

Analisi della Fondazione Fiba di First Cisl

Posizionamento dei gruppi bancari cooperativi Iccrea e Ccb rispetto ai cinque maggiori gruppi bancari italiani al 31 dicembre 2025

Premessa

Come Fondazione Fiba, a partire dall'esercizio 2018, effettuiamo l'analisi trimestrale dei bilanci dei principali 5 gruppi bancari italiani (cosiddetti "5 big"); allora si trattava di Intesa Sanpaolo, Unicredit, Monte Paschi di Siena, Banca Popolare di Milano, e Ubi, con quest'ultimo che, a partire dall'esercizio 2021, è stato sostituito da Bper. Le analisi dei principali aggregati di bilancio si sono nel tempo arricchite di un numero sempre maggiore di indicatori presi in esame, con l'obiettivo di fornire un quadro quanto più esaustivo e approfondito circa l'evoluzione del sistema bancario italiano. Quest'anno, dopo aver pubblicato nel mese di febbraio l'analisi dei bilanci 2025 delle 5 big, si è ritenuto opportuno arricchire ulteriormente il perimetro in esame, includendo anche i due gruppi bancari cooperativi, Iccrea e Ccb, le cui risultanze relative all'esercizio 2025 (così come fornite attraverso i comunicati stampa) sono state confrontate con quelle dell'insieme delle 5 big. Il confronto ha riguardato le principali voci di conto economico e gli aggregati fondamentali di stato patrimoniale, unitamente a un vasto set di indicatori riguardanti il personale e la rete, l'indirizzo strategico, la redditività, la qualità del credito, l'efficienza, e la produttività.

La comparazione dei dati di bilancio consolidato e dei principali indicatori di Iccrea e Ccb con l'aggregato dei consolidati delle 5 big al 31 dicembre 2025, riportati in allegato unitamente alle note metodologiche ed alle principali evidenze analitiche, consente di formulare le considerazioni riportate in seguito circa la specificità del modello cooperativo, e i suoi punti di forza e le sue differenze sotto i diversi profili strutturali, reddituali, dell'efficienza, del credito e del capitale.

A completamento dell'analisi, sulla base del quadro d'insieme delineato, sono state anche effettuate alcune considerazioni circa la possibile evoluzione prospettica del credito cooperativo e del quadro normativo di riferimento.

La specificità del modello cooperativo e i suoi punti di forza

Anche nel 2025 i dati di bilancio confermano la specificità del modello cooperativo.

Rispetto alle 5 big, Iccrea e Ccb continuano a presentare una **struttura di business più centrata sull'intermediazione tradizionale**. Nel 2025 il peso degli interessi netti sui proventi operativi resta superiore al 70% per entrambi i gruppi cooperativi, contro il 55,1% delle 5 big; allo stesso tempo, il peso delle commissioni sul margine primario resta nettamente inferiore rispetto all'aggregato. Questo segnala un modello meno diversificato sul lato delle fonti di ricavo, ma più coerente con un'attività bancaria legata alla clientela, al credito e al territorio.

Anche sul lato patrimoniale e commerciale il profilo resta distinto. Nel 2025 il rapporto crediti verso clientela/totale attivo sale al 58,4% in Iccrea e si mantiene al 54% in Ccb, contro il 49,5% delle 5 big; inoltre i crediti verso clientela crescono del 4,7% in entrambi i gruppi cooperativi, a fronte del + 2,8% dell'aggregato delle 5 big. Si tratta di un'evidenza particolarmente significativa perché conferma, anche nel biennio 2024-2025, una maggiore propensione a sostenere l'economia reale.

Il profilo patrimoniale e quello del credito sono i principali punti di forza del modello cooperativo. Come più dettagliatamente delineato in seguito, la presenza diretta ed estesa sui territori consente alle banche di credito cooperativo di coniugare la capacità di sostenere l'economia con una qualità del credito che oramai è stabilmente migliore di quella del resto del sistema creditizio. Inoltre, le caratteristiche proprie dell'attività bancaria tradizionale tipica del modello cooperativo determinano un minor assorbimento di capitale, con conseguente ulteriore rafforzamento dei coefficienti patrimoniali e quindi della complessiva resilienza del sistema cooperativo.

