



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di laurea magistrale in Economia e Management

**BANCHE DI CREDITO COOPERATIVO: TRA EFFICIENZA
FINANZIARIA E CREAZIONE DI VALORE SOCIALE.
IL CASO STUDIO DELLA BCC DI FANO**

**COOPERATIVE CREDIT BANKS: BETWEEN FINANCIAL EFFICIENCY AND
SOCIAL VALUE CREATION.
THE CASE STUDY OF THE BCC OF FANO**

Relatore:
Chiar.mo prof. Sergio Branciarì

Tesi di laurea di:
Simone Giacomelli

Anno accademico 2025-26

INDICE

Introduzione	3
Capitolo 1 - Le Banche di Credito Cooperativo: origini, principi e ruolo nel sistema bancario	7
1.1 Le origini del credito cooperativo in Italia	7
1.2 L'evoluzione normativa delle BCC: dalla legge bancaria del 1937 alla riforma del 2016	13
1.2.1 Da Casse Rurali ed Artigiane a Banche di Credito Cooperativo	13
1.2.2 La riforma del Credito Cooperativo del 2016	14
1.3 I principi fondamentali del movimento cooperativo: mutualità, localismo e solidarietà	16
1.4 Il modello organizzativo delle BCC: struttura, governance e rapporto con i soci	19
1.5 Il ruolo delle BCC nell'economia locale e nel sostegno alle PMI	22
Capitolo 2 – Il bilancio bancario: struttura generale e peculiarità del sistema cooperativo	25
2.1 La normativa di riferimento per la redazione del bilancio bancario (IFRS)	25
2.1.1 Il quadro normativo internazionale ed europeo	25
2.1.2 L'attuazione della normativa IFRS in Italia	26
2.1.3 I principi contabili IFRS più rilevanti per il settore bancario	27
2.1.4 Altri IFRS rilevanti	34
2.2 La struttura dello stato patrimoniale: attivo e passivo bancario	35
2.2.1 Le attività finanziarie e gli impieghi	38
2.2.2 Le passività e il patrimonio netto	42
2.3 Il conto economico: dal margine di interesse al risultato netto	45
2.3.1. Il margine di Interesse	46
2.3.2. Il margine di intermediazione	47
2.3.3. Il risultato netto della gestione finanziaria	49
2.3.4. I costi operativi e l'utile lordo	50
2.3.5. Dal risultato lordo all'utile netto: il vincolo mutualistico	51
2.4 Gli indici per l'analisi del bilancio bancario	52
2.4.1 Indici di redditività (ROI e ROA)	52
2.4.2 Indici di solidità patrimoniale (CET1 Ratio, Total Capital Ratio)	54
2.4.3 Indici di efficienza (Cost/Income Ratio)	57
2.4.4 Indici di qualità del credito (NPL Ratio)	57
Capitolo 3 - Caso studio: la BCC di Fano	59
3.1 Storia e sviluppo della BCC di Fano	59
3.2 Struttura organizzativa, mission e valori dell'istituto	61
3.2.1 I valori fondanti e l'identità cooperativa	61
3.2.2 La Mission istituzionale	62
3.2.3 La struttura organizzativa e la governance democratica	63

3.3 Analisi di bilancio e benchmarking delle performance	64
3.3.1 <i>Analisi della Redditività</i>	64
3.3.2 <i>Efficienza Operativa</i>	65
3.3.3 <i>Solidità Patrimoniale</i>	66
3.3.4 <i>Qualità del credito</i>	67
3.3.5 <i>Un confronto con l'industria bancaria nazionale</i>	68
3.4 Misurazione dell'impatto sul territorio: indicatori ESG	70
3.5 Sfide future e prospettive di crescita della BCC di Fano nel contesto cooperativo	73
3.5.1 <i>Analisi SWOT</i>	74
3.5.2 <i>Proiezioni strategiche per il prossimo triennio</i>	78
Conclusioni	83
Bibliografia	87

Introduzione

“La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l’incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità. [...]”

L’articolo 45 della nostra Costituzione, non si limita a tollerare il fenomeno cooperativo, ma gli conferisce un vero e proprio statuto costituzionale, elevandolo a forma di impresa meritevole di particolare tutela e promozione.

Innanzitutto, riconosce la sua “funzione sociale”, in quanto strumento di promozione umana e giustizia sociale. Essa contribuisce al benessere collettivo e all’attuazione del principio di solidarietà attraverso l’attività economica svolta.

Tutto questo, rispettando il carattere della mutualità, ossia la soddisfazione di un bisogno comune dei soci, per il quale, essi si riuniscono, senza avere fini speculativi privati. Ovvero, senza che ciò si traduca in un arricchimento ingiustificato dei singoli soci o di terzi.

Infine, l’articolo 45 stabilisce il dovere attivo dello Stato di promuovere, favorire e controllare il fenomeno cooperativo, introducendo tutti gli strumenti necessari affinché questo avvenga.

Lo stesso, Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, all’Assemblea di Federcasse del 21 luglio 2023, ha ribadito l’importanza che il fenomeno cooperativo ha avuto in passato e che, ancora, ha tutt’oggi: “Le Casse sono state strumento di inclusione

nello Stato unitario e hanno contribuito alla integrazione della società, allo sviluppo dei territori, della vita delle famiglie, rappresentando un momento fondamentale di sostegno allo sviluppo dell'Italia come oggi la conosciamo”.

La missione delle Banche di Credito Cooperativo, delle Casse Rurali e delle Casse Raiffeisen, infatti, è favorire l'inclusione economica e sociale, attraverso uno sviluppo dal basso, rendendo protagoniste le singole persone.

Il raggiungere assieme dei traguardi altrimenti preclusi ai singoli è da sempre una delle intuizioni che confermano l'attitudine degli uomini – quali “esseri sociali” – a valorizzare lo stare insieme e unire le forze per affrontare la complessità della vita.

La mutualità economica è un sistema in cui, degli individui, si aiutano e collaborano reciprocamente condividendo risorse e rischi con lo scopo di migliorare le proprie condizioni economiche e sociali. Enti di assistenza, cooperative e fondi di mutuo soccorso sono manifestazioni di questo fenomeno, in cui i contributi raccolti vengono utilizzati per fornire beni, servizi o assistenza ai soci, garantendo loro condizioni più vantaggiose rispetto al mercato.

In sostanza, la mutualità economica promuove un'organizzazione basata sulla solidarietà, la collaborazione e la condivisione, per soddisfare i bisogni collettivi e creare una società più equa.

Alla luce di queste premesse, il presente lavoro di ricerca si propone di analizzare approfonditamente la struttura economico-finanziaria e la peculiarità operativa delle Banche di Credito Cooperativo, esaminando come il vincolo mutualistico e il forte radicamento locale si riflettano non solo nelle scelte strategiche, ma anche nelle pieghe quantitative dei documenti di bilancio.

Il Capitolo 1 definisce la cornice storico-evolutiva e ideale del movimento cooperativo. La trattazione prende le mosse dalle prime espressioni di mutualità in Italia per poi analizzare la nascita delle prime Casse Rurali su impulso delle intuizioni di Friedrich Wilhelm Raiffeisen in Germania e di Leone Wollemborg in Italia, fortemente sostenute dal fermento del cattolicesimo sociale della fine dell'Ottocento. Successivamente, viene esaminata l'evoluzione normativa che ha segnato il passaggio dalle storiche Casse Rurali ed Artigiane alle odierne Banche di Credito Cooperativo guidato dall'emanazione del Testo Unico Bancario del 1993, fino a giungere all'epocale riforma del 2016.

Il Capitolo 2 sposta il focus sull'architettura contabile e sulle specificità del bilancio bancario nel sistema cooperativo. Viene inizialmente analizzato il quadro normativo internazionale ed europeo delineato dai principi IAS/IFRS, approfondendo il ruolo di presentazione e di schematizzazione tecnica affidato in Italia alla Circolare n. 262 della Banca d'Italia. Successivamente, si analizza la struttura dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico, evidenziando la natura e la gestione delle voci tipiche e i vincoli statutari. Il capitolo si conclude con la rassegna degli strumenti per l'analisi di bilancio, fondamentali per misurare la redditività, l'efficienza operativa, la qualità dell'attivo e la solidità patrimoniale.

Il Capitolo 3 traduce la trattazione teorico-normativa in un'evidenza empirica attraverso lo sviluppo del caso studio incentrato sulla Banca di Credito Cooperativo di Fano. Dopo averne ripercorso la storia secolare, l'analisi si sofferma sulla struttura organizzativa e sulla governance orizzontale retta dal principio democratico “una testa un voto”. Il nucleo centrale del capitolo è dedicato all'analisi di bilancio e al *benchmarking*

delle performance dell'istituto per l'esercizio 2025, ponendo i dati a diretto confronto con le medie del comparto cooperativo nazionale e delle grandi banche commerciali italiane.

In sintesi, l'intero elaborato si configura come un percorso logico volto a dimostrare come il modello bancario cooperativo, e nello specifico la realtà della BCC di Fano, sia in grado di coniugare la rigorosa efficienza e la solidità patrimoniale richieste dai mercati finanziari globali con una profonda e irrinunciabile responsabilità sociale, preservando la propria identità di banca di comunità al servizio del territorio.

Capitolo 1 - *Le Banche di Credito Cooperativo: origini, principi e ruolo nel sistema bancario*

1.1 Le origini del credito cooperativo in Italia

Il raggiungere assieme dei traguardi, altrimenti preclusi ai singoli, è da sempre una delle intuizioni che confermano l'attitudine degli uomini – quali “esseri sociali” – a valorizzare lo stare insieme e unire le forze per affrontare la complessità della vita. La mutualità economica è un sistema in cui, degli individui, si aiutano e collaborano reciprocamente condividendo risorse e rischi con lo scopo di migliorare le proprie condizioni economiche e sociali. Enti di assistenza, cooperative e fondi di mutuo soccorso sono manifestazioni di questo fenomeno, in cui i contributi raccolti vengono utilizzati per fornire beni, servizi o assistenza ai soci, garantendo loro condizioni più vantaggiose rispetto al mercato.

In sostanza, la mutualità economica promuove un'organizzazione basata sulla solidarietà, la collaborazione e la condivisione, per soddisfare i bisogni collettivi e creare una società più equa. Tra le prime espressioni di mutualità economica in Italia, troviamo i Monti di Pietà e i Monti Frumentari – fondati dai Francescani verso la fine del Quattrocento, diffusi poi dai Cappuccini e rilanciati nel Settecento dall'azione pastorale di papa Benedetto XIII –. Questi si possono a buon titolo considerare una delle prime forme di mutualità cooperativa attivate dalle comunità in una logica di auto-aiuto.

Definibili anche “Banche del Grano”, conobbero per oltre due secoli – fin quasi alle soglie del 1900 – uno sviluppo eccezionale. In un'epoca di scarsità di moneta, soprattutto

nelle campagne dell'Italia centrale e meridionale, i Francescani diedero vita a piccole istituzioni mutualistiche che prestavano il grano per la semina con un minimo interesse sulle derrate prestate ai contadini più poveri, afflitti costantemente da penurie e carestie e costretti spesso a mangiare anche ciò che doveva essere riservato proprio alla semina.

Il Monte Frumentario costituiva così un'essenziale forma di sostegno per molte famiglie che restituivano dopo un tempo concordato il grano preso in prestito "pagando" un piccolo interesse: si riceveva il sacco di frano "a raso" e si rimborsava "colmo". Questa differenza, stimata tra il 4 e il 6%, corrispondeva al tasso di interesse a carico del prenditore. In tal modo il grano veniva trasformato in moneta, saltando un passaggio finanziario e dando vita a una forma di mutualità comunitaria capace di creare legami profondi nelle comunità rurali più povere.

Venendo alle origini della cooperazione in ambito finanziario, che più direttamente riguardano le BCC, occorre ricordare una tappa importante: la fondazione della Banca del Popolo, nel 1848, realizzata da Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865) con l'intento di correggere le distorsioni prodotte a livello sociale ed economico dalla concezione utilitaristica. Benché questo istituto di credito abbia operato solo per un breve periodo, la sua esperienza ha reso evidenti due principi fondamentali validi anche oggi: che senza dare credito anche alle classi più svantaggiate è difficile combattere la povertà e che il credito è uno strumento indispensabile per l'inclusione economica e quindi sociale.

In Germania, a partire dal 1848, si sviluppa un ampio dibattito. Ci si interroga su quali siano gli strumenti più adatti per realizzare una concreta e duratura emancipazione sociale ed economica, che la "mano invisibile" di Adam Smith non sembrava assicurare a tutti. Emersero così, le idee di Herman Franz Schulze-Delitzsch (1808-1883) e Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888). Il primo, progressista di scuola liberale, sosteneva che

è decisiva l'iniziativa personale (o auto-aiuto), cioè, "quell'atteggiamento necessario per il proletario (operaio-contadino) per affrontare con consapevolezza la questione della sua emancipazione, senza attendersi nessuna manna dal cielo né, tanto meno, l'aiuto delle classi sociali o dello Stato"¹.

Ciò dà impulso, prima nelle città della Sassonia poi nel resto della Germania e altrove, alla costituzione di banche cooperative che prenderanno successivamente il nome di Banche Popolari, i cui soci sono soprattutto artigiani, piccoli borghesi e operai. Anche Raiffeisen fonda le proprie idee sulla logica dell'iniziativa personale, ma lo fa in un contesto diverso. Proprio perché a lungo sindaco di villaggi di campagna e montagna, si trova ad applicare l'auto-aiuto soprattutto nel contesto sociale ed economico dei piccoli agricoltori e fittavoli. Si convince, quindi, che solo associando in un'unica organizzazione più soggetti, stretti da un rapporto di reciproca fiducia perché parte di una medesima comunità, si possono mettere in comune con le magrissime finanze di ognuno al fine di garantire la disponibilità di un patrimonio di partenza.

Dopo numerosi tentativi, viene costituita nel 1864 a Heddesdorf (piccolo centro alle porte di Neuwied, nella Renania Palatinato) la Cassa di Prestito, la prima Cassa Raiffeisen. I principi sono quelli tipici delle altre cooperative (una testa-un voto, la porta aperta, la partecipazione economica dei soci, ecc.) ma in più le Cassa Raiffeisen, operando in piccoli centri, sviluppano un forte legame con le comunità di appartenenza. Un tratto distintivo di queste organizzazioni, che emerge ancora oggi nell'espressione "Banche di Comunità" con la quale sono designate le BCC.

¹ Farina M., Tommasi R., *L'ideale cooperativo di F.W. Raiffeisen (1818-1888) e la sua prima diffusione*, Ecra, 2014, Trento.

Dalla Germania l'esperienza delle Casse Raiffeisen si diffonde in breve tempo in buona parte d'Europa. Alla vigilia del primo conflitto mondiale se ne contano 16.927, contro le 980 Banche Popolari in attività. Questo fenomeno si sviluppa anche in Italia, grazie all'impegno di Leone Wollemborg (1859-1932) sulle orme di Raiffeisen. Wollemborg era un proprietario terriero padovano, eletto deputato del Regno d'Italia (dal 1892 al 1913). Venne poi nominato senatore e nel 1901 impegnato come ministro delle Finanze del governo Zanardelli. Egli si convince che quelle piccole Casse di campagna e di montagna possono trovare terreno fertile anche in Veneto, terra dove fiorisce l'usura e l'unica soluzione contro la fame è spesso l'emigrazione. E così, a soli 24 anni, il 20 giugno 1883 a Loreggia con altri 31 soci fonda la prima Cassa Rurale in Italia. Alla fine del 1884 i soci, dai 32 iniziali, sono saliti a 1054.

L'esperienza di Loreggia ben presto inizia a diffondersi in tutta la penisola italiana. Nel 1884 nascono la Cassa Rurale di Cambiano (Firenze), di lì a poco quella di Trebaseleghe (Padova), poi quella di Fagnigola e Pravisdomini (Pordenone). Nel 1890, a Gambarare (Venezia), grazie all'operosità di un sacerdote, Don Luigi Cerutti nasce la prima Cassa Rurale Cattolica: fino a quel momento le Casse basavano il loro operato sulla neutralità religiosa.

Nel 1897 le Casse Rurali in Italia sono 904, di cui 775 cattoliche. Piuttosto complessa è la questione di come esse, via via in numero crescente, si siano associate tra loro e abbiano costituito delle organizzazioni di rappresentanza. Fin da subito avvertono, infatti, l'esigenza di fare sistema per valorizzare la cooperazione e favorire il raggiungimento di obiettivi che, viste le loro dimensioni, non possono conseguire singolarmente. Le Casse Rurali cattoliche sono organizzate inizialmente in una serie di Federazioni diocesane e provinciali: questi organismi si danno una prima struttura organizzativa e creano anche

strumenti di comunicazione, come riviste di settore. Nel 1893 nasce la Lega delle Cooperative: Legacoop è il primo ente di riferimento nazionale della cooperazione, cui aderiscono solo alcune Casse Rurali non cattoliche.

Bisogna attendere il 1909 perché le Casse Rurali cattoliche si dotino di una propria rappresentanza a livello nazionale: nasce a Brescia la Federazione Nazionale delle Casse Rurali, riorganizzata successivamente nel 1917 con il nome di Federazione Italiana delle Casse Rurali. L'ente ha funzioni di rappresentanza e tutela delle Casse Rurali, di promozione e perfezionamento delle banche associate, con una struttura di supporto alle Casse di tipo sindacale, tecnico e finanziario.

Nel 1919 le Federazioni di rappresentanza delle cooperative cattoliche nei diversi settori (agricolo, consumo...) e la Federazione Italiana in rappresentanza delle Casse Rurali fondano Confcooperative, la Confederazione Cooperative Italiane.

