


Nome della lista	RE:START BANCA ETICA 2025	
Candidato presidente	Alessandro Messina	
Promotrice 1	Erika Lombardi	
Promotore 2	Andrea Berrini	

Sommario

Riassumere in non più di 1000 caratteri (in media 150 parole) una sintesi del programma indicando gli elementi di maggior rilievo. Tale sintesi potrà anche essere utilizzata a supporto di necessità comunicative o per materiale informativo, articoli, et cetera. Si prega attenersi alla lunghezza richiesta.

Banca Etica può continuare a crescere e progredire, sostenuta da un'alleanza tra persone e organizzazioni per una finanza etica radicale, generativa e democratica.

Questo piano programmatico propone un nuovo ambizioso progetto di finanza alternativa, utilizzando l'innovazione per favorire il cambiamento, accompagnando l'evoluzione della cultura manageriale e valorizzando le risorse interne. Con chiare azioni per superare le odierne criticità: la partecipazione stagnante, l'insoddisfazione dei clienti, i prestiti in flessione, gli investimenti poco orientati verso aree a valore sociale e ambientale, le irrisolte contraddizioni di Etica SGR.

Il comitato Re:Start candida al Consiglio di amministrazione otto persone di alto profilo, attrezzate con robuste competenze ed esperienze, in campo finanziario, digitale, sociale e ambientale che, nel ruolo di indirizzo strategico e di controllo, proprio del Cda, guideranno questa ripartenza del Gruppo Banca Etica, in Italia e in Spagna.

Aree di rilievo per un Consiglio di amministrazione di Banca Etica

Principi in coerenza con la mission della Banca

Si invita ad elencare, in sintesi, a quali principi il Comitato Promotore si ispira, facendo riferimento a quanto previsto all'art.5 dello Statuto Sociale, nel Manifesto e nel Codice Etico di Banca Etica

Azioni in coerenza con la mission della Banca

Elencare, in sintesi, in che modo si intende agire per dare sempre maggiore attuazione ai principi previsti all'art.5 dello Statuto Sociale, nel Manifesto e nel Codice Etico di Banca Etica

I principi che verranno messi in lista alle priorità sono:

1. partecipazione;
2. trasparenza;
3. corresponsabilità;
4. uso responsabile del denaro;

Si tratta di principi da intendere e sviluppare insieme, integrati, che non a caso formano l'architrave del [Manifesto della finanza etica](#), e che soltanto declinati congiuntamente contribuiscono al disegno e alla realizzazione concreta di un operatore di finanza etica.

1. Partecipazione

Rinnovare le forme e i modi della partecipazione alla vita di Banca Etica per rendere possibile il coinvolgimento effettivo dei soci nelle scelte importanti e

5. promozione dell'inclusione finanziaria;
6. efficienza e innovazione.

Ad essi, riteniamo doveroso associare quelli di **autonomia e indipendenza**, veri presupposti per esercitare l'azione di finanza etica in un mercato e un contesto culturale che vanno in tutt'altra direzione.

assicurare un controllo efficace sulla loro attuazione.

Definire nuovi strumenti, regole e modalità di discussione, confronto, coinvolgimento delle persone socie, all'insegna dell'apertura, del pluralismo, della gestione agile e dinamica, del contrasto ad ogni ossidazione delle posizioni di comfort, piccole o grandi che siano.

Modificare il regolamento elettorale, le pratiche e gli strumenti di informazione e comunicazione rivolti a soci e clienti per favorire un'effettiva trasparenza sull'operato del CdA, generare dibattito e raccolta di *feedback* su prodotti e servizi.

Riattivare il dialogo con gli stakeholder (anche non soci), rendendolo costante e costruttivo, in grado di esprimere un pensiero originale sul mondo e su come la finanza etica può affrontarlo, rifuggendo dalle logiche autoreferenziali e consolatorie di certe forme di rappresentanza e non temendo di affrontare le conflittualità, quando emergeranno, attraverso l'apertura di spazi tematici di dibattito pubblico con i soci, le associazioni, i GIT (adeguatamente rilanciati, come descritto a seguire) e le loro aggregazioni, anche al di fuori degli appuntamenti assembleari.

2. Trasparenza

Perseguire una trasparenza sostanziale, sia all'interno della banca e del Gruppo, sia verso l'esterno. Il tema è fortemente intrecciato a quello della partecipazione: pur nella complessità delle decisioni da assumere e dei dossier da affrontare, nel rispetto delle regole e delle controparti coinvolte, solo un'ampia azione di trasparenza sulle scelte strategiche e sulle dinamiche del mercato finanziario può favorire un coinvolgimento attivo. Tale approccio consente non solo di accompagnare e creare cultura diffusa sulle ragioni e le conseguenze delle decisioni prese, ma anche di rafforzare l'adesione al progetto di finanza etica, contrastando le minacce di inerzia e omologazione, sia culturale che nel modello di servizio.

La trasparenza deve essere anche criterio chiave nella gestione delle risorse interne, ad esempio ripristinando una piena evidenza dei processi di promozione, premialità, delle selezioni e dei percorsi di carriera dell'intero personale delle società del Gruppo.

3. Corresponsabilità

Una cooperativa bancaria vive di convergenze di interessi tra attori (*stakeholder*) che portano divergenze di interessi: chi deposita i risparmi e chi prende in prestito, chi investe capitale sociale e chi presta attività lavorativa, chi assume decisioni quotidiane che implicano costi e sacrifici e chi cura il consenso per dare stabilità alla governance.

Il richiamo alla corresponsabilità diventa cruciale laddove la tensione tra questi interessi impone la ricerca continua di meccanismi di ricomposizione: se qualcuna delle parti in gioco assume troppo peso rispetto alle altre, l'equilibrio si perde e la cooperativa diventa rischiosamente una terra di scontri.

Sarà compito del Consiglio di Amministrazione far sì che queste tensioni si traducano in decisioni produttive e per quanto possibile condivise, promuovendo un approccio integrato alla gestione del rischio, alla sostenibilità e alla creazione di valore per tutti gli stakeholder.

Trasparenza su decisioni e relative ragioni, processi e modalità partecipate di discussione e valutazione, assunzione di responsabilità proporzionate e coerenti coi ruoli statutari e organizzativi, tutti fattori fondamentali che dovranno essere attivati per raggiungere l'obiettivo strategico e permanente della corresponsabilità, declinando così nel continuo il "patto sociale" che tiene unite le persone attorno al progetto di finanza etica.

4. Uso responsabile del denaro

Molto si può fare in questo ambito per dare nuova attualità alla promessa originaria su cui è nata la banca.

Il primo impegno/obiettivo sarà individuare le migliori forme - efficienti ed efficaci - per tornare a coinvolgere i risparmiatori sull'uso dei loro depositi, come avveniva nei primi anni di attività della banca: definendo il settore (sociale, ambiente, cultura, ecc.), la tipologia di prenditori (persone, Terzo settore, imprese ad impatto, microimprese, startup, ecc.) e differenziando, in funzione di ciò, durata e condizioni dei depositi o degli altri strumenti di raccolta, anche attraverso la digitalizzazione di processi e dati, consentendo così una facile gestione/disposizione (e relativi cambi nel tempo) via web, app o voce (telefono).

