



Ascolto, coerenza, coraggio. La finanza etica che verrà

Sintesi del piano Strategico di Gruppo 2021-2024





Indice

Premessa

1. **Obiettivi e azioni per il 2021-2024**
2. **Centralità delle persone socie e clienti: accessibilità e presenza territoriale**
3. **Nuovi spazi per la finanza etica**
4. **Le persone, l'organizzazione, le tecnologie**
5. **Obiettivi economici e finanziari 2021 - 2024**



PREMESSA

FINANZA ETICA PER INVERTIRE LA ROTTA.

Il Piano Strategico 2021 - 2024 traccia la rotta per lo sviluppo del Gruppo Banca Etica in una fase storica delicata e sfidante, all'indomani dell'**emergenza sanitaria globale** generata da Covid-19 e delle sue gravi **conseguenze economiche e sociali**, anche in termini di crescenti **disuguaglianze**. Uno scenario complesso, aggravato dall'**emergenza ambientale** che mette a rischio il futuro del Pianeta.

La ricostruzione sociale ed economica sarà lenta e complessa e renderà necessario un **nuovo patto sociale** tra istituzioni, cittadini, imprese, enti sociali, capace di ridisegnare i rapporti sociali ed economici nella direzione di un diverso modello di sviluppo. I 750 miliardi del piano **Next Generation EU** da soli non basteranno per invertire la rotta; **sarà necessaria una grande mobilitazione** civile, sociale ed economica per attivare un cambiamento all'insegna della giustizia sociale, economica, ambientale ed intergenerazionale.

In questo scenario il **Gruppo Banca Etica** vuol continuare il proprio percorso di crescita intesa come capacità, attraverso un modello cooperativo ed inclusivo, di produrre cambiamenti culturali, economici, sociali ed ambientali.

Siamo ancora chiamati a lavorare insieme per l'**interesse più alto: quello di tutti**.



IL FUTURO LO COSTRUIAMO INSIEME

Il Piano Strategico con il quale affronteremo le sfide dei prossimi anni è frutto di un **percorso di ascolto** realizzato con i Portatori di Valore

60 incontri realizzati tra Italia e Spagna
1.300 persone e organizzazioni incontrate
(pari al 3% della base sociale)

Dal confronto sono state identificate le questioni chiave per il nostro percorso:

- crescita
- alleanze
- governance partecipativa
- patrimonializzazione
- sfide operative e culturali



1.

2021 - 2024: OBIETTIVI E AZIONI



UNA CRESCITA APPROPRIATA

Nel periodo 2021 - 2024 Banca Etica perseguirà **una crescita ambiziosa, sostenibile e superiore a quella attuale (>10% annuo)**, da realizzare prevedendo:

- un piano strutturato di remunerazione del capitale sociale
- il rafforzamento della partecipazione dei già soci
- l'attrazione di nuovi soci e investitori istituzionali
- una maggiore accessibilità della proposta per un numero in crescita di persone socie e clienti
- investimenti in comunicazione

La crescita delle masse gestite da Etica SGR sarà finalizzata a rafforzare la rappresentazione dei principi della finanza etica sui mercati finanziari e si concretizzerà principalmente nel potenziamento del rapporto con gli attuali collocatori.



LA REMUNERAZIONE DEL CAPITALE SOCIALE

Il capitale sociale è la base finanziaria di Banca Etica e l'indicatore chiave della nostra potenzialità di sviluppo. Per sostenere la crescita della banca, oltre al dividendo sociale ed ambientale che da sempre caratterizza la nostra proposta, potrà essere valutato anche il riconoscimento di remunerazione economica a chi sottoscrive il capitale sociale (a titolo di esempio il riconoscimento potrà avvenire in azioni, voucher per acquisti etico-sociali o altro, ecc..).





IL RAFFORZAMENTO PATRIMONIALE

Il rafforzamento patrimoniale di Banca Etica potrà essere perseguito sia attraverso la crescita del patrimonio, ottenuta dalla generazione di utili, sia, in presenza di condizioni coerenti con le nostre scelte di finanza etica, attraverso la cessione del credito.

La cessione del credito

In uno scenario di crisi economica caratterizzato dal persistere della pandemia, il settore bancario dovrà scontare un incremento di crediti deteriorati. Anche Banca Etica sarà chiamata al miglioramento delle performance di recupero dei crediti deteriorati.

L'obiettivo andrà raggiunto:

- rafforzando le strutture interne
- valutando l'opportunità di siglare partnership con società specializzate nella gestione del ciclo di vita del credito deteriorato. In questa ipotesi importanza prioritaria assumerà la valutazione di conformità ESG dell'eventuale partner, avendo a riferimento sempre quanto indicato nella Policy sul credito deteriorato della Banca e la nostra logica di "capitali pazienti" che, lungi dal perseguire finalità speculative, riconoscano la vulnerabilità del soggetto debitore ceduto evitandone la progressiva esclusione sociale.



LO SVILUPPO INTERNAZIONALE

La finanza si sviluppa in una dimensione globale. Per rendere sempre più significativi gli impatti della finanza etica è indispensabile rafforzare un movimento per la finanza etica senza confini, che a partire dall'Europa sia capace di alimentare un network internazionale che produca impatti sociali, economici e culturali.

Obiettivi	Partner
Interventi di Microfinanza nel Sud del Mondo	Cresud (a 18 mesi dall'ingresso nel Gruppo Banca Etica il portafoglio gestito di CreSud è passato da 3 a 8,5 Mln di Euro con l'obiettivo di attestarsi entro i 10 milioni di attivo nel corso del 2021)
Sviluppo delle iniziative con i partner europei e le loro reti di Microfinanza	Banca Etica: Ufficio Sviluppo Internazionale (USI)
Internazionalizzazione della finanza etica, concentrandosi sulla Spagna	Gam Sicav di Etica Sgr
Advocacy, rappresentanza, networking	Febea (con priorità), GABV e Finance Watch
Posizionamento culturale internazionale	Shareholders for Change

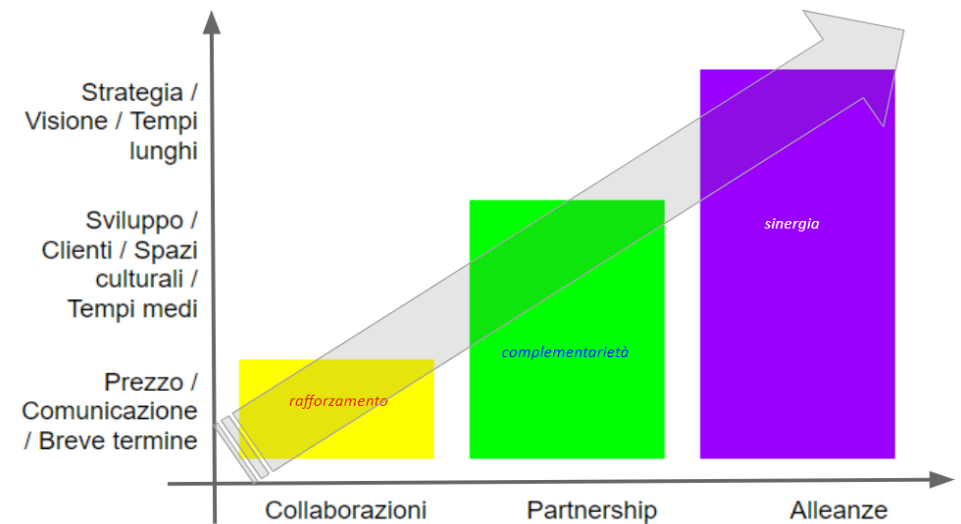




LE ALLEANZE DA SVILUPPARE

Obiettivi delle alleanze sono:

- **lo sviluppo funzionale** della finanza etica, per garantire lo sviluppo del modello di servizio e di business del Gruppo Banca Etica
- **lo sviluppo e la rilevanza** della finanza etica sotto il profilo del
 - **posizionamento politico**
 - **posizionamento culturale**



Le **alleanze per lo sviluppo funzionale** sono finalizzate alla crescita in termini di:

- **capitale sociale**
- **clienti e masse amministrative**
- **strumenti di impatto**
- **capacità tecnologiche**

Le **alleanze per la crescita della rilevanza** della finanza etica sono finalizzate a

- **rafforzare il posizionamento politico** su finanza speculativa, concentrazione bancaria, empowerment dei soggetti fragili
- **rafforzare l'impatto culturale** su diseguaglianze, promozione diritti umani e pari opportunità, contrasto al cambiamento climatico, pace

Questi obiettivi saranno perseguiti rafforzando le sinergie con i Soci di Riferimento ed ampliando le collaborazioni con soggetti civici e sociali, espressione anche di movimenti giovanili.



IDENTITÀ COOPERATIVA

I mercati spingono verso un sistema bancario con poche “too big to fail”. Siamo convinti che la biodiversità sia invece un grande valore anche nella finanza e faciliti una competizione tra chi ha solo l’obiettivo di massimizzare il profitto per pochi e chi, al contrario, ha un legame indissolubile con l’economia reale.

Siamo orgogliosi della nostra identità cooperativa e vogliamo lavorare affinché questa permei ancora di più il nostro agire. Per questo andremo a ridefinire i modelli e processi organizzativi attraverso:

- azioni per la Governance cooperativa del Gruppo
- la crescita di uno stile di leadership cooperativo che, a partire dal management, diventi un tratto distintivo delle nostre organizzazioni
- un maggior presidio del Tavolo Portatori di Valore per una visione strategica sempre più condivisa
- prosecuzione del cantiere Governance per valutare possibili aggiornamenti al regolamento elettorale





IL RUOLO DELLE PERSONE SOCIE

La nostra struttura di governance, unica nel sistema bancario, coniuga il valore della partecipazione “associativa” con la responsabilità della partecipazione “societaria”.