Nel 1922 si contano 3.540 Casse Rurali, ma con l'avvento al potere del fascismo e il conseguente intervento dello Stato in ambito economico e creditizio sempre più pressante, la loro diffusione subisce una brusca frenata. La legge sulla disciplina giuridica del rapporto di lavoro impone nel 1936 la costituzione dell'Ente Nazione tra le Casse Rurali ed Enti Ausiliari con un presidente per legge di nomina governativa. L'Ente Nazionale di fatto prende il posto della Federazione Italiana delle Casse Rurali. Con le leggi del 1932-1934 e con il Testo Unico delle Casse Rurali ed Artigiane (TUCRA), che è varato nel 1937, si limita l'attività delle Casse al credito agrario e artigiano e si prevede la possibilità di finanziare i non soci solo fino a un massimo del 40% del credito totale erogato. Si genera quindi una forte contrazione della presenza della cooperazione di credito, tanto che nel 1947, dopo la caduta del regime fascista, il numero delle Casse Rurali scende a 804.

Conclusa la Seconda guerra mondiale, si assiste a una ripresa del movimento cooperativo di credito. Nel 1946 ricostituita la Confcooperative, che nel 1947 organizza il suo primo congresso.

Nel 1948 entra in vigore la Costituzione Repubblicana. Il primo comma dell'articolo 45 stabilisce che "la Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata".

Nel 1950 viene ricostituita la Federazione Italiana delle Casse Rurali (oggi Federcasse – Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo – Casse Rurali ed Artigiane), che subentrerà progressivamente nelle funzioni dell'Ente Nazionale.

Da questo momento inizia il percorso che porta allo sviluppo del fenomeno cooperativo come lo conosciamo oggi. A partire dagli anni '60 abbiamo la progressiva costituzione delle prime Federazioni Locali delle Casse Rurali ed Artigiane. Nel 1963 nasce Iccrea, l'Istituto Centrale delle Casse Rurali ed Artigiane, nel 1973 Cassa Centrale Raiffeisen dell'Alto Adige e nel 1974 nasce Cassa Centrale delle Casse Rurali Trentine.

Arriviamo al 1981, quando Federcasse e buona parte delle Casse Rurali ed Artigiane aderiscono all'ABI (Associazione Bancaria Italiana). Nel 1993, con la riforma del Credito Cooperativo e l'approvazione del Testo Unico Bancario (TUB), viene introdotta la nuova denominazione: da Casse Rurali ed Artigiane a Banche di Credito Cooperativo.

Avvicinandovi ai giorni nostri, nel 2011 Banca d'Italia approva lo Statuto del Fondo di Garanzia Istituzionale (IPS) del Credito Cooperativo, un sistema di tutela per le banche cooperative e i loro clienti. È composto da un Fondo di Garanzia dei Depositanti (FGD) per tutelare i risparmiatori fino a €100.000 in caso di fallimento della banca e un Fondo di Garanzia degli Obbligazionisti (FGO) che offre una garanzia aggiuntiva per i possessori di obbligazioni emesse dalle banche cooperative.

Nel 2016 viene introdotta la Terza Riforma delle BCC con la Legge 49/2016 che ha riorganizzato il settore per aumentarne l'efficienza e la stabilità. L'obiettivo principale è stato l'istituzione di Gruppi Bancari Cooperativi (GBC), in cui le BCC aderenti sono dirette e coordinate da una società capogruppo, mantenendo la loro natura locale e mutualistica. In alternativa, le BCC più grandi possono trasformarsi in società per azioni.

A seguito di ciò, nel 2017 nascono il Gruppo Cassa Centrale Banca – Credito Cooperativo Italiano e il Gruppo BCC Iccrea. Nel 2023 vengono festeggiati i 140 anni di cooperazione di credito in Italia.

1.2 L'evoluzione normativa delle BCC: dalla legge bancaria del 1937 alla riforma del 2016

1.2.1 Da Casse Rurali ed Artigiane a Banche di Credito Cooperativo

L'attuale denominazione di Banca di Credito Cooperativo è piuttosto recente: è stata introdotta con il Testo Unico delle leggi in materia bancaria e creditizia (TUB) del 1993 (Decreto Legislativo n. 385). Tuttavia, la normativa che attiene alla cooperazione di credito è ben più antica. La legge del 1887 sull'ordinamento del credito agrario annoverava le Casse Rurali fra gli enti erogatori del credito speciale per gli agricoltori. Nel 1932 Le casse Rurali vengono definite esplicitamente come “società cooperative in nome collettivo aventi principale oggetto l'esercizio del credito agrario”².

Nel 1937, con il Testo Unico delle Casse Rurali ed Artigiane (TUCRA), esse sono considerate, ad un tempo, aziende di credito, società cooperative e strutture specializzate

² Legge del 6 giugno 1932 n. 656

per il finanziamento riservato a particolari categorie di produttori: agricoltori e artigiani. Tale provvedimento, inoltre disciplina rigidamente l'attività delle cooperative di credito, definendo sia la composizione della base sociale (agricoltori e artigiani, con la possibilità di ammettere anche quanti non appartengono a queste categorie, purché non superino un quinto del totale dei soci), sia gli aspetti operativi e territoriali.

Arriviamo quindi al 1992, quando il Decreto Legislativo 481, dando attuazione alla seconda Direttiva Comunitaria in materia bancaria, considera le Casse Rurali essenzialmente nella loro qualità di enti creditizi, superando di fatto la loro specializzazione operativa nei confronti dell'agricoltura e dell'artigianato e confermando due aspetti fondamentali: la mutualità e l'operatività in un ambito territoriale limitato, il cosiddetto localismo.

Tali direttrici sono state tenute ferme nella disciplina delle Banche di Credito Cooperativo fissata dal Testo Unico Bancario (TUB) del 1993, che ha abrogato il Testo Unico della normativa di settore del 1937 e che, coerentemente con l'evoluzione socioeconomica del Paese, ormai non più prevalentemente agricolo, ha riscritto la disciplina della categoria delle cooperative di credito.

1.2.2 La riforma del Credito Cooperativo del 2016

Il 14 aprile 2016 è stata pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 87, la Legge 8 aprile 2016, n. 49, di conversione, con modificazioni, del Decreto-legge 14 febbraio 2016, n. 18, recante agli articoli 1, 2 e 2-bis la riforma delle Banche di Credito Cooperativo.

Il più rilevante elemento di novità è la previsione del Gruppo Bancario Cooperativo (GBC), introdotto con il nuovo articolo 37-bis del TUB.

Il Gruppo è composto da una capogruppo costituita in forma di società per azioni: il suo patrimonio netto deve essere di almeno un miliardo di euro e il suo capitale deve essere detenuto per almeno il 60% dalle BCC affiliate. Le BCC sono legate al Gruppo attraverso un contratto di coesione.

La direzione e il coordinamento della capogruppo nei confronti del GBC sono disciplinati nel contratto di coesione. Esso, pertanto, deve contenere l'indicazione della banca capogruppo, cui sono demandati la direzione e il coordinamento del Gruppo, e i poteri della stessa che, nel rispetto delle finalità mutualistiche, dovranno includere:

- l'individuazione e l'attuazione degli indirizzi strategici e degli obiettivi operativi del Gruppo;
- gli altri poteri necessari per l'attività di direzione e coordinamento, proporzionati in base alla rischiosità delle BCC aderenti.

Il contratto di coesione disciplina, inoltre, il funzionamento della garanzia in solido delle obbligazioni assunte dalla capogruppo e dalle altre banche aderenti, nel rispetto della disciplina prudenziale dei gruppi e delle singole BCC, e dirette al rafforzamento della situazione patrimoniale.

Il meccanismo di sostegno finanziario intra-gruppo consente l'eventuale mobilitazione di capitale e liquidità all'interno del gruppo, al fine di rispettare i requisiti regolamentari o il soddisfacimento delle richieste dell'autorità competente, nonché per evitare, ove necessario, l'assoggettamento alle procedure di gestione delle crisi e di risoluzione o alla procedura di liquidazione coatta amministrativa.

La quota ex ante presso la capogruppo potrà essere costituita dalla sottoscrizione di azioni emesse dalla capogruppo, computabili come capitale di migliore qualità (CET1), e dalla creazione di fondi dedicati, patrimonialmente separati.

L'ammontare della sottoscrizione di CET1 della capogruppo o della contribuzione ai fondi dedicati, richiesto a ciascuna banca affiliata, è determinato in misura proporzionale alle esposizioni ponderate per il rischio di ciascuna banca, con un limite minimo fisso ed entro il limite massimo delle risorse patrimoniali eccedenti i requisiti obbligatori a livello individuale.

Infine, l'accordo di garanzia stabilisce altresì i criteri, come indicati nelle disposizioni attuative, per la prestazione di sostegno finanziario sotto forma di sottoscrizione, da parte della capogruppo, di "azioni di finanziamento" emesse dalle BCC affiliate e computabili come CET1 della banca emittente.

1.3 I principi fondamentali del movimento cooperativo: mutualità, localismo e solidarietà

Il movimento bancario cooperativo si fonda su tre pilastri fondamentali: la mutualità, il localismo e la solidarietà. La mutualità è l'elemento cardine di questo sistema e, in generale, è il rapporto di scambievole collaborazione e corresponsabilità tra i soci, che permette di ottenere per mezzo della loro impresa comune – la cooperativa – alcuni beni e servizi, ove possibile a condizioni più vantaggiose di quelle di mercato. Da un lato, la cooperativa svolge la propria attività prevalentemente a favore dei soci e, dall'altro, i soci si impegnano moralmente a servirsi della propria cooperativa ogni qualvolta necessitino dei prodotti o dei servizi da essa forniti³. Di conseguenza vi è l'assenza di speculazione privata.

³ Federcasse, *Conoscere il Credito Cooperativo*, ECRA, 2024, Roma.

La mutualità che distingue le Banche di Credito Cooperativo da altre cooperative bancarie è di due tipologie: quella verso l'interno della BCC, che si esprime nei confronti della base sociale e tra i soci stessi, e quella verso l'esterno, vale a dire a favore della comunità nella quale la cooperativa bancaria opera.

Il secondo pilastro è il localismo e/o territorialità. Ciascuna BCC è ancorata al proprio territorio, ne promuove lo sviluppo e sfrutta le risorse che questo offre. Esso si concretizza nella scelta di radicare l'attività bancaria in un determinato territorio, ponendo al centro la conoscenza diretta della comunità locale, delle sue esigenze economiche e delle sue dinamiche sociali. Le banche di credito cooperativo e le casse rurali, infatti, nascono e si sviluppano come istituzioni di prossimità, capaci di instaurare un rapporto fiduciario stabile con i soci e con la clientela, basato su una profonda comprensione del contesto territoriale. Il localismo non si limita a un criterio geografico, ma si configura come una missione socioeconomica: promuovere lo sviluppo sostenibile del territorio, sostenendo le piccole e medie imprese, l'artigianato, l'agricoltura e le famiglie. Tale radicamento locale consente di orientare le decisioni creditizie non solo sulla base di parametri economici, ma anche di valutazioni qualitative, legate alla reputazione e all'impegno sociale dei soggetti finanziati. Ed è per questo che ogni BCC ha la propria competenza territoriale stabilita dalla Banca d'Italia. In particolare, possono diventare soci le persone, le imprese e le associazioni che svolgono la propria attività in via continuativa in tale zona e i soggetti che vi risiedono o che vi hanno sede⁴.

La zona di competenza comprende i comuni nei quali la banca ha sede legale, le succursali o un numero di soci, rapportato alla popolazione residente, almeno pari a quello

⁴ Decreto Legislativo n. 385/1993 (Tub), art. 34, comma 2.

calcolato secondo la metodologia a scaglioni indicata nelle Istruzioni di Vigilanza della Banca d'Italia⁵. La zona di competenza ricomprende anche i comuni limitrofi a quelli sopra indicati. Requisito fondamentale è che tra tutti i comuni della zona di competenza ci sia contiguità territoriale. Nei comuni non contigui possono essere istituite sedi distaccate, purché siano previste all'interno dello statuto. In tal caso la competenza è estesa agli ulteriori comuni in cui è insediata la sede distaccata e a quelli a essi limitrofi.

Il principio di solidarietà, infine, esprime la dimensione etica e relazionale del movimento cooperativo, orientando l'attività economica non solo alla soddisfazione degli interessi individuali dei soci, ma anche alla promozione del bene comune e della coesione sociale.

Nel sistema bancario cooperativo, la solidarietà assume una duplice valenza: interna ed esterna. Da un lato, essa si manifesta nella condivisione dei rischi e dei benefici tra i membri e nella collaborazione tra le diverse banche di credito cooperativo; dall'altro, si traduce in un impegno concreto verso le comunità locali, attraverso il sostegno alle iniziative sociali, culturali e produttive del territorio.

Un'espressione tangibile di tale principio è costituita dai meccanismi di solidarietà interbancaria, come i fondi di garanzia e i sistemi di tutela reciproca istituiti tra le Banche di Credito Cooperativo (BCC). Questi strumenti incarnano la logica del "mutuo soccorso" e della responsabilità collettiva, consentendo al sistema cooperativo di preservare la propria stabilità e autonomia anche nei momenti di crisi⁶.

La solidarietà, inoltre, è strettamente legata alla funzione sociale del credito cooperativo, che si propone di favorire l'inclusione finanziaria, la crescita sostenibile e la

⁵ Banca d'Italia. Circolare n. 284 del 17 dicembre 2013. Parte terza, Capitolo 5, Sezione II.

⁶ A. Gambini – A. Guzzini, *Le banche di credito cooperativo nel nuovo contesto normativo*, Bancaria Editrice, 2019, Roma.

partecipazione economica diffusa. In tal senso, la banca cooperativa non si limita a un ruolo meramente finanziario, ma si configura come attore di sviluppo locale, capace di generare capitale sociale e di rafforzare il tessuto comunitario⁷.

Infine, la solidarietà si riflette anche nella missione educativa e culturale del movimento cooperativo, volta a diffondere valori di equità, responsabilità e partecipazione. Questo principio, sancito a livello internazionale dalla *International Co-operative Alliance*, costituisce il fondamento etico che distingue la cooperazione dal modello capitalistico tradizionale, riaffermando la centralità della persona e della comunità nei processi economici.

1.4 Il modello organizzativo delle BCC: struttura, governance e rapporto con i soci

Le Banche di Credito Cooperativo (BCC) rappresentano una componente fondamentale del sistema bancario italiano, caratterizzandosi per la loro natura di imprese mutualistiche senza fini di lucro, orientate alla promozione dello sviluppo economico e sociale delle comunità locali. Come abbiamo visto in precedenza, la loro missione si fonda sui principi di cooperazione, solidarietà e sussidiarietà, ponendo al centro non la massimizzazione del profitto, bensì il sostegno ai soci e al territorio di riferimento. Tale impostazione trova il proprio fondamento giuridico nel Testo Unico Bancario e nella normativa civilistica relativa alle società cooperative, nonché nella riforma del Credito Cooperativo introdotta con il Decreto Legislativo 18/2016, convertito nella Legge 49/2016.

⁷ Federcasse, *Rapporto sul Credito Cooperativo 2023, 2024*, Roma.

La riforma del 2016 ha avuto un impatto profondo sul modello organizzativo delle BCC, introducendo l'obbligo di adesione a un Gruppo Bancario Cooperativo (GBC). Tale assetto ha inteso coniugare la logica mutualistica e territoriale con l'esigenza di stabilità e solidità patrimoniale del sistema. In base al nuovo modello, ciascuna BCC conserva la propria autonomia giuridica e operativa, ma è vincolata da un contratto di coesione con la Capogruppo, la quale esercita funzioni di direzione, coordinamento e controllo prudenziale sull'insieme delle banche aderenti. L'obiettivo è quello di garantire un equilibrio tra la dimensione locale e quella sistemica, rafforzando la capacità competitiva delle BCC nel contesto finanziario nazionale ed europeo.

Dal punto di vista organizzativo e di governance, le BCC adottano una struttura duale composta da tre principali organi: Assemblea dei soci, Consiglio di amministrazione e Collegio sindacale. L'Assemblea costituisce l'organo sovrano, in cui si applica il principio democratico "una testa, un voto", indipendentemente dall'entità del capitale posseduto⁸. Tale principio, sancito dall'art. 33 del Testo Unico Bancario, garantisce la partecipazione paritaria dei soci alle decisioni strategiche, riflettendo la natura mutualistica dell'istituto. Il Consiglio di amministrazione è responsabile della gestione e dell'indirizzo strategico della banca, definendo le linee operative coerenti con la missione cooperativa.

Il Collegio sindacale, invece, esercita funzioni di vigilanza sull'amministrazione e sul rispetto delle normative di settore, assicurando la trasparenza e la correttezza dei comportamenti gestionali.

⁸ Banca d'Italia, *La riforma del Credito Cooperativo in Italia*, 2017, Roma.

Un ruolo centrale è svolto dai soci, che rappresentano il principale elemento distintivo rispetto alle banche di natura capitalistica. Essi non sono meri investitori, ma partecipano attivamente alla vita della banca, sia come finanziatori, sia come beneficiari dell'attività creditizia. L'iscrizione a socio è subordinata alla residenza o all'attività economica nel territorio di competenza, a testimonianza del radicamento locale e della volontà di favorire la coesione sociale⁹. Le BCC reinvestono una parte significativa degli utili in attività di interesse collettivo – come iniziative culturali, sociali e ambientali – rafforzando il legame con la comunità.

Il rapporto con il territorio costituisce quindi il perno del modello organizzativo e gestionale delle BCC. Attraverso la concessione di credito alle piccole e medie imprese, alle famiglie e agli enti locali, queste banche favoriscono la crescita diffusa e sostenibile dell'economia reale, svolgendo un ruolo anticiclico anche nei periodi di crisi. In tal senso, la governance cooperativa si distingue per la sua capacità di coniugare efficienza economica e finalità sociali, configurandosi come un modello ibrido in cui la performance finanziaria è bilanciata dalla responsabilità verso la collettività.

