

Le banche di credito cooperativo: specificità e cambiamento

CESC - Università degli Studi di Bergamo

Le banche di credito cooperativo: specificità e cambiamento

Domenico Piatti

Annalisa Cristini

Peter Cincinelli

SOMMARIO

1. Il settore del credito cooperativo: breve introduzione7

2. La ricerca9

3. La metodologia..... 10

4. Executive Summary..... 10

PARTE UNO: MORFOLOGIA DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO 15

1. Morfologia del sistema bancario italiano..... 17

PARTE DUE: ANALISI STRUTTURALE ED ECONOMICO-FINANZIARIA DELLE
BCC. CONFRONTO DIMENSIONALE CON ALTRE BANCHE SIA A LIVELLO
SINGOLO SIA A LIVELLO DI GRUPPO 27

1. Struttura del campione di analisi..... 29

2. Analisi dei principali indicatori economico finanziari..... 31

2.1 Indicatori strutturali 31

2.2 Indicatori di solvibilità..... 35

2.3 Indicatori di rischiosità 36

2.4 Modelli di business..... 39

2.5 indicatori di redditività..... 43

2.6 Indicatori di efficienza..... 45

2.7 Inefficienza nel processo del credito 46

2.8 Livello di NPLs e inefficienza nel processo del credito..... 51

3. Struttura economico-finanziaria dei gruppi bancari 55

3.1 Compagine sociale e volumi 55

3.2 Analisi strutturale..... 57

3.3 Patrimonializzazione 58

3.4 Qualità del credito 59

3.5 Modello di business..... 60

3.6 Redditività e costi..... 63

3.7 Efficienza e produttività 67

3.8 Numerosità degli sportelli..... 69

PARTE TRE: IL RUOLO DELLA MUTUALITÀ TRA EMERGENZA E
CAMBIAMENTI..... 73

1. Mutualità e prospettive 75

1.1 Informazioni ESG: una lettura trasversale tra i vari gruppi bancari..... 76

2. Evidenze dai dati 77

3. Dati di alcune BCC Bergamasche..... 85

4. Interviste a Presidenti e Direttori delle BCC Bergamasche: Mutualità e Territorialità tra Emergenza
e Cambiamenti 89

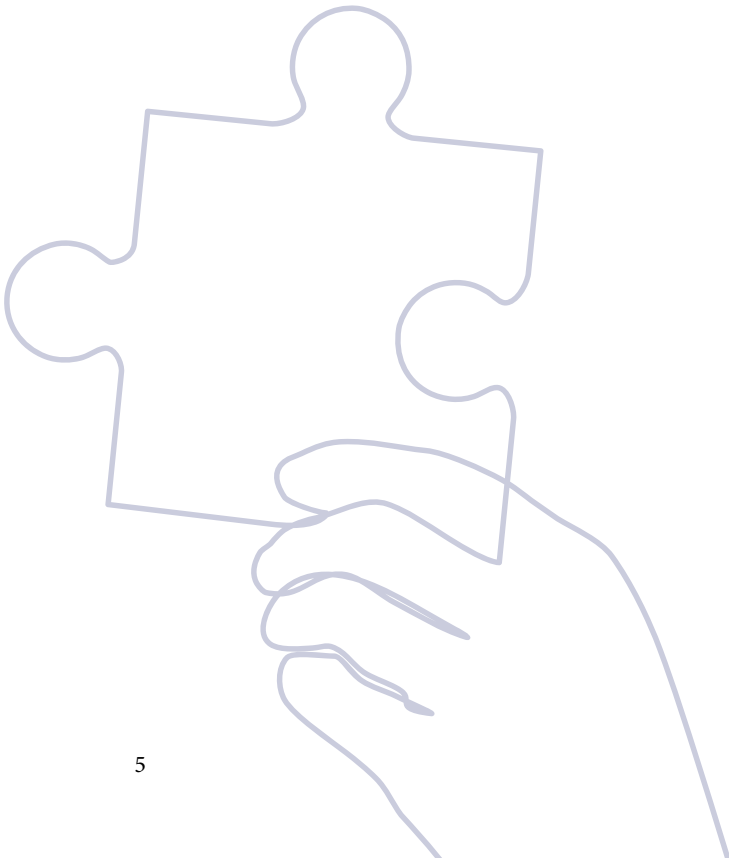
La visione dei Presidenti 89

La visione dei Direttori..... 91

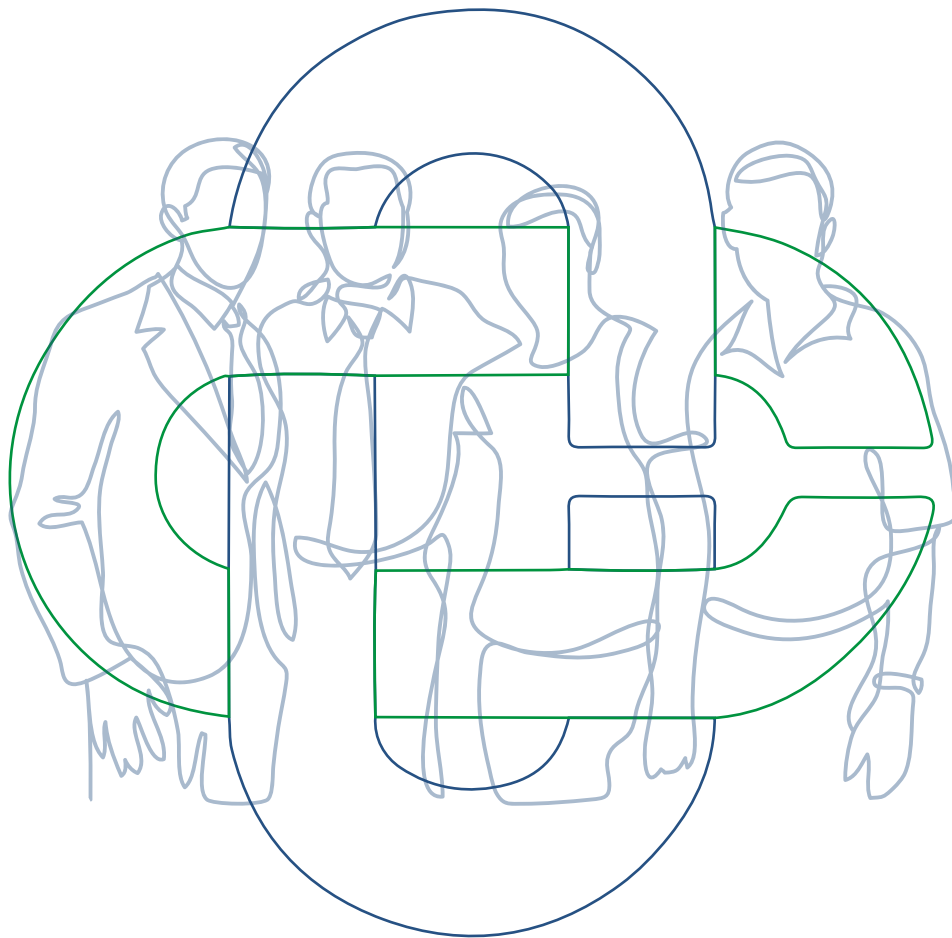
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE 94

Riferimenti bibliografici 98

APPENDICI..... 99



LE BANCHE DI CREDITO COOPERATIVO: SPECIFICITÀ E CAMBIAMENTO



1. Il settore del credito cooperativo: breve introduzione

Si è parlato spesso in passato di vantaggi competitivi (Allen & Gale, 1997; Chiaramonte et al. 2015) delle banche di credito cooperativo (d'ora innanzi BCC). Studi empirici mostrano che a ridosso della crisi del 2007-2008, le BCC hanno evidenziato performance migliori dei loro concorrenti in termini di efficienza nei costi (Giordano e Lopes, 2008), di redditività (Ayadi et al. 2010), di rischio (Iannotta et al. 2007).

In particolare, esse si sono sempre caratterizzate per una maggiore fiducia della clientela, per una migliore capacità di *relationship lending*¹ legata al radicamento territoriale. Hanno, inoltre, contribuito a sviluppare una rete anticiclica ai finanziamenti delle imprese durante la crisi finanziaria del 2008. La loro *governance*, inoltre, è *stakeholder-oriented* piuttosto che *shareholder-oriented*² come nelle banche commerciali.

L'attenzione al territorio e la mutualità si sono inoltre espresse attraverso una gestione che ha sempre privilegiato la persona e che quindi si concretizzava in una formula imprenditoriale originale e vincente.

Tuttavia, proprio alcune delle caratteristiche specifiche delle BCC hanno, nel tempo, indebolito il sistema stesso del credito cooperativo. Si pensi, per esempio alla territorialità che, di fatto, ha legato l'economia delle BCC alle sorti di territori e settori in crisi senza possibilità di diversificare il rischio. Oppure la mutualità che, a volte, ha reso miopi le banche di fronte a situazioni di imprese ormai decotte, ma tenute in vita con l'erogazione di un credito, illusoriamente garantito da ipoteca. Inoltre, quella mutualità che traeva origine da un impegno "morale" non scritto che legava la banca al cliente è venuta meno con l'avvento di una società sempre meno connotata da lealtà e con clienti che non si facevano scrupolo a trascinare le banche in cause temerarie per usura e anatocismo solo per garantirsi la non messa a sofferenza.

¹ Per *relationship lending* si intende un'attività di credito in cui è centrale la relazione che lega le due parti; tale relazione nasce essenzialmente dalla stessa matrice territoriale in cui operano sia l'azienda che la banca.

² Lo *stakeholder* si differenzia dallo *shareholder* per il fatto che mentre il secondo detiene una quota di proprietà, il primo di solito non è proprietario ma è comunque influenzato dall'attività dell'azienda. La gestione che pone attenzione agli stakeholder (*stakeholder-oriented*) è tipica di imprese i cui obiettivi non sono esclusivamente legati al profitto e alla performance finanziaria, ciò che invece caratterizza la gestione definibile *shareholder-oriented*.

Inoltre, il business tradizionale rappresentato dalla raccolta del risparmio e dal suo impiego nelle attività di prestito, in passato considerato il punto di forza delle BCC, con l'appiattimento della curva dei tassi³ ha ridotto sensibilmente la fonte tradizionale di redditività, rappresentata dal margine di interesse. Gli alti costi sostenuti per mantenere una struttura di filiali *open space* concepite per un dialogo tra la banca e il cliente ha reso impossibile ridurre ulteriormente i tassi sui prestiti al pari di altre banche e ha impedito alle BCC di offrire tassi elevati sulla raccolta.

Su un piano più interno, la stessa mutualità rischia di perdere la sua essenza quando il socio non riesce più a cogliere i benefici dell'essere parte del movimento cooperativo. Ricerche hanno infatti evidenziato come la *corporate social responsibility* possa rappresentare solo l'espressione formale di una serie di adempimenti e possa tradursi in una mera strategia di marketing, smentendo il suo significato profondo (Piatti e Cincinelli, 2013; Piatti, 2014).

Accanto a ciò deve aggiungersi una governance che ha continuato ad obbedire a principi obsoleti. Per esempio, ha confuso la territorialità della banca -che significa raccogliere e investire sul territorio- con la necessità di avere amministratori del territorio eletti con una logica campanilistica e non di capacità gestionali. Amministratori autoreferenziali impreparati a gestire il cambiamento storico e a perseguire nuove strategie hanno allontanato progetti di fusione e ricambio.

La scarsa redditività unita alla dimensione limitata delle BCC non ha inoltre permesso alle stesse BCC di effettuare investimenti in tecnologia e di gestire in modo efficiente la mole di *non performing loans*.

Di fronte a questi segnali di debolezza il D.L. 14 febbraio 2016, n. 18 convertito, con modificazioni, dalla l. 8 aprile 2016, n. 49, ha fornito una risposta giuridica. Il legislatore ha delineato una nuova struttura del Credito Cooperativo e rinforzato la "rete di sicurezza" offerta dal sistema, attraverso l'introduzione della nuova figura del gruppo bancario cooperativo, al quale le BCC devono obbligatoriamente aderire, per mezzo di un contratto di coesione che regola il rapporto tra le stesse e la capogruppo. Accettando tale contratto, le BCC aderiscono direttamente anche all'accordo di garanzia in solido, che dovrà istituirsi tra queste e la capogruppo, allo scopo di ottenere un meccanismo di garanzia solidale e dunque un'unica area di responsabilità patrimoniale all'interno del gruppo. La nuova normativa genera quindi un impatto sostanziale sugli equilibri delle BCC.

In tale contesto, il quadro economico di riferimento, che fino ad inizio 2020 era ancora caratterizzato dagli strascichi della crisi iniziata nel 2008, è stato inaspettatamente stravolto dall'emergenza sanitaria causata dalla pandemia di COVID-19.

L'area della Provincia di Bergamo, tra le più colpite al mondo dal punto di vista sanitario, ha dovuto fare i conti con le misure finalizzate a contenere la propagazione del contagio, restrizioni

che hanno determinato la temporanea chiusura di molte attività economiche. La Camera di Commercio di Bergamo, in una recente indagine, rileva che per le imprese industriali le principali difficoltà sono state legate alla cancellazione degli ordini, al calo della domanda e alla conseguente riduzione dei profitti, mentre per le imprese artigiane e per alcune attività commerciali non alimentari i maggiori problemi sono stati finanziari e di liquidità. (Camera di Commercio di Bergamo, 2020),

Secondo una recente audizione in Commissione Parlamentare di Federcasse, il ruolo anticiclico svolto dalle BCC in tale contesto emergenziale è stato importante, specialmente perché nelle regioni più colpite dalla pandemia la presenza delle BCC sul territorio è tradizionalmente più diffuso. (Federcasse, 2020)

2. La ricerca

Dal quadro settoriale e congiunturale brevemente delineato nel precedente paragrafo, emergono importanti interrogativi sull'evoluzione delle BCC. Esisteranno ancora spazi per un loro sviluppo nel futuro? Potranno le BCC davvero mantenere le loro specificità, quali il localismo e il mutualismo, oppure saranno fagocitate dall'obbligo della redditività ad ogni costo a spese della socialità? Migliorerà la loro efficienza sia tecnica sia di gestione del credito? La crisi sanitaria ha accelerato o rallentato il processo di ristrutturazione verso una maggiore efficienza? Durante la crisi COVID-19 è emerso il ruolo della mutualità e della territorialità delle BCC?

La presente ricerca il cui obiettivo è quello di rispondere a questo complesso articolato di domande, si struttura secondo i seguenti punti.

1. Delineare la presenza sul territorio della provincia delle BCC, confrontando l'incidenza con quella del territorio lombardo e nazionale; evidenziare i cambiamenti in termini di diffusione intervenuti nel corso degli ultimi 15 anni e confrontarli con quelli che hanno caratterizzato le banche tradizionali.
2. Verificare il modello di business del credito cooperativo e compararlo con quello delle altre banche commerciali per evidenziare differenze e analogie. Al riguardo, attraverso l'analisi dei dati di bilancio, si evidenzieranno gli aspetti caratteristici della struttura patrimoniale, della qualità del credito, della redditività e dell'efficienza e produttività. L'analisi sarà condotta sul periodo temporale 2006-2018, per l'analisi delle singole banche e per l'anno 2019 con riferimento ai gruppi bancari cooperativi (Iccrea e Banca centrale). Dal confronto dei dati di questi due gruppi confrontati con i loro gruppi peers si evidenzieranno le possibili differenze gestionali, sia tra loro sia con riferimento ai gruppi formati dalle banche commerciali.
3. Verificare come la mutualità si è effettivamente declinata nei confronti dei vari stakeholders della banca, considerando i dati aggregati dei bilanci sociali raffrontati con quelli disponibili per gruppi bancari non cooperativi di uguale ampiezza.

³ L'appiattimento della curva dei tassi si verifica quando si riducono le differenze tra i rendimenti di titoli con diverse scadenze; in altri termini uno stesso titolo otterrà rendimenti molto simili, indipendentemente dalla scadenza. La riduzione della differenza tra tassi attivi e passivi riduce il margine di interesse bancario.

4. Illustrare gli strumenti attivati a sostegno della clientela e le azioni a supporto del territorio durante la crisi COVID-19 e confrontarli con gli strumenti e le azioni delle banche tradizionali.
5. Individuare gli spazi che si possono aprire per un rilancio del ruolo delle BCC nel quadro dei profondi mutamenti del sistema creditizio del territorio a seguito della recentissima annessione di UBI a Intesa Sanpaolo.

3. La metodologia

Con riferimento ai primi due obiettivi, la ricerca si baserà prevalentemente sulla rielaborazione di dati di bilancio, -scaricati dalla Base dati ABIbank e su dati web scaricabili dai vari siti web delle BCC (relazione sulla gestione, relazione non finanziaria, Terzo Pilastro)- e sulla base dati statistica della Banca d'Italia. Con riguardo ai restanti obiettivi la ricerca si baserà prevalentemente sulla rielaborazione: 1) di interviste al management e ai Presidenti delle BCC del territorio, 2) di informazioni ritraibili dalla relazione non finanziaria dei gruppi bancari e da informazioni non finanziarie specificamente richieste ad alcune BCC del territorio.

4. Executive Summary

PUNTI DI RICERCA	Principali conclusioni
1-Delineare la presenza sul territorio della provincia delle BCC, confrontando l'incidenza con quella del territorio lombardo e nazionale; evidenziare i cambiamenti in termini di diffusione intervenuti nel corso degli ultimi 15 anni e confrontarli con quelli che hanno caratterizzato le banche tradizionali.	Lo sportello è strettamente connesso al rapporto relazionale che lega i clienti alla BCC stessa. La dimensione media relativamente piccola unitamente agli alti costi generati devono far nascere, tuttavia, una seria riflessione strategica sul ruolo e sull'importanza degli sportelli anche nelle BCC. Per le BCC si osserva che, a fronte di una variazione negativa persistente della numerosità delle BCC avvenuta tra il 2006 e il 2019, il numero degli sportelli è calato di poco. Al contrario, nelle altre tipologie giuridiche di banche si è assistito ad una riduzione percentuale degli sportelli particolarmente intensa. Il tasso di variazione medio composto annuo evidenzia che a fronte di una variazione media annua composta del -2,85% nel numero delle BCC gli sportelli ad esse afferenti è cresciuto dello 0,68% medio annuo. Si è continuato quindi ad investire sull'acquisizione e sullo sviluppo della clientela attraverso la leva della prossimità territoriale e, dunque, mediante l'espansione numerica delle filiali. La filiale come strumento fisico intercetta sicuramente il bisogno di una clientela che va spesso in banca per transazioni di importo limitato. Gli attuali cambiamenti comportamentali e le nuove tecnologie stanno però portando la fruizione dei servizi bancari allo sportello verso un modello in cui “si va poco in banca e per motivi specifici e particolari”. I soli dati contabili a nostra disposizione non consentono di approfondire tale tematica cogliendone gli aspetti critici

PUNTI DI RICERCA	Principali conclusioni
2-Verificare il modello di business del credito cooperativo e compararlo con quello delle altre banche commerciali per evidenziare differenze e analogie. Al riguardo, attraverso l'analisi dei dati di bilancio, si evidenzieranno gli aspetti caratteristici della struttura patrimoniale, della qualità del credito, della redditività e dell'efficienza e produttività. L'analisi sarà condotta sul periodo temporale 2006-2018, per l'analisi delle singole banche e per l'anno 2019 con riferimento ai gruppi bancari cooperativi (Iccrea e Banca centrale). Dal confronto dei dati di questi due gruppi confrontati con i loro gruppi peers si evidenzieranno le possibili differenze gestionali, sia tra loro sia con riferimento ai gruppi formati dalle banche commerciali.	<p>Analisi a livello di gruppi bancari</p> <p>Analisi strutturale</p> <p>I sette gruppi analizzati (Unicredit, Intesa, MPS, UBI, Banco Popolare, Iccrea e Cassa Centrale) generano nel complesso prestiti alla clientela di 1431,2 mld di euro pari all'81,5% dei prestiti complessivi. I due gruppi bancari cooperativi, nel loro insieme, erogano 186 mld pari ad una quota del 10,61% a livello nazionale. Dal confronto tra i gruppi bancari cooperativi e gli altri gruppi bancari emergono le principali differenze strutturali delle BCC: a) il loro attivo è prevalentemente concentrato sull'attività di prestito alla clientela; b) l'attività di trading è estremamente ridotta e c) il patrimonio netto rappresenta una risorsa notevole, d) il finanziamento dei prestiti alla clientela proviene principalmente dalla raccolta della clientela che presenta la caratteristica di una minore volatilità e rappresenta lo zoccolo duro del funding.</p> <p>Qualità del credito</p> <p>L'incidenza dei crediti deteriorati lordi in Cassa Centrale è pari al 6,04% dei prestiti lordi (è seconda solo a Unicredit) mentre Iccrea evidenzia un'incidenza del 7,4%. Al riguardo la media triennale (2016-2018) delle BCC associate ai due gruppi assume valori superiori alle rispettive capogruppo. Il consolidamento, al riguardo, ha generato in termini di NPL un effetto positivo. Inoltre, i due gruppi presentano un quadro del credito deteriorato caratterizzato da una copertura delle sofferenze superiore al 65% e i NPL nel complesso risultano coperti per oltre il 50% (55% dal Gruppo Cassa Centrale). il texas ratio è ampiamente inferiore all'unità per entrambi i gruppi.</p> <p>Patrimonializzazione</p> <p>I coefficienti patrimoniali dei due gruppi cooperativi sono superiori alla media pari a 16,34% e 19,8% rispettivamente per Iccrea e Cassa Centrale.</p> <p>Modello di business</p> <p>La tipicità del modello di business del credito cooperativo emerge in diversi aspetti: il margine di interesse è l'elemento di ricavo principale: il margine commissionale è prevalentemente sostenuto dalle commissioni legate alla gestione del conto e agli incassi/pagamenti; le commissioni per intermediazione titoli sono ancora scarse; la raccolta indiretta benché importante è ancora limitata; i mutui rappresentano la forma tecnica principale di finanziamento; l'importo medio dei finanziamenti erogati alle imprese e alle famiglie è estremamente ridotto pari a circa 80000 euro per Cassa Centrale e 60000 per Iccrea (per mancanza di dati non è possibile il confronto di tali dati con i peers).</p> <p>Redditività e costi</p> <p>Il tema dei costi e della loro razionalizzazione appare cruciale per</p>

PUNTI DI RICERCA	Principali conclusioni
	<p>i due gruppi cooperativi. L'incidenza dei costi rappresenta il limite principale su cui i due gruppi, ma in misura più consistente Iccrea, devono intervenire. Il cost-income è elevato rispetto ai gruppi peer a cui ormai devono confrontarsi. Il livello sostenuto dei costi è legato a due aspetti molto diversi ma complementari. La creazione dei gruppi, e il 2019 è il primo anno di consolidamento, ha generato, come era comprensibile, costi legati alla uniformità dei processi e alla implementazione di procedure BCE compliant. Si tratta di investimenti che daranno ritorni nel medio/lungo termine ma nel breve si vedono solo gli aspetti negativi. Il secondo aspetto è connaturato al modello di business in sé. La relazione con la clientela ha bisogno di spazi e di tempo che inevitabilmente producono costi. Questo aspetto relazionale ha salvaguardato molte imprese e ha rappresentato per l'economia italiana un punto di forza, soprattutto nelle prime fasi della crisi finanziaria. Tuttavia, questo modello, per come è stato interpretato negli anni della crisi, non ha messo le BCC al riparo dall'insostenibilità del debito che loro stesse avevano contribuito a creare alle loro imprese affidate, pur ben conosciute in forza di una relazione. Lo ha dimostrato la mole di NPL che le BCC hanno accumulato e che hanno dovuto smaltire con urgenza negli anni 2015-2018. Su un altro versante, l'incidenza del margine di interesse sull'attivo nei 2 gruppi è maggiore rispetto ai peers. A ciò fa seguito uno spread leggermente superiore nei gruppi cooperativi. La presenza di uno spread medio maggiore può essere ricondotta anche al possibile underpricing dei servizi di gestione conto e di incasso/pagamento. Sono confermate, inoltre, le difficoltà sul lato della marginalità, soprattutto a causa della politica monetaria espansiva della BCE.</p> <p>Efficienza e produttività</p> <p>Il prodotto bancario procapite è decisamente elevato a testimonianza della buona produttività dei dipendenti. Tuttavia, la numerosità degli sportelli riduce l'efficienza nella gestione delle risorse sia umane sia materiali (totale attivo) degli stessi e genera costi elevati. Un ripensamento più generale sul ruolo degli sportelli appare pertanto opportuno</p>
3-Verificare come la mutualità si è effettivamente declinata nei confronti dei vari stakeholders della banca, considerando i dati aggregati dei bilanci sociali raffrontati con quelli disponibili per gruppi bancari non cooperativi di uguale ampiezza.	<p>Il confronto tra le Dichiarazioni di Carattere Non Finanziario (DCNF) dei Gruppi Bancari Cooperativi e dei Gruppi Bancari Tradizionali ha delineato elementi distintivi e comuni di come la mutualità si è declinata verso gli <i>stakeholder</i>. La composizione dell'azionariato e la sua relazione con la comunità finanziaria è risultata essere l'elemento di distinzione immediato rispetto ai Gruppi Cooperativi. In comune, sono emersi sia l'approccio al tema della <i>Corporate Social Responsibility</i> – punto di riferimento per la comunità in termini di responsabilità sociale e culturale, in grado di accrescere l'impegno all'inclusione – sia l'attenzione e l'approfondimento alle tematiche ESG (<i>Environmental, Social and Governance</i>).</p>

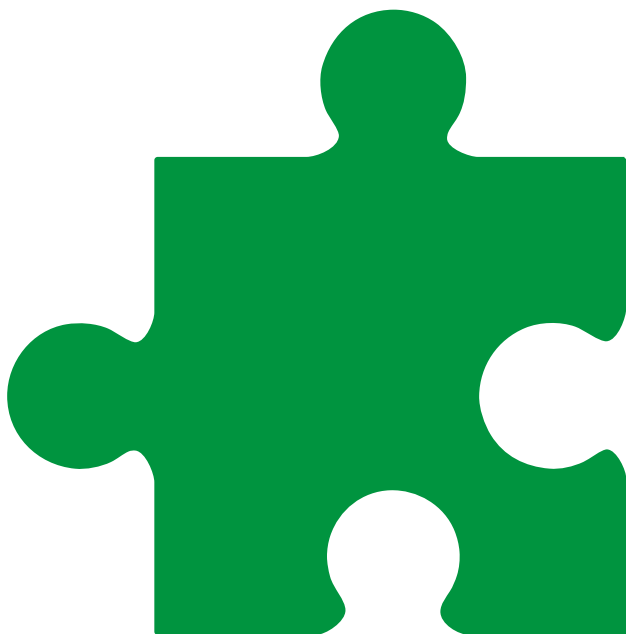
PUNTI DI RICERCA	Principali conclusioni
4-Illustrare gli strumenti attivati a sostegno della clientela e le azioni a supporto del territorio durante la crisi COVID-19 e confrontarli con gli strumenti e le azioni delle banche tradizionali.	<p>Le interviste hanno messo in luce che le BCC hanno giocato un ruolo specifico nella risposta all'emergenza pandemica. Grazie alla loro presenza capillare sul territorio e alle strette relazioni con la clientela, hanno potuto attivare azioni di sostegno in maniera tempestiva e mirata, laddove le procedure burocratiche avrebbero rallentato l'avvio concreto degli aiuti. Il radicamento nel territorio ha permesso di individuare situazioni di necessità altrimenti poco note e di fornire aiuti non solo di tipo monetario.</p>
5-Individuare gli spazi che si possono aprire per un rilancio del ruolo delle BCC nel quadro dei profondi mutamenti del sistema creditizio del territorio a seguito della recentissima annessione di UBI a Intesa Sanpaolo.	<p>Il cambiamento intervenuto nel sistema bancario bergamasco con l'annessione di UBI a Banca Intesa potrebbe aprire delle opportunità per le BCC, sebbene non sostanziali, secondo quanto emerso dalle interviste. Da un lato, alcuni clienti privati ex-UBI potrebbero decidere di privilegiare banche locali, quali le BCC, anziché aderire ad una delle nuove banche; dall'altro lato alcuni clienti commerciali potrebbero considerare i servizi delle BCC; tuttavia, per cogliere quest'ultima opportunità, un coordinamento tra le BCC sarebbe essenziale.</p>



PARTE
UNO

MORFOLOGIA DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO

Obiettivo: delineare la presenza sul territorio della provincia delle BCC,
confrontando l'incidenza con quella del territorio lombardo e nazionale;



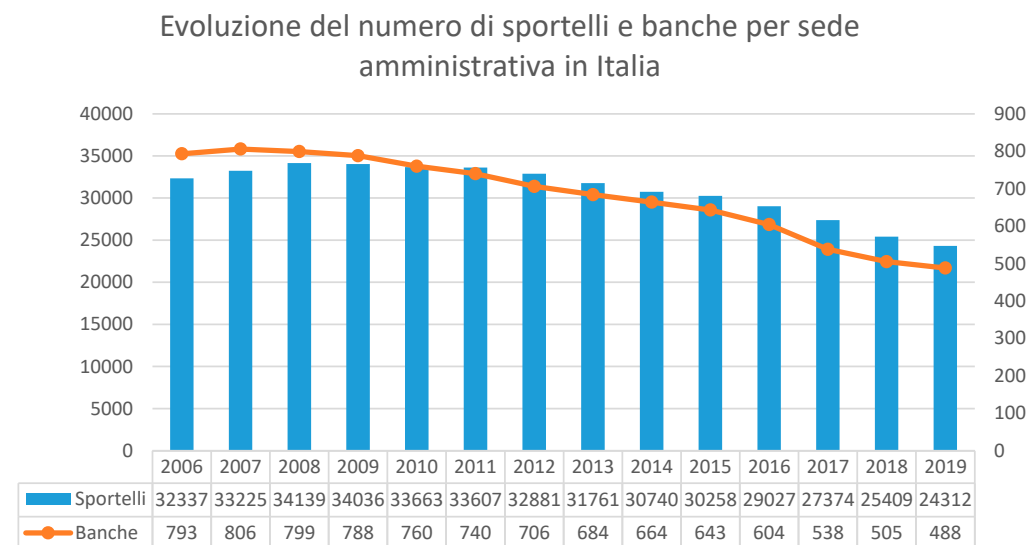
1. Morfologia del sistema bancario italiano

Negli ultimi quindici anni, il sistema bancario italiano ha affrontato una serie di criticità che si sono riverberate in maniera significativa sulle *performance* delle banche. Le dinamiche macroeconomiche, la “*digital transformation*” con il *fintech*, la politica monetaria particolarmente espansiva della Banca Centrale Europea e l’ingresso di nuovi operatori sono elementi che stanno mettendo in crisi l’attuale modello di business delle banche italiane.

Se tra il 1996 e il 2007, il numero degli sportelli bancari in Italia è aumentato grazie alla fase espansiva dei mercati, a partire dal 2008, si è registrata un’inversione di tendenza. Il progressivo deterioramento del contesto economico e l’acuirsi della crisi finanziaria hanno notevolmente inciso sui risultati delle banche mettendo sottopressione e minando l’efficienza delle reti distributive. La razionalizzazione delle strutture messa in atto dai gruppi bancari italiani ha portato importanti risultati in termini di riduzione del numero di sportelli.

Il Grafico 1 mostra la costante riduzione degli sportelli durante il periodo temporale 2006 – 2019. Nello specifico, gli sportelli si sono ridotti del 24.81%, pari a circa 8,025 unità in meno. Il numero di banche per sede amministrativa, invece, si è ridotto del 38.46%, passando da 793 banche nel 2006 a 488 unità a fine 2019.

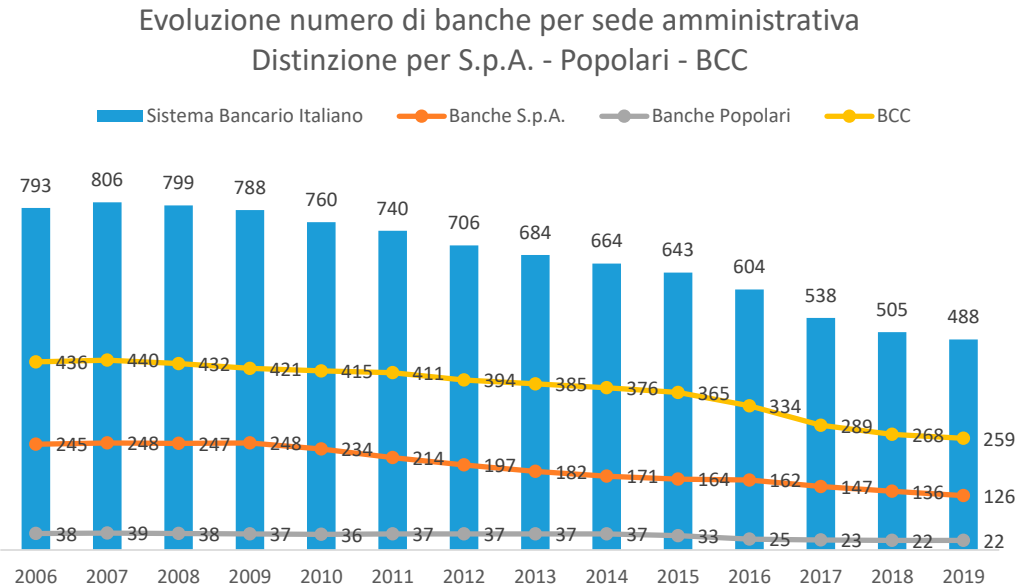
Grafico 1 – Evoluzione del numero di sportelli e banche in Italia



Fonte: Elaborazione degli Autori su dati Banca d'Italia. Il numero degli sportelli è indicato sull'asse di sinistra mentre il numero di banche sull'asse di destra.

Risulta, altresì, interessante notare l'evoluzione del numero di banche per sede amministrativa distinte, a loro volta, per tipologia di banca: banche in forma di società per azioni (S.p.A.), banche popolari (Popolari) e Banche di Credito Cooperativo (BCC). Il Grafico 2 mostra come la più marcata decrescita sia stata osservata dalle banche S.p.A.. Esse, infatti, passano da 245 banche nel 2006 a 126 nel 2019. Il numero delle banche Popolari passa da 38 a 22, mentre le BCC da 436 a 259.

Grafico 2 – Evoluzione del numero di banche distinte per tipologia

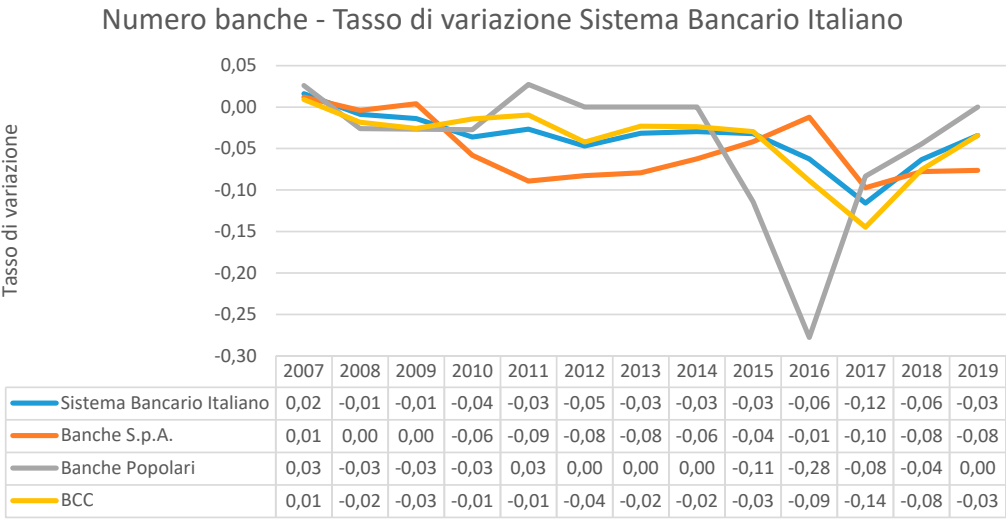


Fonte: Elaborazione degli Autori su dati Banca d'Italia. Nel presente grafico, non è stato indicato il numero di filiali delle banche estere ubicate in Italia.

Il Grafico 3 fornisce una fotografia di quella che è stata la crescita sia delle banche sia degli sportelli del sistema bancario italiano nell'arco temporale 2006 – 2019. Nel 2016, si nota un vistoso calo sia nel numero delle banche sia nel numero degli sportelli con riferimento alle banche popolari. Questo marcato calo è la conseguenza della regolamentazione delle banche popolari avvenuta nel 2015, quando il Senato della Repubblica Italiana approvò il voto di fiducia dal governo sul decreto banche in cui viene definito un limite alla possibilità di mantenere o di acquisire la natura giuridica di banca popolare. Nello specifico, il decreto stabilisce che l'attivo delle banche popolari non può superare otto miliardi di euro (art. 29 comma 2-bis) e che qualora sia superato, l'organo di amministrazione deve convocare l'assemblea per la determinazione del caso.

Le banche S.p.A. e le BCC, invece, mantengono un trend pressoché stazionario sebbene evidenzino un calo vistoso, per entrambe, nel 2017, e solo per le S.p.A. una diminuzione nel numero degli sportelli nel 2016.

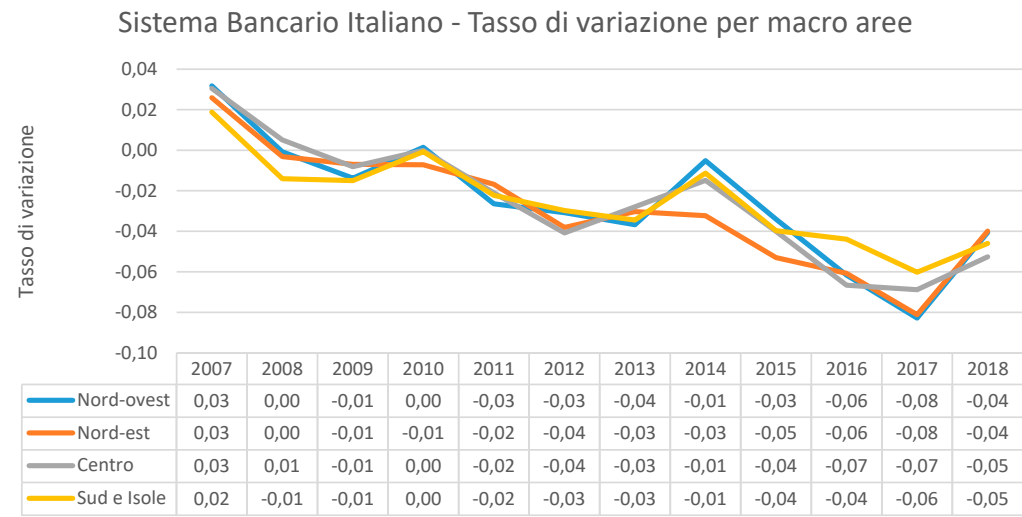
Grafico 3 – Tasso di crescita delle banche: Sistema Bancario Italiano



Fonte: Elaborazione degli Autori su dati Banca d'Italia.

Focalizzando l'attenzione solo sugli sportelli e approfondendo l'analisi per macro aree, il Grafico 4 mette in evidenza il trend di ciascuna zona geografica per l'intero sistema bancario Italiano. Si nota un tasso di variazione notevole tra il 2014 e il 2017 in particolare per le aree del Nord-Ovest e del Nord-Est, mentre sia il Centro sia l'Italia settentrionale (incluse le Sicilia e Sardegna) evidenziano un trend meno marcato.

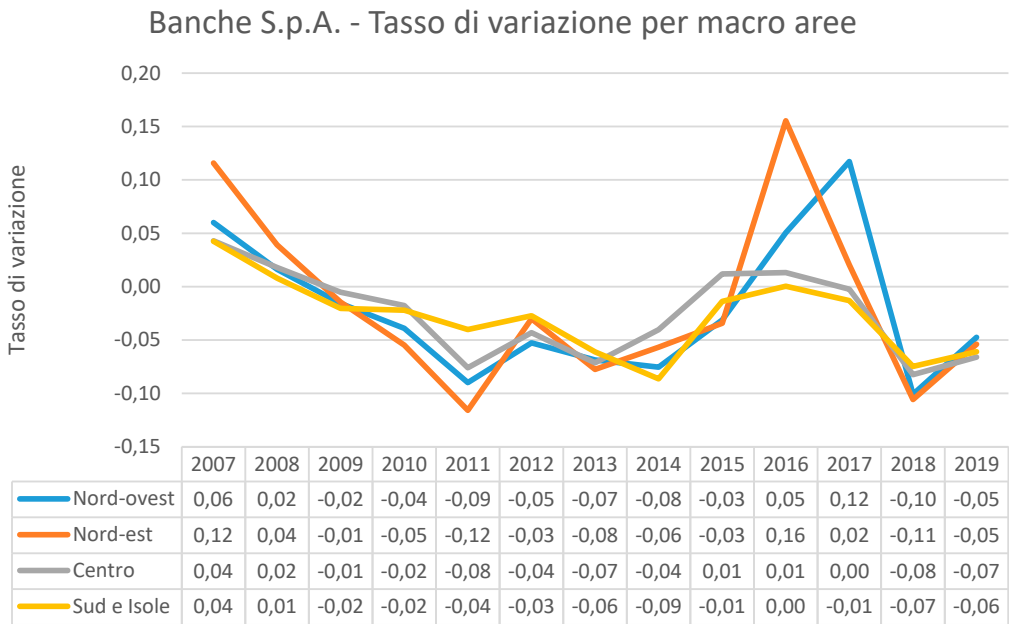
Grafico 4 – Tasso di crescita degli sportelli per macro aree: Sistema Bancario Italiano



Fonte: Elaborazione degli Autori su dati Banca d'Italia.

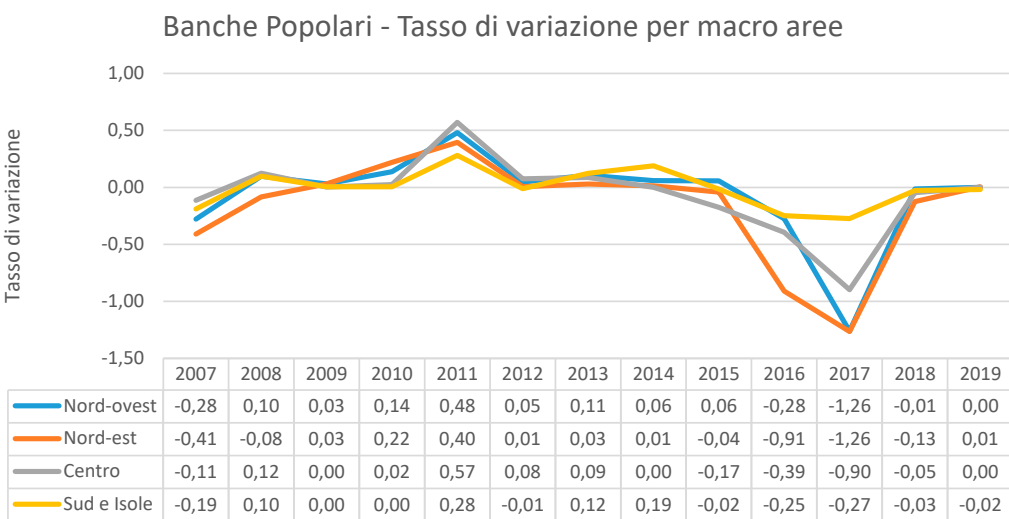
Approfondendo ulteriormente l'analisi, i Grafici 5, 6, 7 mostrano il trend di crescita degli sportelli per macro aree e per tipologia di banca. Risulta interessante osservare l'effetto prodotto, in numero di sportelli, dalla riforma delle banche popolari: un incremento notevole per le banche S.p.A., beneficiarie della riforma nel 2016 e 2017, e una caduta, invece, per le banche popolari. Le BCC, invece, mostrano un trend pressoché stazionario per quasi tutte le macro aree a eccezione del Nord-Est e del centro Italia.

Grafico 5 – Tasso di crescita degli sportelli per macro aree: Banche S.p.A.



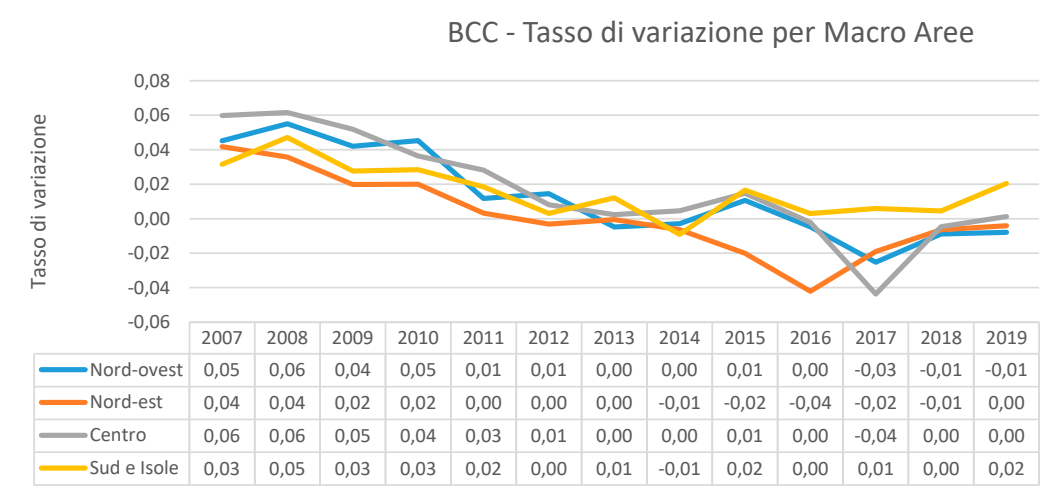
Fonte: Elaborazione degli Autori su dati Banca d'Italia.

Grafico 6 – Tasso di crescita degli sportelli per macro aree: Banche Popolari



Fonte: Elaborazione degli Autori su dati Banca d'Italia.

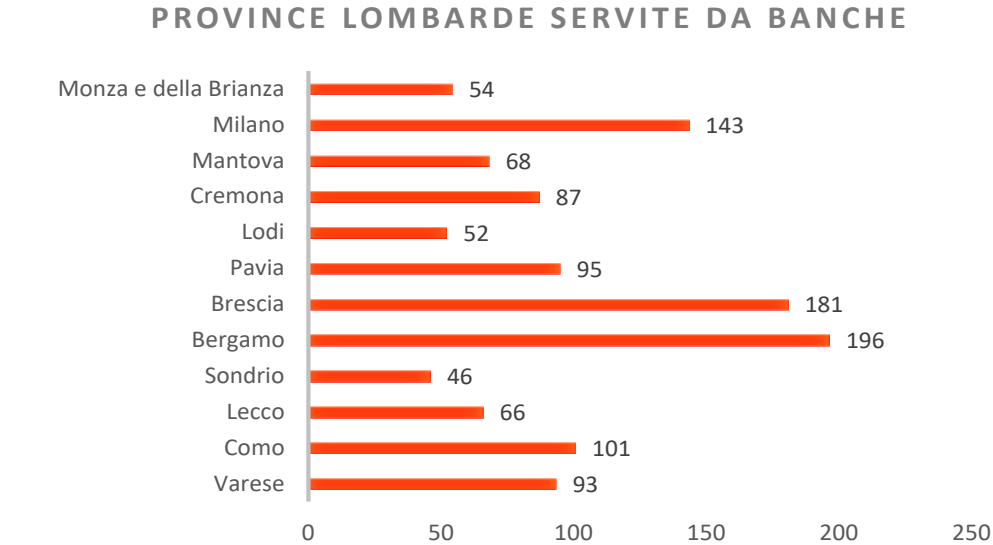
Grafico 7 – Tasso di crescita degli sportelli per macro aree: BCC



Fonte: Elaborazione degli Autori su dati Banca d'Italia.

L'analisi prosegue avendo come focus la Lombardia. Nello specifico, il Grafico 8 fornisce una fotografia delle province lombarde che sono servite dalla rete del sistema bancario italiano. È interessante notare come la provincia di Bergamo accolga 196 banche, rispetto a Brescia (181) e Milano, addirittura in terza posizione, con 143 di banche presente sul territorio.

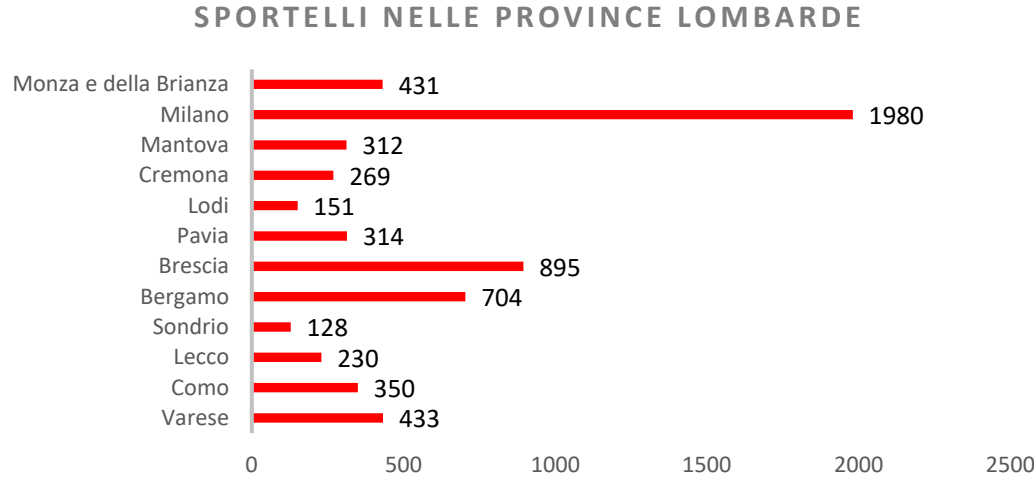
Grafico 8 – Province lombarde servite dalle banche: Sistema Bancario Italiano



Fonte: Elaborazione degli Autori su dati Banca d'Italia.

Tuttavia, volendo indagare il numero degli sportelli presenti in ciascuna provincia, Milano si posiziona al primo posto con 1.980 sportelli, segue Brescia con 895 e Bergamo con 704 sportelli (Grafico n. 9).

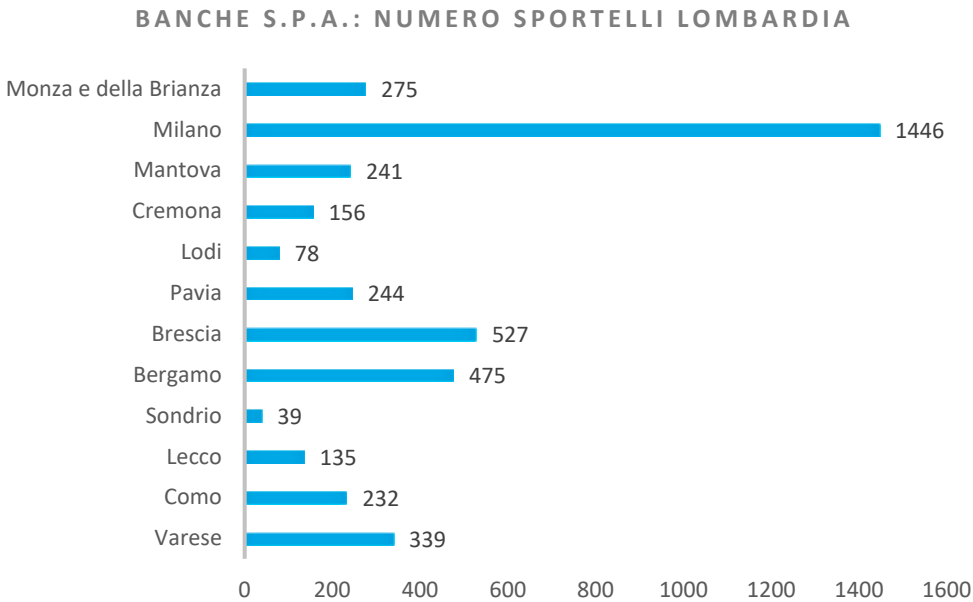
Grafico 9 – Province lombarde servite dalle banche: Sistema Bancario Italiano



Fonte: Elaborazione degli Autori su dati Banca d'Italia.

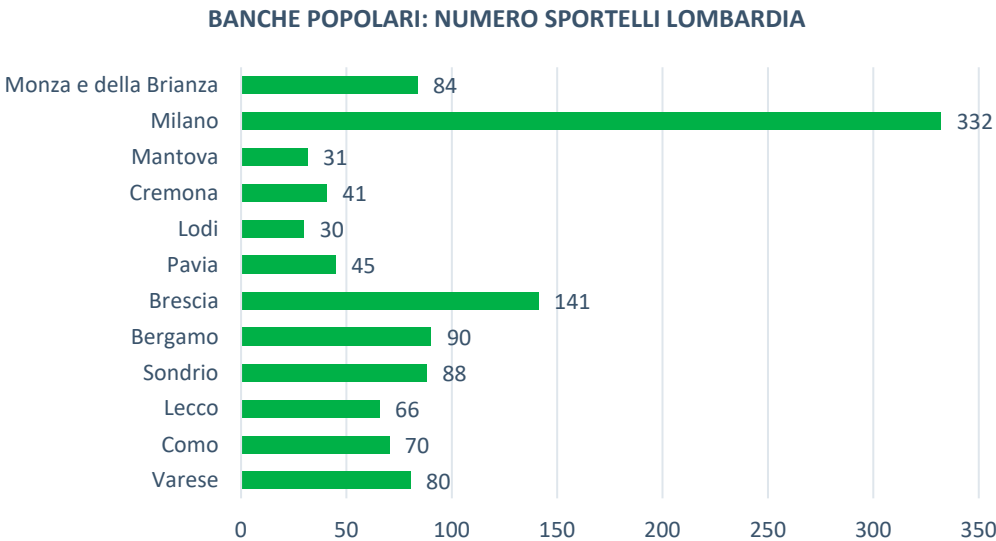
Approfondendo ulteriormente l'analisi, è interessante notare come le Banche S.p.A. siano particolarmente presenti nella provincia di Milano (1.446 banche), mentre le BCC risultano particolarmente presenti nella provincia di Bergamo e Brescia, 217 e 135, rispettivamente. Le Banche Popolari, invece, sono maggiormente presenti, tramite la loro rete di sportelli, nelle province di Milano (332), Brescia (141) e Bergamo (90) (Grafico 11).

