' CORRENTE AL NETTO DELLE	67,6	316,6	1.450,4	2.603,7	3.955,0	n.s.
Utile (Perdita) delle attività operative cessate al netto delle imposte	-	-	-	-	-	n.s.
Utile/(Perdita) di esercizio	67,6	316,6	1.450,4	2.603,7	3.955,0	n.s.



AGENDA

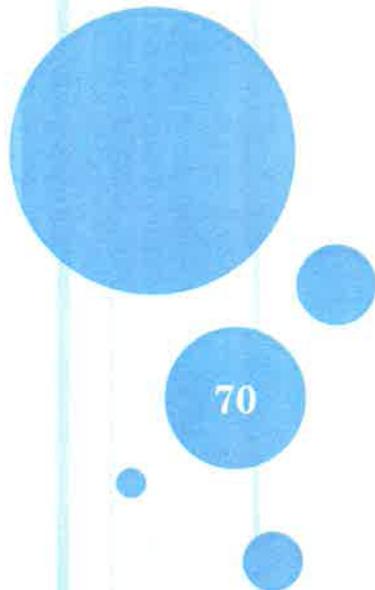
1	<i>Executive summary</i>	3
2	Il contesto macroeconomico	5
3	IRFIS e l'attuale posizionamento strategico	9
4	L'opportunità dell' <i>In-House Providing</i>	23
5	Linee guida strategiche evolutive	35
6	Assunzioni e proiezioni economico-finanziarie 2020-2023	60
7	<i>Annex</i>	70



ANNEX – SCENARI «80/20»

Piano Strategico 2020 - 2023

Luglio 2020

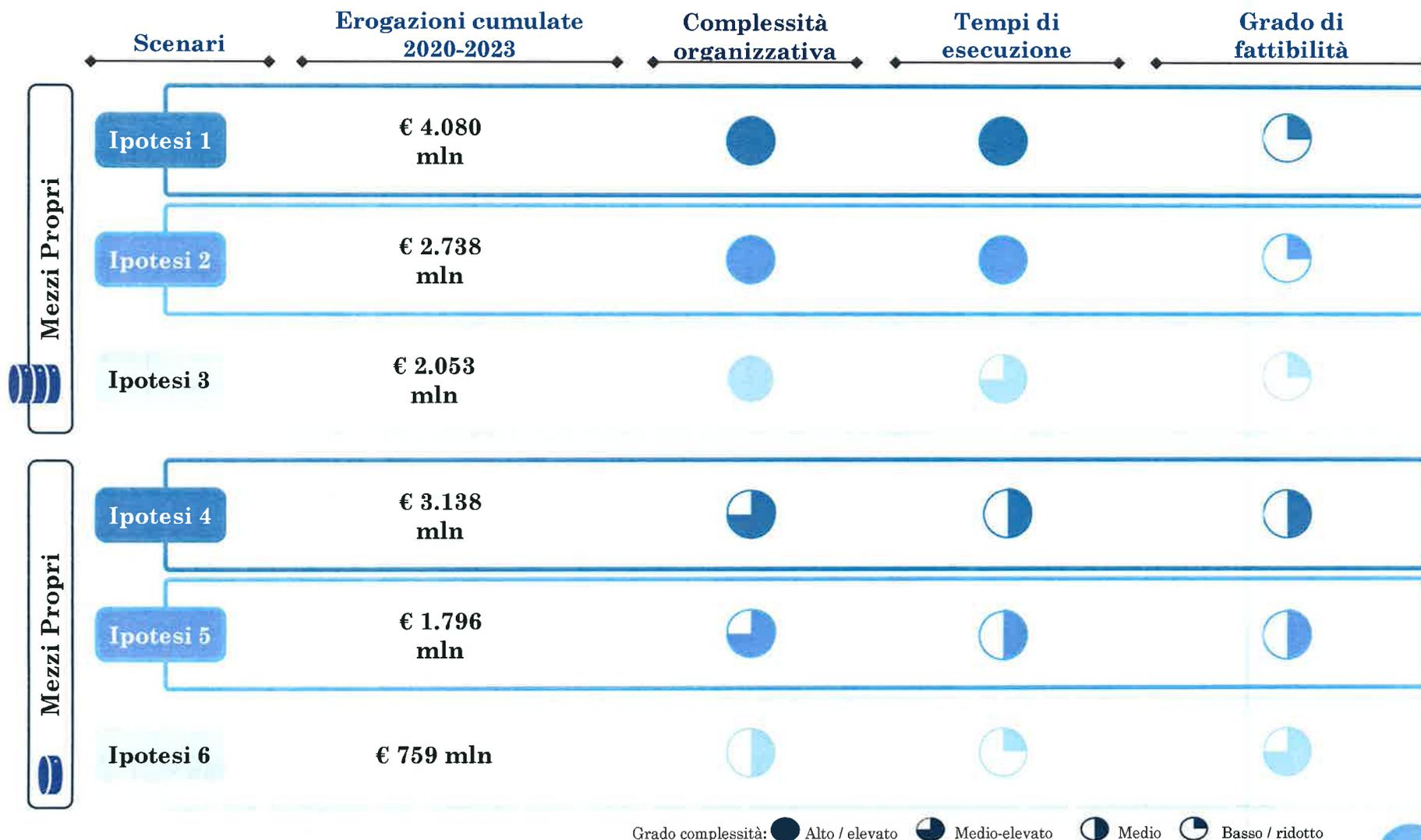


AL FINE DI PERMETTERE AD IRFIS DI RAGGIUNGERE IL REQUISITO DELL'»80/20», SONO STATI SVILUPPATI 6 SCENARI...

Dati in € mln	Mezzi Propri (Utilizzo Totale) 				Mezzi Propri (Utilizzo Parziale) 			
	Scenario <i>as-is</i>	Ipotesi 1	Ipotesi 2	Ipotesi 3	Scenario <i>as-is</i>	Ipotesi 4	Ipotesi 5	Ipotesi 6
Rinnovo scaduto e nuova produzione Mezzi Propri	62,6	62,6	62,6	62,6	34,2	34,2	34,2	34,2
Fondo Sicilia	84,7	84,7	84,7	84,7	84,7	84,7	84,7	84,7
Legge Stabilità Finanziaria	290	290	290	290	290	290	290	290
Ulteriori fondi regionali remunerati 0,5% ⁽¹⁾	-	3.200	2.000	1.400	-	2.400	1.200	300
Ulteriori contributi a fondo perduto – Convenzione MSL ⁽²⁾	-	-	60	60	-	-	60	60
Commissioni da servizi ancillari	-	-	-	5,0	-	-	-	7,5
Erogazioni cumulate 2020-2023	424	4.080	2.738	2.053	395	3.138	1.796	759
FY2023	51,4% 	80,6% 	80,3% 	80,6% 	56,8% 	80,7% 	80,4% 	81,1% 

⁽¹⁾ E' stato ipotizzato che l'80% degli «ulteriori fondi regionali» in scadenza nell'anno vengano rinnovati nel corso dello stesso anno; ⁽²⁾ E' stato ipotizzato che una parte dei contributi a fondo perduto venga erogato a partire dal 2022 e si esaurisca nel 2024

...CHE SONO STATI ANALIZZATI SULLA BASE DI PARAMETRI QUALI IL GRADO DI COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA, IL TEMPO DI ESECUZIONE E IL GRADO DI FATTIBILITÀ...



SULLA BASE DELL'ESITO DELLE ANALISI, SI È STATO RITENUTO OPPORTUNO ORIENTARSI VERSO LO SCENARIO 6...