Le **sfide per il triennio 2021 - 2024** saranno:

- un percorso verso il cambio generazionale
- lo sviluppo della partecipazione digitale per rafforzare l’esercizio delle prerogative delle persone socie
- la cura delle relazioni e degli spazi territoriali

La **formazione** costituirà un asse di lavoro importante per:

- accrescere la consapevolezza delle persone nel loro ruolo di socie e soci attivi in una fase di evoluzione del progetto
- fornire strumenti per leggere la complessità territoriale e fare networking
- rafforzare la conoscenza delle problematiche di governo di una banca
- rinforzare i legami fiduciari.



2.

**CENTRALITÀ DELLE PERSONE
SOCIE E CLIENTI:
ACCESSIBILITÀ E PRESENZA
TERRITORIALE**



Banca Etica ha sperimentato un'importante crescita del numero di persone e organizzazioni socie e clienti. Il Piano Strategico 2021 - 2024 rappresenta una sfida ulteriore con la previsione di una crescita di 50.000 clienti e 10.500 soci.

La scelta di Banca Etica è molto più della scelta di un conto corrente o di un prodotto di investimento: chi sceglie Banca Etica è mosso da una condivisione dei nostri valori, vuole sentirsi parte di una comunità e, in quanto parte di un progetto, desidera sentirsi ascoltato, seguito, coinvolto. L'accessibilità di Banca Etica è quindi uno degli snodi fondamentali per far crescere fiducia e partecipazione.

Le persone socie e clienti lamentano difficoltà nell'entrare in contatto diretto con la banca e questo fenomeno si acuisce con l'aumentare del numero di coloro che scelgono Banca Etica e crea disillusione in chi si avvicina, spinto da motivazione ideale, alla finanza etica.

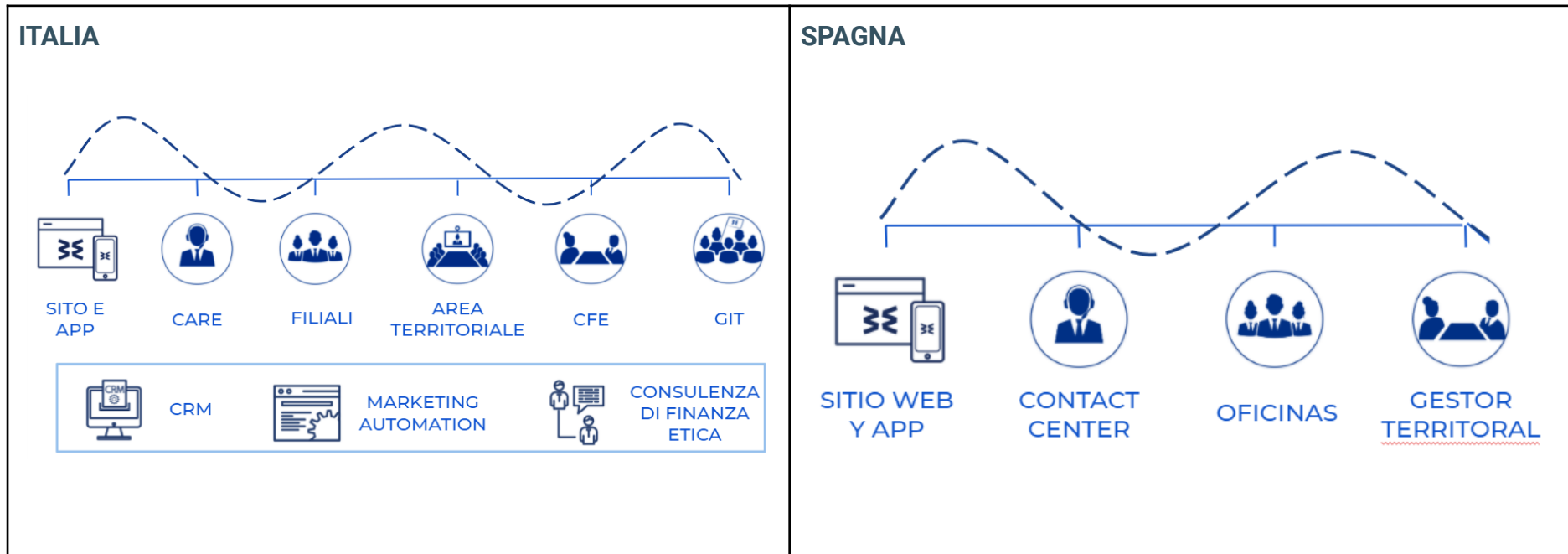
Per rendere Banca Etica un progetto sempre più inclusivo e aperto lavoreremo su:

- **miglioramento della nostra capacità di risposta** a soci, clienti e persone potenzialmente interessate alla nostra proposta;
- la realizzazione di **una nuova piattaforma digitale** che offra un'esperienza unica di Banca Etica, capace di coniugare la nostra dimensione cooperativa, con quelle mutualistiche, di servizio bancario, di comunità e di educazione critica alla finanza;
- lo **sviluppo della consulenza di finanza etica**;
- una **presenza territoriale sempre più profonda e attiva** nelle relazioni con soci, clienti e reti.



PIÙ SPAZIO PER LA RELAZIONE

Il 2021 è l'anno della ridefinizione del customer journey (percorso di relazione tra banca e socio/cliente) del cliente in Banca Etica: a partire dall'avvio di un vero e proprio servizio di Assistenza Clienti e Relazione a Distanza (Ufficio CARE), sia in Italia che in Spagna, verrà facilitata e guidata l'esperienza del cliente nella multicanalità (digitale, telefono, filiale, gestori, consulenti) trasmettendo una continuità di relazione nel passaggio dal primo contatto, al self service, al web, fino allo sportello.

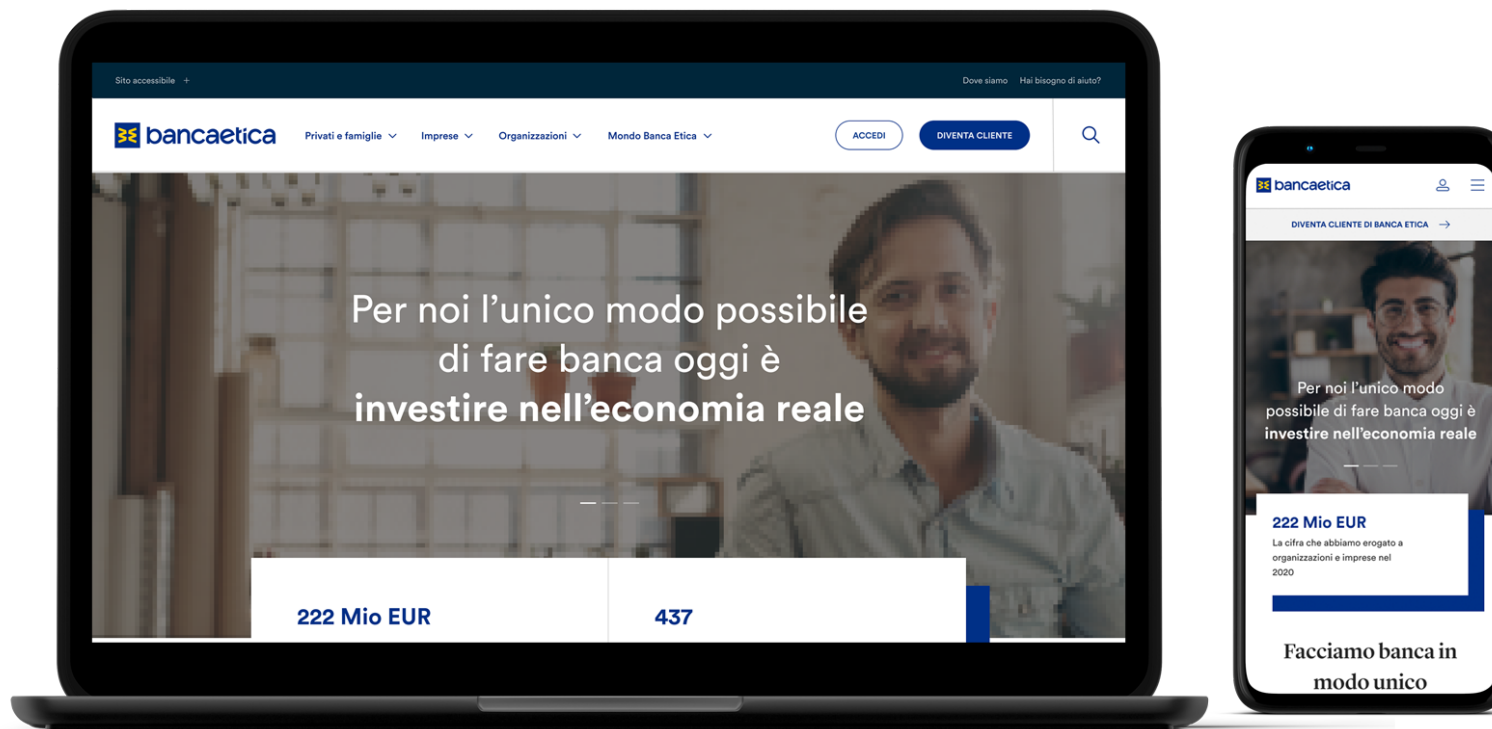




UNA NUOVA PIATTAFORMA DIGITALE

In questo disegno realizzeremo il **nuovo sito di Banca Etica**, una piattaforma digitale per ispirare le persone attraverso una comunicazione che valorizza azioni concrete e verificabili. Il sito web di Banca Etica è il principale strumento di accesso alla banca, sia per i nuovi soci e clienti (il 74% dei nuovi clienti apre un conto online) che per chi ci ha già scelto.