Qualità del credito: i gruppi cooperativi restano molto forti

Uno dei dati più rilevanti, e più stabili tra 2024 e 2025, riguarda la qualità dell'attivo. Già nel 2024 i gruppi cooperativi presentavano degli **Npl ratio netti inferiori alle 5 big**; nel 2025 il differenziale si amplia ulteriormente, con un *Npl ratio* netto allo 0,6% per entrambi i gruppi cooperativi, contro 1,2% per le 5 big. Anche i crediti deteriorati netti si riducono in misura molto significativa.

Per Iccrea si osserva inoltre una forte riduzione dei **crediti in stage 2**, sia in valore assoluto (- 13,7%) sia in incidenza sui crediti verso clientela, che scende dal 9,2% al 7,6%, al di sotto dell'8,6% delle 5 big. Questo dato è particolarmente importante perché

segnala non solo una buona gestione del deteriorato conclamato, ma anche un miglioramento della rischiosità prospettica del portafoglio.

Nel caso di Ccb, la presenza di riprese di valore continua a rendere meno lineare il confronto sul costo del rischio. Ciò non toglie che il quadro complessivo sulla qualità del credito resti favorevole ai gruppi cooperativi.

Capitale: nel 2025 il vantaggio relativo dei gruppi cooperativi aumenta ulteriormente

La superiorità patrimoniale dei gruppi cooperativi, già evidente nel 2024, si rafforza nel 2025. Il **Cet1 ratio** sale al 26% in Iccrea e al 29,1% in Ccb, mentre per le 5 big scende al 14,24%. Anche il Cet1 in valore assoluto cresce di oltre l'11% in entrambi i gruppi cooperativi, mentre cala nell'aggregato.

Questa dinamica va letta tenendo conto dei vincoli propri del modello cooperativo, inclusa la limitata distribuibilità degli utili e l'assenza di *buyback*. Ma proprio per questo il dato patrimoniale assume un rilievo ancora maggiore: i gruppi cooperativi accumulano capitale e mantengono *buffer* ampi, coerenti con un modello fondato su una rete diffusa, clientela locale e presidio di territori anche meno prosperi.

Resta inoltre più elevato, anche nel 2025, il **rapporto RWA/totale attivo** rispetto alle 5 big, pur in lieve riduzione. Ciò conferma una diversa composizione del rischio e un diverso modello di business.

Va tenuto in considerazione anche il **possibile impatto della Crr III** (*Capital requirements regulation*, in vigore dal 1° gennaio 2025, che introduce norme più stringenti per rafforzare la resilienza delle banche implementando gli standard finali di Basilea 3), che nel 2025 avrebbe inciso maggiormente sugli intermediari che utilizzano modelli interni (introducendo il cosiddetto *output floor* che obbliga comunque ad una dotazione patrimoniale minima a prescindere dalle risultanze di modelli interni in luogo di quelli standardizzati), mentre i gruppi cooperativi sono tipicamente più orientati verso approcci standardizzati.

Capitale: le attestazioni di Eba, Bce e Banca d'Italia

La resilienza dei gruppi bancari cooperativi è stata anche asseverata dagli stress test dell'Eba su Iccrea e della Bce su Ccb pubblicati il 1° agosto dello scorso anno.

In particolare, gli **stress test dell'Eba** hanno coinvolto le 64 maggiori banche della Ue che coprono il 75% degli attivi del settore bancario europeo in rappresentanza di 17 Paesi. Per l'Italia hanno partecipato i sei più importanti gruppi bancari, ossia le 5 big e Iccrea le cui performance sono risultate particolarmente brillanti¹. La performance deriva anche dalla minor leva che Iccrea utilizza rispetto alla maggior parte degli altri istituti. Più in dettaglio, il cosiddetto “*leverage ratio*” (coefficiente di leva finanziaria misurato come il rapporto tra il Cet1 e gli attivi compresi quelli fuori bilancio, che quindi tanto più alto è tanto più è minore la leva) nel caso di Iccrea è pari al 9% (per fare un confronto, ad esempio, per Intesa Sanpaolo del 5,2%).

Ccb è stata invece oggetto degli **stress test della Bce** condotti sulle 45 banche europee *significant* di medie dimensioni non incluse nel campione analizzato dall'Eba. Anche in questo caso gli eccellenti risultati² derivano anche dalla minor leva utilizzata.

Tutto ciò è particolarmente importante perché attesta inequivocabilmente (attraverso le misurazioni fatte dall'Eba e dalla Bce) come i gruppi cooperativi abbiano un vantaggio in termini di coefficienti di capitalizzazione che deriva direttamente dal loro modello di business.