Dati in € mln

Rinnovo scaduto e nuova produzione Mezzi Propri

34,2

Fondo Sicilia

84,7

Legge Stabilità Finanziaria

290

Ulteriori fondi regionali remunerati 0,5% ⁽¹⁾

300

Ulteriori contributi a fondo perduto – Convenzione MSL ⁽²⁾

60

Commissioni da servizi ancillari

7,5

Erogazioni cumulate 2020-2023

759

FY2023

81,1% 

Razionali

- **Rinnovo** dello **scaduto** e **nuova produzione** tramite **Mezzi Propri** pari a circa € **34,2mln** in arco piano
- **Utilizzo** delle disponibilità del **Fondo Sicilia** pari a circa €**84,7 mln**, già assegnate ad Irfis, in arco piano
- **Utilizzo** delle disponibilità della **Legge di Stabilità Finanziaria**, già assegnate ad Irfis (€ **290mln**), in arco piano
- Ipotesi di conferimento di **ulteriori € 300mln** di fondi da parte della Regione Siciliana nel biennio 2022-2023, **remunerati allo 0,5%**
- Ipotesi di conferimento di **ulteriori € 60mln a fondo perduto** della **Misura Straordinaria di Liquidità (MSL)** in arco piano
- Ipotesi di **conferimento** ad Irfis di circa € **7,5mln** di **commissioni da servizi ancillari** in arco piano

⁽¹⁾ E' stato ipotizzato che l'80% degli «ulteriori fondi regionali» in scadenza nell'anno vengano rinnovati nel corso dello stesso anno; ⁽²⁾ E' stato ipotizzato che una parte dei contributi a fondo perduto venga erogato a partire dal 2022 e si esaurisca nel 2024



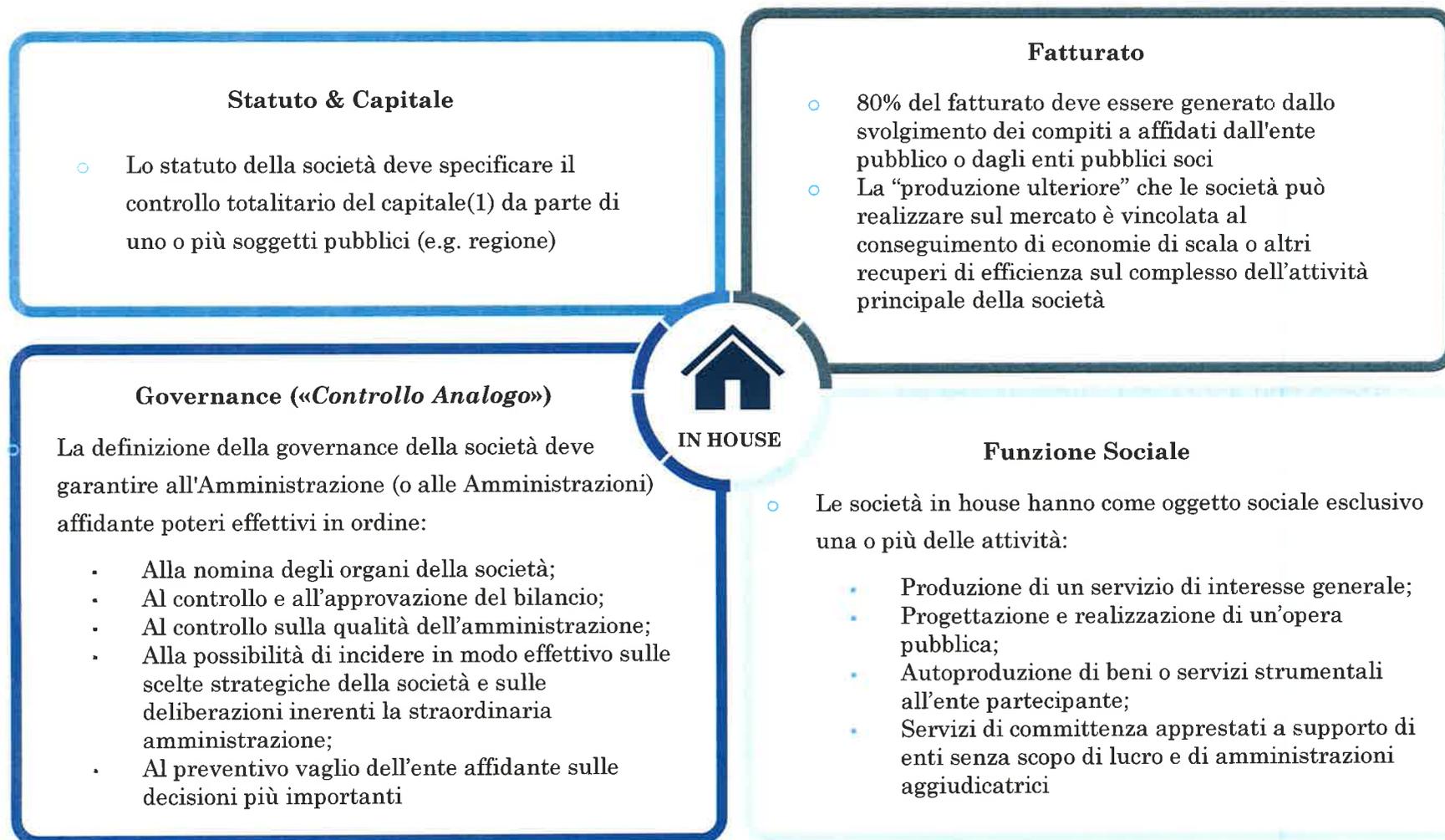
ANNEX

**FOCUS SULLA NORMATIVA
IN-HOUSE**

Piano Strategico 2020 - 2023

Luglio 2020

RIFERIMENTI NORMATIVI IN-HOUSE PROVIDING



(1) Ad eccezione di forme di partecipazione che non comportano controllo o potere di veto e che non esercitano un'influenza determinante;

RIFERIMENTI NORMATIVI IN-HOUSE PROVIDING

Riferimenti normativi ⁽¹⁾	Descrizione	Vincoli
<p>Art. 16 d.lgs. 175/2016</p>	<p>Le società <i>in house</i> ricevono affidamenti diretti di contratti pubblici dalle amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo [...] solo se non vi sia partecipazione di capitali privati (comma 1)</p> <p>Le società <i>in house</i> sono tenute all'acquisto di lavori, beni e servizi secondo la disciplina di cui al d.lgs. 50/2016. Resta fermo quanto previsto dagli articoli 5 e 192 del medesimo decreto legislativo 50/2016 (comma 7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Oltre l'80% del fatturato delle società <i>in house</i> deve essere effettuato nello svolgimento dei compiti a esse affidati dall'ente pubblico o dagli enti pubblici soci (comma 3) ❑ La produzione ulteriore può essere rivolta anche a finalità diverse, ma solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale della società (comma 3bis)

 Focus slide successiva

(1) Fonte: Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica (TUSP)

RIFERIMENTI NORMATIVI IN-HOUSE PROVIDING

<i>Riferimenti normativi</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Vincoli</i>
Art. 5 d.lgs. 50/2016	Una concessione o un appalto pubblico aggiudicati da un'amministrazione aggiudicatrice o da un ente aggiudicatore a una persona giuridica di diritto pubblico o di diritto privato, non rientra nell' ambito di applicazione del nuovo codice dei contratti pubblici quando sono soddisfatte congiuntamente determinate condizioni	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un'amministrazione aggiudicatrice o un ente aggiudicatore esercita sulla persona giuridica di cui trattasi un "controllo analogo" a quello esercitato sui propri servizi 2. Oltre l'80% dell'attività della persona giuridica controllata è effettuata nello svolgimento dei compiti affidati dall'amministrazione aggiudicatrice controllante 3. Nella persona giuridica controllata non vi è alcuna partecipazione diretta di capitali privati ⁽¹⁾
Art. 192 d.lgs. 50/2016	E' istituito presso l'ANAC ⁽²⁾ l'elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società <i>in house</i>	<ul style="list-style-type: none"> □ Ai fini dell'affidamento <i>in house</i>, le stazioni appaltanti devono effettuare preventivamente la valutazione sulla congruità economica dell'offerta dei soggetti in house, avuto riguardo all'oggetto e al valore della prestazione, dando conto delle ragioni del mancato ricorso al mercato, nonché dei benefici per la collettività della forma di gestione prescelta

(1) Ad eccezione di forme di partecipazione che non comportano controllo o potere di veto e che non esercitano un'influenza determinante; (2) Autorità Nazionale Anticorruzione

ANNEX - BENCHMARKING

Piano Strategico 2020 - 2023

Luglio 2020



I REQUISITI IN-HOUSE SONO DEFINITI ALL'INTERNO DELLO STATUTO DELLE SOCIETÀ COMPARABILI...