Nel nuovo sito web di Banca Etica saranno resi accessibili, in modo integrato ed in un'unica piattaforma sia **gli strumenti di gestione e attivazione di prodotti** per un uso responsabile del denaro, che i nostri tratti distintivi: **partecipazione, Soci In Rete, l'educazione critica alla finanza, gli spazi di confronto digitale.**





LA CONSULENZA DI FINANZA ETICA

Una Banca Etica più accessibile e che orienta i bisogni dei clienti sui touch point in modo efficace ed efficiente libera risorse per la consulenza di finanza etica.

Le esperte e gli esperti sul territorio potranno specializzarsi ulteriormente nell'accompagnare soci e clienti, imprese e organizzazioni, privati e famiglie nelle scelte di finanziamento e d'investimento. Con la nuova organizzazione puntiamo inoltre a garantire ai territori un maggior numero di risorse umane dedicate allo sviluppo dei legami con imprese e organizzazioni locali di Nuova Economia, in particolare nel comparto del credito. L'investimento in questa direzione andrà accompagnato con la crescita di competenze interne e l'attivazione di partnership per offrire consulenza anche su:

- accesso a fondi di garanzia e contributi;
- sviluppo del business sotto il profilo economico e della produzione di impatti ambientali e sociali positivi;
- accompagnamento a start up.





NUOVA CENTRALITÀ PER IL TERRITORIO

Liberare le filiali da oneri di assistenza significa inoltre poter concentrare le energie per rafforzare la presenza territoriale di Banca Etica. Le nostre Sedi devono diventare **hub di relazione, cultura e attivismo per un mondo migliore**. Se il digitale assolve ai bisogni di servizio, di relazione tra luoghi lontani (da Santiago de Compostela a Trieste, da Pamplona a Palermo), di scambio di informazioni e conoscenze per 365 giorni all'anno, il territorio è presidio di relazione locale per la comunità di Banca Etica.

Sarà pertanto strategico:

- dedicare risorse delle Filiali alla cura delle relazioni con il tessuto sociale, economico e culturale del territorio, in collaborazione con i Gruppi di Iniziativa Territoriale delle persone socie e con le altre strutture della banca
- sviluppare il progetto di animatori territoriali di Soci In Rete
- rafforzare le alleanze locali anche con movimenti giovanili
- iniziare ad immaginare le nostre Sedi anche come spazi di socialità e relazione
- in Spagna, diventa centrale l'introduzione di una nuova figura, quella del Gestor Territorial, punto di contatto con organizzazioni e imprese a livello locale.



3. **NUOVI SPAZI PER LA FINANZA ETICA**



In uno scenario reso complesso dalla normativa (le nuove e più restrittive regole di classificazione di “default”; i regolamenti attuativi del Piano d’Azione UE sulla finanza sostenibile) e dalla crescente concorrenza, il Gruppo mira a **riaffermare la propria distintività** come intermediario che raccoglie risorse finanziarie da destinare ad attività e iniziative capaci di **rispondere alle sfide ambientali, sociali ed economiche** dei prossimi anni.





UN NUOVO IMPEGNO PER LE PICCOLE IMPRESE

Già la ricerca Altis del 2014 sottolineava come il 47% dei clienti avesse ottenuto il finanziamento da Banca Etica dopo che una o più banche avevano rifiutato di concederglielo. Questo impegno di Banca Etica troverà ulteriore riscontro nel prossimo futuro attraverso una crescente attenzione verso il mondo delle piccole e medie imprese e attraverso un ulteriore rafforzamento dei percorsi attivati per dare credito a chi non ha uno storico creditizio.

I dati generali evidenziano negli ultimi anni una contrazione del credito (circa il 50% in meno) alle piccole imprese da parte del sistema finanziario nel suo complesso.

Per Banca Etica, in questo mutato contesto economico e sociale, è il momento di **inserire la micro e la piccola impresa come soggetto di specifiche azioni** per:

- riconoscere e mitigare il rischio di esclusione finanziaria
- valorizzare l'impatto sociale ed ambientale che il sostegno creditizio a queste realtà può generare



ETICA SGR E L'IMPACT INVESTING

L'impegno del Gruppo in questo ambito ha portato alla nascita di **alimpact**[®] che da metà 2020 ha già realizzato i primi 10 investimenti per un totale di 3,2 milioni di euro su ambiti che vanno dall'educazione, all'edilizia sostenibile, alla salute, al riutilizzo di indumenti usati e che può estendere la propria attività anche alla Spagna.

Etica Sgr continuerà l'impegno nel comparto, anche valutando se sia possibile affiancare agli attuali prodotti soluzioni più legate a investimenti di piccola dimensione nell'economia reale, che consentano di avere un impatto sempre più intenzionale e misurabile.



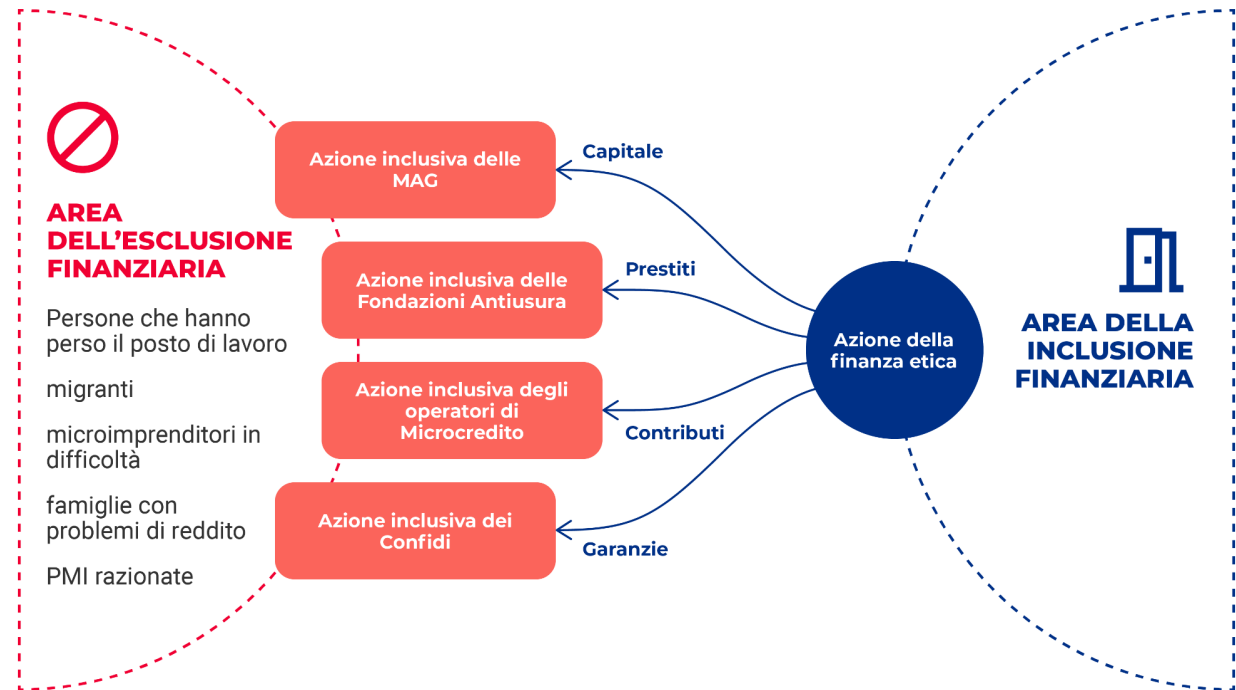


L'INCLUSIONE FINANZIARIA COME PRIORITÀ

Nel triennio 2021 - 2024 obiettivi prioritari saranno:

- rafforzare la partnership con **PerMicro**, lavorando su target già riconosciuti (es. donne, giovani, migranti)
- ampliare l'azione di coinvolgimento di enti vicini ai target a rischio di esclusione: fondazioni antiusura, istituzioni di microcredito e tutti i "corpi intermedi" adatti ad avvicinare l'area dell'esclusione finanziaria a quella dell'inclusione come Confidi, MAG, associazionismo sociale e piccole cooperative.

Queste realtà verranno coinvolte nella realizzazione di un vero e proprio **Piano per l'inclusione finanziaria**, rispetto al quale la banca offrirà strumenti di intervento mirati (capitale sociale della Banca, provvista in forma di prestito, o contributi a supporto di costi operativi), proponendo la costruzione anche di un posizionamento comune per favorire organicità e visibilità degli interventi, anche a beneficio di possibili allargamenti delle collaborazioni.





CONTRASTARE LA CRISI CLIMATICA E PROMUOVERE L'ECONOMIA CIRCOLARE

La crisi climatica e le sue conseguenze sono la vera emergenza che rischia di compromettere la vivibilità del pianeta per le future generazioni. Si tratta di un ambito di “diseguaglianze nel tempo” (ossia tra generazioni attuali e quelle future), che si somma a quello delle “diseguaglianze nello spazio” (cioè interno a chi vive oggi il pianeta).

In questo scenario Banca Etica può agire in modo diretto:

- 1) con l'**offerta di credito**, continuando a finanziare progetti che mirano a contrastare le cause del cambiamento climatico e a migliorare la qualità della vita nei territori. Accompagnando imprese e organizzazioni a cogliere le opportunità chiave che verranno offerte dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Anche per la Spagna l'obiettivo è di qualificare la Banca quale attore chiaramente posizionato nel settore della sostenibilità ambientale e dell'energia rinnovabile, introducendo prodotti credito finalizzati in questo ambito.
- 2) supportando percorsi di transizione ecologica anche con lo strumento della **cessione dei crediti d'imposta** prevista dal Superbonus, Ecobonus, Sisma Bonus, Bonus Facciate, Bonus Casa
- 3) **orientando gli investimenti finanziari diretti**, cioè attraverso la liquidità a disposizione della tesoreria della banca, al contrasto dei cambiamenti climatici e allo stesso modo attraverso l'investimento dei patrimoni affidati dai clienti
- 4) grazie alle Fondazioni che potranno **supportare progetti culturali** grazie ai contributi devoluti ogni anno a fondo perduto e all'informazione veicolata da Valori e Valor Social.