Un ulteriore elemento a favore della oggettiva maggior resilienza del modello cooperativo è fornito dalla **decisione sui buffer di capitale** dello scorso novembre da parte della Banca d'Italia, che ha identificato, sulla base dei dati di fine 2024, sette istituzioni a rilevanza sistemica nazionale (*Other systemically important institution*, Osii, che sono le 5 big, Iccrea e Bnl), ai quali ha assegnato una riserva aggiuntiva di capitale (*buffer*) che dal 1° aprile sarà pari a 1,25% per i due gruppi maggiori (Intesa Sanpaolo e Unicredit), allo 0,5% per le altre 5 big (Mps, Bpm e Bper) e dello 0,25% per Iccrea e Bnl. Il minor *buffer* di capitale è la risultante di diversi fattori, quali la minor rilevanza sistemica, la minore esposizione a rischi geopolitici (che oggi sono considerati più i più importanti), e la maggiore dotazione patrimoniale di partenza.

¹ I dati pubblicati di dall'Eba evidenziano che, partendo da un Cet1 2024 “ricalcolato” del 22,6% si arriverebbe al 2027 ad un Cet1 che nel caso dello scenario cosiddetto “*baseline*” (cioè ipotizzando che il trend attuale prosegua nel futuro senza alcun cambiamento) arriverebbe al 27,5% e nel caso dello scenario avverso al 20,8%, con una riduzione di capitale di soli 180 punti base (circa la metà di quella media del sistema bancario europeo), che consentirebbe ad Iccrea - e questo è un dato particolarmente significativo - di essere la banca europea che al 2027 avrebbe il Cet1 più alto di tutti.

² Nell'esercizio condotto dalla Bce si rileva che il Cet1 di partenza del gruppo (pari a 28,3% ricalcolato nell'ipotesi di piena immediata applicazione di tutte le nuove norme sul capitale) in caso di scenario avverso, a fine 2027, scenderebbe a un valore minimo del 25,59%, garantendo un ampio margine rispetto ai limiti imposti dai requisiti minimi in ambito normativo.

Il forte presidio territoriale

Le [analisi dell'Osservatorio sulla desertificazione bancaria della Fondazione Fiba al 31 dicembre 2025](#) evidenziano che per la prima volta **lccrea è il primo gruppo bancario per sportelli in Italia**, avendo superato Intesa Sanpaolo, mentre Ccb è al sesto posto. Tale risultato è stato ottenuto grazie al sostanziale mantenimento della rete territoriale a fronte delle continue chiusure di sportelli degli altri principali gruppi bancari.

Dal 2024 al 2025 cambia il quadro reddituale, ma non quello strutturale

Nel 2024 i gruppi cooperativi avevano mostrato una dinamica molto favorevole dei proventi operativi e del risultato netto, in alcuni casi migliore di quella delle 5 big, pur con alcuni elementi non pienamente confrontabili (in particolare per Ccb a causa delle riprese di valore su crediti).

Nel 2025 il quadro cambia. lccrea registra un calo degli interessi netti, che si riflette in una contrazione dell'utile netto. Ccb sembra risentire in misura minore del calo dei tassi, ma comunque con utile netto in lieve flessione (- 0,5%) e risultato netto di gestione sostanzialmente stabile o in leggero calo. Le 5 big, invece, pur con una riduzione degli interessi netti (- 5,1%), compensano attraverso una crescita delle commissioni (+ 6%), del risultato dell'attività assicurativa e soprattutto degli altri ricavi, con un utile netto finale in aumento del 10,6%.

Il punto centrale è quindi che nel 2025 le 5 big hanno assorbito meglio la normalizzazione del margine di interesse, grazie a una composizione dei ricavi più ampia e più orientata ai servizi e alle attività non strettamente creditizie. **I gruppi cooperativi, pur rimanendo solidi e profittevoli, risultano più esposti al rallentamento della componente interessi.**

Efficienza: le differenze del modello cooperativo

Il tema dell'efficienza resta uno dei principali elementi di differenziazione. Nel 2024 il **cost/income** dei gruppi cooperativi, pur più elevato delle 5 big, era in miglioramento; nel 2025 invece torna a peggiorare, salendo al 55,5% per lccrea e al 59,9% per Ccb, contro un 42% sostanzialmente stabile per le 5 big.