In conclusione, il modello organizzativo delle BCC rappresenta un unicum nel panorama bancario italiano: un sistema in cui la dimensione partecipativa, la mutualità e la prossimità territoriale convivono con i principi di prudenza gestionale e vigilanza consolidata. La riforma del 2016, pur introducendo una maggiore integrazione verticale, ha preservato l'essenza cooperativa delle BCC, confermando la loro funzione di banca di comunità al servizio dello sviluppo locale¹⁰.

⁹ Gatti S., *Le Banche di Credito Cooperativo: evoluzione e prospettive del modello mutualistico*, Il Mulino, 2019, Bologna.

¹⁰ Gatti S., *Le Banche di Credito Cooperativo: evoluzione e prospettive del modello mutualistico*, Il Mulino, 2019, Bologna.

1.5 Il ruolo delle BCC nell'economia locale e nel sostegno alle PMI

Il sistema delle Banche di Credito Cooperativo (BCC) svolge un ruolo cruciale nell'economia locale e nel sostegno alle piccole e medie imprese (PMI). Radicate nel territorio grazie alla loro natura mutualistica, le BCC privilegiano un rapporto di prossimità con soci, famiglie e imprese che operano nelle comunità di riferimento. Tale caratteristica consente loro di intercettare la domanda di credito delle PMI con maggiore efficacia rispetto ai grandi gruppi bancari, riducendo le barriere all'accesso al finanziamento grazie a una migliore conoscenza del contesto locale e delle caratteristiche degli operatori economici¹¹.

In concreto, i dati più recenti mostrano che le BCC erogano una quota significativa di impieghi all'economia reale: ad esempio, a fine 2022 le BCC avevano registrato impieghi in aumento (+2,8 %) e una quota rilevante verso le PMI e le startup (circa il 21,3 % per le “quasi imprese”). Le BCC detenevano, nella prima metà del 2025, una quota di mercato del 21 % nei finanziamenti alle piccole imprese, confermando la loro capacità di costituire un presidio creditizio stabile in territori spesso marginali rispetto ai grandi gruppi bancari¹².

Tale impegno si combina con una visione che va oltre il semplice credito: le BCC sono riconosciute ufficialmente come protagoniste dell'“economia sociale”, in quanto reinvestono nel territorio una parte consistente dei propri utili, evidenziando una finalità sociale oltre che economica. In effetti, una recente ricerca segnala che circa il 78,5 %

¹¹ Gatti S., *Il credito cooperativo: un modello di banca differente*, Ecra, 2021 Roma.

¹² “Credito cooperativo, BCC: cresce il sostegno alle PMI lombarde”, *Vita.it*, giugno 2025.

degli impieghi di una BCC regionale andava alle PMI locali, e che una quota elevata dei profitti viene reinvestita nell'istituto anziché distribuita come dividendo¹³.

Dal punto di vista analitico, si può osservare che la struttura cooperativa delle BCC porta a due principali vantaggi competitivi rispetto alle banche tradizionali: da un lato, la stabilità del rapporto banca-impresa grazie alla vicinanza geografica e alla conoscenza diretta dell'operatore economico; dall'altro, una maggiore resilienza in fase di crisi, grazie a un imperativo mutualistico che incentiva l'erogazione di credito anche quando le condizioni macroeconomiche sono avverse. Tuttavia, permangono alcune sfide: la digitalizzazione dei processi bancari, la pressione regolamentare e la necessità di consolidamento di bilancio rischiano di erodere la capacità delle BCC di mantenere la propria distintività territoriale.

In sintesi, le BCC rappresentano una componente fondamentale del sistema finanziario italiano per l'economia locale e per le PMI: attraverso la loro logica cooperativa e territoriale, sostengono il credito produttivo, promuovono lo sviluppo delle comunità locali e integrano la dimensione sociale nel loro operato. Il valore aggiunto di questo modello risiede nella capacità di far convergere finalità economiche e finalità sociali, offrendo alle PMI un interlocutore più vicino, reattivo e orientato allo sviluppo locale rispetto alle banche tradizionali.

¹³ "Bcc riconosciute come protagoniste dell'economia sociale", *ANSA.it*, 18 ottobre 2025.

Capitolo 2 – *Il bilancio bancario: struttura generale e peculiarità del sistema cooperativo*

2.1 La normativa di riferimento per la redazione del bilancio bancario (IFRS)

Il contesto normativo relativo alla redazione del bilancio delle banche e degli intermediari finanziari ha subito una profonda trasformazione con l'adozione dei principi contabili internazionali noti come IFRS (*International Financial Reporting Standards*), in precedenza denominati IAS (*International Accounting Standards*). Questa evoluzione segna il passaggio da un approccio prevalentemente formalistico, incentrato sul diritto civile (come previsto dal D.Lgs. 87/1992, che recepiva la Direttiva Comunitaria 86/635/CEE), a un modello basato sulla rappresentazione veritiera e corretta (*true and fair view*) della sostanza economica delle operazioni.

2.1.1 *Il quadro normativo internazionale ed europeo*

L'impulso fondamentale per l'adozione degli IFRS/IAS a livello europeo è stato dato dal Regolamento (CE) n. 1606/2002. Tale regolamento ha imposto a tutte le società quotate sui mercati regolamentati dell'Unione Europea l'obbligo di redigere il bilancio consolidato a partire dal 1° gennaio 2005 applicando gli standard contabili internazionali.¹

¹ Regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, 19 luglio 2002.

Gli IFRS/IAS sono emanati dall'International Accounting Standards Board (IASB), un organismo indipendente con sede a Londra. L'efficacia di tali standard nell'Unione Europea è subordinata al processo di omologazione (o *endorsement*) da parte della Commissione Europea, che ne verifica la conformità ai criteri di *true and fair view* e di interesse pubblico europeo.

Questo processo normativo si fonda sulla necessità di:

- Aumentare la comparabilità dei bilanci delle istituzioni finanziarie europee, essenziale in un mercato unico.
- Migliorare la trasparenza e l'informativa per gli investitori.
- Rappresentare la sostanza economica delle operazioni in modo più aderente alla dinamica del mercato finanziario.²

2.1.2 L'attuazione della normativa IFRS in Italia

In Italia, l'applicazione dei principi contabili internazionali è stata disciplinata principalmente dal Decreto Legislativo 28 febbraio 2005, n. 38. Questo decreto ha definito l'ambito di applicazione, estendendo l'obbligo degli IFRS/IAS:³

1. Alle banche e agli intermediari finanziari vigilati, sia per il bilancio consolidato (a partire dal 2005) sia per il bilancio d'esercizio (a partire dal 2006).
2. Alle società quotate.
3. Alle imprese di assicurazione.

²Sancetta, F. (2018). *Principi Contabili Internazionali e Regolamentazione Bancaria*, 2018, Giappichelli, Torino.

³ Decreto Legislativo 28 febbraio 2005, n. 38, "Disciplina delle disposizioni in materia di bilancio delle società quotate e degli intermediari finanziari".

Il Ruolo della Banca d'Italia: la Circolare n. 262/2005

Un elemento distintivo del sistema italiano è il ruolo regolamentare della Banca d'Italia. Sebbene l'Italia abbia adottato i principi IFRS (che sono *principles-based*), l'Art. 9 del D.Lgs. 38/2005 ha confermato i poteri della Banca d'Italia di definire le "forme tecniche" dei bilanci bancari e finanziari.

Ciò ha portato all'emanazione della Circolare n. 262 del 22 dicembre 2005 ("*Il bilancio bancario: schemi e regole di compilazione*"), periodicamente aggiornata. Questa Circolare, pur recependo gli IFRS, fissa:

- Gli schemi obbligatori di Stato patrimoniale, conto economico, prospetto della redditività complessiva, prospetto delle variazioni del patrimonio netto e rendiconto finanziario.
- Le regole di compilazione specifiche per ciascuna voce e sottovoce.
- Il contenuto minimo e gli schemi della Nota Integrativa e della Relazione sulla Gestione.

In sostanza, mentre gli IFRS/IAS forniscono i criteri di valutazione e di rilevazione (*recognition and measurement*), la Circolare 262 definisce la presentazione (*presentation*) e la struttura formale del bilancio per le banche italiane, garantendo che l'informativa soddisfi sia i requisiti internazionali che quelli di vigilanza prudenziale.

2.1.3 I principi contabili IFRS più rilevanti per il settore bancario

I principi IFRS sono numerosi, ma alcuni rivestono un'importanza cruciale per le banche, data la specificità della loro attività, incentrata sulla gestione di strumenti finanziari, di crediti e di passività.

A. IFRS 9 – Strumenti Finanziari

L'IFRS 9 (*Financial Instruments*), ha sostituito lo IAS a partire dal 1° gennaio 2018, introducendo un nuovo modello di classificazione e di misurazione degli strumenti finanziari, l'adozione di un nuovo criterio di valutazione delle perdite attese e la definizione di nuove regole di rilevazione degli strumenti di copertura.⁴ Di fatto, è il principio contabile più impattante sul bilancio bancario. Esso introduce tre aree di cambiamento fondamentali:

1. Classificazione e Valutazione

L'IFRS 9 stabilisce che la classificazione degli strumenti finanziari (attività e passività) dipenda da due criteri congiunti:

- Il *Business Model* della banca: come la banca gestisce i propri strumenti finanziari per generare flussi di cassa (ad esempio, incassando i flussi contrattuali, vendendo o entrambi). In sostanza, si guarda se le attività sono detenute solo al fine di incassarne i relativi flussi finanziari contrattuali, piuttosto che con lo scopo di venderle al fine di realizzarne le relative variazioni di *fair value*.
- Il *SPPI Test* (*Solely Payments of Principal and Interest*): verifica se i flussi di cassa contrattuali di un'attività finanziaria rappresentano unicamente pagamenti di capitale e interessi sul capitale residuo. In altri termini, le clausole contrattuali dell'attività prevedono pagamenti, a date determinate, di flussi rappresentati esclusivamente dal capitale e dagli interessi.

Questa combinazione determina la categoria di valutazione, che può essere:

⁴ Cosentini O., Ippoliti C., *Il bilancio dell'impresa bancaria*, Eurilink, 2018, Nepi.

- Costo Ammortizzato (AC, *Amortised Cost*): per strumenti detenuti all'interno di un modello di business che ha come obiettivo l'incasso dei flussi finanziari contrattuali (*Held to collect – HTC*) e laddove, per tali strumenti, siano previsti pagamenti, a date determinate, di flussi di cassa da capitale e da interessi (SPPI Test). Il costo ammortizzato è definito dall'IFRS 9 come l'importo al quale un'attività o una passività finanziaria è valutata al momento della rilevazione iniziale (che corrisponde al suo *fair value*), al netto dei rimborsi di capitale, aumentato o diminuito dall'ammortamento cumulato su tutte le differenze tra il valore iniziale e quello a scadenza, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo, rettificato per l'eventuale fondo a copertura delle perdite.

Il tasso di interesse effettivo è il tasso che attualizza esattamente i pagamenti o gli interessi futuri stimati lungo la vita attesa dello strumento finanziario, ed è calcolato includendo tutti gli oneri ed i punti base pagati o ricevuti tra le parti, nonché i costi di transazione e tutti gli altri premi e sconti.⁵

- Fair Value a patrimonio netto (FVTOCI, *Fair Value Through Other Comprehensive Income*): per strumenti detenuti all'interno di un modello di business che ha come obiettivo sia l'incasso dei flussi finanziari contrattuali che la vendita al fine di realizzarne le variazioni di *fair value* (*Held to collect and sell – HTCS*) e per i quali le clausole contrattuali prevedono pagamenti, a date determinate, di flussi rappresentati esclusivamente da capitale ed interessi (SPPI Test).

⁵ Cosentini O., Ippoliti C., *Il bilancio dell'impresa bancaria*, 2018, Eurilink,, Nepi

In questo caso, la banca, ha la duplice finalità di incassare i flussi finanziari e realizzare le variazioni di *fair value* attraverso la vendita. Questo può avvenire per diverse ragioni: fabbisogno giornaliero di liquidità, mantenimento di un certo profilo di rendimento, oppure l'allineamento della *duration* delle attività finanziarie a quella delle relative passività che le finanziano.

Nonostante la vendita sia un elemento che caratterizza la gestione delle attività in oggetto, si deve rilevare che in questo caso manca l'intento iniziale della vendita nel breve termine che invece contraddistingue le attività finanziarie "detenute per la negoziazione.

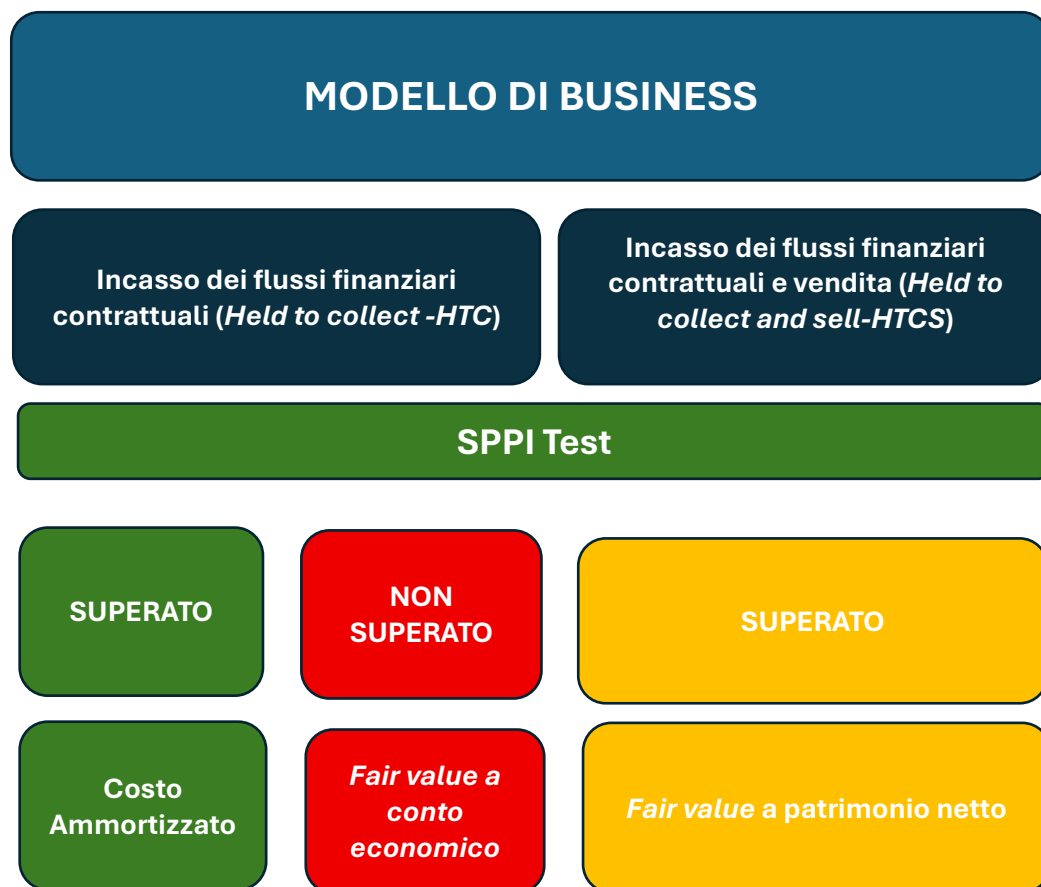
L'IFRS 9 prevede per queste attività finanziarie una valutazione al *fair value* con imputazione delle variazioni di valore in un'apposita riserva di patrimonio netto, secondo uno specifico tecnicismo contabile in base al quale:

- si calcola il costo ammortizzato dell'attività al suo tasso di rendimento interno;
- alla data di redazione del bilancio si adegua il valore dell'attività al suo *fair value*, rilevando la differenza, positiva o negativa, tra il valore e il costo ammortizzato nell'apposita riserva di patrimonio netto.

Tale differenza rappresenterà, quindi, la plusvalenza o la minusvalenza potenziale che sarà rilevata nel conto economico al momento della loro cancellazione dal bilancio.⁶

- Fair Value a conto economico (FVTPL, *Fair Value Through Profit or Loss*): Per tutti gli altri strumenti che non superano gli SPPI Test oppure che sono detenuti dalla banca con il solo scopo di negoziarli.

⁶ Cosentini O., Ippoliti C., *Il bilancio dell'impresa bancaria*, 2018, Eurilink, Nepi.



2. Impairment (*Perdite di Valore*)

Sia per le attività finanziarie valutate al costo ammortizzato che per quelle valutate al *fair value* a patrimonio netto l'IFRS 9 prevede che ad ogni data di riferimento del bilancio la banca attui un processo valutativo finalizzato alla determinazione delle *perdite attese di valore*. Rispetto a quanto previsto in precedenza dallo IAS 39, l'IFRS 9 ha sostituito il modello dell'Incurred Loss (perdita rilevata solo dopo che si è verificato un "evento di perdita oggettivo") con il modello dell'Expected Credit Loss (ECL), o perdite attese. Questo è il cambiamento più rivoluzionario, richiedendo alle banche di rilevare le perdite sui crediti su una base prospettica (*forward-looking*), stimando le perdite attese per tutta la vita del credito, anche per i crediti non ancora deteriorati.

