

## **Relazione del Presidente**

all’Assemblea dell’Associazione Banche Private Italiane  
del 16 giugno 2025

Il 2024 si è rivelato un anno di articolata transizione, segnato da snodi strategici profondi che solo il tempo potrà restituire in una prospettiva pienamente compiuta. In un contesto globale che appare in rapida e complessa evoluzione, il settore bancario è chiamato a confrontarsi con gli impatti economici e sociali della ridefinizione degli equilibri internazionali e della nuova rivoluzione – come l’ha definita anche Papa Leone IX spiegando la scelta del nome – derivante dall’innovazione e dall’Intelligenza Artificiale.

L’arretramento progressivo del presidio americano sul continente europeo, rafforzato da un cambiamento di rotta della politica estera statunitense, lascia l’Europa più esposta, ma al contempo chiamata a un nuovo protagonismo. Il settore bancario in questo contesto è chiamato a interpretare un ruolo che travalica la sola funzione tecnica o distributiva, agendo da co-produttore di fiducia e stabilità di contributo all’equilibrio europeo.

La Relazione annuale 2024 della BCE ha evidenziato come la crescente frammentazione degli interessi globali stia aumentando la vulnerabilità delle economie aperte sotto il profilo dell’instabilità e della pressione sulle catene globali del valore<sup>1</sup>. A questa diagnosi

---

<sup>1</sup> Banca Centrale Europea (2024), Relazione annuale sulle attività di vigilanza.

si è affiancato, nel *World Economic Outlook* dell’aprile 2024, il monito del Fondo Monetario Internazionale: rafforzare le istituzioni fiscali e monetarie è oggi una condizione imprescindibile per le economie avanzate, al fine di mantenere una capacità effettiva di risposta agli shock sistematici<sup>2</sup>.

Per le Banche Private Italiane, questa fase di transizione può rappresentare un’opportunità e quindi un punto di svolta. In una economia sempre più digitalizzata, la prossimità anche relazionale riveste un ruolo progressivamente più importante, in cui le banche possono assolvere alla funzione di presidio umano e territoriale, agendo come moltiplicatori di stabilità e impatto positivo, elemento ormai imprescindibile ed ineluttabile. Per farlo, è essenziale che l’innovazione – tecnologica, organizzativa o regolamentare – sia ancorata a un obiettivo chiaro: la generazione di valore sostenibile, economico e sociale, nel lungo periodo.

Al contempo, è in atto una fase di ridefinizione strutturale del settore bancario, a livello sia europeo che nazionale, in cui i processi di aggregazione si configurano come una risposta razionale a esigenze di efficienza, patrimonializzazione e capacità competitiva. Tali dinamiche, pur con le loro complessità, possono rappresentare un’opportunità per rafforzare la complementarietà tra modelli diversi, valorizzando la pluralità degli attori e garantendo la tenuta del tessuto economico e sociale nei territori.

In questo quadro, è fondamentale che il percorso evolutivo del settore mantenga l’equilibrio tra consolidamento e diversità, alla quale le banche private continuano a contribuire con efficacia, flessibilità e visione.

---

<sup>2</sup> FMI, World Economic Forum (2024), Gourinchas, Raccomandazioni

## Fondamentali economici: solidità ed efficienza

Le previsioni più recenti indicano che l'Italia crescerà di circa +0,6% nel 2025 (ISTAT, giugno 2025), o al massimo +0,7% secondo la Commissione Europea, con una dinamica trainata principalmente dalla domanda interna. Anche l'area euro dovrebbe mantenere un ritmo analogo, con una crescita prevista tra lo 0,9% e l'1,0%, pur con differenze tra i Paesi membri. L'inflazione è attesa in graduale convergenza verso il target del 2%, e ciò potrebbe consentire alla BCE di avviare una fase di riduzione dei tassi di interesse nella seconda metà del 2025, a condizione che il processo disinflazionario prosegua in modo stabile. Il contesto rimane tuttavia esposto a fattori di instabilità, tra cui l'incertezza geopolitica, le tensioni sui commerci internazionali e la volatilità dei mercati energetici, che continuano a influenzare negativamente le aspettative di crescita e il clima di fiducia. Le esperienze maturate negli anni pongono il comparto in una posizione di solidità per affrontare le sfide future che appaiono all'orizzonte.