In Iccrea l'aumento del *cost/income* deriva soprattutto dalla riduzione dei proventi operativi; in Ccb pesa maggiormente la crescita dei costi (aumentano anche quelli del personale, anche se in misura meno che proporzionale). Sul piano industriale, il dato va letto insieme alla dinamica della rete: mentre le 5 big continuano a ridurre dipendenti e sportelli, i gruppi cooperativi mostrano una sostanziale stabilità o un lieve incremento della presenza territoriale, con sportelli stabili o in crescita e occupazione non in contrazione. Questo rafforza la funzione di prossimità, che ha un inevitabile costo operativo.

Il “gap di efficienza” evidenziato dal modello cooperativo viene però più che compensato, come già ampiamente sottolineato, dalla migliore qualità del credito derivante dalla prossimità ai territori, e dalla significativamente maggiore capacità di patrimonializzazione propria del modello stesso.

Quadro di sintesi

L'esame complessivo dei dati 2025 conferma che i gruppi cooperativi mantengono un profilo distintivo e riconoscibile rispetto ai 5 principali gruppi bancari italiani: maggiore orientamento al credito, più forte radicamento territoriale, migliore qualità dell'attivo e livelli di capitale molto più elevati. Nel 2025 emergono anche con maggiore chiarezza le risultanze di questo modello in termini di minore efficienza operativa, minore diversificazione dei ricavi e più contenuta produttività, in un contesto in cui le 5 big hanno beneficiato maggiormente della crescita di commissioni e altri ricavi.

In sintesi:

- nel 2024 i gruppi cooperativi avevano mostrato:
 - crescita dei proventi operativi superiore alle 5 big,
 - incremento del risultato netto di gestione più sostenuto,
 - forte miglioramento della qualità del credito,
 - mantenimento della rete territoriale,
 - elevata patrimonializzazione;
- nel 2025 si confermano:
 - la maggiore intensità creditizia,

- la migliore qualità dell'attivo,
- il forte radicamento territoriale,
- la superiore capitalizzazione;

ma emergono con più nettezza anche:

- maggiore dipendenza dal margine di interesse,
- minore capacità di compensazione tramite commissioni e altri ricavi,
- *cost/income* più elevato.

Ne deriva che il 2025 non smentisce, ma anzi rafforza, l'idea di due modelli bancari diversi: uno più orientato a scala, efficienza e diversificazione dei ricavi; l'altro più orientato a credito, prossimità, inclusione e solidità patrimoniale.

Considerazioni finali e prospettive

Il quadro di insieme così delineato pone inevitabilmente degli interrogativi circa il possibile percorso di sviluppo dei gruppi bancari cooperativi. Se da una parte può apparire inevitabile cercare di recuperare la distanza con i principali *player* del sistema sul terreno della redditività ed efficienza puntando in particolare sullo sviluppo della raccolta indiretta e delle commissioni che la stessa può generare attraverso il risparmio gestito, dall'altra è altrettanto evidente che condizione di sopravvivenza è la capacità di mantenere i caratteri distintivi del modello cooperativo, se non altro perché necessari al mantenimento di alcune specificità che ne consentono la particolare resilienza.

Un siffatto modello necessita anche di un **maggiore riconoscimento a livello normativo**: il credito cooperativo non dovrebbe essere valutato soltanto con le metriche tradizionali di efficienza e redditività comparata. I dati 2024-2025 mostrano infatti che esso continua a produrre valore sistemico sotto almeno i quattro profili del sostegno all'economia reale, del presidio territoriale, della qualità del credito e della resilienza patrimoniale.

Sarebbe quindi opportuno valorizzare nei giudizi di sistema e nei *framework* regolamentari anche indicatori di prossimità, inclusione finanziaria, sostegno al credito e resilienza territoriale, così da evitare una lettura del *level playing field* basata esclusivamente su efficienza operativa, diversificazione dei ricavi e ritorno sul capitale.

In questa prospettiva, il differenziale negativo su *cost/income* o produttività non va ignorato, ma letto come il riflesso di una funzione diversa, che contribuisce alla biodiversità bancaria e all'accesso ai servizi finanziari, soprattutto nei territori meno serviti, svolgendo un'essenziale funzione sociale.

Perché questo sia possibile è evidente che i gruppi bancari cooperativi devono consolidare il loro ruolo di assoluta leadership a livello nazionale nella presenza sul territorio e nel presidio di territori anche economicamente e socialmente svantaggiati, **aumentando le proprie quote di mercato**, attraverso una destinazione oculata e socialmente responsabile del patrimonio e la valorizzazione delle persone e delle loro competenze.

