

BCC Roma: il modello cooperativo unisce utili e sostegno al territorio

Dopo il risultato brillante del 2024, la BCC Roma racconta come il modello del credito cooperativo resta centrale, con quasi 200 agenzie e il network di alleanze costruite dalla Capogruppo, trampolino di lancio per una relazione basata sulla consulenza. Rafforzando le liberalità a sostegno del territorio



@ Maurizio Longhi,
Presidente di BCC Roma

In un settore bancario alle prese con una nuova fase di risiko, particolarmente combattuta, una banca di credito cooperativo che registra numeri “da big” fa certamente notizia. Perché quella di Roma non è solo la BCC più grande d’Italia: si classifica, da sola, tra le prime 18 banche italiane per dimensione.

Gli oltre 4mila partecipanti all’Assemblea dei Soci dello scorso maggio hanno approvato un Bilancio 2024 con 11 miliardi di impieghi, 17,5 miliardi di raccolta e 294 milioni di euro di utile. Di cui oltre il 90% è stato accantonato a riserva, mentre il resto andrà a rafforzare il sostegno ai territori, in forma di liberalità.

Abbiamo incontrato il Presidente di BCC Roma, Maurizio Longhi, per guardare con una prospettiva “cooperativa” ai temi al centro dell’attenzione: risiko, desertificazione bancaria, digitalizzazione e sostegno al territorio – oltre a molto altro.

AG. Presidente, il 2024 si è chiuso con numeri importanti: come state affrontando il 2025?

ML. Mi soffermerei proprio sui numeri, che sono un parametro oggettivo, perché il 2024 ha portato un

risultato economico che ci rende orgogliosi e che ci dà serenità per il futuro. Questo risultato ha alimentato il nostro patrimonio per oltre il 90% e quindi oggi la nostra BCC ha una dotazione patrimoniale molto robusta, pari a oltre 1,3 miliardi, per un Total Capital Ratio del 25,8%. Siamo altrettanto soddisfatti della crescita delle masse: 11 miliardi di impieghi e 17,5 miliardi di raccolta allargata, con incrementi a doppia cifra anno su anno.

E i dati della semestrale, approvata il 30 luglio, ci dicono che anche il 2025 sta andando molto bene, non soltanto per la conferma di una ottima redditività della gestione che va ad accrescere ulteriormente il patrimonio. I dati gestionali nel loro complesso sono molto positivi: la raccolta allargata è di oltre 18 miliardi e gli impieghi si confermano ai livelli dell'anno precedente.

La progressiva riduzione dei tassi ufficiali di riferimento da parte della BCE, però, andrà già nei prossimi mesi a ridurre il margine di interesse di tutte le banche e per questo dovremo puntare ancora di più sui servizi alla clientela e sul margine di intermediazione.

AG. Una sfida più agile da affrontare grazie alla riforma del credito cooperativo, ormai entrata a regime, e al supporto fornito dalla Capogruppo.

ML. Stiamo toccando con mano il vantaggio di operare all'interno di un Gruppo Bancario gestito con efficienza, che offre a tutte le banche associate prodotti e servizi creditizi ed assicurativi competitivi e che ha concluso accordi importanti con partner industriali di grande standing. Tutto questo ci consente di offrire ai nostri clienti un livello di servizio che nessuna BCC, da sola, ha mai potuto avere in passato e mai avrebbe potuto avere.

Stiamo lavorando insieme per crescere, con prodotti e servizi di qualità nei ricavi da gestione del risparmio, nel wealth management, nelle coperture assicurative, nella monetica e nel credito al consumo, con soluzioni dedicate a famiglie e imprese.

AG. Lo scenario bancario italiano è dominato, al momento, dal ritorno del risiko. Dove la profittabilità sembra sempre legata alle grandi dimensioni, alle economie di scala. È possibile restare locali e piccoli, da un lato, e profittevoli dall'altro?