Sul fronte dell'impatto diretto continuerà l'impegno, comune ad altre istituzioni aderenti alla Global Alliance for Banking on Values, per misurare la propria Carbon Footprint e identificare le azioni di miglioramento conseguenti.



IL TERZO SETTORE PER LA TRASFORMAZIONE SOCIALE

Il Terzo Settore dopo Covid svolgerà un ruolo centrale nella costruzione di una nuova socialità, dovendo accogliere le sfide sempre più urgenti della digitalizzazione dei servizi, dell'integrazione dei temi ambientali con quelli sociali e della valutazione d'impatto, attrezzandosi sul piano della qualificazione professionale e della definizione di prodotti, processi e servizi in un contesto di accresciuta collaborazione con la P.A. e con il profit responsabile, soprattutto nella costruzione di un nuovo welfare.

Il Gruppo Banca Etica rilancerà il proprio impegno:

- continuando a mettere a disposizione **credito sostenuto da garanzie pubbliche** (nuova linea garanzia EaSI);
- rafforzando le relazioni con i soci di riferimento e i partner più qualificati per monitorare lo stato di salute degli enti e i loro fabbisogni finanziari e non finanziari mediante la creazione di un **Osservatorio ad hoc**;
- **creando nuove occasioni** di sinergia, formazione, scambio di buone prassi e co-progettazione attraverso il percorso di Attiviamo Energie Positive e i canali di crowdfunding;
- rafforzando la **proposta di protezione** (Etica PRO).



IL RILANCIO DI CULTURA E SPORT

La cultura e lo sport popolare sono tra i settori di impiego privilegiati dalla politica del credito di Banca Etica e a livello di Gruppo sentiamo la responsabilità di supportarne, nei limiti del possibile, la ripresa:

- valutando forme di accesso **vantaggioso** all'offerta di prodotti e servizi di Banca Etica;
- impegnandoci ad **indirizzare le erogazioni liberali** verso progetti di soci di Banca Etica attivi in ambito culturale, sportivo e di aggregazione;
- valorizzando le risorse del **fondo microcredito e crowdfunding** verso questi settori, anche in Spagna.





PROMOZIONE DELLA LEGALITÀ

Il Gruppo Banca Etica è stato pioniere del finanziamento alle iniziative sui beni confiscati alle mafie; ha contribuito allo sviluppo delle attività di Libera Terra Mediterraneo ed ha sempre promosso la cultura della legalità.

Nei prossimi anni il Gruppo continuerà a sostenere il riutilizzo sociale e la conversione all'imprenditoria legale dei beni confiscati, coniugando questo impegno con l'applicazione delle più stringenti misure creditizie in vigore dal 2021.

Il Gruppo proseguirà nel sostenere e promuovere iniziative improntate alla cultura delle legalità, soprattutto per avvicinare al tema le giovani generazioni, così come approfondimenti di informazione e sensibilizzazione (Valori.it) e la promozione di scelte di consumo responsabile attraverso Soci In Rete.

Saranno altresì rafforzate le sinergie con i soci di riferimento impegnati nella promozione della legalità e con partner grazie ai quali sviluppare sperimentazioni l'esdebitamento delle persone in condizione di sovraindebitamento.



L'EMPOWERMENT DI GENERE

Il Gruppo, attraverso l'analisi ESG e la Valutazione socio-ambientale, si impegna a veicolare il risparmio eticamente orientato verso iniziative economiche che valorizzano la professionalità femminile.

La banca proseguirà nel mettere a disposizione i propri servizi e strumenti (microcredito e credito) a beneficio di organizzazioni impegnate sui temi di genere: iniziative di uscita da situazione di violenza e reinserimento sociale, autoimpiego e imprenditorialità femminile, sia in Italia e Spagna che nel Sud del mondo, anche grazie a partnership e consulenze dedicate.

Sul piano comunicativo verrà data maggior attenzione alla dimensione di genere in tutte le ricerche realizzate dalla banca; verranno promosse ricerche dedicate al ruolo delle donne nella finanza, sia attraverso le Fondazioni che tramite possibili collaborazioni esterne (Università, Centri di Ricerca). Verranno inoltre valorizzate le storie raccolte tramite il progetto "Donne e Finanza da urlò".

Obiettivo migliorare i risultati 2020:
445 imprese femminili finanziate
pari al 28,6% delle organizzazioni e imprese finanziate
nell'anno creando circa **1000 posti di lavoro**



FINANZA ETICA PUNTO DI INCONTRO INTERGENERAZIONALE

Nel biennio 2019 - 2020 la **clientela under 35 di Banca Etica è cresciuta del +47%** grazie all'attivazione di iniziative di dialogo e relazione specifiche.

Continuerà questo impegno, perché vogliamo essere sempre più capaci di interpretare i cambiamenti della società e cogliere bisogni emergenti per elaborare risposte efficaci. Con un'attenzione in più, quella di mettere in campo **azioni per facilitare l'incontro e la collaborazione tra generazioni**:

- in un'ottica di co-creazione, avviando specifici tavoli di confronto
- valorizzando proposte di uso responsabile del denaro che mettano al centro la questione intergenerazionale
- realizzando prodotti di risparmio dedicati al sostegno di start up giovanili, progetti culturali, azioni di contrasto alla povertà educativa
- coinvolgendo i nostri partner, in particolare Permico, alimpact[®] e Produzioni Dal Basso.



L'AZIONARIATO ATTIVO DI ETICA SGR

La finanza etica persegue il cambiamento nella società e nell'economia anche attraverso l'attività di azionariato attivo.

La Sgr ha identificato alcuni **ambiti sistemici di dialogo con le imprese**, riassumibili nei seguenti insiemi:

- Biodiversità e gestione delle risorse;
- Cambiamento climatico;
- Diritti Umani;
- Fiscalità;
- Gestione della risorsa idrica;
- Sicurezza informatica.





LA COMUNICAZIONE DI GRUPPO

Il contesto italiano (e mondiale) del mondo della finanza evidenzia un trend crescente: sempre più operatori finanziari offrono prodotti “sostenibili e responsabili”, puntando molto sui temi ESG da un punto di vista di marketing e comunicazione, e in particolare sui temi ambientali.

La comunicazione del Gruppo Banca Etica è uno strumento fondamentale per coinvolgere un numero sempre maggiore di persone e organizzazioni nel nostro progetto.

Nel triennio verrà data, anche grazie a crescenti investimenti per aumentare la portata della nostra comunicazione, priorità a:

- Coerenza e distintività
- Forza del fare insieme
- Autorevolezza della comunicazione
- Apertura a nuovi media e collaborazioni



4. **LE PERSONE, L'ORGANIZZAZIONE, LE TECNOLOGIE**



PIATTAFORME DIGITALI E CULTURA DEL DATO

Lo scenario organizzativo, commerciale e tecnologico in cui ci muoviamo è fortemente condizionato da alcuni elementi di innovazione, che rappresentano una guida nel cambiamento rapido del mercato bancario.

Per rafforzare le relazioni con persone socie e clienti e per accompagnare le ambizioni di crescita, **Banca Etica ha in programma di migrare a nuove piattaforme digitali**. Questo processo avverrà nel 2022 e vedrà un periodo di assestamento nel 2023.

Le analisi che hanno condotto a questa scelta sono state guidate da bisogni di piena copertura funzionale, solidità del fornitore, capacità di seguire i costanti adeguamenti normativi, di cogliere le opportunità dell'open banking nonché, naturalmente, degli aspetti di internazionalizzazione (Italia / Spagna) e connessi alla nostra natura di Gruppo bancario.

Contestualmente lavoreremo per una sempre più efficace valorizzazione dei dati che compongono il suo patrimonio informativo, attraverso la realizzazione di una Data Platform e rafforzando la cultura del dato a livello sia di Banca Etica sia di Etica SGR.



ASPETTI ORGANIZZATIVI E CULTURA DEL CAMBIAMENTO

Il cambiamento cui è chiamato il gruppo Banca Etica si caratterizza come veloce, creativo ed orientato a cogliere le opportunità. A partire da nuovi bisogni:

- aumento delle interazioni a distanza con il **lavoro agile**
- spinta alla reattività: bisogno di **processi decisionali più fluidi** e rapidi, senza perdere accuratezza
- **più tempo dedicato ai progetti di trasformazione** rispetto al “business as usual”.

Elementi che richiedono di agire su modo di lavorare, cultura organizzativa e strumenti di comunicazione e collaborazione.





LA STRATEGIA DEL GRUPPO BANCA ETICA PER LE RISORSE UMANE

Per lo sviluppo e la cura delle Risorse Umane le sfide del piano strategico si concretizzano nella necessità di predisporre un ambiente e adeguati strumenti che facilitino la crescita delle professionalità per:

- coniugare digitalizzazione e finanza etica
- offrire servizi di alta consulenza per particolari target di clientela o per tipologia di prodotti
- sviluppare capacità di visione e lettura degli scenari sociali
- rafforzare le soft skills relazionali, innovative e lo spirito cooperativo.
- aumentare il benessere organizzativo.