In particolare, gli investimenti in tecnologia necessari al mantenimento dei livelli di competitività in un contesto di progressiva digitalizzazione dei servizi bancari e di introduzione nei processi operativi dell'intelligenza artificiale, dovranno portare ad una evoluzione del modello cooperativo piuttosto che ad una migrazione verso una progressiva omologazione con il resto del sistema. È probabilmente questa la principale sfida dei gruppi bancari cooperativi per i prossimi anni.

La crescita resa possibile dai risultati sin qui ottenuti e dalla robusta dotazione di capitale che consente importanti investimenti, può avvenire anche per via esogena: al riguardo sono di questi giorni le voci circa un possibile interesse nell'acquisto della Banca del Mezzogiorno da parte di Iccrea, che ha inoltre già definito l'acquisto di alcuni sportelli bancari da Bper ed è entrata nel capitale della banca di investimento Equita Spa. Tali operazioni possono in alcuni casi rafforzare ulteriormente il presidio del territorio, caratteristica distintiva dei gruppi bancari cooperativi, e contrastare la desertificazione bancaria, ma andrebbero sempre attentamente valutate rispetto al rischio di perlomeno parziale indebolimento del modello cooperativo nel momento in cui si inseriscono al proprio interno aziende di natura diversa (l'esperienza fatta da Ccb su Carige è indicativa al riguardo).

Roma, 25 marzo 2026

Comparazione dati di bilancio consolidato Iccrea e Ccb con aggregato dei consolidati dei cinque maggiori gruppi bancari italiani al 31 dicembre 2025

Nota metodologica

Per i dati al 31 dicembre 2025 Iccrea ha pubblicato comunicato stampa e presentazione, mentre Ccb solo comunicato stampa. Quanto riportato non è esaustivo e siamo dovuti ricorrere ad alcuni aggiustamenti:

- per fare la media del totale attivo, del patrimonio netto e dei dipendenti abbiamo utilizzato solo i dati di fine anno dell'anno considerato e di quello precedente (e non i dati dei trimestri compreso l'ultimo dell'anno precedente a quello considerato come nelle 5 big);
- in Iccrea non abbiamo i dati dei dipendenti e degli sportelli al 31 dicembre 2025 e quindi abbiamo utilizzato i dati al 30 giugno 2025 presi dalla relazione e bilancio intermedio e consolidato;
- in Ccb non abbiamo il dato puntuale dei dipendenti al 31 dicembre 2025 per cui, visto che nel comunicato stampa si parla di incremento di "oltre 280 persone" abbiamo assunto come dato al 31 dicembre 2025 il numero del 31 dicembre 2024 aumentato di 280 persone;
- in Ccb non è presente l'indicazione dei crediti *stage 2* e quindi non abbiamo potuto fare un confronto con le 5 big.

Principali evidenze

- A livello di **interessi netti** e **commissioni nette** Ccb ha una situazione più simile alle 5 big, mentre Iccrea ha un calo più elevato dei primi e una crescita più contenuta delle seconde. Però poi il **marginale primario** è comunque più negativo nei due gruppi cooperativi rispetto all'aggregato. Iccrea è anche l'unico del confronto dove abbiamo un calo, anche marcato (-5,4%), dei **proventi operativi**. È comunque evidente che nell'aggregato pesano anche gli altri ricavi (che influiscono negativamente invece in Ccb e sostanzialmente stabili ancorché positivi in Iccrea), cresciuti del 15,6%.
- I **costi operativi** sono sostanzialmente stabili in Iccrea e nelle 5 big, mentre in Ccb vi è un forte incremento dovuto sia alla voce "altri proventi (oneri)", della quale non abbiamo specifica, ma anche del **costo del personale**, aumentato del 2,7%, che è descritto nel comunicato stampa come un incremento dovuto al rinnovo del Contratto collettivo nazionale di lavoro (Ccnl) ma anche all'assunzione di nuovo personale che viene quantificato in oltre 280 persone dal 31 dicembre 2024. In generale si ha un incremento di personale in Ccb e Iccrea rimane *flat* (anche se abbiamo forzato il dato 2025 con i numeri al 30 giugno 2025 come sopra spiegato). Gli sportelli sono in leggero calo in Iccrea (-0,2%) mentre sono in aumento in Ccb (+0,7%) rispetto al calo del 2,8% delle 5 big.

