



PIÙ DI UN GRUPPO BANCARIO, **UNA COMUNITÀ CHE INVESTE NEL FUTURO**

Sintesi del Piano Strategico
di Gruppo 2025 - 2028



Il **Piano Strategico 2025–2028** è frutto di un percorso articolato, costruito nel rispetto dei valori di cui è permeata la storia del Gruppo Banca Etica, con particolare attenzione alla partecipazione.

La costruzione partecipata di questo piano ci consegna, per il prossimo quadriennio, l'impegno a rappresentare un modello di finanza trasformativa, capace di migliorare la qualità della vita delle persone, sostenere la transizione verso un'economia realmente e integralmente sostenibile e contribuire alla costruzione di comunità più forti e resilienti promuovendo la generazione di cambiamenti significativi.

Da questa tensione nasce l'urgenza di trovare soluzioni innovative per i problemi sociali e ambientali.

Il Piano Strategico 2025–2028 esprime quindi la volontà di Banca Etica di continuare a essere un Gruppo bancario che fa la differenza attraverso l'azione di qualità delle singole organizzazioni che lo compongono, ciascuna nel proprio ambito di azione specifico. Con un focus specifico su l'importanza delle alleanze come strumento per accelerare i nostri impatti positivi e contribuire a costruire un'economia e una finanza più eque, sostenibili e inclusive.



Un piano di Gruppo

Il Piano Strategico del Gruppo Banca Etica ha un ruolo sia di governance che un ruolo politico, definisce gli obiettivi del Gruppo che le singole società declineranno in azioni tra loro integrate.

Il Piano abbraccia nel perimetro anche la Fondazione Finanza Etica (Italia e Spagna).

Gli obiettivi tracciati sono quindi trasversali e comuni a tutte le società, ciascuna portatrice di specifiche competenze e ambiti di azione. Citiamo alcuni esempi.

Etica SGR contribuirà ad aumentare la rilevanza dell'offerta di finanza etica grazie all'ampliamento della gamma prodotti e all'impegno nel costruire partenariati oltre i confini italiani.

Cresud, congiuntamente a Banca Etica, sarà responsabile di sostenere filiere di cooperazione finanziaria con i Sud del Mondo.

Le **Fondazioni** perseguiranno obiettivi di risposta al bisogno di cultura della finanza etica, anche attraverso lo sviluppo di Valori e ValoriLab.



72

**INCONTRI
TRA ITALIA E
SPAGNA**

1000

**PERSONE E
ORGANIZZAZIONI
COINVOLTE**

1693

**PERSONE
ASCOLTATE CON
SURVEY DEDICATE**

4000

**PERSONE HANNO
RISPOSTO ALLA
SURVEY DI AICCON
SULLE
PROSPETTIVE DEL
GRUPPO**



IL GRUPPO BANCA ETICA HA SEMPRE AVUTO UNA MISSIONE CHIARA: ESSERE UNA BANCA E UN GRUPPO ALTERNATIVO, CHE SI DISTINGUE DALLE LOGICHE DEL SISTEMA BANCARIO TRADIZIONALE. QUESTA IDENTITÀ SI BASA SU TRE CONCETTI CHIAVE: **RADICALITÀ, SOSTENIBILITÀ E COERENZA.**



RADICALITÀ



È la nostra volontà di **promuovere cambiamenti significativi**, sfidando lo status quo in modo costruttivo e dialogante, capace di **consolidare alleanze in ambito culturale, politico, organizzativo e di mercato**. Queste alleanze devono permeare tutti i livelli secondo la direttrice della prossimità, portandoci ad **agire al fianco delle comunità che lavorano per cambiare le cose**.



SOSTENIBILITÀ INTEGRALE



E' l'impegno a perseguire una sostenibilità capace di **abbracciare in maniera olistica** gli aspetti economici, sociali, ambientali e culturali.



COERENZA

C

È la pratica quotidiana che **guida ogni decisione e azione del Gruppo** e che si lega fortemente alla pratica della **partecipazione**. La coerenza deve essere una pratica collettiva, capace di **aprire spazi di confronto attivo**, relazione e co-progettazione in un'ottica inclusiva.



LA VISIONE 2025-2028

FINANZA TRASFORMATIVA



Finanza trasformativa

Il posizionamento del Gruppo Banca Etica è rafforzato dalla nostra attenzione alla sostenibilità integrale, che abbraccia gli aspetti economici, sociali, ambientali e culturali.

La sostenibilità è un **principio che guida tutte le attività del Gruppo**.

Si è voluto declinare le azioni del Piano Strategico anche secondo una lettura della sostenibilità più allineata alla normativa, con riferimento ai temi della

sostenibilità rientranti nel perimetro della direttiva sulla rendicontazione della sostenibilità (la cosiddetta CSRD).

Per monitorare questo approfondimento del Piano Strategico sono stati identificati specifici indicatori di monitoraggio, come richiamato nella sezione *Governance e monitoraggio*



I Pilastri della finanza trasformativa

L'azione di finanza trasformativa, sotto il profilo del pensiero e azione strategici, si articola secondo i seguenti pilastri:

DIMENSIONE COOPERATIVA

Come impegno verso un modello relazionale e mutualistico che implica la collaborazione tra le persone e le organizzazioni coinvolte, mettendo al centro la comunità

ECONOMIA SOCIALE

Come settore prioritario insieme al quale perseguire il cambiamento che vogliamo

PERSONE E COMUNITÀ

Affermando la centralità delle relazioni e dell'ascolto di bisogni e aspirazioni, continuando ad accogliere le nuove generazioni e rafforzando la nostra prospettiva intergenerazionale

FINANZA DI FRONTIERA

Intesa come capacità di sostenere le fasce più deboli della popolazione e le organizzazioni a rischio di esclusione finanziaria in Italia, Spagna e nei Sud del Mondo.