ML. Il "risiko", come noto, è una espressione giornalistica. Quelle in corso sono operazioni di mercato condotte da banche con un modello di business diverso dal nostro:

hanno azionisti, italiani ed esteri, che chiedono redditività e distribuzione di dividendi.

Diversamente, il credito cooperativo non è finalizzato ad accrescere il valore monetario per gli azionisti, ma a creare un concetto di valore allargato per i soci, un valore fatto di servizi, di continuità ed appartenenza. Ci muoviamo in ambiti e con logiche differenti.

Se guardo alla BCC di Roma, negli ultimi due decenni abbiamo fatto delle aggregazioni, ma venendo chiamati in soccorso da BCC consorelle in difficoltà o in crisi. C'è stata una sola eccezione, nel 2024, nella fusione con la Cassa Rurale Artigiana dell'Agro Pontino. In questo caso, però, c'erano presupposti particolari che devono essere ricordati: una relazione di governance eccellente e pluriennale tra le due banche e la possibilità di rafforzare l'azione commerciale e il presidio sociale e cooperativo su territori omogenei, contigui e privi di sovrapposizioni con altre BCC, mantenendo centrale la relazione con i soci.

Per di più, le due banche avevano modelli di attività identici e indicatori patrimoniali, finanziari ed economici di grande solidità.

AG. Resta, comunque, il pregiudizio che vede le banche piccole o territoriali come meno efficienti o redditizie di una grande banca.

ML. A mio avviso, non esiste una unica dimensione che renda una banca efficiente. Nel gruppo bancario BCC Iccrea ci sono banche efficienti che hanno un numero ridotto di sportelli e banche di maggiori dimensioni parimenti efficienti. A fare la differenza, sono l'attenzione nella gestione e nella governance. Ed anche, non va dimenticato, l'adesione ai servizi di Gruppo che permettono di gestire in modalità accentrata alcune attività con maggiore efficienza e minori costi.

Bisogna sempre mantenere alta l'attenzione nella qualità dei servizi e nella gestione della relazione con i clienti. Anche nel Credito Cooperativo ci sono state situazioni di crisi alcuni anni fa, che però non hanno intaccato il nostro mondo. E queste situazioni di crisi sono state sempre risolte in casa, grazie all'intervento di alcune BCC, supportate dai meccanismi interni di salvaguardia del Movimento, senza ricorrere neanche ad un centesimo di denaro pubblico.

AG. Il ritorno del risiko rischia di amplificare anche il tema della desertificazione bancaria. Le BCC sono tra

le poche realtà ad aprire ancora nuovi sportelli: con quali logiche rimanete presenti sul territorio?

ML. La chiusura delle agenzie è un fenomeno di mercato ormai in atto da diversi anni: nel 2024 sono stati chiusi 500 sportelli, continuando un trend che dura da tempo. Il risultato è che oltre 3.300 Comuni oggi non hanno una filiale bancaria, rendendo difficile l'accesso ai servizi per 4,6 milioni di cittadini.

È vero che ci sono molte operazioni e transazioni finanziarie che si possono fare a distanza, via web o con una app da smartphone, riducendo così il bisogno di sportelli bancari. Eppure, i territori si lamentano della loro assenza. In BCC Roma, nel 2024, abbiamo chiuso due filiali dopo una attenta valutazione economica, finalizzata a capire se quelle chiusure potessero essere evitate. Se non è possibile gestire con efficienza uno sportello in un territorio, siamo costretti anche noi a chiuderlo, non potendo permetterci di generare perdite che andrebbero a carico di tutti i soci della banca. Preciso che, in entrambi i casi di chiusura, sono comunque presenti altre nostre filiali nel raggio di 15 chilometri, che ci hanno permesso di continuare a servire quei territori, assicurando anche il sostegno della cooperazione di credito.

C'è anche un altro aspetto da considerare. Le concentrazioni bancarie hanno come conseguenza l'eliminazione di sovrapposizioni. Se si fondono due istituti che hanno agenzie sugli stessi territori, il numero complessivo di filiali diminuirà. Ma se le imprese, in particolare le PMI, e le famiglie di quell'area erano affidate da entrambi gli istituti, si può verificare una riduzione nel credito complessivamente concesso. Questa situazione può aprire opportunità commerciali per altri attori ed è un fattore positivo per i territori stessi.