Ma la via maestra in questo ambito sarà accompagnare l'evoluzione del modello di azione di Etica Sgr, oggi esclusivamente incentrato su investimenti dei propri fondi in azioni e obbligazioni quotate sui principali mercati. L'obiettivo è renderlo più coerente con la missione di finanza etica, sia sul versante della raccolta che sul versante degli investimenti a maggior valore sociale e ambientale, complementari alle logiche attuali: *equity* in imprese e *startup* ad impatto, capitali ibridi in enti del Terzo settore, debito di enti cooperativi e imprese ad impatto, come ad esempio *impact mini bond*.

Dovranno essere sviluppate, a tal fine, le competenze interne ad Etica SGR, uscendo dalla logica della delega delle funzioni gestorie a società esterne. A tale proposito l'operazione di acquisto di Impact Sgr appare di dubbia efficacia industriale e scarso valore strategico, come si commenterà più avanti.

5. Promozione dell'inclusione finanziaria

Di fronte ad un mercato bancario dove, in Italia come in Spagna, cresce l'esclusione finanziaria, è fondamentale che Banca Etica potenzi la propria azione concreta per finanziare le categorie vulnerabili.

Sul microcredito e sulla prevenzione dell'usura si può fare molto di più. Serve un'attenta valutazione strategica dei costi-benefici necessari per accrescere la capacità di credito verso tutte le categorie economiche e sociali più a rischio di esclusione (migranti, giovani, donne, persone in cerca di occupazione, ecc.), respingendo la tentazione di realizzare utili facili finanziando prevalentemente i soggetti appartenenti alla platea del cliente medio di tutte le altre banche (le PMI ad alto rating, profit o non profit che siano). Stiamo correndo il rischio di una omologazione della nostra azione a quella delle altre banche: fare credito solo in presenza di una garanzia, aderire acriticamente alla normativa di vigilanza, senza riuscire a valorizzare le specificità della clientela che serviamo e del nostro modello di intervento, che non è basato sulla massimizzazione del profitto.

I processi di valutazione d'impatto possono essere modernizzati, resi più efficienti e ancor meglio integrati nel processo del credito. Ad esempio, non solo ponderando gli elementi negativi come già avviene (non ti finanzia perché non sei sostenibile), ma anche quelli positivi (ti do più credito o te lo do a migliori condizioni perché il tuo impatto sociale è alto).

Analoghe considerazioni possono essere introdotte nel consolidamento e ricerca di partnership con operatori del mondo assicurativo (a partire da CAES e ASSIMOCO, già coinvolti nel progetto EticaPro): secondo la Banca d'Italia, la presenza di coperture assicurative migliora il "merito creditizio". Nella valutazione del "merito assicurativo" della clientela (l'esposizione al rischio), pertanto, si possono sviluppare forme innovative di *impact underwriting*, una modalità di progettazione, test e distribuzione di prodotti assicurativi innovativi che promuovano comportamenti volti a prevenire i rischi e a adattarsi ai cambiamenti in atto, piuttosto che a intervenire solo in fase risarcitoria una volta che l'evento dannoso si è manifestato.

Anche la valorizzazione delle informazioni extra-finanziarie (es. regolarità nei pagamenti di utenze) può servire allo scopo: in generale, potenziando le capacità interne di costruire modelli originali (ad esempio, attraverso opportuni algoritmi di intelligenza artificiale, “fatti in casa”, si veda più avanti), e in particolare selezionando i migliori partner, nei circuiti di pagamento, in quelli commerciali o di monete complementari (tra cui la partecipata SardexPay). Tenendo ben chiaro l'assunto per cui l'inclusione finanziaria parte quasi sempre da soluzioni in grado di interrompere la situazione di esclusione, spesso collegate a strumenti innovativi di pagamento o di cosiddetto “nano-credito” (prestiti sotto i mille euro).

6. Efficienza e innovazione

Due possono essere i principali pilastri di questa imprescindibile tensione verso l'efficienza e l'innovazione.

Da un lato, adottare il punto di vista del cliente/correntista insoddisfatto o frustrato. Ciò può avvenire attraverso il coinvolgimento attivo e interattivo di persone e organizzazioni clienti, definendo la loro soddisfazione come obiettivo da porsi con massima priorità, da misurare e attorno al quale costruire anche il paradigma di impatto sociale della banca. Si punta in questo modo all'innescò della relazione virtuosa persona/organizzazione cliente>risparmiatrice>socia: le persone si avvicinano per il bisogno di credito o risparmio, apprezzano qualità della relazione e modello di servizio, conoscono e si coinvolgono rispetto alla missione, aderiscono alla cooperativa, rafforzandone patrimonio e base sociale. Lavorare su tale innescò è funzionale a garantire che, con lo sviluppo della base di clienti, non si esaurisca il sostegno ideale al progetto e patrimoniale al capitale sociale della cooperativa. Illuminante è il confronto con le altre banche, che indica che i clienti di Banca Etica le riconoscono un'alta reputazione, ma poi scelgono altri intermediari per gran parte dei servizi: vanno perciò letti con grande attenzione i segnali preoccupanti di disagio e disaffezione sul lato dell'accoglienza e sulla erogazione dei servizi, che devono invece tornare ad essere un nostro tratto distintivo.

Dall'altro, anche in virtù degli scenari di continua concentrazione di mercato bancario, che rappresentano una minaccia crescente, integrare nelle strategie del Gruppo la necessità di non interrompere mai la spinta all'innovazione, di processo e di prodotto, orientando le scelte all'autonomia economica e all'indipendenza finanziaria. Innovazione e tecnologia sono cruciali per diversi aspetti:

- a) **accessibilità e inclusione:** la tecnologia può abbattere le barriere geografiche e socio-economiche, rendendo i prodotti di Banca Etica accessibili a una platea più ampia di persone. L'obiettivo da perseguire è quello dell'offerta di strumenti finanziari a persone che tradizionalmente sono state escluse dal sistema bancario, come le comunità a basso reddito o i lavoratori informali, migliorando l'inclusione finanziaria e promuovendo lo sviluppo economico;
- b) **analisi e conoscenza avanzata:** l'uso adeguato di sistemi di intelligenza artificiale consente di effettuare analisi più approfondite e accurate riguardo all'impatto sociale e ambientale del credito. Questo può aiutare la Banca a migliorare la strategia creditizia e a comunicare in modo più efficace i benefici degli investimenti etici. L'intelligenza artificiale può essere fondamentale per i) profilare i clienti privati e *corporate*; ii) comporre prodotti e portafogli; iii) estrarre ed elaborare i dati ESG; iv) monitorare i dati tanto

economico-finanziari quanto di sostenibilità (ESG).