La perdita attesa corrisponderà alla perdita che la banca prevede di subire sull'attività finanziaria, ponderata per la probabilità che l'evento stesso di perdita si verifichi, ovvero:

$$ECL = (LGD * EAD) * PD$$

dove:

$ECL = Expected\ Credit\ Loss$

$LGD * EAD = Loss\ Given\ Default * Exposure\ at\ Default$ (perdita stimata)

$PD = Probabilità\ di\ Default$

La perdita stimata ($LGD * EAD$) corrisponde al valore attuale della differenza tra i flussi finanziari cui la banca ha diritto sulla base delle clausole contrattuali dell'attività ed i flussi di cassa che ci si attende di ricevere dall'attività stessa. La probabilità di default (PD) sarà determinata, invece, sulla base delle serie storiche a disposizione della banca relativamente agli eventi di *default* verificatisi nel corso del tempo e sulla base delle previsioni sugli scenari futuri.⁷

Il modello ECL si articola in tre stadi:

1. Stage 1: in cui rientrano i c.d. Crediti *Performing* (in bonis), cioè quelle attività finanziarie che alla data di riferimento del bilancio non presentano significativi incrementi del rischio di credito rispetto a quello risultante al momento della rilevazione iniziale. La perdita attesa è calcolata a 12 mesi e corrisponde ai mancati incassi che la banca stima di realizzare nel caso in cui si verifichi un inadempimento nei 12 mesi successivi.

2. Stage 2: dove troviamo i c.d. Crediti *Underperforming*, per i quali è stato riscontrato un significativo incremento del rischio di credito dall'erogazione, ma

⁷ Cosentini O., Ippoliti C., *Il bilancio dell'impresa bancaria*, 2018, Eurilink, Nepi.

che non sono ancora in *default*. La perdita attesa è calcolata per l'intera vita residua del credito (*Lifetime ECL*) e corrisponde a tutte le perdite stimate lungo tutta la vita dello strumento finanziario, dovute a tutti i possibili eventi di *default* che potrebbero verificarsi fino alla data di scadenza dell'attività (c.d. perdita multiperiodale).

3. Stage 3: in cui rientrano i Crediti in *default* (o *non-performing*), ovvero le attività finanziarie deteriorate. La perdita attesa è calcolata come differenza tra il valore contabile lordo dell'attività ed il valore attuale dei flussi finanziari futuri, per l'intera vita residua. Si tratta anche in questo caso di una perdita multiperiodale calcolata quando l'evento di *default* si è manifestato (la PD assumerà valore pari a 1).

B. IFRS 7 e IFRS 13

- IFRS 7 – Strumenti Finanziari: Informazioni Integrative: Questo principio è fondamentale per garantire la trasparenza. Richiede alle banche di fornire un'ampia informativa nella Nota Integrativa riguardante i rischi derivanti dagli strumenti finanziari (rischio di credito, di liquidità, di mercato) e di fornire dettagli estesi sull'applicazione dell'IFRS 9, in particolare il modello ECL, che richiede alle istituzioni finanziarie di stimare e accantonare perdite di credito future.

- IFRS 13 – Misurazione del Fair Value: Definisce il *Fair Value* come il prezzo che sarebbe ricevuto per la vendita di un'attività o pagato per il trasferimento di una passività in una transazione ordinaria tra operatori di mercato alla data di valutazione. Standardizza i metodi di misurazione del *Fair Value* e introduce la Fair Value Hierarchy, una gerarchia di tre livelli per classificare gli

input utilizzati nella misurazione; fondamentale per le banche che detengono un portafoglio significativo di strumenti valutati al *fair value*. In particolare, l'IFRS 13 attribuisce la massima priorità ai prezzi quotati in mercati attivi per attività o passività identiche (Livello 1); qual⁸ora non risulti disponibile un prezzo quotato dell'attività (o passività) che si sta valutando, si utilizzano che risultano osservabili sul mercato, ad esempio prezzi quotati di attività (o passività) simili (Livello 2). Infine, si passa all'utilizzo di input non osservabili, nel caso in cui gli input osservabili non siano disponibili (Livello 3).

2.1.4 Altri IFRS rilevanti

Oltre ai principi fondamentali legati agli strumenti finanziari, ci sono altri principi che hanno implicazioni dirette sul bilancio bancario:

- IFRS 16 – *Leases*: Regola la contabilizzazione dei contratti di *leasing*, imponendo al locatario (la banca) di rilevare una attività per diritto d'uso (*Right-of-Use Asset*) e una passività per leasing per la maggior parte dei contratti. Questo ha un impatto sullo Stato patrimoniale e sulla distinzione tra *off-balance* e *on-balance*.
- IFRS 15 – *Revenue from Contracts with Customers*: Sebbene l'attività principale della banca sia la gestione degli strumenti finanziari (esclusa dall'IFRS 15), il principio si applica alle fonti di ricavo derivanti dai servizi (es. commissioni per servizi di *advisory*, *asset management* ecc.), stabilendo un modello a cinque fasi per la rilevazione del ricavo.

⁸ Cosentini O., Ippoliti C., *Il bilancio dell'impresa bancaria*, Eurilink, 2018.

- IFRS 17 – *Insurance Contracts*: Introdotta di recente, è rilevante per le banche che operano anche nel settore assicurativo (fenomeno del Bancassurance) o che fanno parte di un gruppo finanziario con imprese di assicurazione, sostituendo l'IFRS 4 per la contabilizzazione dei contratti assicurativi.

In sintesi, la normativa di riferimento per la redazione del bilancio bancario italiano è un sistema a strati che combina i principi IFRS/IAS emanati dallo IASB e recepiti dall'UE (che definiscono i criteri di rilevazione e valutazione, come il modello ECL di IFRS 9) con le disposizioni attuative e di vigilanza della Banca d'Italia (Circolare 262/2005), che ne definiscono gli schemi e le regole di compilazione. Questo complesso impianto normativo è volto a garantire che il bilancio non solo sia internazionalmente comparabile, ma che rifletta con trasparenza e prudenza l'effettiva situazione patrimoniale, finanziaria ed economica di un'istituzione cruciale per la stabilità del sistema, con una forte enfasi sul concetto di perdita attesa e di fair value⁹.

2.2 La struttura dello stato patrimoniale: attivo e passivo bancario

La redazione del bilancio delle Banche di Credito Cooperativo (BCC), in quanto enti creditizi aderenti ai Gruppi Bancari Cooperativi (GBC), è soggetta alle disposizioni previste dalla Banca d'Italia e all'adozione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS. La struttura dello Stato patrimoniale segue rigidamente gli schemi definiti dalla Circolare

⁹ Sancetta, F. (2018). *Principi Contabili Internazionali e Regolamentazione Bancaria*, 2018, Giappichelli, Torino.

n. 262 della Banca d'Italia, la quale impone una classificazione delle voci basata sulla natura tecnica delle operazioni e sulla controparte coinvolta.¹⁰

Tale documento contabile non rappresenta soltanto una fotografia statica della situazione patrimoniale e finanziaria dell'istituto al termine dell'esercizio, ma riflette le specificità del modello di business mutualistico, caratterizzato da una prevalenza dell'attività di intermediazione creditizia tradizionale a favore dei soci e del territorio di competenza.

¹⁰ Banca d'Italia (2005 e succ. agg.). *Il bilancio bancario: schemi e regole di compilazione*. Circolare n. 262 del 22 dicembre 2005, Roma.

	Voci dell'Attivo	T2	T1
10.	Cassa e disponibilità liquide		
20.	Attività finanziarie valutate al fair value con impatto a conto economico:		
	a) attività finanziarie detenute per la negoziazione		
	b) attività finanziarie designate al fair value		
	c) altre attività finanziarie obbligatoriamente valutate al fair value		
30.	Attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva		
40.	Attività finanziarie valutate al costo ammortizzato:		
	a) crediti verso banche		
	b) crediti verso clientela		
50.	Derivati di copertura		
60.	Adeguamento di valore delle attività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)		
70.	Partecipazioni		
80.	Attività materiali		
90.	Attività immateriali		
	di cui avviamento		
100.	Attività fiscali:		
	a) correnti		
	b) anticipate		
110.	Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione		
120.	Altre attività		
Totale dell'attivo			

	Voci del Passivo e del Patrimonio Netto	T 2	T 1
10.	<i>Passività finanziarie valutarie al costo ammortizzato:</i> <i>a) debiti verso banche</i> <i>b) debiti verso la clientela</i> <i>c) titoli in circolazione</i>		
20.	Passività finanziarie di negoziazione		
30.	Passività finanziarie designate al fair value		
40.	Derivati di copertura		
50.	Adeguamento del valore delle passività finanziarie oggetto di copertura generica (+/-)		
60.	Passività fiscali: a) correnti b) differite		
70.	Passività associate ad attività in via di dismissione		
80.	Altre passività		
90.	Trattamento di fine rapporto del personale		
100.	Fondi per rischi ed oneri: a) impegni e garanzie rilasciate b) quiescenza e obblighi simili c) altri fondi per rischi ed oneri		
110.	Riserve da valutazione		
120.	Azioni rimborsabili		
130.	Strumenti di capitale		
140.	Riserve		
150.	Sovraprezzi di emissione		
160.	Capitale		
170.	Azioni proprie (-)		
180.	Utile (Perdite) d'esercizio (+/-)		
Totale del passivo e del patrimonio netto			

2.2.1 Le attività finanziarie e gli impieghi

La sezione dell'attivo evidenzia le modalità di impiego delle risorse raccolte dalla banca. Nelle BCC, coerentemente con la *mission* istituzionale, la componente preponderante è solitamente rappresentata dai crediti verso la clientela, sebbene la

gestione della liquidità e del portafoglio titoli rivesta un ruolo cruciale per l'equilibrio finanziario.

L'ordine con cui sono esposte le voci dell'attivo dello Stato patrimoniale segue essenzialmente un criterio di liquidità decrescente, con la "casse e le disponibilità liquide" riportate come prima voce e le attività immobilizzate materiali e immateriali tendenzialmente come ultime voci. In particolare, è bene soffermarci sulle principali macro classi che compongono l'attivo dello Stato patrimoniale:

1. Cassa e disponibilità liquide: la voce 10 include le valute aventi corso legale e i depositi a vista presso la Banca Centrale, fondamentali per la gestione della tesoreria operativa.

La caratteristica fondamentale di questi depositi è quella di essere appunto "liberi, cioè non facenti parte di quelli vincolati né della c.d. riserva obbligatoria."¹¹

2. Attività finanziarie valutate al *fair value*: Questa macrocategoria, composta dalle voci 20 e 30 e disciplinata dall'IFRS 9, include le attività detenute per la negoziazione o designate al *fair value* (FVTPL - *Fair Value Through Profit or Loss*) e quelle valutate al *fair value* con impatto sulla redditività complessiva (FVOCI - *Fair Value Through Other Comprehensive Income*). Per una BCC, queste voci accolgono tipicamente i titoli di debito sovrani o bancari detenuti per finalità di riserva di liquidità o di investimento strategico.

3. Attività finanziarie valutate al costo ammortizzato: È la voce "cuore" del bilancio di una BCC (voce 40). Essa si suddivide in:

¹¹ Cosentini O., Ippoliti C., *Il bilancio dell'impresa bancaria*, Eurilink, 2018, Nepi.

- *Crediti verso banche:* Rappresentano prevalentemente i depositi interbancari e i rapporti con la Capogruppo (es. Iccrea o Cassa Centrale Banca), inclusi gli obblighi di riserva e i conti di servizio derivanti dal contratto di coesione.
- *Crediti verso la clientela:* Costituiscono l'essenza dell'attività caratteristica. In questa voce rientrano i mutui, le aperture di credito in conto corrente e i prestiti personali erogati a famiglie e PMI. La valutazione di tali poste richiede un attento processo di *impairment* (svalutazione) per rettificare il valore nominale in base al rischio di credito atteso (*Expected Credit Loss*), come imposto dai principi contabili internazionali.¹²

4. Derivati di copertura: Sono rilevati nella voce 50 gli strumenti derivati, sia finanziari che creditizi, che sono stati designati dalla banca come efficaci strumenti di copertura e che alla data di riferimento del bilancio presentano un *fair value* positivo. Gli strumenti derivati appartengono per definizione al portafoglio delle “attività/passività finanziarie detenute per la negoziazione”, salvo il caso in cui gli stessi siano utilizzati come strumento di copertura di specifici rischi. Anche per i derivati di copertura, come per quelli di negoziazione, l’IFRS 9 richiede sia per la rilevazione iniziale che per la valutazione successiva l’utilizzo del *fair value*.

¹² Tutino, F. *La banca: economia, finanza, gestione.*, 2019, Il Mulino, Bologna.

Da un punto di vista economico le operazioni di copertura sono poste in essere al fine di neutralizzare le perdite che si potrebbero rilevare su un determinato elemento (attività o passività) al verificarsi di uno specifico rischio.

- Copertura di *fair value* – *fair value hedge*: in questo caso lo strumento derivato è utilizzato per far fronte a possibili variazioni di valore di un'attività o una passività tali da poter incidere sul conto economico. Si pensi al caso in cui la banca abbia nel proprio portafoglio attività finanziarie a tasso fisso; in questo caso eventuali rialzi dei tassi di interesse provocherebbero una riduzione del valore dell'attività iscritta in bilancio, che potrebbe evidentemente riflettersi sul conto economico della banca. Per fronteggiare tale rischio la banca potrebbe stipulare un contratto derivato (*Interest rate swap*) con il quale si impegna a pagare alla controparte un tasso fisso, corrispondente a quello incassato sullo strumento coperto, e a ricevere contestualmente un tasso variabile.

- Copertura dei flussi finanziari – *cash flow hedge*: in questo caso lo strumento derivato è utilizzato per far fronte alla variabilità dei flussi finanziari associati ad una attività o passività tale da poter incidere sul conto economico. Si pensi al caso in cui la banca abbia emesso delle obbligazioni a tasso variabile; in questo caso lo strumento derivato potrebbe essere utilizzato per trasformare i flussi variabili dell'obbligazione emessa in flussi fissi.¹³

5. Attività materiali e immateriali: Comprendono gli immobili strumentali, gli investimenti in tecnologie e i *software*, elementi sempre più rilevanti nel processo di digitalizzazione del settore bancario cooperativo.

¹³ Cosentini O., Ippoliti C., *Il bilancio dell'impresa bancaria*, 2018, Eurilink, Nepi.

2.2.2 Le passività e il patrimonio netto

In generale, data l'attività di intermediazione tipicamente svolta dalla banca, un ruolo di rilievo nello schema di Stato patrimoniale passivo è rappresentato dalle passività finanziarie. Queste sono definite dallo IAS 32 come quelle *passività rappresentate da obbligazioni contrattuali a consegnare disponibilità liquide o altre attività finanziarie ad un altro soggetto ovvero che prevedono lo scambio di attività o passività finanziarie a condizioni sfavorevoli per l'entità*.

Il passivo dello stato patrimoniale descrive le fonti di finanziamento della banca, distinguendo tra capitale di debito (raccolta) e capitale proprio (patrimonio netto).

Per le BCC, la struttura del passivo presenta peculiarità distintive legate alla natura cooperativa, in particolare nella composizione del patrimonio.

Le principali aggregazioni del passivo sono:

1. Passività finanziarie valutate al costo ammortizzato:

- *Debiti verso banche*: rappresentano le passività assunte nell'ambito dell'operatività di raccolta sul mercato interbancario. Includono i finanziamenti ottenuti dalla BCE (es. operazioni di rifinanziamento TLTRO) e le esposizioni verso la Capogruppo nell'ambito della gestione accentrata della liquidità.

- *Debiti verso la clientela (Raccolta diretta)*: Rappresentano la fonte primaria di provvista per le BCC. Questa voce aggrega i conti correnti, i depositi a risparmio e i certificati di deposito sottoscritti dalla clientela *retail*. La stabilità di questa fonte di finanziamento è storicamente un punto di forza del credito cooperativo, derivante dal forte legame fiduciario con la comunità locale.¹⁴

¹⁴ Comana, M. *L'economia delle banche di credito cooperativo*, 2017, Ecra, Roma.

- *Titoli in circolazione*: Obbligazioni emesse dalla banca e collocate presso la clientela o investitori istituzionali.

2. Passività finanziarie di negoziazione: Si tratta di passività finanziarie che sono state sostenute dalla banca con l'intenzione di un loro riacquisto nel breve termine al fine di ottenere un profitto da rilevare nel conto economico. Rientrano in questa voce anche i derivati finanziari e creditizi che alla data di riferimento del bilancio presentano un *fair value* negativo. Tali strumenti si caratterizzano per avere un valore che varia in relazione ad alcuni parametri, che possono far assumere al contratto derivato valore positivo o negativo. Ciò significa che se lo strumento derivato presenta *fair value* negativo sarà classificato nella voce in oggetto, altrimenti sarà rilevato nella voce 20 dell'attivo "Attività finanziarie valutate al *fair value* con impatto a conto economico".

3. Patrimonio netto: Questa sezione riflette la natura giuridica della società cooperativa e differisce sostanzialmente dalle banche S.p.A. Le voci principali sono:

- *Capitale sociale*: Nelle BCC è "variabile" (principio della "porta aperta"), in quanto il numero dei soci e, conseguentemente, il capitale sottoscritto possono variare senza necessità di modifiche statutarie complesse. Le quote sociali hanno un valore nominale e non riflettono il valore economico dell'avviamento.¹⁵

- *Riserve*: Costituiscono la componente più rilevante del patrimonio di una BCC. In virtù dell'art. 2 della Legge n. 59/1992 e delle norme statutarie, le BCC sono tenute a destinare a riserva legale indivisibile almeno il 70% degli utili netti annuali. Tali riserve non possono essere distribuite ai soci neppure in caso di

¹⁵ Art. 2511 e segg. Codice civile; Art. 150 D.Lgs. 1° settembre 1993, n. 385 (Testo Unico Bancario).

scioglimento della società, garantendo la patrimonializzazione intergenerazionale dell'ente.¹⁶

○ *Riserve da valutazione*: Abbiamo visto in precedenza come i principi contabili internazionali prevedono criteri di contabilizzazione che possono generare componenti positivi e negativi rilevati direttamente nel patrimonio netto in apposite riserve. Si tratta delle riserve relative a:

- valutazione al *fair value* delle attività finanziarie classificate nel portafoglio contabile FVTOCI: tali attività sono rilevate nella contabilità della banca al costo ammortizzato ed in fase di redazione del bilancio sono valutate al *fair value*. La differenza che emerge non è rilevata nel conto economico ma in un'apposita riserva di patrimonio netto;
- valutazione dei derivati di copertura dei flussi finanziari: per tali strumenti si applica il criterio generale previsto per la valutazione al *fair value*, con la particolarità che le relative variazioni sono contabilizzate in una apposita riserva di patrimonio anziché nel conto economico come previsto per gli altri strumenti derivati;
- valutazione al *fair value* di attività materiali e immateriali: i principi contabili internazionali consentono di valutare le immobilizzazioni al loro *fair value* in alternativa al metodo del costo storico. Le differenze che si generano da tale valutazione sono rilevate in questa voce.