AG. C'è quindi lo spazio per aprire nuove filiali, anche in futuro?

ML. Se sul territorio c'è la possibilità di fare bene, allora certamente sì.

Negli scorsi anni abbiamo aperto sportelli in alcuni capoluoghi di provincia, come Verona, e raddoppiato la presenza a Viterbo. Il 14 luglio scorso abbiamo inaugurato l'agenzia di Fondi. E, prossimamente, apriremo tre nuove filiali a Roma città, in quartieri che ancora non presidiamo, e una a Ciampino.

Sappiamo che il nostro modello, che prevede la presenza di più agenzie, è più costoso rispetto all'operatività autonoma del cliente sui canali digitali. Ma dietro ogni apertu-

ra di filiale c'è una valutazione attenta delle potenzialità del territorio, con la consulenza e il monitoraggio della Capogruppo.

E da che cosa nasce questa potenzialità, se non dal fatto che la clientela è abituata a una relazione che noi vogliamo mantenere. Il cliente apprezza la consapevolezza di avere a disposizione una filiale che è un luogo di relazioni non soltanto finanziarie e di consulenza. I pagamenti possono essere anche fatti da remoto, ma per le decisioni di finanziamenti ed investimenti la relazione in presenza con il personale qualificato nelle agenzie resta a nostro avviso importante.

AG. Il presidio sul territorio resterà quindi un elemento che connota il credito cooperativo?

ML. Sì, ma senza intestardirsi e mantenere aperte filiali non economiche. Bensì facendo evolvere il modello dei nostri sportelli ancora di più verso consulenza e relazione.

AG. Alcuni Comuni chiedono di mantenere almeno un ATM, per presidiare il territorio...

ML. Anche in questo caso, la nostra esperienza consiglia di valutare con attenzione costi e ricavi.

L'operatività necessaria ad un ATM è significativa: va rifornito costantemente di contante e bisogna garantirne la sicurezza fisica e logica, anche con coperture assicurative, tramite collegamento con i sistemi informatici della banca. Per coprire le spese di funzionamento è necessaria una determinata operatività dell'ATM e per questo servono macchine di natura evoluta, che permettano non soltanto di prelevare e depositare contante.

AG. Dalla concentrazione bancaria emergeranno anche competitor sempre più grandi, capaci di ottenere economie di scala e investire in tecnologia, prodotti e servizi. Come resterete competitivi?

ML. Come ho accennato prima, la Capogruppo ha sviluppato competenze interne e creato una rete di partnership e di accordi industriali che hanno consentito la predisposizione di una offerta commerciale di grande interesse, fornendo alle BCC aderenti, che sono a diretto contatto con il cliente finale, una ampia gamma di soluzioni.

Da Numia nella monetica, alla partnership con Assimoco e Cardif BNP Paribas nella bancassicurazione. E, ancora, da Pitagora nel credito al consumo, alla collaborazione con Accenture per la gestione dell'infrastruttura e dei sistemi informatici.

AG. Il nostro paese sta invecchiando. Come state lavorando sui temi legati al welfare?

ML. Nel welfare e nel contrasto all'invecchiamento demografico abbiamo una visione strategica di lungo periodo. La creazione di Cramas, la società di mutuo soccorso che presta assistenza integrativa sanitaria ai soci e ai dipendenti della BCC di Roma, risale addirittura al 1979. Offre un supporto per le spese sanitarie, anche quotidiane, e un assegno di solidarietà a chi perde il coniuge, in cambio di una quota di iscrizione veramente modesta e che si annulla per coloro che hanno più di 80 anni e sono soci da almeno 5 anni.

Chiaramente ai nostri clienti possiamo offrire polizze sanitarie molto interessanti e fondi pensione strutturati con l'ausilio della Capogruppo.