DIMENSIONE INTERNAZIONALE

Come aspirazione ad alleanze capaci di produrre impatti positivi su una scala europea e globale.



2025-2028

LE PRIORITÀ



Le priorità, in sintesi

Le priorità del piano strategico di tutte e tutti sono sintetizzabili in 5 filoni:

1

Praticare una **finanza trasformativa**, capace, anche attraverso lo sviluppo costante di alleanze, di trasformare letteralmente la società e la relazione con l'ambiente, al servizio delle comunità e dei luoghi che vivono

2

La crescita, in particolare sui crediti, per ridurre la differenza tra raccolta e impieghi, e per far entrare nel nostro progetto sempre più organizzazioni e persone che vogliono agire per il cambiamento collettivo

3

Rilanciare il nostro impegno al servizio della **social economy**, perché è questa l'economia che può contrastare disuguaglianze e povertà. Anche innovando l'offerta di servizi non finanziari

4

L'efficienza, delineata nell'art. 5 del nostro Statuto, come misura della nostra efficacia nel raggiungere gli obiettivi di finanza etica

5

Il Gruppo: indipendente e 100% finanza etica, con l'internalizzazione della gestione dei fondi di Etica SGR



2025-2028

GLI OBIETTIVI



Mercato, prodotti e servizi

Priorità 1, 2, 3, 4

Tra il 2025 e il 2028 il Gruppo si impegna ad aumentare:

- il **numero di persone e organizzazioni** che scelgono la finanza etica
- la **soddisfazione delle persone socie e clienti**, puntando sulla cura di relazioni efficaci ed efficienti
- il **credito all'Economia Sociale** e a quelle realtà capaci di produrre impatti sociali ed ambientali positivi
- il **livello di utilizzo dei prodotti** scelti dalle organizzazioni clienti in Spagna
- la **distintività dell'offerta di Fondi Etici**, ridefinendo il modello di gestione, distributivo e la gamma d'offerta
- la **proposta di prodotti e servizi coerenti con i principi di mutualità**, anche attraverso partnership
- la **capacità di proporre soluzioni per il contrasto ai cambiamenti climatici**, attraverso servizi finanziari e non e con particolare attenzione alle Comunità Energetiche Rinnovabili
- le **attività di microfinanza in ambito nazionale ed internazionale**, attraverso partnership consolidate e nuove alleanze
- la **capacità di supportare un nuovo welfare territoriale**, con priorità a diritto allo studio e all'abitare
- le **attività in co-programmazione e co-progettazione** insieme alle realtà socie di riferimento
- l'**attività di consulenza patrimoniale** e la capacità di offrire servizi aderenti ai diversi bisogni di persone e organizzazioni
- i **servizi non finanziari** rivolti all'accompagnamento in particolare di realtà dell'Economia Sociale



Proposizione e marchio

Priorità 1, 2

Tra il 2025 e il 2028 il Gruppo si impegna a:

- | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">● Rafforzare il posizionamento del Gruppo e del suo brand, definendo specifici obiettivi per i singoli marchi● Aumentare iniziative e partnership nel campo dell'educazione critica alla finanza | <ul style="list-style-type: none">● Valorizzare la radicalità e la coerenza della proposta, anche per attrarre e coinvolgere le nuove generazioni● Contaminare maggiormente i luoghi nei quali il Gruppo non è presente, favorendo il posizionamento presso istituzioni pubbliche finanziarie e non finanziarie | <ul style="list-style-type: none">● Accrescere la qualità delle informazioni contenute nella Valutazione Socio - Ambientale delle organizzazioni che richiedono credito● Migliorare il profilo di responsabilità delle organizzazioni socie e clienti attraverso la Valutazione Socio - Ambientale e specifiche attività di engagement |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



Canali distributivi e di relazione

Priorità 1, 2, 4

Tra il 2025 e il 2028 il Gruppo si impegna a:

- **Favorire una scelta integrale di finanza etica**, riducendo in maniera sensibile la pluri-bancarizzazione
- **Aumentare la capacità proattiva di acquisire come socie e clienti organizzazioni della Nuova Economia** che oggi non scelgono la finanza etica
- **Realizzare un'esperienza omnicanale**, accessibile e con lo stesso livello di qualità su tutti i punti di contatto fisici e digitali
- **Sviluppare la capacità di offrire consulenza** in risposta ai bisogni di privati e organizzazioni
- **Per la Spagna, aumentare la capacità di fruizione** da parte dei clienti dei servizi e prodotti tipici del sistema bancario spagnolo.