Al tempo stesso, i modelli di intelligenza artificiale devono essere sviluppati con una piena consapevolezza delle loro implicazioni: da un lato evitando che l'uso di "scatole nere", ovvero strumenti poco o per nulla trasparenti circa i loro meccanismi di funzionamento, porti a potenziali discriminazioni di alcuni segmenti di clientela; dall'altro, garantendo il rispetto della privacy, impedendo abusi e pratiche invasive della vita privata delle persone, anche al di là del dettato normativo. L'unica strada per raggiungere questo risultato è investire in *team* interni alla Banca, puntando su giovani e su *partnership* qualificate (centri specializzati, università e poli di ricerca, ecc.), con l'obiettivo ultimo di emanciparsi dai fornitori esterni, spesso grandi multinazionali, e differenziarsi rispetto agli operatori della finanza tradizionale;

- c) **efficienza operativa:** l'automazione dei processi finanziari può ridurre i costi operativi e aumentare l'efficienza. Liberando il tempo necessario a svolgere attività ripetitive e a basso valore aggiunto, i lavoratori e le lavoratrici possono dedicarsi di più alla cura della relazione umana con la clientela e a rispondere più velocemente alle loro esigenze finanziarie. Inoltre, dall'automazione e personalizzazione di alcuni processi si può ottenere maggiore autonomia rispetto ai fornitori dei sistemi informatici, consentendo di cogliere meglio le specificità della finanza etica. Ancora una volta, la strada maestra per raggiungere questi risultati è attraverso una crescita interna, con lavoratori e lavoratrici competenti e allo stesso tempo attenti alla soddisfazione delle persone clienti e ai valori di Banca Etica.

Per raggiungere tali obiettivi, è indispensabile irrobustire le modalità attraverso cui la banca governa la tecnologia e le soluzioni informatiche, identificando di volta in volta il miglior equilibrio tra esternalizzazioni e investimenti su competenze e *know-how* interni, mirando a una maggiore personalizzazione dei servizi. Le soluzioni standard, infatti, sono necessarie per questioni di economie di scala e di capacità di presidio regolamentare e tecnologico. Ma spesso sono imposte "a pacchetto" dai fornitori, oltre ad essere costose e a creare dipendenza, cioè a togliere autonomia, e con ciò non riescono ad adattarsi in modo efficace al tessuto culturale e ai valori distintivi di Banca Etica. Un approccio troppo basato su soluzioni standardizzate e esternalizzate può risultare inefficiente e poco rispondente alle necessità peculiari della finanza etica, minando la capacità di agire in modo coerente con i principi etici e sociali. Occorre dunque sviluppare e alimentare nel tempo un ecosistema interno di conoscenze e competenze tecnologiche essenziali che consenta di assumere le scelte in modo consapevole e coerente con le strategie che si intendono perseguire, in un contesto dominato da trasformazioni continue e in rapida successione. Che non significa sviluppare tutto "in casa", ma pensare anche alle alleanze migliori ed eventualmente alle partecipazioni più strategiche, che potenzino l'azione e la crescita della finanza etica, tenendo in equilibrio le esigenze di trasparenza nella governance dei nostri partner e le scelte che ci aiutino a crescere (in tal senso, si può considerare un errore la decisione di disinvestire da Satispay, oltre che per la perdita di maggiore guadagno finanziario).

Inoltre, è fondamentale intensificare la ricerca di sinergie all'interno del

Gruppo, specialmente nell'utilizzo dei dati e delle tecnologie di analisi. Le tecnologie di analisi avanzata e l'uso intelligente dei dati possono fornire strumenti potenti per prendere decisioni più informate e strategiche, e rivelarsi fondamentali in fase di rendicontazione. Questo richiede una collaborazione più stretta tra le diverse entità del Gruppo, sfruttando le competenze condivise e ottimizzando l'uso delle risorse disponibili. Solo attraverso un uso sinergico e strategico dei dati e delle tecnologie potremo garantire un'innovazione continua e una crescita sostenibile, rispettando sempre le normative e i principi di trasparenza e responsabilità che caratterizzano Banca Etica.

Diviene centrale a questo scopo anche lavorare sulla cultura del dato, a livello di Gruppo: verrà sviluppato un piano per lo sviluppo di un *digital mindset*, insieme ad una cultura agile che incentivi creatività e flessibilità nello sviluppo dei progetti, potenziando così le capacità di gestione in modo trasversale tra progetti complessi, favorendo l'emergere di nuove opportunità e idee.

Autonomia e indipendenza

Le azioni descritte rappresentano anche la migliore combinazione per il mantenimento dell'autonomia e dell'indipendenza di Banca Etica e dell'intero Gruppo.

Un'azione specifica, in proposito, deve riguardare la succursale spagnola, **Fiare**, il cui assetto può evolvere verso soluzioni in grado di valorizzarne meglio il potenziale. La proposta è di lavorare per la costituzione di una banca di diritto spagnolo, come verrà spiegato più avanti.

Al fine di garantire autonomia e indipendenza è imprescindibile anche presidiare l'ambito delle **alleanze** e delle **relazioni istituzionali**. Le alleanze in ogni mercato sono fondamentali. Nel caso di Banca Etica, sono diverse le dimensioni attorno alle quali sviluppare possibili alleanze:

- in quanto **banca**, essere presente ai tavoli associativi nazionali, europei e internazionali per favorire l'affermazione del proprio punto di vista e condividere informazioni e valutazioni preziose sulle prospettive di regolamentazione e influenza del mercato (ABI, European Banking Federation, European Mortgage Federation, ecc.);
- in quanto **banca cooperativa**, ritrovarsi con le altre popolari, banche di credito cooperativo, e banche cooperative europee e mondiali per condividere specificità ed esigenze (Assopopolari, Federazione italiana delle BCC, European Association of Cooperative Banks, ecc.);
- in quanto **operatore di finanza etica**, proseguire il rapporto di scambio e crescita della rappresentanza istituzionale con FEBEA e GABV, non escludendo organismi più ibridi come il Forum Finanza Sostenibile, SIF, European microfinance network, Ritmi, ecc.

Sebbene il vantaggio di essere parte attiva di queste alleanze appaia evidente, occorre intensificare l'impegno e valutare attentamente il livello di investimento da condurre per massimizzare il potenziale di ognuna di queste alleanze, concentrandosi su due aspetti principali:

- a) il rafforzamento del **peso politico** di tali organismi, amplificando la loro voce presso le istituzioni nazionali o sovranazionali per ottenere una normativa più attenta e specifica per chi opera nella finanza ad impatto;
- b) lo sviluppo di **sinergie operative** e scambi culturali con gli altri membri di tali reti, non limitandosi ad un approccio passivo e cogliendo gli spazi di economie di scopo, di scala e di sinergie che sono cruciali per la sopravvivenza nel mercato finanziario odierno (si