Società	Capitale sociale	Grado di comparabilità
 diamo Credito alla tua impresa	<p>Art. 4 – Capitale sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> Il capitale sociale è di Euro 65.034.099,00 interamente versato rappresentato da numero 11.510.460 azioni ordinarie nominative ed indivisibili 	
 finanziaria per lo sviluppo della Lombardia S.p.A.	<p>Art. 1 – Denominazione</p> <ul style="list-style-type: none"> E' costituita una società per azioni, con socio unico, denominata «Finlombarda - Finanziaria per lo Sviluppo della Lombardia Società per Azioni» <p>Art. 7 – Capitale sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> Può essere socio della Società solo la Regione Lombardia 	
 finanziaria regionale valle d'aosta S.p.A.	<p>Art. 1 – Denominazione</p> <ul style="list-style-type: none"> È costituita una Società per Azioni denominata "Finanziaria Regionale Valle d'Aosta - Società per Azioni" - siglabile "FINAOSTA S.p.A.". Socio unico di FINAOSTA S.p.A. è la Regione autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste 	
	<p>Art. 1 – Denominazione</p> <ul style="list-style-type: none"> E' costituita la «Società Finanziaria Regione Sardegna - S.p.A.» ed in forma abbreviata «SFIRS - S.p.A.» <p>Art. 4 – Capitale</p> <ul style="list-style-type: none"> Il capitale sociale è detenuto interamente dalla Regione Autonoma della Sardegna quale unico azionista 	
 FINANZIARIA REGIONALE PER LO SVILUPPO DEL MOLISE	<p>Art. 2 – Compagine sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> Socio unico è la Regione Molise, la quale esercita sulla società, oltre che attività di direzione e coordinamento, ai sensi e per gli effetti degli articoli 2497 e seguenti del codice civile, un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, secondo il modello dell'"in house providing" 	



I REQUISITI IN-HOUSE SONO DEFINITI ALL'INTERNO DELLO STATUTO DELLE SOCIETÀ COMPARABILI...

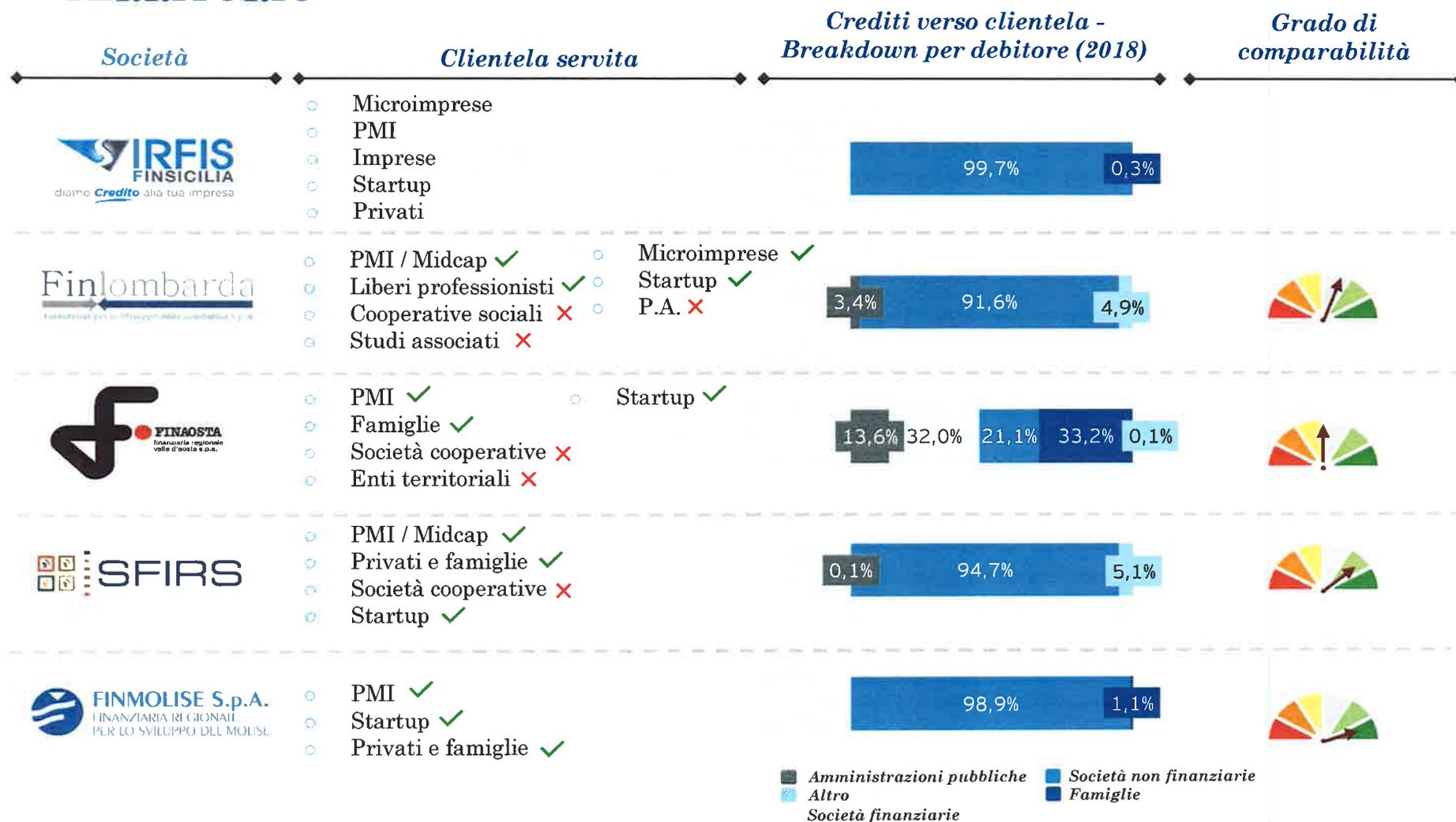
Società	Controllo analogo	Grado di comparabilità
 <p>IRFIS FINSICILIA diamo <i>Credito</i> alla tua impresa</p>	<p>Art. 1 – Denominazione</p> <ul style="list-style-type: none"> La Società è un intermediario finanziario iscritto nell'Albo di cui all'art. 106 ed è soggetta ad attività di direzione e coordinamento da parte della Regione Siciliana 	
 <p>Finlombarda Finanziaria per lo sviluppo della Lombardia S.p.A.</p>	<p>Art. 4 – Oggetto sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> La Società svolge le attività dirette all'attuazione dell'oggetto sociale secondo il modello dell'"in house providing" ed in relazione a tali attività è soggetta a poteri di direttiva e controllo da parte della Regione Lombardia di tipo analogo a quelli che la stessa esercita sui propri servizi 	
 <p>FINAOSTA Finanziaria regionale Valle d'Aosta S.p.A.</p>	<p>Art. 28 – Controllo analogo</p> <ul style="list-style-type: none"> FINAOSTA S.p.A., avendo natura di società "in house" è soggetta al controllo analogo da parte del socio Regione autonoma Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste 	
 <p>SFIRS</p>	<p>Art. 2 – Oggetto sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> La Società è soggetta altresì a poteri di direzione e controllo da parte della Regione Autonoma della Sardegna di tipo analogo a quelli che la stessa esercita sui propri servizi 	
 <p>FINMOLISE S.p.A. FINANZIARIA REGIONALE PER LO SVILUPPO DEL MOLISE</p>	<p>Art. 2 – Compagine sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> Socio unico è la Regione Molise, la quale esercita sulla società, oltre che attività di direzione e coordinamento, ai sensi e per gli effetti degli articoli 2497 e seguenti del codice civile, un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, secondo il modello dell'"in house providing" 	