- Il **risultato netto di gestione** è in calo nei gruppi cooperativi, specialmente in Iccrea (- 9,1%), mentre è sostanzialmente stabile nelle 5 big. Il **risultato netto** è anch'esso negativo in Iccrea (- 4,8%) e Ccb (- 0,5%), mentre è in aumento nell'aggregato.
- **Interessi netti/proventi operativi** evidenzia un dato sopra il 70% dei gruppi cooperativi, che sicuramente adottano ancora un approccio differente rispetto alle 5 big, dove si ha il 55,1%.
- stesso discorso si può fare per **commissioni nette/margine primario**, al 26,7% in Iccrea e al 27,5% in Ccb, mentre per le 5 big sono 38,2%.
- anche **crediti vs. clientela/totale attivo** evidenzia una strategia più attenta alla clientela e al territorio visto che i due gruppi cooperativi sono sopra al 50% (addirittura Iccrea 58,4%, in aumento sul 2024), mentre l'aggregato è al 49,5%, in diminuzione sul 2024.
- la **raccolta indiretta/raccolta complessiva** evidenzia una politica diversa dei gruppi cooperativi rispetto alle 5 big, con una percentuale più bassa, ancorché in crescita (35,3% Iccrea e 41,1% Ccb mentre l'aggregato 54,6%).
- I livelli del **Roe**, pur sotto quello delle 5 big, sono elevati, anche se nei gruppi cooperativi in calo sul 2024 e Ccb è inficiato dalle riprese di valore. Da evidenziare inoltre che se confrontiamo patrimonio netto medio/totale attivo medio (ancorché calcolati in modo leggermente differente tra gruppi cooperativi e 5 big) vediamo che in Iccrea e Ccb il patrimonio netto è poco più del 10% del totale attivo, mentre nell'aggregato poco più del 7%. Logico è che un denominatore più elevato nel calcolo del Roe influisca sul risultato finale, ma riteniamo che una maggiore solidità patrimoniale per una rete di piccole banche legate a territori (non sempre prosperi) sia un punto da valorizzare e per la loro natura le banche di credito cooperativo non possono e non devono rincorrere a tutti i costi le performance delle 5 big.
- Per quanto riguarda la qualità del credito la situazione dei gruppi cooperativi è addirittura migliore delle 5 big per quanto riguarda l'**Npl ratio netto** (dati in calo e 0,6% dei gruppi cooperativi contro 1,2% delle 5 big).
- Anche il **costo del rischio** è migliore in Iccrea rispetto alle 5 big, mentre nel 2024 era più alto. Ccb invece ha i dati falsati dalle riprese di valore, così come anche nel 2023: la maggiore vicinanza ai territori permette spesso a questa tipologia di banche di poter anche riuscire a recuperare posizioni deteriorate.
- Il **cost/income** presenta valori più elevati dell'aggregato ed è in incremento. In Iccrea tale incremento è dovuto soprattutto alla diminuzione dei proventi operativi, mentre in Ccb, come già detto sopra, abbiamo avuto un costo del personale più elevato grazie all'assunzione di personale (oltre agli aggiustamenti del rinnovo del Ccnl). In generale comunque il modo di fare banca nei gruppi cooperativi è differente, le filiali non si riducono (di poco in Iccrea, mentre aumentano in Ccb) garantendo una maggiore vicinanza al cliente ma che può avere come risvolto negativo un aumento dei costi (la territorialità richiede maggiore capillarità e quindi costi più elevati – consideriamo inoltre che ogni bcc ha una propria direzione generale con una struttura più o meno articolata).