Soci e relazioni con il territorio

Priorità 1, 5

Tra il 2025 e il 2028 il Gruppo si impegna a:

- **Aumentare la partecipazione attiva delle organizzazioni socie**, e degli ecosistemi territoriali attraverso la creazione e il rafforzamento di alleanze anche per la valorizzazione dei beni comuni
- **Ridisegnare la partecipazione**, valorizzando sia la prossimità territoriale, sia la capacità di mettere in contatto territori anche lontani caratterizzati da valori comuni
- **Comprendere le modalità di partecipazione delle nuove generazioni** con l'obiettivo di accogliere il loro contributo
- **Valorizzare l'importanza dei Git e dei soci** attivi come protagonisti di una società civile plurale e capace di proporre contenuti e azioni anche su campagne di advocacy e identitarie che si sviluppano a partire dai territori
- **Ampliare gli strumenti di partecipazione**, anche attraverso una maggiore focalizzazione della formazione culturale e valoriale
- **Valorizzare la presenza delle persone socie anche in altre organizzazioni**, al fine di promuovere in modo attivo la banca e i temi della finanza etica nelle organizzazioni cui appartengono



Dimensione internazionale ed alleanze

Priorità 1, 3, 5

Tra il 2025 e il 2028 il Gruppo si impegna a:

- **Aumentare il peso specifico nello scenario europeo** ragionando e operando soprattutto sui tavoli internazionali
- **Rafforzare la strategia per la gestione delle attività internazionali**
- **Investire nella relazione con BEI, FEI e Commissione Europea su funding**, garanzia e strumenti agevolati, in generale, a favore di realtà di finanza etica e sostenibile, per la promozione della social economy e dell'economia a impatto ambientale positivo
- **Rivitalizzare il dialogo con le rappresentanze europee e italiane del credito cooperativo e popolare**
- **Contaminare altre reti e organizzazioni con alcuni focus specifici del nostro posizionamento tematico** come la finanza per la pace e il supporto alla social economy



Infrastrutture operative e tecnologiche

Priorità 4

Tra il 2025 e il 2028 il Gruppo si impegna a:

- **Ottimizzare la relazione e il governo dell'outsourcer e/o dagli altri provider ICT strategici**, valorizzando le opportunità di sviluppo di strumenti proposti dagli stessi
- **Migliorare la fruibilità e accessibilità delle soluzioni**, lavorando su processi, strumenti tecnologici e user experience (es.: onboarding persone fisiche e giuridiche, corporate Banking, altre soluzioni digitali);
- **Sviluppare e consolidare la gestione e la cultura del dato** a partire dalla produzione e verifica fino alla lettura e interpretazione, a supporto delle decisioni strategiche e operative;
- **Esplorare le opportunità che l'evoluzione della digitalizzazione, machine learning e intelligenza artificiale possono offrire**, garantendo correlazione tra tecnologie e i capisaldi della Finanza Etica (relazione - trasparenza - inclusione);
- **Attuare politiche e prassi operative di governo ICT** sia a livello Banca che di Gruppo (conformemente alle normativa DORA);
- **Garantire presidio dei rischi connessi all'ambito delle nuove tecnologie** e mantenere alto il presidio regolamentare e di rispetto della normativa rilevante;
- **Gestire in modo sostenibile gli spazi e ridurre l'impatto ambientale;**
- **Definire una strategia sui nuovi strumenti di pagamento** che stanno facendo il loro ingresso in Europa.



Struttura organizzativa - governance e controllo dei rischi

Priorità 4, 5

Tra il 2025 e il 2028 il Gruppo si impegna a:

- **Assicurare un modello di governance** che renda il ruolo di direzione e coordinamento della Capogruppo sempre più efficace ed efficiente
- **Sviluppare sempre più una consapevole ed integrata “cultura del rischio” di Gruppo** capace di comprendere e integrare le dimensioni normative e quelle di missione, agendo anche sull’attuale modello di sistema dei controlli interni
- **Tenere in considerazione**, tra i rischi monitorati e gestiti, ambiti previsti dalla normativa e una comprensione diretta delle attività economiche e dei rischi specifici che impattano sulla nostra clientela e sul modello di business scelto dal Gruppo
- **Rafforzare a tutti i livelli la valenza e lo stile cooperativo**
- **In ambito Spagna procedere verso una più compiuta e strutturata presenza**, evolvendo la branch estera, verso un modello organizzativo proprio e aderente al contesto locale. In corso di vigenza del piano, procedere verso una struttura locale che sia a tendere in grado di ampliare progressivamente la propria operatività anche al target persone fisiche.



Persone e cultura

Priorità 1, 4, 5

Tra il 2025 e il 2028 il Gruppo si impegna a:

- **Continuare a lavorare per fare del Gruppo Banca Etica una realtà lavorativa:** cooperativa, coinvolgente, inclusiva, trasparente, basata sulla fiducia diffusa, attenta a favorire l'equilibrio tra vita lavorativa e privata; che sa far emergere il talento, valorizzando la ricchezza portata da ogni persona in quanto unica e diversa;
- **Curare la cultura cooperativa dell'organizzazione** a partire dallo stile di leadership e dalle competenze professionali agite: per favorire l'emergere dell'intelligenza collettiva; per aumentare il coinvolgimento delle persone lavoratrici; per sostenere la loro crescita professionale, migliorando così il senso di appartenenza, la soddisfazione e il benessere.
- **Valorizzare le opportunità date dagli strumenti di flessibilità** associandole alla cura della collaborazione e della relazione
- **Affrontare, con la prospettiva della Finanza Etica, la sfida dell'integrazione tra le opportunità delle nuove tecnologie e le competenze umane**
- **Accrescere l'attrattività del Gruppo** per attirare, consolidare e mantenere professionalità, forti della nostra distintività rispetto al posizionamento valoriale
- **Promuovere il passaggio intergenerazionale di competenze e conoscenze** all'interno della comunità delle persone lavoratrici.



FOCUS

FIARE BANCA ETICA



Fiare Banca Etica

Nel 2024 Banca Etica ha festeggiato anche i **10 anni della Succursale Spagnola** che opera con il marchio commerciale Fiare Banca Etica.

Una progettualità unica nel panorama bancario italiano che ha permesso di internazionalizzare la base sociale e il nostro modello cooperativo e di rafforzare la capacità di crescita del Gruppo aprendo a nuove prospettive su nuovi mercati.