I REQUISITI IN-HOUSE SONO DEFINITI ALL'INTERNO DELLO STATUTO DELLE SOCIETÀ COMPARABILI...

Società	Fatturato	Grado di comparabilità
 diamo Credito alla tua impresa	<p>Art. 3 – Oggetto sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> La società ha per oggetto esclusivo l'esercizio nei confronti del pubblico dell'attività di concessione di finanziamenti sotto qualsiasi forma. La società potrà operare per l'attuazione di interventi finanziari di promozione e sviluppo della Regione Siciliana, utilizzando le risorse finanziarie di cui risulti assegnataria per l'espletamento di tali compiti. 	
 Finanziaria per lo sviluppo della Lombardia S.p.A.	<p>Art. 4 – Oggetto sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> Oltre l'80% del fatturato della Società è effettuato nello svolgimento di compiti ad essa affidati da Regione Lombardia; la produzione ulteriore [...] di fatturato, è consentita solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale della Società. 	
 Finanziaria Regionale Valle d'Aosta S.p.A.	<p>Art. 5 – Oggetto sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> Avendo natura di società "in house", ai sensi dell'articolo 16 del d.lgs 19 agosto 2016, n. 175, oltre l'80% del fatturato annuale di FINAOSTA deve provenire dallo svolgimento di compiti affidati dal socio Regione autonoma Valle d'Aosta. La produzione ulteriore [...] è consentita solo a condizione che la stessa permetta di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza. 	
	<p>Art. 2 – Oggetto sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> La Società, in considerazione della sua natura di strumento operativo della Regione Autonoma della Sardegna, riceve esclusivamente da quest'ultima e mediante affidamento diretto gli incarichi relativi alle attività da svolgere. La Società [...] si assicura che gli incarichi così assegnati coprano oltre l'80% del proprio fatturato. 	
 FINANZIARIA REGIONALE PER LO SVILUPPO DEL MOLISE	<p>Art. 5 – Oggetto sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> FINMOLISE opera a favore ed a supporto della Regione Molise e non svolge in via autonoma prestazioni a favore di altri soggetti [...] e, in ogni caso, ai sensi e per gli effetti dell'art. 16, comma 3, del D. lgs n. 175, del 19 agosto 2016, il fatturato societario dovrà essere generato, per oltre l'80%, dallo svolgimento di attività e compiti affidati da parte della Regione Molise. 	

LA CLIENTELA DELLE FINANZIARIE REGIONALI È COMPOSTA PRINCIPALMENTE DI PICCOLE MEDIE IMPRESE ATTIVE SUL TERRITORIO



Amministrazioni pubbliche
 Società non finanziarie
 Famiglie
 Altro

Quanto IRFIS è simile alla finanziaria di riferimento
 In portafoglio IRFIS, non in portafoglio IRFIS

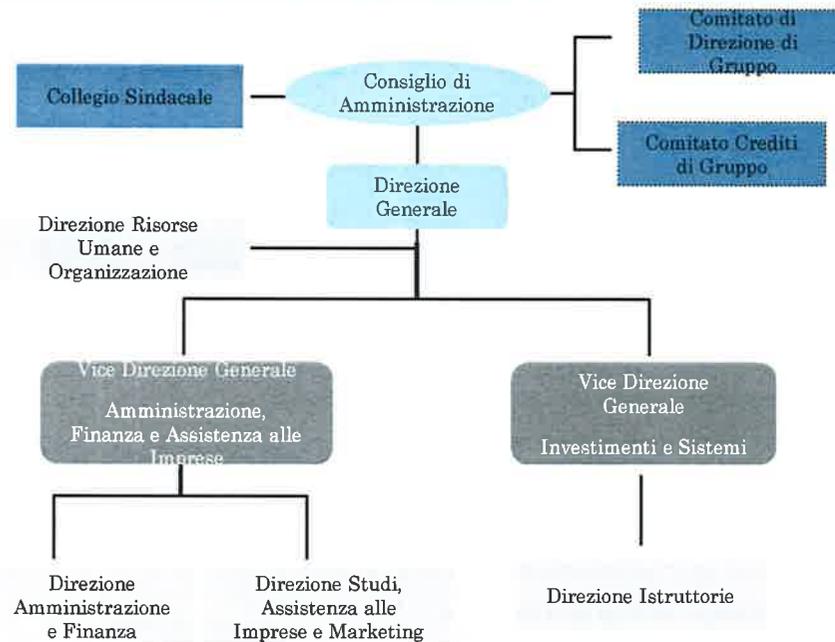
L'ATTIVITÀ DELLE FINANZIARIE REGIONALI È PRINCIPALMENTE RIFERITA ALL'EROGAZIONE DI FINANZIAMENTI RATEALI A MEDIO-LUNGO TERMINE

Società	Prodotti e servizi offerti	Domanda online	Grado di comparabilità
 diamo Credito alla tua impresa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Finanziamenti ○ Contributi ○ Garanzie ○ Prestiti partecipativi ○ Servizi di consulenza specialistica 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Minibond ○ Project Finance 	
 Finanziaria regionale del Friuli Venezia Giulia	<ul style="list-style-type: none"> ○ Finanziamenti ✓ ○ Contributi ✓ ○ Garanzie ✓ ○ Prestiti partecipativi ✓ ○ Servizi di consulenza specialistica ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Minibond ✓ 	
 finanziaria regionale valle d'Aosta S.p.A.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Finanziamenti ✓ ○ Contributi ✓ ○ Prestiti partecipativi ✓ ○ Leasing ✗ ○ Servizi di consulenza specialistica ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Minibond ✓ 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Finanziamenti ✓ ○ Contributi ✓ ○ Garanzie ✓ ○ Prestiti partecipativi ✓ 		
 FINANZIARIA REGIONALE PER LO SVILUPPO DEL MOLISE	<ul style="list-style-type: none"> ○ Finanziamenti ✓ ○ Garanzie ✓ ○ Factoring ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Leasing ✗ ○ Prestiti partecipativi ✓ 	

Quanto IRFIS è simile alla finanziaria di riferimento
 ✓ In portafoglio IRFIS, ✗ non in portafoglio IRFIS