Per perseguire questi obiettivi sono previste 6 linee di azione:

- 1) **benessere organizzativo**
- 2) **sviluppo professionale**
- 3) **cultura cooperativa**
- 4) **valorizzazione delle diversità**
- 5) **rafforzamento della dimensione di Gruppo**
- 6) **gruppo attrattivo verso nuove professionalità**



5. **OBIETTIVI ECONOMICI E FINANZIARI 2021 - 2024**



AMBIZIONE E VINCOLI

Questo Piano Strategico si contraddistingue per una strategia di crescita “costante”, che conferma l’assetto attuale con il **duplice obiettivo dello sviluppo e di rendere più efficiente e solido quanto già facciamo oggi.**

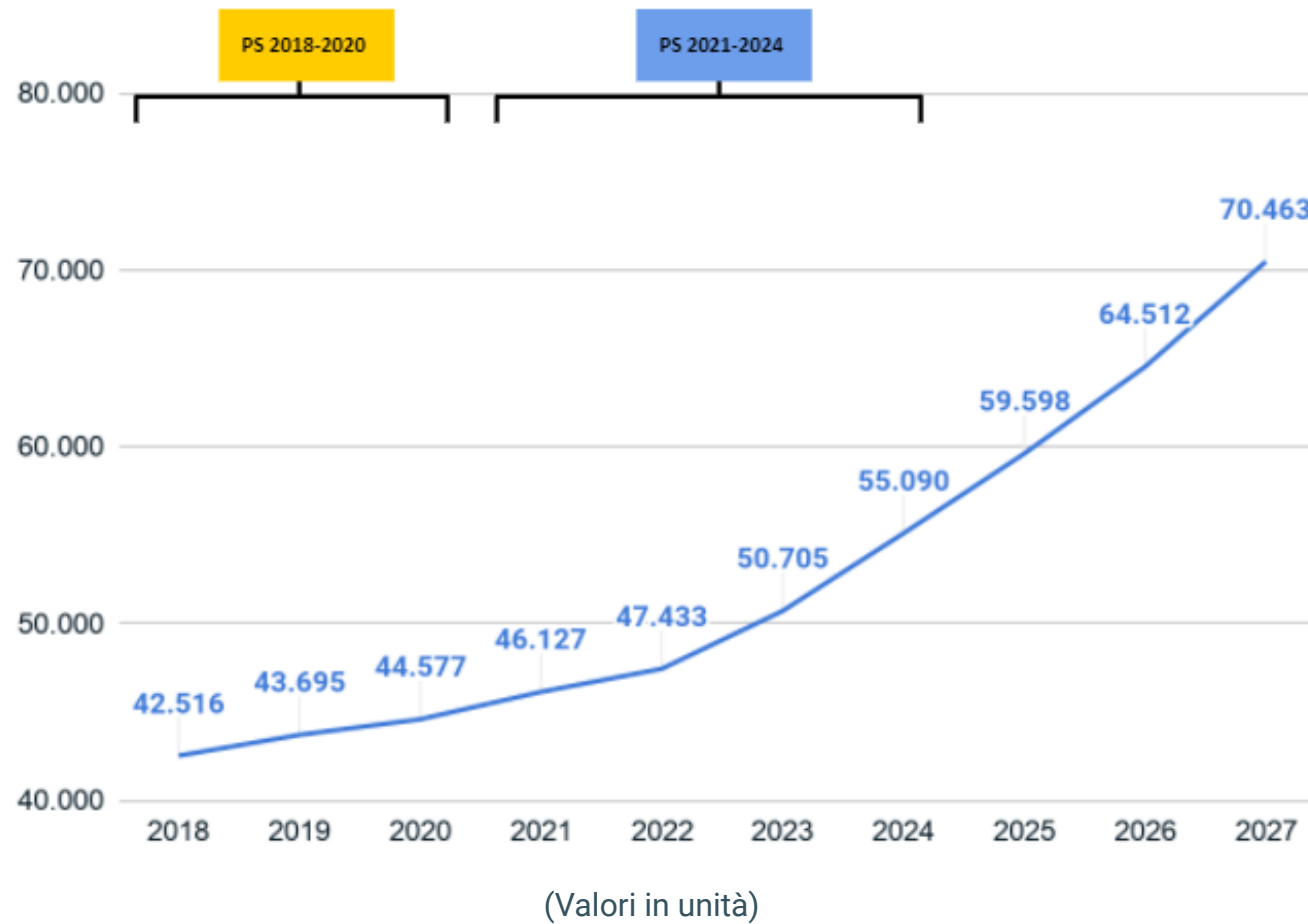
Tratti distintivi del modello alla base del Piano Strategico 2021 - 2024 sono:

- Consolidamento organizzativo e recupero di efficienza dei processi nel breve termine anche attraverso il nuovo sistema informativo
- Crescita dei volumi e della marginalità in linea con la media degli ultimi anni (10%/anno)
- Focus sulla ottimizzazione della marginalità dei prodotti e servizi
- Sviluppo omogeneo dei segmenti (persone fisiche, giuridiche, ecc)
- Mantenimento Investimenti per innovazione dei canali (soci e clienti)
- Limitata crescita quantitativa del personale che anzi beneficerà dei recuperi di efficienza
- Crescita lineare della produttività secondo il trend storico
- Utile netto e risultato della gestione caratteristica in costante crescita e Cost income in diminuzione
- Spagna a break even entro il 2023 .

Di seguito le principali previsioni economiche e di volumi.