La sfida per questo piano strategico è quella di rafforzare la struttura spagnola per servire con ancora maggior forza l'economia sociale spagnola, creando allo stesso tempo le condizioni organizzative e tecnologiche per rispondere in prospettiva ai bisogni di organizzazioni e persone che vogliono, attraverso la finanza etica, agire il loro impegno per il cambiamento sostenibile.



OBIETTIVI ECONOMICI E FINANZIARI

2024-2028



Premessa

A partire dai contenuti emersi nella fase di ascolto e tenuto conto del contesto esterno, delle evoluzioni del gruppo bancario e dell'assetto tecnologico e organizzativo conseguente alla migrazione al nuovo **Core Banking System (CBS)**, ossia il sistema informatico aziendale fornito da CEDACRI S.p.A. a partire dal marzo 2023, è stato individuato il modello aziendale più adatto per il quadriennio 2025-2028 con evidenza dei principali impatti economico-finanziari.

Il modello è contraddistinto da una **strategia di crescita che mette a fattore di sviluppo la solidità e le potenzialità del nuovo CBS** per rendere più efficiente, compliant e produttiva

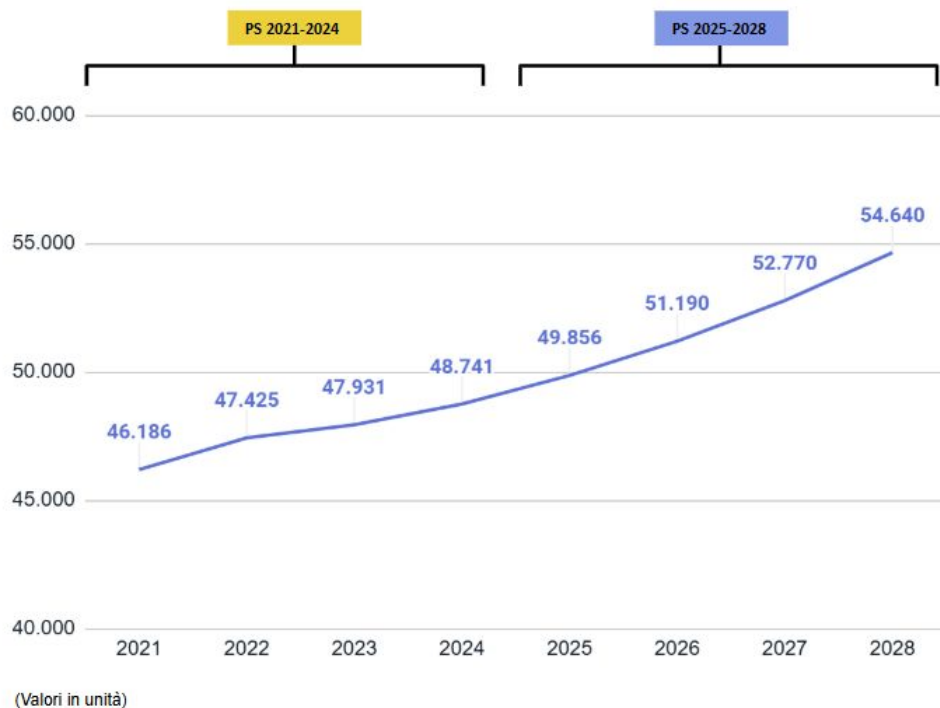
l'operatività bancaria.

Il livello di ambizione coerente a tale scenario si traduce in una prospettiva di **aumento di masse e clienti pari al 20% nel quadriennio** mentre la definitiva messa a regime del CBS e gli investimenti in nuove risorse umane realizzate nel periodo 2021-2024 comporteranno un **aumento della produttività di oltre il 12% nel periodo 2025-2028**.

Di seguito le principali previsioni economiche e di volumi.



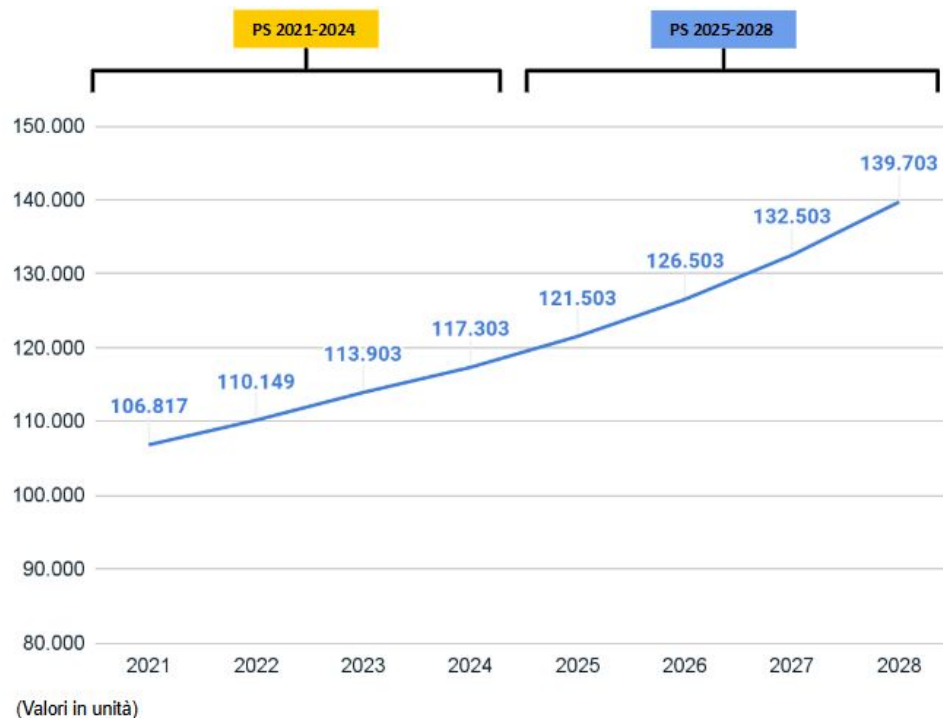
Numero persone socie



La crescita netta prevista per il quadriennio 2025-2028 è di 5.900 soci pari al 12% dello stock al 31 dicembre 2024 e si attesta mediamente al 3,0%/anno, contro il 2,3%/anno dei 4 anni precedenti.