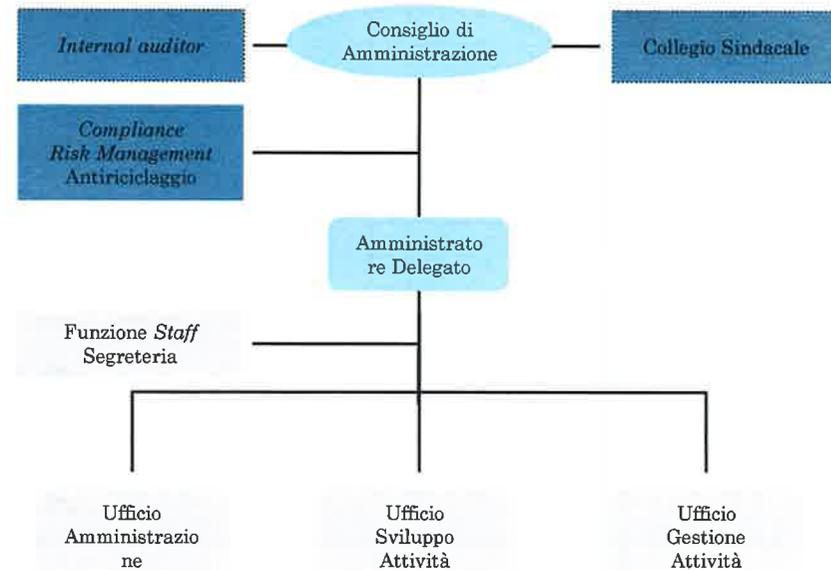
LE FINANZIARE REGIONALI HANNO STRUTTURE ORGANIZZATIVE PECULIARI...

Finaosta



- Modello di corporate governance di tipo tradizionale, che prevede un organo con funzione di supervisione strategica e di gestione (CdA) e un organo con funzione di controllo (Collegio Sindacale)
- 2 Vice Direzioni Generali, 4 Direzioni (Amministrazione e Finanza, Studi e Assistenza alle Imprese, Direzione Istruttorie, Risorse umane e Organizzazione)
- Comitato Crediti, organo collegiale di natura extra consiliare, con compiti di coordinamento dei lavori
- Funzione Compliance ad Unione Fiduciaria esternalizzata a partire dal 2016

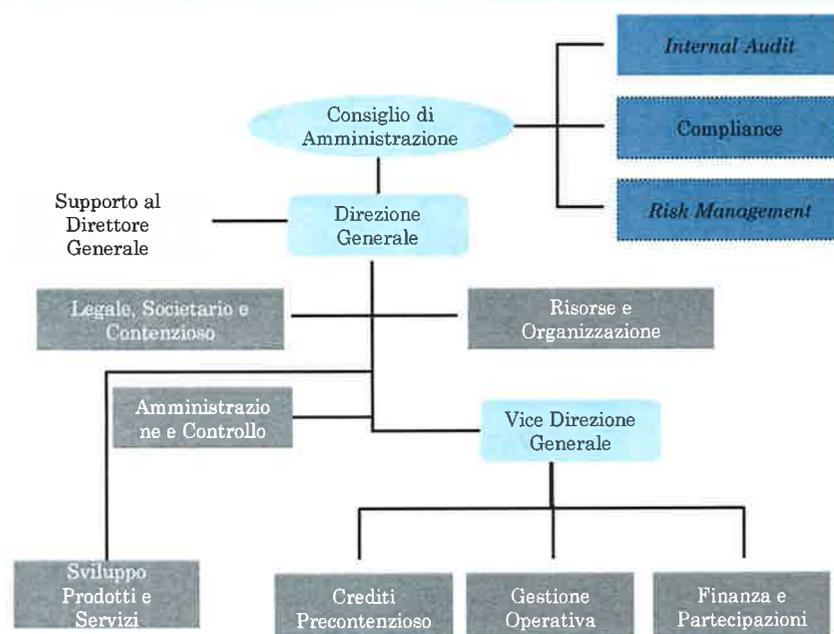
Finmolise



- CdA composto da tre membri, tra cui è stato nominato un Amministratore delegato
- Figure dirigenziali non in organico
- Nomina di un liquidatore con funzione di cura della fase liquidatoria della Finmolise Sviluppo e Servizi
- Service amministrativo alla controllata Finmolise Sviluppo e Servizi svolto dalla struttura tecnica ed operativa della Finmolise

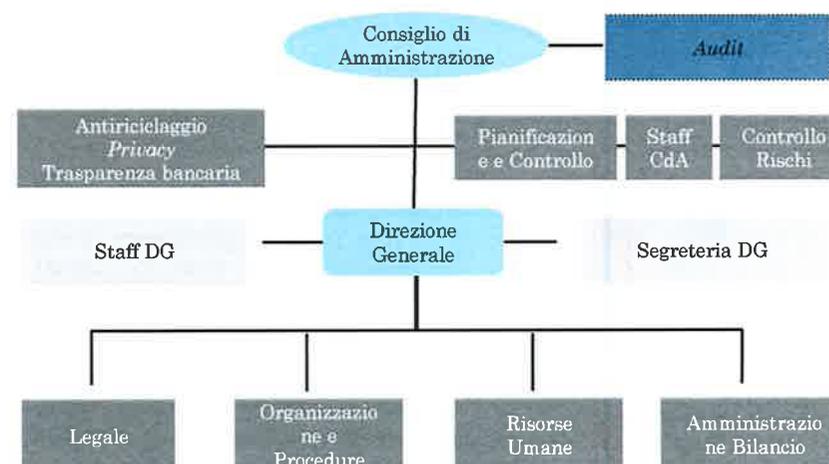
LE FINANZIARE REGIONALI HANNO STRUTTURE ORGANIZZATIVE PECULIARI...

Finlombarda



- Direttore Generale responsabile della gestione aziendale complessiva, partecipante all'attuazione degli indirizzi strategici definiti dal CdA
- 7 Direzioni, unità organizzative di 1° livello gerarchico, che riportano al Direttore Generale o al Vice Direttore Generale, con il compito di presidiare e gestire le attività previste dalla mission aziendale ovvero di supportare la gestione delle attività previste dalla mission aziendale
- 4 Servizi, unità organizzative di 2° livello gerarchico, afferenti alle Direzioni, a cui è affidata la gestione operativa delle attività
- 1 Unità di staff, l'unità operativa con il compito di supportare e coadiuvare il Direttore Generale nell'operatività ordinaria

Sfirs



- Funzione Pianificazione e Controllo, la cui mission è di assicurare e garantire la puntuale predisposizione della pianificazione economico finanziaria complessiva
- Funzione Controllo Rischi, il cui compito è di verificare che i rischi di credito e i rischi finanziari siano mantenuti entro i limiti definiti dal CdA, e di verificare che le politiche, i regolamenti e le procedure interne, sia con riferimento ai "mezzi propri" che nella gestione "fondi di terzi", siano conformi alla normativa
- Funzione Legale, Organizzazione e Procedure, Risorse Umane e Amministrazione Bilancio in staff al Direttore Generale

LA STRATEGIA MULTICANALE È QUELLA PREFERITA DA CIASCUNA FINANZIARIA REGIONALE...