Grafico 10 – Sportelli nelle province della Lombardia: Sistema Bancario Italiano



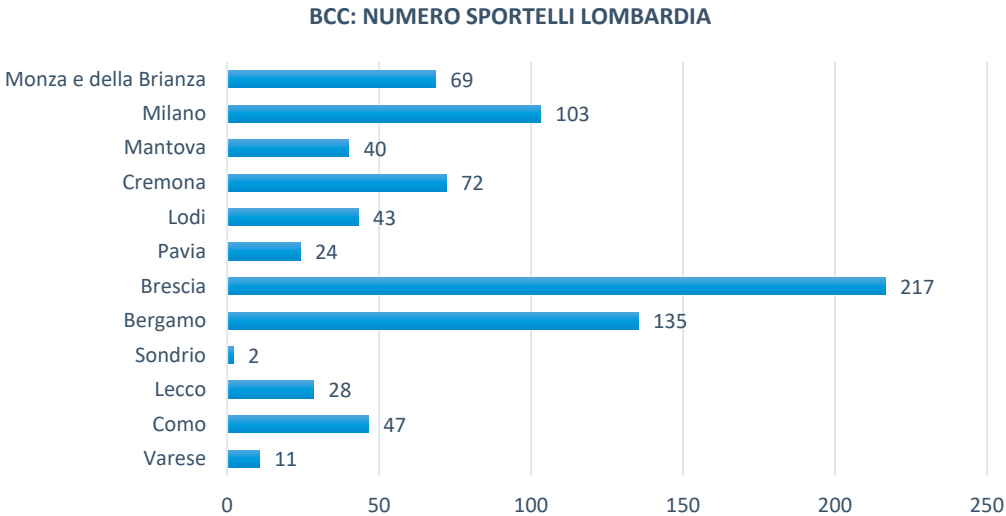
Fonte: Elaborazione degli Autori su dati Banca d'Italia.

Grafico 11 – Sportelli nelle province della Lombardia: Sistema Bancario Italiano



Fonte: Elaborazione degli Autori su dati Banca d'Italia.

Grafico 12 – Sportelli nelle province della Lombardia: Sistema Bancario Italiano



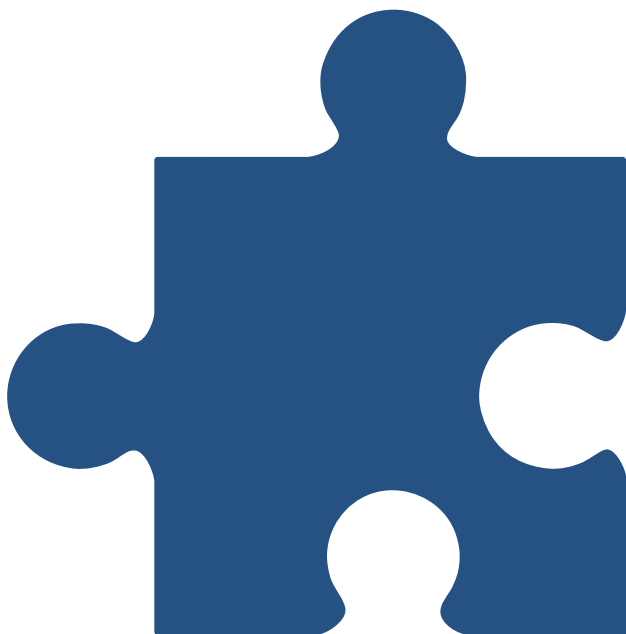
Fonte: Elaborazione degli Autori su dati Banca d'Italia.



PARTE DUE

ANALISI STRUTTURALE ED ECONOMICO-FINANZIARIA DELLE BCC. CONFRONTO DIMENSIONALE CON ALTRE BANCHE SIA A LIVELLO SINGOLO SIA A LIVELLO DI GRUPPO

Obiettivo: verificare il modello di business del credito cooperativo e compararlo con quello delle altre banche commerciali per evidenziare differenze e analogie. Al riguardo, attraverso l'analisi dei dati di bilancio, si evidenzieranno gli aspetti strutturali, la qualità del credito, il modello di business, i costi e la redditività, l'efficienza e la produttività



1. Struttura del campione di analisi

Le informazioni contabili utilizzate per l'analisi sono state estrapolate dalla banca dati ABI Banking Database⁴ e coprono il periodo temporale 2006-2018. Al riguardo, la tabella 1 evidenzia il numero di banche, distinto per forma giuridica e anno.

Tabella 1: numero banche divise per forma giuridica e anno

Forma Giuridica	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Totale
SPA	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	2.450
POP	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	574
BCC	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455	6.370
Totale	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	9.394

La non completa presenza di tutti o molti dei dati di bilancio e la presenza di intermediari finanziari con mission non omogenea rispetto alle banche commerciali ha portato a escludere due tipologie di intermediari finanziari: (1) le banche specializzate in asset management e (2) le investment bank caratterizzate da un'eterogeneità di business rispetto alle banche "tradizionali. Inoltre, per includere il maggior numero di banche si sono considerate anche le banche che presentavano solo per alcuni anni i bilanci. Le banche cessate, per fusione o acquisizione sono state considerate fino all'anno prima dell'avvenuta inclusione in altre banche. Dopo l'applicazione delle esclusioni sopra ricordate, il campione definitivo appare sintetizzato nella tabella 2. Con riferimento all'anno 2018, le banche considerate nell'analisi sono 343.

Tabella 2: campione effettivamente considerato diviso per forma giuridica delle banche e per anno di analisi

Forma Giuridica	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Totale
SPA	136	141	138	141	131	124	112	104	95	85	78	67	55	41	1.448
POP	35	37	38	38	34	33	34	32	31	30	30	29	28	20	449
BCC	424	431	426	413	405	404	386	376	367	358	334	290	260		4.874
Totale	595	609	602	592	570	561	532	512	493	473	442	386	343	61	6.771

La tabella sottostante evidenzia, per l'anno 2018, la struttura del campione analizzato rispetto alla totalità delle banche (Appendice Relazione annuale BI, anno 2018)

forma_giu	n banche	% crediti
SPA e popolari	52.5%	80.4%
BCC	97.0%	95.0%
Total	80.5%	81.9%

Nel periodo oggetto di analisi numerose sono state le acquisizioni o fusioni o le cessazioni, come si osserva nella tabella 3.

⁴ Il database ABI Banking appartiene all'Associazione Bancaria Italiana (ABI) e include tutte le banche afferenti al sistema bancario italiano.

Tabella 3 numero banche cessate nel periodo di analisi distinto per forma giuridica e anno

Forma Giuridica	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
SPA	91	95	91	90	84	73	60	50	41	33	26	14	6	754
POP	10	10	9	11	9	6	6	5	4	3	3	1		77
BCC	174	176	171	156	148	147	130	120	111	99	74	31	8	1.545
Totale	275	281	271	257	241	226	196	175	156	135	103	46	14	2.376

Con riferimento alle BCC, intenso appare il processo di aggregazione che ha caratterizzato questa particolare classe di banche. Il fenomeno aggregativo, pur rallentando dal 2015, non è mai venuto meno, nonostante le BCC appaiano ora di dimensione media maggiore. Tale fenomeno, in parte, è stato la conseguenza naturale dell'evoluzione regolamentare e tecnologica che imponendo investimenti elevati ha generato elevati costi di compliance, e dall'altro ha anche rappresentato l'ancora di salvezza di numerose BCC che si stavano avvicinando pericolosamente alle soglie della risoluzione.

All'interno del mondo delle BCC interessante appare la distinzione delle stesse per macroaree geografiche. La tabella 4, che può essere considerata un di cui della tabella 2, offre uno spaccato territoriale del numero delle BCC nel campione considerato.

Tabella 4 numero BCC divise per macroaree territoriali e per anno

BCC	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
NW	59	60	57	56	53	55	51	50	50	47	44	40	36	658
NE	178	178	175	171	171	170	163	158	154	152	145	117	103	2.035
CENTRO	82	84	85	82	80	80	77	78	77	73	63	54	47	962
SUD	105	109	109	104	101	99	95	90	86	86	82	79	74	1.219
Totale	424	431	426	413	405	404	386	376	367	358	334	290	260	4.874

È interessante osservare dalla tabella 4 che la concentrazione maggiore delle BCC si verifica nel Nord-Est dell'Italia che a fine 2018 vede la presenza di 103 BCC rappresentanti il 40% circa delle BCC italiane. Al contrario il Nord Ovest dell'Italia presenta il grado di concentrazione minore (13,8%).

La distinzione delle banche italiane per forma giuridica, benché interessante da un punto di vista formale, presenta tuttavia una elevata eterogeneità. Nelle banche Spa, infatti, sono presenti banche che appartengono ai primi 5 gruppi italiani, ma anche banche piccole o minori. Ai fini dell'analisi successiva si è pertanto ritenuto necessario classificare ulteriormente le banche in base alla loro dimensione e la tabella 5 ne mostra la rappresentazione.

Tabella 5: numero banche distinte per dimensione e per anno

Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Totale
primi 5 gruppi	9	9	11	12	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	136
grandi	15	15	15	15	15	15	15	16	16	15	14	14	15	13	208
piccole	17	17	17	18	17	18	17	16	16	16	16	17	15	13	230
minori	130	137	133	134	123	114	104	94	84	74	68	55	43	30	1.323
bcc	424	431	426	413	405	404	386	376	367	358	334	290	260		4.874
Totale	595	609	602	592	570	561	532	512	493	473	442	386	343	61	6.771

La dimensione è evidenziata: a) dalle banche appartenenti ai primi 5 gruppi; b) dalle banche grandi con fondi intermediati maggiori di 21,5 miliardi di euro; c) dalle banche piccole con fondi intermediati compresi tra 3,6 e 21,5 miliardi e infine d) dalle banche minori con fondi intermediati inferiori a 3,6 miliardi di euro. Le BCC, con l'unica eccezione della BCC di Roma appartengono alla categoria delle banche minori. Nella tabella le BCC sono state estrapolate dalle banche minori e inserite nella loro categoria per esigenze di analisi. La BCC di Roma è stata lasciata all'interno delle BCC per affinità gestionale e non è stata inserita fra le banche piccole. Il gruppo ICCREA è stato lasciato invece nelle banche grandi.

2.Analisi dei principali indicatori economico finanziari

Si riporta, in questa parte della ricerca, una breve analisi degli indicatori più importanti suddivisi nelle seguenti aree economico-aziendali: analisi struttura, credito anomalo, patrimonializzazione, modello di business, redditività e costi, efficienza e produttività.

Se non detto diversamente, nel prosieguo dell'analisi, gli indicatori economico finanziari saranno rappresentati in termini di medie in funzione della variabile dimensionale e non della forma giuridica.

2.1 Indicatori strutturali

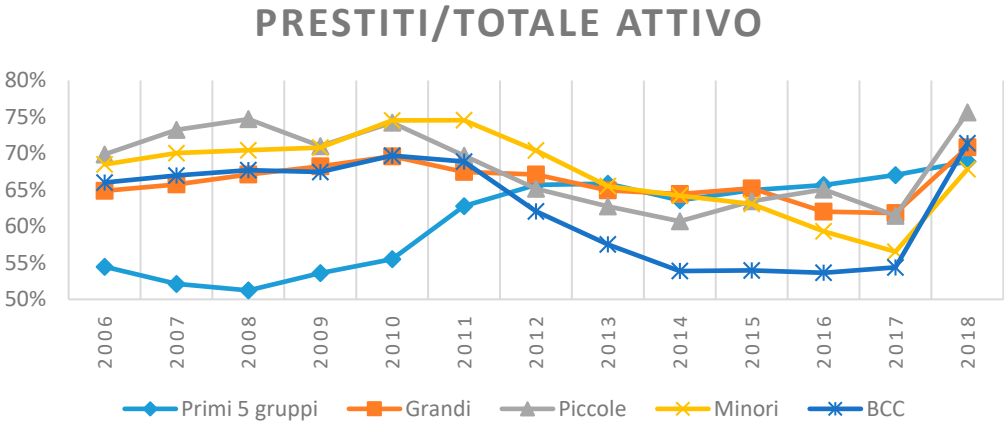
Numerosi sono gli indicatori strutturali che possono essere calcolati, come mostrato nell'appendice. Qui si riportano solo quelli che consentono di evidenziare le principali differenze fra le varie categorie dimensionali di banche. In particolare si considerano:

- 1) il rapporto tra prestiti ai clienti e il totale attivo. Questo rapporto identifica la particolare vocazione della banca. Esso tende ad essere più elevato, mediamente, nelle banche in cui prevale l'attività tradizionale e tipica di raccolta e impieghi. Questo rapporto esprime, inoltre, una buona approssimazione di quella che è la politica del management di una banca nella concessione del credito
- 2) il rapporto tra impieghi a banche e totale attivo. Esso evidenzia la parte di fondi utilizzati per finanziare altre banche
- 3) il rapporto tra prestiti a clienti e raccolta da clienti. Questo indicatore esprime l'adeguatezza della raccolta da clientela tipicamente meno volatile a finanziare i prestiti alla stessa.

Il Grafico 13 riporta il trend registrato dal rapporto tra i crediti verso la clientela e il totale attivo. Nello specifico, mostra come i primi 5 Gruppi bancari, in media, hanno un volume di crediti verso la clientela decisamente inferiore rispetto agli altri gruppi e tipologie di banche

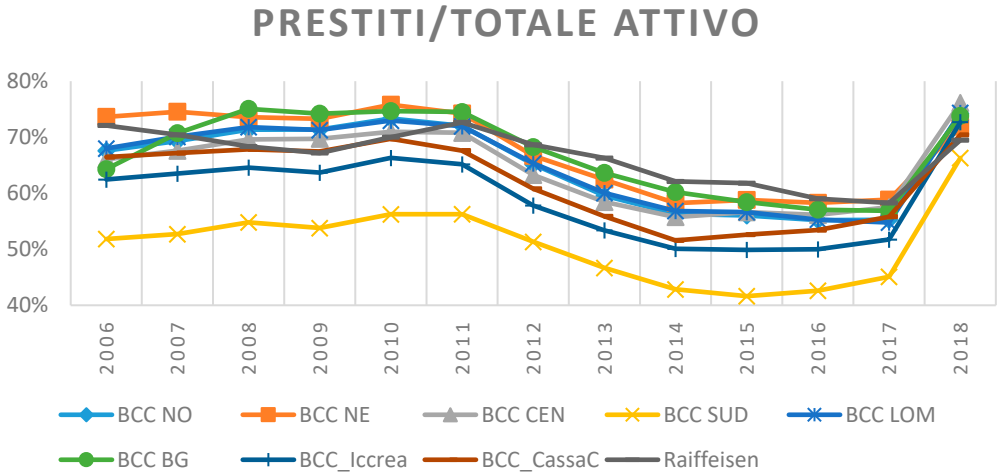
considerate, almeno fino al 2012. Dal 2012 sono le BCC che mostrano una flessione. Il rapporto tra prestiti alla clientela e il totale attivo tendono invece ad incrementarsi, per tutte le banche, a partire dal 2017. Interessante appare l'uniformità della dinamica del rapporto sopra espresso considerando solo le BCC in funzione della loro localizzazione o appartenenza ai gruppi bancari cooperativi (grafico 14). Emerge dall'osservazione del grafico 14 un andamento ad onda comune a tutte le BCC: diverso però è il livello. In particolare, le BCC ubicate nel Nord nel Centro Italia sono caratterizzate, in media, da valori più elevati rispetto alle BCC ubicate nel Sud Italia (Grafico 14). Inoltre, il trend mostra una flessione, per tutte le macroaree, in corrispondenza della crisi finanziaria, segnale di come il credit crunch abbia influito sulle politiche di gestione del credito delle banche. Il 2018 si presenta come l'anno della maggior convergenza verso l'alto del rapporto.

Grafico 13 – Crediti vs. Clientela/Tot. Attivo



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Grafico 14: – Crediti vs. Clientela/Tot. Attivo



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

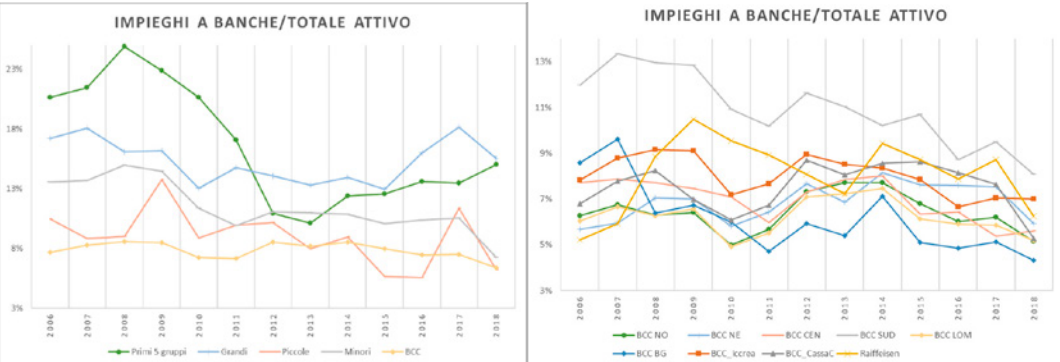
In aggiunta si evidenzia che il valore dei prestiti, in valore assoluto dal 2006 al 2018, ha mostrato per tutte le banche una dinamica crescente come mostra la tabella 6

Tabella 6: tassi di variazione composto dei prestiti alla clientela dal 2006 al 2018, in funzione della dimensione e localizzazione delle banche

Primi 5 gruppi	Grandi	Piccole	Minori	BCC	BCC NO	BCC NE	BCC CEN	BCC SUD	BCC LOM	BCC BG	BCC_Iccrea	BCC_CassaC	Raiffeisen	totale
6.6%	-0.9%	5.7%	6.8%	7.4%	7.1%	5.9%	8.7%	9.1%	6.7%	7.5%	8.4%	7.1%	4.5%	6.9%

Con riferimento ai prestiti alle banche il grafico 15 mostra il trend di questo indicatore

Grafico 15: impieghi a banche rispetto al totale attivo, diviso per categorie dimensionali e localizzazione

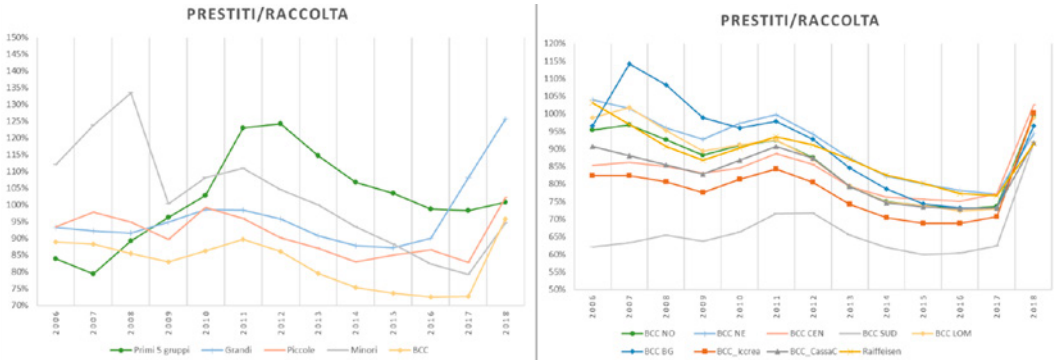


Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Le BCC sono le banche che mostrano i livelli più bassi di questo indicatore, seguite dalle banche piccole. All'interno delle BCC il rapporto tra prestiti a banche e totale attivo rimane all'interno di una fascia compresa tra il 5 e 10% con l'unica eccezione delle BCC ubicate al sud. Una dinamica eterogenea e non univoca si evidenzia confrontando le BCC partecipanti al gruppo Iccrea con le BCC afferenti a Cassa Centrale: in alcuni anni il rapporto è maggiore per le une e in altri anni per le altre.

Con riferimento al rapporto tra prestiti e raccolta da clienti il grafico 16 ne evidenzia l'evoluzione. Anche in questo caso sono le BCC che evidenziano un rapporto minore e quindi una raccolta sufficiente a finanziare gli impieghi a clienti. Le BCC del sud, fino al 2017, evidenziano i valori più bassi: mediamente gli impieghi a clientela sono circa il 60% della raccolta. Si nota, una convergenza, tuttavia, tra tutte le BCC, verso valori che tendono all'unità nel 2018.

Grafico 16: rapporto prestiti su raccolta a clientela



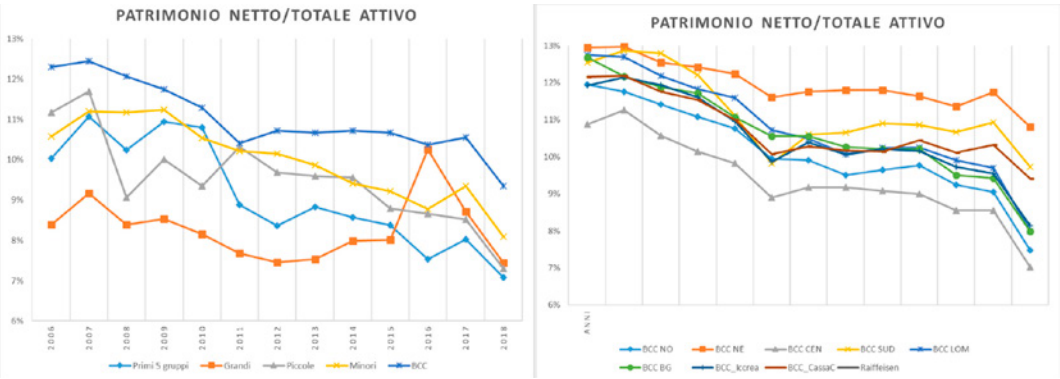
Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

2.2 Indicatori di solvibilità

Tra i numerosi indicatori di solvibilità, si presenta di seguito il grado di patrimonializzazione che rappresenta la principale *proxy* per catturare, in un determinato orizzonte temporale, il fenomeno della prociclicità dell'effetto leva di un sistema bancario. In tal modo, si è in grado di offrire la sua evoluzione in un periodo storico caratterizzato dal susseguirsi di eventi che hanno causato l'instabilità finanziaria (e.g., crisi dei mutui *subprime*, crisi finanziaria nell'eurozona, crisi dei debiti sovrani).

Si noti che il grado di patrimonializzazione, espresso dal rapporto patrimonio netto/totale attivo, non è influenzato dalle ponderazioni per il rischio applicate agli asset di bilancio. Il grafico 17 evidenzia la maggiore capitalizzazione che caratterizza le BCC per ogni anno dell'orizzonte temporale prescelto. Nell'ambito del mondo cooperativo, le BCC localizzate nel NE sono le più capitalizzate seguite dalle BCC del Sud, mentre quelle del Centro evidenziano i valori inferiori. Le BCC lombarde e in particolare bergamasche sono più capitalizzate rispetto a quelle della loro macro-area (NO) e le BCC appartenenti al gruppo Cassa Centrale sono lievemente più capitalizzate di quelle appartenenti al gruppo Iccrea. Da notare, tuttavia, per tutte le banche la costante riduzione del rapporto di capitalizzazione nel tempo⁵.

Grafico 17



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

⁵ Si tenga presente che il rapporto di capitalizzazione non coincide con il cet1 ratio o altri rapporti di capitalizzazione previsti da Basilea. Questi ultimi sono infatti legati anche al livello di rischio poiché il denominatore del rapporto non è rappresentato dal totale attivo bensì dal risk weight asset, ossia dall'attivo ponderato per il rischio.

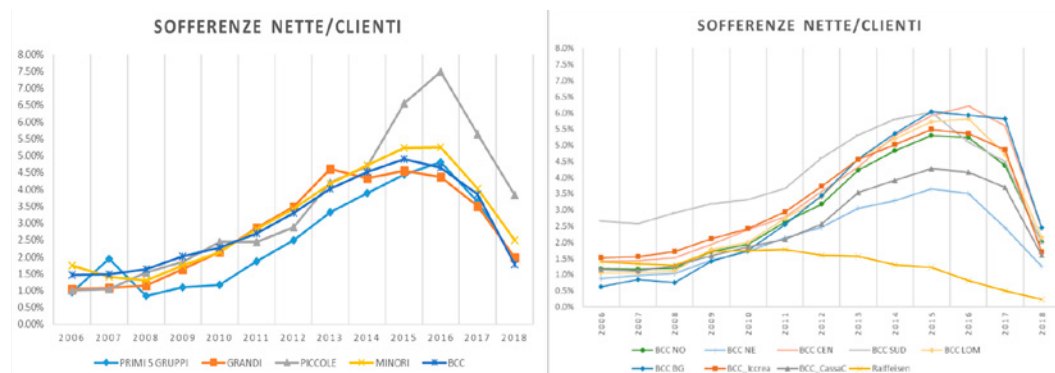
2.3 Indicatori di rischio

La qualità del credito è da sempre un problema cruciale per la gestione bancaria. La duplice crisi finanziaria ha generato, a livello europeo, ma in particolare in Italia, uno stock elevato di crediti deteriorati che ha raggiunto il livello massimo nel 2015. Dal 2016, tale stock appare in riduzione anche se l'attuale pandemia contribuirà ad una loro nuova impennata.

Per evidenziare i livelli di rischio medi si sono calcolati numerosi indicatori evidenziati nell'appendice 1. In essa tali indicatori sono confrontabili a livello dimensionale e per anni.

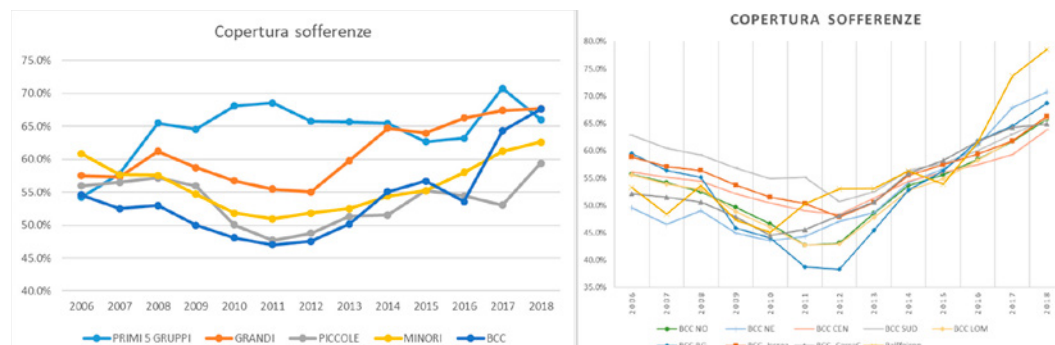
Ci si sofferma qui, in particolare, sul livello delle sofferenze e sulla loro copertura (grafici 18 e 19).

Grafici 18: incidenza delle sofferenze nette e relativa copertura: dinamica temporale e confronto tra banche di dimensione e localizzazione diverse



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Grafici 19: incidenza delle coperture delle sofferenze: dinamica temporale e confronto tra banche di dimensione e localizzazione diverse



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Se da una parte, fino al 2015 l'incidenza delle sofferenze sul totale prestiti è cresciuto notevolmente per tutte le banche, dall'altra è interessante osservare la diversa dinamica che dal 2015 ha interessato le piccole banche. Esse hanno presentato un picco elevatissimo nel 2016 per poi ridursi mantenendosi tuttavia su livelli più elevati rispetto alle altre banche. Con riferimento al sistema delle BCC (grafico 19) è possibile osservare fino al 2015 una banda di oscillazione che ha il suo massimo nelle BCC localizzate al sud e il suo minimo nelle BCC del Nord Est. Dal 2015, complice di fatto l'imposizione della vigilanza che ha richiesto una necessaria attività di smaltimento dei crediti deteriorati, si è assistito ad un processo di convergenza verso il basso a livelli di poco superiori a quelli presenti prima della crisi finanziaria. Le BCC localizzate nella bergamasca, caratterizzate da uno stock di sofferenze iniziale molto basso, dal 2010 hanno visto peggiorare in modo esponenziale la qualità del loro credito raggiungendo e superando le stesse BCC del sud salvo poi convergere, nel 2018, verso valori più bassi, ma comunque superiori al periodo pre-crisi. In una prospettiva ex post tale dinamica sembra in realtà suggerire un fenomeno di valutazione eccessivamente ottimistica della qualità del credito ad opera delle banche bergamasche.

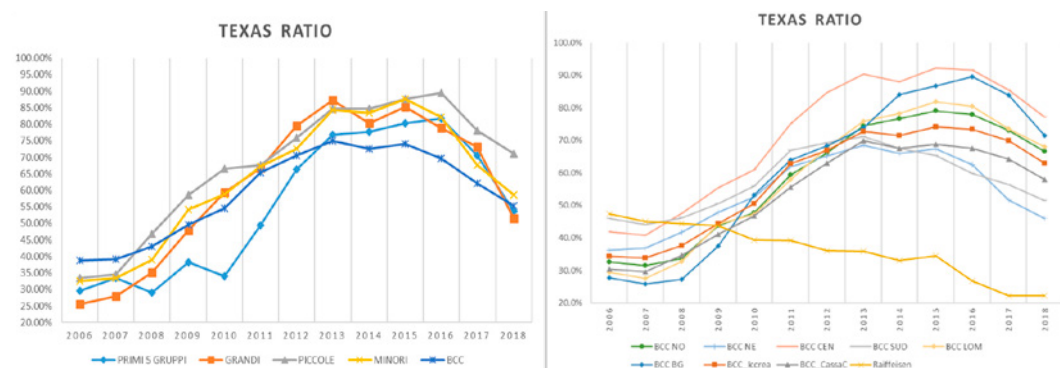
La graduale riduzione del livello delle sofferenze è avvenuta, per le banche grandi e per i gruppi, sia attraverso la loro vendita nell'ambito di processi di cartolarizzazione ormai noti, sia attraverso processi di copertura interna a carico del conto economico. Questa, in realtà è stata la prevalente modalità di gestione nelle banche piccole e minori e in particolare nelle BCC. Dal Grafico 20 risulta evidente una dinamica asimmetrica, fra banche, nella politica di accantonamento a dubbi esiti e alla relativa valutazione. Le banche appartenenti ai 5 gruppi hanno rappresentato da questo punto di vista delle best practices poiché si sono caratterizzate per una politica di elevato grado di copertura. Le banche grandi, al contrario, come risulta dal grafico, a fronte di un aumento elevato delle sofferenze stanziavano accantonamenti non coerenti. Nel periodo 2010-2013, infatti, il grado di copertura delle sofferenze registra i valori più bassi. Anche per il grado di copertura si assiste, tuttavia ad una convergenza verso i valori da best practices a partire dal 2016. Questa dinamica, sia pur con intensità diversa è presente anche nelle BCC (Grafico 19).

Considerazioni analoghe possono essere fatte anche per gli NPL nel complesso, come si desume dai dati elaborati nell'appendice 1.

I grafici 20 e 21 mostrano l'andamento del texas ratio⁶ che sotto certi aspetti ricalca da vicino l'evoluzione dell'incidenza delle sofferenze. Le BCC se confrontate con le altre banche, partono da livelli più alti (2006) ma nel 2018 raggiungono livelli simili alle banche "migliori". Confrontando le bcc al loro interno (grafico 21) si nota tuttavia una dinamica molto diversificata. Le banche bergamasche, in particolare, pur partendo da livelli molto bassi di tale indicatore raggiungono livelli quasi vicini all'unità negli anni 2015 e 2016 per poi scendere fino al 2018, rimanendo tuttavia su valori elevati, sostanzialmente doppi rispetto alle BCC localizzate nel NE e al Sud.

6 Il texas ratio è calcolato come rapporto tra le sofferenze lorde a numeratore e il patrimonio netto tangibile e il fondo svalutazione crediti a denominatore. Più il rapporto si allontana dall'unità meno rischiosa è considerata la banca.

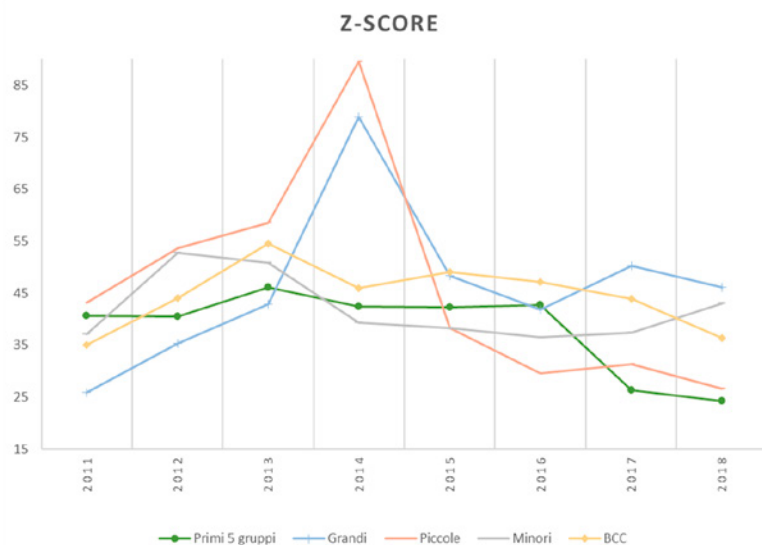
Grafici 20 e 21



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Un indicatore molto utilizzato nella letteratura per misurare la rischiosità delle banche è rappresentato dallo Z-score. Esso misura la distanza dal default valutando quante e quali perdite di valore nelle sue attività bancarie un istituto si può permettere prima di erodere tutto il capitale a disposizione. Tale indicatore è espresso come rapporto tra il $(ROA + \text{patrimonio} / \text{totale attivo}) / \text{dev std ROA}$. Nel nostro caso la variabilità del ROA è stata determinata su un periodo di 5 anni. Uno Z score più alto rappresenta pertanto un'indicazione di maggiore stabilità della banca. L'indicatore in parola sembra essere il meno distorto e inoltre sintetizza informazioni reddituali (roa), leverage (PN/TA) e di volatilità della redditività. Il grafico 22 evidenzia i risultati.

Grafico 22: evoluzione dello Z-score



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Le BCC, nel complesso, appaiono mediamente meno rischiose di altre categorie dimensionali e, pertanto, più stabili. In sostanza anche le BCC possono svolgere un ruolo di stabilizzazione del sistema bancario poiché sono in grado di assorbire shock negativi. Queste conclusioni, in contrasto con la visione prevalente, sembrano evidenziare che il modello di business mutualistico e territoriale tipico delle BCC può rafforzare il sistema finanziario stesso.

2.4 Modelli di business

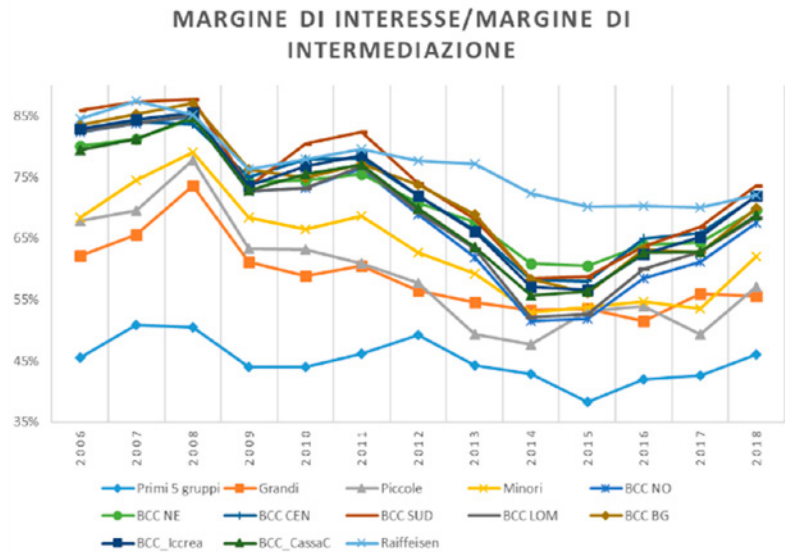
Le banche commerciali “tradizionali” si caratterizzano per un’attività che vede la prevalenza di raccolta tra il pubblico e l’impiego alle famiglie e alle imprese. In tale tipologia di banche, da un punto di vista economico, nella formazione del margine di intermediazione vi è una netta prevalenza del margine di interesse a cui si sommano commissioni tipiche di incassi e pagamenti e di tenuta dei conti correnti. La politica monetaria fortemente espansiva introdotta dalla BCE per consentire la stabilità dei sistemi finanziari ha generato livelli molto bassi nei tassi di interesse e ciò ha portato ad un costante e progressivo assottigliamento di uno dei principali fattori di redditività delle banche, ossia il margine di interesse. Per contrastare tale riduzione e recuperare margini di redditività le banche sono state costrette ad intensificare i processi di diversificazione dei servizi e di definizione di pricing adeguati degli stessi. Al contrario, in passato le commissioni bancarie rispondevano più ad una esigenza di integrazione fra servizi offerti e non alla necessità di copertura dei costi effettivi degli stessi in quanto prevaleva la politica di tassi di interesse “onnicomprensivi”. In sostanza i ricavi ottenuti dagli interessi attivi sopprimevano eventualmente al pricing sottodimensionato dei servizi. Oggi la situazione è profondamente cambiata. Le banche italiane, in particolare quelle di dimensione maggiore, hanno risposto alle sfide tecnologiche e finanziarie puntando all’erogazione di una molteplicità di servizi che hanno acquistato rilievo e pricing autonomo rispetto alle tradizionali operazioni di raccolta e impiego. Inoltre, queste banche hanno spostato l’attenzione, pur non perdendo mai la caratteristica di banche commerciali tradizionali, sulle operazioni di corporate e investment bank (IPO, quotazioni, emissione azionarie e obbligazionarie, M&A, consulenza e valutazioni finanziarie). Il margine di intermediazione in queste banche è andato pertanto arricchendosi del contributo di operazioni non tradizionali. Le BCC, al contrario, per via della loro dimensione limitata e, in parte, della loro vocazione, non hanno mai attivato tali strategie di diversificazione dei ricavi. L’appendice 1 riporta al riguardo i valori medi di una serie di indicatori volti a far emergere il modello di business.

Il grafico 23, costruito in base ai dati dell’appendice, sintetizza l’incidenza del margine di interesse e, indirettamente anche quello dei servizi, rispetto al margine di intermediazione.

Tutto il sistema delle BCC (a qualunque latitudine abbiano operato) si ritrova nella parte alta del grafico 23 caratterizzato da un’incidenza elevata del margine di interesse ossia del tipico introito tradizionale. Questa dinamica si presenta per tutto l’orizzonte temporale considerato nell’analisi. Non solo. A partire dal 2015 tale incidenza ha ricominciato a crescere ad un ritmo decisamente più elevato rispetto alle altre banche, comprese quelle piccole e minori. Ad una incidenza così

elevata del margine di interesse corrisponde naturalmente, quale effetto speculare, una incidenza del margine da servizi molto limitata.

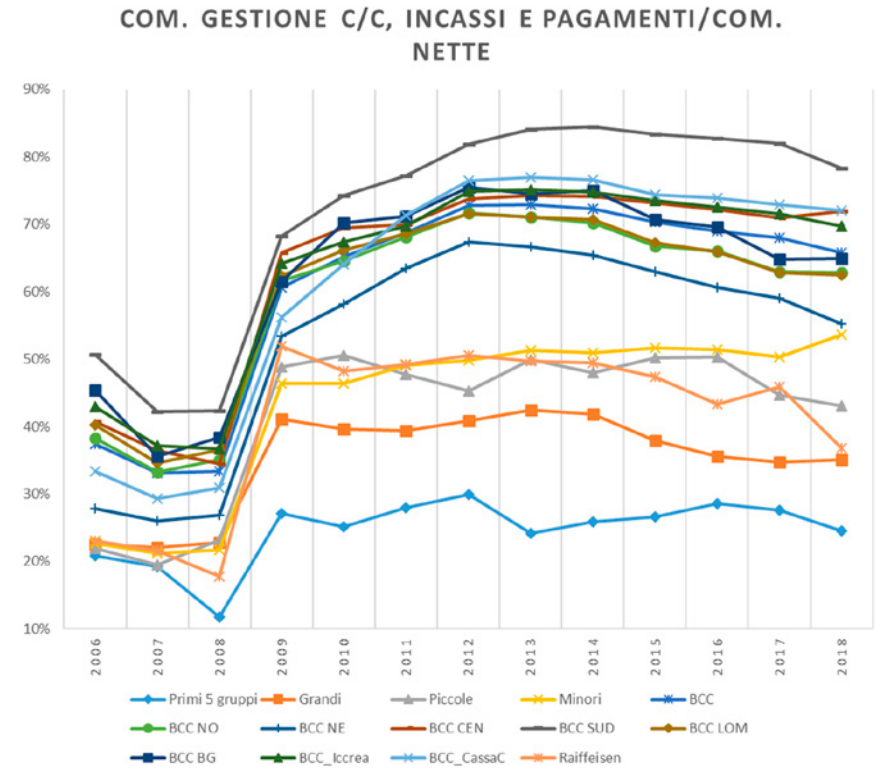
Grafici 23: incidenza del margine di interesse sul margine di intermediazione



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Quanto sopra detto trova ulteriore conferma dall'analisi del rapporto fra le commissioni attive più tradizionali, ossia le commissioni di incasso, pagamento e di tenuta conto, e le commissioni nette complessive (grafico 24).

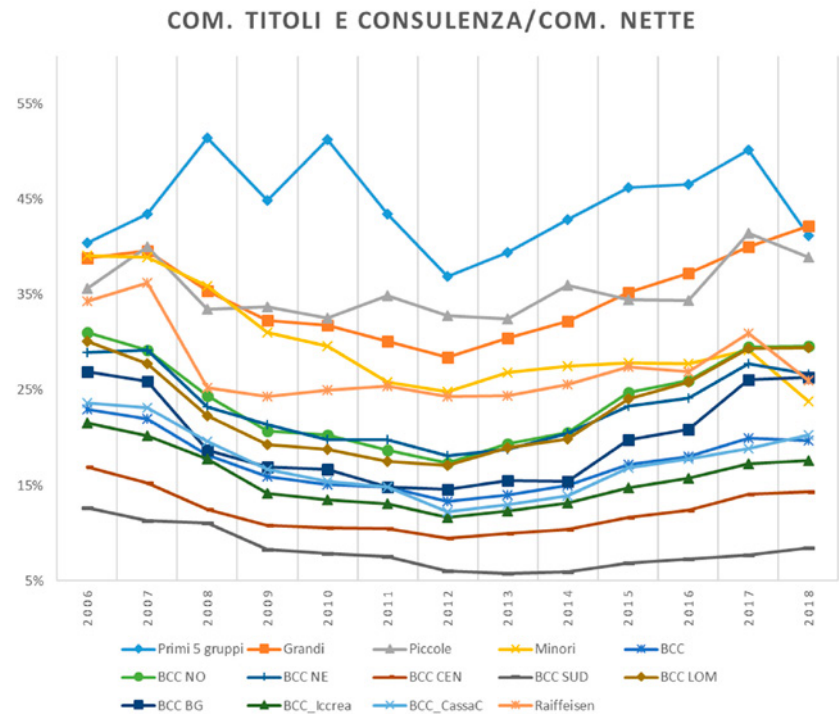
Grafico 24: incidenza commissione di incasso e tenuta conto



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Con l'unica eccezione delle casse Raiffeisen, tutto il sistema delle BCC occupa la fascia alta del grafico 24, ossia l'incidenza delle commissioni di tenuta conto e incasso e pagamento rappresentano la maggior parte delle commissioni. Non solo, dal 2008 tale incidenza è andata crescendo compresa tra un minimo rappresentato dalle BCC del NE ed un massimo rappresentato dalle BCC localizzate nel Sud Italia. Mediamente non esistono al riguardo differenze significative tra le banche afferenti ai diversi gruppi cooperativi. In sostanza, per le BCC di fatto queste commissioni sono le sole ad assumere valori elevati. Ciò riflette due elementi: il primo che gli unici servizi offerti sono rimasti quelli tradizionali e il secondo che il pricing di questi servizi tradizionali potrebbe essere inadeguato. A conferma dello scarso sviluppo del margine commissionale si riporta anche il rapporto tra le commissioni ottenute per negoziazione titoli e consulenza e le commissioni totali (grafico 25).

Grafico 25: incidenza commissione di incasso e tenuta conto



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Dal grafico 25 è immediato osservare che il sistema BCC si colloca nella fascia bassa della incidenza di questa tipologia di commissioni (dal 5 al 30%) con i minimi riferibili alle BCC ubicate al sud e nel centro Italia. Le BCC afferenti al gruppo Cassa Centrale mediamente presentano una incidenza lievemente maggiore rispetto alle BCC associate a Iccrea. Quale ulteriore elemento di conferma del business tradizionale tipico delle BCC si riporta la tabella in cui è mostrato il valore medio (l'evoluzione temporale è riportata in appendice): a) degli interessi attivi e passivi ottenuti o pagati su rapporti a clienti rispetto agli interessi attivi e passivi complessivi e b) il rapporto tra il margine commissionale e i costi operativi.

Tabella 7: valori medi calcolati sul periodo 2006-2018 relativi ad alcuni indicatori di modello di business in funzione della dimensione e ubicazione delle banche

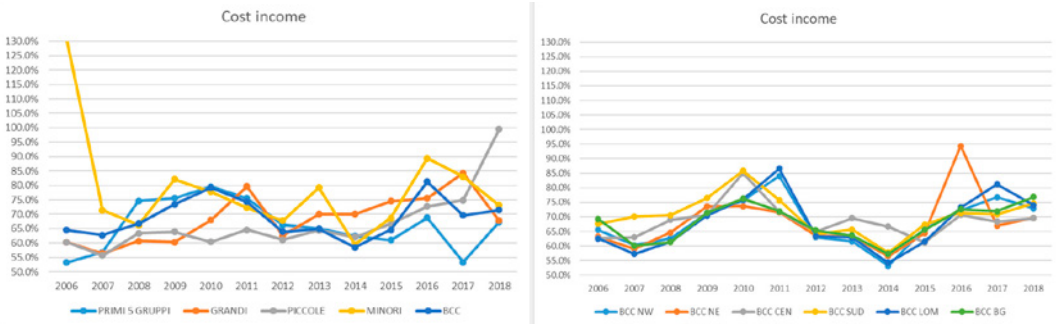
	Primi 5 gru	Grandi	Piccole	Minori	BCC	BCC NO	BCC NE	BCC CEN	BCC SUD	BCC LOM	BCC BG	BCC_Iccrea	BCC_Cassa	Raiffeisen	Totale
interessi attivi su clienti/interessi attivi	63.5%	75.4%	81.4%	79.7%	71.8%	73.6%	70.0%	76.4%	70.2%	74.0%	74.9%	73.0%	69.3%	72.2%	73.7%
interessi passivi clienti/interessi passivi	58.3%	78.8%	81.4%	79.9%	86.9%	84.7%	83.8%	88.0%	92.4%	84.1%	80.5%	88.2%	86.3%	88.0%	84.6%
margine commissionale /costi operativi	47.1%	53.0%	48.5%	43.4%	31.7%	31.0%	33.2%	29.4%	31.6%	30.2%	29.0%	29.7%	44.2%	26.0%	35.3%

Gli interessi passivi rappresentano la quasi totalità degli interessi passivi per le BCC con un valore medio minimo per le BCC della macro-area NO (84,7%) e un valore massimo del 92,4% per le BCC del Sud. Il margine commissionale copre, inoltre, solo circa il 30% dei costi operativi nelle BCC mentre supera il 50% per le grandi banche.

2.5 indicatori di redditività

Per quanto riguarda la redditività, l'appendice 1 evidenzia alcuni dei principali indicatori che tradizionalmente si calcolano per analizzare la performance delle banche. I grafici 26 evidenziano l'evoluzione del cost-income, ossia del rapporto tra i costi operativi e il margine di intermediazione. Tutte le banche, a prescindere dalla dimensione, evidenziano una dinamica di tale indicatore caratterizzata da notevoli oscillazioni e le BCC si posizionano all'interno degli estremi inferiore e superiore. Questa dinamica è presente anche nelle BCC (grafico 26 destro) nella loro spaccatura interna: in esse si osserva anche un notevole miglioramento nel periodo 2012-2014 seguito però da un'ulteriore incremento negli anni successivi. L'assorbimento del margine di intermediazione da parte dei costi operativi nel 2018 si posiziona ad un livello superiore rispetto all'anno di partenza dell'analisi, ossia il 2006.

Grafico 26: cost income



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

La redditività netta è messa in luce dai grafici 27. Il confronto tra il ROE fra le banche in funzione della loro dimensione evidenzia elevati scostamenti. Il Roe del resto è la sintesi reddituale e su di esso si scaricano tutte le gestioni e tutti i relativi rischi.

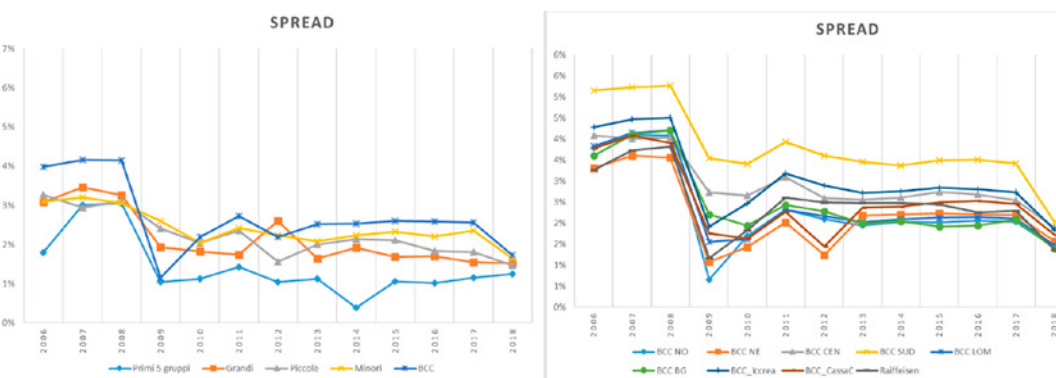
Grafico 27: ROE



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Le banche italiane che presentavano già nel 2006 una redditività scarsa sono state colpite ancora più duramente dalla crisi finanziaria. Il sistema delle BCC, tuttavia, ha retto meglio in media, rispetto non solo alle banche piccole e minori ma anche nei confronti delle banche grandi anche se a fine 2018, la redditività iniziale del 2006 non è stata ancora recuperata. Anche il ROA (reddito operativo/ta) evidenzia un andamento analogo al ROE. La redditività è, in parte, influenzata dai tassi medi attivi e passivi praticati alla clientela. Il grafico 28 mostra l'andamento del differenziale tra tali tassi.

Grafico 28: analisi dello spread



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Le BCC evidenziano uno spread sempre maggiore rispetto alle altre banche giustificato dalla presenza di tassi medi attivi maggiori. Inoltre, nelle BCC, a parte un periodo di notevole turbolenza negli anni 2006-2009, lo spread si mantiene sostanzialmente stabile a fronte, invece, di una dinamica di forte variabilità nelle altre banche. Questa positiva evoluzione può essere

interpretata come il risultato di una maggiore coesione e stabilità della clientela BCC. Sembra, al riguardo, ravvisarsi una specie di premio che la clientela attribuirebbe alle BCC, in forza della loro marcata presenza nel e per il territorio. Diverso appare il quadro se si disaggrega lo spread in funzione della localizzazione delle BCC. In questo caso lo spread rimane decisamente alto nelle BCC del sud, mentre tende ad allinearsi nel 2018 per tutte le altre BCC. Modeste sono al riguardo le differenze tra le BCC del nord tra di loro. Al contrario di un certo rilievo appare lo spread fra le banche associate a Iccrea (maggiore) rispetto a quelle afferenti a Cassa Centrale.

2.6 Indicatori di efficienza

Con riferimento all'efficienza aziendale la tabella 8 sintetizza, per tipologia dimensionale e per anno il prodotto bancario pro-capite, il costo degli organi apicali e il costo del lavoro pro-capite. Il prodotto bancario (inteso come somma tra raccolta e impieghi) per dipendente mostra una evoluzione positiva nel tempo per le BCC: si passa infatti da circa 7 mln di euro pro-capite nel 2006 ai 10.672.000 nel 2018. Tuttavia, le banche di dimensione maggiore sfruttando le loro economie di scale riescono a generare una maggiore produttività rispetto alle banche piccole e minori. Per converso il costo del lavoro pro-capite nelle banche grandi è decisamente maggiore rispetto alle BCC.