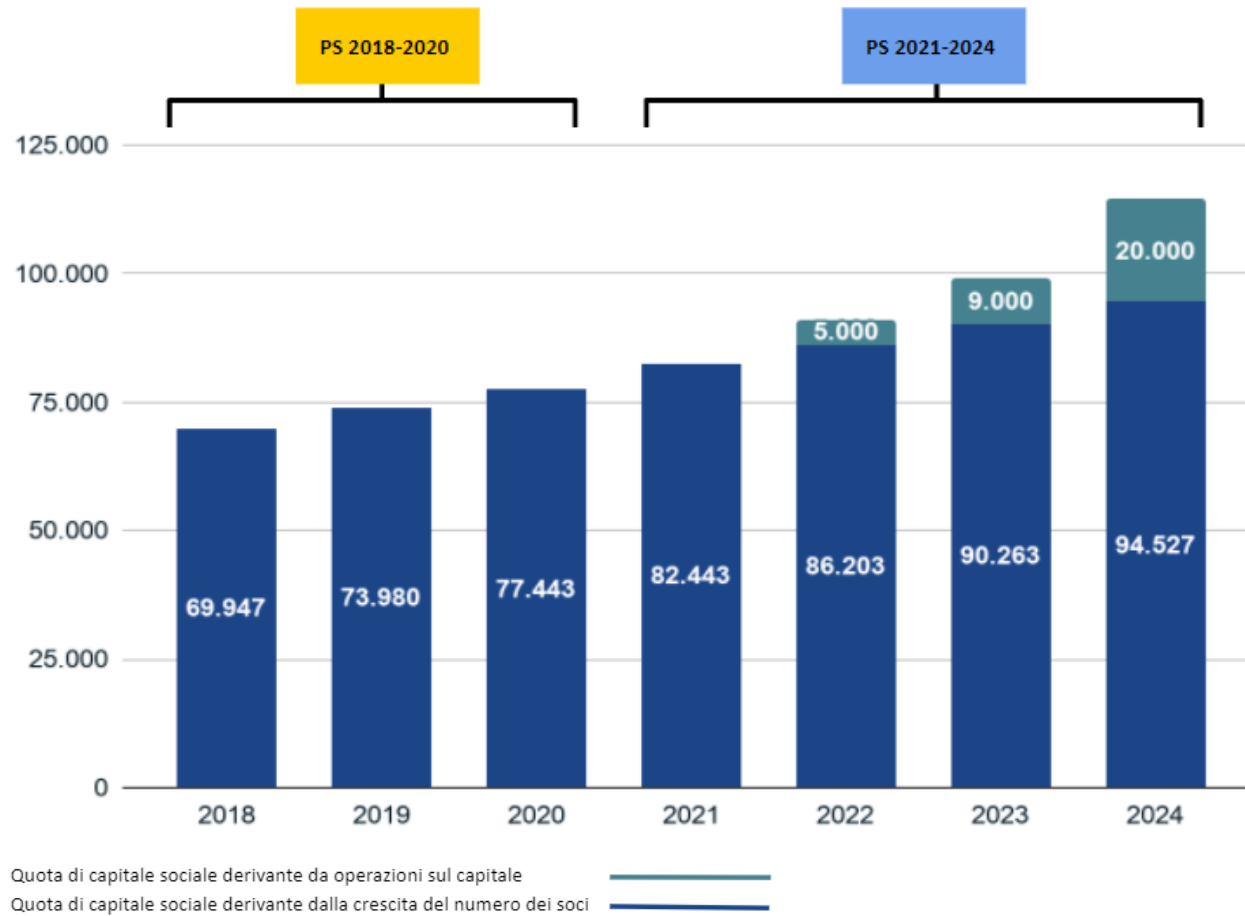


NUMERO DI SOCI PERSONE SOCIE





CAPITALE

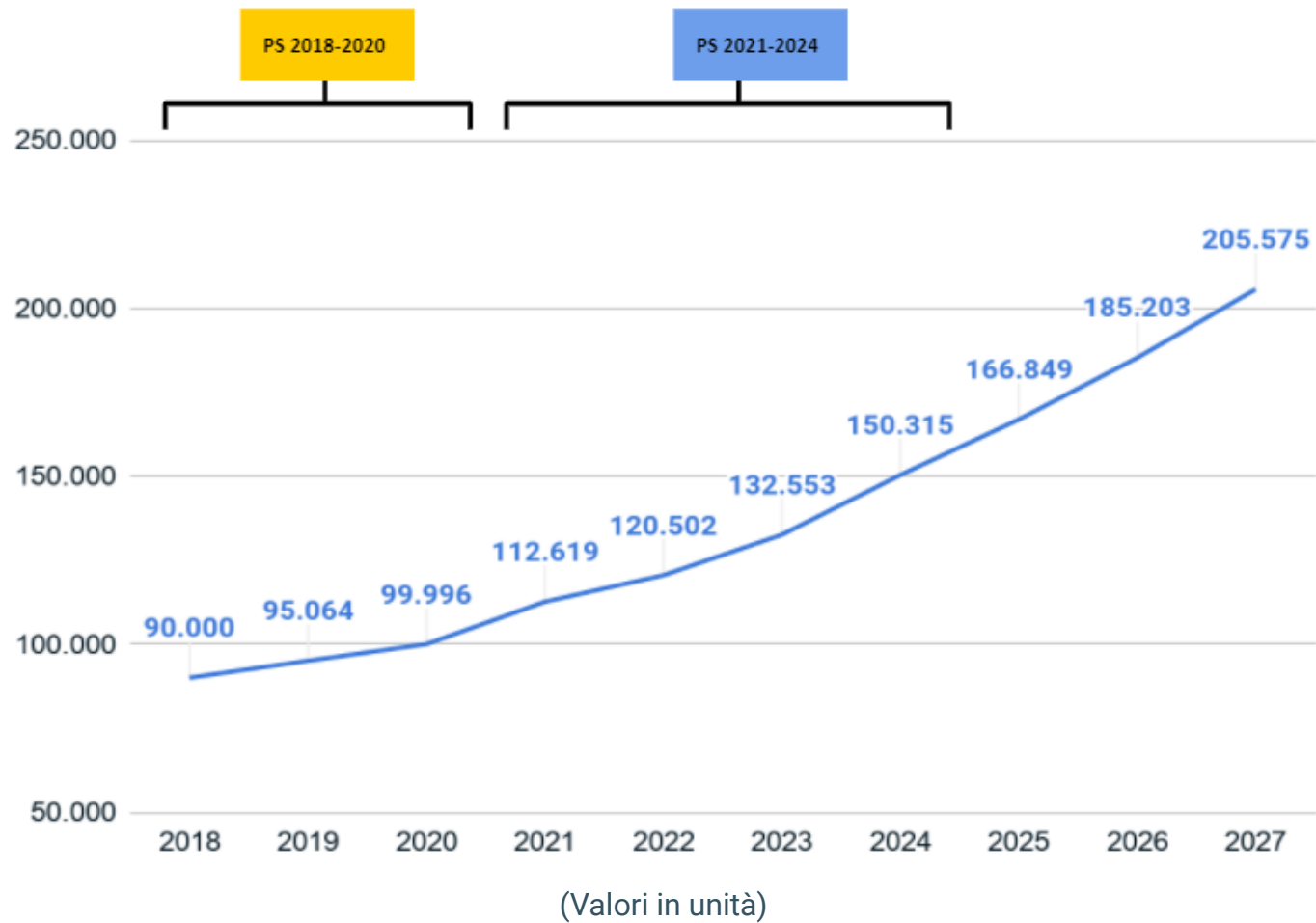


(Valori in €, mgl)

Il fabbisogno di patrimonio (in totale 37 Mln nel quadriennio) necessario per mantenere in equilibrio gli indicatori di vigilanza sarà coperto per 17 Mln dall'ordinaria crescita del numero dei soci e per 20 Mln da una o più operazioni straordinarie di aumento di capitale con "bonus share" o altri meccanismi di remunerazione del capitale sociale, oltre a mirate cessioni di NPL.