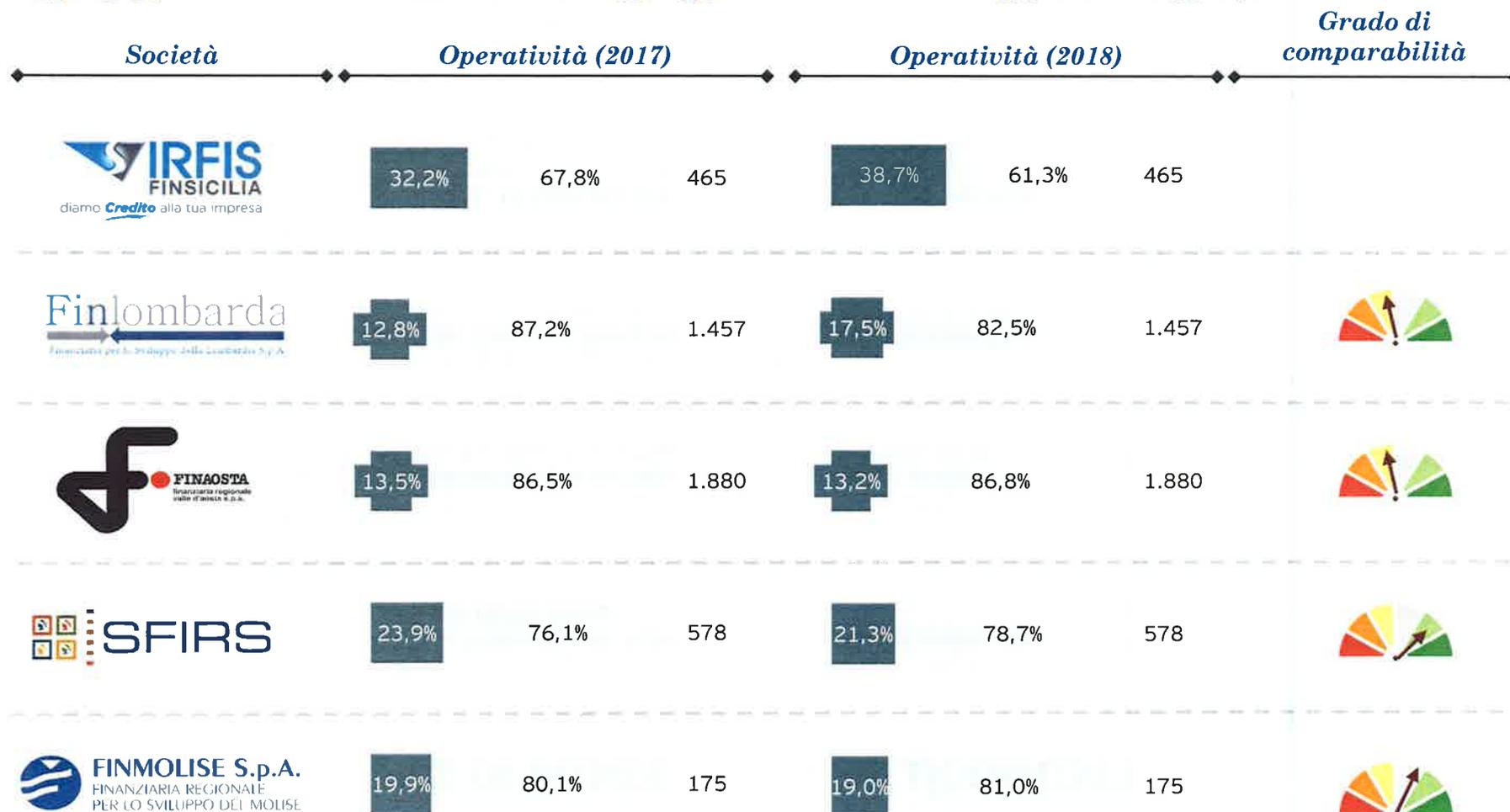
Società	Filiali	Sito Web	Partnership	Grado di comparabilità
 diamo Credito alla tua impresa	Palermo Catania 2 Filiali		<ul style="list-style-type: none"> Protocolli d'intesa con MCC-Invitalia, SACE-SIMEST e con le Autorità di Gestione del PSR Sicilia 2014-2020 e del PO FESR Sicilia 2014-2020 Convenzione con i confidi Fidimed e Confeserfidi 	
 Finanziaria per lo sviluppo della Lombardia s.p.a.	Milano 1 Filiale		<ul style="list-style-type: none"> Convenzioni con intermediari finanziari e Confidi per erogazione finanziamenti in pool (e.g. Intesa Sanpaolo, Banco BPM, MPS, Ubi Banca, Banca Valsabbina, Banca Sella, Banca Popolare di Sondrio) 	
 Finanziaria regionale valle d'Aosta S.p.A.	Aosta 1 Filiale		<ul style="list-style-type: none"> 7 Società di Leasing (e.g. ALBA LEASING S.p.A., Biella Leasing S.p.A. (Banca Sella S.p.A.), UBI LEASING S.p.A., UniCredit Leasing S.p.A....) 	
	Cagliari 1 Filiale		<ul style="list-style-type: none"> n.a. 	<ul style="list-style-type: none"> n.a.
 FINANZIARIA REGIONALE PER LO SVILUPPO DEL MOLISE	Campobasso 1 Filiale		<ul style="list-style-type: none"> 8 Banche (e.g. Banca Popolare delle Province Molisane,, Monte dei Paschi di Siena,...) 1 Società Consortile (id est ConfeserFidi a.r.l) 	



L'OPERATIVITÀ DELLE FINANZIARIE REGIONALI SELEZIONATE È RICONDUCEBILE A EROGAZIONE DI FINANZIAMENTI CON MEZZI PROPRI E GESTIONE DI FONDI REGIONALI/COMUNITARI...