Tabella 8: indicatori di efficienza con riferimento al personale

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
prodotto bancario/numero dipendenti	Primi 5 gruppi	16.324.1	16.040.7	15.869.0	17.682.3	15.942.1	14.223.4	13.991.6	13.945.6	13.984.2	13.876.7	10.761.1	9.937.2	9.813.7	14.187.7
prodotto bancario/numero dipendenti	Grandi	6.829.7	7.451.8	8.144.2	8.675.5	9.264.4	9.515.0	10.681.9	10.944.6	10.512.0	12.546.6	12.002.0	11.353.8	12.123.8	10.006.3
prodotto bancario/numero dipendenti	Piccole	6.966.9	7.339.4	7.925.9	7.755.9	8.782.7	8.156.3	8.982.0	8.029.2	8.051.2	8.831.5	8.843.0	8.792.7	10.344.2	8.342.8
prodotto bancario/numero dipendenti	Minori	6.640.5	7.245.5	8.095.6	7.981.0	8.850.6	9.220.4	9.432.8	9.114.0	8.541.6	8.744.8	8.902.0	8.565.4	10.160.1	8.397.6
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC	6.994.7	7.278.9	7.650.8	8.138.8	8.351.0	8.296.5	8.421.8	8.492.1	8.581.8	8.666.3	8.775.2	9.115.5	10.672.3	8.307.3
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC NO	6.696.1	7.224.0	8.105.7	8.605.9	8.942.8	8.915.6	9.394.2	9.431.0	9.376.5	9.273.4	9.246.6	9.718.5	11.017.8	8.790.8
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC NE	7.415.8	8.101.1	8.422.6	8.865.5	9.992.2	9.065.0	9.391.0	9.314.3	9.626.1	9.706.3	10.332.2	12.331.8	9.161.0	
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC CEN	6.837.3	7.224.5	7.698.8	8.292.0	8.233.6	8.214.9	8.253.0	8.260.4	8.242.6	8.599.0	8.874.4	8.977.5	10.032.9	8.186.0
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC SUD	6.565.4	5.991.9	6.101.8	6.549.5	6.855.1	6.672.0	6.597.7	6.533.8	6.625.7	6.710.4	6.786.8	7.082.0	8.594.5	6.690.0
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC LOM	6.788.8	7.325.7	8.113.4	8.549.4	8.852.3	8.723.4	9.106.7	9.096.2	9.003.1	8.990.4	8.891.9	9.226.3	10.241.8	8.582.7
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC BG	6.607.0	6.872.1	8.146.6	8.790.5	9.432.0	9.239.5	9.424.4	9.406.0	9.400.7	9.468.9	9.036.8	9.163.1	10.396.6	8.756.7
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC Iccrea	6.930.7	6.740.4	7.164.4	7.579.7	7.767.7	7.726.6	7.762.6	7.838.9	7.917.3	8.001.8	8.165.6	8.404.6	9.954.9	7.841.2
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC Cassa	6.987.8	7.572.3	8.025.4	8.597.0	8.878.5	8.712.4	8.920.7	8.912.6	8.897.4	8.783.5	8.921.7	9.275.6	10.350.4	8.680.6
prodotto bancario/numero dipendenti	Raffaelsen	7.594.9	8.588.1	8.228.8	8.644.0	9.018.8	9.269.6	9.416.4	9.657.9	9.898.7	10.769.7	10.964.8	11.337.1	14.071.1	9.689.7
prodotto bancario/numero dipendenti	Totale	7.045.1	7.395.7	7.892.3	8.255.7	8.587.2	8.584.5	8.769.6	8.741.8	8.700.1	8.891.9	8.933.4	9.120.8	10.637.3	8.462.8
costo lavoro/costi operativi	Primi 5 gruppi	55.15%	54.87%	55.42%	53.66%	58.22%	61.75%	57.20%	54.52%	57.09%	54.15%	54.50%	58.30%	46.69%	55.45%
costo lavoro/costi operativi	Grandi	59.10%	57.14%	57.31%	57.11%	57.02%	55.81%	55.24%	53.58%	53.04%	49.40%	48.73%	46.83%	47.76%	53.74%
costo lavoro/costi operativi	Piccole	58.13%	57.18%	54.92%	53.96%	57.75%	56.76%	56.06%	55.58%	54.70%	52.47%	51.96%	51.76%	51.73%	54.90%
costo lavoro/costi operativi	Minori	55.27%	54.88%	54.20%	53.17%	53.47%	53.29%	53.90%	52.04%	52.83%	50.42%	51.13%	51.13%	50.10%	53.21%
costo lavoro/costi operativi	BCC	53.47%	52.67%	53.09%	52.44%	54.30%	54.12%	54.30%	54.13%	53.73%	52.29%	52.01%	52.81%	51.87%	53.23%
costo lavoro/costi operativi	BCC NO	54.88%	54.18%	56.12%	53.94%	56.86%	56.46%	56.62%	56.03%	55.32%	53.25%	53.69%	55.32%	53.70%	55.16%
costo lavoro/costi operativi	BCC NE	55.17%	54.42%	54.25%	54.63%	55.77%	55.68%	55.52%	55.21%	54.75%	53.04%	52.13%	53.22%	52.76%	54.46%
costo lavoro/costi operativi	BCC CEN	52.19%	50.87%	51.76%	50.80%	53.12%	53.11%	53.38%	53.17%	52.96%	51.74%	51.79%	52.45%	51.61%	52.23%
costo lavoro/costi operativi	BCC SUD	50.74%	50.36%	50.61%	49.26%	51.36%	50.88%	51.65%	51.94%	51.63%	50.87%	51.05%	51.17%	49.88%	50.86%
costo lavoro/costi operativi	BCC LOM	55.18%	54.53%	56.31%	53.85%	56.88%	56.57%	56.80%	56.19%	55.60%	54.33%	54.37%	55.63%	54.55%	55.49%
costo lavoro/costi operativi	BCC BG	54.26%	54.30%	56.58%	53.75%	56.56%	56.87%	56.85%	56.34%	55.15%	53.83%	54.60%	55.24%	53.33%	55.31%
costo lavoro/costi operativi	BCC Iccrea	53.36%	52.58%	53.49%	52.19%	54.36%	54.24%	54.56%	54.48%	53.93%	52.35%	52.57%	52.93%	51.94%	53.31%
costo lavoro/costi operativi	BCC Cassa	55.15%	54.05%	54.35%	53.71%	55.11%	55.30%	55.33%	54.96%	54.73%	52.87%	53.07%	53.24%	52.03%	54.14%
costo lavoro/costi operativi	Raffaelsen	55.33%	55.28%	53.89%	56.12%	57.51%	55.58%	55.07%	54.68%	53.97%	52.78%	49.37%	52.87%	52.08%	54.27%
Totale		54.13%	53.40%	53.51%	52.77%	54.34%	54.34%	53.79%	53.64%	53.97%	53.64%	51.81%	52.44%	51.38%	53.43%
costo lavoro/n. dipendenti	Primi 5 gruppi	81.02	76.52	87.98	86.42	85.28	90.17	81.97	77.25	84.67	83.66	86.05	91.25	73.43	83.57
costo lavoro/n. dipendenti	Grandi	68.31	64.97	69.86	73.64	73.67	75.33	75.13	73.59	75.53	76.78	81.27	76.12	77.82	73.99
costo lavoro/n. dipendenti	Piccole	64.96	63.97	65.04	64.29	65.80	67.38	67.78	69.84	70.20	68.59	68.78	68.62	69.81	67.23
costo lavoro/n. dipendenti	Minori	63.88	66.55	68.07	68.94	69.70	71.03	71.72	69.21	71.90	72.33	76.17	74.79	70.78	69.66
costo lavoro/n. dipendenti	BCC	62.04	62.66	66.46	65.62	68.13	68.59	69.96	71.13	70.91	72.02	72.01	71.86	72.75	68.39
costo lavoro/n. dipendenti	BCC NO	62.01	61.76	68.18	63.87	68.05	68.69	70.43	69.91	69.95	70.10	69.80	71.63	70.99	67.76
costo lavoro/n. dipendenti	BCC NE	62.49	63.00	65.47	66.35	68.37	69.51	70.72	72.76	72.76	74.47	73.90	73.91	76.65	69.50
costo lavoro/n. dipendenti	BCC CEN	61.00	60.88	65.83	65.65	67.52	67.71	68.49	69.99	70.82	71.38	71.82	70.87	71.25	67.57
costo lavoro/n. dipendenti	BCC SUD	62.08	64.00	67.64	65.37	68.25	67.66	69.22	69.63	68.22	69.21	69.99	69.60	69.16	67.52
costo lavoro/n. dipendenti	BCC LOM	63.17	63.13	69.21	64.25	68.52	68.42	70.44	69.27	69.70	69.94	69.79	71.67	71.20	68.04
costo lavoro/n. dipendenti	BCC BG	66.28	65.55	73.31	67.14	71.25	71.11	73.19	70.11	69.82	66.44	66.60	72.80	72.42	69.62
costo lavoro/n. dipendenti	BCC Iccrea	61.81	62.21	66.90	65.12	68.04	68.00	69.62	70.45	70.05	70.21	70.25	70.26	70.98	68.00
costo lavoro/n. dipendenti	BCC Cassa	61.58	62.73	66.37	65.49	68.31	68.39	70.25	70.39	70.21	71.36	71.77	71.08	72.16	68.48
costo lavoro/n. dipendenti	Raffaelsen	63.47	65.16	65.47	68.51	71.40	72.51	72.71	76.26	76.34	79.98	77.01	79.14	81.61	72.70
Totale		62.91	63.78	67.18	66.84	68.75	69.49	70.54	70.92	71.40	72.30	73.04	72.64	72.62	69.02

Nota: gli indicatori espressi in valore assoluto sono espressi in migliaia di euro

2.7 Inefficienza nel processo del credito

Si vuole ora, approfondire il grado di efficienza con riferimento al processo del credito in particolare. In questo caso è utile scomporre il rischio di credito fisiologico, assunto dalle banche in base alla loro attività di prestito e alle scelte del management, dal rischio di credito derivante da una inefficiente gestione del processo di screening e di monitoring. Esigenze econometriche e di eliminazione di outliers hanno imposto di eseguire l'analisi su un sottocampione, più piccolo rispetto al nostro originario. Tale sottocampione è costituito da 332 banche italiane – 50 in forma di società per azioni (S.p.A.), 23 Popolari (Popolari) e 259 Banche di Credito Cooperativo (BCC) – durante il periodo temporale 2006 – 2017.

L'analisi è stata arrestata al 2017 poiché il 2018 si è caratterizzato per l'introduzione dell'IFRS9 che ha modificato la valutazione dei crediti deteriorati inserendo esplicitamente la valutazione forward looking. I dati di bilancio 2018 presentano al riguardo una discontinuità notevole rispetto alla serie storica precedente e inoltre la Banca d'Italia ha modificato alcune parti della nota integrativa eliminando alcune informazioni, per le quali non è quindi possibile la ricostruzione. Per ciascun anno è stata stimata la frontiera efficiente, intesa come l'insieme di pratiche migliori nella gestione del credito, in grado di minimizzare il rischio di credito. In particolare, il livello di NPLs fisiologico è stato esaminato in funzione del livello dei prestiti erogati da una banca e dalle seguenti variabili di controllo: (i) il tasso di interesse mediamente praticato che include un risk premium in grado di influenzare la qualità del portafoglio prestiti stesso; (ii) la crescita del PIL quale proxy del ciclo economico e principale determinante del deterioramento del credito. Si è utilizzato il tasso di crescita del PIL riferito all'intero paese per le banche che operano su tutto il territorio nazionale e tassi di crescita riferiti alle macro-aree (i.e., Nord-Ovest, Nord-Est, Centro e Sud) per le banche che operano solo in queste aree geografiche; (iii) le condizioni concorrenziali del mercato del credito rappresentate dalle quote di mercato calcolate su scala nazionale per le banche di grandi dimensioni e per macro-aree per le banche piccole e le BCC; (iv) la struttura tecnica del portafoglio prestiti. L'inclusione della composizione del portafoglio prestiti consente di catturare differenti impatti che diverse forme tecniche di finanziamento hanno sulla probabilità di default. In particolare, sulla base dei dati della nota integrativa abbiamo utilizzato tre forme tecniche: l'apertura di credito, i mutui e i crediti al consumo.

La Tabella 9 riporta le statistiche descrittive relative alle variabili utilizzate per definire il livello di inefficienza nel processo del credito. Se si considera il campione nel suo complesso, il rapporto NPLs sale dal 7,14% del 2006 al 18,18% nel 2015 per poi cominciare a diminuire attestandosi al 15,93% nel 2017, con un valore medio per l'intero arco temporale 2006-2017 del 12,13%.

Tabella 9: Statistiche descrittive delle principali variabili relative al portafoglio prestiti, suddivise per dimensione aziendale e per anni

Dim.	Variabili	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Totale
5 gruppi	NPL netto (%)	2,72	2,38	2,73	4,65	5,53	6,15	8,16	10,53	12,45	13,24	12,68	9,29	7,54
	NPL lordo (%)	4,90	4,54	4,92	7,43	8,79	9,90	12,91	17,21	20,43	22,07	21,93	16,95	12,67
	Coverage (%)	39,89	43,44	46,95	42,92	43,91	44,55	40,92	42,13	44,15	45,91	48,35	48,29	44,28
	Prestiti/TA (%)	62,10	64,56	67,07	65,57	69,16	70,94	70,54	71,00	68,21	68,30	67,24	66,47	67,60
	Cc (%)	21,74	17,28	19,53	18,25	15,20	15,32	13,18	12,02	10,28	8,86	7,48	7,14	13,86
	Mutui (%)	51,90	51,36	49,77	55,74	56,31	56,08	51,29	51,92	51,67	51,92	57,04	62,31	53,94
	Prestiti consumo (%)	2,53	1,97	2,03	1,12	1,39	1,30	1,77	1,66	1,55	1,81	1,84	1,95	1,74
	Altre forme tecniche (%)	23,83	29,39	28,67	24,89	27,09	27,29	33,75	34,39	36,51	37,41	33,64	28,60	30,45
	Int. Att. (%)	4,71	5,02	4,81	3,79	2,78	3,17	3,22	3,07	2,87	2,50	2,21	2,09	3,35
	NPL netto (%)	2,38	2,38	2,59	3,75	4,40	5,09	6,07	8,87	9,92	10,47	10,23	8,18	6,19
Grandi	NPL lordo (%)	4,10	4,15	4,42	5,96	7,04	7,67	9,84	13,51	15,53	16,94	16,82	14,20	10,02
	Coverage (%)	42,22	42,33	41,63	37,75	36,52	35,99	41,10	41,94	44,54	47,01	48,48	50,45	42,50
	Prestiti/TA (%)	61,58	59,35	60,12	60,26	59,17	58,57	58,10	57,67	58,41	59,48	61,17	59,57	59,45
	Cc (%)	22,63	23,01	23,79	22,79	24,12	26,26	19,09	17,91	14,96	15,37	14,31	11,51	19,65
	Mutui (%)	47,03	47,10	42,58	50,30	49,69	49,65	49,00	50,42	48,43	50,60	52,19	54,16	49,26
	Prestiti consumo (%)	2,52	2,71	2,69	1,74	1,64	1,65	1,60	1,71	1,73	1,85	1,89	1,92	1,97
	Altre forme tecniche (%)	27,81	27,19	30,94	25,17	24,54	22,44	30,31	29,97	34,88	32,19	31,61	32,42	29,12
	Int. Att. (%)	4,76	5,79	5,26	3,69	2,88	3,08	3,18	2,88	2,71	2,27	2,03	1,78	3,36
	NPL netto (%)	3,59	3,62	4,16	5,75	6,41	7,11	8,96	10,69	11,25	12,81	12,64	9,79	8,06
	NPL lordo (%)	5,76	5,75	6,33	8,22	9,11	10,03	12,54	15,43	17,31	20,14	20,31	16,83	12,31
Piccole	Coverage (%)	39,15	37,65	36,24	32,66	32,58	32,34	32,75	35,47	40,07	42,82	44,42	44,78	37,58
	Prestiti/TA (%)	66,90	69,24	71,00	71,57	73,62	73,12	69,35	64,90	63,49	62,19	60,97	60,30	67,22
	Cc (%)	27,01	26,14	25,40	23,14	22,30	22,15	19,15	17,51	16,08	14,07	13,10	12,43	19,87
	Mutui (%)	48,18	49,73	50,12	55,74	57,57	59,16	54,09	54,76	55,21	56,11	57,72	59,23	54,80
	Prestiti consumo (%)	3,80	3,70	3,62	2,37	2,37	2,38	2,42	2,60	2,65	2,72	2,88	2,93	2,87
	Altre forme tecniche (%)	21,01	20,44	20,85	18,75	17,76	16,31	24,35	25,13	26,06	27,09	26,30	25,41	22,45
	Int. Att. (%)	4,95	5,67	5,81	4,22	3,46	3,75	3,70	3,55	3,42	3,10	2,71	2,50	3,90
	NPL netto (%)	5,49	5,37	5,74	6,56	6,81	7,70	9,57	11,01	11,17	11,52	10,47	8,99	8,37
	NPL lordo (%)	7,62	7,38	7,83	8,78	9,10	10,25	12,60	15,07	16,49	17,63	17,07	15,75	12,13
	Coverage (%)	26,64	26,62	26,68	26,04	26,25	26,41	27,21	30,81	36,87	39,81	43,79	48,34	32,12
BCC	Prestiti/TA (%)	65,53	67,04	67,52	66,79	69,43	68,27	61,48	57,21	53,59	53,74	53,75	54,95	61,61
	Cc (%)	27,33	27,65	27,86	25,58	24,34	23,33	20,01	18,41	16,94	15,26	13,73	13,43	21,15
	Mutui (%)	55,81	56,09	56,27	62,53	64,60	65,53	60,64	61,41	62,18	63,06	65,18	66,65	61,66
	Prestiti consumo (%)	3,43	3,53	3,67	1,44	1,41	1,38	1,33	1,35	1,45	1,61	1,79	1,94	2,03
	Altre forme tecniche (%)	13,43	12,73	12,20	10,45	9,65	9,77	18,02	18,83	19,43	20,06	19,31	17,99	15,16
	Int. Att. (%)	5,33	5,98	6,34	5,07	4,06	4,18	4,16	4,05	3,98	3,71	3,34	3,05	4,44
	NPL netto (%)	5,01	4,91	5,30	6,30	6,64	7,48	9,34	10,89	11,20	11,77	10,89	9,11	8,24
	NPL lordo (%)	7,14	6,94	7,40	8,57	9,04	10,14	12,54	15,17	16,74	18,18	17,75	15,93	12,13
	Coverage (%)	29,49	29,37	29,30	27,99	28,14	28,24	28,93	32,23	37,83	40,69	44,17	47,82	33,68
	Prestiti/TA (%)	65,53	67,11	67,88	67,35	69,84	68,91	62,98	58,95	55,81	55,76	55,57	56,33	62,67
Totale	Cc (%)	26,96	26,92	27,07	24,86	23,68	22,92	19,60	18,02	16,51	14,84	13,42	12,99	20,65
	Mutui (%)	54,24	54,69	54,73	60,90	62,82	63,79	58,97	59,74	60,36	61,25	63,38	65,00	59,99
	Prestiti consumo (%)	3,44	3,48	3,58	1,59	1,57	1,54	1,53	1,57	1,65	1,80	1,97	2,10	2,15
	Altre forme tecniche (%)	15,36	14,91	14,63	12,65	11,94	11,75	19,89	20,66	21,48	22,10	21,24	19,90	17,21
	Int. Att. (%)	5,23	5,89	6,17	4,86	3,89	4,05	4,03	3,91	3,82	3,54	3,17	2,90	4,29
	NPL netto (%)	5,01	4,91	5,30	6,30	6,64	7,48	9,34	10,89	11,20	11,77	10,89	9,11	8,24

La dimensione è evidenziata: a) dalle banche appartenenti ai primi 5 gruppi; b) dalle banche grandi con fondi intermediati maggiori di 21,5 miliardi di euro; c) le banche piccole con fondi intermediati compresi tra 3,6 e 21,5 miliardi e infine d) le banche minori ossia le BCC con fondi intermediati inferiori a 3,6 miliardi di euro.



Nel sottocampione considerato, i NPLs ratio lordi per le banche grandi rappresenta il 10% dei prestiti lordi, mediamente inferiore di oltre 2 punti percentuali rispetto alle altre tipologie di banche, ivi comprese quelle facenti parte dei primi 5 gruppi⁷. La dinamica temporale del NPLs ratio (sia netto sia lordo) è caratterizzata da una continua ascesa comune a tutte le tipologie di banche, a prescindere dalla loro dimensione, fino al raggiungimento del picco del 2015, anno da cui inizia l'inversione di tendenza. Il grado di copertura dei crediti deteriorati appare mediamente correlato alla dimensione: si passa infatti dal valore maggiore del 42,5% delle banche grandi al minimo del 32,12% delle BCC. In particolare, per le banche appartenenti ai 5 gruppi si osserva la maggior percentuale di copertura per tutti gli anni di analisi; le banche grandi, a partire dal 2011 tendono a uniformarsi ai primi 5 gruppi; le banche minori, a partire dal 2009, mostrano un trend crescente anche se non raggiungono il grado di copertura delle banche maggiori. Il grado di copertura minore è rappresentato dalle BCC. Esse, fino al 2012, evidenziano svalutazioni mediamente inferiori del 20% rispetto alle altre banche. Dal 2012, tuttavia, anche le BCC, da una parte sotto la stretta imposta dai controlli della Banca d'Italia e dall'altra a fronte della maggior consapevolezza della stessa governance, hanno iniziato un processo di maggior attenzione alla qualità del credito che le ha portate a effettuare svalutazioni rilevanti sino a raggiungere i livelli delle banche maggiori.

In merito alle forme tecniche di finanziamento, i mutui hanno un'incidenza rilevante, nell'ambito del portafoglio prestiti delle banche piccole e soprattutto delle BCC. Nello specifico, a fine 2017, i mutui rappresentano per le BCC circa il 67% dei prestiti alla clientela. È interessante notare che, anche per le banche maggiori, si è assistito ad una ricomposizione del portafoglio crediti verso forme di finanziamento a medio/lungo termine a partire dal 2012, probabilmente spinte dall'esigenza delle imprese di ristrutturare la loro posizione finanziaria.

Il tasso medio sui prestiti, in rialzo dal 2006 al 2008, ha subito una spinta verso il basso per tutte le banche raggiungendo livelli minimi nel 2017. Le BCC, al riguardo, pur accomunate dallo stesso trend delle altre banche, hanno presentato tassi mediamente più alti.

La tabella 10 presenta l'evoluzione temporale dell'inefficienza durante il periodo 2006 – 2017.

⁷ Il livello elevato di NPLs sia netti sia lordi delle banche appartenenti ai primi 5 gruppi bancari è generato dai livelli elevati di NPLs facenti capo al Monte dei Paschi di Siena.

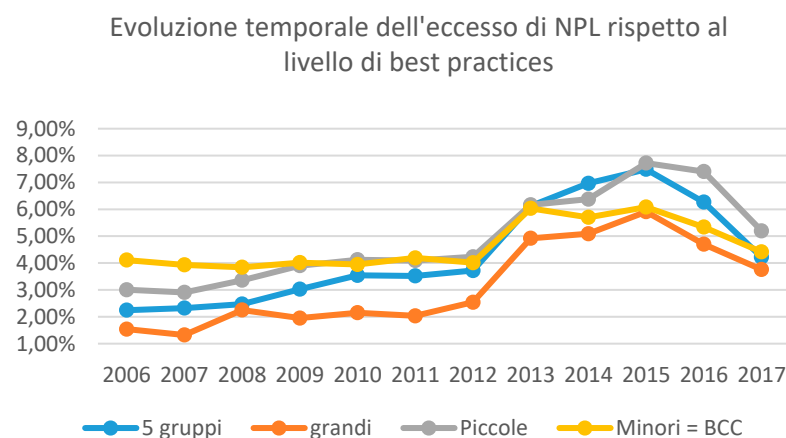
Tabella 10 Valori medi dei NPLs ratio, del NPLs ratio adjusted, del NPL ratio minimo da frontiera e del NPLs ratio in eccesso relativo alla inefficienza nel processo del credito, ripartiti per anni e per categoria dimensionale di banca.

Dim.	Variabili	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Totale
5 gruppi	NPL ratio effettivo (%)	4,90	4,54	4,92	7,43	8,79	9,90	12,91	17,21	20,43	22,07	21,93	16,95	12,67
	Noise adjusted NPL ratio (%) (a)	4,96	4,41	4,89	7,49	8,49	9,38	12,16	16,52	18,95	20,84	20,72	16,40	12,10
	Best Practice NPL (%) (b)	2,71	2,09	2,42	4,46	4,95	5,86	8,44	10,40	11,98	13,34	14,46	12,18	7,77
	NPL in eccesso= inefficienza (%) (a-b)	2,25	2,32	2,47	3,02	3,54	3,52	3,72	6,12	6,97	7,49	6,27	4,22	4,33
	NPL in eccesso= (a/b)	1,83	2,11	2,02	1,68	1,72	1,60	1,44	1,59	1,58	1,56	1,43	1,35	1,56
Banche grandi	NPL ratio effettivo (%)	4,10	4,15	4,42	5,96	7,04	7,67	9,84	13,51	15,53	16,94	16,82	14,20	10,02
	Noise adjusted NPL ratio (%) (a)	4,61	4,81	4,65	6,20	7,59	8,21	10,51	13,69	16,15	16,85	17,29	14,35	10,41
	Best Practice NPL (%) (b)	3,07	3,49	2,40	4,25	5,44	6,17	7,97	8,77	11,06	10,94	12,59	10,59	7,23
	NPL in eccesso= inefficienza (%) (a-b)	1,54	1,32	2,25	1,95	2,15	2,03	2,54	4,92	5,09	5,91	4,70	3,76	3,18
	NPL in eccesso= (a/b)	1,50	1,38	1,94	1,46	1,39	1,33	1,32	1,56	1,46	1,54	1,37	1,35	1,44
Banche piccole	NPL ratio effettivo (%)	5,76	5,75	6,33	8,22	9,11	10,03	12,54	15,43	17,31	20,14	20,31	16,83	12,31
	Noise adjusted NPL ratio (%) (a)	5,75	5,78	6,30	8,03	8,89	10,05	12,50	15,52	17,54	20,27	20,48	17,17	12,36
	Best Practice NPL (%) (b)	2,75	2,88	2,94	4,13	4,77	5,96	8,26	9,35	11,17	12,55	13,08	11,97	7,48
	NPL in eccesso= inefficienza (%) (a-b)	3,01	2,91	3,36	3,90	4,12	4,09	4,23	6,16	6,38	7,72	7,40	5,20	4,87
	NPL in eccesso= (a/b)	2,09	2,01	2,14	1,94	1,86	1,69	1,51	1,66	1,57	1,62	1,57	1,43	1,65
BCC	NPL ratio effettivo (%)	7,62	7,38	7,83	8,78	9,10	10,25	12,60	15,07	16,49	17,63	17,07	15,75	12,13
	Noise adjusted NPL ratio (%) (a)	7,60	7,36	7,83	8,80	9,15	10,26	12,63	15,08	16,49	17,67	17,07	15,71	12,14
	Best Practice NPL (%) (b)	3,49	3,43	3,99	4,79	5,20	6,07	8,61	9,05	10,79	11,58	11,74	11,29	7,50
	NPL in eccesso= inefficienza (%) (a-b)	4,11	3,93	3,84	4,01	3,95	4,19	4,01	6,04	5,70	6,08	5,34	4,41	4,63
	NPL in eccesso= (a/b)	2,18	2,15	1,96	1,84	1,76	1,69	1,47	1,67	1,53	1,53	1,45	1,39	1,62
Totale	NPL ratio effettivo (%)	7,14	6,94	7,40	8,57	9,04	10,14	12,54	15,17	16,74	18,18	17,75	15,93	12,13
	Noise adjusted NPL ratio (%) (a)	7,14	6,94	7,40	8,57	9,04	10,14	12,54	15,17	16,74	18,18	17,75	15,93	12,13
	Best Practice NPL (%) (b)	3,33	3,29	3,73	4,66	5,13	6,04	8,54	9,14	10,90	11,79	12,07	11,42	7,50
	NPL in eccesso= inefficienza (%) (a-b)	3,80	3,65	3,68	3,91	3,92	4,10	4,00	6,03	5,84	6,39	5,69	4,52	4,63
	NPL in eccesso= (a/b)	2,14	2,11	1,99	1,84	1,76	1,68	1,47	1,66	1,54	1,54	1,47	1,40	1,62

Note: La Tabella riporta la suddivisione dei NPLs ratio effettivo in tre componenti: (i) Noise adjusted NPL ratio= sono i NPLs ratio corretti per tener conto della casualità; (ii) Best Practice NPL= rappresenta il valore minimo osservabile nel caso non ci fosse inefficienza ed è rappresentativo del rischio di credito fisiologico legato al livello dei prestiti, al tasso praticato e alle condizioni macroeconomiche e concorrenziali in funzione delle diverse forme tecniche; (iii) NPL in eccesso= rappresenta la vera e propria inefficienza. L'ultima colonna della tabella riporta i dati medi del periodo oggetto di analisi.

Nonostante l'incremento continuo dei crediti deteriorati, sino al 2012, l'inefficienza si mantiene sostanzialmente costante per le BCC e per le banche grandi sia pur con un notevole gap tra le due categorie, mentre per le banche appartenenti ai primi 5 gruppi e per le banche minori inizia un graduale peggioramento, in linea con l'incremento dei prestiti dubbi (si veda grafico 29).

Grafico 29: Evoluzione temporale dell'inefficienza "vera" del processo del credito, distinta per la dimensione delle banche



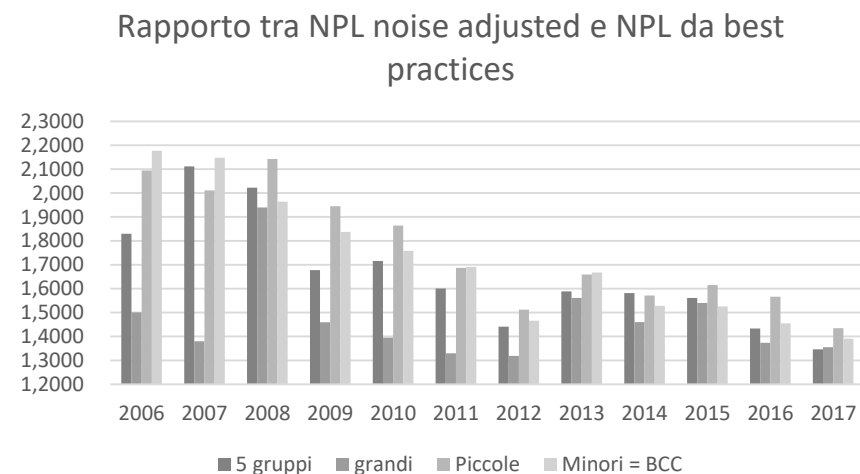
Dal 2012 e fino al 2015, il livello di inefficienza sale per tutte le categorie dimensionali di banche. Il culmine del livello di inefficienza non è, di per sé, legato alla dimensione. Le banche afferenti ai primi 5 gruppi mostrano, insieme alle banche minori, maggiore inefficienza mentre le BCC si posizionano appena sopra le banche grandi. A partire dal picco del 2015 il livello di inefficienza, sia pur con intensità diverse, tende a scendere per tutte le banche e in tale quadro, ancora una volta, la dimensione non sembra entrare in gioco.

Accanto alla fotografia che quantifica l'entità dell'inefficienza nell'attività di prestito delle banche italiane, può essere utile cogliere anche il graduale processo di miglioramento posto in essere dalle stesse nel tempo, in parte imposto dall'autorità di vigilanza e dal mercato, in parte frutto di una maggior attenzione al rischio.

Il Grafico 30 riporta l'inefficienza espressa in termini relativi, come rapporto tra il NPLs ratio rettificati e i NPLs ratio fisiologico ottenuto con la frontiera stocastica. A titolo di esempio, un valore di 1,7 significa che il livello del NPL *noise adjusted* è 1,7 volte il livello dei NPLs da *best practice*. In altri termini, il livello di NPLs è il 70% in più rispetto a quello fisiologico, data la struttura del portafoglio prestiti. Come media complessiva (vedasi Tabella A.1 in appendice) i NPLs in eccesso è passato dal 140% del 2006 (ossia 2,4 volte il livello fisiologico) al 40% (ossia 1,4 volte il livello fisiologico) del 2017. Il grafico 2Y illustra la dinamica di miglioramento confrontando tutte le banche per tipologia dimensionale.

Dal grafico 30 è ben segnalato lo sforzo per ridurre i NPLs profuso dal sistema bancario italiano, a prescindere dalla tipologia di banca. Tuttavia, è da rimarcare come tale sforzo sia stato ancora maggiore per le BCC, proprio perché partivano da un livello di maggiore inefficienza.

Grafico 30: Evoluzione del rapporto tra il NPLs ratio noise adjusted e il NPLs ratio da best practice, scomposto per dimensione delle banche



2.8 Livello di NPLs e inefficienza nel processo del credito

La suddivisione delle banche, in funzione della loro dimensione, non consente di cogliere le differenze esistenti tra le banche più efficienti nell'attività creditizia rispetto alle altre. Per valutare più accuratamente questi livelli di inefficienza, si è svolta un'analisi orizzontale per categorie di banche in funzione della minore o maggiore rischiosità del credito, misurata dal livello dei NPLs ratio effettivi.

La Tabella 11 presenta la suddivisione del campione in tre panel, in funzione dei percentili della distribuzione dei NPLs ratio. Nel panel A, il campione è stato, a sua volta, suddiviso in due gruppi: nel primo gruppo si trovano le banche che hanno un livello di NPLs ratio uguale o inferiore alla mediana (banche meno rischiose), calcolata per ogni anno del periodo di osservazione mentre nel secondo gruppo vi sono le banche con un NPLs ratio superiore alla mediana (banche più rischiose). Nel panel B, chiamato "panel banche virtuose", le banche sono state divise in due gruppi al primo dei quali appartengono le banche con un NPLs ratio pari o inferiore al primo quartile della distribuzione (banche non rischiose), mentre nel secondo si trovano le banche con un NPLs ratio compreso tra il primo quartile e la mediana (moderatamente rischiose). Infine nel panel C, chiamato "panel banche meno virtuose", le banche sono state suddivise in due gruppi sulla base di un NPLs ratio compreso tra la mediana e il terzo quartile (banche più rischiose) e sopra il terzo quartile rispettivamente (banche molto rischiose). Per ogni gruppo e in funzione della dimensione, sono riportati i valori medi legati al processo del credito: NPLs ratio, NPLs ratio adjusted, il NPLs ratio da best practice e l'effettivo grado di inefficienza. Al fine di cogliere elementi di omogeneità tra le banche più efficienti o di differenziazione tra banche efficienti e meno efficienti nella gestione del credito, si riportano anche il tasso medio sui prestiti, la dimensione del portafoglio prestiti rispetto al totale attivo e come indice di redditività il ROA.

Tabella 11: Valori medi delle banche distinte in panel di diversa rischiosità e in funzione della categoria dimensionale di banca (in grassetto le differenze non significative)

Dimensione	Descrizione	Panel A			Panel B "Banche virtuose"			Panel C "Banche meno virtuose"		
		NPL ratio <p50	NPL ratio >p50	<i>p-value</i>	NPL ratio <p25	NPL ratio >p25 e <p50	<i>p-value</i>	NPL ratio>p50 e <p75	NPL ratio >p75	<i>p-value</i>
		Banche meno rischiose	Banche più rischiose		Banche non rischiose	Banche moderatamente rischiose		Banche più rischiose	Banche molto rischiose	
5 gruppi	N. Osservazioni	62	82		27	35		47	35	
	NPL ratio effettivo (%)	6,67	17,20	0,00	4,24	8,55	0,00	13,92	21,60	0,00
	Noise adjusted NPL ratio (%) (a)	6,98	15,97	0,00	4,70	8,73	0,00	13,23	19,66	0,00
	Best Practice NPL (%) (b)	4,67	10,12	0,00	2,83	6,09	0,00	9,04	11,57	0,01
	NPL in eccesso=inefficienza (%) (a-b)	2,31	5,85	0,00	1,87	2,64	0,01	4,19	8,08	0,00
	tasso interesse medio (%)	3,60	3,16	0,01	3,55	3,64	0,41	3,26	3,03	0,10
	prestiti/totale attivo (%)	58,64	74,37	0,00	50,14	65,21	0,00	73,52	75,50	0,24
	ROA (%)	0,23	-0,16	0,01	0,18	0,28	0,35	-0,02	-0,34	0,10
	N. osservazioni	56	40		36	20		30	10	
	NPL ratio effettivo	5,57	16,24	0,00	4,09	8,24	0,00	13,26	25,17	0,00
Banche grandi	Noise adjusted NPL ratio (a)	6,89	15,34	0,00	5,79	8,86	0,00	12,92	22,59	0,00
	Best Practice NPL (b)	5,07	10,25	0,00	4,19	6,66	0,01	9,51	12,47	0,05
	NPL in eccesso=inefficienza (a-b)	1,82	5,09	0,00	1,60	2,20	0,01	3,41	10,12	0,00
	tasso interesse medio	3,45	3,23	0,23	3,37	3,59	0,31	3,45	2,58	0,04
	prestiti/totale attivo	57,27	62,51	0,11	58,74	54,63	0,40	62,49	62,56	0,50
	ROA	0,47	-0,27	0,00	0,46	0,49	0,08	0,17	-1,59	0,00
	N. osservazioni	340	296		162	178		133	163	
	NPL ratio effettivo	7,50	17,84	0,00	5,16	9,63	0,00	12,99	21,80	0,00
Banche Piccole	Noise adjusted NPL ratio (a)	8,77	16,48	0,00	7,36	10,05	0,00	12,23	19,95	0,00
	Best Practice NPL (b)	6,60	8,49	0,00	5,72	7,41	0,00	7,91	8,97	0,02
	NPL in eccesso=inefficienza (a-b)	2,16	7,99	0,00	1,64	2,64	0,00	4,31	10,99	0,00
	tasso interesse medio	3,85	3,96	0,14	3,79	3,91	0,19	4,12	3,83	0,02
	prestiti/totale attivo	65,63	69,05	0,00	61,61	69,28	0,00	66,62	71,03	0,00
	ROA	0,44	-0,11	0,00	0,55	0,34	0,00	0,24	-0,39	0,00
	N. osservazioni	1533	1575		771	762		785	790	
	NPL ratio effettivo	7,64	16,50	0,00	5,68	9,63	0,00	13,41	19,57	0,00
BCC	Noise adjusted NPL ratio (a)	8,95	15,23	0,00	7,84	10,08	0,00	12,43	18,02	0,00
	Best Practice NPL (b)	6,79	8,19	0,00	6,10	7,50	0,00	8,06	8,32	0,10
	NPL in eccesso=inefficienza (a-b)	2,16	7,04	0,00	1,75	2,58	0,00	4,36	9,70	0,00
	tasso interesse medio	4,23	4,64	0,00	4,13	4,34	0,00	4,50	4,77	0,00
	prestiti/totale attivo	63,91	59,36	0,00	64,91	62,90	0,00	61,43	57,31	0,00
	ROA	0,54	0,33	0,00	0,60	0,49	0,00	0,39	0,26	0,00

Dimensione	Descrizione	Panel A			Panel B "Banche virtuose"			Panel C "Banche meno virtuose"		
		NPL ratio <p50	NPL ratio >p50	<i>p-value</i>	NPL ratio <p25	NPL ratio >p25 e <p50	<i>p-value</i>	NPL ratio>p50 e <p75	NPL ratio >p75	<i>p-value</i>
		Banche meno rischiose	Banche più rischiose		Banche non rischiose	Banche moderatamente rischiose		Banche più rischiose	Banche molto rischiose	
Totale	N. osservazioni	1991	1993		996	995		995	998	
	NPL ratio effettivo	7,53	16,72	0,00	5,50	9,57	0,00	13,38	20,06	0,00
	Noise adjusted NPL ratio (a)	8,80	15,45	0,00	7,61	10,00	0,000	12,45	18,44	0,00
	Best Practice NPL (b)	6,64	8,36	0,00	5,88	7,41	0,00	8,13	8,58	0,01
	NPL in eccesso=inefficienza (a-b)	2,16	7,09	0,00	1,73	2,59	0,00	4,32	9,86	0,00
	tasso interesse medio	4,13	4,45	0,00	4,03	4,22	0,00	4,36	4,53	0,00
	prestiti/totale attivo	63,86	61,48	0,00	63,75	63,96	0,63	62,73	60,24	0,00
	ROA	0,51	0,23	0,00	0,57	0,45	0,00	0,35	0,11	0,00

Note: La Tabella riporta la suddivisione dei NPLs ratio effettivo in tre componenti in funzione della dimensione di ciascuna banca: (i) Noise adjusted NPL ratio= sono i NPLs ratio corretti per tener conto della casualità; (ii) Best Practice NPL= rappresenta il valore minimo osservabile nel caso non ci fosse inefficienza ed è rappresentativo del rischio di credito fisiologico legato al livello dei prestiti, al tasso praticato e alle condizioni macroeconomiche e concorrenziali in funzione delle diverse forme tecniche; (iii) NPL in eccesso= rappresenta la vera e propria inefficienza. L'ultima colonna della tabella riporta i dati medi del periodo oggetto di analisi. Il tasso di interesse medio è rappresentato dagli interessi attivi rapportati al totale dei prestiti lordi; i prestiti/totale attivo rappresenta la dimensione del portafoglio prestiti rispetto al totale attivo; ROA= risultato gestione finanziaria/il totale attivo. Il p-value mostra la significatività statistica fra i due gruppi di banche; il valore in grassetto denota non significatività statistica.

Complessivamente, risulta che le banche con più crediti deteriorati sono caratterizzate da un più accentuato livello di inefficienza, statisticamente significativo, nella gestione del credito. Nelle banche con un maggior rischio di credito questa maggiore inefficienza si accompagna a: (i) un innalzamento del costo del credito, probabilmente associato all'esigenza di dare copertura al maggior costo del rischio stesso, conseguendo tuttavia risultati modesti in termini di redditività. Il ROA è significativamente inferiore per queste banche, rispetto a quelle che evidenziano livelli inferiori di NPLs; (ii) un'incidenza dei prestiti sul totale attivo minore a eccezione del panel B che confronta però banche virtuose.

Suddividendo l'analisi, tuttavia, si possono osservare comportamenti non omogenei tra le varie categorie dimensionali di banche. Per le banche appartenenti ai 5 gruppi, il livello di inefficienza ha un comportamento analogo a quello complessivo medio, ma si accompagna a un tasso medio praticato e a un'incidenza dei prestiti che esibiscono un andamento esattamente opposto a quello medio complessivo. A tale riguardo, si osservano tassi medi maggiori (panel A) e un'incidenza dei prestiti sul totale inferiori nelle banche meno rischiose o moderatamente rischiose del panel A e B rispetto a quelle più rischiose. Poiché si tratta di banche maggiori con sistemi di rating avanzati è difficile attribuire tale comportamento all'incapacità di prezzare il rischio; più verosimilmente i tassi minori nelle banche più rischiose potrebbero essere attribuiti alla necessità di introdurre pesanti misure di *forbearance*, con riduzioni di tassi, per evitare default immediati delle imprese finanziate. Più sale il rischio di credito (panel C), la maggiore inefficienza è associata a una maggiore incidenza dei prestiti sul totale attivo e a una minore redditività.

Per le banche grandi il livello di inefficienza si muove in modo analogo alla media complessiva e si accompagna ad un'incidenza dei prestiti minore per le banche meno rischiose (panel A). Con riferimento ai panel A e B i tassi praticati non sono statisticamente diversi in funzione del rischio di credito mentre nel panel C i tassi praticati dalle banche più rischiose sono maggiori rispetto a quelli delle banche molto rischiose.

Per le banche piccole vale in media quanto espresso per le banche grandi. In questo caso, tuttavia, i tassi meno elevati praticati dalle banche “molto rischiose” del panel C rispetto a quelle più rischiose (dello stesso panel) potrebbero essere determinati anche da una incapacità effettiva di prezzare correttamente il rischio.

Per le BCC le banche con più crediti deteriorati sono caratterizzate da un maggior livello di inefficienza che si accompagna a un più elevato tasso di interesse e a una minore incidenza dei prestiti sul totale attivo.

In sostanza, i risultati ottenuti, da una parte confermano l'esistenza di un livello attuale ancora elevato di inefficienza, ma dall'altro segnalano un processo di graduale miglioramento che non è stato appannaggio delle sole banche grandi, nonostante sia proprio in esse ravvisabile la riduzione più consistente di NPLs. La dimensione, inoltre, spiega la maggiore inefficienza nel credito solo per le banche che mostrano alti livelli di rischio di credito. Per le banche con minori livelli di NPLs l'inefficienza, tra esse, è simile a prescindere dalla dimensione.

Valori elevati di NPLs influenzano negativamente il sistema bancario poiché minano il clima di fiducia, generano un incremento del costo della raccolta e del capitale. Tuttavia, distinguere, all'interno dei crediti deteriorati, tra il livello fisiologico da *best practice* e l'eccesso di NPLs, ovvero la vera inefficienza, può avere ricadute di *policy* di una certa importanza. Per esempio, la riduzione di NPLs a ritmi elevati realizzata mediante vendite dei prestiti deteriorati sul mercato non riduce di per sé il livello di inefficienza. Le banche maggiori che dal 2015 hanno ridotto gli NPLs in bilancio attraverso processi di cartolarizzazione hanno sì diminuito il grado di inefficienza, ma a ritmi inferiori rispetto alle banche piccole e alle BCC che hanno realizzato, al contrario, modeste vendite sul mercato.

L'analisi ha altresì mostrato che si può essere inefficienti anche con livelli decisamente bassi di NPLs. Migliorare il tasso di recupero dei crediti deteriorati e favorirne lo smaltimento sono certamente strade da percorrere e, al riguardo, l'autorità di Vigilanza è intervenuta con la pubblicazione delle “Guidance to banks on NPLs” (2017) e con le linee guida per le banche *less significant* della Banca d'Italia (2018). Benché necessarie, queste linee guida potrebbero non essere sufficienti se l'obiettivo è ridurre l'inefficienza che permane anche dopo il picco raggiunto nel 2015. Essa può essere ridotta attraverso un miglioramento degli standard di istruttoria degli affidamenti e dall'introduzione di meccanismi di *early warning* che facilitino l'emersione di situazioni di difficoltà finanziarie con largo anticipo. È su tale obiettivo che dovrebbero essere indirizzati sia gli interventi dell'Autorità di vigilanza sia le policy delle banche per favorire l'introduzione di *best practice* nel monitoring che possano creare effettivo valore come suggerito dalla letteratura (Akhigbe e McNulty, 2011).

3. Struttura economico-finanziaria dei gruppi bancari

Nella parte precedente, da un lato si sono analizzati alcuni indicatori di bilancio al fine di sintetizzare le caratteristiche dell'equilibrio economico-finanziario delle banche e dall'altro, si è effettuato un confronto ad ampio raggio per cogliere le differenze e le specificità delle banche di credito cooperativo rispetto alle banche Spa e alle Popolari. Per le BCC si sono inoltre disaggregati ulteriormente i dati in funzione della: 1) localizzazione; 2) della specificità lombarda; 3) dell'area bergamasca e 4) dei due gruppi cooperativi. Per effettuare le analisi presentate si sono utilizzati i dati di bilancio non consolidato delle singole banche.

In questa parte si affronta la stessa problematica ma considerando i gruppi bancari. In particolare, si confronteranno i vari indicatori di bilancio fra i primi 5 gruppi bancari italiani (Unicredit, Intesa, MPS, UBI e Banco Popolare) e i 2 gruppi cooperativi (ICCREA e Cassa Centrale). Poiché i 2 gruppi bancari cooperativi hanno iniziato ad operare, come tali, solo nel 2019, non è possibile osservarne la dinamica evolutiva. L'analisi si limiterà, pertanto, ad effettuare un confronto solo per l'anno 2019. Per consentire un'analisi ad ampio raggio, ai gruppi bancari saranno aggiunti i valori medi degli anni 2016-2018⁸ delle BCC facenti capo, rispettivamente, a ICCREA, Cassa Centrale e Casse Raiffeisen.

I due gruppi bancari cooperativi generano insieme prestiti superiore al 10% dei prestiti erogati in Italia. Essi, pertanto, rappresentano insieme il terzo gruppo italiano per dimensione.

3.1 Compagine sociale e volumi

Una prima distinzione da effettuare tra i vari gruppi è la struttura proprietaria. La figura 1 evidenzia una particolarità specifica dei 2 gruppi cooperativi: essi sono posseduti in via principale dalle stesse BCC. Il capitale dei 2 gruppi è, pertanto, interamente italiano e posseduto dai soci espressione delle comunità locali (soci ICCREA 800.000 e soci Cassa Centrale 446.704).

⁸ Ci si è limitati alla media degli ultimi 3 anni precedenti il 2019 per consentire un confronto omogeneo con i dati dei gruppi del 2019. Attenzione: si rammenta che la media non è ponderata; laddove si considerino dei rapporti, la loro media è diversa dal rapporto delle medie

Figura 1: struttura della Compagine sociale

principali azionisti												
Unicredit	%	Intesa		MPS		UBI		Banco Pop		ICCREA		Cassa Cent
1. Gruppo BlackRock	5,075	Compagnia S		MEF				Capital Research and Managem ent Company	4,99%			
			6,119		68,247	Intesa	92,046			BCC	92,43	95,18
2. Capital Research and Managem ent Company	5,022	Fondazione C		Generali Spa				G.g.g. SpA	4,98%			
			3,948		4,349					Casse Cen	3,25	
di cui per conto di EuroPacific Growth Fund	3,503	Norges Ba		BMPS				Imesco Ltd.	2,57%			
			2,107		3,181					Federazio	1,07	
3. Norges Bank	3,011	Cariparo						Ente Nazionale di Previdenza ed Assistenz a dei Medici e degli Odontoiatri - FONDAZI ONE ENPAM	1,95%			
			1,786							Altre Banc	0,14	4,82
4. Delfin S.a.r.l.	1,925	JPMrgan Cha						Fondazion e Cassa di Risparmio di Torino	1,78%			
			1,723							Altri enti	3,11	
5. Fondazio ne Cassa di Risparmio di Ve-Vi-BI e An	1,792	CR Firenze						Calzedoni a Holding S.p.A. **	1,75%			
			1,684									
6. Fondazio ne Cassa di Risparmio di Torino	1,643	fondazione Ca						Fondazion e Cassa di Risparmio di Lucca	1,24%			
			1,256									
7. Gruppo Allianz SE	1,130											

Fonte: elaborazioni proprie su dati della relazione sulla gestione dei bilanci dei vari gruppi

Da un punto di vista strettamente contabile, in valori assoluti, la tabella sottostante evidenzia i principali volumi dei gruppi considerati. In particolare, i prestiti erogati alla clientela dai 7 gruppi considerati rappresentano l’81,50% dell’accordato italiano a fine 2019. Unicredit è il primo gruppo bancario italiano per dimensione di prestiti concessi pari a 525 mld di euro rappresentativi di circa il 30% degli impieghi di tutti i gruppi. Immediatamente dopo, nella graduatoria si posiziona Banca Intesa (al netto della quota di UBI). I gruppi bancari Iccrea e Cassa Centrale insieme rappresentano una quota pari al 10,61%. Buona è la capitalizzazione dei gruppi espressa dal Cet1 ratio. Al riguardo i gruppi cooperativi evidenziano i livelli di capitalizzazione maggiori, 15,5% e 19,72% rispettivamente per il gruppo Iccrea e il gruppo Cassa Centrale.

Tabella 12: principali volumi dei gruppi bancari considerati (importi/000)

gruppo_peer	Unicredit	Intesa	MPS	UBI	Banco Pop	Iccrea	Cassa Centr	somma
prestiti clientela	525,000,000	419,000,000	89,000,000	89,800,000	122,000,000	127,000,000	59,400,000	1,431,200,000
raccolta	569,000,000	416,000,000	94,000,000	95,400,000	110,000,000	122,000,000	56,700,000	1,463,100,000
patrimonio netto	61,500,000	55,500,000	8,278,986	9,522,529	11,800,000	10,200,000	6,484,000	163,285,515
totale attivo	856,000,000	816,000,000	132,000,000	127,000,000	167,000,000	156,000,000	72,800,000	2,326,800,000
margin di interesse	10,300,000	6,924,000	1,490,354	1,802,511	1,997,952	2,349,845	1,179,000	26,043,662
margin intermediaz	18,100,000	20,500,000	3,200,268	3,583,498	4,080,967	3,924,952	2,003,000	55,392,685
risultato gest finanz	14,600,000	18,300,000	2,586,280	2,814,117	3,357,017	3,244,289	1,690,000	46,591,703
reddito d'esercizio	3,491,000	4,172,000	- 1,033,143	285,046	781,437	244,963	225,000	8,166,303
prestiti/prestiti Italia	29.90%	23.86%	5.07%	5.11%	6.95%	7.23%	3.38%	81.50%
patrimonio/totale att	7.18%	6.80%	6.27%	7.50%	7.07%	6.54%	8.91%	7.02%
cet1 ratio	13.22%	13.92%	14.72%	12.34%	14.43%	15.50%	19.72%	

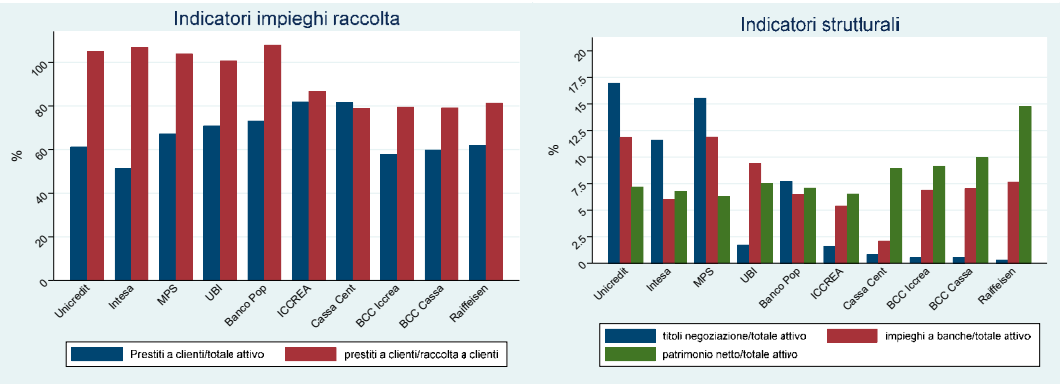
Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio dei gruppi bancari

Con riferimento ai vari indicatori di bilancio, le risultanze analitiche sono riportate nell’appendice A. Si riporta una breve analisi degli indicatori più importanti suddivisi nelle seguenti aree economico-aziendali: analisi struttura, credito anomalo, patrimonializzazione, modello di business, redditività e costi, efficienza e produttività.

3.2 Analisi strutturale

Il grafico 1 mette a confronto alcuni dati strutturali per i 7 gruppi. Come era già emerso nella dinamica evolutiva delle BCC singole, anche il consolidato conferma tre caratteristiche strutturali tipiche delle BCC: a) il totale attivo è prevalentemente concentrato sull’attività di prestito alla clientela; b) l’attività di trading è estremamente ridotta e c) il patrimonio netto rappresenta una risorsa notevole.