¹⁶ Cattaneo, C., Rombaldoni, R. *Il Credito Cooperativo in Italia: modelli gestionali e profili normativi*, Giappichelli, 2016, Torino.

In sintesi, la lettura dello Stato patrimoniale di una BCC evidenzia un modello di *banking* in cui la raccolta diretta dal territorio viene reimpiegata nel territorio stesso sotto forma di credito, con un patrimonio netto che funge da garanzia di stabilità e che cresce prevalentemente attraverso l'autofinanziamento (accumulo di riserve indivisibili) piuttosto che tramite aumenti di capitale onerosi.

2.3 Il conto economico: dal margine di interesse al risultato netto

L'analisi della performance gestionale di una Banca di Credito Cooperativo (BCC) trova la sua sintesi numerica nel conto economico. A differenza dello Stato patrimoniale, che offre una fotografia statica degli stock di attività e passività in un determinato istante, il conto economico ha natura dinamica e progressiva: esso evidenzia i flussi di reddito generati e assorbiti nel corso dell'esercizio, permettendo di comprendere come la banca abbia creato valore (o distrutto ricchezza) attraverso le sue diverse aree di business.

La struttura del conto economico delle banche italiane, e quindi anche delle BCC, è rigidamente definita dalla normativa di vigilanza, in particolare dalla Circolare n. 262 della Banca d'Italia, che recepisce i principi contabili internazionali IAS/IFRS.¹⁷ Lo schema obbligatorio è di tipo "scalare" o progressivo: si parte dai ricavi tipici dell'attività bancaria per sottrarre progressivamente i costi e le rettifiche, giungendo a risultati intermedi (margini) che spiegano il contributo delle diverse gestioni fino al risultato netto finale.

Per una BCC, la lettura di questo schema assume connotazioni particolari, dovute alla specificità del modello di business cooperativo, tradizionalmente orientato

¹⁷ Banca d'Italia, Circolare n. 262 del 22 dicembre 2005: Il bilancio bancario: schemi e regole di compilazione, 7° aggiornamento, 2021, Roma.

all'intermediazione creditizia classica e al sostegno dell'economia reale del territorio di riferimento.¹⁸

2.3.1. *Il margine di Interesse*

Il primo risultato intermedio è il margine di Interesse (voce 30 del conto economico). Esso rappresenta il risultato dell'attività di intermediazione creditizia in senso stretto ed è calcolato come differenza algebrica tra gli interessi attivi e proventi assimilati (voce 10) e gli interessi passivi e oneri assimilati (voce 20).

Gli interessi attivi derivano principalmente dai prestiti erogati alla clientela (mutui, aperture di credito, finanziamenti alle PMI) e dai titoli in portafoglio; gli interessi passivi rappresentano invece il costo della raccolta, ovvero quanto la BCC remunera i depositi dei soci e dei clienti e le obbligazioni emesse.

Per le Banche di Credito Cooperativo, il margine di interesse costituisce storicamente la componente preponderante dei ricavi, spesso superiore al 60-70% del totale dei proventi operativi, a differenza delle grandi banche commerciali che hanno diversificato maggiormente verso i servizi.¹⁹ Tuttavia, nell'ultimo decennio, questa voce ha subito forti pressioni a causa del perdurare di tassi di interesse di mercato eccezionalmente bassi (e talvolta negativi), che hanno compresso lo *spread* tra tassi attivi e passivi.

È fondamentale notare che, per una BCC, il margine di interesse non è solo una variabile finanziaria, ma riflette anche la politica mutualistica: tassi attivi troppo elevati

¹⁸ Comana, M. *L'economia delle banche di credito cooperativo*, 2017, Ecra, Roma.

¹⁹ Mottura, P., *Banca e sistema finanziario*, Egea, 2016, Milano.

o tassi passivi troppo bassi potrebbero contrastare con lo scopo di favorire i soci, elemento cardine della *mission* cooperativa.²⁰

2.3.2. *Il margine di intermediazione*

Proseguendo nello schema scalare, sommando al margine di interesse le voci che vanno dalla 60 alla 110 si ottiene il margine di intermediazione (voce 120).

Questa voce rappresenta il totale dei ricavi caratteristici della banca al lordo delle rettifiche di valore.

Analizzando le voci che vanno a comporre il margine di intermediazione troviamo:

- *VOCE 60 – COMMISSIONI NETTE*

Accoglie il saldo delle commissioni attive e delle commissioni passive. Le prime sono rappresentate dai servizi prestati dalla banca, mentre le seconde sono date dai servizi ricevuti da essa.

- *VOCE 70 – DIVIDENDI E PROVENTI SIMILI*

La voce accoglie i dividendi percepiti dalla banca a fronte delle azioni o quote di altri soggetti, indipendentemente dal portafoglio contabile di allocazione, nonché i proventi derivanti dalle quote di OICR.

- *VOCE 80 – RISULTATO NETTO DELL'ATTIVITÀ DI NEGOZIAZIONE*

La voce 80 accoglie il risultato netto dei profitti e delle perdite rilevati dalla banca con riferimento alle attività ed alle passività finanziarie classificate nel portafoglio contabile di “negoiazione”, ovvero attività e passività destinate ad essere vendute nel breve termine.

²⁰ Tutino, F., La banca: economia, finanza, gestione, Il Mulino, 2019, Bologna.

- *VOCE 90 – RISULTATO NETTO DELL'ATTIVITÀ DI COPERTURA*

La voce in oggetto accoglie il saldo netto risultante dall'applicazione della c.d. *hedge accounting*. Più precisamente accoglie il risultato della valutazione dei derivati di copertura del *fair value*. Si tratta della contropartita economica delle variazioni di *fair value* rilevate sugli strumenti derivati designati di copertura.

- *VOCE 100 – UTILI (PERDITE) DA CESSIONE/RIACQUISTO*

La voce accoglie il saldo dei risultati realizzati dalla banca in occasione della vendita delle attività finanziarie, diverse da quelle classificate di negoziazione, nonché di quelli conseguiti in occasione del riacquisto di proprie passività finanziarie.

- *VOCE 110 – RISULTATO NETTO DELLE ATTIVITÀ E PASSIVITÀ FINANZIARIE VALUTATE AL FAIR VALUE CON IMPATTO A CONTO ECONOMICO*

Forma oggetto di rilevazione nella presente voce il saldo positivo o negativo tra gli utili e le perdite da realizzo e da valutazione delle “attività finanziarie valutate al *fair value*” e delle “passività finanziarie valutate al *fair value*” nonché delle attività obbligatoriamente valutate al *fair value*.

Le commissioni nette, in particolare, hanno assunto un ruolo crescente nelle BCC moderne. Esse derivano dai servizi di pagamento, dalla gestione del risparmio, dalla bancassurance e dalla consulenza. Lo spostamento del *focus* dal margine di interesse al margine da servizi (commissioni) è una strategia necessaria per le BCC per stabilizzare la redditività in contesti di tassi bassi, sebbene tale transizione sia spesso più lenta rispetto alle banche S.p.A. a causa della clientela tipicamente *retail* e meno propensa a prodotti finanziari complessi.

Il margine di intermediazione, dunque, misura la capacità della banca di generare ricavi da tutte le sue attività operative prima di considerare il rischio di credito e i costi operativi.

2.3.3. Il risultato netto della gestione finanziaria

Il passaggio successivo è cruciale per la stabilità patrimoniale della banca. Sottraendo dal margine di intermediazione le "Rettifiche/riprese nette di valore per rischio di credito" (voce 130), si ottiene il Risultato Netto della Gestione Finanziaria (voce 150).

La voce 130 di conto economico rappresenta il costo in termini di rischio a fronte dell'attività tipica svolta dalla banca. Come anticipato nel paragrafo 2.1.3 parlando dell'impairment i principi contabili internazionali richiedono, infatti, che ad ogni data di riferimento del bilancio si proceda a stimare l'importo delle perdite attese relativamente alle attività finanziarie classificate nei due portafogli contabili del "costo ammortizzato" e del "*fair value* con impatto a patrimonio netto"

Quindi, le rettifiche di valore, comunemente note come accantonamenti o *loan loss provisions*, rappresentano il costo del rischio di credito. Quando una banca stima che un credito erogato non sarà rimborsato integralmente (diventando quindi un credito deteriorato o NPL - *Non Performing Loan*), deve spendere a conto economico la perdita attesa secondo i principi dell'IFRS 9.²¹

Per le BCC, che operano in territori circoscritti e con una forte concentrazione di prestiti alle piccole imprese locali, questa voce è estremamente volatile e sensibile al ciclo economico. In periodi di crisi, le rettifiche possono erodere gran parte del margine di

²¹ A. Gambini – A. Guzzini, *Le banche di credito cooperativo nel nuovo contesto normativo*, Bancaria Editrice, 2019, Roma.

intermediazione. La capacità di una BCC di mantenere un Risultato Netto della Gestione Finanziaria positivo è indice di una sana politica di erogazione e di un efficace monitoraggio del credito.

2.3.4. I costi operativi e l'utile lordo

Dalla gestione finanziaria occorre poi sottrarre i Costi Operativi (voce 210), che includono:

1. *Spese per il personale* (voce 190a): voce di costo solitamente più rilevante per le BCC, dato il modello "labor-intensive" basato sulla relazione personale e sulla capillarità degli sportelli;
2. *Altre spese amministrative* (voce 190b): costi per IT, consulenze, gestione immobili, e contributi ai fondi di garanzia e risoluzione;
3. *Rettifiche di valore su attività materiali e immateriali*: ammortamenti.

Il rapporto tra i costi operativi e il margine di intermediazione definisce il *Cost/Income Ratio*, un indicatore chiave di efficienza. Le BCC soffrono strutturalmente di un *Cost/Income* più elevato rispetto alle grandi banche, a causa delle minori economie di scala e dei costi fissi legati al mantenimento delle filiali nei piccoli centri.²² Tuttavia, l'adesione ai Gruppi Bancari Cooperativi (ICCREA, Cassa Centrale Banca, Raiffeisen) mira proprio a generare sinergie per contenere tali costi, specialmente sul fronte informatico e di *compliance*.

Sottraendo i costi operativi e aggiungendo eventuali accantonamenti ai fondi rischi e oneri, si giunge all'utile (o perdita) della gestione corrente al lordo delle imposte.

²² Cattaneo, C., Rombaldoni, R. *Il Credito Cooperativo in Italia: modelli gestionali e profili normativi*, Giappichelli, 2016, Torino.

2.3.5. Dal risultato lordo all'utile netto: il vincolo mutualistico

Dopo aver dedotto le imposte sul reddito d'esercizio (IRES e IRAP), si ottiene l'utile netto (voce 300). Tuttavia, l'analisi del conto economico di una BCC non può concludersi con la mera rilevazione dell'utile netto contabile, ma deve considerare la sua destinazione, che è radicalmente diversa da quella di una banca *profit-oriented*.

Mentre in una S.p.A. l'utile è il parametro per la remunerazione degli azionisti (dividendi), in una BCC l'utile è strumentale al rafforzamento patrimoniale. L'art. 37 del Testo Unico Bancario (TUB) e lo Statuto tipo delle BCC impongono vincoli stringenti²³:

- Almeno il 70% degli utili netti annuali deve essere destinato a riserva legale indivisibile. Questa riserva rappresenta il "patrimonio intergenerazionale" della cooperativa e non può essere distribuita ai soci nemmeno in caso di scioglimento.
- Una quota pari al 3% deve essere versata ai Fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione (art. 11 Legge 59/1992).
- La parte residua (il restante 27% circa) può essere destinata a fini di beneficenza o mutualità (fondi per iniziative sociali e culturali sul territorio) o, in misura molto limitata, alla rivalutazione delle quote o ai dividendi ai soci, purché entro i limiti del tasso di interesse dei buoni postali fruttiferi aumentato di pochi punti percentuali.

In conclusione, la struttura del conto economico di una BCC, pur seguendo gli schemi standardizzati internazionali, racconta una storia diversa: quella di un'impresa che deve generare margini sufficienti non per arricchire l'investitore, ma per auto-finanziarsi,

²³ Decreto Legislativo 1° settembre 1993, n. 385 (Testo Unico Bancario), Art. 37.

coprire i costi di una presenza territoriale capillare e accumulare riserve per garantire la solidità futura della cooperativa e il sostegno alla comunità locale.

2.4 Gli indici per l'analisi del bilancio bancario

L'analisi di bilancio per indici (ratio analysis) rappresenta lo strumento metodologico fondamentale per convertire i dati contabili in informazioni gestionali sintetiche, permettendo di valutare lo stato di salute dell'intermediario sotto il profilo economico, patrimoniale e finanziario. Nel contesto delle Banche di Credito Cooperativo (BCC), tale analisi assume una connotazione peculiare: sebbene gli schemi di riclassificazione seguano i principi contabili internazionali (IAS/IFRS) e le disposizioni della Banca d'Italia, l'interpretazione dei risultati deve necessariamente considerare la natura mutualistica dell'ente, dove la massimizzazione del profitto è strumentale alla stabilità patrimoniale e al sostegno del territorio, piuttosto che alla mera remunerazione degli azionisti.²⁴

2.4.1 Indici di redditività (ROI e ROA)

Gli indici di redditività misurano la capacità del management di generare valore attraverso la gestione caratteristica e gli investimenti. Per una BCC, la redditività è essenziale per garantire l'autofinanziamento, fonte primaria di accrescimento del patrimonio in assenza di un accesso speculativo al mercato dei capitali.

²⁴ Comana, M. *L'economia delle banche di credito cooperativo*, 2017, Ecra, Roma.

Il ROA (Return on Assets) è l'indicatore principe per valutare l'efficienza nell'impiego delle risorse totali. Esso esprime quanto l'attivo della banca è in grado di generare reddito, indipendentemente dalle fonti di finanziamento utilizzate.

La formula di calcolo è la seguente:

$$ROA = \frac{Utile\ netto}{Totale\ attivo} \times 100$$

Un ROA elevato indica che la banca sta utilizzando i propri attivi (prestiti, titoli, investimenti) in modo efficiente per generare profitti. Tuttavia, nel modello di business delle BCC, un ROA contenuto può talvolta riflettere politiche di pricing agevolato a favore dei soci, coerentemente con la *mission* mutualistica.²⁵

Il ROI (Return on Investment), pur essendo di derivazione industriale, trova applicazione nel settore bancario per isolare la redditività della gestione operativa o di specifici segmenti di investimento, al netto delle componenti straordinarie e fiscali e viene calcolato come:

$$ROI = \frac{Risultato\ operativo\ (EBIT)}{Capitale\ investito\ netto} \times 100$$

Per le BCC, il monitoraggio di questi indici è vitale per assicurare la sostenibilità nel lungo periodo e la capacità di alimentare le riserve indivisibili.²⁶

²⁵ Munari, L., *Strumenti per l'analisi del bilancio bancario*, McGraw-Hill, 2018, Milano.

²⁶ Tutino, F., *La banca: economia, finanza, gestione*, Il Mulino, 2019, Bologna.

2.4.2 Indici di solidità patrimoniale (CET1 Ratio, Total Capital Ratio)

La solidità patrimoniale rappresenta il presidio fondamentale contro i rischi tipici dell'attività bancaria. Nel quadro normativo di Basilea III (e successivi aggiornamenti), i coefficienti patrimoniali misurano la capacità della banca di assorbire perdite inattese.

Il CET1 Ratio (Common Equity Tier 1 Ratio) è l'indicatore di riferimento per la vigilanza prudenziale. Esso misura il rapporto tra il capitale primario di migliore qualità e le attività ponderate per il rischio (RWA - Risk Weighted Assets):

$$CET1\ Ratio = \frac{Capitale\ CET1}{Attività\ ponderate\ per\ il\ rischio\ (RWA)}$$

Il capitale CET1 include le componenti più sicure, come capitale sociale (azioni ordinarie), riserve di utili non distribuite e altre riserve palesi. Le RWA rappresenta il valore totale delle attività proporzionate in base alla loro pericolosità. La loro composizione si suddivide in tre macrocategorie di rischio definite da Basilea III:

- Rischio di credito: è la componente principale e riguarda la possibilità che i debitori non restituiscano i prestiti. Ogni asset viene moltiplicato per un coefficiente di ponderazione: 0% di rischio per i contanti e i titoli di Stato di paesi stabili; 35-75% di rischio per i mutui ipotecari residenziali (considerati meno rischiosi perché garantiti da immobile); 100% o più per i prestiti a imprese senza rating, carte di credito non garantite o partecipazioni azionarie.
- Rischio di mercato: riguarda le perdite derivanti dalle fluttuazioni dei prezzi sui mercati finanziari, come variazioni dei tassi di interesse, dei tassi di cambio o del valore delle azioni nel portafoglio di trading della banca.

