

di Camilla Conti

C'è un'Italia bancaria che non passa dalle torri di Milano, dalle grandi opas o dai dossier che finiscono sui tavoli di Francoforte. E quella degli istituti di provincia, in cui il direttore di filiale conosce i nomi degli imprenditori e delle famiglie suoi clienti e che non resta solo pochi anni. Un universo frammentato che, messo insieme, conta 38 miliardi di patrimonio netto, tremila sportelli e 2,4 miliardi di utili. Un altro colosso del credito. Oggi questi piccoli istituti privati o familiari, popolari, cooperative e casse rurali stanno provando a trasformare il grande riassetto del sistema del credito in un'occasione di crescita. E sullo stesso terreno giocano anche banche ormai di taglia media e quotate, cresciute abbastanza da sostenere i costi della nuova finanza ma non tanto da perdere il legame con i territori.

E per esempio la scommessa che ChiantiBanca vuole giocare in Toscana, provando a occupare gli spazi che potrebbero aprirsi intorno al Monte dei Paschi e a proporsi come banca di riferimento per famiglie e pmi. Ma il fenomeno è assai più ampio. A fine 2025 in Italia operavano ancora 414 banche: 106 spa, 16 popolari, 216 banche di credito cooperativo e 76 filiali di istituti esteri. Una realtà che pesa poco nelle classifiche nazionali per attivi, ma molto di più quando si guarda a distretti industriali, imprese familiari e piccoli centri.

A Brescia Banca Valsabbina ha scelto di fare quasi il contrario di ciò che il settore ha fatto negli ultimi anni: crescere anche attraverso la rete mentre intorno gli sportelli diminuivano. L'istituto bresciano ha appena aperto una nuova filiale a Breno, in Valcamonica, portando la rete a 79 sportelli in sei regioni. E un tassello di un piano di espansione che prevede Bormio entro fine 2026 e, nel 2027, nuove aperture a Tirano, Chiavenna e in altre due località del Nord Italia, fino a quota 84 filiali.

A Genova il modello cambia ancora. Banca Passadore conserva il profilo della banca familiare e presidia soprattutto imprenditori, professionisti e patrimoni privati con una rete selettiva. Nel 2025 ha raggiunto 6,3 miliardi di raccolta diretta, 86,1 milioni di utile e quasi 480 milioni di patrimonio. Banca del Piemonte conta invece 39 filiali, 495 dipendenti e 63 gestori. Numeri piccoli rispetto ai colossi del credito, ma abbastanza grandi per difendere una relazione commerciale molto più ravvicinata.

In Emilia-Romagna la Cassa di Ravenna, il cui presidente Antonio Patuelli è da 13 anni numero uno dell'Abi, ha seguito un'altra strada ancora, trasformandosi da istituto locale in un piccolo polo autonomo, con Banca di Imola e Banco di Lucca e del Tirreno. Il consolidato 2025 si è chiuso con 51,3 milioni di utile, in crescita del 7,9%, mentre la rete ha continuato ad allargarsi con due nuove filiali. Per la sola capogruppo la raccolta globale è salita a 11,2 miliardi e i mutui alle famiglie

BANCHE Tra popolari, Bcc e realtà familiari gli istituti locali, forti di oltre 3.000 sportelli, 38 mld di patrimonio e 2,4 mld di utili offrono vicinanza ai clienti in alternativa ai colossi del credito. I nodi di cybersecurity e tech