Grafico 21: indicatori raccolta-impieghi e indicatori strutturali



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

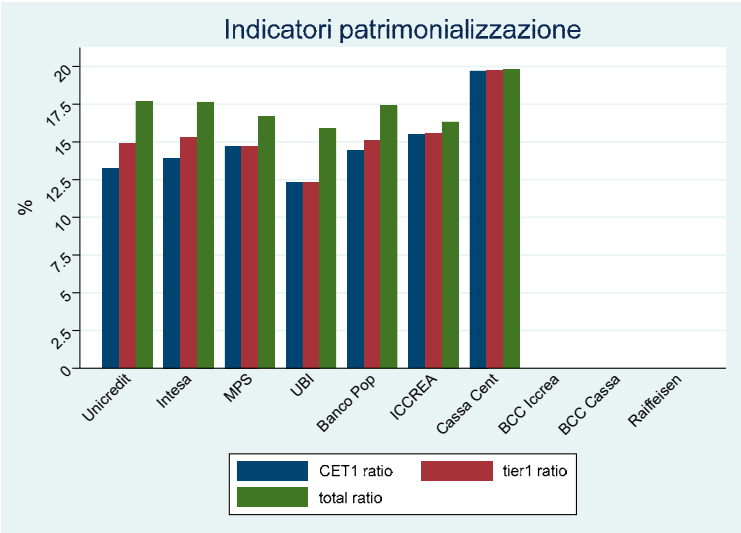
L'incidenza dei prestiti sul totale attivo è maggiore nei 2 gruppi cooperativi, rispetto all'incidenza mostrata dalle loro BCC aderenti. Ciò è dovuto al fatto che i gruppi operano con la loro struttura anche nel segmento corporate, per sua natura caratterizzato da una dimensione degli affidamenti più elevata che va a sommarsi ai prestiti, generalmente retail delle loro associate.

Il rapporto prestiti/raccolta che denota la modalità di finanziamento dei prestiti, per i due gruppi cooperativi si mantiene inferiore a 1 (grafico 31), a differenza degli altri gruppi bancari. Un valore inferiore a 1 contribuisce a favorire una maggiore liquidità. La raccolta da clientela, inoltre, è meno volatile rispetto alla raccolta da banche e rappresenta lo zoccolo del funding della banca tradizionale e, in particolare, delle BCC.

3.3 Patrimonializzazione

I fondi propri (grafico 32), che rappresentano un elemento essenziale per fronteggiare la perdita inattesa e sono gli indicatori costantemente monitorati dalla vigilanza, appaiono decisamente buoni per Cassa Centrale che si pone prima nella classifica, in media in Iccrea.

Grafico 32: coefficienti patrimoniali



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

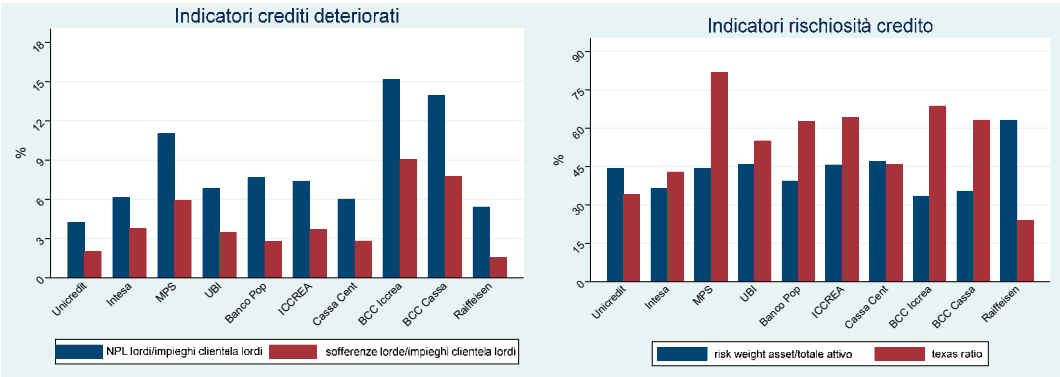
Nota1: gli indicatori patrimoniali sono quelli comunemente utilizzati dalla Vigilanza: CET1 ratio= common equity tier1/risk weight asset; tier1 ratio = (CET1+Additional tier1)/risk weight asset; total ratio= fondi propri/risk weight asset.
Nota2: gli indicatori sopra evidenziati non sono disponibili per le singole BCC. Infatti dal 2018, tali informazioni non sono più oggetto di pubblicazione nella Nota Integrativa parte F delle banche. Al contrario delle singole banche, solo i gruppi in realtà continuano a presentare tali informazioni.

3.4 Qualità del credito

Con riferimento ai crediti deteriorati (grafico 33), Cassa Centrale evidenzia NPL pari al 6,04% dei crediti lordi, inferiori alla media dei 7 gruppi (7,05%) e superiore solo al gruppo Unicredit. Il gruppo Iccrea ha invece un'incidenza di NPL lordi sui prestiti maggiore, pari al 7,4%. Tra i NPL le sofferenze incidono per il 3,71% in Iccrea e per il 2,82% in Cassa Centrale. La media dell'incidenza delle sofferenze e dei NPL nelle BCC singole (media triennale 2016-2018) assume valori maggiori rispetto ai gruppi. Il consolidamento genera, in effetti, una sorta di media ponderata dei valori riducendo di fatto l'incidenza del credito anomalo. Questo semplice effetto denota la forza delle aggregazioni nel gruppo.

Il texas ratio per entrambi i Gruppi cooperativi è inferiore all'unità, pari al 59,11% per ICCREA e al 44,4% per Cassa Centrale. La rischiosità complessiva dell'attivo, evidenziata dal rapporto tra l'attivo ponderato per il rischio secondo le regole di Basilea e l'attivo stesso, assume valori conformi alla media.

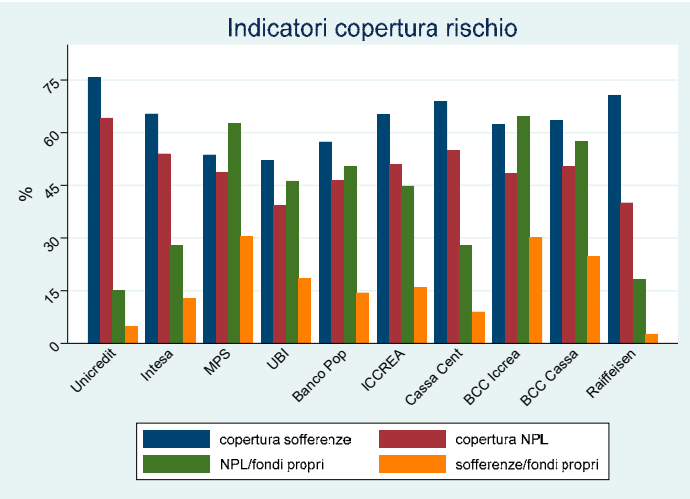
Grafico 33: indicatori di anomalie creditizia



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio Nota: il texas ratio è calcolato come rapporto tra i crediti non performing (NPL) lordi e la somma tra i fondi propri e il fondo svalutazione crediti.

Buona appare la copertura dei crediti anomali, come si vede dal grafico 34. Essi risultano già spesi per il 51% in ICCREA e per il 55% in Cassa Centrale, valori che sono inferiori solo a Unicredit (64,19%). La copertura delle sofferenze, che sono le componenti più rischiose dei NPL, è pari al 65,21% e al 68,93%, rispettivamente per Iccrea e Cassa Centrale, in entrambi i casi superiore alla media, pari al 62,65%. Se si considerano i prestiti deteriorati in funzione dei fondi propri della banca, Cassa Centrale, dopo Unicredit, evidenzia la copertura maggiore: in essa gli NPL e le sofferenze sono, rispettivamente, il 27,85% e il 8,99% dei fondi propri, circa la metà rispetto a ICCREA (vedasi tabella in appendice 2).

Grafico 34: copertura dei NPL



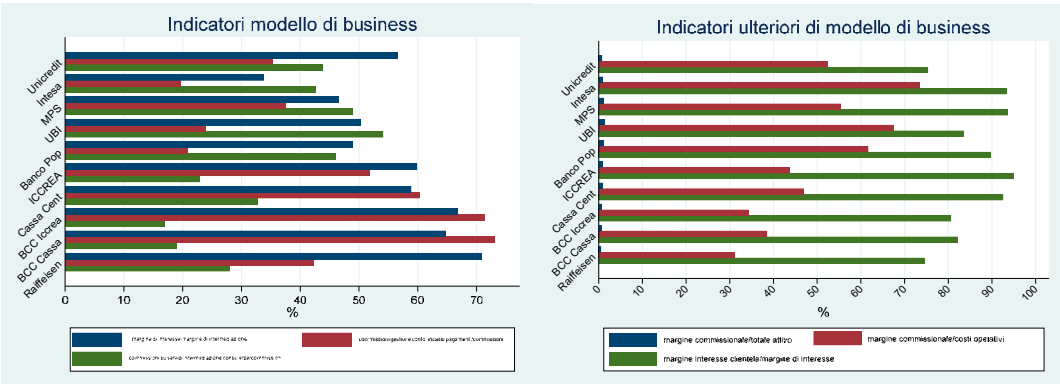
Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio.

Nota: la copertura sofferenze è determinata rapportando le sofferenze lorde al fondo svalutazione relativo, così come la copertura dei NPL è ottenuta rapportando gli NPL lordi al fondo svalutazione relativo

3.5 Modello di business

Come risultava a livello di singole BCC, anche il consolidato di gruppo, fa emergere un'attività bancaria tradizionale caratterizzata dalla raccolta e dagli impieghi al pubblico. Al riguardo, come risulta dal grafico 5, il margine di interesse è la fonte di reddito principale e le commissioni sono tipicamente rappresentate da quelle relative alla gestione incassi/pagamenti e tenuta conto. L'incidenza sul totale commissioni di quelle legate alla consulenza e intermediazione titoli è decisamente bassa per i gruppi cooperativi anche se la percentuale in ICCREA è circa i 2/3 di quella di Cassa Centrale.

Grafico 35: indicatori di modello di business



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Nota: il margine commissionale è ottenuto come differenza tra le commissioni attive e le commissioni passive; il margine di interesse da clientela rappresenta la differenza tra gli interessi attivi ottenuti su prestiti alla clientela al netto degli interessi passivi erogati sulla raccolta a clientela.

Un altro elemento che contribuisce a definire il modello di business è il rapporto tra la raccolta diretta e quella indiretta evidenziato nella tabella 2.

Tabella 13: rapporto raccolta diretta/raccolta indiretta

	Unicredit	Intesa	Mps	Ubi	Banco Popolare	Cassa Centrale	Iccrea
Raccolta diretta/raccolta indiretta	nc	79.6%	92.6%	94.1%	118.2%	205.4%	261.6%

Fonte: elaborazione propria su dati della relazione di gestione dei gruppi bancari

Un rapporto maggiore di 1 tipico nelle BCC e quindi anche nei loro gruppi, da una parte può testimoniare la minore aggressività nel proporre modalità di investimento della liquidità dei clienti, ma dall'altra può anche rappresentare una minore attenzione alle necessità di investimento o una carenza di performance nell'attività di consulenza. Da questo punto di vista, salvaguardata la coerenza ai valori tipici del movimento cooperativo, si possono aprire spazi di intervento sui clienti delle BCC.

La vocazione tipica delle BCC emerge anche considerando la percentuale dei finanziamenti erogati a famiglie (tabella 14). Tale percentuale è maggiore nei due gruppi cooperativi rispetto alle altre banche. Nel gruppo Cassa Centrale i finanziamenti alle famiglie rappresentano il 51% dei prestiti contro il 46% di ICCREA. Nell'ambito dei prestiti i mutui rappresentano la porzione maggiore nei gruppi cooperativi. Sempre nel gruppo Cassa Centrale i finanziamenti nella forma tecnica dei mutui raggiungono il 75% dei prestiti erogati. Questo indicatore deve tuttavia essere letto con attenzione. Da una parte i mutui, essendo garantiti da ipoteca, vengono percepiti con

un basso grado di rischio. La crisi finanziaria tuttavia ha fatto emergere i limiti di una tale visione. Nel mercato attuale delle abitazioni e ancora di più degli immobili industriali, caratterizzato da un eccesso di offerta rispetto alla domanda, il valore degli immobili si è notevolmente ridotto esponendo le banche stesse ad un rischio prima impensabile. Inoltre, la richiesta della presenza della garanzia è tipica nell'erogazione del credito asset based e si contrappone ad una valutazione cash flow based. Una eccessiva confidenza nelle garanzie, soprattutto in quelle personali, espone la banca al rischio di ridurre la valutazione del merito di credito alla semplice valutazione delle garanzie stesse. Si pone come urgenza, anche nelle BCC la necessità di introdurre modalità di valutazione più basate sulla capacità delle imprese a generare flussi di cassa. Questo significa, tuttavia, cominciare ad abituare il cliente ad utilizzare business plan e rendiconti finanziari prospettici. Da questo punto di vista il nuovo codice della crisi ha innovato e, di fatto, renderà importante la capacità consulenziale di corporate finance a cui le BCC devono prepararsi.

Tabella 14: tipicità del business delle BCC

	Prestiti a famiglie/prestiti clientela	Prestiti a imprese/*prestiti a clientela	Mutui/prestiti a clientela	Importo medio finanziamenti a famiglie= prestiti a famiglie/ numero clienti famiglie	Importo medio finanziamenti a imprese= prestiti a imprese/numero clienti imprese	Importo medio finanziamenti= prestiti a clientela/numero totale clienti
MPS	44.9%	43.9%	66.7%			
UNICREDIT	26.2%	50.6%	34.6%			
INTESA	36.5%	44.5%	47.3%			
UBI	42.4%	49.9%	65.8%			
CASSA CENTRALE	50.9%	43.6%	75.4%	64.74	93.44	79.81
BANCO POPOLARE	32.3%	52.5%	63.2%		111.56	
ICCREA	46.2%	47.1%	68.2%	42.72	81.44	60.24

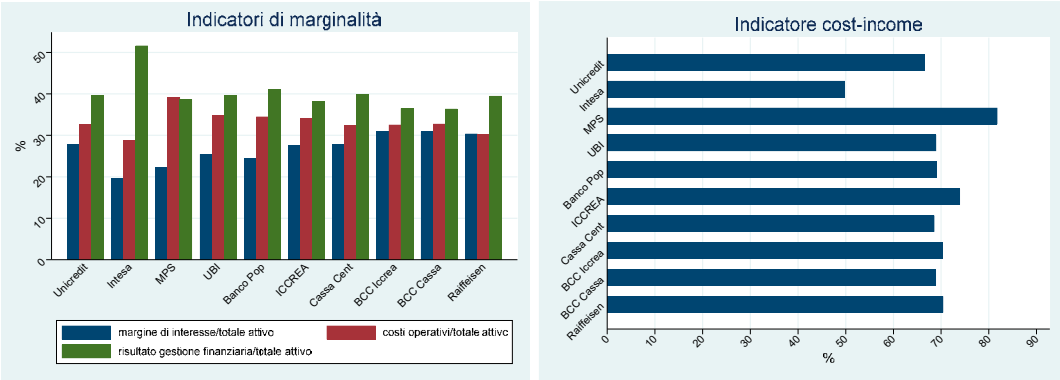
Fonte: elaborazione propria su dati di bilancio e su dati della relazione non finanziaria dei vari gruppi bancari

Un altro aspetto di rilievo è ravvisabile nel valore medio unitario dei finanziamenti alla clientela, ottenuto rapportando i finanziamenti stessi al numero dei clienti affidati. È interessante notare che tali valori sono molto bassi nei 2 gruppi cooperativi. In Iccrea l'importo medio di prestito alle famiglie è pari a circa 43000 euro e in Cassa Centrale a 65000. Così pure la dimensione media dei prestiti alle imprese è di circa 81000 e di 93000 euro rispettivamente per ICCREA e Cassa Centrale. Purtroppo la mancanza di dati non consente di fare un confronto con gli altri gruppi ad eccezione del Banco Popolare. È da osservare che il taglio molto basso dei finanziamenti, da una parte, favorisce la diversificazione del rischio, ma dall'altra aumenta il livello dei costi. Le BCC infatti non valutano tali prestiti con metodologie statistiche standardizzate e pertanto il rischio è che il semplice costo di istruttoria non sia interamente coperto dai ricavi associati al prestito. Ciò si traduce in un cost-income maggiore nelle BCC.

3.6 Redditività e costi

In uno scenario economico in cui le banche hanno una discrezionalità limitata sul pricing, il controllo dei costi appare cruciale. Dal grafico 36 è ben visibile l'eccessiva incidenza dei costi sull'attivo, pari all'1,87% e all'1,89% , rispettivamente nel gruppo Iccrea e nel gruppo Cassa Centrale, a fronte di una media dell'1,72%. L'incidenza dei costi sulle attività, quale media triennale 2016-2018, si attesta su valori ancora maggiori per le singole BCC, pari all'1,95% e all'1,88% rispettivamente per le consociate Iccrea e Cassa Centrale. anche il cost-income assume valori elevati: ICCREA mostra un cost-income pari al 73,93%, inferiore solo a quello di MPS (81,75%). Migliore il cost-income di Cassa Centrale (68,55%) anche se maggiore rispetto alla media (68,36%) che è fortemente influenzata verso il basso dal cost- income di Intesa pari al 50% (grafico 6). Il gruppo Iccrea evidenzia un cost-income superiore a quello delle singole BCC associate (70,34%), mentre il gruppo Cassa Centrale mostra un cost-income inferiore, sia pure di poco, rispetto a quello delle rispettive consociate.

Grafico 36: indicatori di marginalità e cost-income (costi operativi/margine intermediazione)

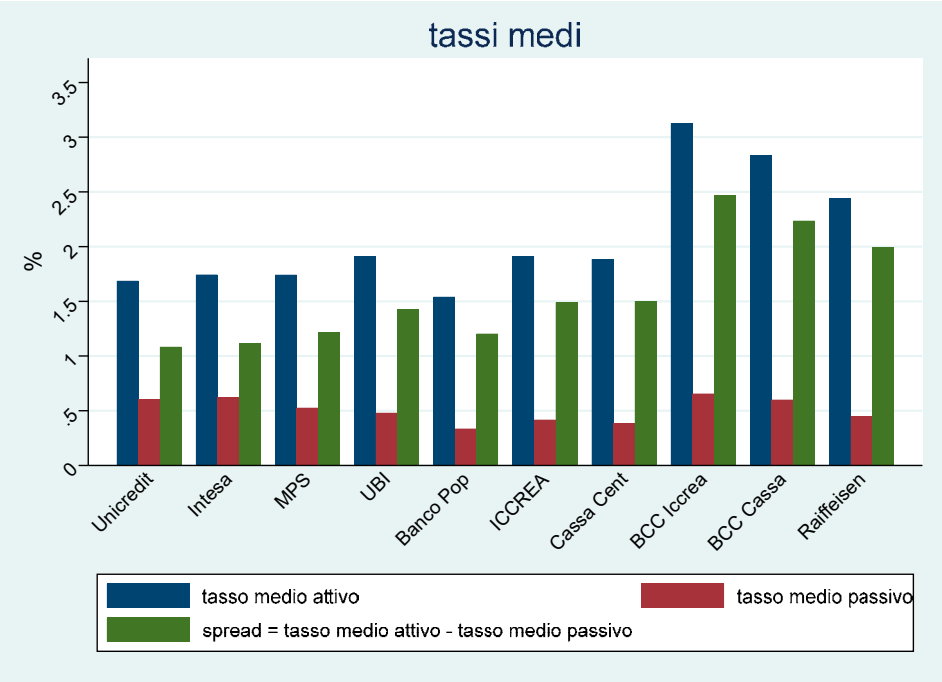


Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

L'alta incidenza dei costi operativi si accompagna, nei gruppi cooperativi ad un'altrettanta elevata incidenza del margine di interesse sull'attivo. I gruppi cooperativi evidenziano, al riguardo, i valori maggiori (grafico 6), poiché hanno la maggior parte dell'attivo investita nei prestiti ai clienti ed eventualmente nel portafoglio titoli non di negoziazione che generano interessi. Questa incidenza elevata proveniente dalla gestione denaro è una caratteristica tipica del modello di business tradizionale. Per coglierne le determinanti, può essere utile confrontare i tassi medi praticati sull'operatività tradizionale (raccolta e prestiti a clientela), come risulta dal grafico 7. I due gruppi cooperativi mostrano tassi medi sui prestiti e tassi passivi sulla raccolta, sostanzialmente simili al gruppo UBI, e rispettivamente maggiori e minori rispetto agli altri gruppi analizzati. Il fenomeno potrebbe essere ricondotto alla presenza di una relazione più immediata e diretta

con la clientela che, nelle BCC, spesso assume contemporaneamente la figura di cliente, di fornitore e di socio. Il maggior tasso praticato e accettato diventa pertanto l'espressione di questa relazione percepita indirettamente come un valore aggiunto del prodotto bancario. D'altro canto un rapporto basato sulla relazione implica tempi di ascolto, spazi di accoglienza e tempi di completamento maggiori che generano un maggior livello di costi. Il tasso di interesse praticato, ancorché teoricamente non corretto, potrebbe di fatto inglobare indirettamente anche il costo di questi servizi soft e intangibili aggiunti. Ai fini dell'interpretazione dei tassi medi giova, inoltre, ricordare che essi sono l'espressione di un semplice rapporto tra gli interessi attivi e passivi a clientela risultanti dalla nota integrativa e il dato puntuale al 31/12 rispettivamente dei prestiti lordi e della raccolta: pertanto i tassi medi evidenziati nel grafico 37 si configurano solo come tassi medi contabili che presentano il vantaggio di essere confrontabili tra banche, ma non sono i tassi effettivi praticati ai clienti.

Grafico 37: tassi medi attivi e passivi praticati alla clientela e relativo spread.



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Un'altra possibile spiegazione alla presenza di tassi medi maggiori nelle BCC potrebbe essere ricondotta anche all'underpricing dei servizi di gestione conto e di incasso/pagamenti. Questa affermazione trova il suo fondamento nell'analisi della tabella 3 che rapporta le commissioni al prodotto bancario. Nei 2 gruppi bancari cooperativi tale incidenza è inferiore rispetto agli

altri gruppi. Se le commissioni non riescono a coprire il costo effettivo del servizio, la parte di costo "non coperto" è indirettamente prezzato ed incluso, nel tasso di interesse e questo, in parte spiegherebbe i tassi maggiori delle BCC. Occorre, tuttavia, ribadire che, da un punto di vista teorico, questa commistione appare scorretta. I tassi di interesse, infatti, rappresentano il costo o il ricavo per cessione o acquisizioni di capitali (raccolta e impieghi) e sono, come tali, proporzionali all'importo e al tempo e includono il costo del rischio di credito. Al contrario, un servizio è un prodotto la cui erogazione implica il sostenimento di costi fissi e variabili che devono essere coperti con un ricavo non necessariamente proporzionale all'importo, ma sicuramente non proporzionale al tempo e al costo del rischio del cliente.

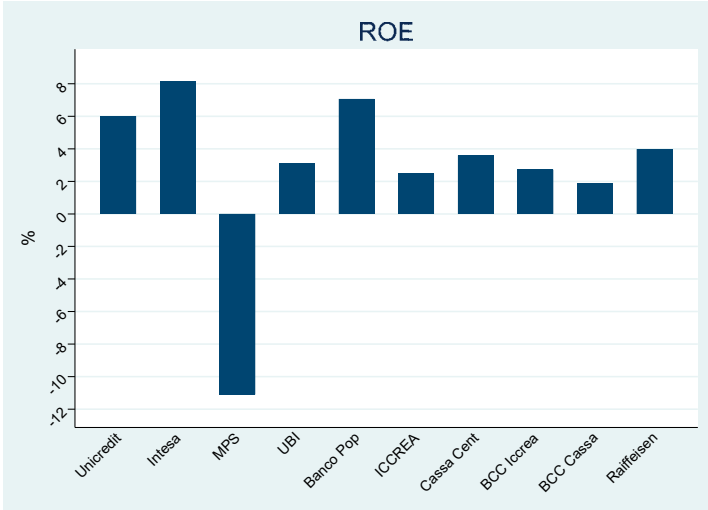
Tabella 15: confronto fra il rapporto tra commissioni di incasso/pagamento e gestione conto netti e il prodotto bancario inteso come somma tra impieghi e raccolta a clienti

gruppo_peer	Unicredit	Intesa	MPS	UBI	Banco Popolare	Iccrea	Cassa Centrale	Total
commissioni nette/ prodotto bancario	0.58%	0.90%	0.79%	0.90%	0.75%	0.51%	0.55%	0.71%

Fonte: elaborazione personale su dati di bilancio

La redditività dell'attivo per il gruppo Cassa Centrale è in linea con la media dei gruppi qui considerati e con la media delle singole BCC associate. Si attesta infatti allo 0,87% contro una media dello 0,8% e una media delle associate delle 0,86%. Il gruppo Iccrea mostra invece un ROA dello 0,66% inferiore rispetto a quello realizzato dalle sue consociate e pari allo 0,85%. La redditività netta complessiva, definita dal ROE, è in media pari al 2,75% per le banche qui considerate, come mostra il grafico 38. Il gruppo Iccrea ha una redditività netta inferiore alla media pari al 2,47% e minore anche rispetto alla media delle BCC consociate. Queste ultime presentano un performance maggiore rispetto alla media delle singole banche consociate a Cassa Centrale. Il gruppo Cassa centrale, al contrario, mostra un ROE del 3,59% decisamente più elevato rispetto a quello delle singole consociate pari all'1,86%. È importante ribadire che il ROE, importantissimo per le altre banche può non essere un indicatore particolarmente significativo per le BCC che presentano obiettivi sociali e mutualistici che il reddito d'esercizio, tout court, non riesce a catturare.

Grafico 38 ROE



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Per avere una visione complessiva dei fattori che hanno determinato la redditività netta si presenta la tabella 4 in cui il ROE viene scomposto in vari indicatori.

Tabella 16: scomposizione del ROE

	Unicredit	Intesa	MPS	UBI	Banco Pop	Iccrea	Cassa Centr
RE/Rolordo	115.6%	73.6%	-1927.9%	77.6%	92.4%	79.0%	78.9%
Rolodo/RIS gest finanz	20.6%	31.0%	2.1%	13.0%	25.2%	9.6%	16.9%
RIS gest finanz/ minterm	80.7%	89.2%	80.8%	78.5%	82.3%	82.7%	84.4%
minterm/mint 1°liv	109.4%	142.0%	108.9%	103.3%	109.3%	108.5%	109.9%
Mint1°liv/MI	161.5%	208.3%	197.2%	192.4%	186.9%	154.0%	154.6%
MI/ta	1.2%	0.8%	1.1%	1.4%	1.2%	1.5%	1.6%
TA/PN	13.9	14.7	16.0	13.3	14.1	15.3	11.2
ROE*	5.67%	7.52%	-12.48%	2.99%	6.60%	2.41%	3.47%
PN/(PN-RE)	106.01%	108.14%	88.91%	103.09%	107.06%	102.47%	103.59%
ROE	6.01%	8.14%	-11.09%	3.09%	7.06%	2.47%	3.59%

Di seguito vengono forniti alcuni elementi per la lettura della tabella: RE/Rolordo individua l'incidenza indiretta (come complemento a 1) delle imposte e delle componenti straordinarie; Rolordo/RIS gest finanz rappresenta l'incidenza (come complemento a 1) dell'incidenza dei costi operativi; RIS gest finanz/Minterm definisce l'assorbimento (come complemento a 1) delle rettifiche su crediti; Minterm/Mint1 è l'incidenza del risultato legato all'attività di negoziazione e copertura; Mint1/mi rappresenta l'incidenza del margine commissionale (sempre come complemento a 1); MI/Ta rappresenta la redditività della gestione denaro sull'attivo complessivo; TA/PN è il reciproco della leva finanziaria; ROE* è ottenuto moltiplicando tutti i precedenti indicatori e rappresenta analiticamente il rapporto tra il reddito d'esercizio e il patrimonio netto complessivo del reddito stesso. Il ROE è il reddito d'esercizio rapportato al patrimonio netto al netto del reddito stesso

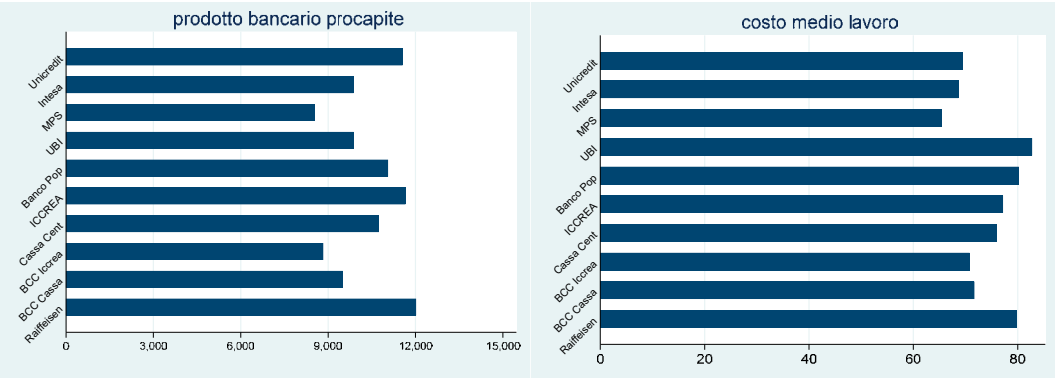
Dalla tabella risulta immediato verificare quanto segue. I due gruppi cooperativi rispetto agli altri gruppi bancari mostrano:

- a) un assorbimento maggiore dei costi operativi. Iccrea presenta al riguardo come secondo indicatore un valore pari al 9,6%; in altri termini il reddito operativo è circa il 9,6% del risultato della gestione finanziaria. Poiché la differenza tra i due margini è rappresentata dai costi operativi, indirettamente ciò significa che $1-9,6\% = 90,4\%$ è assorbito dai costi. Cassa Centrale ha un'incidenza dei costi leggermente inferiore pari al 83,14%.
- B) un identico assorbimento dovuto alle rettifiche su crediti.
- C) una scarsa incidenza dei ricavi dovuti all'attività di negoziazione.
- D) un'incidenza relativamente ridotta del margine commissionale.
- E) una redditività della gestione denaro maggiore rispetto agli altri gruppi in quanto rappresentativa del core business.
- F) un leverage molto basso per Cassa Centrale ma in linea con gli altri gruppi per ICCREA.

3.7 Efficienza e produttività

L'efficienza e la produttività si possono analizzare considerando due aspetti importanti: il numero dei dipendenti da una parte e il numero degli sportelli dall'altra. Con riferimento al primo aspetto si consideri il grafico 38. I due gruppi cooperativi evidenziano, in termini di produttività, valori mediamente maggiori rispetto agli altri gruppi. Iccrea, in particolare ha il maggior prodotto bancario pro-capite. Una certa dose di cautela deve essere, però, adottata nell'interpretazione di questo indicatore. Esso infatti è l'espressione del rapporto tra il prodotto bancario (impieghi più raccolta alla clientela) e il numero dei dipendenti. Il prodotto bancario rappresenta tuttavia la quasi totalità di ciò che le BCC offrono ai clienti, mentre le altre banche offrono in aggiunta consulenza, intermediazione finanziaria e servizi di corporate and investment banking in misura elevata. Tali operazioni non sono capital consumer ma labour consumer. Tenendo conto di tali servizi è ragionevole pensare che la produttività dei due gruppi cooperativi potrebbe ridursi. Sfortunatamente contabilmente non esistono dati che consentano tale confronto immediato. Il costo medio pro-capite del lavoro, per i 2 gruppi cooperativi è in linea con quello di UBI e Banco Popolare, ma decisamente superiore rispetto a Unicredit, Intesa e MPS.

Grafico 38: prodotto bancario per dipendente e costo medio pro-capite del lavoro (importi/000)

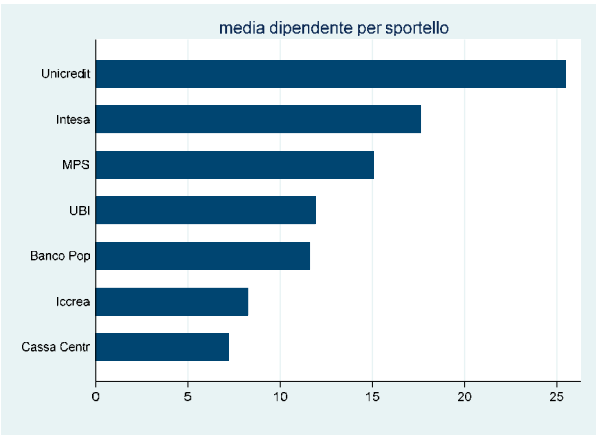


Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Nota: il prodotto bancario pro-capite è stato ottenuto dividendo il prodotto bancario (somma tra impieghi e raccolta da clientela) per il numero dei dipendenti medi. Il costo medio del lavoro rappresenta il rapporto tra il costo del lavoro e il numero medio dei dipendenti.

Con riferimento alla produttività per sportello, il grafico 39 mostra il numero dei dipendenti per sportello. La media dei 7 gruppi è di circa 14 dipendenti per sportello. I due gruppi cooperativi si pongono ben sotto la media, con 8 e 7 dipendenti, rispettivamente per ICCREA e Cassa Centrale. Gli sportelli delle BCC hanno quindi una dimensione media più piccola rispetto agli altri gruppi. È anche il risultato di un numero di sportelli maggiori delle BCC, a parità di condizioni, rispetto alle altre banche che testimonia della vocazione territoriale e quindi di vicinanza alla comunità locale.

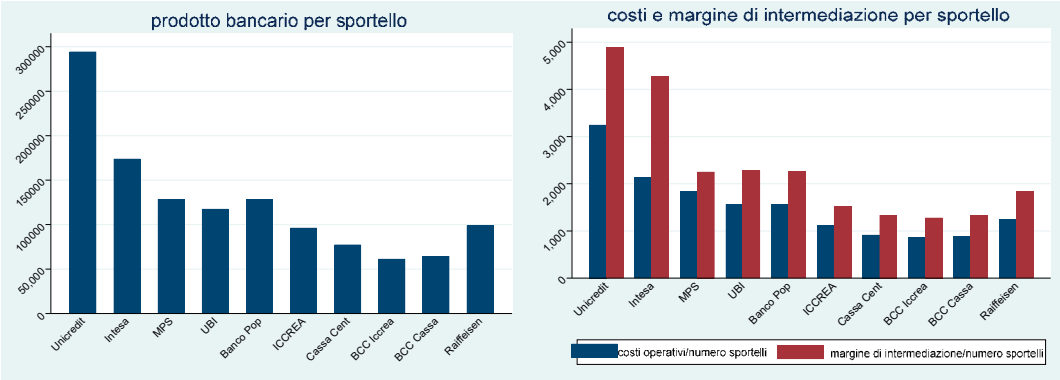
Grafico 39: numero medio di dipendenti per sportello = numero sportelli/numero dipendenti



Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

Con riferimento agli sportelli, oltre al numero medio degli stessi che in qualche misura ne definisce la dimensione, è interessante anche esaminare il prodotto bancario, i costi operativi e il margine di intermediazione mediamente attribuibili a ciascun sportello (grafico 40) in quanto rappresentativi del grado di efficienza. Al riguardo, la già citata numerosità degli sportelli delle BCC contribuisce a tenere bassa la dimensione del prodotto bancario e i connessi costi e ricavi. I due gruppi cooperativi evidenziano i valori più bassi rispetto agli altri gruppi, soprattutto con Unicredit e Intesa.

Grafico 40: prodotto bancario, costi operativi e margine di intermediazione medi per sportello

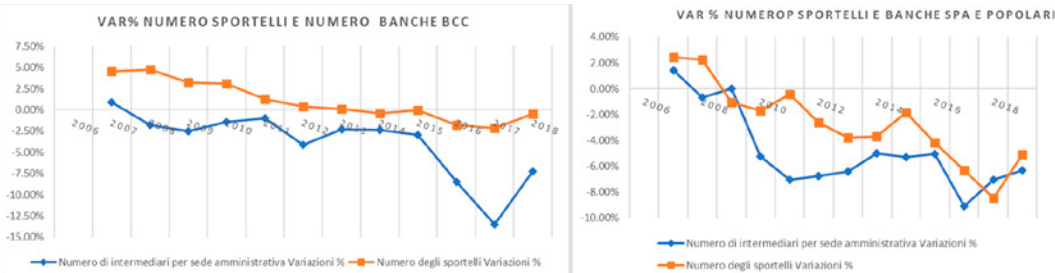


Fonte: elaborazioni proprie su dati di bilancio

3.8 Numerosità degli sportelli

Lo sportello, per una banca di credito cooperativo, è da sempre stato considerato un elemento funzionale alla sua mission. La banca di comunità nella sua territorialità si avvale dello sportello come strumento fisico di comunicazione. Esso, in sostanza, è strettamente connesso al rapporto relazionale che lega i clienti alla BCC stessa. La dimensione media relativamente piccola unitamente agli alti costi generati devono far nascere, tuttavia, una seria riflessione strategica sul ruolo e sull'importanza degli sportelli anche nelle BCC. Al riguardo, il grafico 41, costruito con i dati della tabella 5, mostra la dinamica tra il tasso di variazione degli sportelli e quello del numero di banche. Per le BCC si osserva che, a fronte di una variazione negativa persistente della numerosità delle BCC avvenuta tra il 2006 e il 2019, il numero degli sportelli è calato di poco. Al contrario, nelle altre tipologie giuridiche di banche si è assistito ad una riduzione percentuale degli sportelli particolarmente intensa.

Grafico 41: variazione % del numero degli sportelli e del numero di banche: confronto tra BCC e le altre banche



Fonte: elaborazioni proprie su dati base statistica Banca d'Italia

Tabella 17: numero sportelli e numero banche per forma giuridica (Fonte: base dati pubblica BI)

Data dell'osservazione	Banche di credito cooperativo		Banche spa + popolari		Banche di credito cooperativo		Banche spa + popolari	
	N. Banche	N. sportelli	N. Banche	N. sportelli	N. Banche	N. sportelli	N. Banche	N. sportelli
	Valore	Valore	Valore	Valore	Variazioni %	Variazioni %	Variazioni %	Variazioni %
2006	436.	3,752.	283.	28,457.				
2007	440.	3,922.	287.	29,148.	0.92%	4.53%	1.41%	2.43%
2008	432.	4,109.	285.	29,805.	-1.82%	4.77%	-0.70%	2.25%
2009	421.	4,243.	285.	29,490.	-2.55%	3.26%	0.00%	-1.06%
2010	415.	4,373.	270.	28,994.	-1.43%	3.06%	-5.26%	-1.68%
2011	411.	4,427.	251.	28,862.	-0.96%	1.23%	-7.04%	-0.46%
2012	394.	4,445.	234.	28,111.	-4.14%	0.41%	-6.77%	-2.60%
2013	385.	4,449.	219.	27,052.	-2.28%	0.09%	-6.41%	-3.77%
2014	376.	4,432.	208.	26,056.	-2.34%	-0.38%	-5.02%	-3.68%
2015	365.	4,430.	197.	25,574.	-2.93%	-0.05%	-5.29%	-1.85%
2016	334.	4,350.	187.	24,506.	-8.49%	-1.81%	-5.08%	-4.18%
2017	289.	4,257.	170.	22,952.	-13.47%	-2.14%	-9.09%	-6.34%
2018	268.	4,236.	158.	21,011.	-7.27%	-0.49%	-7.06%	-8.46%
2019	259.	4,236.	148.	19,941.	-3.36%	0.00%	-6.33%	-5.09%
tasso di var composto medio annuo					-2.85%	0.68%	-3.54%	-1.96%

Fonte: elaborazioni proprie su dati base statistica Banca d'Italia

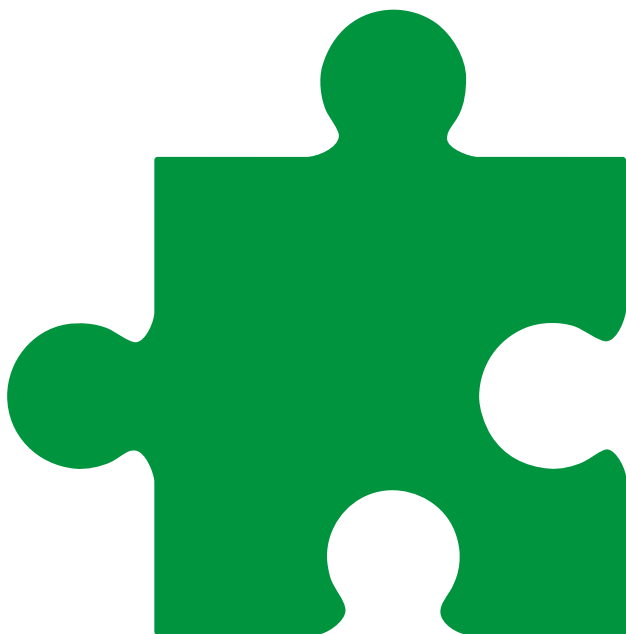
Il tasso di variazione medio composto annuo, riportato nell'ultima riga della tabella 6 evidenzia che a fronte di una variazione media annua composta del -2,85% nel numero delle BCC gli sportelli ad esse afferenti è cresciuto dello 0,68% medio annuo. Si è continuato quindi ad investire sull'acquisizione e sullo sviluppo della clientela attraverso la leva della prossimità territoriale e, dunque, mediante l'espansione numerica delle filiali. La filiale come strumento fisico intercetta sicuramente il bisogno di una clientela che va spesso in banca per transazioni di importo limitato. Gli attuali cambiamenti comportamentali e le nuove tecnologie stanno però portando la fruizione dei servizi bancari allo sportello verso un modello 'a bassa frequenza di utilizzo e

ad alta varianza di necessità, ossia si va raramente in filiale e principalmente per operazioni o richieste particolari. In questa prospettiva ha ancora senso avere una rete diffusa che premia la prossimità a scapito dei livelli e della gamma di servizi (orari, supporto specialistico, in taluni casi addirittura minore operatività disponibile rispetto al passato)? È proprio vero che la territorialità è salvaguardata solo attraverso la fisicità di uno sportello? La stessa pandemia ha fatto esplodere il fenomeno dell'acquisto on line anche per gli italiani e il dopo pandemia potrà, da questo punto di vista, incentivare modalità di utilizzo prima impensabili. È anche vero che la tecnologia sotto certi aspetti è un bene poco fruibile per una certa categoria di soci (ossia le persone anziane), ma è anche vero che la BCC non può rispondere solo "al passato" ma deve in primis affrontare il "futuro". È possibile, come risulta da uno studio di KPMG studio KPMG, che "le filiali dovranno essere in numero minore rispetto ad oggi, ma operare come 'centri servizi' alla clientela. Dovranno assicurare operatività ampia e livelli di servizio adeguati (orari, parcheggi, collegamenti, ecc.). La multicanalità e le nuove tecnologie dovranno essere uno strumento non solo di canalizzazione dell'operatività diretta, ma anche un'infrastruttura abilitante all'operatività fisica, snellendo e semplificando processi e ottimizzando le interazioni banca-cliente (agende/appuntamenti, pre-lavorazioni finalizzate successivamente in agenzia)". I soli dati contabili a nostra disposizione non consentono di approfondire tale tematica cogliendone gli aspetti critici. Del resto alcune difficoltà nel produrre i dati, solo in parte giustificabile con la protezione di informazioni sensibili, testimonia che perdurano quegli elementi di autoreferenzialità, che in molte occasioni sono stati individuati come punti deboli del sistema del credito cooperativo, che spesso ha promosso modifiche e aggiustamenti al proprio modo di operare, realizzati con grande cautela, quando non addirittura con qualche resistenza al cambiamento. Resistere al cambiamento, quando i tempi si fanno turbolenti e le mutazioni sono rapide rischia tuttavia di far confondere, la resilienza, cioè la capacità di adattarsi ai cambiamenti senza snaturarsi, con quello che a volte potrebbe rilevarsi un tentativo di mera sopravvivenza.



PARTE
TRE

IL RUOLO DELLA MUTUALITÀ
TRA EMERGENZA E
CAMBIAMENTI



1. Mutualità e prospettive

Questa terza parte della ricerca si pone quale obiettivo quello di verificare come la mutualità si è effettivamente declinata nei confronti dei vari stakeholders della banca, non intesi come i soli clienti dell'istituto, ma come l'intero territorio e la comunità in cui la banca opera.

Da questo punto di vista, la responsabilità sociale, lungi dall'essere solo una filosofia aziendale, deve tradursi in un impegno preciso e documentabile dell'impresa. In questa prospettiva, la Social Disclosure (SD) rappresenta: "il processo di comunicazione degli impatti socio-ambientali che le attività di impresa possono avere nei confronti di stakeholders interni ed esterni all'impresa" (Gray et al., 1996, p. 3) e, di conseguenza, è un importante strumento di dialogo tra l'impresa e la società tutta. Nel mondo del credito cooperativo, data la sua specificità istituzionale legata alla mutualità, al localismo e alla governance (Cusa, 2005; Di Salvo e Schena, 1998), la rendicontazione sociale assume particolare valenza e la qualità e la trasparenza delle informazioni fornite ai portatori di interessi è un elemento distintivo e fondante, tutt'altro che marginale. Nelle BCC la locuzione "creazione di valore" acquista una connotazione particolare, perché non si esaurisce nella redditività e nella generazione di flussi di cassa, ma dovrebbe esprimere un accrescimento di benessere che passa attraverso lo sviluppo del territorio di riferimento, la diffusione di una cultura socialmente ed ecologicamente responsabile, l'inclusione finanziaria, la riduzione del razionamento del credito e la sua allocazione sostenibile (ECRA, Misurare la differenza, 2003). Questo accrescimento di benessere non genera un utile immediato e diretto per la banca, ma rappresenta la base per generare un valore che sia rilevante da un punto di vista strategico e che porti, nel medio lungo termine, anche un ritorno economico.

Per il credito cooperativo, quindi, la rendicontazione sociale rappresenta anche un processo di verifica volto a monitorare la propria mission. Mission che, per una BCC, trova una perfetta corrispondenza nell'articolo 2 del loro Statuto Sociale: "Nell'esercizio della Sua attività, la Società si ispira ai principi cooperativi della mutualità senza fini di speculazione privata", e ancora: "La Società si distingue per il proprio orientamento sociale e per la scelta di costruire il bene comune".

Su un altro versante un possibile rischio legato alla rendicontazione sociale è quello di tradursi in mera strategia di marketing, smentendo il suo significato profondo. Esula dalla presente ricerca analizzare questo aspetto⁹, tuttavia l'obiettivo del lavoro passa comunque attraverso l'analisi delle informazioni non finanziarie rese disponibili.

Da un punto di vista metodologico, la raccolta dei dati farà riferimento all'anno 2019 e alla Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario¹⁰ reperibile sui siti dei gruppi bancari.

⁹ Per un approfondimento sulla relazione tra l'intensità delle informazioni sociali evidenziate nei bilanci sociali e la effettiva performance finanziaria, nonché sulla qualità dei bilanci sociali, si rinvia a: Piatti, 2010 e Piatti e Cincinelli (2012)

¹⁰ La Dichiarazione di carattere non finanziario (DCNF) è un documento che rendiconta impegni e risultati raggiunti dai gruppi in ambito ESG (environmental, social and governance), rispondendo alle aspettative dei diversi stakeholders, che sono coinvolti anche in un processo sistematico di ascolto e dialogo. Tale Dichiarazione viene redatta in base al D. Lgs

Saranno considerati e confrontati i 5 maggiori gruppi bancari (Unicredit, Intesa, MPS, UBI, Banco Popolare) e i due gruppi cooperativi (Iccrea e Cassa Centrale).

Ai fini dell'analisi, si ritiene opportuno precisare che la dichiarazione consolidata di carattere non finanziario da cui sono tratti i dati è uno strumento caratterizzato da una notevole eterogeneità e soggettività nell'esposizione delle informazioni. Ciascuna banca rielabora e inserisce le informazioni privilegiando alcuni aspetti e non altri. Questo rende particolarmente difficile sia estrapolare in modo corretto ed esaustivo le informazioni sia confrontarle. È pertanto possibile che, soprattutto con riferimento ai contributi al territorio, ai finanziamenti ad impatto sociale e al terzo settore, le informazioni raccolte siano incomplete o non immediatamente confrontabili.

1.1 Informazioni ESG: una lettura trasversale tra i vari gruppi bancari

Dalla lettura della DCNF dei gruppi bancari, al lettore si presentano, quali elementi di distinzione rispetto ai Gruppi Cooperativi, aspetti quali: la composizione dell'azionariato per tipologia di azionisti e per distribuzione geografica sulla base delle segnalazioni nominative dei percettori del dividendo pagato, le relazioni tra gli azionisti e la comunità finanziaria e il *trend* registrato dalla quotazione del titolo; informazioni queste che nelle BCC sono sostituite dalle caratteristiche dei soci, dalla identità dai valori e dalla mission della cooperazione.

Per il resto, il DCNF mette in luce una linea comune tra i vari gruppi bancari a prescindere dalla partecipazione al movimento cooperativo.

In particolare, emergono aspetti rilevanti che riflettono gli impatti, positivi o negativi, generati dalle attività di ciascun Gruppo in ambito economico, sociale e ambientale, capaci, a loro volta, di generare e influenzare in maniera significativa la percezione dei propri *stakeholder*. Questi aspetti, oltre a rappresentare il nucleo della rendicontazione non finanziaria e di sostenibilità, sono vitali anche per l'individuazione e la gestione di rischi e opportunità, contribuendo, di fatto, a orientare la strategia aziendale sui temi rilevanti per il business e per gli *stakeholder*.

Il tema della *Corporate Social Responsibility* è particolarmente sentito. Emerge con chiarezza, in capo alla *governance* di ciascun gruppo, la consapevolezza dell'importanza di una allocazione delle risorse corretta e responsabile, in funzione dei criteri di sostenibilità sociale e ambientale, la consapevolezza che la promozione di uno sviluppo equilibrato possa ri-orientare i flussi di capitali verso investimenti sostenibili che armonizzino interessi quali la conservazione dell'ambiente naturale, la salute, il lavoro, il benessere dell'intera collettività e la salvaguardia del sistema relazionale e sociale. Ciascun Gruppo, nella redazione del proprio DCNF, pone particolare enfasi sui rischi socio-ambientali e di *governance* riconosciuti come ESG (*Environmental, Social and Governance*) associati alle attività delle imprese clienti, dedicando, al contempo, una particolare

attenzione a quello che è l'approfondimento delle tematiche di sostenibilità connesse ai settori considerati sensibili e che riflettono un profilo di rischio rilevante. Ed è singolare notare, infine, come questi aspetti, a prescindere dal Gruppo di riferimento, trovino un bacino comune in alcune righe contenute nell'articolo 2 dello Statuto Sociale delle BCC: *“La mutualità promuove lo sviluppo dell'educazione al risparmio e alla previdenza nonché la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile del territorio nel quale la banca opera”*.

Negli anni recenti, il tema dello sviluppo all'educazione e al risparmio, riconosciuto sotto il cappello dell'“Educazione Finanziaria”, ha visto il proliferare di un numero notevole di iniziative provenienti da un'eterogeneità di soggetti come: persone fisiche, Università, Organismi Internazionali e banche. Dalle DCNF emergono circa 3.000 ore e 300 progetti, in media, dedicati ai temi dell'educazione finanziaria rivolti all'informazione e alla consapevolezza dei servizi finanziari. Le principali tematiche affrontate sono state: mercati finanziari, *asset allocation*, Mifid II, *advisory* non finanziario, *asset protection*, percorsi Ivass, *coaching* manageriale, antiriciclaggio, trasparenza, gestione della relazione con il cliente, *skill* manageriali.

La lettura dei DCNF mette in risalto il ruolo di ciascun Gruppo Bancario quale player fondamentale dell'economia reale, con una redditività sostenibile e in grado di creare valore per tutti gli *stakeholder*. Emerge, inoltre, l'intenzione di ciascun Gruppo nel rafforzare la propria *leadership* nella *Corporate Social Responsibility* al fine di diventare un punto di riferimento per la comunità in termini di responsabilità sociale e culturale e accrescere al contempo, l'impegno all'inclusione.

2. Evidenze dai dati¹¹

L'analisi della DCNF consente di mettere a fuoco, per ciascun Gruppo bancario, i risultati economico-finanziari raggiunti nonché gli sforzi che le BCC approfondono affinché il loro agire mutualistico possa trovare riscontro nel radicamento con il territorio di riferimento. In particolare, gli aspetti analizzati di seguito riguardano:

- a) la creazione e la distribuzione di valore economico,
- b) i collaboratori,
- c) il finanziamento alle famiglie e alle PMI,
- d) la comunità,
- e) la tutela dell'ambiente,
- f) la mutualità

254/2016, derivante dalla direttiva Europea in materia di rendicontazione non finanziaria che ha introdotto l'obbligo per enti di interesse pubblico di certe dimensioni di pubblicare una dichiarazione non finanziaria. In generale la DCNF si inserisce nel solco dei bilanci sociali o di missione precedenti.

11 I dati raccolti sono rappresentati, unitariamente, nell'appendice 3.

a) Creazione e distribuzione di valore economico

La creazione di valore economico sostenibile nel tempo, riconosciuto come uno tra i primari obiettivi delle banche, è considerata condizione indispensabile per la redistribuzione del valore tra i Soci, i Clienti, i Collaboratori e, più in generale, tra tutti gli stakeholder affinché sia mantenuto un adeguato livello di patrimonializzazione a supporto dell'attività bancaria.

Nel 2019, in media il valore economico generato ha rappresentato il 2,29% del totale attivo e il 3,42% dei prestiti alla clientela (Tabella 18). Inoltre, circa l'82% del valore generato è, in media, distribuito fra i vari stakeholders. Sopra tale media si pongono Intesa, che distribuisce più del 90% del valore e notevolmente sotto la media si evidenzia Unicredit. Questo Gruppo distribuisce circa il 70% e trattiene al suo interno il 30% del valore creato. Il Gruppo Cassa Centrale distribuisce l'81% e trattiene il 19% del valore. Iccrea non presenta nel suo documento non finanziario il prospetto di generazione e distribuzione del valore. Con riferimento ai vari stakeholders a cui viene redistribuito il valore, si evidenziano valori percentuali diversi fra i vari gruppi che tuttavia, di per sé, non testimoniano una minore o maggiore focalizzazione. In sostanza, con riferimento allo schema di generazione e distribuzione di valore, non si colgono significative differenze tra i gruppi cooperativi e gli altri gruppi bancari (Tabella 18).