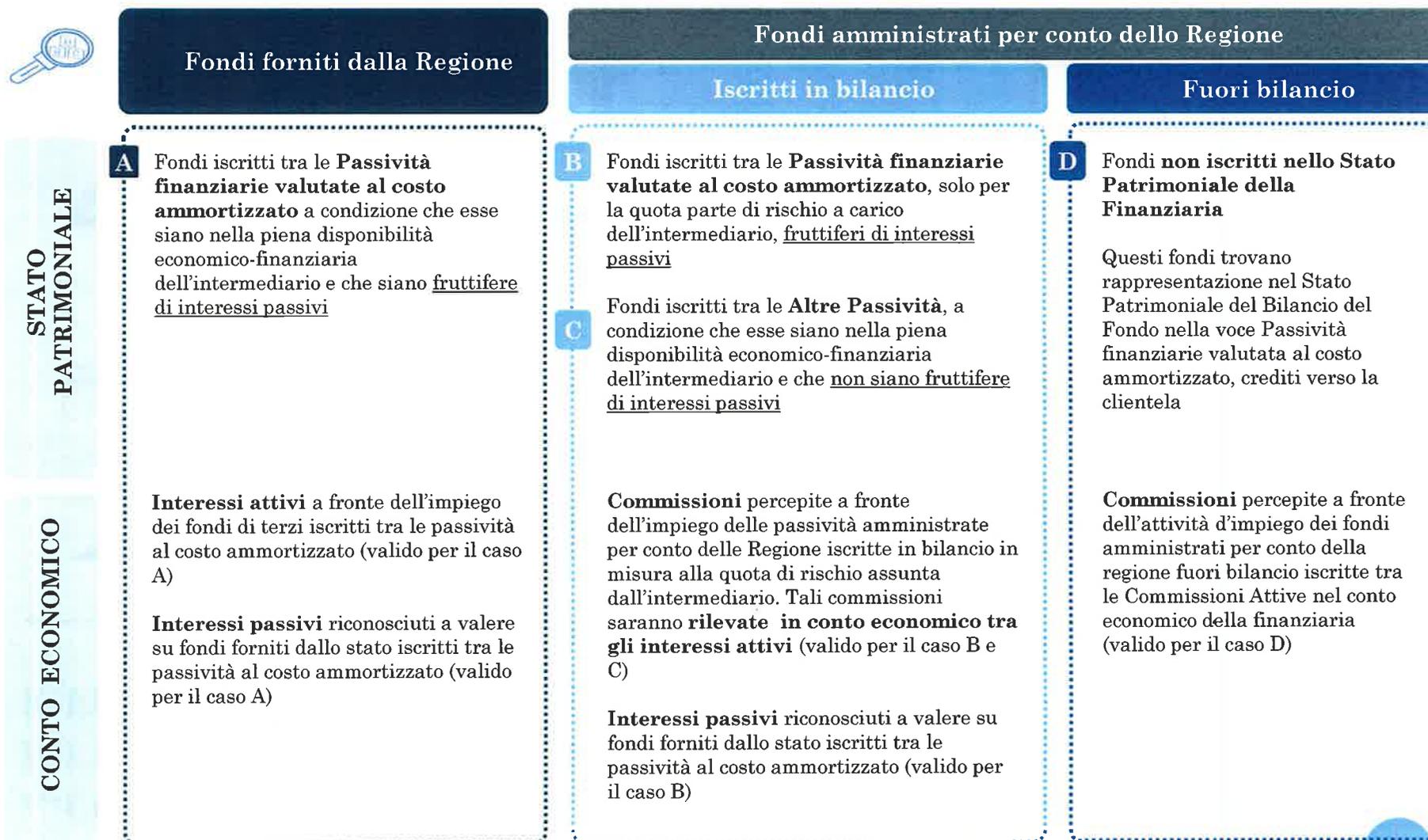
Società	Operatività	Erogazione nell'anno (2018)
 diamo Credito alla tua impresa	<ul style="list-style-type: none"> Al fine di favorire lo sviluppo economico della Sicilia il patrimonio netto di IRFIS è finalizzato alla concessione di credito e garanzie, con rischio a carico di IRFIS stessa. A IRFIS è altresì affidata la Gestione Unica a stralcio del Fondo ex art. 61 della L.R. 17/2004, nonché la gestione dei fondi di terzi in amministrazione costituiti dal Fondo Sicilia, pari a Euro 84,0 milioni 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione mezzi propri: n. 92 erogazioni per Euro 45,0 mln Gestione Unica a stralcio: Euro 2,8 mln
 <small>Cooperativa di Credito della Lombardia S.p.A.</small>	<ul style="list-style-type: none"> L'attività di Finlombarda ha ricompreso la gestione sia di prodotti di intermediazione finanziaria, con l'impiego di risorse proprie sia di prodotti di finanza agevolata a valere su risorse di Terzi. I fondi di terzi sono rappresentati sostanzialmente da fondi dalla Regione Lombardia (94%), e per una quota residuale da fondi provenienti dalla Comunità Europea, da FNM e dalla fondazione FLA 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione mezzi propri: Euro 55,9 milioni Gestione dei fondi regionali: Euro 2.533 milioni
	<ul style="list-style-type: none"> FINAOSTA opera con mezzi finanziari propri (Gestione ordinaria), ovvero per conto della Regione mediante fondi specifici forniti dalla Regione stessa (Gestione speciale). Finaosta gestisce n. 13 fondi per conto dell'Amministrazione regionale 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione ordinaria: n. 571 erogazioni per Euro 74,7 mln Gestione speciale: n. 389 erogazioni per Euro 51,6 mln
	<ul style="list-style-type: none"> L'operatività della SFIRS è ripartita tra attività verso la Pubblica Amministrazione (gestione di misure pubbliche di sostegno al sistema produttivo), attività di consulenza per la Regione Autonoma della Sardegna e attività di credito e assunzione/gestione partecipazioni con mezzi propri, nei settori economici considerati strategici dall'Azionista. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione con fondi propri: n. a Gestione fondi regionali: n.a.
 <small>FINANZIARIA REGIONALE PER LO SVILUPPO DEL MOLISE</small>	<ul style="list-style-type: none"> Gli interventi con fondi propri prevedono l'erogazione di finanziamenti o l'assunzione di partecipazioni al capitale di rischio delle imprese La società gestisce per conto della Regione Molise n. 54 incarichi per erogazione di crediti di firma o per cassa e partecipazioni al capitale di rischio 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione con fondi propri: n. 177 erogazioni per Euro 11,4 mln Gestione fondi regionali: n. 101 erogazioni per Euro 4,1 mln

L'OPERATIVITÀ DELLE FINANZIARIE REGIONALI SELEZIONATE È RICONDUCIBILE A EROGAZIONE DI FINANZIAMENTI CON MEZZI PROPRI E GESTIONE DI FONDI REGIONALI/COMUNITARI...

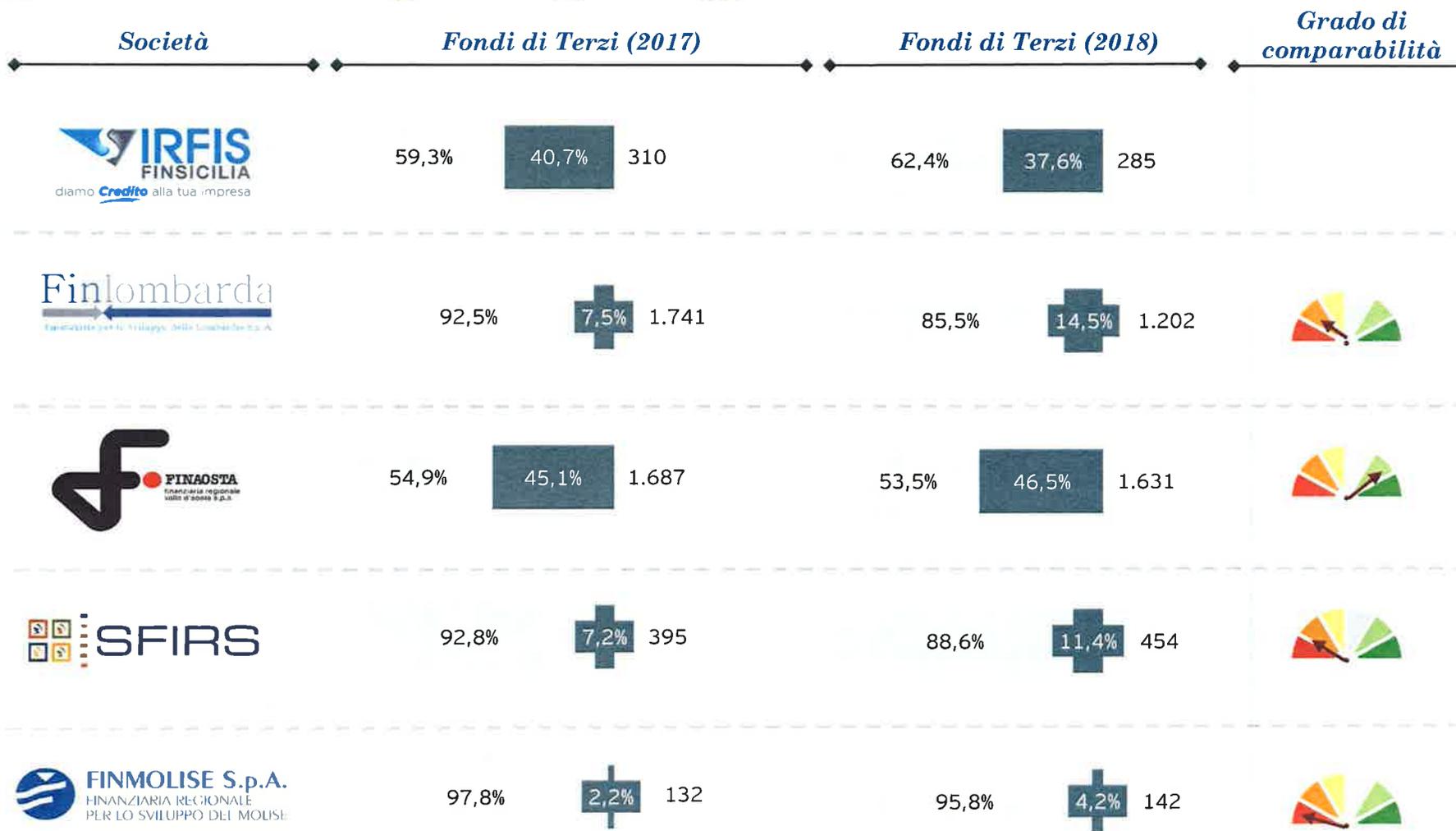


■ Mezzi propri ■ Fondi in amministrazione

...CON DIFFERENTI RISVOLTI DI CONTABILIZZAZIONE SIA CON RIFERIMENTO ALLO STATO PATRIMONIALE CHE CON RIFERIMENTO AL CONTO ECONOMICO