	<p>pensi ai temi dell'innovazione digitale, dei processi di <i>asset management</i>, al <i>recruitment</i> di competenze sempre più sofisticate).</p>
<p>Linee strategiche del programma <i>Indicare, in estrema sintesi, le principali linee strategiche che si intende proporre nell'azione di governo (si suggerisce di proporre non più di 5 linee strategiche).</i></p>	<p>Azioni per l'attuazione del programma <i>Elencare, in sintesi, le principali azioni che si ipotizza di mettere in atto per la realizzazione delle linee strategiche, nel rispetto dei principi di Banca Etica e delle policy</i></p>
<p>Queste le principali linee strategiche:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Partecipazione: rivitalizzare la vita associativa, recuperare un coinvolgimento effettivo e sostanziale di enti e organizzazioni (terzo settore e non solo); 2. Clienti: puntare alla massima soddisfazione della persona cliente (anche non socia) perché etica non può fare rima con lentezza, approssimatività, discrezionalità; 3. Prestiti: sviluppare gli impieghi, perché finanza etica significa innanzitutto dare credito (fiducia); 4. Etica Sgr: affrontare i nodi irrisolti, sia sul tema banche armate sia rispetto alla produzione di impatto sociale e ambientale; 5. Spagna: fare evolvere Fiare in una banca autonoma, di diritto spagnolo, partecipata dalla banca italiana e da una cooperativa composta dai soci spagnoli; 6. Risorse umane: valorizzare il personale interno, la prima fondamentale risorsa. 	<p>Per ciascuna delle linee strategiche indicate, si svilupperanno coerenti azioni, qui di seguito riepilogate nelle loro caratteristiche essenziali.</p> <p>1. Vita associativa e partecipazione</p> <p>La base sociale è l'elemento che rende Banca Etica diversa dalle altre. Il livello e le condizioni della partecipazione determinano il grado di vitalità e le possibilità di ampliamento del numero di soci e, di conseguenza, il futuro della banca. Nonostante il raggiungimento di oltre 48.000 soci, gli strumenti di partecipazione sono rimasti sostanzialmente invariati nel tempo. Oggi, la pressione regolamentare sul capitale sociale continua a spingere la banca a promuovere la sottoscrizione di quote sociali, aumentando numericamente i soci, senza però riuscire a garantire un adeguato coinvolgimento attivo.</p> <p>La recente riforma dei GIT si è limitata all'introduzione di un limite ai mandati per i coordinatori, finalizzata al ricambio generazionale, senza affrontare le questioni fondamentali del ruolo dei gruppi dei soci e delle loro relazioni con CdA e struttura operativa.</p> <p>La <i>governance</i> associativa, pertanto, richiede un'importante rivisitazione. Come primo aspetto, occorre sgombrare il campo dagli equivoci che possono essere indotti dall'attuale impostazione della partecipazione dei soci: l'assetto basato sui Portatori di Valore è forse apprezzabile come tentativo di mettere ordine tra le tante diverse categorie di soggetti, ma rappresenta un artificio rischioso in una cooperativa in cui tutti i soci sono uguali, vale la regola "una testa un voto", ed ogni socio, pertanto, è in sé un portatore di valore. In una banca popolare, in una cooperativa come è Banca Etica oggi, con il suo Statuto e con le sue regole civilistiche di riferimento, non è possibile innescare logiche di partecipazione basate sul meccanismo di democrazia rappresentativa. Ne mancano i presupposti, perché non ci sono meccanismi strutturali di poteri delegati di rappresentanza e la sostanza e la forma della cooperativa sono quelle della democrazia diretta.</p> <p>I limiti di questa impostazione, già evidenti sul piano concettuale, sono drammaticamente accentuati dai bassi livelli di partecipazione.</p> <p>I temi da affrontare, allora, diventano almeno due:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) decidere se e come andare effettivamente verso meccanismi di democrazia rappresentativa, che potrebbero essere più confacenti ad una cooperativa di grandi dimensioni, ad esempio con assemblee locali che eleggono veri e propri delegati, che poi si confrontano ed esprimono nelle sedi nazionali, ciò solo dopo aver attentamente studiato le soluzioni normative e statutarie; 2) in ogni caso rivedere le forme della partecipazione diretta, agganciandola a processi decisionali reali e ad aree di interesse concrete, che possano sollecitare l'interesse delle persone rispetto alle attività di una banca etica. Una sfida particolare riguarda il coinvolgimento della "maggioranza silenziosa" dei soci, coloro che, pur avendo scelto di sostenere il progetto attraverso la sottoscrizione di azioni, non partecipano attivamente alla vita della banca. È necessario: <ul style="list-style-type: none"> - investire risorse economiche e tempo per sviluppare nuove modalità

- di ascolto e confronto il più possibile ampie;
- elaborare strategie specifiche per aumentare la consapevolezza e stimolare la partecipazione di questi soci;
- creare occasioni di coinvolgimento che vadano oltre le strutture tradizionali dei GIT.

Questo approccio richiede un investimento significativo di risorse, ma è essenziale per trasformare un'adesione formale in una partecipazione sostanziale alla vita della banca. A tal fine, si potrebbe prevedere la creazione di comitati costituiti da;

i) persone fisiche, quindi clienti, anche non soci, rispetto ai prodotti e servizi offerti alle persone;

ii) imprese, profit e nonprofit, portatori di specifiche istanze relative ai bisogni di garanzia, sviluppo e crescita;

iii) promotori di innovazione; un think tank in cui poter accogliere, testare e validare le proposte provenienti dai territori ed ispirate a modelli e pratiche coerenti con la visione della Banca.

I membri dei Comitati potrebbero essere selezionati su base *volontaria, casuale e rotativa*, articolati su base territoriale e gestiti secondo piattaforme digitali efficienti e moderne, sulla base di modelli cooperativi peer-to-peer (anche attraverso l'utilizzo di sistemi DAO, *decentralised autonomous organisation*, basati su tecnologia *blockchain*). Le valutazioni, le analisi, le proposte potrebbero essere periodicamente discusse in sedi composte da referenti tecnici della struttura e da consiglieri di amministrazione appositamente delegati dal Cda.

Restano poi da avviare - in modo complementare alla creazione dei suddetti comitati - le innovazioni in parte già discusse, ma non implementate, come:

- introduzione di GIT tematici, per arricchire e approfondire il contributo di idee dai soci;
- ripristino di un dialogo diretto tra soci e governance, superando la mediazione esclusiva dei Responsabili Culturali d'Area;
- organizzazione di incontri diretti periodici (almeno annuali) tra GIT e CdA;
- creazione di assemblee territoriali allargate per il confronto con il CdA (non deliberative, stante l'attuale assetto societario, o deliberative, se si andrà su un sistema di partecipazione delegata, con rappresentanza);
- reintroduzione degli incontri annuali congiunti tra dipendenti e soci, non solo come momento celebrativo ma come opportunità di scambio e crescita reciproca.

Infine, cruciale è il tema dei **valutatori sociali**. A questa particolare figura si deve assegnare nuova centralità, efficienza ed adeguata efficacia all'interno del processo del credito. Si tratta di un'attività dal forte potenziale, anche nella capacità di ingaggio delle giovani generazioni (perché qualificata, formativa e motivante), ma che deve essere ripensata sotto diversi profili:

- per sintonizzare la qualità degli interlocutori agli enti oggetto di valutazione (un punto fondamentale di attenzione, laddove il Terzo settore ha professionalità crescenti e il "volontarismo" di alcuni approcci può portare discredito alla banca e alla stessa idea di valutazione sociale, invece fondante da un punto di vista culturale, educativo e valoriale);
- per definire dei tempi che non vadano a penalizzare i richiedenti (va evitato che si affermi la percezione, seppur non sempre veritiera, che "a causa della valutazione sociale" un finanziamento arriva con mesi di ritardo);
- per integrare con automazioni e processi interamente digitalizzati le tante fonti negli ultimi anni resisi disponibili attraverso banche dati pubbliche e private, grazie allo sviluppo del mercato dei dati ESG e

alle normative di riferimento per il reporting di sostenibilità, anche per le imprese di minori dimensioni, anche non quotate.