Tabella 18: generazione e distribuzione di valore nei gruppi bancari: dati al 31/12/2019

gruppi	Unicredit		Intesa		MPS		UBI		Banco Popolare		ICCREA	Cassa Centrale		Media della distribuzione
Valore generato	17,093,000	100%	17,371,000	100%	2,829,501	100%	3,080,499	100%	4,015,000	100%	nd	1,912,000	100%	
valore generato/totale attivo	2.00%		2.13%		2.14%		2.43%		2.40%		nd	2.63%		2.29%
valore generato/prestiti	3.26%		4.15%		3.18%		3.43%		3.28%		nd	3.22%		3.42%
valore distribuito a:														
personale	11,885,000	69.53%	15,687,000	90.31%	2,502,652	88.45%	2,733,846	88.75%	2,819,000	70.21%	nd	1,551,000	81.12%	81.39%
fornitori	6,634,000	38.81%	6,513,000	37.49%	1,462,926	51.70%	1,561,333	50.68%	1,691,400	42.13%	nd	849,000	44.40%	44.20%
stato, enti, istituzioni (liberalità)	2,698,000	15.78%	2,437,000	14.03%	837,268	29.59%	557,355	18.09%	591,960	14.74%	nd	398,000	20.82%	18.84%
di cui liberalità e sponsorizzazioni	2,435,000	14.25%	3,167,000	18.23%	202,589	7.16%	423,963	13.76%	422,850	10.53%	nd	300,000	15.69%	13.27%
azionisti e soci	15,000	0.09%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	nd	44,000	2.30%	0.40%
val_tratt	118,000	0.69%	3,570,000	20.55%	-	0.00%	181,402	5.89%	112,760	2.81%	nd	4,000	0.21%	5.02%
	5,208,000	30.47%	1,684,000	9.69%	326,849	11.55%	346,653	11.25%	1,196,000	29.79%	nd	361,000	18.88%	18.61%

Fonte: elaborazioni proprie su dati del DCNF e su dati contabili

È da puntualizzare che la parte di valore che viene trattenuta favorisce la solidità finanziaria e pone le basi di un'ulteriore creazione di valore sostenibile nel medio-lungo termine a favore dei propri stakeholder.

b) Collaboratori

L'attenzione verso i collaboratori riflette a pieno l'articolo 1 della carta dei valori del Credito Cooperativo: “*primato e centralità della persona*”, in quanto “*il credito cooperativo è un sistema di Banche costituite da persone che lavorano per le persone*” e “*investe sul capitale umano per valorizzarlo stabilmente*”.

La Tabella 19 sintetizza alcuni aspetti rilevanti della gestione del personale consentendo un confronto fra i vari gruppi bancari.

Tabella 19: Alcuni aspetti legati alla politica del personale dei vari gruppi bancari: dati al 31/12/2019

Gruppi bancari	UNICREDIT	INTESA	MPS	UBI	BANCO POPOLARE	ICCREA	CASSA CENTRALE	media
Numero dipendenti	96055	88682	21814	20036	21938	22164	11281	*281970
% dipendenti donne	56,3%	53,9%	51,0%	43,3%	45,0%	41,5%	41,0%	47,4%
% dipendenti tempo deter.	6,1%	3,0%	0,1%	4,0%	0,0%	1,5%	3,0%	2,5%
% dip full time maschi	84,1%	88,1%	89,3%	84,9%	81,5%	92,2%	90,7%	87,3%
% dip full time femmine	42,5%		46,0%	60,0%	35,0%	37,3%		36,8%
% dip part time	15,9%	11,9%	10,7%	14,8%	18,5%	7,7%	9,3%	12,7%
% dirigenti maschi	80,0%	73,4%	68,8%	82,0%	91,0%	94,0%	94,0%	83,3%
% dirigenti femmine	20,0%	26,6%	31,2%	18,0%	9,0%	6,0%	6,0%	16,7%
% dipendenti con <30 anni		6,6%	1,1%	4,5%	4,3%	3,6%	5,7%	4,3%
% dipendenti tra 31 e 50 anni		54,6%	53,2%	55,2%		60,8%	63,5%	57,5%
% dipendenti >51 anni		38,8%	45,7%	40,3%		35,6%	30,9%	38,2%
% dipendenti laureati		48,3%		45,2%	38,0%			
% dipendenti diplomati		47,5%		50,2%	58,0%			
% quadri maschi	67,9%	60,6%	49,2%		69,0%	75,2%	77,0%	66,5%
% quadri femmine	32,1%	39,4%	28,7%		31,0%	24,8%	23,0%	29,8%
% impiegati maschi	40,8%	36,8%	49,0%		45,3%	50,7%	51,7%	45,7%
% impiegati femmine	59,2%	63,2%	51,0%		54,7%	49,3%	48,3%	54,3%
costo formazione		11.000.000		4.200.000	8.000.000	1.442.000		
ore di formazione	2.908.545	10.303.559	1.046.111	1.164.300	1.300.000	1.102.094	526.646	
ore di formazione pro-capite	30	110	48	60	59	50	47	58

Fonte: elaborazioni proprie su dati del DCNF e su dati contabili

*Il numero dei dipendenti di questa colonna è la somma del numero dei dipendenti facente capo ai vari gruppi bancari

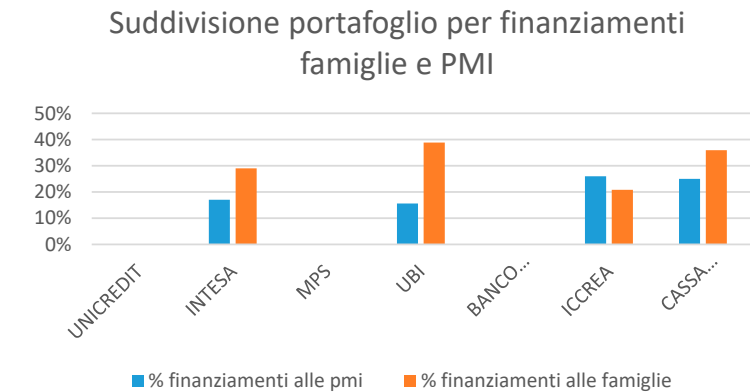
Al 31 Dicembre 2019, i 7 gruppi bancari contavano in totale 281970 dipendenti di cui, mediamente, il 47,4% rappresentato da donne. I collaboratori con contratto a tempo determinato rappresentano una minoranza, sia pur con intensità diverse per ciascun gruppo. In Iccrea e Cassa Centrale i lavoratori a tempo determinato rappresentano, rispettivamente, l'1,5 e il 3% a fronte di una media del 2,5%. Il contratto part time rappresenta mediamente il 12,7% dei lavoratori bancari ed è prevalentemente in questo caso la componente femminile. Nei due gruppi bancari cooperativi il part time rappresenta il 7,7% e il 9,3% dei lavoratori rispettivamente in Iccrea e Cassa Centrale. La componente maschile è predominante fra il personale dirigente: le donne che ricoprono tale ruolo sono in media il 13,3% e nei due gruppi bancari cooperativi la percentuale scende al 6%. Con riferimento all'età, i dipendenti bancari sono prevalentemente concentrati nella fascia 31-50 anni seguita dalla fascia over 50. Poco numerosa è la fascia di dipendenti con età inferiore a 30 anni. Il titolo di studio prevalente è ancora rappresentato dal diploma. La formazione è un elemento strategico di tutti i gruppi e si realizza attraverso una strategia di lungo termine orientata alla promozione sistematica delle capacità e delle competenze individuali e di gruppo. A tal fine, le ore di formazione pro-capite medie sono state nel 2019 pari a circa 58 ore annuali con una punta di 110 ore per Intesa e con un minimo di 30 ore per Unicredit. Nello specifico, le principali tipologie di formazione sono state: manageriale, tecnico specialistica, *training* di inserimento o *induction*, salute e sicurezza. La salvaguardia della salute della sicurezza dei collaboratori è un altro elemento di vitale importanza per assicurare all'azienda una continua crescita. Tutti i gruppi bancari, anche se non sono state qui riportate informazioni analitiche, hanno messo in atto le azioni preventive necessarie per raggiungere le migliori condizioni di salute, di sicurezza e di incolumità negli ambienti in funzione delle

vigenti norme in materia di salute e di sicurezza. Un'attenta gestione dei luoghi di lavoro, una continua attività di comunicazione di sensibilizzazione, volte alla prevenzione e al monitoraggio della corretta applicazione dei piani di miglioramento, hanno contribuito a limitare il numero di infortuni sul luogo di lavoro

c) Finanziamento alle famiglie e alle PMI,

Con riferimento all'offerta di prodotti e servizi alla clientela, tutti i gruppi bancari hanno disposto un'offerta in grado di irrorare il tessuto socio-economico nei territori in cui sono ubicati, fornendo prodotti bancari e finanziari differenziati, innovativi e in grado di rispondere alle esigenze della loro clientela e far fronte alle sfide del mercato. Ai fini della nostra analisi rileva, in particolare, l'attenzione alle famiglie e alle piccole e medie imprese. Il grafico 42 evidenzia, al riguardo, la struttura degli impieghi fra i gruppi.

Grafico 42: Suddivisione del portafoglio prestiti tra finanziamenti a famiglie e imprese



Fonte: elaborazioni proprie su dati del DCNF e su dati contabili

Per i quattro gruppi bancari nei quali la suddivisione specifica degli impieghi tra famiglie e PMI è fornita si nota che gli impieghi verso le pmi rappresentano in media il 20,9% del portafoglio impieghi. Stupisce che i gruppi cooperativi non rendano disponibile una informazione più articolata su questo versante. In particolare, facendo riferimento alla metrica mutualistica (ECRA, Misurare la differenza: la metrica mutualistica della BCC 2011) sarebbe opportuno precisare, nell'ambito del proprio portafoglio crediti, la quota erogata alle microimprese, agli artigiani, alle imprese fino a 10 addetti e alla cooperazione, unitamente alle quote di mercato di

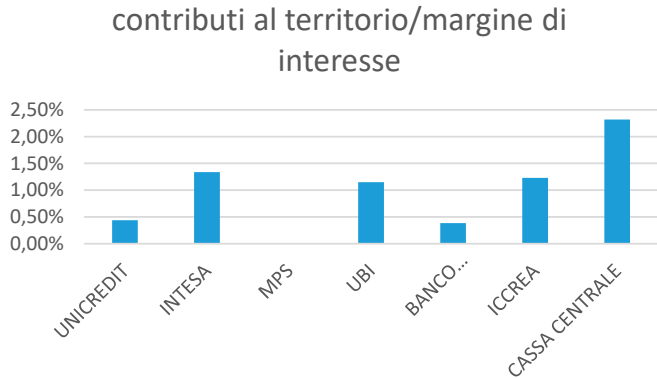
12 Nella figura mancano i dati di alcuni gruppi bancari perché essi non risultano, con chiarezza, dal documento delle informazioni non finanziarie. Nei contributi al territorio si è considerato il territorio in senso ampio, ossia tutti gli interventi effettuati all'esterno (cultura, sport, tempo libero, etc).

questi soggetti ossia al rapporto tra gli impieghi ai soggetti sopra espressi e gli impieghi totali agli stessi soggetti erogati dall'industria bancaria del territorio di riferimento delle BCC.

d) La comunità

La vicinanza alle Comunità si è realizzata grazie a una presenza fisica capillare, costituita dagli sportelli. Nel 2019, i due Gruppi Bancari Cooperativi erano presenti con un numero di sportelli pari a 4.044 (2.544 per ICCREA e 1.500 per Cassa Centrale). La presenza sul territorio si è esplicata anche attraverso le attività di coinvolgimento – “engagement” – degli *stakeholder*. Tra queste attività, un'importanza strategica è l'attività di dialogo con gli azionisti che corrispondono, in larga misura, ai compiti attribuiti ai due Gruppi Bancari e alle Banche del Gruppo nel perimetro di azione e secondo le modalità delineate nel contratto di coesione. In termini quantitativi, e per consentire un confronto tra gruppi bancari, il grafico 43 riporta i contributi¹³ in termini percentuali rispetto al margine di interesse. Cassa Centrale è il gruppo che evidenzia in termini relativi il maggior intervento sul territorio seguita, ma con una certa distanza, da Intesa e Iccrea.

Grafico 43: Contributi al territorio rapportati al margine di interesse

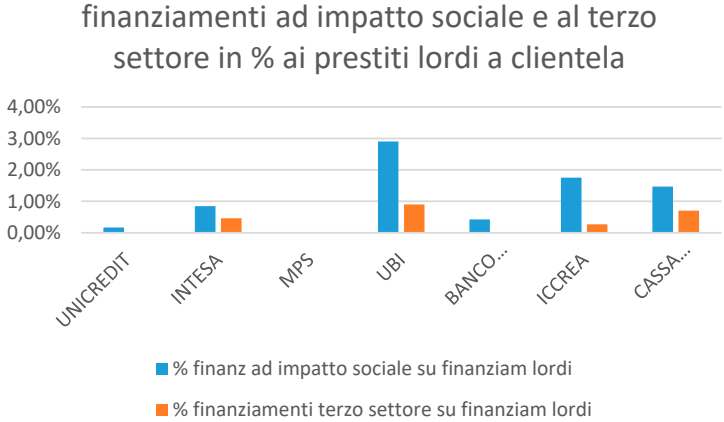


Fonte: elaborazioni proprie su dati del DCNF e su dati contabili

Il grafico 44 mostra la percentuale dei finanziamenti ad impatto sociale¹⁴ erogati dai gruppi bancari. Spicca al riguardo il gruppo UBI seguito a ruota da Iccrea e Cassa Centrale.

13 Fra i contributi rientrano le sponsorizzazioni e la beneficenza. Non rientrano gli importi stanziati ai fondi mutualistici.
14 Per finanziamenti ad impatto sociale si intendono tutti quei finanziamenti erogati a fasce deboli e a condizioni particolari, quali ad esempio: i prestiti di piccolo importo per fini sociali, prestiti a studenti, mutui Consap, iniziative antiusura, housing sociale, leasing abitativo, finanziamenti per anticipi cassa integrazione, etc).

Grafico 44: Finanziamenti ad impatto sociale e al terzo settore rapportati ai prestiti complessivi lordi a clientela¹⁵



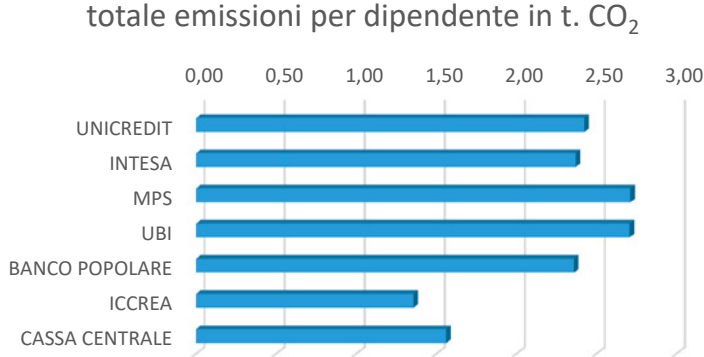
Fonte: elaborazioni proprie su dati del DCNF e su dati contabili

e) La tutela dell'ambiente

La tutela e il rispetto dell'ambiente, essendo diventate priorità globali, rappresentano un elemento fondamentale della strategia e della *mission* aziendali dei Gruppi bancari. Essi si impegnano ad adottare le misure necessarie per ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività grazie sia a una maggiore sensibilizzazione sia a una accresciuta consapevolezza di tutti gli *stakeholder*, promuovendo azioni e comportamenti eco-compatibili nonché rispettosi delle norme e delle leggi applicabili in materia ambientale. I principali impatti ambientali dei Gruppi riguardano l'utilizzo dei sistemi di climatizzazione, riscaldamento e condizionamento degli immobili, l'illuminazione e le emissioni di gas a effetto serra. I Gruppi hanno altresì intrapreso percorsi *ad hoc* di sensibilizzazione del personale favorendo la diffusione di buone prassi e comportamenti come la promozione dell'utilizzo dell'acqua potabile in alternativa all'acqua in bottiglia, l'installazione di cestini imparatori per i bicchieri nelle sale caffè, la promozione dell'utilizzo della firma elettronica e della firma grafometrica che consentono di sottoscrivere e archiviare digitalmente i documenti senza stamparli, risparmiando, in tal modo, ingenti quantità di carta. Le emissioni di CO₂ per dipendente assumono i valori più bassi nei due gruppi bancari cooperativi (grafico 45).

¹⁵ La dichiarazione consolidata di carattere non finanziario da cui sono tratti i dati è uno strumento caratterizzato da una notevole eterogeneità e soggettività nell'esposizione delle informazioni. Ciascuna banca rielabora e inserisce le informazioni privilegiando alcuni aspetti e non altri. Questo rende particolarmente difficile, sia estrapolare in modo corretto ed esaustivo le informazioni sia confrontarle. È pertanto possibile che, soprattutto, con riferimento ai contributi al territorio, ai finanziamenti ad impatto sociale e al terzo settore, le informazioni raccolte siano incomplete o non immediatamente confrontabili.

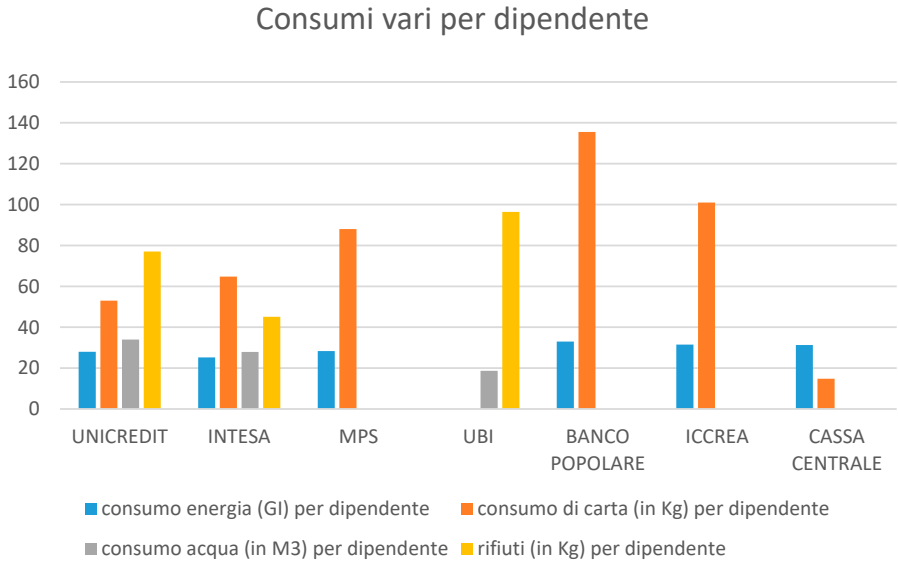
Grafico 45: Emissioni totali di CO₂ per dipendente¹⁶



Fonte: elaborazioni proprie su dati del DCNF e su dati contabili

In una logica di disclosure dei consumi dei vari gruppi il grafico 46 confronta i consumi di energia, carta, acqua e produzione di rifiuti per dipendente.

Grafico 46: consumi vari per dipendente



Fonte: elaborazioni proprie su dati del DCNF e su dati contabili

¹⁶ Le emissioni sono costruite sommando le emissioni dirette (scope 1) e indirette (scope 2 e 3). Queste ultime sono state inserite con il criterio location-based per rendere confrontabili i dati.

Il grafico 46 mostra che nei vari gruppi bancari i consumi di energia per dipendente si equivalgono. Per il consumo di carta, al contrario, Cassa Centrale presenta i livelli più bassi dovuti ad una precisa strategia di risparmio che ha portato il gruppo ad implementare il servizio di infobanking consentendo ai clienti di disporre della documentazione relativa gli estratti conto, scalari e documenti di sintesi in formato elettronico evitando la spedizione del documento cartaceo.

Infine, con riferimento al ruolo del socio, si presenta, solo per i due gruppi bancari cooperativi la tabella 20.

Tabella 20: Caratteristiche soci e amministratori dei due gruppi bancari cooperative

	ICCREA	CASSA CENTRALE	media
numero soci	807411	447440	
% soci persone fisiche	89,1%	91,0%	90,1%
% soci imprese	10,9%	9,0%	9,9%
% soci con età >50	61,8%	64,9%	63,4%
% soci con età tra 30 e 50	32,0%	29,1%	30,6%
% soci con età <30	6,2%	5,6%	5,9%
numero amministratori	15	15	
% amministratori donne	13,5%	30,0%	21,8%
% amministratori con età >50	80,1%	93,0%	86,6%
% amministratori con età tra 30 e 50	19,6%	7,0%	13,3%
% amministratori con età<30	0,3%	0,0%	0,2%

Fonte: elaborazioni proprie su dati del DCNF e su dati contabili

Al 31 Dicembre 2019, il totale dei Soci del Gruppo Bancario ICCREA e del Gruppo Bancario Cooperativo Cassa Centrale Banca ammontava a 807.441 e 447.440, rispettivamente, di cui la fetta maggiore, il 90,1% era rappresentata dai Soci in forma di persone fisiche, e la rimanente da Soci in forma di persona giuridica.

L'analisi della tabella consente di evidenziare alcune caratteristiche delle BCC:

1. i soci sono prevalentemente persone fisiche e, per il 63,4% (valore medio), sono rappresentati da persone con un'età superiore ai 50 anni;
2. sono pochi i soci con età inferiore a 30 anni (valore medio 5,9%);
3. gli amministratori donne sono mediamente il 21,8% ma con significativi scostamenti dalla media per i due gruppi cooperativi: solo il 13,5% sono amministratori donne in ICCREA, meno della metà rispetto a Cassa Centrale (30%);
4. non vi è spazio per i giovani nel ruolo di amministratori: in sostanza vi è una presenza nulla tra gli amministratori di giovani under 30 e gli adulti di età compresa tra 31 e 50 anni sono in media il 13,3%.

f) Mutualità

La mutualità e la promozione dello sviluppo della comunità locale ampliano gli obiettivi del credito cooperativo rendendo queste banche multistakeholder (Becchetti 2011) e in grado di promuovere la stabilità del sistema finanziario anche in condizioni avverse, come nei periodi di crisi (Groeneveld e De Vries 2009; Ayadi et al. 2009). In quest'ottica, la rendicontazione della mutualità nelle BCC dovrebbe assumere una connotazione particolare e la trasparenza e la qualità dell'informativa ai vari stakeholder dovrebbe diventare elemento fondante della strategia aziendale. Al riguardo, tuttavia, dalla lettura della DCNF non emergono dati quantitativi relativi alla mutualità. Manca, in particolare, il risparmio di costo e/o il maggior rendimento di pertinenza del socio che intrattiene rapporti attivi o passivi con la BCC. Con riferimento alla metrica mutualistica, il maggior rendimento o il risparmio di costo rientra nel cosiddetto valore aggiunto globale lordo stimato come somma tra il valore aggiunto effettivo, risultante dalla contabilità e il valore determinato come differenza tra il margine di interesse effettivo derivante dall'attività posta in essere con i soci e il margine di interesse stimato verso i soci nell'ipotesi di differenze di tassi applicati ai soci e non soci. Lo stesso dicasi per il margine commissionale effettivo generato dai soci e quello stimato nel caso di condizioni diverse praticate ai soci rispetto ai non soci. Certamente si intuisce la difficoltà nell'implementare tale informazione, ma la sua assenza potrebbe essere interpretata come assenza di beneficio per il socio. D'altro canto, si comprende bene che in un periodo in cui i tassi sono al minimo storico, anche una piccola differenziazione nei tassi medi praticati ai soci possa generare riduzioni elevate di margini. Tuttavia, anche tale "necessità" dovrebbe essere comunicata per rendere partecipi i soci. Stupisce, inoltre, l'assenza di informazioni circa la parte degli impieghi e della raccolta proveniente dai soci stessi e rappresentativa essa pure della mutualità.

Un altro elemento di cui non si è trovato traccia nella DCNF è il cost income rettificato. Il cost income, come noto, è un indicatore di efficienza ed è determinato dal rapporto tra i costi operativi e il margine di intermediazione. Il semplice rapporto tra queste due grandezze non dà tuttavia conto delle finalità delle BCC. Sarebbe, pertanto, opportuno correggere tale indicatore considerando, a numeratore, i maggiori costi sostenuti ed impliciti nel rapporto relazionale con la clientela e, a denominatore, i minori ricavi a cui la BCC rinuncia per perseguire la sua missione aziendale.

3. Dati di alcune BCC Bergamasche

Con riferimento alle sei BCC aventi sede nel territorio della provincia di Bergamo (Banca della Bergamasca e Orobica, Banca di credito cooperativo dell'Oglio e del Serio; BCC Caravaggio, e Cremasco; BCC Bergamo e Valli; BCC di Treviglio e BCC di Mozzanica) si sono effettuate interviste sia ai loro Presidenti che ai loro Direttori Generali. Inoltre, è stato chiesto alle stesse

banche di evidenziare alcune informazioni che aiutassero a capire maggiormente la modalità di declinazione dei principi sanciti dalle loro Carta dei Valori, Carta di Coesione e Carta della finanza libera, forte e democratica. Per quanto attiene le interviste si veda il paragrafo 3.3.

In questa parte del lavoro si darà conto invece delle informazioni specifiche richieste. L'elaborazione è stata effettuata considerando i dati delle tre BCC che hanno fatto pervenire i dati nei tempi stabiliti¹⁷. Consapevoli della presenza di alcuni dati sensibili, l'analisi è stata effettuata in modo aggregato preservando la riservatezza delle banche. Alcuni dati, inoltre evidenziano la sigla non disponibile (nd). Si tratta di dati che le tre BCC non sono riuscite ad estrarre oppure di dati estratti solo da una BCC e non dalle altre due.

Si riporta la tabella 21 con i dati rielaborati. Accanto ad alcuni valori, laddove disponibili, si sono riportati per comodità di lettura anche i dati del 2019 relativi sia al gruppo cooperativo ICCREA sia al gruppo Cassa Centrale. Come risulta dalla tabella 21, i dati sono stati rielaborati con riferimento a nove ambiti: territorio, dipendenti, finanziamenti, non performing loan, reclami, raccolta, mutualità, territorialità e governance.

- 1) Territorio: le BCC, per statuto, devono operare all'interno di ambiti territoriali precisi. Al riguardo, con riferimento alle tre BCC, più dell'80% dei loro sportelli non si sovrappone con analoghi sportelli di BCC limitrofe e ogni sportello serve, mediamente, circa 40000 abitanti¹⁸. Mediamente vi sono 6/7 dipendenti per sportello in linea con i dati medi dei gruppi cooperativi.
- 2) Dipendenti: poco meno di un terzo del personale è rappresentato da donne e meno di un quarto dei dipendenti è laureato. Il part-time è scelto da poco più dell'8% dei dipendenti con un trend crescente, mentre del tutto marginale è il personale a tempo determinato. Il numero dei dirigenti per dipendente, nelle tre BCC, è mediamente inferiore rispetto al dato aggregato dei gruppi cooperativi. Le ore di formazione annua per dipendente (mediamente 50 ore) sono in linea con i dati aggregati dei gruppi. Il personale ha un'età media al di sotto dei 50 anni e con 19/21 anni di anzianità. La produttività è mediamente alta e in tendenziale aumento: il prodotto bancario (prestiti ai clienti più raccolta da clienti) ammonta a circa 11 mln di euro per dipendente, leggermente inferiore rispetto al dato aggregato di ICCREA ma superiore a quello aggregato di Cassa Centrale.
- 3) Finanziamenti: il 75% dei prestiti erogati è rappresentato dai mutui che sono, pertanto, la forma tecnica principale delle tre BCC. Poco più del 40% dei finanziamenti è destinato alle famiglie e la parte restante alle imprese, mediamente, di piccola dimensione. In calo i

finanziamenti destinati all'acquisto di immobili residenziali: si è passati dal 7% del 2016 al 5,88% nel 2018. In leggera riduzione il finanziamento a organizzazioni e enti senza scopo di lucro che si attesta all'1,55% nel 2018. Rispetto al numero dei clienti affidati sono in leggera riduzione le pratiche di sospensione o allungamento delle scadenze dei mutui¹⁹: tali pratiche rappresentano a fine 2018 mediamente l'1,9% dei prestiti erogati. Da ultimo l'importo degli impieghi medi per affidato è in aumento sul triennio: è infatti passato da circa 89.000 euro nel 2016 a 100.000 euro nel 2018 mentre a livello aggregato i gruppi cooperativi evidenziano importi medi decisamente minori.

- 4) Non performing loan: la percentuale di sofferenze nette sui prestiti erogati è in deciso calo e si attesta al 2,94% nel 2018, maggiore in ogni caso al dato aggregato a livello di gruppi cooperativi. I finanziamenti erogati alle famiglie sono mediamente meno rischiosi rispetto a quelli delle imprese: i prestiti alle famiglie sono infatti circa il 40% del totale dei finanziamenti erogati, ma le sofferenze generate dai default delle famiglie sono meno di un quarto delle sofferenze complessive. La stessa dinamica la si riscontra anche con le UTP. Da ultimo è interessante notare che meno dell'1% dei finanziamenti erogati ai soci genera sofferenze.
- 5) Reclami: mediamente i reclami della clientela rispetto al numero delle posizioni affidate è molto basso.
- 6) Raccolta: l'importo medio della raccolta da clienti rispetto al numero delle posizioni si aggira intorno 26.000 euro. La raccolta diretta è circa 2 volte e mezzo quella indiretta ed evidenzia uno spazio e un'opportunità di crescita notevoli per il collocamento di prodotti finanziari.
- 7) Mutualità: numerose sono le informazioni non disponibili su questo versante. Pertanto è solo possibile sottolineare i vantaggi extrabancari che vengono offerti ai soci clienti ed ammontanti a circa 40.000 euro, ossia poco più, mediamente, di 11 euro per posizione affidata da un socio. Gli impieghi ai soci rappresentano mediamente meno del 40% degli impieghi totali²⁰.
- 8) Territorialità: i contributi al territorio rappresentano mediamente l'1,2% del margine di interesse, in linea con il dato aggregato del gruppo Iccrea, ma molto più basso rispetto al dato consolidato del gruppo Cassa Centrale.
- 9) Governance: i consiglieri delle tre BCC mediamente sono 12 rispetto ai 15 dei gruppi. Il CdA delle banche è costituito in massima parte da uomini (le donne sono solo il 12%) laureati (oltre il 60% nel 2018). Pochi sono i consiglieri giovani (under 35). La partecipazione dei soci alle assemblee è limitata: nel 2018 meno del 14% dei soci si è presentato in assemblea.

¹⁷ Ai fini della ricerca è stato richiesto alle BCC di raccogliere numerose informazioni per il triennio 2016-2018. Si tratta, in particolare, di dati non presenti nei bilanci e la cui elaborazione richiede estrazioni complesse. La richiesta è stata fatta, inoltre, in un momento particolare, (dal 25/11/2020 al 10/12/2020) caratterizzato sia dalla chiusura di bilancio sia dalla pandemia. Ringraziamo, pertanto, le tre BCC che ci hanno fornito i dati richiesti con tempestività, consci delle difficoltà oggettive sostenute e ringraziamo anche le altre tre BCC che avendo necessità di tempi supplementari nel predisporre i dati, non sono riuscite a farceli pervenire nei tempi stabiliti.

¹⁸ È da notare che la eventuale sovrapposizione riguarda solo gli sportelli di altre BCC, non di altre banche. È pertanto possibile che sullo stesso territorio insistano più banche.

¹⁹ Si ricorda che questi dati si riferiscono al triennio 2016-2018. Non comprendono, pertanto, le suddette operazioni realizzate nel 2020 in conseguenza dell'epidemia in corso.

²⁰ Poiché solo due banche hanno fornito come informazioni il numero di soci affidati, il valore riportato in tabella rappresenta la media di due posizioni. È pertanto poco significativo: in particolare mentre una banca supera il 50% degli affidamenti ai soci l'altra banca si attesta su valori molto bassi.

Tabella 21: Sintesi dei dati pervenuti dalle BCC

	2016	2017	2018	ICCREA 2019	Cassa Centrale 2019
TERRITORIO					
% comuni senza sovrapposizioni	82,67%	83,40%	83,40%		
numero abitanti per sportello	43.251	39.953	39.986		
numero dipendenti per sportello	7,0	6,8	6,6	8	7
DIPENDENTI					
Prodotto bancario per dipendente	10.024.009	10.338.069	10.794.224	11.650.000	10.736.000
% dipendenti donne	27,33%	28,38%	28,69%	37,3%	nd
%dip laureati	22,50%	22,43%	22,76%	nd	nd
% dip part time	8,75%	8,68%	9,75%	7,70%	9,30%
% dip tempo determinato	0,00%	0,00%	0,33%	1,50%	3,00%
% dirigenti/numero dipendenti	1,76%	1,57%	1,45%	1,88%	1,84%
ore di formazione pro-capite	51	48	59	50	47
età media dei dipendenti	47	48	48		
anzianità media dei dipendenti	19	20	21		
FINANZIAMENTI					
% mutui/prestiti a clienti	78,70%	74,60%	74,13%		
%c/c /prestiti a clienti	10,79%	9,68%	8,84%		
impieghi medi per cliente affidato	88.525	96.919	100.469	60.240	79.880
% di finanziamenti a Operatori economici	60,81%	58,71%	56,62%		
% di finanziamenti a famiglie consumatrici	37,51%	39,68%	41,83%	20,80%	35,93%
di cui % destinato all'acquisto di immobili residenziali	7,02%	7,11%	5,88%		
di cui % per acquisto 1° casa con garanzia Consap	nd	nd	nd		
% di finanziamenti a istituzioni senza scopo di lucro	1,69%	1,61%	1,55%		
% di finanziamenti erogati dalla banca e garantito da Fondo di Garanzia delle PMI	nd	nd	nd		
% di finanziamenti erogati a imprese cooperative sociali	nd	nd	nd		
% difinanziamenti erogati a imprese sostenibili, green etc	nd	nd	nd		
numero pratiche sospensione e prolungamento mutui /numero clienti affidati	nd	1,52%	1,38%		
finanziamenti con sospensione o prolungamento mutui /prestiti a clienti	nd	2,19%	1,90%		
NPL					
Sofferenze nette/prestiti a clienti	8,20%	3,20%	2,94%	1,35%	0,91%
sofferenze famiglie/sofferenze	17,74%	19,41%	19,45%		
sofferenze nn profit/sofferenze	0,00%	0,00%	0,00%		
UTP/prestiti a clienti	11,43%	6,50%	4,85%		
UTP famiglie / UTP	18,71%	19,97%	24,38%		
UTP non profit/UTP	1,61%	1,16%	0,18%		
sofferenze nette soci/finanziamenti a soci	nd	0,84%	0,97%		
UTP netti soci/finanziamenti a soci	nd	5,21%	4,22%		
RECLAMI					
numero reclami/numero posizioni	0,18%	0,11%	0,13%		
RACCOLTA					
raccolta diretta/indiretta	293,06%	263,85%	262,03%	205,40%	261,60%
raccolta media pro capite	25.856	26.048	26.466		
MUTUALITA'					
Contributi a fondi di risoluzione su margine di interesse	2,38%	1,14%	1,58%		
% prestiti a soci/prestiti a clienti	nd	36,50%	34,27%		
tasso medio attivo soci	nd	nd	nd		
tasso medio attivo non soci	nd	nd	nd		
tasso medio passivo a soci	nd	nd	nd		
tasso medio passivo a non soci	nd	nd	nd		
% commissioni a soci	nd	nd	nd		
% commissioni a non soci	nd	nd	nd		
vantaggi extrabancari	37.440	52.859	39.647		
TERRITORIALITA'					
liberalità+sponsorizzazioni/MI	1,50%	1,16%	1,20%	1,23%	2,32%
GOVERNANCE					
Numero consiglieri	12	11	12	15	15
% consiglieri donne	10,47%	14,90%	11,87%	13,50%	30,00%
% consiglieri laureati	48,29%	59,34%	60,61%		
tasso di variazione soci		3,91%	1,14%		
numero dipendenti per socio	0,022	0,021	0,021		
% soci under 35	12,37%	11,25%	10,41%	0,30%	0,00%
% partecipazione soci in assemblea (senza delega)	8,88%	20,39%	12,22%		
% partecipazione soci in assemblea (con delega)	11,34%	30,24%	13,96%		

Fonte: elaborazioni proprie su dati pervenuti dalle singole BCC bergamasche

4. Interviste a Presidenti e Direttori delle BCC Bergamasche: Mutualità e Territorialità tra Emergenza e Cambiamenti

La visione dei Presidenti

1. Il profilo dei Presidenti delle BCC

Sono uomini di età compresa tra i 56 e il 67 anni, con esperienze pluriennali nell'ambito del credito cooperativo e con un numero di mandati da 1 a 5 come Presidenti di BCC.

2. Partecipazione al gruppo: prevalgono le ombre e pesano i costi della transizione ma si è fiduciosi nei benefici potenziali

Il tempo dell'intervista dedicato dai Presidenti alla narrazione dei problemi che le BCC stanno affrontando a seguito dell'adesione al gruppo è sicuramente maggiore di quello speso a inquadrare le opportunità e i vantaggi, per ora ancora lontani. Rispetto alla partecipazione al gruppo, ciò che emerge dalle interviste è un quadro di luci ed ombre in cui prevalgono quest'ultime. L'adesione, definita da molti un obbligo e dal altri una necessità, ha segnato senza dubbio un punto di discontinuità col passato.

Ciò che affiora distintamente dalle interviste è che si tratti di un passaggio sofferto specialmente perché la fase di transizione, ancora in atto, continua a richiedere processi di adeguamento costosi che appesantiscono l'operatività delle BCC.

A tale riguardo, un'importante criticità è proprio l'insufficiente proporzionalità nella distribuzione degli oneri, laddove l'insieme delle BBC è invece molto eterogeneo in termini dimensionali.

Al di là dei costi aggiuntivi, le possibili limitazioni di autonomia legate all'ingerenza della capogruppo non paiono invece preoccupare troppo; ciò denota una consapevolezza di solidità da parte delle BCC intervistate, in quanto una gestione trasparente e coerente con gli obiettivi le mette al riparo da interventi intrusivi della capogruppo. La garanzia di comportamenti altrettanto virtuosi da parte di altre BCC del gruppo appare invece un po' meno scontata, al momento, e sembra insinuare qualche preoccupazione dei Presidenti e un conseguente atteggiamento vigile a riguardo.

Il maggior senso di insoddisfazione è tuttavia connesso al fatto che i benefici attesi dall'adesione al gruppo non si siano ancora concretizzati. Nonostante ciò la partecipazione al gruppo non ha intaccato i cardini della mutualità e della territorialità delle BCC, com'è evidente dalle molteplici iniziative messe in campo dalle BCC nel corso all'emergenza COVID-19, e la capogruppo, da parte sua, non ha spinto ad un ripensamento di queste dimensioni. D'altra parte, tra i Presidenti

è stato sottolineato che lo spirito mutualistico e il radicamento territoriale andrebbero rafforzati ricercando sinergie con Confocooperative e Federcasse e con gli attori territoriali, quali l'Università.

3. Radicamento territoriale e partecipazione al gruppo pongono le BCC in grado di catturare le opportunità che si potranno aprire nel sistema bancario post-UBI

Secondo i presidenti, proprio il radicamento territoriale delle BCC potrebbe giocare a loro favore in presenza di nuove opportunità innescate dal cambiamento in corso in provincia di Bergamo a seguito dell'annessione di UBI in Banca Intesa.

Se per poter essere attraenti verso clienti UBI interessati ad una alternativa a Intesa e/o BPER le BCC non possono agire singolarmente, l'essere parte di un gruppo va allora riconosciuto e valorizzato come un asset che consente alle BCC di proporsi come valida alternativa ad una potenziale clientela diversa da quella relativamente più piccola che tradizionalmente si rivolge alle BCC. Anche in questo passaggio, pare trasparire l'attesa di un ruolo di coordinamento della capogruppo che al momento della realizzazione delle interviste, non pare essersi manifestato in modo decisivo.

4. Radicamento territoriale e relazioni strette con la clientela hanno consentito tempestività e capillarità di intervento nell'emergenza COVID-19

Infine, nella visione dei Presidenti, è di nuovo il radicamento nel territorio, insieme alle relazioni banca-cliente che ha consentito alle BCC di andare oltre le operazioni di supporto richieste dai decreti governativi nell'ambito della risposta all'emergenza pandemica.

In particolare, in aggiunta alle moratorie su mutui e prestiti rientranti nel decreto 'Cura Italia' e agli anticipi di CIG, le BCC sono intervenute con tempestività a favore di imprese e famiglie, di associazioni territoriali, parrocchie, Caritas e RSA elargendo liberalità e devolvendo beni e servizi.

La capogruppo è a sua volta intervenuta con donazioni ad associazioni nazionali e mettendo a disposizione delle BCC servizi efficaci per i procedimenti di aperture di garanzie tramite Mediocredito centrale e SACE.

Complessivamente lo stretto rapporto che contraddistingue la relazione banca-clienti nelle BCC ha reso possibile sostegni finanziari anche in anticipo rispetto a quanto previsto dai decreti nazionali. Capillarità e tempestività sono state quindi le caratteristiche che hanno contraddistinto le iniziative messe in campo dalle BCC nel corso delle fasi più critiche della pandemia.

La visione dei Direttori

1. Il profilo dei Direttori delle BCC

Hanno un'età media di 54 anni e un'esperienza trentennale nel settore bancario; il diploma di ragioneria è il titolo di studio prevalente; un direttore su cinque è donna e con laurea.

2. Territorialità e vicende specifiche si fondono nel creare un modello di business in lento cambiamento

I punti di forza e debolezza che i Direttori mettono in evidenza sono in parte legati a particolari vicende e caratteristiche delle singole BCC, in parte determinati da elementi comuni e intrinseci alle BCC, in primis la lunga presenza delle BCC bergamasche sul territorio, ciò che le ha rese parte integrante del tessuto economico-sociale.

Tra gli aspetti idiosincratici vengono richiamati specifici processi di acquisizione e fusione che, in funzione dei casi, hanno favorito la crescita delle BCC interessate o, al contrario, ne hanno penalizzato la solidità.

La dimensione limitata e la scarsità di risorse sono visti spesso come fattori limitanti in quanto impediscono di investire e innovare tempestivamente l'offerta di servizi da affiancare a quelli tradizionali. Laddove è stato possibile, si evidenzia che la presenza o l'acquisizione di personale con adeguate competenze è stato un passaggio cruciale per consentire sia di governare l'appesantimento di alcuni aspetti burocratici legati all'adesione al gruppo, sia di lanciare alcuni nuovi servizi. Più in generale, investire in formazione anche favorendo uno scambio intergenerazionale di conoscenze all'interno della BCC potrebbe consentire di tutelare la componente 'sociale' e migliorare il valore economico della banca.

Le interviste con i Direttori mettono infatti in risalto il ruolo chiave del radicamento territoriale: per tutti, un chiaro punto di forza che consente un rapporto stretto con la clientela, una condivisione di valori con i soci clienti e un senso di appartenenza, fattori che facilitano il ruolo di intermediazione bancaria e aiutano a consolidare il senso di comunità. Alcuni direttori tuttavia riconoscono anche un elemento di debolezza in questo radicamento, cioè la scarsa diversificazione settoriale e geografica che ne deriva.

3. Il gruppo pesa sull'organizzazione delle BCC e i vantaggi tardano a realizzarsi. I benefici potenziali attesi rimangono chiari ma si chiede uno sforzo maggiore anche da parte della capogruppo.

Per quanto riguarda la partecipazione al gruppo cooperativo, nel corso delle interviste i Direttori espongono un'analisi sia in termini di costi/benefici, sia, più in generale, relativamente al disegno e alle finalità del nuovo assetto. L'accento posto sull'uno o sull'altro aspetto varia tra i Direttori ma, all'interno di questi le visioni sono abbastanza allineate.

L'analisi costi/benefici mette chiaramente in luce un aggravio netto dei costi dovuti alla necessità di standardizzare diversi sistemi informativi e uniformare i processi aziendali a fronte di benefici che al momento appaiono ancora poco evidenti. Infatti, oltre a mancare ancora un catalogo dei prodotti e una politica di pricing, i servizi offerti al momento dalla capogruppo non sono sufficienti ad ammortizzare gli oneri, specialmente laddove la richiesta di tali prodotti è relativamente scarsa e la loro incidenza sul totale dei servizi scarsa, rispetto a banche di maggiori dimensioni.

Ciò ha contribuito ad alimentare a un senso in parte di diffidenza e di frustrazione, accresciuto dal fatto che la partecipazione al gruppo determina la necessità di dover soddisfare requisiti che, al di fuori del contesto di gruppo, non sarebbero necessari in quanto richiesti solo a banche di maggiori dimensioni. Ciononostante, il rapporto con la capogruppo pare improntato ad un dialogo aperto e schietto da entrambe le parti, facilitando il periodo di transizione.

Benché tutti i Direttori riconoscano che sul più lungo periodo questi sforzi di adeguamento potranno favorire la solidità bancaria e creare nuove competenze utili in previsione di un'evoluzione delle caratteristiche della clientela, emerge anche la necessità di valutare con attenzione l'esternalizzazione di certe funzioni che, specialmente in BCC di medie dimensioni, potrebbero portare ad un depauperamento di competenze interne.

4. Possibile competere nell'assetto bancario post-UBI solo se in pool

Per quanto riguarda il nuovo assetto bancario in provincia di Bergamo a seguito dell'annessione di UBI a Banca Intensa, i pareri sono in parte discordanti. Da un lato si intravedono delle opportunità, specialmente laddove le BCC saranno in grado di diventare attrattive anche per imprese di medio-grandi dimensioni; per questo da più parti si avanza l'idea di un pool di banche cooperative. Dall'altro lato si ritiene che le imprese del territorio non siano interessate alla territorialità della banca ma ai servizi da essa offerti. In tal senso le opportunità potranno generare dei vantaggi solo se si riuscirà ad essere competitivi economicamente.

Dal punto di vista della clientela privata, è possibile invece che il riconoscimento di una banca territoriale giochi a favore delle BCC, specialmente per una clientela 60+ e pensionati; qualcosa in tal senso sembra muoversi sebbene anche le banche che presiederanno sportelli ex-UBI saranno a loro volta determinate a trattenere e attirare nuova clientela.

5. COVID-19: le BCC si muovono in anticipo e in modo capillare sostenendo la resilienza del tessuto economico bergamasco. Grazie al gruppo sono state agevolate importanti procedure.

Nel corso della pandemia le BCC hanno fatto da tramite, come richiesto dal Governo, nella trasmissione di liquidità a imprese e famiglie. Hanno però spesso interpretato un ruolo più ampio, anticipando la liquidità a imprese e famiglie anche quando le garanzie governative tardavano ad essere attivate, senza per altro richiedere, a tal fine, una ristrutturazione del debito. Ciò è stato possibile anche grazie alla conoscenza storica delle realtà aziendali e delle capacità imprenditoriali che contraddistingue le BCC territoriali.

I Direttori concordano nel riconoscere la grande incertezza che pervade questi mesi, il che, pur non avendo portato a modificare il merito di credito, li induce tuttavia ad un attento monitoraggio in cui il peso dei possibili andamenti futuri ricopre un ruolo maggiore rispetto al passato. Inoltre, l'esperienza vissuta con la crisi finanziaria del 2009 e quella dei debiti sovrani del 2012 induce anche le BCC a controllare con attenzione l'evoluzione dei debiti in attesa di possibile innalzamento dei NPL.

I Direttori trovano che il contesto bergamasco, pesantemente colpito dal COVID-19 dal punto di vista sanitario nel corso della prima ondata, sembra tenere in termini di attività imprenditoriale. Benché si intravedano, specialmente nel corso del prossimo anno, alcuni peggioramenti in termini di posizioni creditizie probabilmente inadempienti (UTP), secondo alcuni Direttori la pandemia ha messo in luce un tessuto economico resiliente grazie sia ad una capacità di adattamento che a situazioni in partenza sufficientemente solide e adeguatamente coperte.

Al contempo le ampie disponibilità che si osservano sui conti correnti e negli affidamenti segnalano ancora incertezza e prospettive insufficienti a stimolare nuovi investimenti.

Alcuni Direttori riconoscono che in questa fase il gruppo ha giocato un ruolo attivo, specialmente velocizzando la disponibilità di servizi digitali e facendosi carico di alcune procedure quali le pratiche relative alle garanzie presso Medio Credito Centrale. Ciò aiuta a controbilanciare, nell'immediato contesto emergenziale, gli aggravii burocratici riscontrati nel periodo pre-pandemia.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Alla luce dell'analisi svolta, è possibile tentare di dare ora una risposta, anche se non esaustiva, alle domande di ricerca iniziali.

Sportelli

Lo sportello è strettamente connesso al rapporto relazionale che lega i clienti alle banche e ciò è particolarmente vero per le BCC. Esse, in particolare, per acquisire la propria clientela hanno continuato a sfruttare la leva della prossimità territoriale e, dunque, l'espansione numerica delle filiali. La filiale come strumento fisico intercetta il bisogno di una clientela che presenta le caratteristiche di andare spesso in banca per transazioni di importo limitato. Tuttavia, gli attuali cambiamenti comportamentali e le nuove tecnologie hanno ridotto sensibilmente questa clientela facendo nascere, al contrario, una differente tipologia di cliente che “va poco in banca e per motivi specifici e particolari” preferendo alla fruizione dei servizi bancari allo sportello i servizi on line.

La presenza di questa “nuova tipologia” di clientela, la dimensione media relativamente piccola delle BCC, unitamente agli alti costi generati devono far nascere, pertanto, una seria riflessione strategica sul ruolo e sull'importanza degli sportelli nelle BCC. Per dare una risposta più articolata a tale problema sarebbe stato necessario disporre di dati e informazioni che non è stato possibile reperire.

Analisi strutturale e modello di business

Il confronto tra i gruppi bancari cooperativi e gli altri gruppi bancari fa emergere le principali differenze strutturali delle BCC:

- a) il loro attivo è prevalentemente concentrato sull'attività di prestito alla clientela;
 - b) l'attività di trading è estremamente ridotta;
 - c) il patrimonio netto rappresenta una risorsa notevole;
 - d) il finanziamento dei prestiti proviene principalmente dalla raccolta della clientela retail che, oltre ad essere lo zoccolo duro del funding, presenta la caratteristica di una minore volatilità.
- Il consolidamento delle BCC nei gruppi cooperativi ha generato in termini di NPL un effetto positivo. Inoltre, i coefficienti patrimoniali dei due gruppi cooperativi sono superiori alla media e pari a 16,34% e 19,8% rispettivamente per Iccrea e Cassa Centrale.

La tipicità del modello di business del credito cooperativo emerge in diversi aspetti:

- a) il margine di interesse è l'elemento di ricavo principale;
- b) il margine commissionale è prevalentemente sostenuto dalle commissioni legate alla gestione del conto e agli incassi/pagamenti;
- c) le commissioni per intermediazione titoli sono ancora scarse;
- d) la raccolta indiretta benché importante è limitata;
- e) i mutui rappresentano la forma tecnica principale di finanziamento.

In questo quadro, il tema dei costi e della loro razionalizzazione appare cruciale per i due gruppi cooperativi. L'incidenza dei costi rappresenta il limite principale su cui essi devono intervenire. Il cost-income è elevato rispetto ai gruppi peer a cui ormai devono confrontarsi. Su un altro versante, l'incidenza del margine di interesse sull'attivo nei due gruppi è maggiore rispetto ai peers. A ciò fa seguito uno spread leggermente superiore nei gruppi cooperativi che può essere, in parte, ricondotto al possibile underpricing dei servizi di gestione conto e di incasso/pagamento.

In ogni caso, il livello sostenuto dei costi è legato a due aspetti molto diversi ma complementari. La creazione dei gruppi ha generato, come era comprensibile, costi legati alla necessità di uniformare i processi e implementare le procedure BCE compliant. Si tratta di investimenti che certamente daranno ritorni nel medio/lungo termine ma nel breve generano effetti economici negativi. Il secondo aspetto è connaturato al modello di business in sé. La relazione con la clientela ha bisogno di spazi e di tempo che inevitabilmente producono costi. Questo aspetto relazionale ha salvaguardato molte imprese e ha rappresentato per l'economia italiana un punto di forza, soprattutto nelle prime fasi della crisi finanziaria. Questo modello, per come è stato interpretato negli anni della crisi, non ha, tuttavia, messo le BCC al riparo dall'insostenibilità del debito che loro stesse avevano contribuito a creare alle loro imprese affidate, pur ben conosciute in forza di una relazione. Lo ha dimostrato la mole di NPL che le BCC hanno accumulato e che hanno dovuto smaltire con urgenza negli anni 2015-2018.

Territorialità e mutualità

Il confronto fra i vari gruppi bancari non fa emergere differenze sostanziali tra di essi, almeno per quanto riguarda la categoria dei collaboratori e dell'impatto ambientale. La presenza sul territorio, analizzata in termini di contributi alla comunità (rapporto contributi/margine di interesse) è decisamente superiore alla media in Cassa Centrale ma rientra nella media in ICCREA. I finanziamenti ad impatto sociale dei due gruppi cooperativi rappresentano una quota dei prestiti pari rispettivamente per ICCREA e Cassa Centrale, all'1,75% e all'1,47%, superiore alla media dell'1,26%, ma UBI raggiunge al riguardo una percentuale del 2,9%. I finanziamenti al terzo settore sono pari allo 0,27% e allo 0,7% dei prestiti lordi complessivi, rispettivamente in ICRREA e Cassa Centrale, contro una media dello 0,58%. Per quanto riguarda la mutualità interna nulla viene detto: non si capisce, pertanto, dai dati pubblicati nella DCNF se la condizione di socio della BCC sia significativamente diversa rispetto alla condizione del non socio, in termini di tassi e condizioni praticate. Tale situazione si evidenzia anche con riferimento ai dati elaborati per le BCC che hanno fatto pervenire i loro dati. Questo, si badi bene, non significa che le BCC siano come tutte le altre banche, ma solo che dalla lettura integrata dei documenti tali differenze non emergono con nitidezza; prevale al contrario la forma narrativa e qualitativa ma vi è carenza di misure che alla fine, pur con i loro limiti, hanno il pregio di essere confrontabili e immediatamente percepibili. Una tale carenza potrebbe essere ricondotta alla difficoltà nella raccolta dei dati a livello di singola BCC aderente ai gruppi oppure a una carenza di risorse

disponibili oppure a una non corretta percezione degli aspetti essenziali che sono in gioco attraverso la comunicazione.