Le "Considerazioni finali" alla Relazione annuale (30 maggio 2025) espresse dal Governatore della Banca d'Italia Fabio Panetta indicano in tale contesto come "*L'elevata incertezza economica e geopolitica richiede intermediari solidi, dotati di governance efficace, risorse adeguate e capacità di adattamento al cambiamento.*<sup>3</sup>"

Le Banche Private Associate confermano una traiettoria improntata alla solidità anche nel 2024, contribuendo in modo strutturale alla stabilità del sistema bancario italiano ed

---

<sup>3</sup> Banca d'Italia. Relazione annuale sul 2024. Considerazioni finali del Governatore, 30 maggio 2025

europeo. I dati aggregati di Bilancio 2024 delle Banche Associate indicano un attivo aggregato di 341,5 miliardi di euro, pari al 10,87% del totale attivo del settore; registrano il 14,03% degli impieghi all'economia reale e l'11,48% della provvista complessiva, a conferma di un ruolo rilevante sia sotto il profilo dimensionale che in termini di operatività. Sul piano della redditività e della patrimonializzazione, le Associate Pri.Banks mostrano indicatori in sostanziale allineamento con i valori medi del sistema bancario italiano. Nel 2024, il Return on Equity delle Associate si attesta al 19,93%, a fronte di un valore medio del 21,6% per il sistema (Banca d'Italia). Il Cost/Income è pari al 51,26% per le Associate, contro una media del 50,6% nel sistema bancario nazionale. Il coefficiente CET1 delle Associate raggiunge il 17,24%, lievemente superiore alla media di sistema, che si ferma al 17,1%. Infine, gli impieghi delle Associate sono cresciuti del +4,13%, un dato superiore rispetto alla crescita media nazionale del +3,74%. Il confronto evidenzia come le Associate Pri.Banks - pur nella diversità dei modelli operativi - contribuiscano in maniera coerente e strutturale alla tenuta del sistema, con livelli di efficienza, redditività e patrimonializzazione pienamente comparabili ai benchmark nazionali. In questo contesto, le Associate si distinguono anche per la qualità della gestione del credito, improntata a criteri di prudenza ed efficacia: nel 2024 il costo del rischio si è mantenuto sotto lo 0,35% e il tasso di deterioramento è rimasto inferiore al 2%, dimostrando una capacità di presidio dei rischi coerente con una visione di lungo termine<sup>4</sup>. Un evidente punto di forza per l'intera economia italiana, ma come più volte evidenziato, non dobbiamo abbassare la guardia. Occorrerà non farsi cogliere impreparati

---

<sup>4</sup> BCE (2025): Pubblicazione statistica trimestrale della Banca Centrale Europea, 2/4/2025

da tensioni che potrebbero emergere in futuro. La sostenibilità di questi equilibri infatti dovrà essere mantenuta alla luce delle evoluzioni future dei tassi, della redditività core e delle tensioni globali ancora irrisolte.

## Tecnologia responsabile e AI

Il 2024 ha segnato una svolta nell’evoluzione tecnologica anche del sistema bancario, confermando che l’innovazione – e in particolare l’intelligenza artificiale – non è più una leva accessoria, ma un elemento strutturale nei piani industriali di un numero crescente di imprese. I dati BCE evidenziano un’adozione significativa dell’AI anche nel settore bancario. Ad oggi, oltre il 75 % delle grandi aziende dell’area euro adopera strumenti di intelligenza artificiale nelle attività operative quotidiane<sup>5</sup> e la stessa BCE impiega oltre 40 applicazioni AI nella supervisione. Il report BCE indica poi che oltre il 60% delle banche prevede di estendere ulteriormente l’utilizzo delle AI entro la fine del 2026: una tendenza che appare inarrestabile a tutti i livelli operativi e commerciali<sup>6</sup>.