- L'incremento delle **commissioni nette pro capite** è più basso nei gruppi cooperativi rispetto all'aggregato (non necessariamente un cattivo segno, magari ci sono meno pressioni commerciali!), mentre il margine primario e il risultato di gestione sono in calo: per Iccrea riflette l'andamento delle voci di conto economico, in Ccb influisce anche l'incremento di personale.
- Per quanto riguarda il gap sul **prodotto bancario/dipendente** la parte più elevata deriva dai minori volumi di raccolta indiretta.
- I **crediti netti verso la clientela** aumentano di più nei gruppi cooperativi rispetto alle 5 big (+ 4,7% contro + 2,8%). La dinamica degli impieghi è una di quelle che maggiormente esprime una politica diversa in questa tipologia di banche. Anche tra il 2023-24 si era infatti avuta una crescita (+ 2,9% Iccrea, + 1,5% Ccb), mentre le 5 big avevano avuto un calo dell'1,9%; tra il 2022-23 l'aggregato aveva perso il 4,2%, mentre Iccrea e Ccb erano rimaste stabili.
- la **raccolta diretta** è sostanzialmente in linea tra Iccrea e l'aggregato, mentre in CCB aumenta di più; per la **raccolta indiretta** la crescita dei gruppi cooperativi è più contenuta, anche se negli ultimi anni l'attenzione da parte di questa tipologia di banche è evidenziata anche dal riscontro che ne viene dato nei Comunicati Stampa.
- Forte riduzione dei **crediti deteriorati netti** in entrambi i gruppi, molto di più che nelle 5 big.
- Per quanto riguarda gli **stage 2** questa voce è esplicitata solo in Iccrea che ha una diminuzione molto elevata, del 13,7% e un'incidenza sui crediti alla clientela del 7,6% (in calo dal 9,2%) rispetto all'8,6% delle 5 big.
- Come sappiamo i gruppi cooperativi hanno dei vincoli per quanto riguarda la distribuzione degli utili e non possono fare buyback; ad ogni modo vediamo come non solo il **Cet1 ratio** è molto più elevato che nelle 5 big ma anche com'è cresciuto il capitale primario di classe 1 (+ 11,4%) mentre nell'aggregato è calato; la crescita delle **Rwa** invece è minore rispetto alle 5 big, ma questo si ritiene possa essere da imputare alla normativa Crr III entrata in vigore a gennaio 2025 e che è andata ad impattare soprattutto su quegli istituti che utilizzano maggiormente i modelli di rating interni (e le Bcc generalmente utilizzano gli standardizzati).
- Nonostante la modifica normativa permane un rapporto **Rwa/totale attivo** più elevato nei gruppi cooperativi piuttosto che nelle 5 big, a conferma del diverso obiettivo (forte contenimento del rischio nelle 5 big, vicinanza al territorio per i gruppi cooperativi).

Tabelle riassuntive

Elaborazione Fondazione Fiba di First Cisl

	Iccrea			Ccb			5 big		
	31/12 2025	31/12 2024	var%	31/12 2025	31/12 2024	var%	31/12 2025	31/12 2024	var%
VOCI DI CONTO ECONOMICO									
valori in milioni di euro									
Interessi netti	3.992	4.364	- 8,5%	2.334	2.456	- 5,0%	40.152	42.296	- 5,1%
Commissioni nette	1.456	1.405	3,6%	887	837	6,0%	26.163	24.694	6,0%
Risultato attività assicurativa							2.168	1.851	17,1%
Margine primario	5.448	5.769	- 5,6%	3.221	3.293	- 2,2%	68.483	68.841	- 0,5%
Altri ricavi	148	149	- 0,7%	- 45	- 258	- 82,6%	4.420	3.825	15,6%
Proventi operativi	5.596	5.918	- 5,4%	3.176	3.035	4,6%	72.903	72.666	0,3%
Costi operativi	- 3.105	- 3.091	0,5%	- 1.904	- 1.773	7,4%	- 30.594	- 30.609	- 0,1%
di cui: Costo del personale	- 2.067	- 2.104	- 1,8%	- 1.149	- 1.119	2,7%	- 18.809	- 18.890	- 0,4%
Risultato di gestione	2.491	2.827	- 11,9%	1.272	1.262	0,8%	42.310	42.056	0,6%
Rettifiche nette crediti	- 235	- 344	- 31,7%	102	123	- 17,1%	- 3.718	- 3.546	4,8%
Risultato netto di gestione	2.256	2.483	- 9,1%	1.374	1.385	- 0,8%	38.592	38.510	0,2%
Risultato netto	1.932	2.030	- 4,8%	1.162	1.168	- 0,5%	27.814	25.151	10,6%
AGGREGATI DI STATO PATRIMONIALE									
valori in milioni di euro									
Impieghi netti	97.902	93.541	4,7%	50.893	48.614	4,7%	1.229.868	1.195.949	2,8%
di cui: Crediti stage 2	7.436	8.620	-13,7%	non disp.	non disp.		105.945	112.456	- 5,8%
di cui: Crediti deteriorati netti (stage 3 - Utp, Npl)	616	761	-19,1%	283	342	-17,3%	15.135	16.267	- 7,0%
Totale attivo medio di periodo	166.130	169.563	- 2,0%	90.646	88.308	2,6%	2.419.485	2.356.380	2,7%
Totale attivo	167.647	164.612	1,8%	94.255	87.037	8,3%	2.482.311	2.335.232	6,3%
Raccolta diretta da clientela	143.208	137.202	4,4%	77.974	73.287	6,4%	1.701.167	1.621.671	4,9%
Raccolta indiretta	78.200	70.400	11,1%	54.500	49.000	11,2%	2.046.741	1.750.682	16,9%
di cui: Risparmio gestito	48.000	42.300	13,5%	non disp.	non disp.		1.242.281	1.012.709	22,7%