- Rischio operativo: rappresenta il rischio di perdite derivante da errori umani, guasti ai sistemi informatici, frodi o eventi esterni (catastrofi naturali, sanzioni legali).

Secondo gli standard internazionali di Basilea III, le banche devono rispettare delle soglie minime per questo indicatore. In particolare, abbiamo un minimo regolamentare fissato a 4,5%, però, questo valore sale al 7-10% in quanto vengono aggiunti i cosiddetti Buffer, ovvero dei “cuscinetti” che permettono alle banche, in momenti di crisi, di poter ridurre il CET1 ratio senza scendere al di sotto della soglia minima vitale. Abbiamo il Capital Conservation Buffer (2,5%) fissato da Basilea III, il Systemic Risk Buffer (SyRB) fissato dalla Banca d'Italia per far fronte al rischio sistemico (per il Gruppo BCC Iccrea è fissato allo 0,84%), il Pillar 2 Requirement (P2R) stabilito dalla BCE (1,27% per il Gruppo Iccrea), il Buffer O-SII (Other Systemically Important Institutions) fissato al 0,25% per i grandi gruppi cooperativi e il Countercyclical Capital Buffer (CCyB) ovvero una riserva anticiclica che varia in base al ciclo del credito; per la prima parte del 2026 è stato fissato allo 0% dalla Banca d'Italia. Quindi, per essere pienamente in regola, una BCC dovrà puntare ad un CET1 ratio target vicino a 9,36%.

Per le Banche di Credito Cooperativo, che storicamente vantano livelli di patrimonializzazione superiori alla media del sistema grazie all'accantonamento degli utili a riserva indivisibile, il CET1 rappresenta il principale baluardo di solvibilità.²⁷

Per l'analisi della solidità patrimoniale di una banca occorre considerare anche il Total Capital Ratio, il quale offre una visione più ampia, includendo al numeratore anche l'Additional Tier 1 (AT1) ovvero strumenti finanziari ibridi che possono essere convertiti

²⁷ Mottura, P., *Banca e sistema finanziario*, Egea, 2016, Milano.

in azioni se il capitale scende sotto una certa soglia e il capitale di classe 2 (Tier 2) composto da obbligazioni subordinate e accantonamenti per perdite su crediti future, e come le passività subordinate:

$$\text{Total Capital Ratio} = \frac{CET1 + AT1 + Tier2}{\text{Attività ponderate per il rischio (RWA)}}$$

Considerando i vari Buffer la soglia richiesta per questo indicatore nelle banche italiane per il 2026 si attesta tra il 12% e il 15%.

A differenza del CET1 ratio che indica la capacità della banca di assorbire perdite restando in attività, il Total Capital Ratio la protezione totale fornita ai creditori in caso di liquidazione della banca. Include i debiti che “pagano” il conto prima che lo facciano i depositanti.

Per esempio, se una banca ha un CET1 ratio pari al 15% e un Total Capital Ratio del 19% significa che il 15% del suo patrimonio è composto da capitale proprio “puro”, mentre il restante 4% è costituito da obbligazioni subordinate e strumenti ibridi che rafforzano la struttura finanziaria complessiva.

Tali indici sono monitorati costantemente dalla Banca Centrale Europea e dalla Banca d'Italia per verificare il rispetto dei requisiti minimi obbligatori e dei *buffer* aggiuntivi richiesti alle banche *Less Significant* o appartenenti a Gruppi Bancari Cooperativi.²⁸

²⁸ Banca d'Italia, *Relazione annuale sul sistema bancario*, 2023, Roma.

2.4.3 Indici di efficienza (*Cost/Income Ratio*)

L'efficienza operativa è misurata principalmente attraverso il Cost/Income Ratio, che rapporta i costi operativi al margine di intermediazione:

$$\text{Cost/Income ratio} = \frac{\text{Costi operativi}}{\text{Margine di intermediazione}}$$

Questo indicatore segnala quanta parte dei ricavi viene erosa dai costi di struttura (personale, spese amministrative, ammortamenti). Un valore più basso indica una maggiore efficienza. Nelle BCC, questo indice tende strutturalmente a essere più elevato rispetto alle grandi banche commerciali. Ciò è dovuto al modello di servizio "ad alta intensità di relazione", che implica una presenza capillare di sportelli fisici sul territorio e un rapporto diretto con la clientela; elementi che comportano costi fissi maggiori ma rappresentano il valore aggiunto del credito cooperativo.²⁹

2.4.4 Indici di qualità del credito (*NPL Ratio*)

La qualità del portafoglio crediti di una banca è determinante per la sua stabilità. Per valutare questo aspetto occorre prendere in considerazione l'*NPL Ratio* (Non-Performing Loans Ratio), che esprime l'incidenza dei crediti deteriorati sul totale dei crediti erogati:

$$\text{NPL ratio} = \frac{\text{Crediti deteriorati}}{\text{Totale crediti}}$$

²⁹ Comana, M. *L'economia delle banche di credito cooperativo*, 2017, Ecra, Roma

Misura quanto pesano i crediti difficili da riscuotere sul bilancio della banca. Più l'indice è basso migliore è la qualità dell'attivo della banca. Significa che la maggiore parte della clientela paga i propri debiti regolarmente.

Questo indice può essere calcolato in termini lordi (*Gross NPL Ratio*) o netti (*Net NPL Ratio*), ovvero al netto delle rettifiche di valore già effettuate, ossia i fondi che la banca ha già accantonato per coprire le perdite previste. Quest'ultimo è quello maggiormente considerato dagli stakeholders perché rappresenta il rischio residuo reale. Infatti, un livello eccessivo di NPL erode la redditività e consuma capitale.

Per le BCC, l'analisi di questo indice è cruciale poiché il portafoglio è concentrato su PMI e famiglie locali; sebbene la conoscenza diretta del cliente mitighi l'asimmetria informativa, la concentrazione geografica può esporre la banca a rischi sistemici locali.³⁰

³⁰ Munari, L., *Strumenti per l'analisi del bilancio bancario*, McGraw-Hill, 2018, Milano.

Capitolo 3 - Caso studio: la BCC di Fano

3.1 Storia e sviluppo della BCC di Fano

Le radici dell'istituto risalgono al 10 dicembre 1911, data in cui venne formalmente costituita la Cassa Rurale di Depositi e Prestiti di Ferretto. La fondazione si inserì nel più ampio fermento del cattolicesimo sociale italiano dei primi del Novecento, ispirato dall'enciclica *Rerum Novarum* (1891) di Papa Leone XIII, che esortava i cattolici a creare strumenti economici per l'emancipazione delle classi rurali e operaie.

L'obiettivo primario della neonata cassa era quello di combattere l'usura e fornire accesso al credito a condizioni agevolate ad agricoltori, mezzadri e piccoli artigiani del territorio fano-pesarese, per i quali il sistema bancario tradizionale risultava inaccessibile. Pochi mesi dopo, il 14 gennaio 1912, si tenne a Ferretto la prima assemblea generale dei soci, a cui seguì a maggio il trasferimento della sede operativa nella vicina frazione di Cuccurano, segnando l'inizio del primo radicamento sul territorio.

Un primo snodo normativo fondamentale si registrò nel 1937 con l'emanazione del Testo Unico sull'ordinamento delle Casse Rurali e Artigiane (R.D.L. 1706/1937). In ottemperanza a tale normativa, nel 1938 l'istituto assunse la nuova denominazione di Cassa Rurale ed Artigiana di Cuccurano.

Superata la complessa parentesi del secondo conflitto mondiale, la Cassa visse una fase di profondo rilancio economico e strutturale. Il crescente afflusso di risparmio da parte della comunità locale e il costante aumento della compagine sociale resero necessaria, nel 1964, l'inaugurazione di una nuova e più capiente sede sociale, sempre

lungo la via Flaminia a Cuccurano. Il decennio degli anni Sessanta fu inoltre caratterizzato dalla prima operazione strategica di aggregazione territoriale: nel 1966, a seguito di difficoltà finanziarie dell'istituto limitrofo, la Cassa di Cuccurano procedette alla fusione per incorporazione della Cassa Rurale ed Artigiana di Carignano. Questa operazione rafforzò ulteriormente l'assetto patrimoniale e allargò il bacino d'utenza, avviando il processo che porterà l'istituto ad assumere, negli anni successivi, la denominazione più ampia e rappresentativa di Cassa Rurale ed Artigiana di Fano.

Il vero spartiacque nella storia bancaria italiana contemporanea, e di riflesso per l'istituto fanese, fu il Testo Unico Bancario (TUB) del 1993 (D.Lgs. 385/1993). La riforma cancellò la storica distinzione operativa degli istituti, parificando le Casse Rurali alle banche ordinarie e trasformandole in Banche di Credito Cooperativo (BCC).

Con il cambio di denominazione in Banca di Credito Cooperativo di Fano, l'istituto avviò una decisa fase di espansione. Senza mai tradire la sua "vocazione locale", la banca ampliò l'offerta di servizi (ormai equiparabili a quelli delle grandi banche commerciali) e la propria rete di sportelli, aprendosi non più solo al comparto agricolo e artigianale, ma a tutto il tessuto delle Piccole e Medie Imprese (PMI), alle famiglie e al terzo settore, sostenendo iniziative di utilità sociale, microfinanza e sviluppo locale.

L'ultima grande tappa evolutiva è legata alla riforma del Credito Cooperativo Italiano (Legge 49/2016), che ha imposto alle BCC l'adesione a un gruppo bancario nazionale per garantire maggiore stabilità patrimoniale. Il 10 gennaio 2019, la BCC di Fano ha firmato il contratto di coesione entrando ufficialmente a far parte del Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea, il più grande gruppo bancario cooperativo italiano. Questo passaggio ha permesso alla banca di mantenere la propria autonomia gestionale e il forte legame

con il territorio, potendo però contare sulle garanzie, sui servizi e sui prodotti di eccellenza di un player di respiro nazionale.

Oggi, a oltre un secolo dalla sua fondazione, la BCC di Fano rappresenta una delle realtà economiche più solide della provincia. L'istituto opera attraverso una rete di circa 16 filiali dislocate in molteplici comuni (tra cui Fano, Senigallia, Cartoceto, Mondolfo, Colli al Metauro e San Costanzo), conta circa 150 dipendenti ed è supportato da una compagine sociale di oltre 9.500 soci. Numeri che certificano il pieno raggiungimento di quell'obiettivo di "auto sviluppo" della comunità locale immaginato dai pionieri di Ferretto nel 1911.

3.2 Struttura organizzativa, mission e valori dell'istituto

Per comprendere appieno il posizionamento e le performance della Banca di Credito Cooperativo (BCC) di Fano, è imprescindibile analizzare l'architettura valoriale e organizzativa che ne guida l'operato. A differenza delle banche commerciali tradizionali (S.p.A.), le BCC si fondano su un modello di business orientato alla mutualità, dove la massimizzazione del profitto non costituisce il fine ultimo, bensì uno strumento per garantire la stabilità aziendale e la creazione di valore condiviso per il territorio.

3.2.1 I valori fondanti e l'identità cooperativa

L'identità della BCC di Fano affonda le proprie radici nei principi del Credito Cooperativo italiano, sanciti dall'Articolo 2 dello Statuto tipo delle BCC. Il valore cardinale è rappresentato dalla mutualità prevalente, che si traduce nell'obbligo di operare principalmente con i propri soci, erogando loro credito e servizi a condizioni vantaggiose. I valori che permeano l'istituto possono essere declinati in tre direttrici principali:

- Centralità della persona: il modello cooperativo pone l'individuo, sia esso socio, cliente o dipendente, al centro dell'attività economica, antepoendo la valutazione qualitativa e relazionale a quella puramente patrimoniale.
- Localismo e sussidiarietà: la banca opera come un'istituzione "a chilometro zero", raccogliendo risparmio sul territorio e reinvestendolo nello stesso tessuto economico, alimentando un circolo virtuoso di sviluppo locale¹.
- Solidarietà e coesione sociale: attraverso la destinazione di parte degli utili a fondi per la beneficenza e la mutualità, la BCC di Fano agisce come un vero e proprio ammortizzatore sociale e promotore culturale per la comunità fanese e le aree limitrofe.

3.2.2 *La Mission istituzionale*

La *mission* della BCC di Fano consiste nel favorire lo sviluppo economico, sociale e culturale della propria area di competenza. Questo si traduce operativamente nel supporto continuo all'economia reale: famiglie, artigiani, piccole e medie imprese (PMI) e terzo settore².

L'obiettivo strategico dell'istituto è quello di porsi come banca di prossimità, capace di mitigare le asimmetrie informative tipiche del mercato del credito attraverso una profonda conoscenza diretta dei propri interlocutori. In questo senso, la mission non si limita all'inclusione finanziaria, ma punta a costruire relazioni fiduciarie di lungo periodo, accompagnando i soci e i clienti nelle transizioni economiche e sociali.

¹ Gatti S., *Il credito cooperativo: un modello di banca differente*, Ecra, 2021 Roma.

² www.bccfano.it, Articolo 2 dello Statuto Sociale

3.2.3 La struttura organizzativa e la governance democratica

La struttura organizzativa della BCC di Fano è disegnata per riflettere e tutelare la sua natura democratica e partecipativa. Il modello di *governance* si articola sui seguenti organi principali:

- L'Assemblea dei Soci: Rappresenta l'organo sovrano dell'istituto. La sua caratteristica distintiva è il principio del voto capitario ("una testa, un voto"), sancito dall'art. 2538 del Codice Civile. Indipendentemente dalle quote di capitale possedute, ogni socio ha lo stesso peso decisionale, garantendo così una governance orizzontale e democratica, al riparo da scalate ostili o concentrazioni di potere.
- Il Consiglio di Amministrazione (CdA): Eletto dall'Assemblea, è l'organo deputato alla gestione strategica della banca. I consiglieri sono espressione diretta del territorio, caratteristica che assicura un forte allineamento tra le decisioni del *management* e i reali bisogni della comunità locale.
- La Direzione Generale: A cui è affidata la gestione operativa ed esecutiva, con il compito di tradurre le linee guida del CdA in azioni concrete, garantendo l'efficienza aziendale, il presidio dei rischi e la conformità normativa.
- Il Collegio Sindacale: Svolge funzioni di controllo e vigilanza sull'amministrazione e sull'osservanza della legge e dello statuto.

A livello territoriale, l'istituto opera attraverso una rete di filiali capillarmente distribuita, che costituisce l'interfaccia fisica e relazionale con gli *stakeholder*.

Infine, l'analisi organizzativa non può prescindere dall'appartenenza della BCC di Fano al Gruppo Bancario Cooperativo (a seguito della riforma del Credito Cooperativo varata con la Legge 49/2016). L'adesione al gruppo (Gruppo BCC Iccrea) ha introdotto

un'architettura organizzativa "a rete", in cui la capogruppo esercita poteri di direzione e coordinamento volti a garantire la stabilità patrimoniale, senza tuttavia annullare l'autonomia gestionale e l'identità locale della singola BCC, che rimane il fulcro dell'attività di *front-office* e di relazione con il territorio.

3.3 Analisi di bilancio e benchmarking delle performance

L'analisi delle performance della Banca di Credito Cooperativo di Fano si articola nell'esame dei principali indicatori di redditività, solidità patrimoniale e qualità del credito relativi all'esercizio 2025. Per comprendere appieno il posizionamento strategico dell'istituto, i risultati ottenuti vengono confrontati con le medie del settore bancario italiano, distinguendo in particolare tra il comparto delle Banche di Credito Cooperativo (BCC) e le grandi banche commerciali (Significant Institutions).

3.3.1 Analisi della Redditività

La capacità della banca di generare valore attraverso la sua attività caratteristica viene misurata principalmente attraverso due margini assoluti e i relativi indici di redditività:

- **Margine di Interesse:** rappresenta il core business tradizionale della banca, calcolato come differenza tra interessi attivi (sugli impieghi) e interessi passivi (sulla raccolta). Nell'esercizio in esame, la BCC di Fano ha registrato un margine di interesse pari a 24,2 milioni di euro, leggermente in calo rispetto all'anno precedente in cui si è attestato a 24,6 milioni. Questo dato testimonia come la politica monetaria e quindi il livello dei tassi di interesse influenzi il bilancio

bancario. Il periodo storico in cui viviamo vede, ormai da qualche anno, un livello piuttosto elevato dei tassi di interesse, rispetto a come ci eravamo abituati nel decennio scorso, e questo ha portato ad un gonfiamento dei bilanci bancari. Infatti, se confrontiamo questo dato con i ricavi rappresentati dalle Commissioni Nette (7,5 milioni) notiamo un notevole distacco a favore del margine di interesse.

- Margine di Intermediazione: ottenuto sommando al margine di interesse i ricavi netti da servizi (Commissioni nette), ammonta a 31,5 milioni di euro, anche in questo caso di poco al di sotto dell'anno 2024 in cui ammontava a 31,9 milioni. Questo valore indica il risultato complessivo dell'attività bancaria prima di coprire i costi operativi.

- ROA (Return on Assets):
$$\frac{10.655.265 \text{ (utile d'esercizio)}}{1.022.989.441 \text{ (totale attivo)}} = 0,0104$$

Il ROA si attesta all'1,04%, in linea con l'anno precedente dove era leggermente più elevato, pari a 1,13%. Esprime la redditività globale degli impieghi della banca.

- ROE (Return on Equity):
$$\frac{10.655.265 \text{ (utile d'esercizio)}}{134.864.398 \text{ (patrimonio netto)}} = 0,079$$

Il ROE è pari a 7,9% e mostra una redditività in calo rispetto al 2024 quando si attestava al 9,16%.