Su un altro versante, il punto di forza della ricerca non sta nel definire le banche migliori e peggiori, ma nell'evidenziare spazi di miglioramento informativo e soprattutto nel favorire la consapevolezza che fornire informazioni adeguate è un primo passo per il miglioramento dei livelli di trasparenza e per una maggiore crescita dei rapporti autenticamente mutualistici e di reciproca correttezza. Non è pertanto un giudizio sulle banche che si vuole fornire, ma uno stimolo a usare in modo appropriato lo strumento della DCNF, recuperando in particolare il lavoro che Federcasse aveva iniziato sulla metrica cooperativa.

Due sono le implicazioni che sembrano emergere dal lavoro. La prima riguarda il Sistema cooperativo e la seconda i gruppi cooperativi.

A livello di Sistema BCC, è richiesto uno sforzo per uscire dalla “identità scontata” o “dai valori pubblicizzati” ed entrare “nell'identità e nei valori praticati”. È necessario che si identifichino in modo chiaro gli elementi rappresentativi della territorialità e della mutualità e li si rappresenti anche quantitativamente.

A livello di gruppi cooperativi appare auspicabile uno sforzo per chiedere alle loro banche appartenenti la presentazione di informazioni minimali da rendere pubbliche. Avuto riguardo alla scarsità di risorse finanziarie a disposizione delle BCC più piccole si potrebbe chiedere di fornire, all'interno della relazione sulla gestione, le informazioni riguardanti: a) alcuni indicatori quantitativi, b) il valore aggiunto unitamente alla sua distribuzione e c) la determinazione dell'effettivo vantaggio del socio e del cliente. Non si tratta di imporre un DCNF ad ogni singola BCC (a cui peraltro non è tenuta) ma di rappresentare un embrione informativo utile per giustificare la diversità delle BCC, rispetto alle altre banche.

Per concludere, una certa cautela deve essere usata per interpretare i risultati ottenuti dal confronto per almeno tre ordini di motivi. Il primo attiene alla struttura del campione stesso che considera solo sette gruppi bancari e non la totalità del Sistema. Il secondo motivo è riferibile alla staticità del campione che considera solo un anno: non è evidenziato, pertanto, l'aspetto evolutivo. Il terzo motivo è legato agli indicatori utilizzati per effettuare il confronto. Data l'eterogeneità delle presentazioni si sono dovuti “cercare” i dati, a volte tra le pieghe di numerose pagine di narrativa.

Ruolo delle BCC durante la pandemia Covid, nella bergamasca

Le interviste hanno evidenziato il ruolo specifico delle BCC nella risposta all'emergenza pandemica. Grazie alla loro presenza capillare sul territorio e alle strette relazioni con la clientela, hanno potuto attivare azioni di sostegno in maniera tempestiva e mirata, laddove le procedure burocratiche avrebbero rallentato l'avvio concreto degli aiuti. Il radicamento nel territorio ha permesso di individuare situazioni di necessità altrimenti poco note e di fornire aiuti non solo di tipo monetario.

BCC e annessione di UBI a Banca Intesa

Il cambiamento intervenuto nel sistema bancario bergamasco con l'annessione di UBI a Banca Intesa potrebbe aprire delle opportunità per le BCC, sebbene non sostanziali, secondo quanto emerso dalle interviste. Da un lato, alcuni clienti privati ex-UBI potrebbero decidere di privilegiare banche locali, quali le BCC, anziché aderire ad una delle nuove banche; dall'altro lato alcuni clienti commerciali potrebbero considerare i servizi delle BCC. È chiaro, tuttavia, che per cogliere quest'ultima opportunità, un coordinamento tra le BCC appare essenziale.

Riferimenti bibliografici

Allen F., Gale D., (1997), “Financial Markets, Intermediaries and Intertemporal Smoothing”, in Journal of Political Economy, 105(3), 523-546

Ayadi R., Schmidt H.R, Carbò Valverde S. (2009), “Investigating diversity in the banking sector in Europe. The performance and role of saving banks”, Center for European Policy Studies, Brussels..

Iannotta G., Nocera G., Sironi A., (2007), Ownership structure, risk and performance in the European Banking industry, in Journal of Banking and Finance, 31, 2127-2149.

Camera di Commercio Bergamo (2020) Informazione Economica. Effetto Covid-19, se l'occupazione tiene nei numeri le prospettive preoccupano. 3 luglio 2020. www.bg.camcom.it

Chiaramonte, L., Poli, F., Oriani, M. E. (2013). Cooperative banking and financial stability. Evidence from the recent financial crisi in some European coutries. In *Bancaria*, 5, pp. 33-49.

FederCASse (2020) Audizione FederCASse in Commissione Parlamentare di Inchiesta sulle Banche, 22 luglio 2020. www.creditocooperativo.it

Piatti D., Cincinelli P., (2013). La qualità dell’informativa sociale nelle banche di credito cooperativo italiane. In *Banca Impresa e Società*, 3, pp. 469-526.

Piatti D., (2014). Corporate Social Performance e Social Disclosure: Evidence from Italian mutual banks. In *Accademy of Accounting and Financial Studies Journal*, 18(1), pp. 11-36.

Gonnella Claudia, Messina Alessandro (a cura di) (2011), MISURARE LA DIFFERENZA. La metrica mutualistica della BCC, ECRA – Roma

APPENDICI

APPENDICE 1 RELATIVA ALLA PARTE 2.1

Indicatori strutturali

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
clienti/totale attivo	Primi 5 gruppi	54.46%	52.10%	51.22%	53.59%	55.49%	62.77%	65.67%	65.85%	63.58%	64.95%	65.66%	67.03%	68.89%	60.36%
clienti/totale attivo	Grandi	64.86%	65.75%	67.11%	68.23%	69.60%	67.46%	67.11%	64.94%	64.43%	65.21%	62.02%	61.82%	70.84%	66.08%
clienti/totale attivo	Piccole	69.86%	73.24%	74.70%	71.01%	74.22%	69.69%	65.16%	62.74%	60.71%	63.44%	65.06%	61.45%	75.63%	68.28%
clienti/totale attivo	Minori	68.49%	70.04%	70.43%	70.79%	74.51%	74.56%	70.41%	65.51%	64.21%	63.07%	59.31%	56.52%	67.85%	68.58%
clienti/totale attivo	BCC	66.00%	66.97%	67.70%	67.44%	69.69%	68.88%	62.05%	57.51%	53.87%	53.95%	53.64%	54.36%	71.39%	62.88%
clienti/totale attivo	BCC NO	67.58%	69.30%	71.33%	71.35%	73.31%	72.01%	65.14%	59.54%	56.29%	56.02%	55.20%	55.24%	74.20%	65.52%
clienti/totale attivo	BCC NE	73.62%	74.52%	73.55%	73.28%	75.80%	74.22%	66.67%	62.42%	58.22%	58.79%	58.28%	58.84%	71.86%	68.17%
clienti/totale attivo	BCC CEN	66.05%	67.57%	69.59%	69.71%	70.96%	70.78%	63.25%	58.44%	55.75%	56.61%	56.12%	57.50%	76.11%	64.57%
clienti/totale attivo	BCC SUD	51.83%	52.69%	54.79%	53.78%	56.24%	56.25%	51.33%	46.67%	42.84%	41.63%	42.60%	45.08%	66.29%	51.12%
clienti/totale attivo	BCC LOM	67.98%	70.07%	71.79%	71.26%	72.94%	71.95%	65.31%	60.04%	56.82%	56.62%	55.28%	54.77%	74.33%	65.76%
clienti/totale attivo	BCC BG	64.30%	70.71%	75.06%	74.19%	74.64%	74.49%	68.24%	63.82%	60.19%	58.41%	57.05%	56.85%	73.79%	67.73%
clienti/totale attivo	BCC_Iccrea	62.44%	63.49%	64.57%	63.67%	66.29%	65.15%	57.80%	53.36%	50.06%	49.89%	49.98%	51.72%	72.68%	59.25%
clienti/totale attivo	BCC_CassaC	66.43%	67.15%	67.82%	67.44%	69.68%	67.59%	60.78%	55.87%	51.58%	52.60%	53.40%	56.80%	70.41%	62.02%
clienti/totale attivo	Raffielsen	72.08%	70.40%	68.32%	67.17%	69.98%	72.62%	68.64%	66.26%	62.09%	61.78%	59.00%	58.24%	69.44%	66.73%
clienti/totale attivo	Totale	66.43%	67.56%	68.20%	68.09%	70.65%	69.91%	63.93%	59.41%	56.26%	56.14%	55.31%	55.44%	71.06%	64.21%
titoli non di neg. /totale attivo	Primi 5 gruppi	5.83%	5.16%	3.06%	4.17%	5.67%	5.25%	7.61%	9.07%	9.24%	8.33%	7.16%	6.47%	5.46%	6.21%
titoli non di neg. /totale attivo	Grandi	3.05%	2.87%	3.82%	4.42%	6.33%	7.40%	8.92%	12.00%	12.24%	12.62%	13.34%	11.13%	6.54%	8.11%
titoli non di neg. /totale attivo	Piccole	2.40%	2.16%	5.44%	5.82%	7.67%	10.46%	14.67%	18.54%	20.52%	23.66%	21.87%	18.36%	9.76%	12.21%
titoli non di neg. /totale attivo	Minori	4.48%	4.27%	4.09%	5.06%	5.70%	6.47%	9.76%	14.99%	16.16%	18.91%	21.31%	20.57%	15.14%	9.43%
titoli non di neg. /totale attivo	BCC	15.72%	15.18%	15.88%	16.51%	16.43%	18.05%	24.16%	29.02%	32.51%	33.11%	33.57%	32.62%	16.82%	22.53%
titoli non di neg. /totale attivo	BCC NO	18.80%	17.58%	17.27%	17.60%	17.10%	17.03%	22.67%	27.79%	31.33%	32.15%	32.99%	32.31%	15.32%	22.64%
titoli non di neg. /totale attivo	BCC NE	13.85%	13.25%	14.22%	14.67%	13.70%	14.65%	21.46%	26.32%	29.29%	29.15%	29.17%	28.48%	17.53%	19.96%
titoli non di neg. /totale attivo	BCC CEN	14.50%	14.29%	14.18%	14.48%	15.06%	17.21%	23.66%	27.65%	30.51%	31.81%	32.00%	31.53%	11.91%	21.12%
titoli non di neg. /totale attivo	BCC SUD	18.17%	17.72%	19.17%	20.60%	21.84%	25.23%	30.11%	35.81%	40.87%	41.99%	42.92%	39.69%	19.72%	27.96%
titoli non di neg. /totale attivo	BCC LOM	18.62%	16.79%	16.76%	17.35%	17.38%	16.98%	22.39%	27.66%	31.17%	32.18%	33.22%	33.74%	14.98%	22.52%
titoli non di neg. /totale attivo	BCC BG	16.31%	13.42%	13.97%	14.26%	14.53%	15.00%	20.42%	25.64%	28.30%	31.60%	33.15%	33.49%	16.39%	20.24%
titoli non di neg. /totale attivo	BCC_Iccrea	16.92%	16.19%	16.88%	17.95%	18.55%	20.54%	27.47%	32.59%	35.93%	36.77%	37.54%	35.35%	14.38%	25.23%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
titoli non di neg./totale attivo	BCC_CassaC	16.92%	15.52%	16.28%	18.05%	17.59%	19.67%	25.43%	30.62%	34.80%	34.06%	32.88%	30.51%	19.00%	23.98%
titoli non di neg./totale attivo	Raiffeisen	14.56%	16.43%	17.14%	17.50%	15.73%	13.66%	18.91%	22.08%	24.50%	25.54%	29.37%	29.24%	20.23%	20.19%
titoli non di neg./totale attivo	Totale	12.57%	12.06%	12.59%	13.18%	13.53%	15.09%	20.49%	25.45%	28.48%	29.64%	30.30%	29.17%	15.69%	18.96%
titoli neg./totale attivo	Primi 5 gruppi	7.07%	5.03%	4.08%	3.47%	3.83%	2.64%	2.92%	2.20%	2.10%	1.74%	1.43%	1.11%	2.75%	3.20%
titoli neg./totale attivo	Grandi	7.90%	5.92%	4.56%	2.93%	3.10%	2.81%	2.26%	1.71%	1.42%	1.20%	0.93%	0.46%	1.00%	2.79%
titoli neg./totale attivo	Piccole	9.20%	8.19%	4.71%	3.39%	1.91%	1.93%	0.90%	1.94%	0.60%	0.41%	0.37%	0.20%	1.75%	2.78%
titoli neg./totale attivo	Minori	6.18%	5.17%	3.46%	2.72%	1.87%	1.67%	1.22%	1.20%	1.55%	0.82%	0.90%	0.65%	3.06%	2.64%
titoli neg./totale attivo	BCC	5.72%	4.89%	3.14%	3.04%	2.04%	0.82%	0.51%	0.31%	0.36%	0.23%	0.20%	0.16%	1.15%	1.89%
titoli neg./totale attivo	BCC NO	2.79%	2.28%	1.20%	0.92%	0.61%	0.40%	0.24%	0.12%	0.12%	0.10%	0.10%	0.04%	0.99%	0.83%
titoli neg./totale attivo	BCC NE	2.73%	2.41%	1.36%	1.30%	0.97%	0.66%	0.46%	0.31%	0.27%	0.21%	0.20%	0.17%	1.11%	0.99%
titoli neg./totale attivo	BCC CEN	6.66%	5.36%	3.50%	3.59%	1.98%	0.74%	0.69%	0.36%	0.27%	0.08%	0.08%	0.07%	1.59%	2.07%
titoli neg./totale attivo	BCC SUD	11.88%	10.08%	6.80%	6.68%	4.70%	1.40%	0.58%	0.36%	0.74%	0.48%	0.32%	0.27%	1.02%	3.86%
titoli neg./totale attivo	BCC LOM	2.82%	2.39%	1.31%	1.07%	0.68%	0.43%	0.27%	0.14%	0.14%	0.11%	0.11%	0.05%	1.02%	0.88%
titoli neg./totale attivo	BCC BG	6.18%	1.96%	0.57%	0.96%	0.27%	0.26%	0.22%	0.23%	0.17%	0.10%	0.18%	0.02%	0.95%	1.06%
titoli neg./totale attivo	BCC_Iccrea	7.59%	6.48%	4.44%	4.48%	2.85%	0.91%	0.62%	0.32%	0.60%	0.32%	0.23%	0.13%	1.26%	2.31%
titoli neg./totale attivo	BCC_CassaC	5.32%	5.47%	3.46%	3.52%	2.49%	1.35%	0.70%	0.55%	0.37%	0.32%	0.30%	0.29%	1.10%	1.93%
titoli neg./totale attivo	Raiffeisen	2.89%	2.53%	0.88%	0.47%	0.35%	0.20%	0.17%	0.06%	0.04%	0.05%	0.06%	0.05%	0.95%	0.69%
titoli neg./totale attivo	Totale	5.98%	5.06%	3.30%	2.98%	2.05%	1.09%	0.73%	0.58%	0.62%	0.38%	0.35%	0.26%	1.43%	2.19%
impieghi a banche/totale attivo	Primi 5 gruppi	20.66%	21.48%	24.88%	22.88%	20.64%	17.06%	10.94%	10.13%	12.40%	12.58%	13.59%	13.48%	15.03%	16.99%
impieghi a banche/totale attivo	Grandi	17.20%	18.08%	16.10%	16.19%	13.05%	14.75%	14.05%	13.31%	13.92%	12.94%	16.02%	18.17%	15.54%	15.28%
impieghi a banche/totale attivo	Piccole	10.48%	8.85%	8.99%	13.77%	8.87%	9.94%	10.17%	7.98%	8.96%	5.63%	5.57%	11.35%	6.22%	9.08%
impieghi a banche/totale attivo	Minori	13.55%	13.70%	14.97%	14.45%	11.38%	9.92%	11.08%	10.98%	10.84%	10.07%	10.39%	10.53%	7.24%	12.02%
impieghi a banche/totale attivo	BCC	7.68%	8.29%	8.58%	8.47%	7.22%	7.14%	8.51%	8.16%	8.54%	7.97%	7.43%	7.48%	6.37%	7.89%
impieghi a banche/totale attivo	BCC NO	6.27%	6.74%	6.30%	6.42%	4.97%	5.66%	7.31%	7.72%	7.72%	6.80%	6.01%	6.20%	5.15%	6.43%
impieghi a banche/totale attivo	BCC NE	5.67%	5.94%	7.05%	7.01%	5.81%	6.42%	7.67%	6.87%	8.15%	7.62%	7.59%	7.54%	5.93%	6.84%
impieghi a banche/totale attivo	BCC CEN	7.72%	7.88%	7.71%	7.45%	7.10%	5.96%	7.31%	7.86%	8.01%	6.34%	6.42%	5.38%	5.61%	7.09%
impieghi a banche/totale attivo	BCC SUD	11.97%	13.35%	12.95%	12.85%	10.93%	10.18%	11.62%	11.03%	10.21%	10.69%	8.72%	9.49%	8.07%	11.09%
impieghi a banche/totale attivo	BCC LOM	6.04%	6.65%	6.27%	6.56%	4.91%	5.52%	7.10%	7.23%	7.47%	6.13%	5.90%	5.86%	5.18%	6.26%
impieghi a banche/totale attivo	BCC BG	8.58%	9.61%	6.38%	6.72%	5.98%	4.71%	5.93%	5.41%	7.12%	5.10%	4.84%	5.11%	4.32%	6.36%
impieghi a banche/totale attivo	BCC_Iccrea	7.82%	8.80%	9.16%	9.12%	7.19%	7.66%	8.94%	8.51%	8.35%	7.84%	6.65%	7.04%	7.00%	8.01%
impieghi a banche/totale attivo	BCC_CassaC	6.78%	7.79%	8.24%	6.98%	6.08%	6.73%	8.71%	8.05%	8.56%	8.63%	8.14%	7.65%	5.28%	7.51%
impieghi a banche/totale attivo	Raiffeisen	5.21%	5.92%	8.86%	10.48%	9.54%	8.92%	8.07%	7.23%	9.42%	8.72%	7.87%	8.73%	6.25%	8.11%
impieghi a banche/totale attivo	Totale	9.40%	9.88%	10.39%	10.36%	8.46%	8.09%	9.23%	8.84%	9.16%	8.45%	8.19%	8.53%	7.01%	8.99%
raccolta da banche/totale attivo	Primi 5 gruppi	20.05%	20.23%	28.75%	26.26%	26.16%	29.61%	28.84%	25.51%	23.68%	21.95%	20.90%	19.39%	19.88%	24.01%
raccolta da banche/totale attivo	Grandi	13.95%	14.16%	13.32%	13.67%	15.86%	19.16%	17.22%	16.29%	14.55%	12.03%	14.96%	22.60%	24.75%	16.23%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
raccolta da banche/totale attivo	Piccole	5.34%	5.90%	4.88%	4.32%	8.77%	9.66%	10.70%	12.32%	11.24%	12.40%	12.66%	13.14%	15.08%	9.59%
raccolta da banche/totale attivo	Minori	9.37%	10.53%	9.55%	8.56%	11.95%	13.66%	14.60%	16.43%	14.62%	14.05%	14.51%	15.12%	14.47%	12.27%
raccolta da banche/totale attivo	BCC	1.13%	1.12%	1.05%	1.14%	2.31%	7.61%	12.34%	12.94%	14.31%	13.24%	13.33%	12.52%	12.95%	7.58%
raccolta da banche/totale attivo	BCC NO	1.12%	1.21%	0.95%	0.91%	3.08%	8.10%	11.55%	12.22%	12.40%	12.16%	12.96%	14.11%	14.65%	7.45%
raccolta da banche/totale attivo	BCC NE	1.48%	1.34%	1.33%	1.48%	2.77%	6.77%	11.10%	11.83%	13.38%	11.56%	11.46%	9.73%	10.13%	6.85%
raccolta da banche/totale attivo	BCC CEN	1.19%	1.31%	1.28%	1.14%	1.84%	7.01%	12.49%	13.30%	14.69%	13.30%	14.06%	14.74%	15.51%	7.96%
raccolta da banche/totale attivo	BCC SUD	0.48%	0.56%	0.46%	0.69%	1.47%	9.26%	14.78%	15.04%	16.83%	16.84%	16.28%	14.32%	14.39%	8.60%
raccolta da banche/totale attivo	BCC LOM	1.04%	1.35%	0.92%	0.81%	2.69%	7.54%	10.51%	11.01%	10.96%	10.63%	11.52%	13.24%	13.74%	6.74%
raccolta da banche/totale attivo	BCC BG	0.48%	1.08%	0.46%	0.67%	1.59%	4.69%	8.09%	9.59%	9.34%	8.01%	10.18%	10.89%	11.96%	5.26%
raccolta da banche/totale attivo	BCC_Iccrea	1.02%	0.98%	0.92%	1.05%	2.19%	8.16%	13.35%	14.32%	14.46%	15.23%	15.23%	15.11%	15.98%	9.10%
raccolta da banche/totale attivo	BCC_CassaC	1.34%	1.05%	0.97%	0.90%	2.30%	9.49%	14.85%	14.94%	17.17%	15.06%	14.36%	11.33%	10.96%	8.85%
raccolta da banche/totale attivo	Raiffeisen	2.08%	1.29%	1.30%	1.80%	2.84%	3.16%	4.93%	4.41%	5.69%	4.30%	5.86%	6.79%	7.30%	3.86%
raccolta da banche/totale attivo	Totale	3.54%	3.84%	3.70%	3.57%	5.16%	9.45%	13.08%	13.82%	14.42%	13.43%	13.65%	13.38%	13.82%	9.09%
prestiti/raccolta da clienti	Primi 5 gruppi	83.90%	79.39%	89.18%	96.32%	102.79%	122.94%	124.29%	114.64%	106.68%	103.44%	98.83%	98.38%	100.79%	100.88%
prestiti/raccolta da clienti	Grandi	93.35%	92.18%	91.62%	94.87%	98.59%	98.53%	95.76%	90.76%	87.77%	87.20%	89.95%	108.11%	125.64%	97.99%
prestiti/raccolta da clienti	Piccole	93.52%	97.90%	94.84%	89.75%	99.18%	95.96%	90.14%	87.08%	83.06%	85.09%	86.61%	82.77%	102.25%	91.42%
prestiti/raccolta da clienti	Minori	112.03%	123.77%	133.40%	100.37%	108.16%	111.03%	104.50%	100.06%	93.45%	88.25%	82.35%	79.16%	94.51%	106.28%
prestiti/raccolta da clienti	BCC	88.98%	88.31%	85.56%	82.96%	86.30%	89.70%	86.17%	79.50%	75.29%	73.63%	72.53%	72.69%	95.82%	83.10%
prestiti/raccolta da clienti	BCC NO	95.33%	96.90%	92.59%	88.25%	90.99%	92.51%	87.45%	79.40%	74.92%	73.93%	72.95%	73.66%	99.58%	86.57%
prestiti/raccolta da clienti	BCC NE	103.99%	101.57%	95.90%	92.69%	97.24%	99.69%	94.27%	87.42%	82.24%	80.07%	78.09%	77.12%	94.39%	91.84%
prestiti/raccolta da clienti	BCC CEN	85.33%	86.18%	84.96%	83.10%	84.62%	88.60%	85.65%	79.27%	76.33%	75.67%	75.13%	77.29%	102.48%	83.19%
prestiti/raccolta da clienti	BCC SUD	62.15%	63.22%	65.47%	63.72%	66.36%	71.60%	71.78%	65.46%	61.91%	59.93%	60.41%	62.43%	91.68%	66.32%
prestiti/raccolta da clienti	BCC LOM	98.83%	101.74%	95.23%	89.46%	91.11%	92.56%	87.09%	79.47%	74.87%	73.96%	72.38%	72.93%	98.89%	87.54%
prestiti/raccolta da clienti	BCC BG	96.53%	114.13%	108.24%	98.93%	95.90%	97.78%	92.74%	84.55%	78.53%	74.37%	73.24%	73.26%	96.55%	92.85%
prestiti/raccolta da clienti	BCC_Iccrea	82.36%	82.41%	80.71%	77.52%	81.42%	84.32%	80.52%	74.20%	70.37%	68.86%	68.75%	70.65%	100.16%	78.55%
prestiti/raccolta da clienti	BCC_CassaC	90.67%	88.06%	85.48%	82.84%	86.74%	90.72%	87.38%	79.39%	74.67%	73.45%	72.88%	73.22%	91.70%	82.82%
prestiti/raccolta da clienti	Raiffeisen	103.16%	96.91%	90.72%	86.79%	90.20%	93.53%	91.20%	87.07%	82.57%	80.15%	77.22%	76.76%	91.50%	88.49%
prestiti/raccolta da clienti	Totale	93.97%	96.19%	96.30%	87.51%	91.79%	94.76%	90.57%	84.17%	79.37%	77.07%	75.43%	75.69%	98.23%	88.64%

patrimonializzazione

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
Primi 5 gruppi															
patrimonio netto/totale attivo	Grandi	10.03%	11.07%	10.25%	10.94%	10.80%	8.88%	8.36%	8.83%	8.57%	8.38%	7.53%	8.02%	7.08%	8.22%
patrimonio netto/totale attivo	Piccole	8.39%	9.16%	8.40%	8.53%	8.16%	7.68%	7.46%	7.54%	7.99%	8.02%	10.25%	8.71%	7.44%	9.28%
patrimonio netto/totale attivo	Minori	11.18%	11.70%	9.06%	10.00%	9.35%	10.32%	9.68%	9.59%	9.55%	8.79%	8.66%	8.51%	7.30%	9.55%
patrimonio netto/totale attivo	BCC	10.57%	11.20%	11.17%	11.24%	10.54%	10.22%	10.15%	9.87%	9.41%	9.22%	8.78%	9.35%	8.09%	10.27%
patrimonio netto/totale attivo	BCC NO	12.30%	12.44%	12.06%	11.74%	11.29%	10.41%	10.71%	10.67%	10.72%	10.66%	10.38%	10.55%	9.34%	11.12%
patrimonio netto/totale attivo	BCC NE	11.95%	11.76%	11.41%	11.08%	10.76%	9.94%	9.91%	9.50%	9.64%	9.77%	9.24%	9.05%	7.47%	10.27%
patrimonio netto/totale attivo	BCC GEN	12.94%	12.97%	12.55%	12.43%	12.23%	11.61%	11.75%	11.79%	11.79%	11.64%	11.36%	11.75%	10.81%	12.04%
patrimonio netto/totale attivo	BCC SUD	10.87%	11.26%	10.56%	10.15%	9.83%	8.90%	9.18%	9.17%	9.08%	8.99%	8.55%	8.56%	7.02%	9.53%
patrimonio netto/totale attivo	BCC LOM	12.54%	12.86%	12.79%	12.22%	11.11%	9.82%	10.60%	10.65%	10.89%	10.86%	10.67%	10.93%	9.72%	11.30%
patrimonio netto/totale attivo	BCC BG	12.75%	12.69%	12.18%	11.83%	11.59%	10.73%	10.49%	10.07%	10.24%	10.25%	9.91%	9.71%	7.99%	10.99%
patrimonio netto/totale attivo	BCC_Iccrea	12.68%	12.17%	11.88%	11.72%	11.07%	10.56%	10.56%	10.27%	10.21%	10.20%	9.51%	9.42%	7.98%	10.85%
patrimonio netto/totale attivo	BCC_CassaC	11.92%	12.14%	11.93%	11.61%	10.95%	9.87%	10.39%	10.06%	10.21%	10.15%	9.72%	9.55%	8.14%	10.51%
patrimonio netto/totale attivo	Raffeisen	12.15%	12.19%	11.76%	11.53%	11.00%	10.07%	10.27%	10.17%	10.14%	10.44%	10.12%	10.32%	9.41%	10.73%
patrimonio netto/totale attivo	Totale	16.10%	16.23%	15.91%	15.86%	15.71%	15.58%	16.06%	16.25%	16.27%	16.07%	15.28%	15.01%	13.93%	15.75%
patrimonio netto/totale attivo		11.78%	12.06%	11.68%	11.49%	10.99%	10.28%	10.46%	10.38%	10.35%	10.27%	10.04%	10.19%	8.99%	10.74%

CREDITO ANOMALO

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
Primi 5 gruppi															
sofferenze nette/clienti netti	Grandi	0.95%	1.95%	0.85%	1.10%	1.17%	1.87%	2.50%	3.33%	3.88%	4.45%	4.80%	3.63%	1.92%	3.18%
sofferenze nette/clienti netti	Piccole	1.04%	1.08%	1.15%	1.63%	2.14%	2.86%	3.50%	4.61%	4.33%	4.55%	4.37%	3.51%	1.98%	2.74%
sofferenze nette/clienti netti	Minori	1.00%	1.05%	1.53%	1.85%	2.45%	2.44%	2.88%	4.20%	4.68%	6.56%	7.49%	5.63%	3.83%	3.07%
sofferenze nette/clienti netti	BCC	1.75%	1.42%	1.31%	1.74%	2.14%	2.83%	3.43%	4.17%	4.72%	5.22%	5.24%	4.01%	2.50%	2.80%
sofferenze nette/clienti netti	BCC NO	1.47%	1.49%	1.64%	2.01%	2.27%	2.70%	3.31%	4.01%	4.51%	4.90%	4.64%	3.86%	1.77%	2.88%
sofferenze nette/clienti netti	BCC NE	1.18%	1.16%	1.19%	1.71%	1.93%	2.62%	3.18%	4.24%	4.83%	5.30%	5.23%	4.38%	2.02%	2.85%
sofferenze nette/clienti netti	BCC GEN	0.89%	0.97%	1.04%	1.45%	1.71%	2.13%	2.46%	3.05%	3.28%	3.65%	3.50%	2.45%	1.25%	2.11%
sofferenze nette/clienti netti	BCC SUD	1.42%	1.43%	1.52%	1.93%	2.39%	2.79%	3.58%	4.33%	5.29%	5.92%	6.21%	5.60%	2.44%	3.28%
sofferenze nette/clienti netti	BCC LOM	2.66%	2.58%	2.92%	3.19%	3.32%	3.66%	4.62%	5.32%	5.81%	6.03%	5.09%	4.49%	1.96%	3.87%
sofferenze nette/clienti netti	BCC BG	1.06%	1.05%	1.12%	1.78%	1.99%	2.73%	3.40%	4.60%	5.21%	5.73%	5.82%	4.71%	2.15%	3.01%
sofferenze nette/clienti netti	BCC_Iccrea	0.62%	0.85%	0.75%	1.42%	1.74%	2.54%	3.45%	4.57%	5.36%	6.03%	5.94%	5.82%	2.46%	2.91%
sofferenze nette/clienti netti	BCC_CassaC	1.53%	1.55%	1.71%	2.10%	2.41%	2.95%	3.73%	4.56%	5.01%	5.50%	5.36%	4.86%	1.70%	3.32%
sofferenze nette/clienti netti	Raffeisen	1.16%	1.11%	1.27%	1.59%	1.86%	2.09%	2.57%	3.54%	3.91%	4.28%	4.17%	3.69%	1.61%	2.53%
sofferenze nette/clienti netti		1.39%	1.34%	1.29%	1.71%	1.75%	1.77%	1.60%	1.58%	1.31%	1.22%	0.81%	0.50%	0.23%	1.30%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
Primi 5 gruppi															
sofferenze lordo/clienti lordi	Grandi	1.39%	1.43%	1.53%	1.91%	2.23%	2.72%	3.32%	4.06%	4.58%	5.01%	4.85%	4.01%	1.62%	2.88%
sofferenze lordo/clienti lordi	Piccole	2.07%	4.43%	2.57%	3.08%	4.16%	5.99%	7.85%	10.64%	12.70%	13.95%	14.84%	12.85%	6.26%	7.50%
sofferenze lordo/clienti lordi	Minori	3.05%	3.03%	3.19%	3.67%	4.23%	4.84%	5.98%	7.49%	9.49%	10.75%	10.68%	9.04%	5.71%	6.28%
sofferenze lordo/clienti lordi	BCC	2.67%	2.82%	3.60%	4.01%	4.62%	5.07%	5.84%	8.01%	9.48%	11.82%	12.51%	11.14%	4.98%	6.58%
sofferenze lordo/clienti lordi	BCC NO	3.14%	2.96%	2.84%	3.58%	4.49%	6.09%	6.95%	8.55%	10.09%	11.35%	11.57%	9.53%	5.18%	5.91%
sofferenze lordo/clienti lordi	BCC NE	3.48%	3.33%	3.55%	4.03%	4.36%	5.10%	5.95%	7.46%	8.87%	9.93%	9.98%	9.07%	4.01%	5.92%
sofferenze lordo/clienti lordi	BCC GEN	2.54%	2.49%	2.37%	3.21%	3.36%	4.25%	5.25%	7.53%	9.15%	10.12%	10.74%	9.86%	4.51%	5.52%
sofferenze lordo/clienti lordi	BCC SUD	1.78%	1.72%	1.98%	2.52%	2.88%	3.60%	4.37%	5.56%	6.58%	7.77%	7.84%	6.30%	3.00%	4.16%
sofferenze lordo/clienti lordi	BCC LOM	3.39%	3.22%	3.40%	3.90%	4.50%	5.17%	6.41%	8.08%	9.97%	11.68%	12.66%	12.08%	5.47%	6.65%
sofferenze lordo/clienti lordi	BCC BG	7.05%	6.53%	6.85%	7.08%	7.33%	8.12%	8.73%	10.28%	11.89%	12.20%	11.28%	10.69%	4.24%	8.52%
sofferenze lordo/clienti lordi	BCC_Iccrea	2.35%	2.22%	2.27%	3.27%	3.43%	4.36%	5.56%	8.03%	9.67%	10.95%	11.69%	10.48%	4.89%	5.74%
sofferenze lordo/clienti lordi	Raffeisen	1.59%	1.85%	1.44%	2.26%	2.94%	3.88%	5.25%	7.73%	9.80%	11.31%	12.21%	12.65%	5.92%	5.42%
sofferenze lordo/clienti lordi	Totale	4.11%	4.02%	4.19%	4.65%	5.09%	5.97%	6.70%	8.54%	10.04%	11.24%	11.40%	10.91%	4.63%	7.06%
sofferenze lordo/clienti lordi	BCC_CassaC	2.73%	2.59%	2.78%	3.12%	3.39%	3.84%	4.83%	6.70%	8.08%	9.19%	9.68%	9.17%	4.35%	5.44%
sofferenze lordo/clienti lordi	Raffeisen	2.55%	2.39%	2.69%	3.16%	3.02%	3.12%	3.03%	3.10%	2.86%	2.63%	2.02%	1.59%	0.89%	2.58%
sofferenze lordo/clienti lordi	Totale	3.36%	3.24%	3.37%	3.90%	4.39%	5.30%	6.17%	7.71%	9.17%	10.29%	10.39%	9.28%	4.30%	6.00%
Primi 5 gruppi															
sofferenze patrimonio netto	Grandi	11.09%	11.19%	11.91%	15.45%	13.55%	24.70%	39.13%	51.63%	55.85%	62.16%	76.55%	45.44%	21.71%	32.57%
sofferenze patrimonio netto	Piccole	9.14%	8.58%	10.34%	13.76%	17.88%	20.90%	25.51%	29.23%	35.25%	40.11%	42.55%	36.24%	28.25%	24.53%
sofferenze patrimonio netto	Minori	7.33%	8.27%	12.99%	15.27%	19.92%	24.28%	25.08%	31.72%	35.29%	42.29%	47.10%	42.26%	26.31%	25.67%
sofferenze patrimonio netto	BCC	9.16%	10.17%	11.19%	14.61%	18.89%	24.44%	28.36%	33.94%	41.94%	49.63%	50.56%	29.31%	23.75%	23.57%
sofferenze patrimonio netto	BCC NO	8.09%	8.32%	9.90%	12.65%	15.79%	20.90%	23.19%	27.22%	27.70%	31.92%	31.35%	25.42%	19.80%	19.51%
sofferenze patrimonio netto	BCC NE	7.68%	7.79%	8.58%	13.61%	15.01%	22.06%	23.04%	29.46%	31.91%	35.89%	38.69%	33.17%	24.63%	21.32%
sofferenze patrimonio netto	BCC GEN	5.72%	6.11%	7.02%	9.81%	12.68%	17.17%	18.70%	23.72%	20.86%	25.20%	25.79%	16.47%	12.90%	15.20%
sofferenze patrimonio netto	BCC SUD	8.76%	8.81%	11.18%	14.31%	18.68%	24.29%	28.03%	33.01%	38.84%	44.15%	46.24%	44.09%	34.92%	25.95%
sofferenze patrimonio netto	BCC LOM	11.90%	11.88%	14.28%	15.52%	19.23%	23.99%	27.13%	27.12%	27.59%	31.16%	25.68%	21.84%	17.31%	20.67%
sofferenze patrimonio netto	BCC BG	6.25%	6.46%	7.42%	13.32%	14.04%	21.28%	23.69%	31.02%	33.48%	38.39%	41.67%	33.13%	25.52%	21.41%
sofferenze patrimonio netto	BCC_Iccrea	3.78%	5.39%	5.48%	10.30%	13.60%	20.13%	24.64%	32.12%	37.12%	45.85%	51.47%	49.76%	40.04%	23.11%
sofferenze patrimonio netto	BCC_CassaC	7.68%	8.08%	9.45%	12.04%	15.64%	21.05%	22.91%	27.15%	27.97%	31.31%	32.70%	30.55%	23.76%	20.85%
sofferenze patrimonio netto	Raffeisen	6.10%	6.02%	7.43%	9.63%	12.59%	15.41%	16.76%	21.28%	21.76%	24.56%	25.41%	23.56%	19.12%	16.18%
sofferenze patrimonio netto	Totale	7.18%	6.62%	6.57%	8.50%	9.79%	9.88%	8.11%	7.78%	6.23%	6.08%	3.63%	2.17%	1.93%	6.63%
sofferenze patrimonio netto	NPL netti/clienti netti	8.36%	8.76%	10.30%	13.23%	16.58%	21.75%	24.51%	28.94%	30.93%	35.63%	35.78%	27.38%	20.89%	21.07%
Primi 5 gruppi															
sofferenze patrimonio netto	Grandi	2.14%	2.70%	2.18%	3.99%	4.65%	6.26%	8.51%	10.95%	12.83%	13.44%	13.02%	10.34%	5.18%	7.12%
sofferenze patrimonio netto	Piccole	3.05%	2.97%	3.29%	4.73%	5.28%	5.99%	7.47%	9.61%	10.85%	11.30%	10.19%	8.31%	4.69%	6.81%
sofferenze patrimonio netto	Minori	3.20%	3.22%	4.06%	4.96%	5.41%	6.35%	7.76%	9.71%	10.55%	11.90%	11.90%	9.79%	5.08%	7.15%
sofferenze patrimonio netto		3.27%	3.18%	3.79%	5.57%	6.32%	7.99%	9.98%	11.32%	11.88%	13.31%	12.47%	10.07%	5.45%	7.36%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
NPL netti/clienti netti	BCC	6.14%	5.99%	6.41%	7.30%	7.43%	8.50%	10.50%	11.86%	12.07%	12.15%	10.70%	8.86%	4.07%	8.59%
NPL netti/clienti netti	BCC NO	4.40%	4.17%	4.28%	5.54%	5.81%	6.94%	9.00%	10.50%	11.29%	11.61%	10.89%	9.27%	4.35%	7.38%
NPL netti/clienti netti	BCC NE	5.78%	5.71%	6.28%	7.01%	7.20%	8.09%	9.56%	10.81%	10.90%	10.79%	9.21%	6.94%	3.37%	7.88%
NPL netti/clienti netti	BCC CEN	5.76%	5.38%	5.90%	7.05%	7.16%	8.67%	11.22%	12.83%	13.10%	14.07%	13.44%	11.50%	5.42%	9.26%
NPL netti/clienti netti	BCC SUD	8.07%	7.92%	8.13%	8.96%	8.89%	9.95%	12.35%	13.67%	13.73%	13.25%	11.11%	9.69%	4.06%	9.93%
NPL netti/clienti netti	BCC LOM	4.18%	3.90%	4.42%	5.95%	6.21%	7.32%	9.69%	11.25%	12.11%	12.74%	11.97%	9.98%	4.72%	7.84%
NPL netti/clienti netti	BCC BG	4.08%	3.80%	3.43%	4.92%	6.76%	7.96%	9.16%	9.94%	12.13%	12.34%	11.89%	10.61%	4.63%	7.51%
NPL netti/clienti netti	BCC_Iccrea	5.26%	5.25%	5.52%	6.52%	6.95%	8.26%	10.42%	11.91%	12.21%	12.71%	11.66%	10.21%	4.46%	8.59%
NPL netti/clienti netti	BCC_CassaC	4.51%	4.29%	4.81%	5.83%	6.22%	7.09%	9.21%	11.14%	11.18%	11.16%	10.07%	8.67%	4.29%	7.58%
NPL netti/clienti netti	Raffeisen	9.54%	8.99%	8.95%	8.81%	7.32%	6.92%	6.66%	6.79%	6.41%	6.63%	4.77%	3.67%	1.81%	6.86%
NPL netti/clienti netti	Totale	5.33%	5.19%	5.64%	6.74%	7.05%	8.24%	10.21%	11.62%	11.97%	12.31%	11.02%	9.07%	4.32%	8.25%
NPL lordi/clienti lordi	Primi 5 gruppi	3.47%	5.60%	3.96%	6.19%	7.65%	10.09%	13.43%	17.73%	21.32%	22.36%	22.44%	18.92%	10.56%	12.12%
NPL lordi/clienti lordi	Grandi	5.27%	5.16%	5.54%	7.19%	8.01%	8.92%	11.31%	14.58%	17.01%	18.35%	17.21%	14.73%	9.26%	11.05%
NPL lordi/clienti lordi	Piccole	5.11%	5.22%	6.21%	7.49%	8.16%	9.28%	11.29%	14.41%	16.36%	19.12%	19.28%	16.40%	9.22%	11.22%
NPL lordi/clienti lordi	Minori	5.47%	5.07%	5.68%	7.86%	8.99%	11.51%	14.06%	16.37%	18.03%	20.26%	19.81%	16.60%	9.53%	11.05%
NPL lordi/clienti lordi	BCC	8.33%	7.97%	8.47%	9.50%	9.75%	11.19%	13.65%	16.08%	17.59%	18.55%	17.40%	15.55%	7.82%	12.26%
NPL lordi/clienti lordi	BCC NO	5.96%	5.69%	5.71%	7.32%	7.53%	8.98%	11.74%	14.56%	16.79%	17.84%	17.86%	16.30%	8.33%	10.73%
NPL lordi/clienti lordi	BCC NE	6.70%	6.64%	7.37%	8.30%	8.64%	9.87%	11.97%	14.08%	15.36%	16.38%	14.97%	12.42%	6.72%	10.61%
NPL lordi/clienti lordi	BCC CEN	7.85%	7.36%	8.01%	9.22%	9.57%	11.42%	14.73%	17.67%	19.22%	21.18%	21.29%	19.48%	10.08%	13.31%
NPL lordi/clienti lordi	BCC SUD	12.91%	11.91%	12.11%	12.92%	13.00%	14.55%	16.74%	19.17%	20.63%	20.60%	18.44%	17.10%	7.65%	15.05%
NPL lordi/clienti lordi	BCC LOM	5.73%	5.29%	5.84%	7.77%	7.98%	9.42%	12.59%	15.48%	17.78%	19.31%	19.40%	17.32%	9.00%	11.29%
NPL lordi/clienti lordi	BCC BG	5.34%	4.82%	4.25%	5.95%	8.18%	9.67%	11.39%	13.68%	17.23%	18.72%	19.30%	18.39%	9.23%	10.49%
NPL lordi/clienti lordi	BCC_Iccrea	7.91%	7.83%	8.18%	9.25%	9.82%	11.54%	13.93%	16.70%	18.42%	19.77%	19.08%	17.66%	8.45%	13.01%
NPL lordi/clienti lordi	BCC_CassaC	6.17%	5.92%	6.49%	7.54%	7.93%	9.06%	11.94%	15.06%	16.66%	17.56%	17.21%	16.08%	8.52%	11.27%
NPL lordi/clienti lordi	Raffeisen	10.71%	10.30%	10.48%	10.59%	9.00%	8.64%	8.47%	8.79%	8.61%	8.82%	6.69%	5.78%	3.54%	8.63%
NPL lordi/clienti lordi	Totale	7.51%	7.17%	7.67%	8.97%	9.47%	11.13%	13.59%	16.06%	17.66%	18.88%	17.89%	15.76%	8.19%	11.99%
NPL/patrimonio netto	Primi 5 gruppi	22.39%	20.49%	24.00%	39.13%	35.40%	56.98%	94.30%	120.22%	135.31%	132.54%	148.37%	91.29%	53.74%	72.09%
NPL/patrimonio netto	Grandi	23.82%	22.15%	28.09%	42.36%	51.57%	56.84%	72.09%	87.21%	92.98%	98.83%	96.63%	84.32%	63.75%	63.50%
NPL/patrimonio netto	Piccole	25.15%	26.41%	35.77%	43.89%	49.24%	61.85%	64.71%	76.77%	80.31%	89.48%	92.49%	76.70%	67.98%	60.17%
NPL/patrimonio netto	Minori	25.13%	25.30%	32.62%	51.04%	55.76%	66.74%	81.05%	89.48%	100.08%	117.73%	111.30%	67.66%	61.69%	62.02%
NPL/patrimonio netto	BCC	34.26%	34.12%	38.41%	45.92%	51.09%	65.19%	71.96%	78.64%	72.55%	76.70%	69.73%	56.11%	52.17%	56.65%
NPL/patrimonio netto	BCC NO	28.02%	27.93%	28.77%	42.71%	43.22%	58.34%	64.35%	73.31%	74.37%	79.98%	79.28%	68.36%	62.59%	54.35%
NPL/patrimonio netto	BCC NE	33.62%	34.26%	38.83%	45.04%	50.61%	62.82%	67.52%	76.35%	64.49%	68.92%	63.24%	43.06%	36.63%	52.74%
NPL/patrimonio netto	BCC CEN	36.21%	34.68%	43.24%	51.86%	57.04%	75.01%	87.34%	97.70%	97.91%	102.00%	98.05%	89.49%	83.10%	71.42%
NPL/patrimonio netto	BCC SUD	37.42%	36.93%	39.11%	44.42%	51.40%	65.54%	71.31%	68.95%	63.22%	66.76%	54.07%	46.11%	48.82%	52.77%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
NPL/patrimonio netto	BCC LOM	24.42%	23.04%	27.89%	43.92%	42.64%	57.32%	66.70%	76.08%	77.29%	84.70%	83.95%	70.23%	64.60%	54.86%
NPL/patrimonio netto	BCC BG	23.19%	23.82%	23.66%	34.28%	50.32%	61.56%	65.29%	70.26%	85.24%	92.03%	100.60%	89.30%	76.39%	56.97%
NPL/patrimonio netto	BCC_Iccrea	27.38%	27.16%	30.61%	38.15%	44.53%	58.92%	63.87%	70.93%	67.54%	71.52%	70.04%	63.76%	59.35%	53.48%
NPL/patrimonio netto	BCC_CassaC	25.66%	24.58%	29.43%	36.26%	42.06%	51.24%	58.96%	65.88%	61.38%	62.74%	59.93%	53.24%	49.18%	47.80%
NPL/patrimonio netto	Raffeisen	45.38%	42.68%	41.67%	40.50%	36.33%	35.60%	31.71%	31.73%	28.57%	30.26%	21.73%	16.09%	14.49%	32.67%
NPL/patrimonio netto	Totale	31.69%	31.55%	36.62%	46.81%	51.84%	65.08%	73.81%	81.34%	78.89%	84.83%	78.72%	60.15%	54.40%	58.75%
nva/totale attivo	Primi 5 gruppi	71.82%	68.92%	56.47%	47.74%	38.00%	37.82%	33.90%	32.91%	41.64%	41.70%	40.06%	42.05%	40.46%	46.43%
nva/totale attivo	Grandi	78.22%	78.63%	72.06%	62.92%	61.46%	60.42%	57.81%	52.88%	57.19%	54.90%	48.01%	42.47%	39.96%	59.12%
nva/totale attivo	Piccole	74.56%	77.68%	76.12%	65.86%	58.08%	56.60%	51.07%	50.81%	59.66%	56.09%	55.79%	53.37%	47.06%	60.46%
nva/totale attivo	Minori	76.66%	76.45%	70.75%	62.86%	60.96%	60.53%	56.55%	51.53%	55.82%	54.38%	52.10%	51.18%	48.18%	62.31%
nva/totale attivo	BCC	70.59%	71.29%	73.11%	71.45%	70.26%	69.48%	65.30%	61.29%	54.34%	52.99%	51.26%	49.68%	29.47%	62.40%
nva/totale attivo	BCC NO	73.92%	74.78%	76.11%	73.25%	71.37%	68.95%	64.92%	59.97%	54.00%	54.18%	51.07%	48.75%	31.18%	63.43%
nva/totale attivo	BCC NE	74.64%	75.88%	79.81%	78.10%	78.62%	77.67%	71.77%	68.52%	60.59%	60.47%	57.86%	56.59%	36.94%	69.11%
nva/totale attivo	BCC CEN	67.92%	68.95%	67.45%	68.64%	64.95%	65.87%	61.05%	57.17%	52.04%	49.91%	49.08%	47.98%	23.66%	58.98%
nva/totale attivo	BCC SUD	63.76%	63.55%	65.03%	61.60%	59.53%	58.46%	57.70%	52.65%	45.25%	41.44%	41.35%	41.08%	21.94%	53.19%
nva/totale attivo	BCC LOM	73.52%	75.66%	78.27%	74.04%	71.46%	68.65%	65.51%	60.53%	54.88%	54.74%	52.10%	48.95%	29.15%	64.11%
nva/totale attivo	BCC BG	70.53%	77.27%	80.76%	75.99%	72.57%	71.39%	66.47%	58.13%	54.99%	53.44%	51.40%	43.97%	25.97%	64.37%
nva/totale attivo	BCC_Iccrea	68.24%	68.50%	68.76%	65.90%	64.13%	62.81%	59.30%	55.14%	49.15%	47.52%	46.51%	45.47%	24.56%	55.86%
nva/totale attivo	BCC_CassaC	67.60%	68.66%	71.20%	69.20%	67.65%	65.25%	61.85%	57.84%	50.97%	50.79%	49.73%	48.42%	24.78%	57.89%
nva/totale attivo	Raffeisen	81.11%	77.50%	81.83%	79.46%	82.80%	86.01%	80.34%	81.70%	71.33%	71.04%	66.66%	66.53%	58.84%	76.23%
nva/totale attivo	Totale	72.17%	72.71%	72.40%	68.81%	67.33%	66.69%	62.58%	58.62%	54.65%	53.19%	51.25%	49.64%	33.02%	61.89%
texas ratio	Primi 5 gruppi	29.68%	33.52%	29.04%	38.32%	33.94%	49.49%	66.25%	76.86%	77.67%	80.20%	81.82%	70.59%	53.60%	64.18%
texas ratio	Grandi	25.55%	27.93%	35.07%	48.06%	59.39%	66.70%	79.47%	87.21%	80.30%	85.17%	78.79%	73.13%	51.46%	63.85%
texas ratio	Piccole	33.40%	34.56%	46.80%	58.62%	66.51%	67.64%	75.79%	84.60%	84.75%	87.71%	89.44%	78.10%	71.02%	63.81%
texas ratio	Minori	32.54%	33.48%	38.89%	54.19%	58.74%	67.30%	72.58%	84.28%	83.31%	87.71%	82.05%	67.59%	58.58%	59.79%
texas ratio	BCC	38.81%	39.12%	42.93%	49.55%	54.54%	65.50%	70.49%	75.00%	72.60%	74.02%	69.69%	62.02%	55.29%	58.30%
texas ratio	BCC NO	32.62%	31.54%	33.75%	43.75%	47.66%	59.27%	66.17%	74.39%	76.58%	79.00%	77.96%	73.00%	66.54%	56.78%
texas ratio	BCC NE	36.20%	36.91%	41.66%	47.80%	52.65%	61.89%	65.10%	68.39%	65.89%	67.32%	62.55%	51.65%	46.03%	53.88%
texas ratio	BCC CEN	41.94%	40.78%	47.56%	55.34%	60.84%	65.12%	68.63%	90.32%	87.98%	92.20%	91.62%	85.40%	77.08%	70.13%
texas ratio	BCC SUD	45.89%	44.08%	46.14%	50.53%	55.82%	66.89%	69.19%	71.10%	67.54%	65.30%	59.88%	56.39%	51.49%	57.19%
texas ratio	BCC LOM	29.40%	27.52%	32.74%	44.18%	47.21%	57.94%	67.72%	75.93%	78.19%	81.76%	80.46%	73.58%	68.01%	56.67%
texas ratio	BCC BG	27.69%	25.89%	27.28%	37.53%	53.14%	63.93%	68.33%	73.77%	84.10%	86.69%	89.59%	83.96%	71.52%	57.67%
texas ratio	BCC_Iccrea	34.32%	33.84%	37.57%	44.34%	50.51%	62.76%	66.89%	72.71%	71.45%	74.16%	73.28%	69.88%	62.89%	58.15%
texas ratio	BCC_CassaC	30.36%	29.67%	34.62%	41.08%	46.67%	55.57%	63.02%	69.88%	67.55%	68.79%	67.48%	64.17%	57.99%	53.69%
texas ratio	Raffeisen	47.41%	45.07%	44.32%	43.83%	39.38%	39.17%	35.98%	35.83%	33.08%	34.42%	26.69%	22.28%	22.22%	36.64%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
texas ratio	Totale	37.25%	36.77%	41.42%	49.89%	54.90%	65.43%	71.76%	76.47%	75.63%	77.62%	73.31%	65.05%	58.27%	59.41%
costo rischio= rettifiche di valore/clienti	Primi 5 gruppi	0.20%	0.37%	0.71%	0.61%	0.56%	0.84%	1.07%	1.83%	2.07%	1.08%	1.76%	1.73%	0.85%	1.02%
costo rischio= rettifiche di valore/clienti	Grandi	0.35%	0.37%	0.58%	0.70%	0.62%	0.59%	1.20%	1.78%	1.61%	1.25%	1.02%	0.71%	0.44%	0.88%
costo rischio= rettifiche di valore/clienti	Piccole	0.41%	0.46%	0.56%	0.77%	0.69%	0.77%	1.27%	1.48%	1.53%	1.43%	0.87%	0.58%	0.67%	0.88%
costo rischio= rettifiche di valore/clienti	Minori	0.47%	0.49%	0.72%	0.87%	0.77%	0.93%	1.42%	1.80%	1.83%	1.83%	1.58%	1.16%	0.62%	1.04%
costo rischio= rettifiche di valore/clienti	BCC	0.30%	0.42%	0.55%	0.58%	0.59%	0.71%	1.31%	1.71%	2.06%	1.82%	1.26%	1.02%	0.42%	0.96%
costo rischio= rettifiche di valore/clienti	BCC NO	0.33%	0.49%	0.49%	0.80%	0.54%	0.55%	1.36%	1.82%	2.24%	1.81%	1.36%	1.22%	0.45%	1.01%
costo rischio= rettifiche di valore/clienti	BCC NE	0.19%	0.32%	0.43%	0.46%	0.48%	0.59%	1.04%	1.45%	1.87%	1.83%	1.06%	0.81%	0.26%	0.82%
costo rischio= rettifiche di valore/clienti	BCC CEN	0.34%	0.40%	0.57%	0.56%	0.56%	0.77%	1.45%	1.88%	2.11%	1.82%	1.40%	1.27%	0.65%	1.04%
costo rischio= rettifiche di valore/clienti	BCC SUD	0.44%	0.56%	0.74%	0.68%	0.81%	0.95%	1.62%	1.96%	2.25%	1.81%	1.46%	1.07%	0.50%	1.11%
costo rischio= rettifiche di valore/clienti	BCC LOM	0.28%	0.37%	0.51%	0.84%	0.57%	0.56%	1.43%	1.87%	2.30%	1.94%	1.46%	1.17%	0.46%	1.03%
costo rischio= rettifiche di valore/clienti	BCC BG	0.37%	0.41%	0.36%	0.46%	0.68%	0.50%	0.95%	1.88%	1.98%	1.24%	1.15%	0.81%	0.35%	0.85%
costo rischio= rettifiche di valore/clienti	BCC_Iccrea	0.33%	0.41%	0.54%	0.49%	0.55%	0.72%	1.35%	1.73%	2.10%	1.79%	1.28%	1.01%	0.51%	0.99%
costo rischio= rettifiche di valore/clienti	BCC_CassaC	0.18%	0.31%	0.46%	0.41%	0.42%	0.55%	1.14%	1.64%	2.19%	1.84%	1.30%	1.16%	0.45%	0.93%
costo rischio= rettifiche di valore/clienti	Raiffeisen	0.23%	0.39%	0.56%	0.60%	0.36%	0.21%	0.22%	0.41%	0.55%	0.47%	0.22%	0.46%	-0.03%	0.36%
costo rischio= rettifiche di valore/clienti	Totale	0.34%	0.43%	0.59%	0.65%	0.63%	0.75%	1.32%	1.72%	1.99%	1.78%	1.30%	1.03%	0.47%	0.97%
sofferenze da famiglie/sofferenze	Primi 5 gruppi	23.98%	25.07%	24.83%	36.12%	10.29%	18.90%	30.24%	23.76%	23.48%	22.84%	18.71%	23.72%	25.22%	23.92%
sofferenze da famiglie/sofferenze	Grandi	24.10%	26.18%	23.86%	25.06%	22.63%	22.69%	22.62%	21.46%	21.26%	21.70%	27.10%	28.11%	34.52%	24.58%
sofferenze da famiglie/sofferenze	Piccole	30.40%	33.44%	27.56%	26.51%	30.09%	28.18%	27.51%	23.96%	22.49%	23.29%	23.45%	29.00%	34.99%	27.80%
sofferenze da famiglie/sofferenze	Minori	26.42%	27.28%	25.65%	23.95%	21.08%	20.69%	18.86%	17.61%	19.17%	18.96%	19.23%	20.39%	31.79%	22.53%
sofferenze da famiglie/sofferenze	BCC	32.50%	29.97%	31.15%	28.06%	27.38%	24.38%	24.07%	23.38%	22.61%	22.02%	22.13%	22.68%	22.53%	25.96%
sofferenze da famiglie/sofferenze	BCC NO	31.53%	31.24%	31.17%	24.91%	26.11%	21.43%	19.91%	19.64%	18.72%	18.13%	17.08%	18.51%	16.56%	23.26%
sofferenze da famiglie/sofferenze	BCC NE	30.84%	27.14%	28.05%	24.16%	23.39%	21.32%	22.62%	21.54%	19.89%	18.69%	18.75%	19.97%	8.70%	22.62%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
sofferenze da famiglie/sofferenze	BCC CEN	31.18%	28.66%	30.78%	28.13%	26.75%	24.34%	24.11%	24.21%	24.95%	25.01%	25.13%	24.65%	33.27%	26.97%
sofferenze da famiglie/sofferenze	BCC SUD	36.90%	34.81%	36.46%	36.02%	35.24%	31.30%	28.83%	28.00%	27.57%	27.41%	28.22%	27.05%	35.82%	32.08%
sofferenze da famiglie/sofferenze	BCC LOM	30.91%	31.09%	32.48%	25.22%	26.76%	21.69%	19.85%	19.38%	18.25%	17.94%	17.23%	17.55%	20.75%	23.51%
sofferenze da famiglie/sofferenze	BCC BG	33.77%	40.78%	51.30%	28.00%	31.80%	23.86%	20.64%	21.68%	21.68%	21.74%	16.35%	15.92%	25.72%	27.93%
sofferenze da famiglie/sofferenze	BCC_Iccrea	33.46%	31.13%	31.65%	31.21%	30.57%	27.85%	25.02%	23.86%	23.43%	23.57%	23.22%	23.56%	41.19%	28.37%
sofferenze da famiglie/sofferenze	BCC_CassaC	32.26%	29.75%	29.88%	26.23%	24.46%	22.46%	22.17%	21.36%	21.74%	21.15%	20.80%	21.67%	0.27%	22.58%
sofferenze da famiglie/sofferenze	Raiffeisen	26.67%	22.71%	32.55%	20.67%	19.46%	18.71%	22.12%	25.42%	21.32%	18.11%	21.19%	17.35%	0.00%	21.21%
sofferenze da famiglie/sofferenze	Totale	30.83%	29.32%	29.58%	27.17%	25.76%	23.63%	23.20%	22.34%	22.00%	21.59%	21.85%	22.83%	24.72%	25.30%
sofferenze da imprese/sofferenze	Primi 5 gruppi	69.55%	59.82%	70.39%	68.13%	45.65%	78.33%	68.46%	74.95%	73.64%	74.52%	78.99%	96.99%	72.46%	71.56%
sofferenze da imprese/sofferenze	Grandi	74.33%	73.24%	74.83%	73.31%	68.41%	76.03%	76.87%	77.98%	77.87%	77.37%	72.22%	71.32%	58.04%	73.38%
sofferenze da imprese/sofferenze	Piccole	67.90%	65.00%	70.23%	71.69%	69.10%	71.17%	71.90%	75.52%	55.10%	75.23%	74.99%	70.68%	64.18%	69.43%
sofferenze da imprese/sofferenze	Minori	67.91%	72.60%	72.10%	75.58%	77.30%	78.80%	80.76%	80.82%	80.31%	80.59%	80.78%	79.30%	66.02%	76.13%
sofferenze da imprese/sofferenze	BCC	64.26%	68.30%	67.88%	71.10%	72.47%	75.53%	75.83%	76.44%	77.17%	78.24%	77.53%	76.91%	31.44%	70.94%
sofferenze da imprese/sofferenze	BCC NO	66.84%	68.61%	66.64%	74.34%	73.72%	78.44%	79.90%	80.27%	81.17%	81.57%	82.42%	80.64%	44.28%	74.00%
sofferenze da imprese/sofferenze	BCC NE	67.12%	72.15%	69.99%	74.58%	76.58%	78.60%	77.38%	78.43%	79.91%	82.34%	80.79%	79.57%	16.49%	73.31%
sofferenze da imprese/sofferenze	BCC CEN	65.93%	67.87%	69.04%	71.64%	72.86%	75.54%	75.70%	75.48%	74.75%	74.67%	74.53%	74.97%	44.97%	71.18%
sofferenze da imprese/sofferenze	BCC SUD	56.67%	62.27%	64.19%	63.27%	64.60%	68.63%	71.03%	71.63%	72.17%	72.29%	71.75%	72.80%	35.05%	65.19%
sofferenze da imprese/sofferenze	BCC LOM	66.94%	68.67%	67.08%	73.87%	73.02%	78.15%	79.94%	80.60%	81.70%	81.81%	82.23%	81.48%	56.68%	74.83%
sofferenze da imprese/sofferenze	BCC BG	66.16%	59.20%	48.70%	67.44%	68.09%	76.10%	79.34%	78.29%	78.31%	78.43%	83.65%	84.08%	74.28%	71.69%
sofferenze da imprese/sofferenze	BCC_Iccrea	62.22%	66.88%	67.02%	68.16%	69.22%	72.14%	74.85%	75.95%	76.40%	76.27%	76.55%	76.00%	56.81%	70.74%
sofferenze da imprese/sofferenze	BCC_CassaC	66.53%	70.07%	68.65%	73.23%	75.50%	77.55%	77.79%	78.46%	78.09%	80.83%	79.10%	77.99%	1.00%	69.56%
sofferenze da imprese/sofferenze	Raiffeisen	73.33%	77.30%	67.37%	79.29%	80.55%	80.93%	77.89%	74.60%	78.65%	81.70%	78.62%	82.60%	0.00%	73.45%
sofferenze da imprese/sofferenze	Totale	65.46%	69.17%	69.06%	72.10%	72.96%	76.12%	76.60%	77.21%	77.00%	78.42%	77.78%	77.18%	38.99%	72.03%
copertura sofferenze	Primi 5 gruppi	54.20%	57.75%	64.45%	64.51%	66.80%	62.05%	57.14%	58.62%	60.23%	58.80%	58.40%	63.23%	67.12%	61.10%
copertura sofferenze	Grandi	62.54%	61.95%	61.52%	57.66%	56.08%	53.88%	57.14%	58.28%	59.75%	60.97%	63.04%	64.92%	65.22%	60.17%
copertura sofferenze	Piccole	56.66%	57.45%	58.11%	56.80%	51.47%	49.88%	50.95%	53.44%	50.62%	55.77%	54.46%	51.31%	59.74%	54.34%
copertura sofferenze	Minori	60.87%	57.73%	57.23%	54.83%	51.58%	51.28%	51.33%	52.18%	54.22%	55.25%	57.87%	60.90%	61.97%	55.50%
copertura sofferenze	BCC	54.83%	52.74%	53.08%	50.00%	48.14%	47.68%	47.66%	50.12%	54.67%	56.62%	59.71%	64.02%	67.31%	53.67%
copertura sofferenze	BCC NO	55.63%	54.12%	52.48%	49.60%	46.61%	42.75%	43.07%	48.55%	53.66%	55.56%	58.44%	61.69%	65.79%	52.36%
copertura sofferenze	BCC NE	49.52%	46.55%	49.02%	44.99%	43.57%	44.31%	47.06%	48.70%	54.15%	56.67%	60.96%	67.84%	70.72%	51.39%
copertura sofferenze	BCC CEN	56.12%	55.17%	54.45%	52.09%	50.43%	49.01%	48.29%	51.31%	54.46%	55.97%	57.40%	59.25%	63.81%	53.99%
copertura sofferenze	BCC SUD	62.81%	60.43%	59.21%	56.81%	54.85%	55.16%	50.72%	52.50%	56.39%	57.70%	60.03%	62.97%	65.75%	57.96%
copertura sofferenze	BCC LOM	55.55%	53.91%	52.87%	48.85%	45.99%	42.76%	42.88%	47.80%	52.77%	54.82%	58.25%	61.88%	66.12%	51.93%
copertura sofferenze	BCC BG	59.50%	56.37%	55.14%	45.82%	44.03%	38.74%	38.28%	45.48%	52.81%	56.31%	61.81%	64.47%	68.68%	51.64%
copertura sofferenze	BCC_Iccrea	58.84%	57.06%	56.33%	53.71%	51.54%	50.39%	47.88%	50.57%	55.52%	57.39%	59.42%	61.74%	66.32%	55.88%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
copertura sofferenze	BCC_CassaC	52.15%	51.54%	50.63%	47.91%	44.47%	45.59%	48.13%	50.63%	55.82%	58.22%	61.72%	64.24%	64.87%	53.57%
copertura sofferenze	Raffielsen	53.28%	48.43%	53.59%	47.33%	45.08%	50.25%	53.04%	53.12%	56.26%	53.89%	61.52%	73.60%	78.51%	55.27%
copertura sofferenze	Totale	56.32%	54.22%	54.48%	51.64%	49.40%	48.81%	48.84%	50.94%	54.72%	56.56%	59.35%	63.09%	66.28%	54.41%
copertura sofferenze da famiglie	Primi 5 gruppi	34.85%	51.64%	54.56%	43.24%	47.88%	44.08%	46.58%	49.38%	51.12%	51.71%	51.21%	55.56%	62.77%	49.86%
copertura sofferenze da famiglie	Grandi	62.23%	59.10%	59.88%	53.93%	50.93%	48.26%	50.44%	49.55%	49.81%	50.64%	53.32%	54.43%	62.61%	54.13%
copertura sofferenze da famiglie	Piccole	54.43%	51.47%	51.01%	49.53%	47.12%	44.90%	45.79%	47.01%	48.41%	50.74%	64.12%	76.73%	52.96%	52.74%
copertura sofferenze da famiglie	Minori	57.65%	55.26%	53.86%	52.30%	47.25%	46.50%	47.10%	47.56%	49.21%	50.51%	51.23%	54.80%	57.12%	51.40%
copertura sofferenze da famiglie	BCC NO	51.02%	49.33%	47.59%	45.10%	43.34%	44.19%	42.89%	43.79%	47.57%	49.49%	51.76%	55.96%	61.33%	47.83%
copertura sofferenze da famiglie	BCC NE	46.67%	44.81%	42.18%	41.33%	39.20%	37.50%	34.45%	37.03%	43.07%	46.28%	50.41%	52.72%	58.99%	43.27%
copertura sofferenze da famiglie	BCC CEN	46.63%	44.08%	43.20%	39.47%	37.51%	40.93%	42.18%	42.46%	47.43%	50.20%	52.46%	58.32%	60.26%	45.01%
copertura sofferenze da famiglie	BCC CEN	53.19%	51.92%	50.47%	47.69%	45.74%	45.35%	43.82%	45.19%	46.84%	48.47%	49.14%	50.98%	57.75%	48.55%
copertura sofferenze da famiglie	BCC SUD	59.96%	58.87%	55.69%	54.13%	53.46%	52.45%	47.95%	48.69%	51.13%	50.95%	53.37%	57.89%	65.30%	54.31%
copertura sofferenze da famiglie	BCC LOM	46.11%	44.37%	42.42%	40.71%	38.96%	37.03%	32.95%	35.06%	41.66%	44.82%	48.60%	53.24%	58.68%	42.50%
copertura sofferenze da famiglie	BCC BG	52.24%	45.28%	40.69%	43.33%	37.75%	34.75%	24.80%	26.30%	38.34%	42.87%	52.40%	56.11%	54.66%	41.03%
copertura sofferenze da famiglie	BCC_Iccrea	52.80%	52.05%	51.46%	48.45%	46.87%	45.66%	42.21%	43.84%	48.45%	49.33%	52.10%	54.67%	61.49%	49.90%
copertura sofferenze da famiglie	BCC_CassaC	46.98%	46.13%	44.26%	44.00%	42.25%	44.18%	45.47%	44.82%	48.93%	50.44%	53.84%	56.86%	46.13%	47.38%
copertura sofferenze da famiglie	Raffielsen	59.64%	50.28%	47.54%	45.74%	44.43%	50.08%	51.33%	47.92%	52.32%	51.96%	50.06%	64.90%	51.04%	
copertura sofferenze da famiglie	Totale	52.56%	50.92%	49.39%	46.98%	44.49%	44.77%	44.04%	44.78%	48.00%	49.75%	52.14%	56.59%	60.14%	48.99%
copertura sofferenze da imprese	Primi 5 gruppi	51.94%	59.91%	58.67%	57.60%	61.27%	50.38%	62.27%	59.51%	60.42%	58.15%	58.42%	64.33%	67.89%	59.19%
copertura sofferenze da imprese	Grandi	62.52%	63.22%	61.98%	59.19%	57.68%	55.35%	58.65%	60.06%	61.65%	63.05%	65.46%	67.87%	71.51%	62.08%
copertura sofferenze da imprese	Piccole	58.84%	58.85%	57.62%	56.26%	52.30%	50.93%	51.97%	54.91%	55.19%	57.14%	72.80%	75.11%	62.47%	58.78%
copertura sofferenze da imprese	Minori	60.70%	58.29%	58.14%	54.80%	51.83%	51.69%	51.98%	51.93%	55.34%	56.26%	58.84%	62.08%	63.74%	56.01%
copertura sofferenze da imprese	BCC	55.98%	54.83%	54.71%	48.67%	47.70%	48.82%	49.20%	51.97%	56.64%	58.24%	61.46%	65.42%	68.44%	54.49%
copertura sofferenze da imprese	BCC NO	58.72%	57.26%	56.25%	51.50%	48.38%	43.92%	44.88%	50.35%	55.28%	57.03%	59.73%	61.95%	67.77%	54.07%
copertura sofferenze da imprese	BCC NE	49.77%	49.05%	50.26%	39.92%	40.28%	45.37%	48.42%	50.40%	55.99%	57.90%	62.46%	69.18%	71.44%	51.10%
copertura sofferenze da imprese	BCC CEN	57.35%	57.37%	56.22%	53.53%	51.78%	49.93%	49.86%	53.37%	56.97%	57.77%	59.70%	61.38%	67.98%	55.72%
copertura sofferenze da imprese	BCC SUD	64.24%	61.31%	59.95%	57.42%	56.44%	56.53%	52.35%	54.45%	58.29%	59.94%	62.05%	64.61%	67.74%	59.27%
copertura sofferenze da imprese	BCC LOM	58.48%	57.25%	57.43%	51.34%	48.27%	44.24%	44.84%	49.76%	54.39%	56.36%	59.69%	62.96%	67.57%	54.03%
copertura sofferenze da imprese	BCC BG	60.43%	60.14%	64.81%	48.71%	45.03%	38.90%	40.76%	48.88%	55.43%	58.75%	63.60%	66.08%	70.96%	54.41%
copertura sofferenze da imprese	BCC_Iccrea	60.25%	58.25%	58.05%	55.58%	53.14%	51.75%	49.59%	52.49%	57.28%	59.30%	61.08%	63.39%	68.55%	57.55%
copertura sofferenze da imprese	BCC_CassaC	52.39%	53.62%	52.01%	48.32%	45.65%	46.05%	49.02%	51.84%	57.44%	59.40%	63.23%	65.15%	53.82%	53.72%
copertura sofferenze da imprese	Raffielsen	48.55%	50.87%	55.80%	48.17%	44.11%	51.86%	53.78%	55.60%	59.24%	55.74%	63.90%	74.29%	54.78%	
copertura sofferenze da imprese	Totale	57.15%	55.95%	55.77%	50.62%	49.09%	49.65%	50.25%	52.40%	56.61%	58.06%	61.53%	65.39%	67.36%	55.27%
copertura NPL	Primi 5 gruppi	42.28%	45.81%	53.51%	45.76%	47.90%	48.25%	40.85%	42.29%	44.91%	45.37%	47.53%	49.70%	53.70%	46.83%
copertura NPL	Grandi	42.14%	42.41%	41.18%	35.81%	35.21%	35.26%	38.60%	39.65%	42.99%	45.92%	48.82%	51.13%	51.31%	42.25%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
copertura NPL	Piccole	34.56%	35.43%	36.19%	33.25%	34.00%	30.59%	31.60%	34.13%	37.90%	43.14%	43.34%	42.20%	47.23%	36.99%
copertura NPL	Minori	40.21%	38.74%	34.36%	31.95%	31.89%	32.82%	32.63%	34.81%	38.17%	40.00%	43.22%	44.29%	45.99%	36.49%
copertura NPL	BCC	25.41%	25.14%	25.22%	24.72%	25.15%	25.62%	26.39%	30.42%	36.55%	39.78%	43.48%	48.40%	51.65%	31.68%
copertura NPL	BCC NO	29.25%	28.45%	26.89%	26.51%	25.48%	24.95%	27.62%	32.64%	39.90%	42.52%	46.68%	50.74%	53.12%	33.74%
copertura NPL	BCC NE	16.09%	16.37%	17.31%	17.85%	18.77%	20.30%	23.34%	26.70%	32.85%	37.37%	41.51%	47.76%	53.29%	26.70%
copertura NPL	BCC CEN	27.88%	28.68%	27.74%	26.49%	27.82%	26.83%	27.08%	32.58%	36.37%	40.26%	43.40%	47.16%	49.78%	33.05%
copertura NPL	BCC SUD	37.40%	35.32%	35.24%	33.86%	33.83%	34.28%	30.49%	33.97%	39.67%	42.24%	45.28%	49.02%	49.85%	37.94%
copertura NPL	BCC LOM	29.14%	27.69%	26.29%	25.87%	25.00%	24.88%	27.61%	32.17%	39.38%	42.08%	46.84%	50.54%	53.79%	33.24%
copertura NPL	BCC BG	26.38%	24.27%	19.97%	20.09%	18.65%	19.60%	23.76%	32.82%	39.93%	42.74%	49.51%	54.68%	58.26%	30.59%
copertura NPL	BCC_Iccrea	31.85%	31.76%	30.81%	29.44%	29.69%	29.93%	28.91%	33.80%	40.07%	42.42%	45.70%	48.75%	50.98%	36.48%
copertura NPL	BCC_CassaC	24.81%	26.03%	25.76%	24.48%	23.95%	24.82%	26.70%	30.91%	38.80%	42.67%	46.81%	51.49%	52.97%	33.95%
copertura NPL	Raffielsen	12.67%	13.44%	15.90%	17.52%	19.12%	20.00%	22.33%	22.25%	24.95%	25.23%	29.07%	40.73%	52.14%	23.50%
copertura NPL	Totale	29.35%	28.98%	28.29%	27.14%	27.36%	27.74%	28.26%	31.74%	37.18%	40.20%	43.68%	47.71%	50.84%	33.43%