...CON DIFFERENTI RISVOLTI DI CONTABILIZZAZIONE SIA CON RIFERIMENTO ALLO STATO PATRIMONIALE CHE CON RIFERIMENTO AL CONTO ECONOMICO



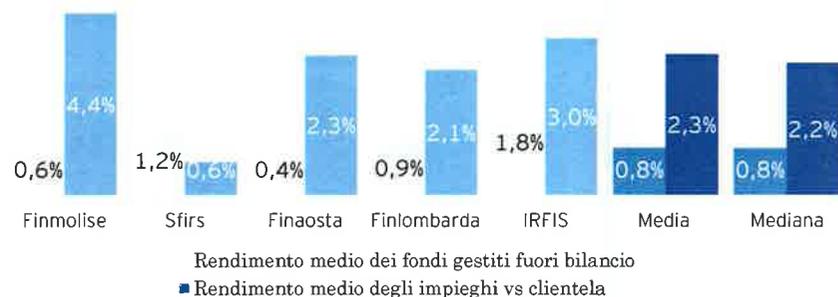
Fondi Terzi Fuori Bilancio ■ Fondi Terzi in Bilancio

REDDITIVITÀ

Composizione ricavi (K€, %, 2018)



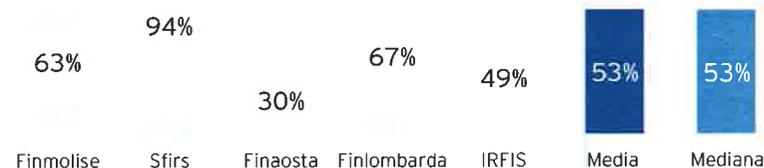
Rendimento fondi (% , 2018)



Interessi attivi su margine intermediazione (% , 2018)



Commissioni attive su margine intermediazione (% , 2018)



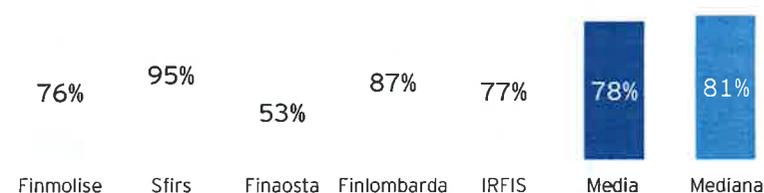
I ricavi delle società finanziarie *in-house*, coerentemente con il loro modello di *business*, sono caratterizzati da una preponderante incidenza delle commissioni attive, rispetto agli interessi attivi, sul margine di intermediazione. Ad oggi, IRFIS presenta un'incidenza delle commissioni attive sul totale ricavi circa pari al 50%.

La redditività media registrata da IRFIS risulta superiore alla redditività media osservata sul campione, sia con riferimento al rapporto tra commissioni attive e fondi in gestione, sia al rapporto tra interessi attivi e impieghi verso clientela.

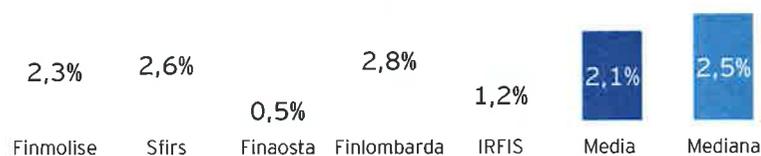
* Il margine d'intermediazione risulta fortemente abbattuto dai 6mln di interessi passivi che Finaosta deve retrocedere alla regione

EFFICIENZA

Composizione spese amministrative (K€, %, 2018)

Cost / Income ⁽¹⁾ (% , 2018)

Spese personale / Totale attivo (% , 2018)



Altre Spese Amministrative / Totale attivo (% , 2018)

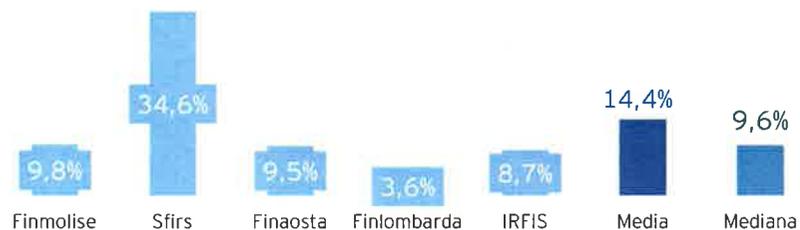
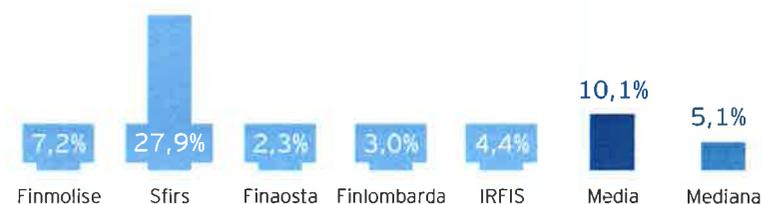


Le spese amministrative sostenute da Irfis risultano inferiori rispetto alla media del campione selezionato, sebbene l'incidenza delle spese del personale sul totale costi risulti superiore rispetto a quanto osservato nel campione.

Il *Cost / Income ratio* indica un livello di efficienza in linea con la media delle società comparabili.

(1) Costi operativi / Margine di intermediazione

ASSET QUALITY

NPE ratio lordo ⁽¹⁾ (% , 2018)NPL ratio lordo ⁽²⁾ (% , 2018)

Coverage ratio (% , 2018)

Totale Crediti Deteriorati

35,8%	79,0%	80,0%	32,9%	75,8%	66,9%	77,4%
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Sofferenze

47,7%	100,0%	76,3%	69,1%	79,9%	81,3%	78,1%
-------	--------	-------	-------	-------	-------	-------

Inadempienze probabili

23,7%	28,9%	95,7%	22,8%	53,8%	50,3%	41,1%
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Scaduti

34,3%	7,3%	n.a.	2,0%	63,9%	18,3%	4,7%
-------	------	------	------	-------	-------	------

IRFIS	Finmolise	Sfirs	Finaosta	Finlombarda	Media	Mediana
-------	-----------	-------	----------	-------------	-------	---------

Costo del rischio (% , 2018)



Irfs presenta un'incidenza dei crediti deteriorati lordi sul totale crediti verso clientela inferiore rispetto alla media delle finanziarie comparabili. Anche con riferimento all'incidenza delle sofferenze lorde sul totale crediti, IRFIS presenta un livello inferiore alla media del campione.

I livelli di *coverage ratio* delle sofferenze risultano in linea a quanto mostrato dai *peers*, mentre i livelli di copertura degli scaduti risultano nettamente superiori alla media. Il *cost of risk*, pari a 590bps, appare in linea con la mediana delle finanziarie comparabili.

(1) Crediti deteriorati lordi / Totale crediti lordi; (2) Sofferenze lorde / Totale crediti lordi