Tuttavia, la diffusione della tecnologia porta con sé non solo benefici operativi, ma anche sfide sistemiche e sociali. Le autorità di vigilanza – dalla BCE all’EBA – insistono sulla necessità di un framework regolamentare chiaro, fondato su quattro pilastri: *governance degli algoritmi, qualità e tracciabilità dei dati, trasparenza dei modelli decisionali e valorizzazione del capitale umano*. In questo senso, le *Considerazioni finali del*

---

<sup>5</sup> ECB conference “The Transformative Power of AI”, 1-2 Aprile 2025

<sup>6</sup> Banca Centrale Europea (2024), LSI Supervision Report 2024, Francoforte.

*Governatore* del 2024 rammentano l'importanza di investire parallelamente in tecnologia e in competenze per rendere l'innovazione tecnologica realmente sostenibile e inclusiva. In un mondo sempre più automatizzato, la centralità dello “*human touch*” deve essere rafforzata, non marginalizzata.<sup>7</sup>. Le Associate Pri.Banks mostrano segnali tangibili di in questa duplice evoluzione. Nel 2024 su base annua, le attività finanziarie valutate al *fair value* sono aumentate del 15,9%, riflettendo una strategia orientata a una maggiore esposizione a strumenti tecnologici evoluti. Questo avviene parallelamente ad un incremento della *produttività per sportello* pari al 7,5%, e da un aumento del *costo unitario del personale* del 3,5%, suggerendo un'evoluzione verso modelli a maggiore intensità di competenze. Il successo di questa traiettoria richiede un attento bilanciamento fra spinta innovativa e sostenibilità. Valorizzando la resilienza e l'inclusività all'interno di un ecosistema finanziario sempre più integrato e interdipendente.

## **Impatto e territorio**

In un'epoca segnata da trasformazioni accelerate, la prossimità territoriale non può rappresentare un'eredità del passato, ma è piuttosto un fattore strategico per garantire accesso equo e continuativo ai servizi finanziari. In particolare, nei contesti più fragili e nelle aree a rischio di esclusione, la presenza fisica e relazionale delle banche rappresenta un'infrastruttura di stabilità e inclusione. Tra il 2017 e il 2023 il numero di sportelli

---

<sup>7</sup> Banca d'Italia (2024), Indagine Fintech nel sistema finanziario italiano

bancari in Italia si è ridotto di oltre 4.000 unità, con impatti tangibili sull'accessibilità al credito e alla consulenza finanziaria per cittadini e imprese (Banca d'Italia, 2024) <sup>8</sup>.

In un contesto di razionalizzazione della rete che vede su base annua una riduzione degli sportelli del 2,5% a livello nazionale (da 20.160 a 19.655), le Banche Associate hanno contenuto questa dinamica con un calo di dimensioni più contenute pari al 2,2% (da 1.445 a 1.413 sportelli). Parallelamente le Banche Associate hanno investito in capitale umano con un aumento del personale del 4,1%, passando da 30.474 nel 2023 a 31.715 nel 2024 a conferma di un modello orientato al rafforzamento delle competenze, al presidio del territorio e all'efficienza.

Questo riflette l'attenzione del comparto ai propri territori, in cui l'impatto positivo del modello di prossimità non si limita alla sola dimensione creditizia ma contribuisce direttamente alla coesione sociale attraverso investimenti e iniziative a favore delle comunità. Come evidenziato dalla recente analisi della Vigilanza, si registra un crescente impegno delle LSI sull'integrazione dei fattori ESG nei processi aziendali. Il documento della Banca d'Italia “*Piani d'azione ESG – maggio 2025*” riporta infatti un avanzamento significativo in ambiti chiave come la governance, il rafforzamento dei sistemi di controllo, la definizione di RAF e ICAAP integrati con metriche ambientali, nonché l'ampliamento dell'offerta commerciale con strumenti e prodotti sostenibili dedicati a famiglie e PMI<sup>9</sup>. È obiettivo comune e condiviso dalle Associate conformarsi con crescente incisività a tali buone prassi. In tal senso, l'Associazione ha condotto

---

<sup>8</sup> Banca d'Italia (2024), Relazione annuale 2023 – Appendice statistica, Roma, 31 maggio 2024.