Quanti piccoli giganti

I NUMERI DEL TERRITORIO

Banca	Utile netto 2025 (€ mln)	Sportelli
Banca di Asti	65,40	211
Volksbank - Banca Popolare dell'Alto Adige	131,00	173
Sparkasse - Cassa di Risparmio di Bolzano	87,50	172
Banca Valsabbina	55,80	79
Credem	621,50	474
Banco Desio	127,30	275
Banca Popolare di Puglia e Basilicata	57,30	106
Banca Agricola Popolare di Sicilia (BAPS)	41,70	105
Banca Popolare Pugliese	20,40	108
Banca di Credito Popolare	12,50	56
Banca Popolare del Frusinate	19,40	12
Banca Popolare del Cassinate	10,00	27
Banca Popolare di Fondi	8,40	20
Banca Popolare di Cortona	4,02	10
Banca Popolare di Lajatico	8,60	18
La Cassa di Ravenna	48,70	n.d.
Cassa di Risparmio di Fossano	43,00	18
Cassa di Risparmio di Volterra	9,20	61
Banca Cambiano 1884	7,00	43
Banca del Fucino	10,60	40
Banca Passadore & C.	86,00	26
Banca del Piemonte	17,70	39
Banco di Credito P. Azzoaglio	19,50	22
Banca Macerata	2,40	5
Carifermo	26,70	48
Cassa Lombarda	5,80	6
BCC Roma	302,60	198
Banca d'Alba	74,60	75
BCC Milano	77,00	67
Emil Banca	49,20	97
Banca Prealpi SanBiagio	64,80	68
BCC ravennate, forlivese e imolese	62,00	71
BCC Busto Garolfo e Buguggiate	14,40	17
BCC Carate e Treviglio	58,00	65
ChiantiBanca	29,40	38
Banco Fiorentino	40,80	39
Banca Centro Toscana Umbria	16,70	71
Banca Alta Toscana	16,00	20
Banca TEMA	21,00	46
BCC Felsinea	16,20	25

Withub

Il quartier generale di ChiantiBanca a San Casciano



del 36,8%. Questa dinamica si ritrova anche nelle Marche e nel Lazio. Banca Macerata ha portato nel 2025 le masse amministrate vicino a 1,3 miliardi e programmato una nuova filiale ad Ancona. Una scelta che il presidente Ferdinando Cavallini lega direttamente alla strategia di espansione territoriale: l'arrivo nel capoluogo regiona-

le, ha spiegato ad aprile, «era previsto da tempo ed ora lo attueremo», mentre la banca punta a rafforzare il presidio proprio nelle aree dove la desertificazione bancaria è più forte. E una crescita che passa ancora dalla presenza fisica, dopo l'apertura di nuovi punti di consulenza e con l'obiettivo dichiarato di allargare progressivamente il raggio d'azione

dell'istituto.

La Popolare del Cassinate ha chiuso l'anno con 10 milioni di utile e 122,5 milioni di patrimonio, mantenendo una presenza capillare nei piccoli centri. Anche qui il territorio non viene presentato come un retaggio del passato, ma come parte del modello industriale. A giugno il presidente Vincenzo Formisano ha richiamato «l'importanza di tenere sempre al primo posto le relazioni personali» e di lavorare guardando «al bene delle comunità prima che dei singoli». Una filosofia che spiega perché l'istituto continui a difendere una presenza diffusa tra Frosinone, Latina e Roma mentre molte reti bancarie nazionali vengono ridimensionate.

C'è un modello ancora diverso, quello della banca familiare rimasta indipendente. Banco Azzoaglio, nato a Ceva alla fine dell'Ottocento e arrivato alla quarta generazione della famiglia, ha chiuso il 2025 con 19,5 milioni di utile,

oltre 4 miliardi di prodotto bancario lordo e 152 milioni di patrimonio netto. Ma è soprattutto la filosofia proprietaria a raccontare la differenza. «L'utile è importante, ma noi abbiamo sempre seguito un mantra: famiglia povera e banca ricca», ha spiegato a maggio Simone Azzoaglio, presidente esecutivo dell'istituto. Meno del 10% dell'utile viene destinato ai dividendi, mentre il resto resta nella banca e finanzia crescita e solidità.

Scendendo verso Sud aumenta anche la scala. La Popolare di Puglia e Basilicata ha chiuso il 2025 con 57,3 milioni di utile, 405,1 milioni di patrimonio e un Cet1 del 24,1%. Sulla presenza fisica continua a scommettere anche la Banca Agricola Popolare di Sicilia (Baps), nata dall'evoluzione della storica Popolare di Ragusa, che ha chiuso il 2025 con 41,7 milioni di utile netto: con l'apertura a settembre della nuova filiale di Trapani, Baps ha completato la copertura di tutte le province dell'isola, affiancando alla rete locale anche le sedi di Milano e Roma per complessivi 105 filiali. Per l'ad Saverio Continella «spesso si parla di desertificazione bancaria pensando agli sportelli, ma il vero problema è rappresentato dalla desertificazione dei centri decisionali».