Numero di clienti



La crescita tra il 2025 e il 2028 è di 22.400 clienti netti, pari al 19% dello stock al 31 dicembre 2024, in media 4,5%/anno, contro il 4%/anno dei 4 anni precedenti.



Impieghi



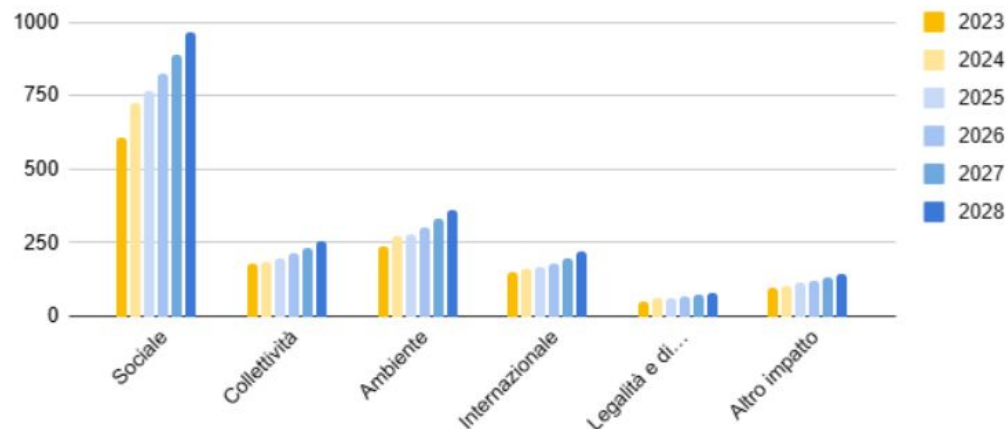
(Valori in €, mgl)

La crescita tra il 2025 e il 2028 è di 443 Mln di euro, pari al 35% dello stock al 31 dicembre 2024, si attesta a circa l'8%/anno (0,5%/anno a livello di sistema), contro il 4%/anno nei 4 anni precedenti (-1,3%/anno, dato di sistema).



Impieghi in termini di impatto

Proiezione delle macroaree di Impatto sulla base delle previsioni di andamento degli impieghi (credito utilizzato, milioni di euro)

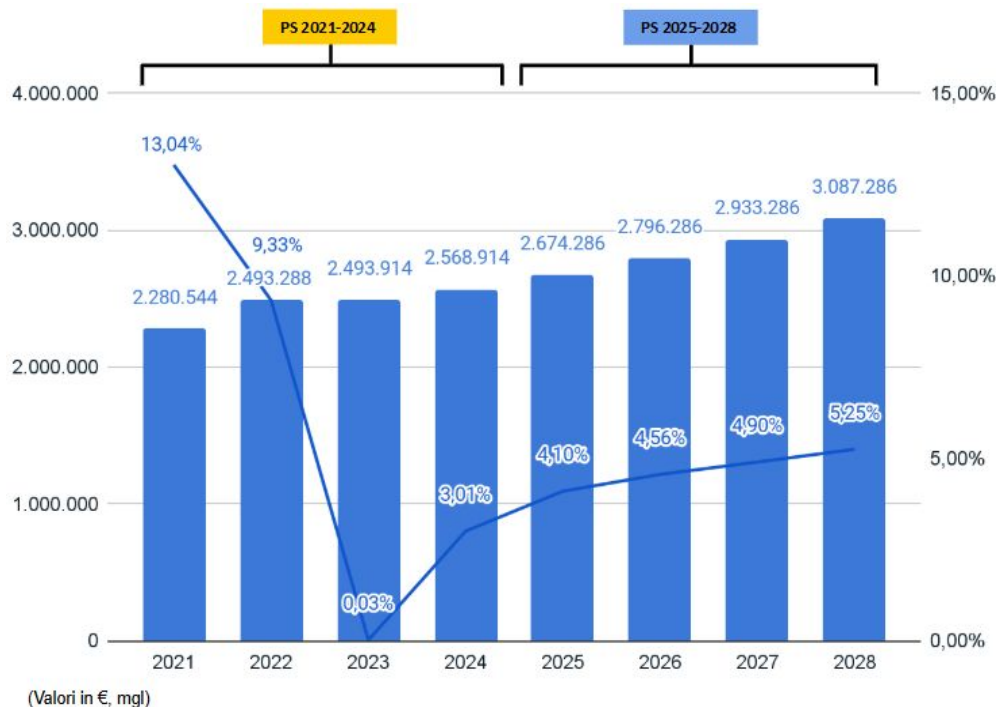


La crescita prevista degli impieghi si riflette nella previsione di crescita nelle aree di impatto generate dall'attività creditizia.

Il credito utilizzato per finalità sociali è previsto cresca del 33% raggiungendo i 965 Mln di euro nel 2028 (rispetto ai 725 Mln di euro di fine 2024). Il credito utilizzato con finalità ambientali crescerà invece del 34% arrivando a 361 milioni di euro.