3.3.2 Efficienza Operativa

L'efficienza della gestione caratteristica è sinteticamente espressa dal Cost/Income Ratio, calcolato come rapporto tra i costi operativi (spese del personale e spese amministrative) e il Margine di Intermediazione. Per la BCC di Fano, il Cost/Income ratio

si attesta al 63,26% per il 2025, mentre nel 2024 era di 62.86%. Questo piccolo incremento è stato dettato da una riduzione del margine di intermediazione, mentre l'incidenza dei costi operativi è rimasta pressoché invariata. Un valore del cost/income ratio inferiore al 60-65% è considerato ottimale. Solitamente questo dato risulta fisiologicamente più alto per le banche territoriali a causa della fitta rete di sportelli e delle minori economie di scala rispetto alle grandi banche.

3.3.3 Solidità Patrimoniale

La stabilità e la solidità della BCC di Fano vengono valutate attraverso i coefficienti patrimoniali, che misurano la capacità dell'istituto di assorbire eventuali perdite. Le BCC, per loro natura cooperativa e per le rigide politiche di accantonamento degli utili a riserva, mostrano storicamente valori di eccellenza in questo ambito. Per il controllo della solidità patrimoniale, l'indice maggiormente utilizzato è il CET1 Ratio (Common Equity Tier 1 Ratio), che, come visto nel capitolo 2, è dato dal rapporto tra il capitale primario (capitale versato e riserve) e le attività ponderate per il rischio (RWA). Osservando il bilancio della BCC di Fano otteniamo questo rapporto³:

$$\frac{132.189.000}{332.928.000} = 0,397$$

Come si evince, il CET1 ratio si attesta al 39,70%, in crescita rispetto al 2024, pari a 35,68%. Questo netto miglioramento di 4 punti percentuali è stato dettato sia da un aumento del capitale CET1 (122.880.000 per il 2024), sia da una riduzione delle attività di rischio ponderate complessive (344.346.000 per il 2024).

³ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.53

Come visto in precedenza, genericamente, una BCC dovrebbe avere un CET1 ratio che si attesta attorno al 10% per rispettare la soglia minima definita secondo Basilea III. Il requisito determinato per il Gruppo Iccrea è pari al 10,75%⁴, per cui la BCC di Fano presenta una differenza positiva del 28,96%, rientrando ampiamente nelle soglie minime previste.

Una considerazione importante da fare è che il miglioramento di questo indice dal 2024 al 2025 sta ad indicare l'impegno di questa banca nel ridurre le attività più rischiose che, oltre che un rischio, rappresentano un costo per la stessa.

3.3.4 Qualità del credito

In un contesto di mercato dove le BCC mantengono una qualità dell'attivo mediamente superiore rispetto all'industria bancaria complessiva, la BCC di Fano mostra una gestione prudente del rischio di credito. Al 31 dicembre 2025, a fronte di impieghi lordi verso la clientela (esclusi i titoli di debito) pari a 566,27 milioni di euro⁵ e crediti deteriorati lordi per 10,3 milioni di euro⁶, la banca registra un NPL ratio lordo dell'1,82%. Questo indicatore, in calo del 2,01% rispetto all'esercizio precedente, sottolinea l'efficacia delle strategie di derisking e monitoraggio andamentale adottate dalla banca per garantire la stabilità e la resilienza del patrimonio a beneficio dei propri soci e della comunità. Infatti, i crediti classificati in sofferenza, al netto delle rettifiche di valore contabilizzate, si sono attestati a 946 migliaia di euro, con un'incidenza sul totale dei crediti netti pari allo 0,11%; alla medesima data il livello di copertura si è attestato al 76,16%. Le

⁴ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.57

⁵ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.36-37

⁶ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.40

inadempienze probabili nette, pari a 1.949 migliaia di euro, si sono ridotte del 19,78%, con un'incidenza sul totale degli impieghi netti a clientela pari all'0,46% e un livello di copertura del 56,10%. I crediti scaduti e sconfinanti netti sono ammontati a 316 migliaia (-29,29%), con una copertura pari al 39,84%. Per ciò che attiene al grado di copertura del complesso dei crediti deteriorati, lo stesso si attesta al 62,27% ed è declinato per le varie categorie di rischio come di seguito rappresentato⁷.

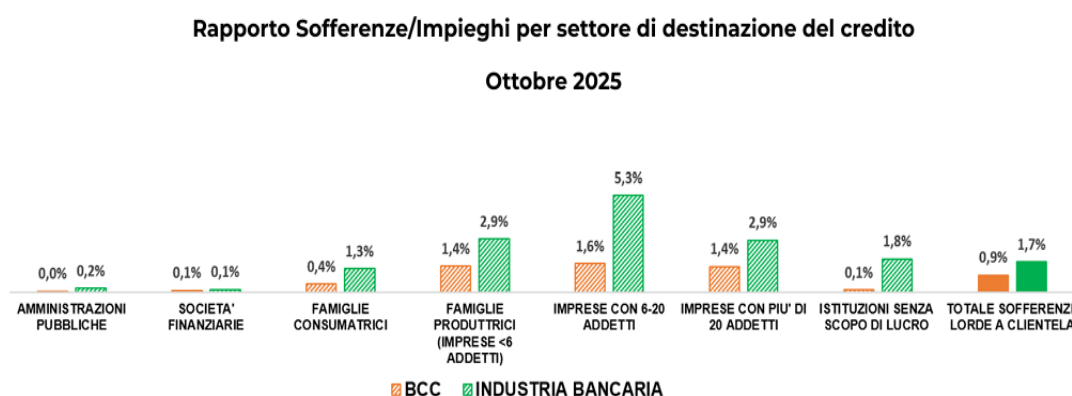
3.3.5 Un confronto con l'industria bancaria nazionale

L'analisi del posizionamento della Banca di Credito Cooperativo di Fano all'interno del panorama creditizio evidenzia le peculiarità tipiche del modello cooperativo, caratterizzato da un'estrema solidità patrimoniale a fronte di una redditività più contenuta ma sostenibile rispetto ai grandi player di mercato. Osservando le performance reddituali al termine dell'esercizio 2025, la BCC di Fano registra un ROE del 7,90% e un ROA dell'1,04%. Tale livello di redditività, pur riflettendo la fisiologica contrazione del margine di interesse legata al calo della forbice bancaria, si posiziona al di sotto della media registrata dalle banche italiane significative, le quali hanno espresso un ROE annualizzato del 16,2%. Il divario reddituale è spiegabile non solo dalle diverse logiche di massimizzazione del profitto, ma anche da una struttura dei costi differente: il Cost-Income ratio della BCC di Fano si attesta al 67,50%, un livello che sconta l'incidenza della struttura operativa e della rete distributiva tipica delle banche di prossimità.

Sotto il profilo della qualità del credito, la Banca conferma una politica di erogazione e valutazione estremamente prudente. L'incidenza dei crediti deteriorati lordi sul totale

⁷ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.41

degli impieghi (NPL Ratio lordo) si ferma all'1,31%, un dato eccellente se confrontato con le dinamiche generali del mercato. Osservando nello specifico l'indicatore Sofferenze/Impieghi, la BCC di Fano segna lo 0,45%, posizionandosi al di sotto della già virtuosa media del comparto BCC-CR (0,9%) e ben distante dal dato medio dell'industria bancaria complessiva (1,7%).



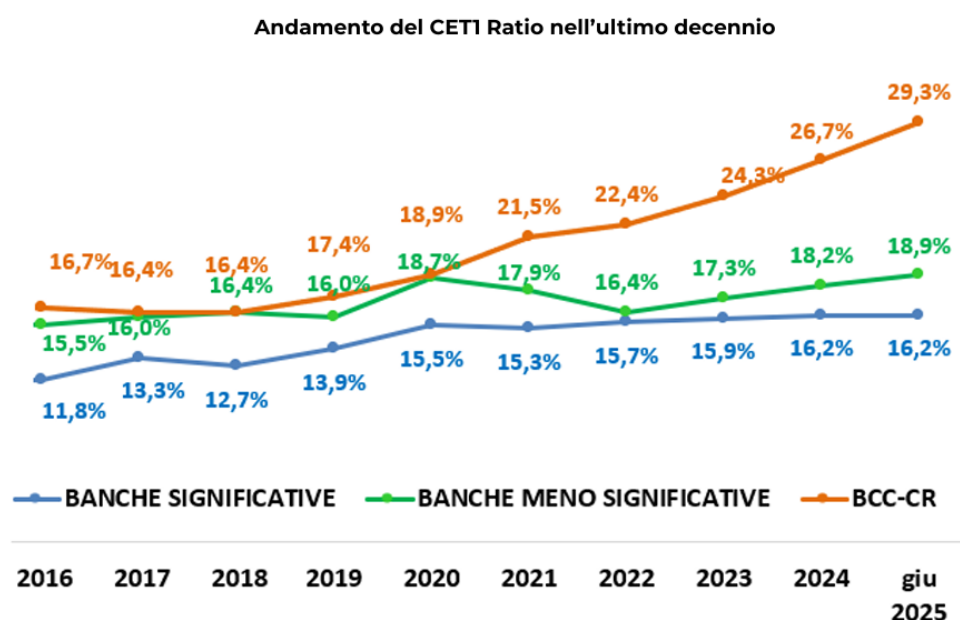
Elaborazione Federcasse su dati Banca d'Italia/Flusso BASTRA

Inoltre, la rigorosa politica di accantonamento della BCC di Fano garantisce un coverage ratio sui crediti deteriorati del 62,27%, valore che si inserisce nel solco dell'elevata prudenza del Credito Cooperativo (74,02%) ed è nettamente superiore al dato medio dell'industria bancaria nazionale (47,1%).

Tuttavia, è sul fronte della dotazione patrimoniale che si marca la differenza più netta a favore dell'Istituto. Al 31 dicembre 2025, la BCC di Fano vanta un CET1 Ratio *fully loaded* del 39,70%, un indicatore di solvibilità eccezionalmente elevato. Tale valore non solo supera ampiamente la media delle banche significative italiane (ferma al 14,6%), ma si posiziona in netto vantaggio anche rispetto all'ottimo dato medio dell'intero aggregato delle BCC-CR, pari al 29,3%.

Questo evidenzia come la Banca operi con una leva finanziaria molto contenuta e con un cuscinetto patrimoniale capace di assorbire agevolmente eventuali shock macroeconomici futuri, ponendosi a piena garanzia dei soci e della stabilità economica del territorio di riferimento.

Nella figura qui sotto riportata, possiamo vedere come l'andamento del CET1 ratio del comparto BCC-CR sia migliorato nel tempo e come negli ultimi anni abbia creato un notevole margine rispetto al resto dell'industria bancaria.



Elaborazione Federcasse su dati Banca d'Italia

3.4 Misurazione dell'impatto sul territorio: indicatori ESG

L'analisi della performance di una Banca di Credito Cooperativo non può esaurirsi nella mera lettura degli indicatori di redditività finanziaria, ma deve necessariamente integrare la misurazione del valore creato per il territorio di insediamento.

Sotto questo profilo, la BCC di Fano presenta un modello di business fortemente orientato ai parametri ESG (Environmental, Social, Governance), confermando la natura mutualistica dell'ente.

Analizzando la dimensione di *Governance*, l'architettura degli organi apicali riflette un approccio orientato all'inclusività. Il Consiglio di Amministrazione, composto da 9 membri ed espresso da un'età media di 58 anni, garantisce una rappresentanza di genere femminile pari al 62.5%, un indicatore di rilievo in un settore storicamente caratterizzato da una minore permeabilità ai vertici.⁸

Tuttavia, è nella variabile *Social* che si manifesta l'impronta mutualistica e il radicamento territoriale dell'istituto. Le leve dell'impatto sociale si articolano su un doppio binario: l'erogazione diretta di risorse e l'inclusione finanziaria. Sotto il primo profilo, alle quote statutarie obbligatorie per i fondi mutualistici per la promozione della cooperazione (pari al 3% dell'utile netto, per circa 319 mila euro), si affiancano i volumi delle erogazioni liberali effettive che, nel solo 2025, si sono attestate a 285 mila euro. La scomposizione per aree di intervento denota un focus strategico sulla formazione e l'educazione (112 mila euro) e sulla promozione dell'arte e della cultura locale (73 mila euro), supportati da ulteriori 265 mila euro allocati in sponsorizzazioni territoriali. La solidità di questo impegno è confermata dalle politiche di destinazione del risultato d'esercizio in via di approvazione, che prevedono la costituzione di un fondo per beneficenza e mutualità di 400.000 euro. Sotto il profilo dell'inclusione finanziaria, le logiche di impatto si declinano attraverso l'erogazione di mutui con garanzia Consap per l'accesso alla prima casa delle giovani coppie, interventi mirati di contrasto all'usura, e

⁸ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.68

iniziative di alfabetizzazione finanziaria come i progetti "Crescere nella Cooperazione" e "Dentro gli Istituti di Credito", che hanno coinvolto operativamente gli studenti degli Istituti Tecnici del territorio. Un impegno sociale che travalica i confini locali per abbracciare l'ambito internazionale è quello del sostegno alle linee di credito del "Programma Microfinanza Campesina" in Ecuador.⁹

Per quanto concerne la variabile *Environmental*, la BCC di Fano affronta il rischio di transizione climatica sia sul versante dei processi interni sia su quello dell'erogazione del credito. La strategia di decarbonizzazione interna (cd. *Scope 1 e 2*) poggia sull'approvvigionamento esclusivo di energia elettrica da fonti rinnovabili coperte da Garanzia di Origine (GO), sull'installazione di pensiline fotovoltaiche presso le varie filiali e su un piano di *phase-out* per i veicoli diesel della flotta aziendale, con la totale conversione verso l'ibrido e l'elettrico programmata entro il 2028.¹⁰ Parallelamente, le prassi di istruttoria creditizia (*Scope 3*) sono state integrate con la somministrazione di specifici questionari ESG per controparti operanti in settori *carbon-intensive* (energia, trasporti, real estate e siderurgia), internalizzando la stima dei costi climatici e ambientali nei modelli di calcolo della probabilità di default.¹¹

Nell'ambito della pianificazione di Gruppo e individuale, per il triennio 2026 – 2028, le iniziative di sostenibilità continuano a rivestire particolare rilievo. Il nuovo Piano di Sostenibilità del Gruppo 2026-2028 declina sia azioni pregresse - con previsione di completamento in arco piano – sia nuove iniziative strategiche, funzionali al raggiungimento dei target definiti dal Gruppo. In tale ambito sono individuate tra le priorità operative e di sviluppo le seguenti principali ambizioni:

⁹ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pagg.68-69

¹⁰ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.67

¹¹ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.273

- per la componente Environmental, la promozione di un approccio integrato e a 360° alla gestione delle tematiche climatiche e ambientali, indirizzato al conseguimento dei target di decarbonizzazione del portafoglio crediti e di riduzione delle emissioni proprie definiti dal Gruppo. In tale ambito, le attività riguardano la definizione di un framework per i prodotti sostenibili, nonché il rafforzamento dei processi di istruttoria creditizia includendo la valutazione dei rischi fisici;
- per la componente Social, il consolidamento del ruolo di attore di coesione sociale e di inclusione finanziaria nei territori di riferimento mediante il rafforzamento del framework di misurazione dell'impatto sociale e il proseguimento delle iniziative in materia di diversità, equità e inclusione, nonché di educazione finanziaria;
- per la componente Governance, il potenziamento della cultura ESG e del livello di consapevolezza interna sui temi della sostenibilità, attraverso iniziative formative dedicate e il rafforzamento del framework di valutazione dei fornitori, in linea con l'evoluzione normativa europea (Corporate Sustainability Due Diligence Directive - CSDDD).¹²

3.5 Sfide future e prospettive di crescita della BCC di Fano nel contesto cooperativo

Il posizionamento prospettico della Banca di Credito Cooperativo di Fano si inserisce in un quadro macroeconomico e geopolitico caratterizzato da elevata incertezza, in cui le dinamiche dei tassi di interesse e le pressioni regolamentari impongono un continuo adattamento strategico. In questo scenario, l'appartenenza al Gruppo Bancario

¹² BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.68

Cooperativo Iccrea (GBCI) rappresenta un fattore determinante per la stabilità e la crescita dell'istituto, consentendo di beneficiare di economie di scala, sinergie operative e di un robusto sistema di garanzie incrociate.¹³

Sulla base delle risultanze dell'esercizio 2025 e delle linee guida tracciate dalla Capogruppo, il Piano Industriale 2026-2028 della BCC di Fano definisce traiettorie chiare per affrontare le sfide future, mantenendo saldo il legame mutualistico con il territorio.¹⁴

Per inquadrare compiutamente il posizionamento strategico dell'istituto, è utile ricorrere a un'analisi SWOT, seguita dall'esame delle principali proiezioni strategiche.

3.5.1 Analisi SWOT

L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione utilizzato per valutare i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce che interessano un'azienda, un progetto, o qualsiasi altra situazione decisionale.

Andiamo ora ad analizzare punto per punto, ciascuno di questi aspetti relativamente alla Banca di Credito Cooperativo di Fano e, in generale, a tutte le BCC. Partendo dai punti di forza possiamo evidenziare:

- Solidità patrimoniale, infatti, come visto in precedenza, la banca presenta coefficienti patrimoniali ampiamente superiori ai requisiti regolamentari. L'eccedenza patrimoniale rispetto ai requisiti del Gruppo garantisce un'elevata capacità di assorbimento dei rischi e di sostegno all'economia locale.
- Qualità del credito: l'incidenza dei crediti deteriorati lordi sul totale dei crediti è scesa, con una percentuale media di copertura dei crediti deteriorati molto solida.