	Iccrea			Ccb			5 big		
	31/12 2025	31/12 2024	var%	31/12 2025	31/12 2024	var%	31/12 2025	31/12 2024	var%
Patrimonio netto medio	16.773	14.884	12,7%	9.908	8.800	12,6%	189.436	180.308	5,1%
Cet1	17.243	15.481	11,4%	10.081	9.049	11,4%	119.544	121.080	- 1,3%
Rwa	66.442	66.380	0,1%	34.601	33.823	2,3%	839.580	809.212	3,8%
Cet1 ratio (%)	26,0%	23,3%		29,1%	26,8%		14,24%	14,96%	
PERSONALE E RETE									
Dipendenti (dato puntuale di fine periodo)	22.424	22.424	0,0%	12.564	12.284	2,3%	226.920	235.112	- 3,5%
Dipendenti (dato medio)	22.424	22.386	0,2%	12.424	12.149	2,2%	230.242	235.992	- 2,4%
Sportelli	2.411	2.415	- 0,2%	1.501	1.491	0,7%	11.603	11.934	- 2,8%
INDICATORI DI INDIRIZZO STRATEGICO									
valori %									
Interessi netti / Proventi operativi	71,3%	73,7%		73,5%	80,9%		55,1%	58,2%	
Commissioni nette / Margine primario	26,7%	24,4%		27,5%	25,4%		38,2%	35,9%	
Rwa / Totale attivo	39,6%	40,3%		36,7%	38,9%		33,8%	34,7%	
Crediti vs. clientela / Totale attivo	58,4%	56,8%		54,0%	55,9%		49,5%	51,2%	
Raccolta indiretta / Raccolta complessiva	35,3%	33,9%		41,1%	40,1%		54,6%	51,9%	
INDICATORI DI REDDITIVITÀ									
valori %									
Interessi netti / Totale attivo	2,4%	2,6%		2,6%	2,8%		1,7%	1,8%	
Commissioni nette / Totale attivo	0,9%	0,8%		1,0%	0,9%		1,1%	1,0%	
Roe	11,5%	13,6%		11,7%	13,3%		14,7%	13,9%	
Utile / Rwa	2,9%	3,1%		3,4%	3,5%		3,3%	3,1%	
	Iccrea			Ccb			5 big		

	31/12 2025	31/12 2024	var%	31/12 2025	31/12 2024	var%	31/12 2025	31/12 2024	var%
INDICATORI DI QUALITÀ DEL CREDITO									
valori %									
Npl ratio netto	0,6%	0,8%		0,6%	0,7%		1,2%	1,4%	
Stage 2 / Crediti vs. clientela	7,6%	9,2%		non disp.	non disp.		8,6%	9,4%	
Costo del rischio	0,24%	0,37%		-0,20%	-0,25%		0,30%	0,30%	
INDICATORI DI EFFICIENZA									
valori %									
Cost / Income	55,5%	52,2%		59,9%	58,4%		42,0%	42,1%	
Costo personale / Proventi operativi	36,9%	35,6%		36,2%	36,9%		25,8%	26,0%	
INDICATORI DI PRODUTTIVITÀ									
valori in euro									
	31/12 2025	var% 24-25		31/12 2025	var% 24-25		31/12 2025	var% 24-25	
Commissioni nette / Dipendenti	64.930	3,5%		71.512	3,8%		113.634	8,6%	
Margine primario / Dipendenti	242.954	- 5,7%		259.685	- 4,2%		297.438	2,0%	
Risultato di gestione / Dipendenti	111.086	- 12,0%		102.552	- 1,3%		183.761	3,1%	
valori in milioni di euro									
Prodotto bancario / Dipendenti	14,24	6,0%		14,64	5,2%		21,94	12,9%	