La raccolta diretta



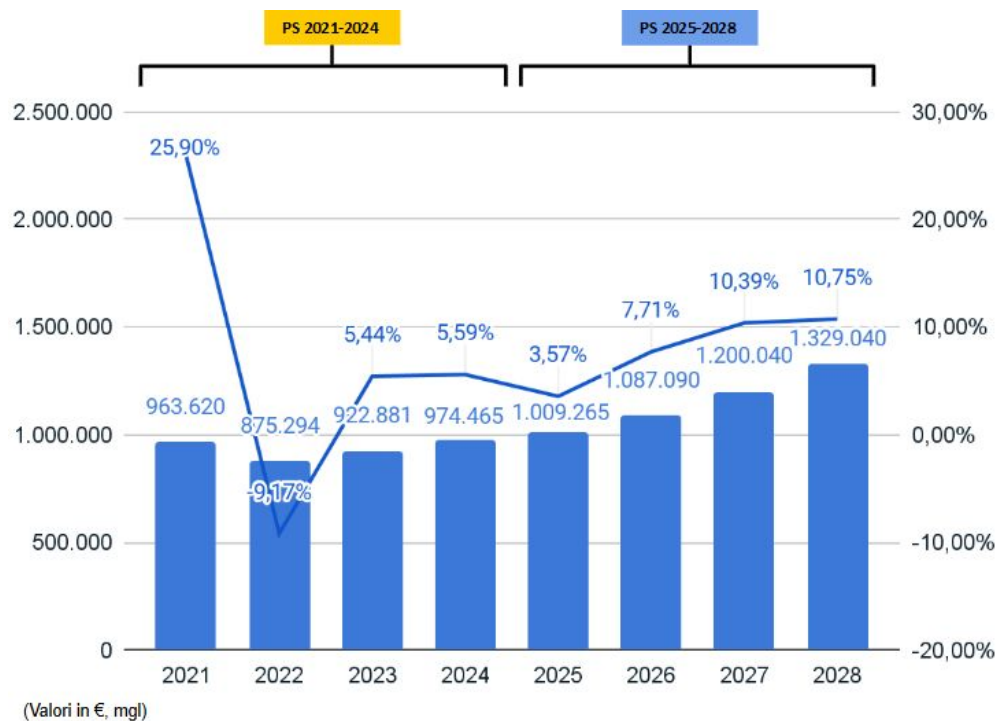
La crescita della raccolta diretta prevista per il quadriennio 2025-2028 è di 518 Mln di euro pari al 20% dello stock al 31 dicembre 2024 e si attesta al 4,7%/anno, contro il 6,3%/anno dei 4 anni precedenti.

Nel quadriennio passa dal 49% al 55% il rapporto tra impieghi e raccolta invertendo così il trend che ha caratterizzato il periodo 2021-2024.

Si prevede di mantenere costante il mix tra raccolta libera e vincolata/PO, rispettivamente pari al 70% e 30% raggiunto a fine 2025.



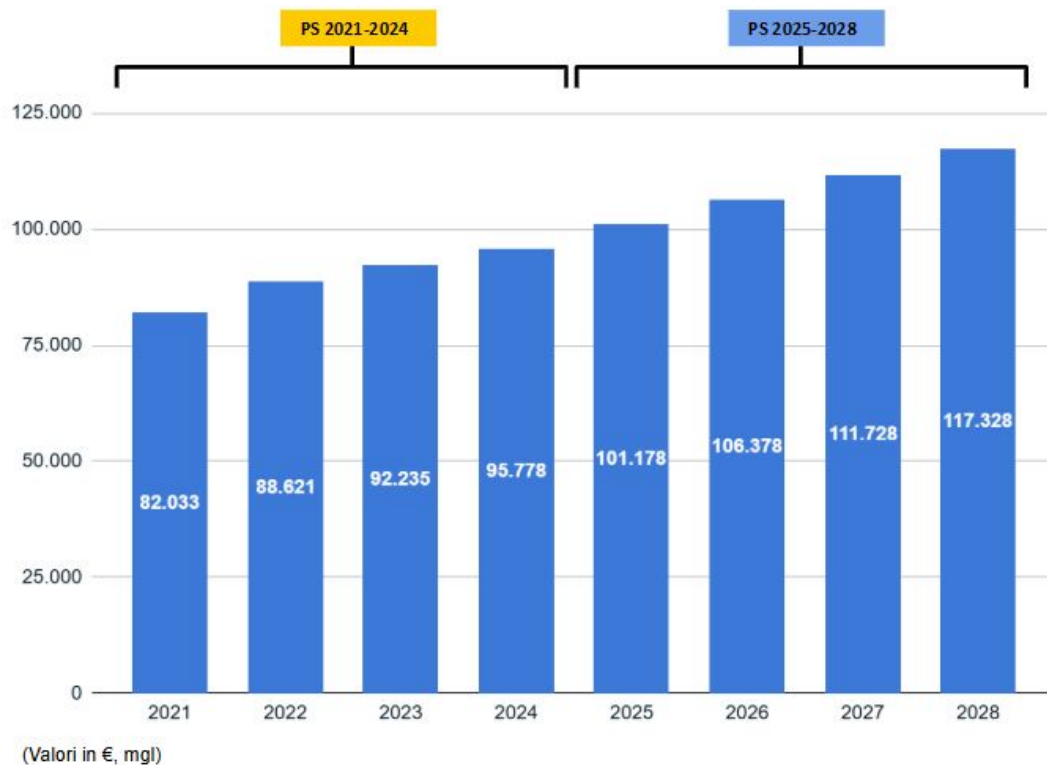
La raccolta indiretta



La crescita prevista per il quadriennio 2025-2028 è di circa 355 Mln di euro, pari al 36% dello stock al 31 dicembre 2024 e prevede circa 89 Mln di euro di sottoscrizioni nette/anno, contro i 43 Mln/anno dei 4 anni precedenti. Tale sviluppo sarà supportato dalla previsione di collocamento dell'area Spagna e, in Italia, anche dal numero crescente di CFE (46 a fine 2028).