2. Soddisfazione di persone e organizzazioni clienti e soci

La soddisfazione della persona e dell'organizzazione cliente, anche non socia, deve essere prioritaria, superando la (supposta, implicita) dicotomia tra adesione valoriale e convenienza, secondo la quale chi sceglie Banca Etica può accettare livelli di servizio scarsi o inadeguati. Vero è il contrario: proprio per la centralità della persona che la finanza etica si dà come obiettivo, l'inefficienza è inaccettabile. Tante cose sono migliorate (si pensi alla fruizione a distanza per le persone fisiche) ma tante sono paradossalmente andate indietro (i servizi web per le persone giuridiche). La banca mantiene una forte distintività su alcuni aspetti (i livelli di ascolto e la qualità della relazione che le persone trovano nelle filiali o presso gli uffici di consulenza) ma sono sorti dei nuovi scogli di inaccessibilità preoccupanti: si pensi alle lunghe attese per parlare al telefono con l'ufficio di *customer care* o ai lunghi, lunghissimi, tempi di risposta sulle richieste di finanziamento.

Diversi sono i fattori che possono concorrere ad una rapida transizione verso una capacità di servizio più alta:

- il lavoro sui soci e clienti già descritto (con la creazione dei comitati utenti),
- un maggiore presidio della componente tecnologica e digitale (investendo su risorse interne, automazioni e nuovi strumenti),
- una revisione organizzativa, nonché l'analisi critica di policy e procedure (si pensi alle facoltà delegate, che molto possono incidere per rendere più agili i flussi di lavoro),
- la ricerca di specificità nell'offerta di prodotti, che deve essere tarata in modo da soddisfare esigenze eterogenee, che in altre banche sono considerate marginali e sconosciute. Pensiamo, ad esempio, al mondo degli Enti del Terzo Settore, dove fra i clienti Banca Etica annovera tanto i maggiori enti nazionali quanto quelli di dimensione minima e locale, tutti alle prese con esigenze differenti che richiedono soluzioni diverse, nella nostra offerta ancora insufficienti.

Come anche fortemente richiesto dalla normativa oramai in vigore sui temi della sostenibilità e del governo informatico (nuove regole su ESG e DORA *in primis*), tutta la catena del valore dei fornitori e dei partner (monetica, IT, gestione cash, spedizioni, reti distributive, ecc.) necessita di una strutturata verifica e controllo di valutazione e gestione degli stessi in modo analitico e professionale, partendo dal primario obiettivo di ottenere le migliori prestazioni al giusto costo, eliminando ogni rendita di posizione.

In alcune grandi società multinazionali si parla di *customer-obsession* (ossessione per il cliente), un termine quasi feroce, che non si addice alla finanza etica e che può portare a gravi conseguenze nella gestione del personale e del benessere organizzativo. Ma non bisogna cadere in eccessi opposti: crediamo che per Banca Etica vada riscoperto un orientamento al cliente basato sul "rispetto", sulla consapevolezza che efficienza e qualità del servizio sono inscindibili, in un processo sostenibile ma anche ambizioso, chiaro e deliberato, che valorizzi le migliori competenze e le spinte di innovazione in primis all'interno della banca. Per questo, il Cda eletto con la lista Re:Start lavorerà fin da subito per l'adozione e gestione del più affermato degli indici di soddisfazione dei clienti, il **NET Promoter Score**, o "NPS": un semplice sondaggio che inserisce le risposte dei clienti in una formula e ne ricava un unico dato finale da utilizzare per il confronto, basato su un calcolo standardizzato, usato per confrontare le prestazioni di aziende diverse.

3. Prestiti alle persone e alle organizzazioni

In ambito credito occorre affrontare i nodi che stanno generando la difficoltà a sviluppare i prestiti in quantità e qualità adeguate a ciò che la domanda emergente esprime. Perché la domanda di credito è alta, da parte del Terzo settore, delle piccole imprese, delle persone.

Occorre presidio dei processi operativi, spinta sull'innovazione e la digitalizzazione, cura della relazione con i clienti. Alcune aree di lavoro saranno:

- verifica dei processi attuali per individuare le aree di inefficienza o i blocchi operativi, facilitando la diffusione di tecnologie che riducano l'incidenza delle operazioni ripetitive a basso valore aggiunto;
- analisi e revisione delle policy e della loro coerenza rispetto al *Risk Appetite Framework* (il documento previsto dalla regolamentazione che definisce la propensione al rischio dell'intermediario) e all'*Impact Appetite Framework* (il documento specifico introdotto da Banca Etica, che definisce gli obiettivi di impatto sociale e ambientale da conciliare con la cornice di rischio), entrambi documenti di cui verranno ridefiniti i processi di elaborazione, definizione, monitoraggio;
- definizione di una strategia più ricca e articolata di messa in campo di strumenti di garanzia, generali, per *cluster* di rischiosità predefinita o con plafond dedicati: pubblici (statali, regionali, europei, ecc.) o privati (sistema dei confidi, fondazioni bancarie, fondazioni e associazioni antiusura, donazioni varie);
- introdurre forme più efficienti di gestione della raccolta, soprattutto a medio-lungo termine, che consentano una maggiore attenzione e competitività sulle condizioni di finanziamento a tasso fisso, anche al fine di evitare contraccolpi sulla clientela in occasioni eccezionali di rialzo dei tassi applicati dalla Banca Centrale Europea. In tal senso ed anche al fine di mitigare l'esposizione della Banca ad un contesto di sempre più rapido e mutevole spostamento del risparmio per le nuove tecnologie digitali, che disintermedia le banche, è cruciale stabilizzare maggiormente a termine le ingenti masse oggi "a vista", con una presenza attiva sul mercato dei capitali europeo, valorizzando la specificità di "marchio" e di "impatto sociale" in quei palcoscenici nei quali il Gruppo è al momento assente e dove, all'inverso, c'è una contingente grande ricerca di opportunità di strumenti finanziari di cosiddetta "finanza sostenibile" (obbligazioni *social, sustainability linked bonds, green bonds, impact securitization*);
- maggiore integrazione della valutazione d'impatto nel processo del credito, consentendo anche *notching* positivi (per *notching* si intende revisione del risultato derivante da un algoritmo di classificazione del rischio di una controparte). L'impresa richiedente deve avere una chiara visione del grado di avanzamento del processo che la riguarda e delle ragioni di eventuali *feedback* negativi. L'attività di trasparenza ed alfabetizzazione in tale ambito, oltre che essere coerente sul piano valoriale, potrà così diventare fattore competitivo e generare credibilità ed attaccamento dei clienti. Si è già detto, più sopra, di come migliorare e rendere più efficace ed efficiente l'azione dei valutatori sociali;
- valutare il terzo settore ben al di là dei criteri standard, gli stessi che adottano le altre banche, creando le condizioni per andare oltre i limiti che si pongono le banche tradizionali (e che la regolamentazione enfatizza), con l'obiettivo di porsi come riferimento del mercato anche nelle prassi e nelle modalità di lavoro;
- un approccio alle piccole imprese e alle start-up teso a valutare il loro