MODELLO DI BUSINESS

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
margin​e di interes​se/margin​e di intermed	Primi 5 gruppi	45.49%	50.91%	50.44%	44.04%	43.97%	46.21%	49.20%	44.20%	42.87%	38.32%	41.99%	42.65%	45.99%	45.25%
margin​e di interes​se/margin​e di intermed	Grandi	62.14%	65.64%	73.57%	61.13%	58.92%	60.58%	56.49%	54.50%	53.34%	53.60%	51.54%	56.00%	55.54%	58.64%
margin​e di interes​se/margin​e di intermed	Piccole	67.91%	69.62%	77.80%	63.29%	63.14%	60.93%	57.77%	49.31%	47.69%	53.13%	53.91%	49.34%	57.06%	59.53%
margin​e di interes​se/margin​e di intermed	Minori	68.45%	74.51%	79.12%	68.37%	66.46%	68.71%	62.66%	59.24%	52.94%	53.80%	54.70%	53.49%	62.00%	65.50%
margin​e di interes​se/margin​e di intermed	BCC	82.31%	83.68%	85.24%	74.00%	76.52%	77.84%	71.60%	66.74%	58.50%	58.45%	63.35%	64.92%	70.90%	72.59%
margin​e di interes​se/margin​e di intermed	BCC NO	82.38%	83.83%	84.94%	72.75%	73.26%	76.37%	68.90%	61.89%	51.47%	51.86%	58.47%	61.16%	67.59%	69.85%
margin​e di interes​se/margin​e di intermed	BCC NE	80.15%	81.25%	84.58%	74.21%	74.53%	75.60%	70.87%	67.71%	60.88%	60.53%	63.94%	64.41%	69.67%	72.06%
margin​e di interes​se/margin​e di intermed	BCC CEN	82.42%	84.09%	83.68%	75.08%	78.01%	78.03%	72.03%	66.36%	58.30%	57.97%	64.99%	65.88%	71.80%	72.78%
margin​e di interes​se/margin​e di intermed	BCC SUD	85.91%	87.30%	87.69%	73.50%	80.48%	82.43%	74.01%	68.11%	58.53%	58.80%	63.68%	66.95%	73.68%	74.86%
margin​e di interes​se/margin​e di intermed	BCC LOM	82.59%	83.82%	85.23%	72.70%	73.23%	76.76%	69.31%	63.37%	52.11%	52.65%	60.08%	62.81%	68.41%	70.46%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
margine di interesse/margine di intermed	BCC BG	83.52%	85.38%	87.14%	76.25%	74.90%	77.24%	73.82%	68.98%	58.42%	56.05%	63.19%	62.70%	69.98%	73.44%
margine di interesse/margine di intermed	BCC_Iccrea	82.90%	84.38%	85.52%	73.59%	76.86%	78.55%	71.92%	66.15%	57.09%	56.59%	62.45%	65.21%	71.98%	71.72%
margine di interesse/margine di intermed	BCC_CassaC	79.50%	81.31%	84.86%	72.90%	75.54%	77.02%	69.89%	63.64%	55.70%	56.39%	62.68%	62.76%	68.83%	70.03%
margine di interesse/margine di intermed	Raiffeisen	84.62%	87.48%	85.25%	76.28%	77.94%	79.58%	77.67%	77.20%	72.32%	70.26%	70.38%	70.04%	72.06%	77.28%
margine di interesse/margine di intermed	Totale	78.03%	80.47%	82.92%	71.67%	73.18%	74.69%	68.78%	64.23%	56.87%	57.12%	61.04%	62.01%	68.17%	69.87%
commissioni gestione, incassi e pag/comm	Primi 5 gruppi	20.87%	19.30%	11.77%	27.16%	25.13%	27.91%	29.91%	24.12%	25.89%	26.56%	28.55%	27.58%	24.53%	24.26%
commissioni gestione, incassi e pag/comm	Grandi	22.58%	22.01%	22.80%	41.13%	39.58%	39.43%	40.88%	42.47%	41.88%	37.95%	35.61%	34.70%	35.05%	35.18%
commissioni gestione, incassi e pag/comm	Piccole	21.93%	19.47%	23.23%	48.80%	50.53%	47.73%	45.30%	49.98%	48.02%	50.21%	50.30%	44.64%	43.11%	41.68%
commissioni gestione, incassi e pag/comm	Minori	22.67%	21.20%	21.74%	46.43%	46.36%	49.14%	49.78%	51.27%	50.88%	51.62%	51.38%	50.34%	53.66%	40.94%
commissioni gestione, incassi e pag/comm	BCC	37.40%	33.14%	33.38%	60.67%	65.19%	68.72%	72.78%	72.93%	72.30%	70.33%	68.94%	68.02%	65.84%	59.64%
commissioni gestione, incassi e pag/comm	BCC NO	38.29%	33.21%	35.09%	61.63%	64.52%	68.13%	71.74%	71.07%	70.26%	66.83%	66.06%	63.02%	62.79%	58.39%
commissioni gestione, incassi e pag/comm	BCC NE	27.88%	26.05%	26.80%	53.34%	58.14%	63.41%	67.43%	66.71%	65.40%	62.91%	60.62%	58.99%	55.19%	52.41%
commissioni gestione, incassi e pag/comm	BCC CEN	40.74%	36.49%	34.48%	65.80%	69.49%	70.02%	73.79%	74.22%	74.15%	73.19%	72.23%	70.94%	71.91%	62.61%
commissioni gestione, incassi e pag/comm	BCC SUD	50.74%	42.21%	42.30%	68.26%	74.23%	77.23%	81.86%	84.06%	84.43%	83.32%	82.71%	81.98%	78.32%	70.21%
commissioni gestione, incassi e pag/comm	BCC LOM	40.22%	34.64%	36.53%	62.36%	66.14%	68.65%	71.58%	71.10%	70.71%	67.29%	65.94%	62.86%	62.48%	59.12%
commissioni gestione, incassi e pag/comm	BCC BG	45.41%	35.52%	38.45%	61.47%	70.26%	71.23%	75.48%	74.56%	75.04%	70.69%	69.65%	64.75%	64.96%	61.93%
commissioni gestione, incassi e pag/comm	BCC_Iccrea	42.92%	37.20%	36.72%	64.14%	67.34%	69.74%	74.83%	75.19%	74.78%	73.51%	72.54%	71.59%	69.68%	63.96%
commissioni gestione, incassi e pag/comm	BCC_CassaC	33.36%	29.32%	30.94%	56.24%	64.03%	71.35%	76.42%	77.02%	76.56%	74.38%	73.95%	72.92%	72.07%	62.29%
commissioni gestione, incassi e pag/comm	Raiffeisen	23.01%	21.57%	17.78%	51.94%	48.28%	49.22%	50.56%	49.70%	49.49%	47.38%	43.36%	45.89%	36.76%	40.94%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
commissioni gestione, incassi e pag/comm	Totale	33.32%	29.76%	30.02%	56.17%	59.66%	62.94%	66.14%	66.85%	66.42%	65.18%	64.01%	62.75%	61.42%	53.96%
margine commissionale/totale attivo	Primi 5 gruppi	0.70%	0.69%	0.66%	0.59%	0.69%	0.82%	0.80%	1.05%	1.16%	1.27%	1.25%	1.32%	1.37%	0.93%
margine commissionale/totale attivo	Grandi	1.06%	0.92%	0.90%	1.00%	1.03%	0.98%	0.99%	1.04%	1.07%	1.11%	1.27%	1.09%	1.04%	1.04%
margine commissionale/totale attivo	Piccole	0.94%	0.92%	0.87%	1.31%	1.10%	1.49%	1.42%	1.37%	1.34%	1.02%	1.03%	1.23%	1.05%	1.16%
margine commissionale/totale attivo	Minori	1.01%	0.89%	0.78%	0.91%	1.01%	1.00%	1.01%	1.01%	1.02%	1.03%	1.00%	1.02%	0.88%	0.96%
margine commissionale/totale attivo	BCC	0.56%	0.56%	0.57%	0.61%	0.67%	0.67%	0.61%	0.59%	0.57%	0.61%	0.63%	0.65%	0.70%	0.61%
margine commissionale/totale attivo	BCC NO	0.57%	0.56%	0.56%	0.61%	0.64%	0.62%	0.53%	0.52%	0.54%	0.59%	0.61%	0.64%	0.69%	0.59%
margine commissionale/totale attivo	BCC NE	0.60%	0.56%	0.55%	0.58%	0.68%	0.67%	0.62%	0.61%	0.58%	0.63%	0.64%	0.65%	0.72%	0.62%
margine commissionale/totale attivo	BCC CEN	0.59%	0.60%	0.66%	0.65%	0.70%	0.72%	0.63%	0.59%	0.58%	0.62%	0.62%	0.64%	0.67%	0.64%
margine commissionale/totale attivo	BCC SUD	0.48%	0.54%	0.56%	0.64%	0.65%	0.64%	0.63%	0.62%	0.57%	0.58%	0.62%	0.64%	0.69%	0.60%
margine commissionale/totale attivo	BCC LOM	0.57%	0.57%	0.57%	0.60%	0.64%	0.61%	0.52%	0.51%	0.53%	0.59%	0.61%	0.64%	0.70%	0.58%
margine commissionale/totale attivo	BCC BG	0.53%	0.52%	0.55%	0.58%	0.61%	0.64%	0.52%	0.49%	0.51%	0.54%	0.54%	0.64%	0.66%	0.56%
margine commissionale/totale attivo	BCC_Iccrea	0.57%	0.59%	0.60%	0.64%	0.69%	0.69%	0.61%	0.59%	0.58%	0.61%	0.63%	0.65%	0.69%	0.63%
margine commissionale/totale attivo	BCC_CassaC	0.63%	0.61%	0.57%	0.60%	0.66%	0.66%	0.63%	0.62%	0.59%	0.64%	0.67%	0.69%	0.76%	0.64%
margine commissionale/totale attivo	Raiffeisen	0.43%	0.41%	0.51%	0.49%	0.55%	0.56%	0.53%	0.53%	0.51%	0.52%	0.49%	0.49%	0.62%	0.51%
margine commissionale/totale attivo	Totale	0.68%	0.65%	0.63%	0.71%	0.76%	0.77%	0.72%	0.71%	0.69%	0.71%	0.73%	0.75%	0.76%	0.72%
margine commissionale/costi operativi	Primi 5 gruppi	34.87%	42.27%	34.08%	31.62%	41.33%	41.11%	43.41%	51.04%	57.37%	60.89%	61.38%	53.86%	69.15%	47.06%
margine commissionale/costi operativi	Grandi	49.73%	48.73%	44.01%	49.65%	52.06%	52.50%	55.22%	58.00%	57.93%	54.93%	51.65%	58.29%	55.82%	52.98%
margine commissionale/costi operativi	Piccole	31.09%	39.29%	37.72%	47.70%	52.03%	50.54%	48.88%	53.91%	52.92%	52.68%	52.49%	57.56%	56.30%	48.54%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
margine commissionale/costi operativi	Minori	41.81%	38.53%	35.32%	47.50%	44.20%	43.07%	44.75%	47.26%	47.14%	45.88%	44.32%	46.96%	44.59%	43.38%
margine commissionale/costi operativi	BCC	24.60%	24.67%	23.97%	26.42%	29.79%	29.77%	29.82%	30.38%	31.41%	31.36%	32.79%	34.83%	82.75%	31.72%
margine commissionale/costi operativi	BCC NO	25.73%	26.62%	25.59%	29.16%	30.83%	30.28%	30.61%	30.72%	32.67%	33.38%	35.43%	39.14%	40.58%	30.99%
margine commissionale/costi operativi	BCC NE	27.72%	26.56%	25.20%	27.31%	32.07%	32.28%	32.27%	32.74%	34.03%	33.12%	34.64%	37.14%	74.77%	33.15%
margine commissionale/costi operativi	BCC CEN	25.60%	26.06%	26.38%	26.81%	29.36%	30.94%	29.55%	29.53%	30.05%	31.20%	32.13%	34.46%	34.53%	29.36%
margine commissionale/costi operativi	BCC SUD	17.74%	19.39%	19.23%	23.13%	25.64%	24.18%	25.35%	26.66%	27.10%	27.14%	28.61%	29.46%	145.74%	31.55%
margine commissionale/costi operativi	BCC LOM	26.14%	27.25%	25.71%	28.75%	30.30%	29.76%	29.05%	29.02%	30.40%	32.40%	34.45%	37.25%	39.92%	30.18%
margine commissionale/costi operativi	BCC BG	23.99%	24.82%	24.90%	27.94%	30.13%	31.16%	27.48%	28.66%	30.13%	30.94%	33.87%	36.22%	36.46%	29.03%
margine commissionale/costi operativi	BCC_Iccrea	24.48%	25.58%	24.71%	27.04%	29.22%	30.27%	28.81%	29.90%	31.08%	31.47%	33.00%	34.84%	35.28%	29.68%
margine commissionale/costi operativi	BCC_CassaC	28.66%	27.94%	25.16%	27.82%	31.54%	32.02%	33.42%	34.46%	35.24%	34.47%	35.71%	37.98%	186.74%	44.18%
margine commissionale/costi operativi	Raffeisen	21.49%	20.42%	23.98%	23.79%	26.88%	26.35%	25.83%	26.25%	26.80%	25.45%	27.42%	28.49%	38.60%	26.02%
margine commissionale/costi operativi	Totale	29.13%	28.85%	27.40%	32.34%	34.14%	33.75%	34.11%	35.15%	35.85%	35.41%	36.20%	38.57%	75.85%	35.30%
commissioni titoli consulenza/comm	Primi 5 gruppi	40.40%	43.44%	51.41%	44.85%	51.30%	43.49%	36.89%	39.43%	42.89%	46.21%	46.61%	50.21%	41.24%	44.59%
commissioni titoli consulenza/comm	Grandi	38.81%	39.64%	35.44%	32.32%	31.81%	30.09%	28.42%	30.42%	32.17%	35.21%	37.28%	40.01%	42.18%	34.80%
commissioni titoli consulenza/comm	Piccole	35.64%	40.02%	33.48%	33.76%	32.56%	34.91%	32.83%	32.47%	36.03%	34.47%	34.38%	41.48%	38.89%	35.43%
commissioni titoli consulenza/comm	Minori	39.12%	38.90%	35.94%	31.04%	29.64%	25.87%	24.83%	26.88%	27.49%	27.86%	27.73%	29.17%	23.83%	30.89%
commissioni titoli consulenza/comm	BCC	22.98%	22.00%	18.16%	15.93%	15.10%	14.82%	13.35%	13.98%	14.99%	17.22%	18.04%	19.99%	19.69%	17.37%
commissioni titoli consulenza/comm	BCC NO	31.07%	29.20%	24.43%	20.74%	20.32%	18.68%	17.35%	19.38%	20.53%	24.73%	25.97%	29.57%	29.63%	23.83%
commissioni titoli consulenza/comm	BCC NE	28.97%	29.16%	23.19%	21.40%	19.79%	19.75%	18.12%	18.78%	20.48%	23.30%	24.16%	27.73%	26.67%	23.06%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
commissioni titoli consulenza/comm	BCC CEN	16.95%	15.29%	12.48%	10.79%	10.52%	10.51%	9.50%	9.95%	10.36%	11.60%	12.40%	14.07%	14.35%	12.13%
commissioni titoli consulenza/comm	BCC SUD	12.69%	11.33%	11.05%	8.27%	7.89%	7.55%	5.99%	5.80%	5.89%	6.82%	7.25%	7.67%	8.46%	8.36%
commissioni titoli consulenza/comm	BCC LOM	30.15%	27.74%	22.28%	19.25%	18.78%	17.49%	17.08%	18.93%	19.85%	24.11%	25.81%	29.40%	29.48%	22.79%
commissioni titoli consulenza/comm	BCC BG	26.88%	25.90%	18.66%	16.92%	16.72%	14.81%	14.58%	15.48%	15.39%	19.75%	20.87%	26.11%	26.34%	19.52%
commissioni titoli consulenza/comm	BCC_Iccrea	21.54%	20.18%	17.77%	14.20%	13.51%	13.03%	11.63%	12.29%	13.13%	14.77%	15.72%	17.26%	17.62%	15.56%
commissioni titoli consulenza/comm	BCC_CassaC	23.68%	23.13%	19.62%	16.72%	15.46%	14.80%	12.21%	12.97%	13.89%	16.81%	17.80%	18.87%	20.29%	17.40%
commissioni titoli consulenza/comm	Raffeisen	34.30%	36.26%	25.27%	24.31%	24.99%	25.39%	24.30%	24.43%	25.55%	27.39%	26.93%	30.92%	26.03%	27.42%
commissioni titoli consulenza/comm	Totale	27.32%	26.82%	23.31%	20.64%	19.52%	18.36%	16.84%	17.64%	18.62%	20.37%	21.09%	23.37%	22.28%	21.68%
interessi attivi clienti/interessi attivi	Primi 5 gruppi	51.80%	64.16%	58.03%	61.56%	61.86%	72.86%	70.30%	70.50%	20.23%	70.80%	73.46%	75.80%	78.38%	63.54%
interessi attivi clienti/interessi attivi	Grandi	77.00%	76.79%	76.75%	73.77%	76.64%	72.85%	75.68%	72.38%	79.29%	74.52%	61.85%	77.05%	86.87%	75.42%
interessi attivi clienti/interessi attivi	Piccole	82.74%	77.97%	77.71%	77.46%	80.51%	81.80%	64.24%	78.79%	82.89%	90.37%	85.41%	88.26%	91.91%	81.36%
interessi attivi clienti/interessi attivi	Minori	76.80%	76.02%	75.76%	80.57%	77.22%	84.62%	79.23%	76.94%	80.56%	83.83%	84.44%	86.09%	87.32%	79.72%
interessi attivi clienti/interessi attivi	BCC	78.70%	77.37%	78.30%	20.35%	68.61%	78.01%	64.03%	73.14%	75.00%	79.15%	82.13%	81.62%	88.02%	71.78%
interessi attivi clienti/interessi attivi	BCC NO	78.29%	79.70%	80.91%	19.31%	69.10%	82.20%	74.63%	73.29%	76.01%	79.64%	83.27%	82.22%	88.77%	73.62%
interessi attivi clienti/interessi attivi	BCC NE	81.30%	81.65%	81.57%	9.44%	60.61%	73.83%	54.70%	74.54%	75.51%	78.97%	81.43%	81.55%	86.19%	69.95%
interessi attivi clienti/interessi attivi	BCC CEN	79.65%	75.27%	77.83%	34.54%	78.41%	85.02%	72.48%	75.61%	78.81%	83.69%	87.19%	85.65%	91.84%	76.40%
interessi attivi clienti/interessi attivi	BCC SUD	73.67%	70.63%	71.94%	27.82%	74.25%	77.20%	67.55%	68.33%	70.03%	75.22%	78.82%	78.64%	87.74%	70.18%
interessi attivi clienti/interessi attivi	BCC LOM	78.14%	80.26%	81.64%	21.75%	66.94%	81.64%	75.35%	74.36%	76.99%	81.89%	84.20%	82.58%	88.59%	73.99%
interessi attivi clienti/interessi attivi	BCC BG	74.10%	80.49%	83.34%	33.29%	72.23%	82.36%	76.26%	74.35%	76.79%	79.70%	83.12%	81.78%	87.90%	74.88%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
interessi attivi clienti/interessi attivi	BCC_Iccrea	76.72%	75.39%	76.55%	27.93%	69.81%	80.58%	70.00%	70.40%	72.55%	77.39%	81.45%	81.03%	89.37%	72.96%
interessi attivi clienti/interessi attivi	BCC_CassaC	78.01%	76.75%	76.08%	18.37%	56.59%	68.01%	51.16%	70.38%	72.54%	78.11%	82.27%	83.29%	88.82%	69.34%
interessi attivi clienti/interessi attivi	Ralffeißen	80.82%	80.34%	79.00%	7.01%	65.06%	83.24%	78.12%	78.53%	77.13%	78.97%	75.93%	77.43%	80.33%	72.17%
interessi attivi clienti/interessi attivi	Totale	77.99%	76.90%	77.38%	37.26%	70.87%	79.23%	67.34%	73.91%	75.48%	79.92%	81.77%	82.23%	87.84%	73.65%
interessi passivi a clienti/interessi passivi	Primi 5 gruppi	64.64%	59.20%	54.55%	60.70%	59.02%	54.76%	57.03%	55.38%	60.08%	59.09%	56.86%	56.23%	60.08%	58.33%
interessi passivi a clienti/interessi passivi	Grandi	71.17%	67.92%	67.44%	79.70%	80.25%	76.06%	80.13%	84.42%	87.65%	87.76%	84.05%	78.32%	77.80%	78.80%
interessi passivi a clienti/interessi passivi	Piccole	74.85%	73.29%	72.89%	85.12%	78.66%	80.98%	81.22%	84.73%	88.64%	89.50%	86.61%	83.11%	79.88%	81.41%
interessi passivi a clienti/interessi passivi	Minori	75.31%	70.07%	71.01%	83.40%	81.70%	78.98%	80.77%	83.70%	85.19%	86.95%	87.23%	82.90%	91.18%	79.90%
interessi passivi a clienti/interessi passivi	BCC	72.94%	71.65%	74.30%	90.24%	89.62%	89.69%	87.15%	90.49%	94.22%	95.81%	95.58%	95.35%	92.35%	86.87%
interessi passivi a clienti/interessi passivi	BCC NO	64.19%	63.46%	65.64%	85.95%	87.88%	90.90%	89.95%	93.08%	95.98%	97.29%	97.36%	95.24%	90.01%	84.73%
interessi passivi a clienti/interessi passivi	BCC NE	65.21%	66.50%	72.45%	87.02%	84.22%	85.91%	84.84%	88.27%	92.40%	94.33%	93.75%	94.70%	92.06%	83.78%
interessi passivi a clienti/interessi passivi	BCC CEN	74.35%	71.97%	74.02%	91.34%	92.31%	91.43%	89.33%	92.25%	95.43%	96.34%	95.46%	94.79%	92.90%	87.95%
interessi passivi a clienti/interessi passivi	BCC SUD	90.31%	84.51%	82.13%	97.09%	97.66%	94.18%	87.85%	91.47%	95.39%	97.18%	97.96%	96.76%	93.57%	92.43%
interessi passivi a clienti/interessi passivi	BCC LOM	61.90%	60.79%	63.27%	84.10%	87.79%	91.52%	90.69%	93.57%	96.37%	97.80%	97.62%	95.61%	89.92%	84.11%
interessi passivi a clienti/interessi passivi	BCC BG	66.20%	56.40%	57.37%	71.85%	80.94%	87.01%	86.43%	90.39%	93.93%	95.40%	95.49%	95.68%	96.09%	80.51%
interessi passivi a clienti/interessi passivi	BCC_Iccrea	74.78%	73.45%	74.02%	90.31%	90.39%	89.97%	86.83%	90.64%	94.39%	96.16%	96.73%	95.35%	92.78%	88.20%
interessi passivi a clienti/interessi passivi	BCC_CassaC	71.14%	69.30%	73.44%	89.69%	87.86%	86.90%	85.14%	88.82%	93.12%	94.94%	95.71%	94.80%	90.31%	86.32%
interessi passivi a clienti/interessi passivi	Ralffeißen	67.55%	70.48%	74.88%	90.93%	89.14%	93.15%	91.34%	93.94%	96.47%	97.50%	92.52%	96.08%	95.59%	88.02%
interessi passivi a clienti/interessi passivi	Totale	73.33%	71.09%	73.09%	87.86%	87.03%	86.52%	85.16%	88.45%	91.86%	93.46%	93.06%	91.84%	90.46%	84.56%

REDDITIVITA'