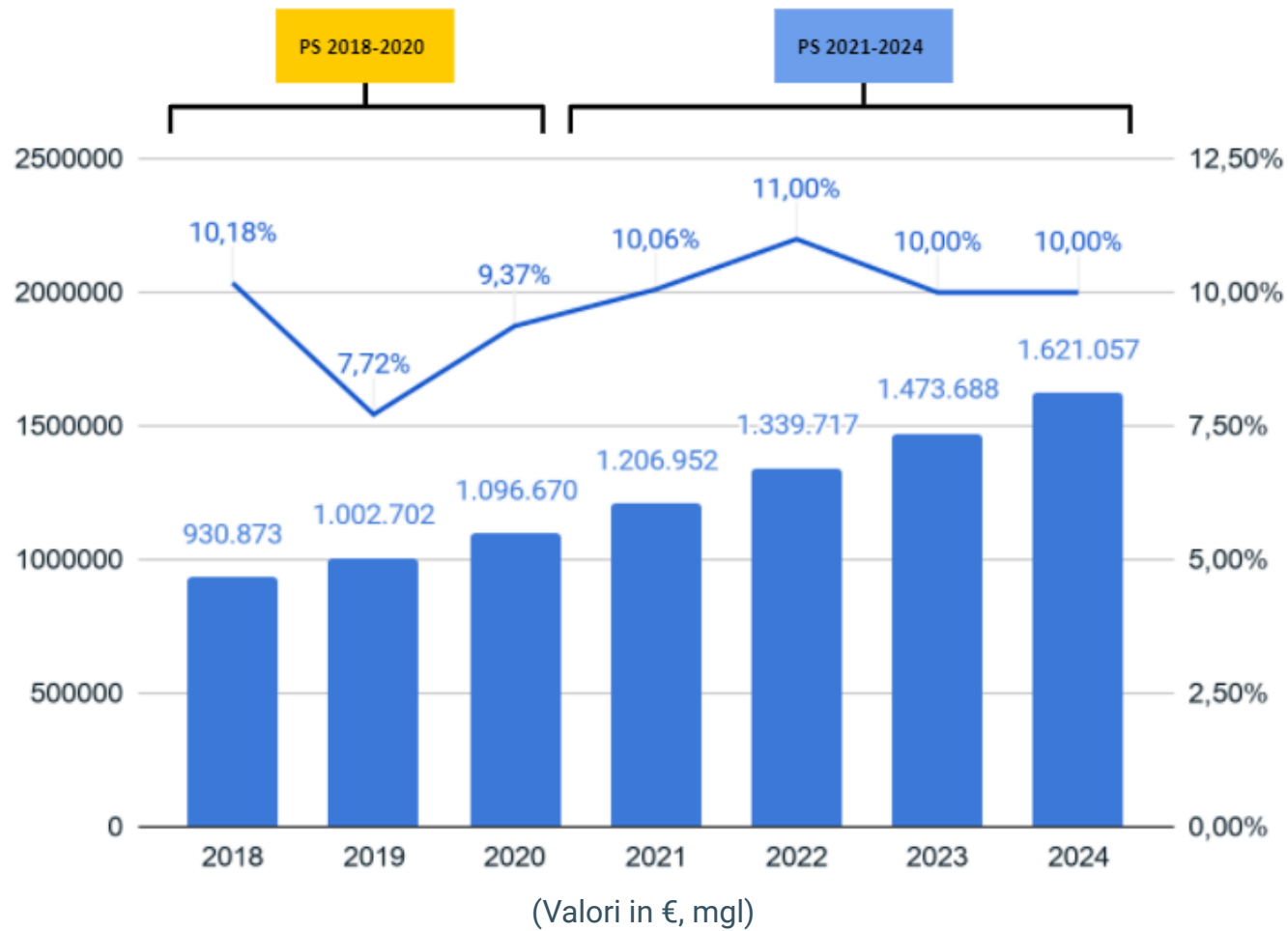


NUMERO CLIENTI



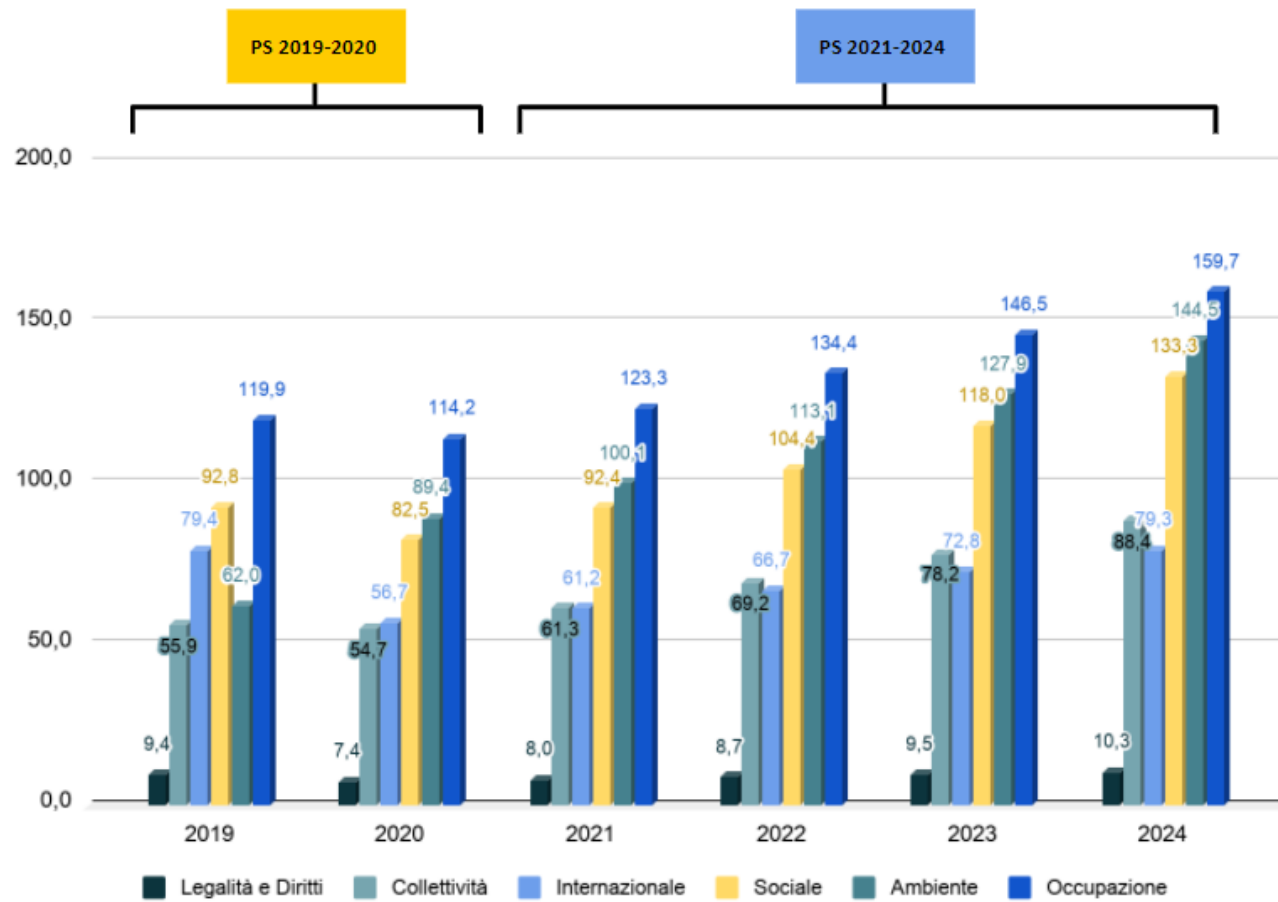


IMPIEGHI





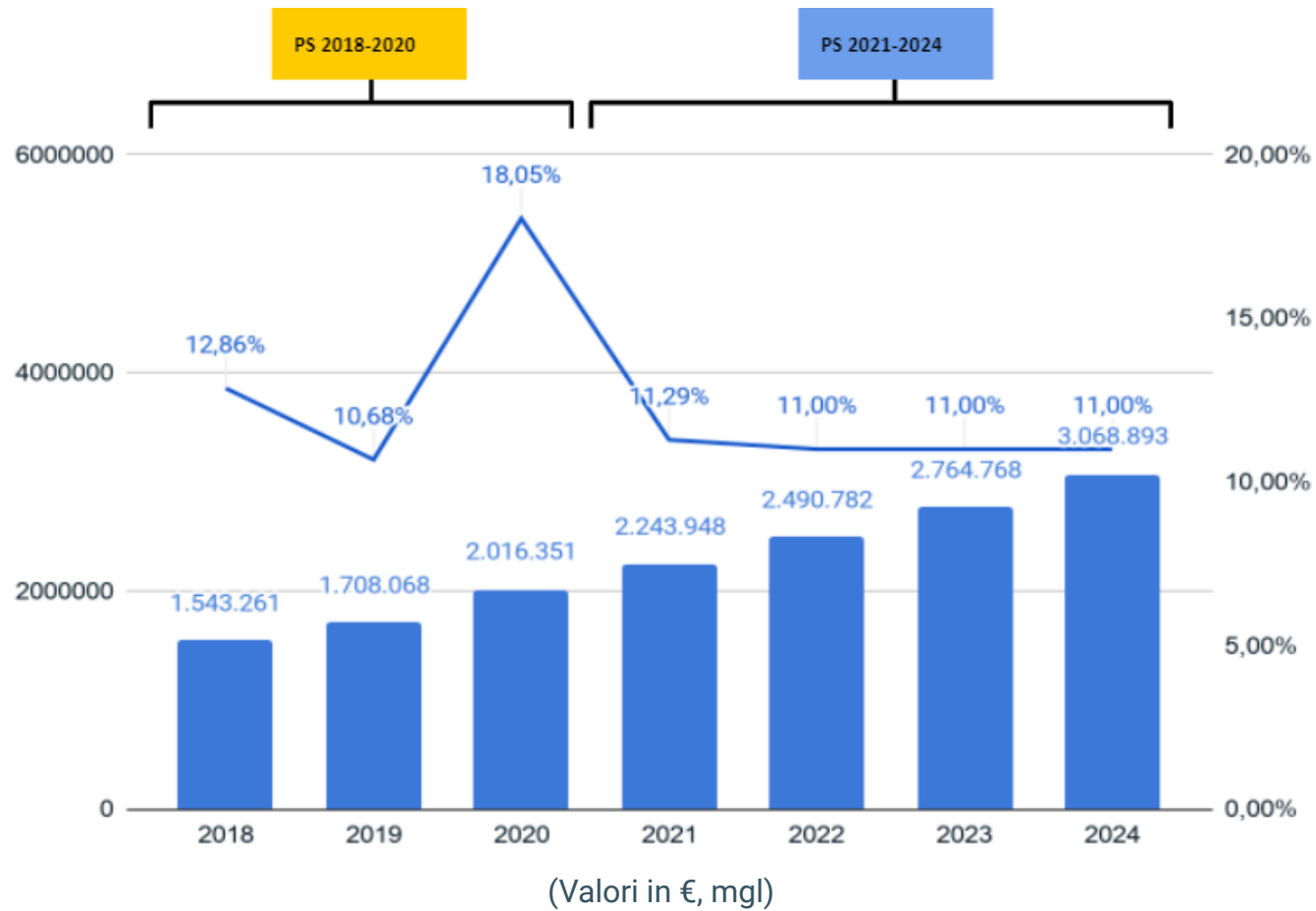
IMPIEGHI E IMPATTO



(Valori in €, mgl)