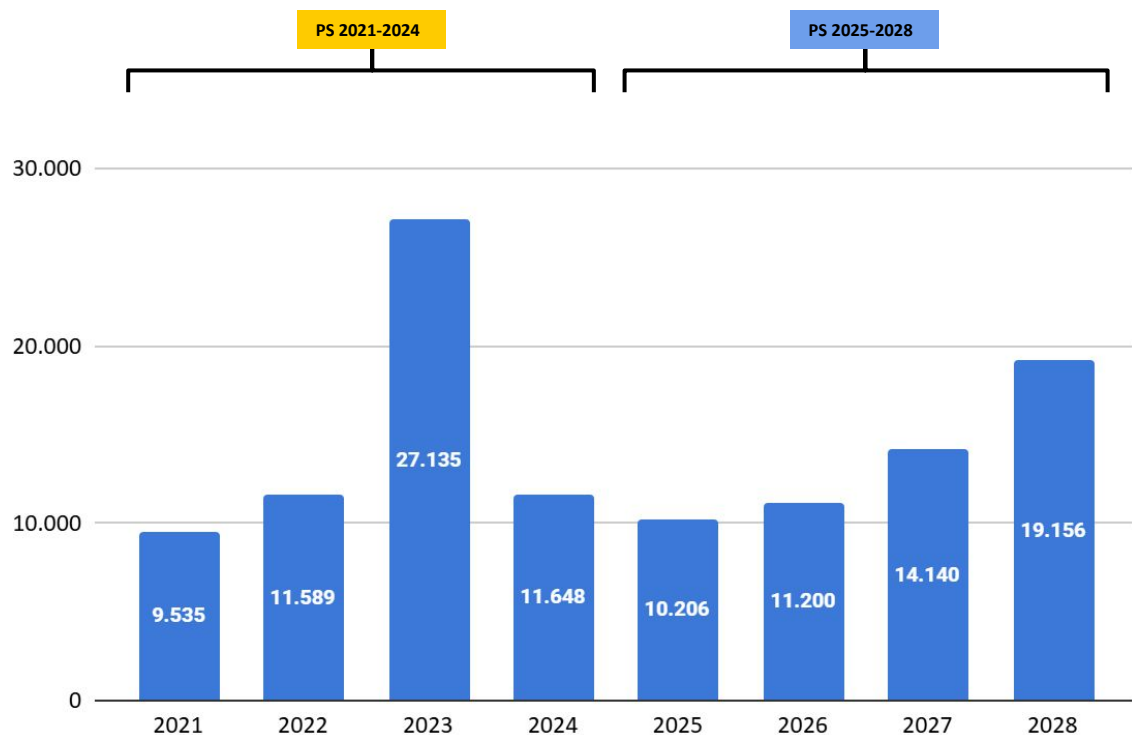
Il capitale sociale



Il fabbisogno di patrimonio (in totale 21,5 Mln di euro nel quadriennio) prevede una crescita annua di poco superiore ai 5 Mln di euro correlata alla crescita prevista della clientela e dei soci.