ruolo occupazionale e l'impatto sociale anche indiretto che generano nel territorio e nel tessuto locale. Nel caso delle startup innovative Banca Etica deve essere in grado di apprezzarne - con adeguati modelli e competenze - la componente tecnologica, che ne è anche la radice giuridica, decifrandone il sottostante paradigma ESG, per lo più implicito e spesso non chiaro agli stessi *founder*, nella convinzione che "dal giorno 1" tutte le startup possono essere *ESG-driven* (secondo un criterio di proporzionalità);

- l'impegno sul microcredito, a questo proposito, deve essere accresciuto significativamente, anche dando coerenza alle scelte compiute in passato, come gli investimenti nel capitale sociale di PerMicro e MicroEurope (su cui occorre continuare a investire e far convergere risorse di *partner*), o la possibilità di sostenere con *funding* dedicato gli intermediari che operano nel credito ai soggetti svantaggiati, così come già oggi la banca fa a beneficio degli istituti che operano nel Sud del mondo;
- anche l'alleanza con i soggetti che lottano per la prevenzione dell'usura (fondazioni e associazioni) deve diventare sostanziale e assumere basi operative costanti, efficienti, moderne, anche in questo caso puntando sulla digitalizzazione, affermando il ruolo di Banca Etica come attore chiave nello sviluppo e messa in rete di tale essenziale attività, aiutando inoltre chi vi opera a superare la frammentazione, che talvolta disperde valore.

Obiettivo quantitativo deve essere la crescita a due cifre, anno per anno, degli impieghi, ponendosi anche l'obiettivo di collocarsi nel rapporto tra impieghi e raccolta più vicini ai valori assunti dalle banche etiche nel mondo, una media attorno al 65%. Si tratta di una condizione necessaria per dare stabilità al trend di sviluppo della banca, affrontare con prontezza anche il periodo prossimo di tassi più bassi, perseguire la missione statutaria. Il passato di Banca Etica, i dati di mercato, le evoluzioni degli ultimi anni dimostrano che si tratta di un obiettivo assolutamente alla portata.

4. Etica Sgr: non più armi, e non più solo titoli quotati

Etica SGR è stato un grande successo di Banca Etica. Quando è partita, nel 2003, pochi avrebbero scommesso sull'affermazione che oggi possiamo constatare. Ma a ventidue anni di distanza, con gli scenari di mercato, istituzionali e sociali in profonda trasformazione, non è possibile rimandare oltre le scelte relative alle due grandi contraddizioni che la società si porta dietro. Proprio in virtù delle dimensioni raggiunte e dunque delle capacità operative che possono essere messe in campo.

La prima contraddizione riguarda le relazioni con tre delle banche socie, tutte inserite nella lista ministeriale degli intermediari coinvolti nel finanziamento all'export di armi: Banco BPM, Banca Popolare dell'Emilia Romagna, Banca Popolare di Sondrio. Le tre banche, insieme, detengono il 39,31 per cento del capitale sociale della SGR. Questo significa che beneficiano ogni anno di una proporzionale quota di utili, in forma dividendi (2,6 milioni di euro, circa, nel corso del 2023). Ma anche che beneficiano di significative commissioni per le masse collocate ai propri clienti: supponendo una quota di collocato proporzionale a quelle di partecipazione, si tratta complessivamente - per il 2023 - di circa 28,7 milioni di euro (stima, in assenza di dati ufficiali). Insomma, tra dividendi e retrocessioni delle commissioni, le "banche armate" percepiscono un vantaggio consistente dalla partecipazione in Etica sgr. E questo forse può spiegare come mai a nulla siano valse finora le diverse iniziative tentate, su pressione dei soci più sensibili, in termini strettamente culturali o di *moral suasion*.

Piuttosto è possibile disegnare un piano di azione che si basi su due

presupposti: 1) selezione dei collocatori solo in base a rigoroso rispetto di criteri etici, sociali e ambientali, tra cui debba figurare la non presenza nella lista delle “banche armate”, con conseguente revisione dei contratti di distribuzione in vigore, nel rispetto delle leggi e dei vincoli contrattuali esistenti; 2) discussione in assemblea dei soci (della Sgr) di una modifica statutaria che affronti la questione della distribuzione dei dividendi a soci presenti nella stessa citata lista delle “banche armate”, valutando meccanismi diversi, non premiali o differenziali, rispetto al trattamento tra soci.

L'eventuale contraccolpo sulla capacità distributiva dei prodotti della Sgr (nel caso le tre banche preferissero smettere di collocare Etica Sgr piuttosto che smettere di finanziare export di armi) potrà essere compensato aprendo il canale diretto di collocamento ai clienti, sui canali di web e digitale, canali da cui finora Etica Sgr è stata assente.

La realizzazione di queste misure potrebbe richiedere del tempo, forse due o tre anni, ma può essere perseguita con convinzione, facendo leva sul fatto che Banca Etica detiene il 51% di Etica Sgr, con tutto ciò che ne consegue in termini di direzione e coordinamento della controllata.

Per il Gruppo Banca Etica è vitale presidiare senza ambiguità la propria missione e distintività, anche arrivando a non escludere una terza possibile opzione, ossia l'adozione di una strategia di acquisizione del 49% di azioni della SGR, oggi detenute da altre banche.

La seconda contraddizione, nota da tempo anch'essa, trattata già nei Piani strategici di Gruppo approvati dall'assemblea dei soci di Banca Etica, riguarda la mancata operatività della Sgr sui mercati cosiddetti illiquidi. Ossia, l'incapacità, oggi, di Etica Sgr di investire in titoli di società non quotate nei mercati regolamentati. E ciò avviene nonostante l'esponentiale crescita negli ultimi anni delle forme di cosiddetta finanza alternativa, con tante iniziative, anche non speculative, che hanno obiettivi sociali e ambientali, tra cui la cosiddetta finanza d'impatto (*impact investing*). In Italia, in Europa, in tutto il mondo, i gestori si sono così cimentati in fondi alternativi per investire nel capitale di rischio di start-up e piccole imprese, o negli strumenti di debito (diretto, *private-debt*, o via titoli come i *mini-bond*), e perfino in società non profit, cooperative, ibride (*low profit*). Sono i segmenti di organizzazioni e imprese che più hanno bisogno di capitali di rischio e di debito, e che invece Etica Sgr non può sostenere: anche solo investire il 5% della raccolta attuale (pari a quasi 8 miliardi) su tali nuovi mercati significherebbe iniettare nella finanza d'impatto italiana circa 400 milioni di euro, ossia più di quattro volte la misura di tale comparto in Italia.