¹³ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.78

¹⁴ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.65

- Presenza capillare sul territorio: in un mondo in cui le grandi banche chiudono filiali e dove avere un conto online sta diventando quasi una regola, le BCC rimangono presenti sul territorio e vicine al cliente. Nel caso della BCC di Fano, le filiali sono 17; ciò significa che è in grado di presidiare l'intero territorio cittadino. In più alcune di queste filiali, si trovano in territori limitrofi come Marotta, Senigallia, Cartoceto e Colli al Metauro a dimostrazione del fatto che la chiusura di sportelli da parte di altre banche ha creato un'opportunità di insediamento per le BCC.
- Relationship banking e fiducia: una conoscenza profonda e capillare del tessuto economico locale (microimprese e PMI) e delle famiglie. Questo si traduce in un tasso di fedeltà della clientela molto superiore rispetto alle banche commerciali tradizionali.
- Orientamento a lungo termine (Modello Cooperativo): non essendo soggette alla pressione dei mercati azionari per la massimizzazione dei dividendi a breve termine, le BCC possono adottare strategie di sostegno all'economia reale anche durante le fasi avverse del ciclo economico.

Riguardo i punti di debolezza, invece, possiamo innanzitutto dire che, in generale, le BCC si trovano in una posizione di inferiorità a livello competitivo nei confronti dei grandi player di mercato. Entrando nel dettaglio della BCC di Fano, individuiamo:

- Flessione della redditività caratteristica con un calo dell'utile netto nel 2025, penalizzato dalla contrazione del margine di interesse dovuta in parte al mutato scenario dei tassi.
- Efficienza operativa: come sappiamo, tutte le BCC sono caratterizzate da una struttura dei costi in cui i costi fissi giocano un ruolo importante per via della presenza capillare sul territorio. Inoltre, per mantenere il passo delle grandi banche sono stati fatti

investimenti informatici per ridurre il gap tecnologico con essi e quindi le spese in questo ambito hanno portato ad una riduzione dei margini negli ultimi anni.

- Gap tecnologico e digitale: nonostante le sinergie di capogruppo, l'infrastruttura IT e l'offerta digitale (app, servizi online avanzati) spesso faticano a tenere il passo con i colossi bancari e le neobanche.
- Invecchiamento della base sociale: la compagine dei soci delle BCC ha un'età media elevata. C'è una marcata difficoltà nell'attrarre i giovani (Millennials e Gen Z) sia come clienti che come nuovi soci.
- Attrazione dei talenti: difficoltà nel reclutare profili altamente specializzati (es. esperti di data analytics, cybersecurity, finanza quantitativa), che tendono a preferire i grandi centri urbani e i grandi gruppi bancari.

Passando ora alle opportunità possiamo evidenziarne diverse:

- Sinergie di Gruppo e riorganizzazione: il processo di accentramento delle funzioni di back-office (Polo Unico) e le partnership strategiche promosse da Iccrea nei comparti della bancassicurazione (con Cardif e Assimoco) e della monetica (con Numia) offrono ampi margini per incrementare i ricavi commissionali e ottimizzare i costi.¹⁵
- Transizione ESG e finanza sostenibile: L'adozione di un framework per i prodotti sostenibili e l'ampliamento del catalogo "green" permettono alla banca di intercettare la crescente domanda di finanziamenti legati all'efficienza energetica e alla sostenibilità, supportando famiglie e imprese nella transizione climatica.¹⁶

¹⁵ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.70

¹⁶ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.68

- Sviluppo dei ricavi da servizi: le BCC possono sfruttare la forte fiducia dei clienti per offrire prodotti di risparmio gestito, polizze assicurative e consulenza patrimoniale, aumentando così le commissioni nette.
- Supporto ai fondi europei e PNRR: Le BCC sono nella posizione ideale per agire da "cinghia di trasmissione" per i fondi di sviluppo destinati alle PMI locali e ai progetti di coesione territoriale.
- Desertificazione bancaria: come visto prima, la chiusura di sportelli bancari da parte delle grandi banche può rappresentare un'opportunità di insediamento o di implementazione del servizio offerto.

Infine, analizziamo le possibili minacce:

- Incertezza macroeconomica e geopolitica: le tensioni commerciali internazionali (es. dazi USA) e i conflitti in corso minacciano le catene di fornitura globali, potendo impattare negativamente la competitività e la capacità di rimborso delle imprese esportatrici del territorio.¹⁷
- Pressione normativa e requisiti di compliance: L'entrata in vigore del "Banking Package" (CRR3/CRD6) e i nuovi obblighi di rendicontazione legati alla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) richiedono continui e onerosi adeguamenti procedurali e informatici.¹⁸
- Competizione da operatori non tradizionali (banche online): l'ingresso di player agili, completamente digitali e con costi operativi vicini allo zero, che erodono quote di mercato soprattutto sui sistemi di pagamento, sulla raccolta e sul credito al consumo.

¹⁷ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.78

¹⁸ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.73

- Spopolamento e declino delle aree interne: Il modello di business delle BCC è radicato nel territorio. La "desertificazione" demografica ed economica di molte province e piccoli comuni italiani riduce fisicamente il bacino di clienti e imprese finanziabili.
- Cybersecurity: La crescente sofisticazione degli attacchi informatici richiede investimenti in sicurezza che pesano proporzionalmente di più sui bilanci delle banche di dimensioni ridotte.

3.5.2 Proiezioni strategiche per il prossimo triennio

Il Piano Industriale 2026-2028 della Capogruppo Iccrea si articola su cinque pilastri fondamentali che la BCC di Fano ha recepito per la propria programmazione individuale: l'ottimizzazione del potenziale commerciale esprimendo la piena capacità di supportare il cliente; l'evoluzione verso un modello distributivo moderno e sostenibile orientato alle esigenze digitali e alla “iper-personalizzazione” dei servizi offerti; il rafforzamento dell'impatto sui territori; l'efficientamento della macchina operativa in modo che sappia cogliere le opportunità offerte dal mercato; un approccio proattivo alle tematiche ESG.¹⁹

All'interno di questa cornice strategica, le prospettive di crescita e le sfide future della BCC di Fano si concentreranno sulle seguenti direttrici:

1. *Gestione proattiva della qualità del credito e NPE Strategy*: nonostante il contesto di incertezza, la banca punta alla piena convergenza della qualità degli attivi verso le medie dei principali player nazionali. La NPE Strategy aziendale per il triennio 2026-2028 fissa un obiettivo ambizioso di incidenza dei crediti deteriorati lordi pari al 2,49%.²⁰ Per tutelare il portafoglio performing da shock macroeconomici,

¹⁹ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.65

²⁰ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.66

la banca ha inoltre integrato i propri modelli di Expected Credit Loss (ECL) con specifici margini di prudenza (modelli "Overlay"), considerando i settori più esposti alle incertezze commerciali globali (es. dazi) e ai rischi climatico-ambientali.²¹

2. *Recupero dell'efficienza e diversificazione dei ricavi*: per contrastare la normalizzazione del margine di interesse, la sfida principale per il prossimo triennio risiederà nella diversificazione delle fonti di reddito. La banca continuerà a focalizzarsi sull'incremento del margine commissionale, supportato dalle partnership di Gruppo nella monetica e nel risparmio gestito. Parallelamente, le pressioni sul Cost/Income ratio renderanno indispensabili gli investimenti in tecnologie e digitalizzazione, per i quali il GBCI ha siglato accordi con partner industriali di rilievo (es. Accenture) volti a sviluppare nuove piattaforme digitali e sistemi core. L'obiettivo trapiantato dal piano a livello di redditività è il mantenimento di un ROE strutturalmente superiore al 6,17%.²²
3. *Integrazione strategica dei fattori ESG e del Rischio Climatico*: la transizione verso un'economia sostenibile rappresenta una sfida trasversale sia normativa che di business. La BCC di Fano, in allineamento con la Capogruppo, implementerà modelli avanzati per la misurazione dei rischi fisici e di transizione all'interno del processo del credito, ad esempio l'applicazione della "Metodologia dei Bilanci Prospettici" per valutare il costo climatico per le imprese e gli impatti energetici sulle garanzie immobiliari). Il piano 2026-2028 prevede inoltre interventi diretti dell'istituto per abbattere la propria *carbon footprint* aziendale (conversione del

²¹ BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.42

²² BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, pag.65

parco auto in *full hybrid/electric*, installazione di pensiline fotovoltaiche) e il lancio di prodotti a connotazione ESG volti a supportare attivamente i soci e il territorio nella transizione ecologica e nell'inclusione finanziaria.

Conclusioni

Il presente lavoro ha inteso analizzare l'evoluzione, la struttura e il ruolo strategico delle Banche di Credito Cooperativo (BCC) in Italia, focalizzando l'attenzione, attraverso un caso di studio, sulla realtà e sulle performance della BCC di Fano. Giunti al termine di questo percorso, è possibile tracciare un quadro riassuntivo che unisca le riflessioni di carattere generale sul movimento cooperativo nazionale alle evidenze empiriche e strategiche emerse dall'analisi dell'istituto fanese.

La disamina storica e normativa condotta nella prima parte della tesi ha evidenziato come il Credito Cooperativo non rappresenti un semplice modello alternativo di fare banca, bensì un pilastro insostituibile dell'economia reale italiana. Fin dalle loro origini ottocentesche, ispirate dai principi di auto-aiuto e solidarietà delle esperienze di Raiffeisen in Germania e di Wollemborg in Italia, le Casse Rurali hanno dimostrato una straordinaria capacità di resilienza. Superando le rigide restrizioni operative del periodo fascista e del TUCRA del 1937, il movimento ha trovato una sua consacrazione moderna prima con il riconoscimento costituzionale della funzione sociale della cooperazione e, successivamente, con l'introduzione della denominazione di "Banca di Credito Cooperativo" nel Testo Unico Bancario del 1993.

I tre pilastri fondanti — la mutualità, il localismo e la solidarietà — continuano a configurarsi come i veri elementi distintivi di queste istituzioni. La governance democratica basata sul principio di "una testa, un voto" e l'obbligo di destinare la quota prevalente degli utili a riservi legali indivisibili garantiscono una solida patrimonializzazione e sottraggono le BCC d

alle pressioni speculative del mercato azionario. Questo modello si traduce in una spiccata funzione anticiclica: le BCC rimangono partner di riferimento per le famiglie e per le piccole e

medie imprese (PMI), assicurando l'inclusione finanziaria e sostenendo il tessuto economico locale anche nelle fasi congiunturali più complesse.

In epoca recente, la riforma del 2016 (Legge 49/2016) ha segnato una svolta epocale, introducendo l'obbligo di adesione ai Gruppi Bancari Cooperativi. Questa riorganizzazione ha dato vita a un modello organizzativo "a rete" estremamente innovativo. L'integrazione verticale guidata dalle Capogruppo (come il Gruppo BCC Iccrea) ha permesso di coniugare la flessibilità, la prossimità e la sensibilità relazionale delle singole BCC sul territorio con la stabilità, le economie di scala e i rigorosi controlli prudenziali imposti dalla vigilanza europea e dai principi contabili internazionali IFRS.

Il passaggio dall'analisi macroeconomica all'esame della BCC di Fano ha consentito di verificare sul campo la validità del modello cooperativo nel contesto attuale. L'istituto fanese incarna appieno la figura della "banca di comunità", mostrando una profonda sintonia con le dinamiche economiche e sociali del proprio territorio di riferimento.

Dal punto di vista della performance finanziaria, l'analisi relativa all'esercizio 2025 ha confermato la solidità dell'azione caratteristica della banca. In un contesto storico caratterizzato da tassi di interesse elevati che hanno generalmente ampliato i margini dell'intero settore bancario, la BCC di Fano ha saputo difendere la propria redditività tradizionale, registrando un margine di interesse di 24,2 milioni di euro. La gestione attenta del rischio di credito e gli elevati livelli di accantonamento a copertura dei crediti deteriorati confermano un approccio prudenziale e lungimirante, perfettamente in linea con il principio dell'IFRS 9.

L'elemento di maggiore rilevanza strategica emerso dal caso di studio risiede nella capacità della BCC di Fano di trasformare le attuali sfide di mercato in opportunità di sviluppo. Mentre i grandi gruppi bancari nazionali proseguono in una progressiva strategia di chiusura degli sportelli fisici — il cosiddetto fenomeno della desertificazione bancaria — la BCC di Fano ha scelto di mantenere e rafforzare il proprio presidio territoriale attraverso una rete capillare di 17 filiali. L'espansione in territori e comuni limitrofi quali Marotta, Senigallia, Cartoceto e Colli al Metauro

dimostra come la banca sia stata capace di occupare gli spazi lasciati vuoti dai competitor tradizionali, intercettando una domanda di prossimità basata sulla fiducia e sul *relationship banking*.

Inoltre, l'impatto sul territorio dell'istituto supera la dimensione meramente creditizia, sfociando in una tangibile creazione di valore sociale e ambientale. L'allocazione di risorse significative nell'esercizio 2025 — suddivisa tra i circa 319 mila euro destinati ai fondi mutualistici obbligatori e ben 285 mila euro devoluti in erogazioni liberali a favore di iniziative culturali, formative e sociali locali — testimonia come i criteri ESG e la finalità mutualistica siano parte integrante dell'operatività quotidiana della banca.

Le conclusioni della ricerca non possono prescindere da una riflessione sulle prospettive future. Il mercato bancario si sta muovendo verso una digitalizzazione sempre più spinta e verso una rigorosa regolamentazione legata alla sostenibilità e ai rischi climatici.

In questo scenario, le linee guida del nuovo Piano Industriale 2026-2028 della BCC di Fano tracciano una rotta chiara. La necessità di efficientamento e contenimento dei costi operativi viene affrontata non attraverso un ridimensionamento della presenza sul territorio, bensì tramite investimenti mirati in tecnologia, beneficiando delle partnership strategiche messe a disposizione dalla Capogruppo Iccrea, come gli accordi con partner industriali di rilievo (es. Accenture). L'obiettivo economico trapiantato, che prevede il mantenimento di un ROE strutturalmente superiore al 6,17%, dimostra che la stabilità finanziaria rimane la precondizione essenziale per poter esercitare con efficacia la funzione mutualistica.

Parallelamente, l'integrazione dei fattori ambientali e la misurazione del rischio climatico all'interno del processo del credito — attraverso strumenti avanzati quali la "Metodologia dei Bilanci Prospettici" — testimoniano l'allineamento tempestivo della banca alle più recenti direttive europee (come la CSDDD). L'impegno diretto a ridurre la propria *carbon footprint* aziendale e il lancio di prodotti a connotazione ESG confermano la volontà della BCC di Fano di guidare la propria comunità verso uno sviluppo sostenibile.

In sintesi, la parabola storica e l'attualità operativa analizzate in questa tesi dimostrano che il Credito Cooperativo in Italia, e la BCC di Fano nello specifico, non costituiscono un retaggio del passato, ma un modello economico moderno, reattivo e indispensabile. Coniugando l'efficienza e la solidità della dimensione di gruppo con il valore insostituibile delle relazioni umane e territoriali, la BCC di Fano si conferma una vera "banca di comunità", capace di guardare al futuro rimanendo fedele alla propria missione: mettere la persona e il territorio al centro del processo economico.

Bibliografia

- Art. 2511 e segg. Codice civile; Art. 150 D.Lgs. 1° settembre 1993, n. 385 (Testo Unico Bancario).
- Banca d'Italia (2005 e succ. agg.). Il bilancio bancario: schemi e regole di compilazione.
 - Circolare n. 262 del 22 dicembre 2005, Roma.
- Banca d'Italia, La riforma del Credito Cooperativo in Italia, 2017, Roma.
- Banca d'Italia. Circolare n. 284 del 17 dicembre 2013.
- Banca d'Italia, Circolare n. 262 del 22 dicembre 2005: Il bilancio bancario: schemi e regole di compilazione, 7° aggiornamento, 2021, Roma.
- Banca d'Italia, Relazione annuale sul sistema bancario, 2023, Roma.
- BCC di Fano, Relazione di bilancio 2025, Fano.
- Cattaneo, C., Rombaldoni, R. Il Credito Cooperativo in Italia: modelli gestionali e profili normativi, Giappichelli, 2016, Torino.
- Comana, M. L'economia delle banche di credito cooperativo, Ecra, 2017, Roma.
- Cosentini O., Ippoliti C., Il bilancio dell'impresa bancaria, 2018, Eurilink, Nepi.
- Decreto Legislativo 1° settembre 1993, n. 385 (Testo Unico Bancario), Art. 37.
- Decreto Legislativo 28 febbraio 2005, n. 38, "Disciplina delle disposizioni in materia di bilancio delle società quotate e degli intermediari finanziari".
- Di Salvo R., La governance cooperativa nelle BCC dopo la riforma, 2017, Ecra, Roma.
- Farina M., Tommasi R., L'ideale cooperativo di F.W. Raiffeisen (1818-1888) e la sua prima diffusione, Ecra, 2014, Trento.
- Federcasse, Conoscere il Credito Cooperativo, Ecra, 2024, Roma.
- Federcasse, Rapporto sul Credito Cooperativo 2023, 2024, Roma.

- Gambini A., Guzzini A., *Le banche di credito cooperativo nel nuovo contesto normativo*, Bancaria Editrice, 2019, Roma.
- Gatti S., *Il credito cooperativo: un modello di banca differente*, Ecra, 2021 Roma.
- Gatti S., *Le Banche di Credito Cooperativo: evoluzione e prospettive del modello mutualistico*, Il Mulino, 2019, Bologna
- Legge del 6 giugno 1932 n. 656
- Mottura, P., *Banca e sistema finanziario*, Egea, 2016, Milano.
- Munari, L., *Strumenti per l'analisi del bilancio bancario*, McGraw-Hill, 2018, Milano.
- Regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, 19 luglio 2002.
- Sancetta, F. (2018). *Principi Contabili Internazionali e Regolamentazione Bancaria*, Giappichelli, 2018, Torino.
- Tutino, F. *La banca: economia, finanza, gestione*, Il Mulino, 2019, Bologna.