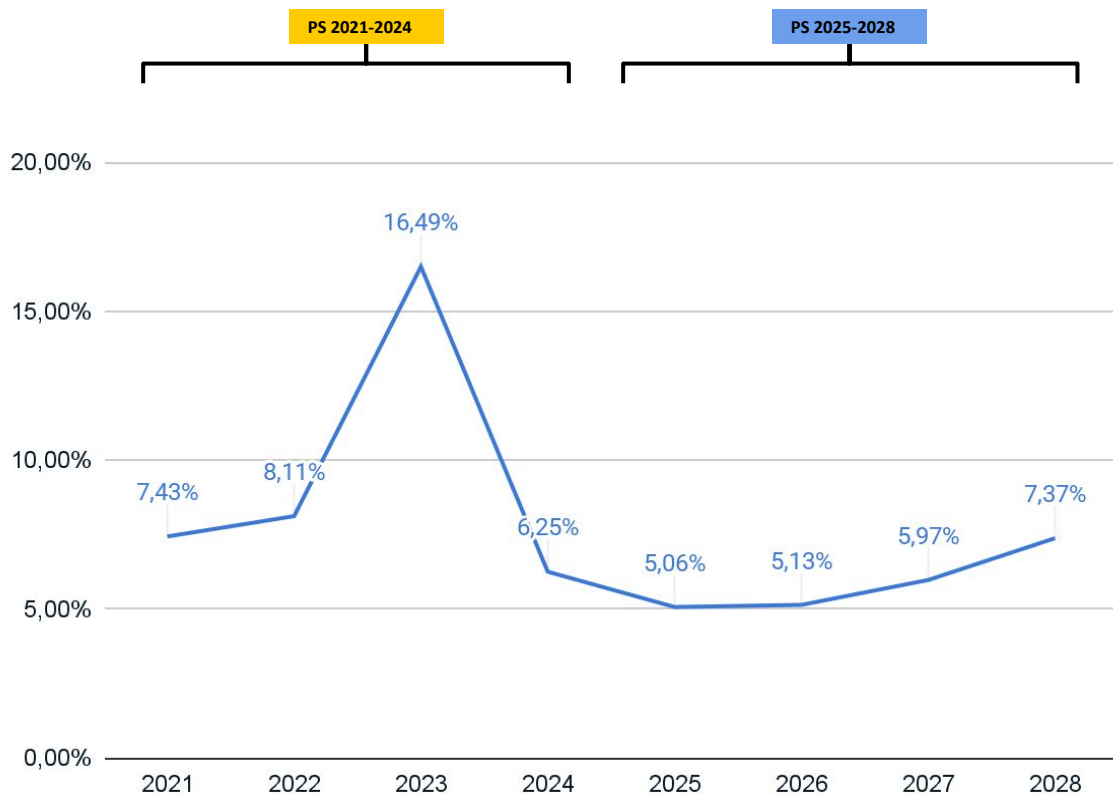
L'utile di Banca Etica



L'utile della Banca risente nei primi due anni della riduzione dei tassi di mercato e dei minori dividendi di Etica Sgr (per il progetto di internalizzazione), risale progressivamente grazie alla crescita dei volumi sugli impieghi, alla maggior marginalità dei servizi unita al contenimento del costo del rischio e dei costi operativi..



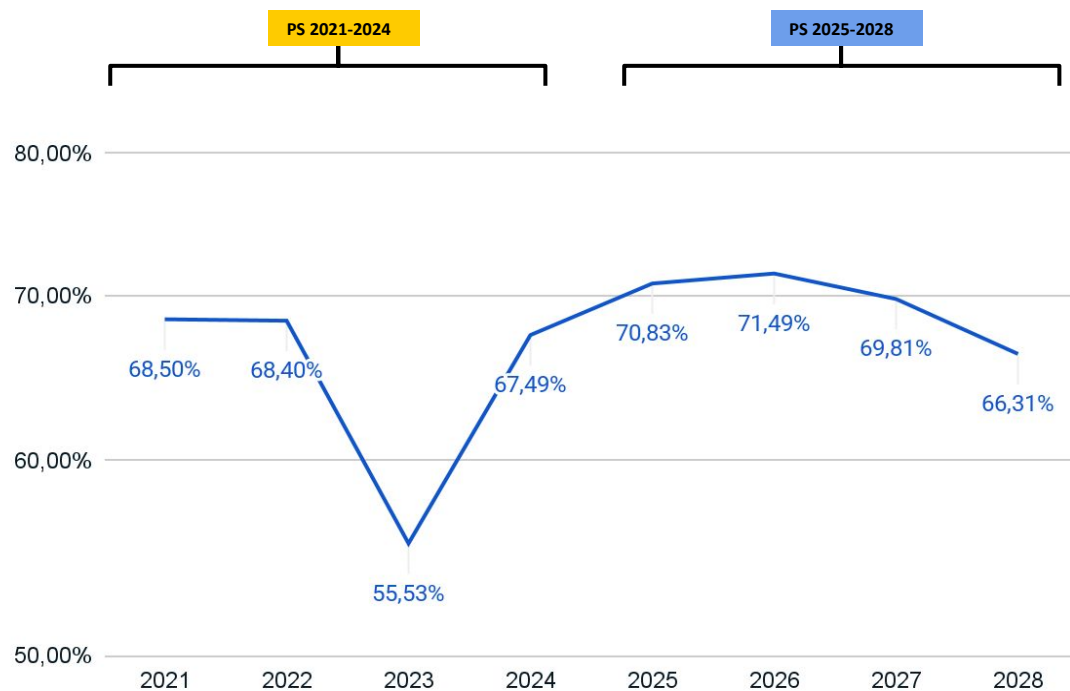
ROE Banca Etica



La redditività del capitale proprio della Banca, in coerenza con l'andamento dell'utile, migliora in maniera più significativa a partire dal 2027, grazie alla ripresa del margine di intermediazione, e si attesta a fine periodo al 7,4%.



Il cost income di Banca Etica



Il livello del cost/income, in discesa dal 2027, si attesta a fine periodo al 66% grazie anche alla forte attenzione al contenimento della crescita delle spese amministrative e ad un aumento progressivo della produttività della struttura.



GOVERNANCE E MONITORAGGIO



Governance e monitoraggio del piano

Al fine di un costante e corretto monitoraggio delle iniziative di piano sono state individuate **49 azioni da monitorare** attribuendo le relative ownership, gli indicatori e la periodicità del monitoraggio. A queste si aggiungono le **16 altre azioni** relative alla sfera di sostenibilità integrale di cui al par. 15.

L'attività di monitoraggio sarà a cura dell'Ufficio Pianificazione che renderà conto al CdA e al Comitato di Direzione e alla Cabina di regia di gruppo sulla sostenibilità secondo lo schema riportato nella slide seguente.

A metà del ciclo di pianificazione verrà verificata la validità degli obiettivi e delle azioni da realizzare rispetto agli eventuali mutamenti di contesto.



Chi	Quando	Come	Cosa
Consiglio di amministrazione	Semestralmente	Ordine del giorno durante il Consiglio di amministrazione	Discussione dei punti ed eventuale approvazione
Direzione Generale e Comitato di direzione	Trimestralmente assieme al piano operativo annuale	Ordine del giorno	Monitoraggio dei singoli progetti e azioni
Cabina di Regia di Gruppo sulla Sostenibilità	Semestralmente	Ordine del giorno	Monitoraggio dei singoli progetti e azioni



www.bancaetica.it