Ecco come origina l'esigenza di portare all'interno la gestione interna dei fondi di investimento, superando la loro esternalizzazione: costituendo qualificati *team* di gestione vocati alla finanza ad impatto, la SGR guadagnerà capacità di innovazione di prodotto, costruirà modelli di gestione originali, presiederà una leva fondamentale di autonomia imprenditoriale.

La recente acquisizione di Impact Sgr non risponde affatto a tale necessità industriale e strategica del Gruppo BE, considerata la storia professionale della società e dei suoi gestori, con esperienza esclusiva in mercati regolamentati o speculativi. Inoltre, l'operazione presenta una serie di altri problemi di integrazione ed armonizzazione ai riferimenti e modelli valoriali e identitari del Gruppo e, come è ovvio, è del tutto ininfluyente rispetto ai rapporti con le banche armate, che restano socie e collocatrici di Etica Sgr.

Il nuovo Cda guidato dalla lista Re:Start si adopererà, invece, perché l'evoluzione di Etica Sgr verso una vera autonomia gestionale e un superamento delle citate contraddizioni si realizzi ed avvenga in tempi congrui, con l'aspettativa di ottenere ripercussioni positive a conto economico e con la generazione di forte valore su distintività dell'offerta e su potenziali marginalità del Gruppo, anche considerando che l'offerta di strumenti di

maggior finanza ad impatto potrà attirare efficacemente grandi investitori istituzionali, oggi poco presenti tra i clienti di Etica Sgr (fondi pensione, enti previdenziali, fondi di fondi, ecc.).

5. Spagna: tempo di autonomia per Fiare

La succursale di Banca Etica in Spagna, Fiare, partita nel 2014, ha raggiunto da qualche anno il pareggio tra costi e ricavi. Ma ci sono diverse aree di miglioramento:

- mancano prodotti adeguati ai soci e ai clienti *retail* (ad esempio: mutui prima casa);
- il processo del credito è ancora molto condizionato dal coordinamento con la sede italiana, con tempi rallentati e difficoltà di adeguamento tempestivo alle mutate esigenze del mercato (*time-to-market*);
- lo sviluppo dei prodotti di risparmio e investimento non decolla come auspicato;
- in generale, i processi e la gestione tra Spagna e Italia sono complicati, farraginosi, lenti, poco efficienti, generando frustrazione a chi sta sul mercato e spesso confusione a chi in Italia deve integrare in logiche coerenti modelli di produzione e offerta differenti.

Tutto questo è normale. La creazione di una filiale estera era l'unica opzione possibile 10 o 12 anni fa, ma non è il modo migliore per internazionalizzare una banca in un'Europa in cui l'Unione bancaria non è effettiva e in cui ci sono ancora molte differenze tra i Paesi in termini di legislazione e struttura del mercato.

Per questi motivi, riteniamo che si possa lavorare alla creazione di una nuova banca, di diritto spagnolo, autonoma nella gestione, con un proprio consiglio di amministrazione e un proprio *management*. La società potrebbe essere di proprietà della banca italiana e di una cooperativa di soci spagnoli (che potrebbe chiamarsi Fiare), alla quale verrebbero conferite le azioni dei soci spagnoli di Banca Etica.

Oggi i soci spagnoli detengono 96.813 azioni di Banca Etica, al 31 ottobre 2024, corrispondenti a circa 6 milioni di euro (63 euro per azione). Il valore minimo richiesto dalla normativa spagnola per una banca è 18 milioni di euro, pertanto, se si dovesse costituire oggi la banca, la cooperativa Fiare potrebbe detenere circa il 33%, e la banca la restante quota, esercitando il controllo sulla società spagnola (valorizzando in termini di capitale sociale l'avviamento già espresso dalla *sucursal*, a seguito di adeguata perizia professionale, e nel caso integrando con capitali freschi la dotazione).

Inoltre, il processo di costituzione di una *sociedad* autonoma potrebbe essere anche l'occasione per arricchire la spinta alla sottoscrizione di capitale sociale da parte di nuovi soci, istituzionali o privati. Obiettivo a 3-5 anni dovrebbe essere far crescere la quota della cooperativa Fiare al 51% della *sociedad*, così da controllarla direttamente, e lasciare a Banca Etica una quota di minoranza (dal 49% in giù).

Si tratta di un progetto che, dopo i necessari approfondimenti di tipo societario, fiscale e regolamentari, andrà presentato alle autorità di vigilanza (Banco de España e Banca d'Italia) per gli opportuni feedback e per l'avvio dei dovuti iter autorizzativi. Siamo convinti che possa rappresentare la fase 2.0 del progetto Fiare, con il doppio obiettivo di dare finalmente slancio alla finanza etica in Spagna e di alleggerire la banca italiana dal peso del coordinamento di una succursale estera, oggi sproporzionato rispetto alla nostra scala dimensionale.

6. Risorse umane: ripartire dall'interno

Ogni ripartenza ha bisogno di un solido appoggio. E in questo caso, oltre alle persone socie, non si potrà prescindere da un rilancio e da una