AG. Un altro tema centrale, in una società che invecchia, sono i giovani. Che sono al contempo sia clienti sia potenziali soci.

ML. Servono opportunità di relazione e formazione professionale per essere attrattivi nei confronti dei giovani ed anche prodotti finanziari appositamente studiati per le loro esigenze. Inoltre, abbiamo programmi di educazione e informazione sui temi legati al denaro, ma parlare coi giovani permette anche di spiegare l'utilità di appartenere alla compagine sociale di una BCC, un luogo di relazione e di crescita professionale.

Abbiamo un conto dedicato agli under25 e un prestito per sostenere la formazione universitaria. Ma facciamo anche molto altro. Dal 1999 premiamo i figli dei soci e i giovani soci, che conseguono una laurea triennale o magistrale con il massimo dei voti: in questi 26 anni abbiamo riconosciuto contributi per oltre 1 milione di euro a 2.900 ragazze e ragazzi.

AG. Abbiamo citato le PMI, commentando il possibile impatto della concentrazione bancaria. Quali sono, secondo voi, le principali esigenze delle piccole e medie imprese a cui bisogna dare risposta?

ML. Parliamo di un insieme eterogeneo di imprese, dalle realtà micro a quelle che fatturano alcune decine di milioni e sono quindi più strutturate. C'è un'esigenza comune: vogliono risposte chiare, veloci, concrete e semplici alle richieste di finanziamento.

Nell'ultimo anno, quindi, abbiamo modificato il processo di erogazione del credito per aumentare la velocità e la qualità dell'istruttoria. Lo abbiamo fatto portando lo Specialista

Crediti in filiale, che è operativo dal primo momento della valutazione della richiesta di finanziamento.

Siamo così riusciti a eliminare la fase preliminare in cui i colleghi dello sportello raccolgono documenti e costruiscono una pratica che verrà poi inoltrata a un'altra struttura. Lo Specialista Crediti scende in campo subito con le sue competenze, migliorando la qualità dell'istruttoria e riducendo moltissimo i tempi di risposta.

Abbiamo sempre lavorato bene con tutte le garanzie MCC e, negli ultimi mesi, con SACE Growth per l'innovazione digitale. In questi primi mesi del 2025 abbiamo registrato un buon andamento dei finanziamenti, nonostante gli evidenti fattori di incertezza.

AG. Ogni anno erogate 2 milioni di liberalità al territorio. Avete appena deciso, però, di rafforzare il sostegno al Terzo settore: come lo farete?

ML. Andiamo con ordine. Ogni anno assegniamo un budget di oltre 2 milioni di euro ai 27 Comitati Locali dei soci, che operano nei territori in cui è presente la banca. I Comitati non hanno alcuna funzione o competenza creditizia, ma valutano le richieste di sostegno che arrivano dagli attori del territorio: Onlus, enti del Terzo settore, volontari, parrocchie, chiunque contribuisca alla vita sociale ed economica del territorio.

L'importo finale è molto frazionato: nel 2024 sono stati erogati contributi per oltre 2 milioni di euro, divisi in circa 2mila interventi.

Il Consiglio di Amministrazione per il 2025 ha deliberato una serie di interventi aggiuntivi e significativi di assistenza sociale e sanitaria, andando a fornire risorse in maniera mirata ad alcune iniziative giudicate meritevoli ed importanti. Ad oggi, abbiamo sostenuto 25 iniziative per 400mila euro di donazioni. Per interventi come l'acquisto di un'autoemoteca, la ristrutturazione di locali per ospitare ragazzi con disagio adolescenziale. E, ancora, il sostegno di moltissime associazioni che si occupano di giovani senza tetto, di formazione, di ricerca scientifica, di assistenza a disabili e bisognosi.

Il tutto con erogazioni da 15mila, 30mila o anche 50mila euro, in base a una attenta valutazione del valore assicurato al territorio e dell'impatto positivo che possiamo generare. E lo facciamo, questa volta, senza esserci fissati un tetto annuale e con la volontà di non fermarci, ma di andare ancora avanti.

A.G.