<sup>9</sup> Banca d'Italia: “Piani d'azione sull'integrazione dei rischi climatici e ambientali nei processi aziendali delle LSI: principali evidenze e buone prassi”, Maggio 2025

nell’ultimo anno un numero crescente di Agorà tematiche e di incontri di approfondimento promossi dall’Associazione insieme ad Acri ed Assopolari per diffondere linee guida e scambiare testimonianze fra Piccole Medie Banche.

Su questi presupposti si articolano le priorità condivise per il prossimo ciclo strategico: il consolidamento dell’efficienza gestionale, la valorizzazione dei servizi a valore aggiunto, la qualità del dialogo con la clientela – sempre più orientato alla relazione e alla fiducia – e la progressiva diversificazione dei ricavi in coerenza con i modelli di prossimità. In tale contesto, la centralità del “*fattore umano*” nei modelli operativi si conferma una leva competitiva, soprattutto laddove integrata con strumenti organizzativi sostenibili e coerenti con l’identità delle Associate.

## **Conclusioni**

Il triennio 2022–2025 ha rappresentato per Pri.Banks una fase di consolidamento maturo e rilancio strategico, nel solco della continuità e con uno sguardo rivolto all’evoluzione del proprio ruolo. Il rafforzamento della base associativa – oggi pari a 33 associate per un totale del 10,87% degli attivi 2024 – si traduce in una maggiore rappresentatività e capacità di presidio del comparto nel dibattito istituzionale. A questa azione si è affiancato un consolidamento del Tavolo Interassociativo con Acri ed Assopolari, divenuto nel 2024 un punto di riferimento stabile per il confronto tra modelli bancari complementari. Il Convegno Nazionale di Lecce ne ha rappresentato l’apice, raccogliendo oltre 130 rappresentanti del settore e autorevoli esponenti di Istituzioni, Accademica e Autorità.

Questi elementi rappresentano oggi il presupposto per rafforzare la resilienza strutturale degli intermediari e per affrontare le sfide che si profilano all'orizzonte: al fine di progredire lungo un percorso di convergenza ordinata verso i principi e gli standard normativi, anche grazie al dialogo strutturato e proficuo con la Banca d'Italia su soluzioni normative proporzionate per le banche di minori dimensioni.

Guardando al triennio 2025–2028, le priorità si fanno più articolate e l'Associazione dovrà rafforzare la sua capacità tecnica, consolidare le sinergie interassociative e presidiare con metodo, coesione e spirito costruttivo l'evoluzione del quadro normativo europeo e nazionale. Sarà fondamentale investire nelle persone, perfezionare le modalità di lavoro e promuovere una cultura dell'integrazione e dell'innovazione.

Ma soprattutto, sarà essenziale restare fedeli alla propria identità: essere interpreti autonomi, responsabili e concreti di un'idea di banca capace di generare valore reale, nel tempo e nei territori.

## **Fonti e riferimenti**

- Banca Centrale Europea (2024), Relazione annuale 2023, Francoforte, marzo.
- Banca Centrale Europea (2024), LSI Supervision Report 2024, Francoforte.
- Banca d’Italia (2024), Relazione annuale 2023 – Appendice statistica, Roma, 31 maggio.
- Banca d’Italia (2024), Indagine Fintech nel sistema finanziario italiano, Roma, aprile.
- Commissione Europea (2024), European Economic Forecast – Autumn 2024, Bruxelles, novembre.
- Fondo Monetario Internazionale (2024), World Economic Outlook – April 2024, Washington.
- ISTAT (2024), Le prospettive per l’economia italiana nel 2024–2025, Roma, dicembre.
- Pri.Banks (2025), Presentazione dati di bilancio aggregati delle Associate – 12 marzo 2025.
- BCE e EBA (2024), Digitalisation and Banking Supervision, documento congiunto, Bruxelles.