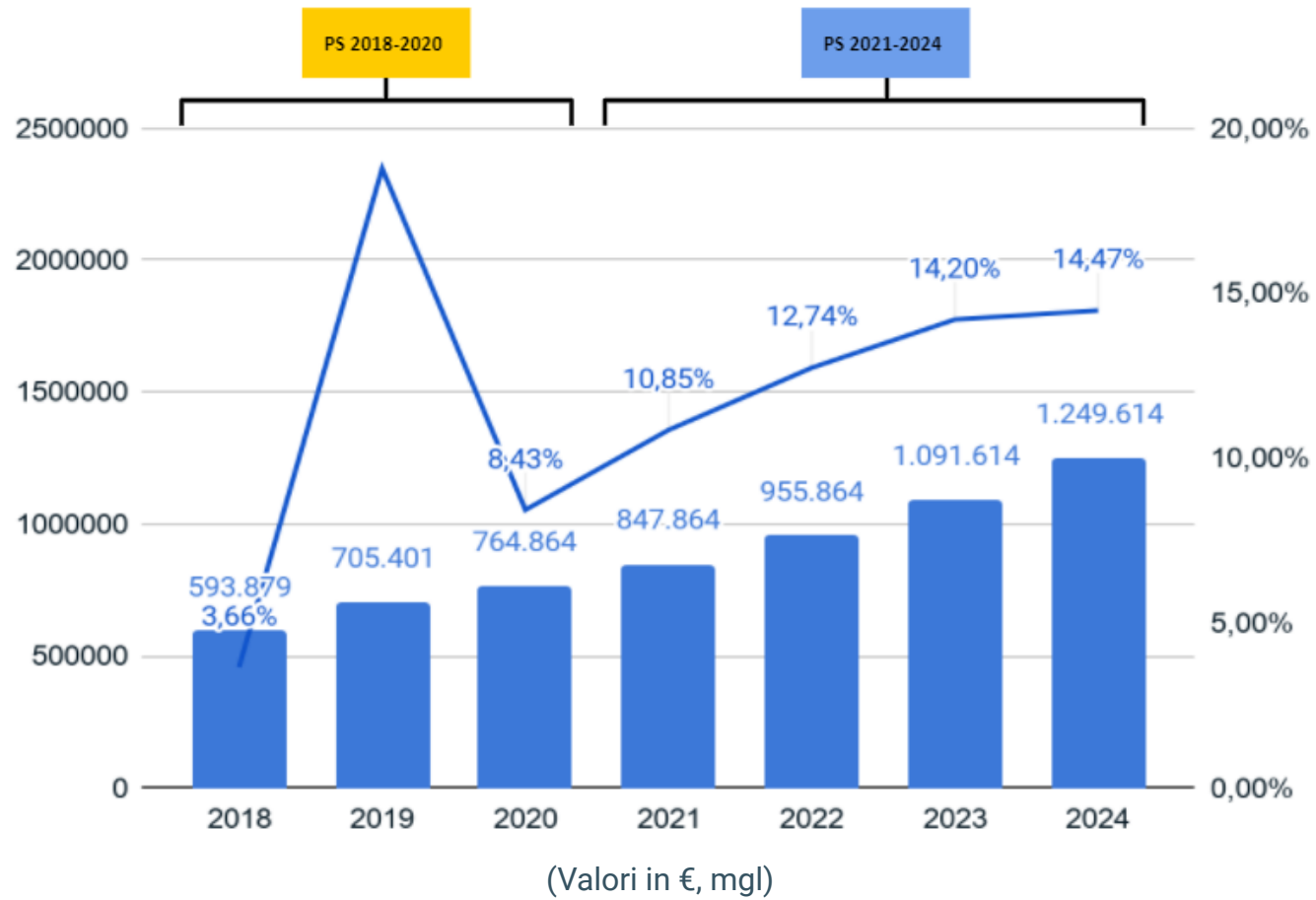


RACCOLTA DIRETTA





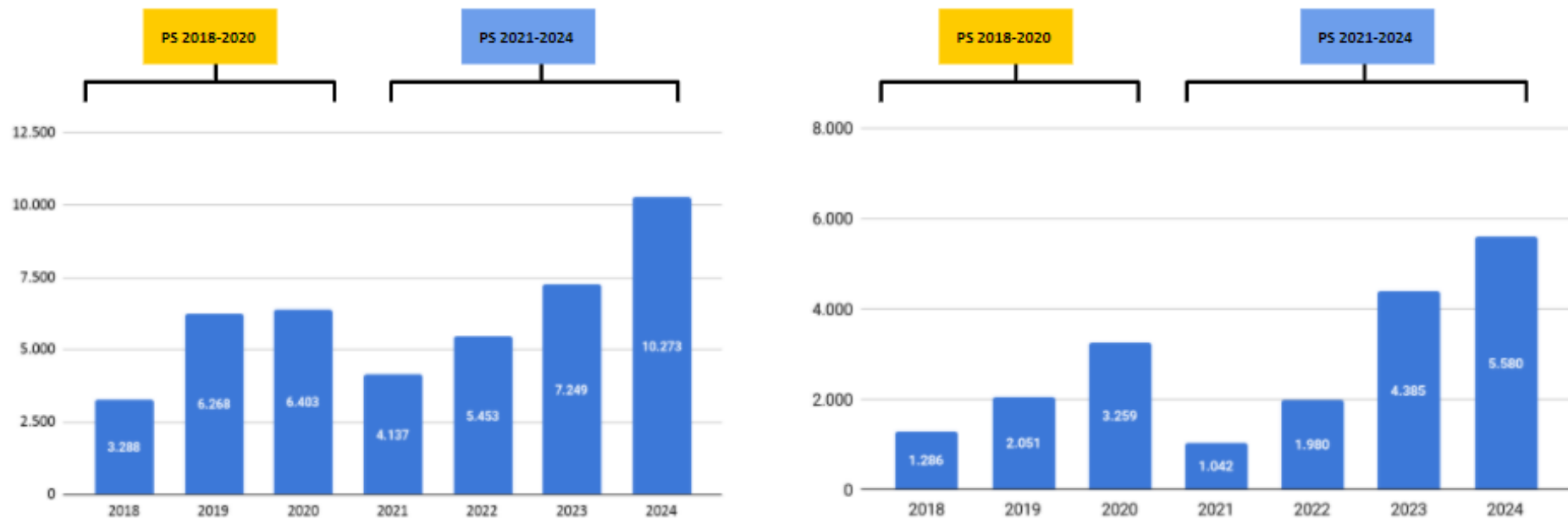
RACCOLTA INDIRETTA





UTILE NETTO E DELLA GESTIONE CARATTERISTICA BANCA

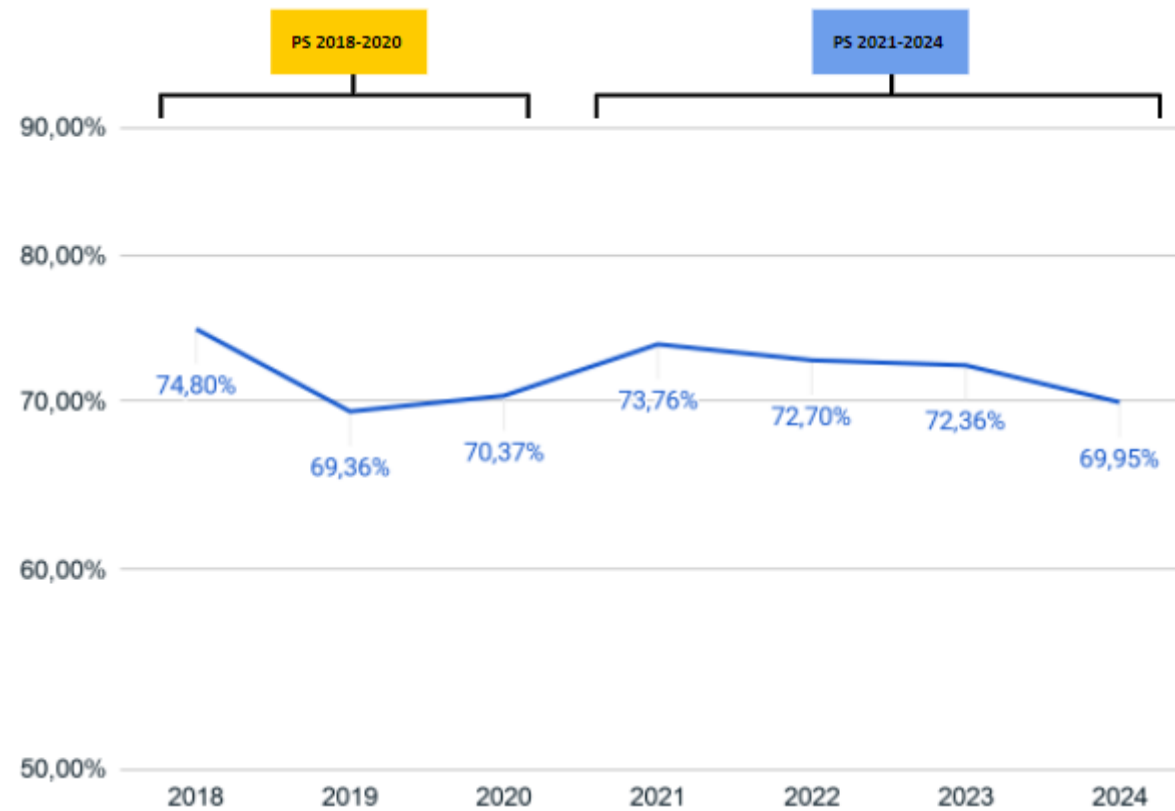
L'utile netto e l'utile della gestione caratteristica risentono nel 2022 e 2023 dei maggiori costi per la migrazione, dei minori dividendi da Etica Sgr (effetto del piano di investimenti previsti per i progetti della Sgr) e della progressiva diminuzione degli interessi da tesoreria (minori operazioni BCE).



(Valori in €, mgl)



COST / INCOME BANCA





OBIETTIVI DI IMPATTO

Indicatore	Definizione indicatore	DATO 2020	2021	2022	2023	2024
A4. Emissioni CO2 (intensità energetica)	Emissioni di CO2 della banca sul valore aggiunto (tCO2e per M€)	1,4	4,8	4,5	4,2	3,9
G2. Soci attivi	Rapporto tra soci attivi (componenti Git, valutatori sociali, animatori soci in rete, componenti Git tematici) sul totale soci	2,1%	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%
G4. Parità di genere	Differenza nella quota di donne tra i responsabili e tra i lavoratori	17,7	minore di ± 16 p.p.	minore di ± 14p.p.	minore di ± 12 p.p.	minore di ± 10 p.p.
G5. Tasso di dimissioni	Dipendenti che escono sul totale dei dipendenti	0,90%	<1,5%	<1,5%	<1,5%	<1,5%
PG3. Investimenti ad impatto	Investimenti di finanza ad impatto/ totale portafoglio titoli	5,70%	8%	8%	8%	8%
FE4. Uscite stampa	Numero di uscite di Banca Etica sui media (carta stampata, radio, tv e online)	855	1033	1101	1169	1237

Si evidenzia che il dato sulle emissioni di CO2 è relativo alle emissioni derivanti alle attività direttamente svolte dalla banca (trasferite, uffici, consumi, ecc.), valore che per il 2020 è stato fortemente condizionato dal lockdown che ha comportato forte rallentamento degli spostamenti durante la pandemia. Per gli anni successivi si propone la ripresa dell'obiettivo di lungo periodo, ovvero la riduzione annua del 7% a partire dal livello del 2018.



OBIETTIVI SOCIO AMBIENTALI DI GRUPPO (indicatori)

	Consuntivo			Obiettivo			
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Governance							
Tasso partecipazione CdA	88,3%	84,1%	94,4%	>86%			
% donne negli organi sociali	37,8%	42,2%	38,6%	38,6%	40,9%	43,2%	45,5%
% donne con posizione di responsabilità - % uomini con posizione di responsabilità nella struttura operativa	-21,9	-16,5	-16,1	-15pp<X<15pp		-10pp<X<10pp	
Numero reclami/10.000 clienti	4,5	1,4	0,8	<1		<0,8	
Ambiente							
Emissioni (t CO2e)/milioni di valore economico generato	6,3	5,1	1,6	< 5,1	< 4,7	< 4,4	< 4,1
% energia rinnovabile utilizzata/totale energia annua utilizzata	88,4%	92,7%	93,9%	95%			
g carta consumata per cliente	95	99	90	<90			
Sociale							
Tasso di cessazioni per dimissioni volontarie (esclusi trasferimenti infragruppo)	2,7%	2,2%	1,6%	<1,5%			
Ore formazione medie procapite erogate	50,7	58,3	42,5	>50			
Gender pay gap per i quadri di 3° e 4° livello	94,5%	93,6%	93,4%	90%<x<110%			
Straordinari	79,0	73,0	47,1	<80	<70	<60	<50
Indice di benessere organizzativo	3,3	3,4	3,6	3,5			
Economico							
ROE	3,9%	6,7%	8,8%	5,4%	5,4%	9,4%	9,4%
Cost/Income	71,9%	67,0%	67,6%	72,6%	73,9%	68,9%	68,4%



OBIETTIVI SOCIO AMBIENTALI DI GRUPPO (Obiettivi qualitativi)

Governance

Coinvolgimento stakeholder: mappatura di gruppo e definizione delle modalità di monitoraggio delle attività

Costruzione di un indicatore di cultura cooperativa

Implementazione dell'autovalutazione del CdA in ottica di governance cooperativa

Avvio di una riflessione sulla misurazione degli impatti complessivi del gruppo e allineamento delle metodologie per la misurazione d'impatto (verso un report d'impatto di gruppo)

Ambiente

Definizione di un piano di Net-zero emissions in accordo con gli impegni internazionali già assunti (GABV Climate Change Commitment e Montreal Carbon Pledge) in tema di cambiamento climatico

Misurazione della compensazione di emissioni realizzate (t CO2e)

Sociale

Monitoraggio delle iniziative di erogazione (liberalità)

Costruire sistemi per la rappresentanza e diffusione della finanza etica verso l'esterno

Costruzione di un sistema di monitoraggio dell'engagement del gruppo con il mondo delle imprese che includa le attività di azionariato attivo (Sgr) e ad esempio i covenant sociali (Banca)