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
costi operativi/totale attivo	Primi 5 gruppi	1.68%	1.58%	1.64%	1.48%	1.46%	1.78%	1.61%	1.80%	1.81%	1.87%	1.95%	1.72%	1.95%	1.71%
costi operativi/totale attivo	Grandi	2.23%	1.96%	2.13%	2.08%	2.05%	1.94%	1.90%	1.82%	1.91%	2.02%	2.18%	1.87%	1.86%	2.00%
costi operativi/totale attivo	Piccole	2.28%	2.22%	2.33%	2.51%	2.08%	2.36%	2.22%	2.19%	2.20%	1.94%	1.98%	2.06%	1.88%	2.18%
costi operativi/totale attivo	Minori	2.40%	2.42%	2.39%	2.44%	2.36%	2.36%	2.29%	2.18%	2.17%	2.24%	2.30%	2.31%	2.06%	2.33%
costi operativi/totale attivo	BCC	2.34%	2.35%	2.44%	2.35%	2.31%	2.29%	2.10%	2.00%	1.88%	1.99%	1.96%	1.89%	1.90%	2.16%
costi operativi/totale attivo	BCC NO	2.28%	2.17%	2.19%	2.12%	2.09%	2.12%	1.84%	1.72%	1.70%	1.80%	1.76%	1.69%	1.72%	1.96%
costi operativi/totale attivo	BCC NE	2.14%	2.11%	2.16%	2.12%	2.10%	2.09%	1.92%	1.86%	1.73%	1.91%	1.88%	1.76%	1.72%	1.98%
costi operativi/totale attivo	BCC CEN	2.32%	2.38%	2.55%	2.42%	2.43%	2.39%	2.19%	2.06%	2.03%	2.05%	1.98%	1.89%	1.97%	2.23%
costi operativi/totale attivo	BCC SUD	2.74%	2.84%	2.94%	2.78%	2.69%	2.66%	2.49%	2.35%	2.12%	2.19%	2.20%	2.19%	2.20%	2.53%
costi operativi/totale attivo	BCC LOM	2.24%	2.11%	2.20%	2.12%	2.11%	2.16%	1.89%	1.76%	1.77%	1.83%	1.80%	1.76%	1.78%	1.99%
costi operativi/totale attivo	BCC BG	2.33%	2.19%	2.20%	2.13%	2.05%	2.06%	1.89%	1.71%	1.68%	1.71%	1.59%	1.79%	1.82%	1.97%
costi operativi/totale attivo	BCC_Iccrea	2.38%	2.40%	2.50%	2.43%	2.42%	2.33%	2.18%	2.01%	1.91%	1.99%	1.94%	1.92%	1.98%	2.18%
costi operativi/totale attivo	BCC_CassaC	2.23%	2.21%	2.27%	2.16%	2.13%	2.07%	1.89%	1.83%	1.70%	1.90%	1.89%	1.86%	1.91%	2.00%
costi operativi/totale attivo	Ralffeißen	2.02%	2.02%	2.14%	2.08%	2.05%	2.12%	2.05%	2.01%	1.88%	2.03%	1.80%	1.72%	1.63%	1.98%
costi operativi/totale attivo	Totale	2.34%	2.34%	2.41%	2.35%	2.30%	2.29%	2.13%	2.03%	1.94%	2.03%	2.02%	1.95%	1.92%	2.18%
cost-income	Primi 5 gruppi	52.24%	57.60%	74.95%	66.67%	59.38%	76.18%	69.09%	68.10%	63.27%	61.37%	74.33%	50.89%	69.02%	64.89%
cost-income	Grandi	62.55%	58.64%	64.56%	64.56%	69.57%	66.32%	63.32%	60.23%	59.55%	68.27%	75.43%	80.14%	78.53%	66.85%
cost-income	Piccole	58.47%	55.00%	63.52%	65.37%	61.47%	65.07%	60.80%	61.52%	61.77%	65.80%	71.07%	73.43%	75.19%	64.38%
cost-income	Minori	64.69%	66.20%	61.14%	74.00%	76.19%	67.00%	67.44%	64.99%	58.12%	68.11%	80.39%	55.04%	72.92%	67.46%
cost-income	BCC	64.45%	62.18%	66.59%	73.10%	77.71%	73.18%	63.81%	63.65%	56.98%	63.44%	71.00%	69.14%	71.59%	67.36%
cost-income	BCC NO	65.51%	60.29%	62.66%	71.24%	75.71%	75.27%	63.05%	61.60%	53.20%	63.21%	72.10%	72.19%	72.89%	66.58%
cost-income	BCC NE	63.23%	59.08%	64.71%	73.66%	73.75%	71.63%	63.61%	63.40%	56.56%	64.47%	70.51%	67.12%	69.77%	66.16%
cost-income	BCC CEN	62.72%	62.99%	68.04%	70.72%	77.47%	71.77%	64.23%	63.68%	59.69%	60.94%	70.66%	68.37%	69.52%	66.86%
cost-income	BCC SUD	67.34%	67.75%	70.62%	75.10%	85.78%	75.85%	64.22%	65.23%	57.54%	63.91%	71.55%	71.10%	74.81%	70.22%
cost-income	BCC LOM	62.61%	57.32%	61.51%	70.41%	75.93%	75.90%	63.43%	62.92%	54.26%	61.52%	73.24%	75.46%	74.01%	66.27%
cost-income	BCC BG	69.24%	60.09%	61.31%	71.41%	76.29%	71.95%	65.38%	63.61%	57.30%	65.53%	72.63%	71.96%	76.87%	67.37%
cost-income	BCC_Iccrea	62.93%	60.97%	64.63%	71.58%	78.81%	71.36%	62.85%	61.42%	54.44%	59.68%	68.22%	69.40%	72.17%	66.04%
cost-income	BCC_CassaC	61.96%	58.92%	64.28%	70.91%	75.79%	69.58%	59.99%	58.59%	52.40%	60.84%	69.68%	67.35%	69.66%	64.65%
cost-income	Ralffeißen	63.51%	59.49%	60.53%	73.15%	72.59%	71.73%	68.38%	70.91%	65.07%	72.02%	69.48%	68.59%	73.48%	68.23%
cost-income	Totale	64.13%	62.72%	65.42%	72.78%	76.51%	71.58%	64.48%	63.78%	57.48%	64.34%	72.58%	67.43%	72.10%	67.26%
marginie interesse/totale attivo	Primi 5 gruppi	1.39%	1.46%	1.31%	1.06%	1.09%	1.29%	1.26%	1.31%	1.36%	1.26%	1.18%	1.14%	1.30%	1.26%
marginie interesse/totale attivo	Grandi	2.30%	2.33%	2.44%	1.96%	1.74%	1.78%	1.69%	1.68%	1.75%	1.65%	1.67%	1.38%	1.43%	1.83%
marginie interesse/totale attivo	Piccole	2.59%	2.75%	2.84%	2.27%	2.00%	2.06%	1.87%	1.66%	1.58%	1.57%	1.50%	1.31%	1.44%	1.97%
marginie interesse/totale attivo	Minori	2.66%	2.79%	2.74%	2.31%	2.10%	2.24%	2.14%	1.98%	1.89%	1.82%	1.60%	1.57%	1.70%	2.23%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
marginie interesse/totale attivo	BCC	3.00%	3.18%	3.14%	2.38%	2.28%	2.44%	2.36%	2.09%	1.92%	1.84%	1.75%	1.78%	1.89%	2.36%
marginie interesse/totale attivo	BCC NO	2.90%	3.04%	2.97%	2.16%	2.03%	2.11%	2.01%	1.74%	1.62%	1.50%	1.44%	1.45%	1.59%	2.11%
marginie interesse/totale attivo	BCC NE	2.72%	2.89%	2.82%	2.13%	2.11%	2.19%	2.13%	1.99%	1.87%	1.80%	1.70%	1.68%	1.72%	2.18%
marginie interesse/totale attivo	BCC CEN	3.05%	3.25%	3.17%	2.58%	2.44%	2.60%	2.45%	2.12%	1.97%	1.96%	1.81%	1.83%	2.04%	2.45%
marginie interesse/totale attivo	BCC SUD	3.51%	3.69%	3.73%	2.75%	2.58%	2.92%	2.86%	2.44%	2.14%	1.99%	1.96%	2.06%	2.17%	2.74%
marginie interesse/totale attivo	BCC LOM	2.96%	3.10%	3.05%	2.19%	2.05%	2.14%	2.06%	1.79%	1.67%	1.56%	1.49%	1.49%	1.64%	2.16%
marginie interesse/totale attivo	BCC BG	2.86%	3.14%	3.13%	2.28%	2.04%	2.22%	2.14%	1.86%	1.72%	1.47%	1.39%	1.55%	1.65%	2.20%
marginie interesse/totale attivo	BCC_Iccrea	3.14%	3.36%	3.32%	2.50%	2.37%	2.56%	2.49%	2.16%	1.99%	1.88%	1.78%	1.81%	1.98%	2.41%
marginie interesse/totale attivo	BCC_CassaC	2.85%	3.06%	3.00%	2.23%	2.15%	2.30%	2.20%	1.98%	1.80%	1.74%	1.71%	1.74%	1.88%	2.20%
marginie interesse/totale attivo	Raiffeisen	2.70%	2.98%	3.02%	2.16%	2.20%	2.35%	2.32%	2.19%	2.10%	1.98%	1.83%	1.76%	1.60%	2.27%
marginie interesse/totale attivo	Totale	2.88%	3.04%	3.00%	2.33%	2.20%	2.36%	2.27%	2.03%	1.89%	1.81%	1.71%	1.70%	1.82%	2.28%
ROA	Primi 5 gruppi	1.35%	1.06%	0.78%	0.61%	0.66%	0.78%	0.72%	0.82%	0.99%	1.09%	0.73%	1.07%	0.88%	0.89%
ROA	Grandi	1.37%	1.49%	1.17%	1.12%	0.85%	0.94%	1.05%	1.21%	1.28%	1.00%	0.83%	0.75%	0.71%	1.06%
ROA	Piccole	1.54%	1.65%	1.38%	1.24%	1.14%	1.09%	1.19%	1.31%	1.36%	1.02%	0.79%	0.70%	0.62%	1.16%
ROA	Minori	1.51%	1.43%	1.23%	1.05%	0.86%	0.93%	1.16%	1.22%	1.33%	1.17%	0.80%	0.87%	0.79%	1.14%
ROA	BCC	1.32%	1.47%	1.28%	0.89%	0.72%	0.86%	1.20%	1.16%	1.47%	1.22%	0.84%	0.87%	0.77%	1.10%
ROA	BCC NO	1.29%	1.49%	1.31%	0.86%	0.69%	0.74%	1.09%	1.12%	1.50%	1.18%	0.71%	0.73%	0.63%	1.05%
ROA	BCC NE	1.26%	1.46%	1.18%	0.77%	0.75%	0.83%	1.10%	1.10%	1.38%	1.11%	0.82%	0.87%	0.76%	1.04%
ROA	BCC CEN	1.38%	1.47%	1.30%	1.02%	0.78%	0.97%	1.26%	1.20%	1.48%	1.38%	0.83%	0.89%	0.87%	1.16%
ROA	BCC SUD	1.41%	1.49%	1.39%	1.01%	0.62%	0.90%	1.39%	1.25%	1.58%	1.31%	0.95%	0.92%	0.78%	1.16%
ROA	BCC LOM	1.39%	1.60%	1.38%	0.90%	0.69%	0.74%	1.10%	1.09%	1.51%	1.20%	0.68%	0.67%	0.62%	1.08%
ROA	BCC BG	1.28%	1.55%	1.40%	0.87%	0.66%	0.81%	1.00%	1.00%	1.26%	0.94%	0.60%	0.68%	0.54%	1.01%
ROA	BCC_Iccrea	1.41%	1.56%	1.39%	0.99%	0.71%	0.93%	1.30%	1.25%	1.60%	1.36%	0.92%	0.87%	0.77%	1.16%
ROA	BCC_CassaC	1.37%	1.54%	1.27%	0.92%	0.72%	0.91%	1.27%	1.30%	1.56%	1.28%	0.87%	0.92%	0.84%	1.13%
ROA	Raiffeisen	1.18%	1.39%	1.39%	0.76%	0.78%	0.84%	0.95%	0.83%	1.04%	0.81%	0.80%	0.81%	0.60%	0.95%
ROA	Totale	1.37%	1.46%	1.26%	0.94%	0.76%	0.88%	1.18%	1.17%	1.43%	1.20%	0.83%	0.86%	0.76%	1.10%
risultato gestione finanz /totale attivo	Primi 5 gruppi	2.88%	2.43%	1.92%	1.56%	1.62%	1.82%	1.44%	1.05%	1.24%	2.06%	1.31%	1.37%	2.13%	1.77%
risultato gestione finanz /totale attivo	Grandi	3.36%	3.18%	2.94%	2.72%	2.46%	2.42%	2.03%	1.58%	1.92%	2.02%	2.60%	1.89%	2.15%	2.40%
risultato gestione finanz /totale attivo	Piccole	3.48%	3.52%	3.17%	3.15%	2.64%	2.99%	2.60%	2.62%	2.40%	1.94%	2.12%	2.27%	1.88%	2.70%
risultato gestione finanz /totale attivo	Minori	3.53%	3.40%	2.95%	2.69%	2.54%	2.43%	2.36%	2.05%	2.23%	2.08%	1.78%	1.98%	2.27%	2.61%
risultato gestione finanz /totale attivo	BCC	3.44%	3.50%	3.29%	2.81%	2.56%	2.60%	2.45%	2.10%	2.12%	2.03%	1.97%	2.10%	2.26%	2.61%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
risultato gestione finanz /totale attivo	BCC NO	3.30%	3.28%	3.11%	2.39%	2.36%	2.35%	1.99%	1.68%	1.89%	1.76%	1.59%	1.56%	1.92%	2.31%
risultato gestione finanz /totale attivo	BCC NE	3.25%	3.31%	2.99%	2.53%	2.46%	2.40%	2.30%	2.01%	1.92%	1.76%	1.88%	2.09%	2.23%	2.44%
risultato gestione finanz /totale attivo	BCC CEN	3.43%	3.54%	3.34%	3.03%	2.71%	2.75%	2.43%	2.00%	2.05%	2.17%	1.90%	1.93%	2.22%	2.63%
risultato gestione finanz /totale attivo	BCC SUD	3.87%	3.92%	3.82%	3.36%	2.71%	2.95%	2.97%	2.60%	2.68%	2.55%	2.40%	2.50%	2.50%	3.04%
risultato gestione finanz /totale attivo	BCC LOM	3.39%	3.44%	3.18%	2.39%	2.36%	2.36%	1.99%	1.65%	1.92%	1.75%	1.52%	1.59%	1.96%	2.34%
risultato gestione finanz /totale attivo	BCC BG	3.21%	3.41%	3.31%	2.67%	2.17%	2.48%	2.21%	1.47%	1.58%	1.77%	1.36%	1.85%	2.02%	2.35%
risultato gestione finanz /totale attivo	BCC_Iccrea	3.60%	3.68%	3.51%	3.07%	2.69%	2.76%	2.63%	2.25%	2.37%	2.29%	2.11%	2.16%	2.28%	2.72%
risultato gestione finanz /totale attivo	BCC_CassaC	3.48%	3.55%	3.22%	2.81%	2.54%	2.54%	2.47%	2.18%	2.04%	2.03%	1.96%	2.02%	2.30%	2.54%
risultato gestione finanz /totale attivo	Raiffeisen	3.02%	3.11%	3.12%	2.40%	2.55%	2.79%	2.81%	2.55%	2.50%	2.43%	2.25%	2.28%	2.24%	2.63%
risultato gestione finanz /totale attivo	Totale	3.45%	3.46%	3.18%	2.77%	2.54%	2.56%	2.41%	2.08%	2.13%	2.04%	1.96%	2.07%	2.24%	2.58%
ROE	Primi 5 gruppi	13.96%	10.28%	5.03%	5.62%	2.14%	-13.01%	-6.55%	-6.83%	-10.46%	2.92%	-8.44%	1.42%	2.85%	0.39%
ROE	Grandi	10.59%	9.62%	6.64%	5.49%	3.85%	3.24%	0.64%	-3.07%	0.32%	1.66%	0.20%	0.70%	4.77%	3.38%
ROE	Piccole	8.40%	9.41%	7.27%	4.28%	3.78%	2.51%	0.30%	-2.30%	-0.04%	-1.47%	2.01%	2.03%	0.03%	3.22%
ROE	Minori	8.23%	7.09%	5.45%	2.08%	1.11%	-0.25%	-0.44%	-1.41%	-1.64%	-2.43%	-3.97%	-1.94%	2.27%	1.84%
ROE	BCC	7.97%	8.31%	6.22%	3.42%	1.37%	1.88%	2.46%	0.57%	1.83%	0.39%	-0.35%	1.41%	3.68%	3.19%
ROE	BCC NO	6.91%	8.21%	6.72%	1.92%	1.58%	1.80%	1.36%	-0.53%	1.31%	-0.36%	-2.27%	-1.94%	2.25%	2.38%
ROE	BCC NE	7.77%	8.70%	5.81%	3.02%	2.15%	1.38%	2.45%	0.68%	1.03%	-1.42%	-0.74%	2.45%	4.55%	3.03%
ROE	BCC CEN	9.17%	9.09%	6.85%	4.80%	2.10%	2.73%	1.88%	-0.42%	1.10%	1.14%	-1.01%	-0.02%	4.11%	3.41%
ROE	BCC SUD	7.98%	7.13%	6.11%	3.82%	-0.68%	2.10%	3.56%	1.90%	4.26%	3.45%	1.93%	2.58%	2.89%	3.74%
ROE	BCC LOM	7.82%	9.12%	6.76%	1.96%	1.23%	1.18%	0.66%	-1.42%	0.67%	-1.24%	-3.83%	-2.56%	1.97%	2.10%
ROE	BCC BG	5.69%	8.71%	8.18%	3.40%	0.33%	2.40%	2.14%	-2.00%	-1.27%	-0.48%	-3.19%	-0.05%	2.64%	2.42%
ROE	BCC_Iccrea	8.93%	9.18%	7.52%	4.48%	1.62%	2.89%	3.52%	1.78%	3.66%	2.81%	1.49%	2.15%	3.85%	4.12%
ROE	BCC_CassaC	9.21%	10.17%	7.20%	4.65%	2.78%	3.59%	4.70%	2.78%	2.66%	1.34%	0.49%	1.16%	3.77%	4.17%
ROE	Raiffeisen	5.58%	5.57%	5.24%	2.73%	2.42%	3.39%	4.44%	2.55%	3.30%	1.81%	2.61%	3.35%	4.63%	3.67%
ROE	Totale	8.18%	8.13%	6.07%	3.23%	1.45%	1.32%	1.67%	0.06%	0.98%	-0.01%	-0.91%	0.95%	3.39%	2.85%
z_score	Primi 5 gruppi						40.73	40.46	46.07	42.44	42.29	42.79	26.27	24.26	
z_score	Grandi						25.89	35.31	42.95	78.88	48.27	41.89	50.20	46.07	

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
z_score	Piccole						43.13	53.64	58.46	89.55	38.35	29.58	31.37	26.64	
z_score	Minori						37.06	52.78	50.85	39.36	38.24	36.51	37.49	43.02	
z_score	BCC						35.01	44.06	54.47	46.00	49.03	47.23	43.92	36.31	
z_score	BCC NO						34.79	42.04	47.99	35.25	36.15	34.78	31.80	24.11	
z_score	BCC NE						41.89	55.78	74.88	64.59	63.55	62.62	58.69	48.56	
z_score	BCC CEN						34.04	38.99	40.57	33.96	41.96	36.35	31.88	26.05	
z_score	BCC SUD						23.93	28.83	33.51	29.30	35.71	34.98	36.40	31.75	
z_score	BCC LOM						34.63	43.19	50.51	37.66	38.78	36.03	32.86	24.96	
z_score	BCC BG						30.55	42.10	56.52	49.77	52.41	37.00	33.35	28.71	
z_score	BCC_Iccrea						31.60	37.57	41.73	34.44	42.17	36.69	32.85	27.24	
z_score	BCC_CassaC						33.45	45.15	45.06	37.61	39.73	39.15	38.53	34.73	
z_score	Raffielsen						58.84	65.88	145.96	125.13	114.65	106.62	96.32	76.01	
z_score	Totale						35.48	45.71	53.51	48.37	46.98	44.84	42.45	36.83	
tasso medio attivo	Primi 5 gruppi	3.43%	9.08%	6.71%	2.96%	2.35%	2.98%	2.65%	2.51%	0.83%	1.99%	1.77%	1.66%	1.62%	3.25%
tasso medio attivo	Grandi	4.89%	5.53%	5.65%	3.38%	2.81%	3.15%	4.11%	3.04%	3.09%	2.47%	2.37%	2.06%	1.89%	3.43%
tasso medio attivo	Piccole	4.78%	5.15%	5.58%	3.78%	3.10%	3.65%	2.97%	3.43%	3.41%	3.07%	2.52%	2.32%	1.92%	3.54%
tasso medio attivo	Minori	4.72%	5.27%	5.56%	4.02%	3.05%	3.78%	3.85%	3.63%	3.50%	3.32%	2.97%	2.94%	2.23%	4.00%
tasso medio attivo	BCC	5.40%	6.03%	6.40%	1.22%	3.30%	4.05%	3.79%	4.19%	4.05%	3.76%	3.40%	3.13%	2.19%	4.02%
tasso medio attivo	BCC NO	5.14%	5.92%	6.26%	1.00%	2.92%	3.75%	3.87%	3.74%	3.68%	3.20%	2.90%	2.64%	1.92%	3.73%
tasso medio attivo	BCC NE	4.74%	5.60%	6.05%	0.45%	2.36%	3.23%	2.68%	3.67%	3.58%	3.28%	2.91%	2.64%	1.91%	3.40%
tasso medio attivo	BCC CEN	5.60%	5.95%	6.35%	1.98%	3.95%	4.61%	4.47%	4.54%	4.40%	4.12%	3.64%	3.27%	2.47%	4.37%
tasso medio attivo	BCC SUD	6.54%	6.86%	7.08%	2.00%	4.60%	5.21%	5.13%	5.06%	4.82%	4.64%	4.33%	4.03%	2.55%	4.93%
tasso medio attivo	BCC LOM	5.13%	5.93%	6.32%	1.14%	2.95%	3.78%	3.98%	3.85%	3.78%	3.35%	3.00%	2.72%	1.96%	3.81%
tasso medio attivo	BCC BG	4.95%	5.86%	6.27%	1.75%	3.18%	3.82%	3.90%	3.71%	3.65%	2.97%	2.75%	2.75%	1.92%	3.82%
tasso medio attivo	BCC_Iccrea	5.62%	6.22%	6.56%	1.71%	3.61%	4.48%	4.49%	4.42%	4.28%	4.01%	3.63%	3.35%	2.35%	4.21%
tasso medio attivo	BCC_CassaC	5.20%	5.91%	6.17%	1.02%	2.71%	3.58%	3.04%	4.04%	3.93%	3.65%	3.33%	3.01%	2.17%	3.67%
tasso medio attivo	Raffielsen	4.75%	5.70%	6.20%	0.34%	2.64%	3.61%	3.63%	3.60%	3.60%	3.36%	2.86%	2.69%	1.68%	3.49%
tasso medio attivo	Totale	5.20%	5.87%	6.19%	1.99%	3.22%	3.95%	3.77%	4.01%	3.86%	3.61%	3.25%	3.01%	2.16%	3.96%
tasso medio passivo	Primi 5 gruppi	2.28%	2.88%	3.66%	1.92%	1.23%	1.55%	1.61%	1.38%	1.21%	0.93%	0.75%	0.51%	0.36%	1.63%
tasso medio passivo	Grandi	1.81%	2.07%	2.39%	1.44%	1.00%	1.40%	1.52%	1.40%	1.17%	0.79%	0.67%	0.51%	0.36%	1.28%
tasso medio passivo	Piccole	1.51%	2.21%	2.47%	1.37%	1.05%	1.29%	1.41%	1.43%	1.27%	0.95%	0.68%	0.51%	0.45%	1.29%
tasso medio passivo	Minori	1.63%	2.06%	2.53%	1.41%	1.01%	1.35%	1.62%	1.55%	1.27%	1.00%	0.77%	0.59%	0.58%	1.47%
tasso medio passivo	BCC	1.43%	1.87%	2.25%	1.57%	1.11%	1.32%	1.59%	1.66%	1.52%	1.16%	0.81%	0.57%	0.46%	1.39%
tasso medio passivo	BCC NO	1.34%	1.83%	2.18%	1.66%	1.23%	1.43%	1.78%	1.80%	1.66%	1.19%	0.85%	0.62%	0.50%	1.44%
tasso medio passivo	BCC NE	1.43%	1.99%	2.49%	1.53%	0.93%	1.22%	1.44%	1.50%	1.37%	1.06%	0.72%	0.45%	0.35%	1.33%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
tasso medio passivo	BCC CEN	1.52%	1.95%	2.33%	1.70%	1.29%	1.52%	1.88%	1.98%	1.79%	1.38%	0.96%	0.73%	0.58%	1.57%
tasso medio passivo	BCC SUD	1.38%	1.63%	1.82%	1.46%	1.20%	1.28%	1.52%	1.60%	1.45%	1.14%	0.83%	0.62%	0.53%	1.30%
tasso medio passivo	BCC LOM	1.30%	1.79%	2.12%	1.71%	1.32%	1.46%	1.81%	1.83%	1.68%	1.22%	0.86%	0.62%	0.50%	1.47%
tasso medio passivo	BCC BG	1.34%	1.75%	2.06%	1.53%	1.25%	1.39%	1.62%	1.72%	1.60%	1.05%	0.80%	0.66%	0.53%	1.41%
tasso medio passivo	BCC_Iccrea	1.33%	1.75%	2.06%	1.50%	1.14%	1.31%	1.60%	1.71%	1.53%	1.16%	0.83%	0.62%	0.52%	1.31%
tasso medio passivo	BCC_CassaC	1.42%	1.83%	2.27%	1.53%	1.07%	1.30%	1.60%	1.68%	1.53%	1.16%	0.80%	0.55%	0.45%	1.32%
tasso medio passivo	Raffielsen	1.48%	1.97%	2.38%	1.50%	0.81%	1.01%	1.13%	1.12%	1.12%	0.91%	0.61%	0.40%	0.31%	1.17%
tasso medio passivo	Totale	1.49%	1.94%	2.34%	1.53%	1.08%	1.33%	1.59%	1.62%	1.45%	1.11%	0.79%	0.57%	0.47%	1.40%
spread = tma-tmp	Primi 5 gruppi	1.80%	3.01%	3.05%	1.04%	1.12%	1.43%	1.04%	1.13%	0.38%	1.06%	1.02%	1.15%	1.26%	1.62%
spread = tma-tmp	Grandi	3.08%	3.46%	3.26%	1.93%	1.82%	1.75%	2.60%	1.64%	1.92%	1.68%	1.70%	1.54%	1.53%	2.15%
spread = tma-tmp	Piccole	3.27%	2.94%	3.11%	2.42%	2.05%	2.36%	1.56%	2.00%	2.14%	2.11%	1.84%	1.81%	1.46%	2.25%
spread = tma-tmp	Minori	3.09%	3.21%	3.06%	2.61%	2.04%	2.43%	2.23%	2.08%	2.23%	2.33%	2.20%	2.35%	1.65%	2.52%
spread = tma-tmp	BCC	3.98%	4.16%	4.15%	1.15%	2.19%	2.73%	2.20%	2.53%	2.53%	2.60%	2.59%	2.56%	1.73%	2.63%
spread = tma-tmp	BCC NO	3.79%	4.09%	4.07%	0.66%	1.69%	2.32%	2.09%	1.94%	2.02%	2.01%	2.05%	2.02%	1.42%	2.28%
spread = tma-tmp	BCC NE	3.31%	3.60%	3.56%	1.08%	1.43%	2.01%	1.24%	2.18%	2.21%	2.23%	2.20%	2.19%	1.56%	2.07%
spread = tma-tmp	BCC CEN	4.08%	4.01%	4.03%	2.73%	2.66%	3.09%	2.59%	2.56%	2.60%	2.74%	2.68%	2.54%	1.90%	2.79%
spread = tma-tmp	BCC SUD	5.16%	5.23%	5.26%	3.54%	3.40%	3.93%	3.60%	3.46%	3.37%	3.50%	3.50%	3.41%	2.02%	3.63%
spread = tma-tmp	BCC LOM	3.83%	4.15%	4.20%	1.56%	1.62%	2.32%	2.17%	2.02%	2.10%	2.13%	2.14%	2.10%	1.47%	2.35%
spread = tma-tmp	BCC BG	3.61%	4.11%	4.21%	2.20%	1.94%	2.43%	2.27%	1.99%	2.04%	1.92%	1.94%	2.08%	1.39%	2.41%
spread = tma-tmp	BCC_Iccrea	4.29%	4.47%	4.50%	1.92%	2.47%	3.18%	2.89%	2.72%	2.75%	2.84%	2.81%	2.73%	1.84%	2.90%
spread = tma-tmp	BCC_CassaC	3.78%	4.08%	3.90%	1.76%	1.63%	2.27%	1.44%	2.36%	2.39%	2.49%	2.53%	2.46%	1.72%	2.35%
spread = tma-tmp	Raffielsen	3.27%	3.73%	3.82%	1.17%	1.83%	2.60%	2.50%	2.47%	2.48%	2.45%	2.25%	2.29%	1.37%	2.32%
spread = tma-tmp	Totale	3.71%	3.93%	3.85%	0.46%	2.13%	2.62%	2.18%	2.39%	2.41%	2.49%	2.45%	2.44%	1.69%	2.56%

EFFICIENZA

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
prodotto bancario/numero dipendenti	Primi 5 gruppi	16.324	16.041	15.869	17.682	15.942	14.223	13.992	13.946	13.984	13.877	10.761	9.937	9.814	14,188
prodotto bancario/numero dipendenti	Grandi	6.830	7.452	8.144	8.675	9.264	9.515	10.682	10.945	10.512	12.547	12.002	11.354	12,124	10,006
prodotto bancario/numero dipendenti	Piccole	6.967	7.339	7.926	7.756	8.783	8.156	8.982	8.029	8.051	8.831	8.843	8.793	10,344	8,343
prodotto bancario/numero dipendenti	Minori	6.640	7.246	8.096	7.981	8.851	9.220	9.433	9.114	8.542	8.745	8.902	8.565	10,160	8,398

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC	6,995	7,279	7,651	8,139	8,351	8,297	8,422	8,492	8,582	8,666	8,775	9,116	10,672	8,307
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC NO	6,696	7,224	8,106	8,606	8,943	8,916	9,394	9,431	9,376	9,273	9,247	9,718	11,018	8,791
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC NE	7,414	8,101	8,423	8,866	9,092	9,065	9,252	9,391	9,514	9,626	9,706	10,332	12,332	9,161
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC CEN	6,837	7,225	7,699	8,292	8,234	8,215	8,253	8,260	8,343	8,509	8,874	8,978	10,033	8,186
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC SUD	6,565	5,992	6,102	6,550	6,855	6,672	6,598	6,534	6,626	6,710	6,787	7,082	8,595	6,690
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC LOM	6,789	7,326	8,113	8,549	8,852	8,723	9,107	9,096	9,003	8,990	8,892	9,226	10,242	8,583
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC BG	6,607	6,872	8,147	8,791	9,432	9,239	9,424	9,406	9,401	9,469	9,037	9,163	10,397	8,757
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC_Iccrea	6,931	6,740	7,164	7,580	7,768	7,727	7,763	7,839	7,917	8,002	8,166	8,405	9,955	7,841
prodotto bancario/numero dipendenti	BCC_CassaC	6,988	7,572	8,025	8,597	8,878	8,712	8,921	8,913	8,897	8,783	8,922	9,276	10,350	8,681
prodotto bancario/numero dipendenti	Raiffeisen	7,595	8,588	8,229	8,644	9,019	9,270	9,416	9,658	9,899	10,770	10,965	11,337	14,071	9,690
prodotto bancario/numero dipendenti	Totale	7,045	7,396	7,892	8,256	8,587	8,584	8,770	8,742	8,700	8,892	8,933	9,121	10,637	8,463
costo lavoro/costi operativi	Primi 5 gruppi	55,1%	54,9%	55,4%	53,7%	58,2%	61,7%	57,2%	54,5%	57,1%	54,1%	54,5%	58,3%	46,7%	55,5%
costo lavoro/costi operativi	Grandi	59,1%	57,1%	57,3%	57,1%	57,0%	55,8%	55,2%	53,6%	53,0%	49,4%	48,7%	46,8%	47,8%	53,7%
costo lavoro/costi operativi	Piccole	58,1%	57,2%	54,9%	54,0%	57,7%	56,8%	56,1%	55,6%	54,7%	52,5%	52,0%	51,8%	51,7%	54,9%
costo lavoro/costi operativi	Minori	55,3%	54,9%	54,2%	53,2%	53,5%	53,3%	53,9%	52,0%	52,8%	50,4%	51,1%	51,1%	50,1%	53,2%
costo lavoro/costi operativi	BCC	53,5%	52,7%	53,1%	52,4%	54,3%	54,1%	54,3%	54,1%	53,7%	52,3%	52,0%	52,8%	51,9%	53,2%
costo lavoro/costi operativi	BCC NO	54,9%	54,2%	56,1%	53,9%	56,9%	56,5%	56,6%	56,0%	55,3%	53,2%	53,7%	55,3%	53,7%	55,2%
costo lavoro/costi operativi	BCC NE	55,2%	54,4%	54,2%	54,6%	55,8%	55,7%	55,5%	55,2%	54,7%	53,0%	52,1%	53,2%	52,8%	54,5%
costo lavoro/costi operativi	BCC CEN	52,2%	50,8%	51,8%	50,8%	53,1%	53,1%	53,4%	53,2%	53,0%	51,7%	51,8%	52,4%	51,6%	52,2%
costo lavoro/costi operativi	BCC SUD	50,7%	50,4%	50,6%	49,3%	51,4%	50,9%	51,7%	51,9%	51,6%	50,9%	51,0%	51,2%	49,9%	50,9%
costo lavoro/costi operativi	BCC LOM	55,2%	54,5%	56,3%	53,9%	56,9%	56,6%	56,8%	56,2%	55,6%	54,3%	54,4%	55,6%	54,6%	55,5%
costo lavoro/costi operativi	BCC BG	54,3%	54,3%	56,6%	53,8%	56,6%	56,9%	56,9%	56,3%	55,2%	53,8%	54,6%	55,2%	53,3%	55,3%
costo lavoro/costi operativi	BCC_Iccrea	53,4%	52,6%	53,5%	52,2%	54,4%	54,2%	54,6%	54,5%	53,9%	52,4%	52,6%	52,9%	51,9%	53,3%
costo lavoro/costi operativi	BCC_CassaC	55,1%	54,1%	54,3%	53,7%	55,1%	55,3%	55,3%	55,0%	54,7%	52,9%	53,1%	53,2%	52,0%	54,1%
costo lavoro/costi operativi	Raiffeisen	55,3%	55,3%	53,9%	56,1%	57,5%	55,6%	55,1%	54,7%	54,0%	52,8%	49,4%	52,9%	52,1%	54,3%
costo lavoro/costi operativi	Totale	54,1%	53,4%	53,5%	52,8%	54,3%	54,2%	54,3%	53,8%	53,6%	52,0%	51,8%	52,4%	51,4%	53,4%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
costo lavoro/n. dipendenti	Primi 5 gruppi	81,0	76,5	88,0	86,4	85,3	90,2	82,0	77,3	84,7	83,7	86,0	91,3	73,4	83,6
costo lavoro/n. dipendenti	Grandi	68,3	65,0	69,9	73,6	73,7	75,3	75,1	73,6	75,5	76,8	81,3	76,1	77,8	74,0
costo lavoro/n. dipendenti	Piccole	65,0	64,0	65,0	64,3	65,8	67,4	67,8	69,8	70,2	68,6	68,8	68,6	69,8	67,2
costo lavoro/n. dipendenti	Minori	63,9	66,5	68,1	68,9	69,7	71,0	71,7	69,2	71,9	72,3	76,2	74,8	70,8	69,7
costo lavoro/n. dipendenti	BCC	62,0	62,7	66,5	65,6	68,1	68,6	70,0	71,1	70,9	72,0	72,0	71,9	72,8	68,4
costo lavoro/n. dipendenti	BCC NO	62,0	61,8	68,2	63,9	68,1	68,7	70,4	69,9	70,0	70,1	69,8	71,6	71,0	67,8
costo lavoro/n. dipendenti	BCC NE	62,5	63,0	65,5	66,3	68,4	69,5	70,7	72,9	72,8	74,5	73,9	73,9	76,7	69,5
costo lavoro/n. dipendenti	BCC CEN	61,0	60,9	65,8	65,6	67,5	67,7	68,5	70,0	70,8	71,4	71,8	70,9	71,2	67,6
costo lavoro/n. dipendenti	BCC SUD	62,1	64,0	67,6	65,4	68,2	67,7	69,6	69,6	68,2	69,2	70,0	69,6	69,2	67,5
costo lavoro/n. dipendenti	BCC LOM	63,2	63,1	69,2	64,2	68,5	68,4	70,4	69,3	69,7	69,9	69,8	71,7	71,2	68,0
costo lavoro/n. dipendenti	BCC BG	66,3	65,5	73,3	67,1	71,3	71,1	73,2	70,1	69,8	66,4	66,6	72,8	72,4	69,6
costo lavoro/n. dipendenti	BCC_Iccrea	61,8	62,2	66,9	65,1	68,0	68,0	69,6	70,5	70,1	70,2	70,3	70,3	71,0	68,0
costo lavoro/n. dipendenti	BCC_CassaC	61,6	62,7	66,4	65,5	68,3	68,4	70,2	70,4	70,2	71,4	71,8	71,1	72,2	68,5
costo lavoro/n. dipendenti	Raiffeisen	63,5	65,2	65,5	68,5	71,4	72,5	72,7	76,3	76,3	80,0	77,0	79,1	81,6	72,7
costo lavoro/n. dipendenti	Totale	62,9	63,8	67,2	66,8	68,8	69,5	70,5	70,9	71,4	72,3	73,0	72,6	72,6	69,0
numero dirigenti/n. dipendenti	Primi 5 gruppi	4,0%	3,3%	4,2%	4,2%	3,3%	2,5%	2,3%	2,2%	2,0%	2,0%	1,3%	1,0%	0,9%	2,6%
numero dirigenti/n. dipendenti	Grandi	1,4%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,6%	1,6%	1,5%	1,5%	1,5%	1,8%	1,7%	1,7%	1,6%
numero dirigenti/n. dipendenti	Piccole	1,9%	1,9%	1,5%	1,6%	1,8%	2,3%	2,7%	2,5%	2,4%	1,5%	1,5%	2,0%	1,5%	1,9%
numero dirigenti/n. dipendenti	Minori	1,9%	2,6%	2,7%	2,7%	2,4%	2,6%	2,4%	2,8%	2,3%	2,2%	2,6%	2,6%	2,8%	2,5%
numero dirigenti/n. dipendenti	BCC	4,7%	4,6%	4,1%	4,1%	3,9%	4,0%	3,7%	3,6%	3,5%	3,4%	3,4%	3,3%	3,0%	3,8%
numero dirigenti/n. dipendenti	BCC NO	3,2%	3,2%	2,7%	2,6%	2,6%	4,0%	2,3%	2,3%	2,2%	2,5%	2,0%	1,9%	1,8%	2,6%
numero dirigenti/n. dipendenti	BCC NE	4,9%	5,3%	4,6%	4,6%	4,4%	4,3%	4,3%	4,3%	4,2%	4,2%	4,2%	3,7%	3,5%	4,4%
numero dirigenti/n. dipendenti	BCC CEN	3,2%	3,1%	2,8%	3,0%	3,0%	2,8%	2,7%	2,7%	2,6%	2,3%	2,6%	2,6%	2,5%	2,8%

Indicatori	Dimensione	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Totale
numero dirigenti/n. dipendenti	BCC SUD	6.2%	5.4%	5.0%	4.8%	4.5%	4.4%	4.3%	4.0%	3.7%	3.6%	3.5%	3.9%	3.1%	4.4%
numero dirigenti/n. dipendenti	BCC LOM	3.2%	3.1%	2.7%	2.7%	2.6%	4.3%	2.4%	2.3%	2.2%	2.0%	1.9%	1.9%	1.9%	2.6%
numero dirigenti/n. dipendenti	BCC BG	4.2%	5.0%	3.6%	3.6%	3.5%	10.7%	2.9%	2.9%	2.6%	3.0%	3.0%	2.9%	2.9%	4.0%
numero dirigenti/n. dipendenti	BCC_Iccrea	4.3%	3.6%	3.5%	3.4%	3.3%	3.8%	3.1%	3.0%	2.8%	2.7%	2.7%	3.0%	2.5%	3.2%
numero dirigenti/n. dipendenti	BCC_CassaC	3.3%	3.4%	3.1%	3.2%	2.8%	2.9%	2.8%	2.7%	2.7%	2.7%	2.6%	2.6%	2.5%	2.9%
numero dirigenti/n. dipendenti	Raiffeisen	7.4%	9.5%	7.4%	7.1%	7.3%	7.0%	6.7%	6.8%	6.9%	7.0%	7.0%	6.1%	6.0%	7.1%
numero dirigenti/n. dipendenti	Totale	3.9%	4.0%	3.7%	3.6%	3.5%	3.6%	3.3%	3.3%	3.2%	3.1%	3.2%	3.1%	2.8%	3.4%
numero quadri/ n dipendenti	Primi 5 gruppi	34.0%	33.5%	36.7%	37.1%	37.8%	38.3%	40.6%	42.1%	42.0%	42.0%	41.1%	40.1%	38.9%	38.6%
numero quadri/ n dipendenti	Grandi	29.4%	29.9%	30.6%	31.7%	32.7%	33.3%	34.4%	34.9%	35.8%	36.4%	37.8%	38.1%	38.2%	34.1%
numero quadri/ n dipendenti	Piccole	29.6%	30.6%	31.6%	32.1%	34.2%	33.7%	35.8%	35.9%	36.1%	36.0%	36.0%	37.0%	37.4%	34.2%
numero quadri/ n dipendenti	Minori	29.1%	30.6%	31.9%	33.0%	33.7%	33.6%	33.6%	34.2%	33.9%	33.4%	34.5%	33.2%	32.5%	32.7%
numero quadri/ n dipendenti	BCC	17.8%	19.1%	20.4%	21.4%	21.5%	21.8%	22.5%	23.1%	23.3%	24.0%	24.2%	24.1%	24.1%	21.9%
numero quadri/ n dipendenti	BCC NO	20.0%	21.9%	23.4%	24.0%	24.7%	24.5%	25.5%	25.9%	25.8%	25.9%	25.8%	26.3%	26.9%	24.4%
numero quadri/ n dipendenti	BCC NE	19.4%	20.2%	21.4%	22.3%	22.2%	22.3%	23.3%	24.3%	24.6%	25.7%	26.0%	26.2%	25.6%	23.1%
numero quadri/ n dipendenti	BCC CEN	16.1%	18.2%	19.7%	20.3%	20.0%	20.6%	21.2%	21.7%	21.6%	22.0%	21.8%	21.3%	22.0%	20.4%
numero quadri/ n dipendenti	BCC SUD	15.2%	16.4%	17.6%	19.2%	20.0%	20.7%	20.4%	20.6%	21.2%	21.7%	21.9%	21.7%	22.0%	19.7%
numero quadri/ n dipendenti	BCC LOM	20.7%	22.7%	24.1%	24.5%	25.3%	24.7%	26.0%	26.3%	26.3%	27.2%	26.8%	26.4%	27.2%	25.0%
numero quadri/ n dipendenti	BCC BG	22.8%	25.1%	24.9%	26.3%	26.0%	23.4%	25.6%	26.5%	25.1%	24.4%	23.0%	22.8%	22.8%	24.7%
numero quadri/ n dipendenti	BCC_Iccrea	17.4%	19.1%	19.9%	20.7%	20.6%	20.9%	21.4%	21.9%	22.0%	22.1%	22.5%	22.7%	23.6%	21.1%
numero quadri/ n dipendenti	BCC_CassaC	18.4%	19.4%	20.0%	20.6%	21.7%	22.9%	23.4%	23.2%	23.5%	24.2%	24.2%	24.9%	24.7%	22.4%
numero quadri/ n dipendenti	Raiffeisen	18.4%	18.6%	21.7%	23.7%	21.4%	20.3%	23.1%	24.6%	25.4%	27.4%	27.0%	27.1%	25.1%	23.2%
numero quadri/ n dipendenti	Totale	21.0%	22.3%	23.6%	24.7%	25.0%	25.0%	25.6%	26.0%	26.1%	26.5%	26.8%	26.7%	26.5%	25.0%

APPENDICE 2 RELATIVA ALLA PARTE 2.2

gruppo_peer	Unicredit	Intesa	MPS	UBI	Banco Pop	Iccrea	Cassa Centr	Total BCC	Iccrea	BCC Cassa C. Rainfeissen	Casse
Prestiti/tot attivo	61.33%	51.32%	67.31%	70.99%	73.22%	81.95%	81.58%	69.67%	57.93%	59.87%	61.93%
Att_FV redditività compl/tot attivo	9.31%	8.87%	5.09%	9.66%	7.50%	5.86%	10.37%	8.09%	29.29%	27.46%	26.54%
Att Neg/tot attivo	16.96%	11.61%	15.56%	1.74%	7.73%	1.62%	0.84%	8.01%	0.53%	0.57%	0.33%
Banche/tot attivo	11.88%	6.01%	11.89%	9.42%	6.49%	5.40%	2.11%	7.60%	6.90%	7.02%	7.66%
raccolta banche/Ta	15.84%	12.66%	15.26%	11.36%	17.08%	12.14%	10.27%	13.51%	15.43%	12.22%	6.61%
Prestiti cl/raccolta cl	105.20%	106.90%	104.00%	100.80%	108.00%	86.80%	78.90%	98.66%	79.58%	79.27%	81.41%
patrimonio netto/Ta	7.19%	6.79%	6.26%	7.53%	7.09%	6.54%	8.91%	7.19%	9.15%	9.95%	14.78%
coeff. Leva finanziaria	5.51%	6.70%	6.11%	5.44%	5.40%	6.76%	8.87%		nc	nc	nc
Soffnette/prestiti	0.51%	1.35%	2.92%	1.72%	1.23%	1.35%	0.91%	1.43%	4.01%	3.16%	0.53%
sofflorde/Prestiti lordi	2.05%	3.76%	5.94%	3.48%	2.77%	3.71%	2.82%	3.50%	9.04%	7.73%	1.54%
soff_nette/fondi propri	4.91%	12.82%	30.51%	18.55%	14.44%	15.96%	8.99%	15.17%	30.12%	24.86%	2.68%
NPL netti/prestiti	1.57%	2.94%	5.99%	4.28%	4.27%	3.80%	2.83%	3.67%	8.84%	7.68%	3.51%
NPL lordi/prestiti lordi	4.25%	6.16%	11.01%	6.84%	7.68%	7.40%	6.04%	7.05%	15.15%	13.93%	5.43%
NPLnetti/fondi propri	15.04%	27.96%	62.60%	46.26%	50.35%	44.85%	27.85%	39.27%	64.67%	57.57%	18.31%
risk weight asset/Ta	44.26%	36.58%	44.30%	45.91%	39.40%	45.73%	46.97%	43.31%	33.46%	35.43%	63.20%
Texas ratio	0.341	0.429	0.819	0.551	0.627	0.643	0.458	0.553	0.688	0.632	0.239
costo rischio	0.53%	0.42%	0.56%	0.72%	0.52%	0.47%	0.46%	0.52%	0.94%	0.97%	0.22%
soff da fam/sofferenze	13.57%	22.71%	40.10%	22.95%	17.12%	31.43%	32.51%	25.77%	29.16%	14.28%	13.70%
soff da imprese/sofferenze	80.10%	73.19%	59.38%	75.00%	81.71%	68.14%	67.00%	72.07%	69.96%	52.80%	56.45%
copertura sofferenze	75.75%	65.40%	53.71%	52.12%	57.42%	65.21%	68.93%	62.65%	62.44%	63.61%	70.73%
copertura soff famiglie	79.12%	63.55%	34.50%	60.71%	45.46%	60.01%	67.05%	58.63%	55.98%	55.30%	56.97%
copertura soff imprese	75.50%	66.38%	61.01%	48.67%	59.00%	67.14%	69.55%	63.89%	64.27%	64.13%	68.81%
copertura NPL	64.19%	54.00%	48.80%	39.35%	46.46%	50.94%	55.00%	51.25%	48.44%	50.43%	40.04%
Cet1 ratio	13.22%	13.92%	14.72%	12.34%	14.43%	15.50%	19.72%	14.83%	nc	nc	nc
Tier1 ratio	14.90%	15.30%	14.72%	12.34%	15.10%	15.55%	19.73%	15.38%	nc	nc	nc
total capital ratio	17.69%	17.65%	16.69%	15.88%	17.40%	16.34%	19.80%	17.35%	nc	nc	nc
marginie interesse/ marginie intermed	56.62%	33.80%	46.57%	50.30%	48.96%	59.87%	58.86%	50.71%	66.75%	64.76%	70.80%
comm da gestione c/c e incassi/pag	35.26%	19.65%	37.57%	23.90%	20.76%	51.83%	60.24%	35.60%	71.29%	72.98%	42.19%
marginie commis/Ta	0.74%	0.92%	1.10%	1.32%	1.04%	0.82%	0.88%	0.97%	0.66%	0.70%	0.53%
marginie commis/costi operativi	52.38%	73.48%	55.38%	67.42%	61.67%	43.72%	46.90%	57.28%	34.36%	86.81%	31.17%
commis titoli/comm	43.81%	42.58%	48.96%	54.09%	45.94%	22.88%	32.70%	41.56%	16.85%	18.99%	27.98%
prestiti imprese/prestiti	41.06%	35.71%	35.00%	43.28%	41.72%	29.44%	28.62%	36.41%	46.43%	38.97%	46.58%
MI comm/MI	75.36%	93.33%	93.64%	83.45%	89.76%	94.91%	92.54%	89.00%	80.63%	82.07%	74.55%
costi operativi/Ta	1.41%	1.25%	1.98%	1.95%	1.69%	1.87%	1.89%	1.72%	1.95%	1.88%	1.72%
cost-income	66.48%	49.82%	81.75%	68.94%	69.02%	73.93%	68.55%	68.36%	70.34%	68.90%	70.41%
Marginie interesse /Ta	1.20%	0.85%	1.13%	1.42%	1.20%	1.51%	1.62%	1.28%	1.86%	1.77%	1.74%
roa	0.71%	1.26%	0.44%	0.88%	0.76%	0.66%	0.87%	0.80%	0.85%	0.86%	0.74%
ris gestione finanz/Ta	1.71%	2.24%	1.96%	2.22%	2.01%	2.09%	2.32%	2.08%	2.18%	2.09%	2.26%
roe	6.01%	8.14%	-11.09%	3.09%	7.06%	2.47%	3.59%	2.75%	2.72%	1.86%	3.99%
z_score	31.82	53.83	17.36	27.43	9.44	21.58	21.83	26.18	32.15	36.72	94.38
tasso medio attivo	1.69%	1.74%	1.74%	1.91%	1.54%	1.91%	1.89%	1.77%	3.12%	2.84%	2.44%
tasso medio passivo	0.60%	0.63%	0.53%	0.48%	0.34%	0.42%	0.38%	0.48%	0.66%	0.60%	0.45%

gruppo_peer	Unicredit	Intesa	MPS	UBI	Banco Pop	Iccrea	Cassa Centr	Total BCC	Iccrea	BCC Cassa	Casse C. Rainfeissen
spread	1.08%	1.12%	1.22%	1.43%	1.20%	1.49%	1.50%	1.29%	2.47%	2.24%	2.00%
prodotto bancario/N dip	11,552	9,866	8,541	9,873	11,056	11,650	10,736	10,468	8,827	9,503	12,015
costo lavoro/costi operativi	54.56%	56.90%	53.55%	62.84%	59.77%	56.93%	59.80%	57.76%	56.90%	138.26%	54.25%
costo lavoro pro capite	69.49	68.63	65.40	82.74	80.19	77.16	75.94	74.22	70.74	71.66	79.71
ndirigenti/n dipendenti	1.10%	1.85%	1.29%	1.89%	1.51%	1.88%	1.84%	1.62%	2.73%	2.54%	6.42%
n quadri /n dipendenti	28.26%	38.32%	40.07%	42.75%	39.67%	27.56%	26.36%	34.71%	22.90%	24.62%	26.47%
prodotto bancario per sportello	294,340	173,963	128,661	117,539	128,387	96,228	77,426	145,221	61,367	64,412	98,996
dipendenti per sportello	25	18	15	12	12	8	7	14	7	7	9
costo lavoro per sportello	1,771	1,210	985	985	931	637	548	1,010	486	503	680
costi operativi per sportello	3,245	2,127	1,840	1,568	1,558	1,120	916	1,767	862	875	1,246
marg interm per sportello	4,881	4,268	2,251	2,274	2,257	1,514	1,336	2,683	1,277	1,331	1,841
Ta per sportello	230,198	170,057	92,965	80,283	92,388	60,004	48,569	110,638	46,898	50,187	73,491
re_rol~o	115.56%	73.55%-1927.87%	77.63%	92.36%	79.02%	78.95%	-201.54%	87.71%	91.27%	81.98%	
ro_ant~f	20.65%	31.05%	2.07%	13.05%	25.20%	9.56%	16.86%	16.92%	27.22%	-250.90%	21.74%
rgf_mi~m	80.66%	89.18%	80.81%	78.53%	82.26%	82.66%	84.37%	82.64%	77.73%	76.10%	92.15%
minter~1	109.36%	142.02%	108.88%	103.33%	109.26%	108.47%	109.87%	113.03%	112.36%	111.59%	108.79%
mint_1~i	161.51%	208.30%	197.21%	192.40%	186.94%	153.99%	154.62%	179.28%	136.74%	141.01%	131.17%
mi_ta	1.20%	0.85%	1.13%	1.42%	1.20%	1.51%	1.62%	1.28%	1.86%	1.77%	1.74%
ta_pn	13.9	14.7	16.0	13.3	14.1	15.3	11.2	14.1	12.4	11.3	7.8
ROE*	5.67%	7.52%	-12.48%	2.99%	6.60%	2.41%	3.47%	-10.25%			
pn_pnre	106.01%	108.14%	88.91%	103.09%	107.06%	102.47%	103.59%	102.75%	102.72%	101.86%	103.99%
roe	6.01%	8.14%	-11.09%	3.09%	7.06%	2.47%	3.59%	2.75%	2.72%	1.86%	3.99%

APPENDICE 3 RELATIVA ALLA PARTE 3

Gruppi bancari	UNICREDIT	INTESA	MPS	UBI	BANCO POPOLARE	ICCREA	CASSA CENTRALE	media
Numero dipendenti	96055	88682	21814	20036	21938	22164	11281	*281970
% dipendenti donne	56,3%	53,9%	51,0%	43,3%	45,0%	41,5%	41,0%	47,4%
% dipendenti tempo deter.	6,1%	3,0%	0,1%	4,0%	0,0%	1,5%	3,0%	2,5%
% dip full time maschi	84,1%	88,1%	89,3%	84,9%	81,5%	92,2%	90,7%	87,3%
% dip full time femmine	42,5%		46,0%	60,0%	35,0%	37,3%		36,8%
% dip part time	15,9%	11,9%	10,7%	14,8%	18,5%	7,7%	9,3%	12,7%
% dirigenti maschi	80,0%	73,4%	68,8%	82,0%	91,0%	94,0%	94,0%	83,3%
% dirigenti femmine	20,0%	26,6%	31,2%	18,0%	9,0%	6,0%	6,0%	16,7%
% dipendenti con <30 anni		6,6%	1,1%	4,5%	4,3%	3,6%	5,7%	4,3%
% dipendenti tra 31 e 50 anni		54,6%	53,2%	55,2%		60,8%	63,5%	57,5%
% dipendenti >51 anni		38,8%	45,7%	40,3%		35,6%	30,9%	38,2%
% dipendenti laureati		48,3%		45,2%	38,0%			
% dipendenti diplomati		47,5%		50,2%	58,0%			
% quadri maschi	67,9%	60,6%	49,2%		69,0%	75,2%	77,0%	66,5%
% quadri femmine	32,1%	39,4%	28,7%		31,0%	24,8%	23,0%	29,8%
% impiegati maschi	40,8%	36,8%	49,0%		45,3%	50,7%	51,7%	45,7%
% impiegati femmine	59,2%	63,2%	51,0%		54,7%	49,3%	48,3%	54,3%
costo formazione		11.000.000		4.200.000	8.000.000	1.442.000		
ore di formazione	2.908.545	10.303.559	1.046.111	1.164.300	1.300.000	1.102.094	526.646	
ore di formazione pro-capite	30	110	48	60	59	50	47	58
% finanziamenti alle pmi		17,00%		15,60%		26,00%	25,00%	20,90%
% finanziamenti alle famiglie		29,00%		38,85%		20,80%	35,93%	31,15%
contributi al territorio/000	45000	92521	nc	20693	7700	28886	27340	
contributi/mi	0,44%	1,34%		1,15%	0,39%	1,23%	2,32%	
finanziamenti ad impatto sociale/000	1000000	3849437		2885400	500000	1734440	656520	
% finanz ad impatto sociale su finanziam lordi	0,17%	0,85%		2,90%	0,42%	1,75%	1,47%	1,26%
finanziamenti terzo settore/000		2098952		866591		264592	315000	
% finanziamenti terzo settore su finanziam lordi	0,00%	0,46%		0,90%		0,27%	0,70%	0,58%
emissioni dirette (scope 1) in t. CO2	45721	45398	12829	14410	12473	13275	7534	
emissioni indirette (scope 2) in t.CO2 (location based)	178217	145369	39594	35377	39260	15300	10064	
altre emissioni (scope 3)	8938	19270	6722	4418		1443		
totale_emissioni in t. CO2	232876	210037	59145	54205	51733	30018	17598	
totale emissioni per dipendente	2,42	2,37	2,71	2,71	2,36	1,35	1,56	
consumo energia (GJ) per dipendente	28,00	25,20	28,30		33,00	31,48	31,31	
consumo di carta (in Kg) per dipendente	53,00	64,80	88,00		135,52	100,97	14,82	
consumo acqua (in M3) per dipendente	34,00	27,90		18,70				
rifiuti (in Kg) per dipendente	77,00	45,10		96,40				

Gruppi bancari	UNICREDIT	INTESA	MPS	UBI	BANCO POPOLARE	ICCREA	CASSA CENTRALE	media
numero soci						807411	447440	
% soci persone fisiche						89,1%	91,0%	90,1%
% soci imprese						10,9%	9,0%	9,9%
% soci con età >50						61,8%	64,9%	63,4%
% soci con età tra 30 e 50						32,0%	29,1%	30,6%
% soci con età <30						6,2%	5,6%	5,9%
numero amministratori						15	15	
% amministratori donne						13,5%	30,0%	21,8%
% amministratori con età >50						80,1%	93,0%	86,6%
% amministratori con età tra 30 e 50						19,6%	7,0%	13,3%
% amministratori con età<30						0,3%	0,0%	0,2%

ALLEGATO

QUESTIONARI

Questionario Presidenti	Questionario Direttori
Dati anagrafici Presidente Nome Cognome Età Titolo studio Numero mandati nella BCC e relativi ruoli	Dati anagrafici Direttore Nome Cognome Età Titolo studio Anni di lavoro nella bcc
Cosa ha rappresentato la partecipazione della BCC al gruppo Quali sono stati i vantaggi e i limiti in termini di rischio e autonomia	Modello attuale di business delle BCC A) Quali sono i punti forti e la banca cosa fa per valorizzarli B) quali i punti deboli e come la banca tenta di superarli
Come pensa il CdA di declinare la mutualità e la territorialità con la partecipazione al gruppo? È in atto un ripensamento del ruolo giocato dalle BCC?	Partecipazione al gruppo cooperativo a) Quali i vantaggi sul modello di business che si sono effettivamente verificati in termini di costi, ricavi, rischi b) Quali i vantaggi sul modello di business che si pensa si verificheranno in futuro c) Quali i limiti effettivamente verificatisi nella partecipazione al gruppo e come si pensa di superarli
Come percepisce l'acquisizione di UBI? Il Cda ha riflettuto sulle possibili conseguenze di tale fusione? Quale impatto pensa ci sarà per le BCC?	Come percepisce l'acquisizione di UBI? Quale impatto pensa ci sarà per le BCC?
Quali riflessioni e strategie a breve e medio termine il CdA ha evidenziato circa il ruolo che la BCC ha avuto e avrà nell'attuale quadro economico determinato dalla pandemia	Quale ruolo La BCC ha avuto e avrà nell'attuale quadro economico determinato dalla pandemia La pandemia ha impattato sulla modalità di valutazione del merito di credito?
Quali sono le principali iniziative strategiche messe in campo dalla Banca per sostenere le famiglie e le imprese nel tempo della pandemia	Quali sono i prodotti e i servizi messi in campo dalla banca per sostenere famiglie e imprese in questo periodo
La partecipazione al gruppo ha facilitato (ha influenzato e come) queste attività?	La partecipazione al gruppo ha facilitato (ha influenzato e come) queste attività?
	Quale il quadro economico finanziario e i problemi che percepisce nelle imprese affidate in questo periodo
Informazioni aggiuntive emerse durante l'intervista	Informazioni aggiuntive emerse durante l'intervista



CON IL CONTRIBUTO DI



CAMERA DI COMMERCIO
BERGAMO