Poi c'è la fascia intermedia, quella delle banche che locali ormai non sono più ma che del modello territoriale conservano una parte del Dna. Credem ha chiuso il 2025 con 4,66 miliardi di patrimonio netto consolidato e 621,5 milioni di utile. Banco Desio aveva a fine anno un patrimonio netto di pertinenza della capogruppo vicino a 1,5 miliardi. E il punto di equilibrio più interessante: abbastanza grandi da sostenere tecnologia, regolamentazione e investimenti, abbastanza piccole da continuare a usare la prossimità come leva competitiva.

Se si mettono insieme gruppi quotati, istituti indipendenti e soprattutto i due grandi poli del credito cooperativo, emerge una massa patrimoniale tutt'altro che marginale. Il perimetro considerato vale nell'ordine dei 38 miliardi di euro di patrimonio netto. Non è una fotografia dell'intero universo delle banche minori italiane, ma serve a capire quanto il fenomeno appaia più piccolo quando lo si osserva istituto per istituto.

Il grosso è concentrato nei due gruppi cooperativi. Iccrea ha chiuso il 2025 con 17,7 miliardi di patrimonio netto consolidato, Cassa Centrale con 10,4 miliardi. A questi si aggiungono i 4,66 miliardi di Credem, quasi 1,5 miliardi di Banco Desio e il patrimonio degli altri istituti indipendenti considerati. Le singole Bcc affiliate, naturalmente, non possono essere sommate di nuovo ai gruppi di appartenenza.

E proprio il modello cooperativo ad aver trovato una risposta origi-

nale al dilemma che tormenta le piccole banche: come restare locali senza essere troppo piccole per sopravvivere. La formula è semplice almeno sulla carta: condividere tecnologia, compliance, sistemi di pagamento, risk management e costi regolamentari, lasciando però sul territorio marchio, filiale e relazione con il cliente. Cassa Centrale a fine 2025 contava 65 banche affiliate e 1.501 sportelli in 1.087 comuni, con un utile consolidato di 1,16 miliardi. Iccrea aveva 168 miliardi di attivi, un Cet1 al 26% e 17,7 miliardi di patrimonio con un piano al 2028 che prevede 340 milioni di investimenti in IT e intelligenza artificiale.

Dietro lo sportello, molto più che davanti, si giocherà la partita decisiva. «Piccolo è bello» funziona finché il terreno di confronto è la relazione con il cliente. Molto meno quando la sfida si chiama cybersicurezza. Una banca con pochi miliardi di attivi deve proteggere conti, pagamenti e dati dagli stessi attaccanti che prendono di mira gruppi cento volte più grandi ma senza disporre degli stessi budget e degli stessi specialisti. L'intelligenza artificiale rende il divario ancora più evidente. A giugno la Vigilanza Bce ha evidenziato un cambiamento strutturale nel cyber risk: oltre l'85% delle banche significative europee utilizza già sistemi di AI, ma gli stessi strumenti possono accrescere le capacità degli aggressori, riducendo competenze, costi e tempi necessari per costruire attacchi sofisticati.

Il 17 luglio Bankitalia ha richiamato gli intermediari direttamente sottoposti alla sua vigilanza, comprese banche e gruppi meno significativi, avvertendo che i modelli AI di ultima generazione possono individuare vulnerabilità e generare rapidamente modalità per sfruttarle. Non significa che una piccola banca sia necessariamente meno sicura di una grande né Bce o Bankitalia hanno stilato classifiche dei più vulnerabili. Ma per gli operatori minori il problema delle economie di scala diventa evidente: cybersecurity, continuità operativa, aggiornamento dei sistemi, controllo dei fornitori cloud e capacità di reagire agli incidenti richiedono investimenti sempre più elevati.

La maggiore esposizione alle pmr rende, inoltre, gli istituti territoriali più sensibili alle crisi dei singoli distretti produttivi. La sfida sarà trasformare un handicap in un vantaggio: mantenere la banca piccola davanti al cliente e farla diventare grande dietro le quinte. (riproduzione riservata)