	<p>modernizzazione della gestione delle persone che lavorano ogni giorno nel Gruppo Banca Etica, a partire dalla valorizzazione e dal riconoscimento delle loro competenze, dei loro talenti e del disegno di chiari percorsi di crescita, limitando l'uso (e l'abuso) dei contratti a tempo determinato o di altre forme di precariato giovanile, purtroppo cresciuti negli ultimi anni.</p> <p>Ciò potrà essere ottenuto attraverso specifiche scelte di indirizzo del Consiglio di amministrazione e attraverso i dovuti investimenti, in termini di: adeguamento delle remunerazioni; nuovi strumenti di formazione; sistemi incentivanti e premianti improntati alla chiarezza; trasparenza; dialettica.</p> <p>Per ottenere tale risultato servirà orientare la cultura manageriale all'intraprendenza, al valore del dialogo e del <i>feedback</i> diretto e franco, a 360 gradi (tra pari e tra livelli gerarchici distinti). Si partirà dal <i>Top e Middle management</i>, sollecitando una piena e consapevole assunzione del proprio ruolo, sempre diretto alla ricerca dell'eccellenza, a quel dinamismo professionale indispensabile nel settore finanziario odierno, e alla limpidezza di una visione strategica che venga tenuta costantemente creativa, <i>disruptive</i>, così da costituire un vero antidoto all'omologazione che oggi riguarda gli stili di gestione e l'offerta di prodotti nelle banche italiane.</p> <p>Con tali presupposti, si lavorerà - attraverso le politiche remunerative, i modelli di valutazione, le politiche HR - per incidere sulla managerialità e sulla valorizzazione delle competenze e dei talenti, con un'enfasi sui giovani e le donne, e in tutte le società del Gruppo, consapevoli che il modo in cui si fa la finanza etica incide sui suoi fini.</p> <p>Il Cda eletto con la lista Re:start, inoltre e coerentemente allo spirito della normativa di vigilanza, lavorerà sul rafforzamento della governance verso una piena ed effettiva separazione dell'azione di indirizzo strategico e controllo della banca, di competenza del Cda eletto dall'Assemblea dei soci, da quella dal governo esecutivo ed operativo, di competenza della struttura manageriale. Ciò avverrà attraverso una struttura organizzativa adeguata, sostenibile e coerente con gli obiettivi strategici e introducendo chiari sistemi di assegnazione, misurazione e riconoscimento delle premialità per il raggiungimento degli stessi (tenendo conto anche di risultati sociali e ambientali).</p>
<p>Elementi chiave per la sostenibilità del programma <i>Indicare come si intende attuare in modo sostenibile il programma</i></p>	<p>Azioni per la sostenibilità del programma <i>Dare conto della consapevolezza della complessità normativa e tracciare proposte che rendano credibili le azioni proposte. Non si tratta di predisporre un piano dei conti triennale ma di dare contezza della consapevolezza con cui si affronta il compito del governo di una banca inserita in contesti nazionali e internazionali</i></p>
<p>Il Cda che nascerà dalla lista Re:Start sarà composto da persone con ampia esperienza gestionale e pluriennale responsabilità in consigli di amministrazione nel settore bancario e finanziario.</p> <p>Alla luce di ciò, la compatibilità di ogni scelta che verrà presa con il quadro regolamentare o con la sostenibilità finanziaria è</p>	<p>In coerenza con quanto esposto in precedenza, questi i pilastri dell'azione di governo in proposta, che ne garantiranno fattibilità e sostenibilità:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un Consiglio di amministrazione che interpreterà il proprio ruolo in modo attivo e dinamico; - la gestione di flussi di comunicazione strutturati e continuativi con tutti gli stakeholders; - la costituzione di una task- force mista, con componenti del Cda e del <i>management</i>, a livello di Gruppo, dedicata all'implementazione del piano; - investimenti sulle risorse interne; - relazioni istituzionali solide e da ampliare; - prodotti e partnership strategiche, sia per la distribuzione che per le <i>operations</i>. <p>Una precisazione a proposito del ruolo del Cda, che va calato nella strategia descritta e nella peculiarità della missione di finanza etica: Banca Etica e il</p>

una premessa assodata, a cui si affiancherà la necessaria dose di imprenditorialità che serve al progetto per crescere e che è indispensabile per esercitare la finanza etica, un'attività per definizione "controcorrente". Che si nutrirà e svilupperà grazie alle diffuse e ampie energie sociali che saranno attratte e coinvolte attorno al progetto.

suo Gruppo hanno un ottimo potenziale di redditività prospettica, che si può sprigionare solo attraverso la combinazione virtuosa di buona gestione bancaria e di originalità di modello e di offerta.

Perché sia colto tale potenziale, ai principi di **sostenibilità finanziaria** e di **conformità regolamentare** va associato in modo esplicito quello di **imprenditorialità**, ossia di coraggio gestionale e di intraprendenza che sono insiti nella proposta di finanza etica, andando anche oltre la semplice e doverosa valutazione costi/benefici di ogni decisione, che tiene in equilibrio i fattori economici, finanziari, sociali, concorrenziali e normativi.

Facciamo alcuni esempi. Secondo la normativa finanziaria italiana in materia di antiriciclaggio le organizzazioni senza scopo di lucro sono ad "alto rischio", tutte, senza eccezioni. Quando Banca Etica ha iniziato a operare non era così. Ma non per questo oggi la banca può permettersi di non finanziarle, o di non aprire loro i conti correnti per le campagne di raccolta fondi. Avendo competenze abbastanza robuste e visione strategica sufficientemente chiara si può decidere che esistono un assetto organizzativo e una proposizione di mercato che, combinate insieme, mitigano significativamente i rischi del caso, interpretando la normativa in modo adeguato alle proprie caratteristiche e assumendosi la responsabilità di tale scelta anche agli occhi della Vigilanza.

Altro esempio: secondo le prassi regolamentari, finanziare i "non bancabili" è contrario alla sana e prudente gestione di un istituto di credito. Ma farlo con il giusto supporto di analisi quantitative, presidio organizzativo dei rischi, coerente strutturazione dei prodotti, diventa un'attività legittima, professionalmente condotta, non velleitaria e non più rischiosa di altre.

Rispetto all'ultimo punto, direttamente connesso alla capacità di generare flussi di reddito a sostegno dello sviluppo del programma, e del Gruppo, va considerato che la banca ha un modello di *business* tradizionale, basato sull'erogazione di **credito**, motivo per cui non si può attendere oltre nel rilanciare la capacità operativa sugli impieghi. Su tale pilastro è possibile poi innestare servizi sempre più qualificati, in modo efficiente e coerente con la propria missione.

Nel campo della **bancassicurazione**, ad esempio, molto si può fare ancora, tanto per aumentare i ricavi diretti (commissioni) quanto per ampliare l'azione di inclusione assicurativa, in contesti sociali ancora sotto-assicurati come sono quelli italiano e spagnolo. In particolare, si deve stimolare la predisposizione di nuove tipologie di prodotto assicurativo che, attraverso tutele crescenti o diverse modalità di valutazione del rischio, incentivi i comportamenti virtuosi dei potenziali assicurati, nell'ottica di rafforzare la presenza sui territori e una maggior consapevolezza di tutti su come affrontare i nuovi rischi derivanti da calamità naturali o dall'invecchiamento progressivo della popolazione. L'entrata in vigore dell'obbligo assicurativo proprio per i rischi da calamità naturali a carico di tutte le imprese operanti in Italia (anche le imprese sociali) rappresenta un'opportunità rilevante per una maggior predisposizione consulenziale alla clientela. La già citata partnership con CAES e ASSIMOCO è al riguardo un valore strategico da far crescere.

Lo stesso dicasi per la **consulenza finanziaria**, che può crescere rispetto a ciò che oggi appare più come mero "collocamento" ed estendersi così a prodotti differenti dai soli fondi di Etica Sgr, purché qualificati nel profilo ambientale e sociale, svilupparsi nella stessa componente assicurativa, ampliarsi anche nel campo del piccolo credito alle persone.

Da un punto di vista della dotazione di partenza, i risultati economici degli ultimi dieci anni, che hanno rafforzato il patrimonio e accresciuto le **economie di scala**, rendono più che sostenibili le azioni evidenziate.

La strategia di crescita armonica descritta, con attenzione a tutte le dimensioni bancarie (credito, risparmio, investimenti, servizi) e alla soddisfazione del cliente, condurrà anche ad un proporzionato aumento dei **mezzi patrimoniali**, secondo le ormai consolidate tendenze di Banca Etica. Il rafforzamento patrimoniale, però, non dovrà più essere inteso solo come aumento del mero capitale sociale (di tipo TIER 1), dove la banca "sconta" la propria scelta valoriale di non offrire un rendimento, dunque non attrarre azionisti per via della promessa di dividendi. Tale capitale sociale di Banca Etica è, infatti, soprattutto espressione di appartenenza e coinvolgimento delle persone che sottoscrivono azioni, quindi è piuttosto un "capitale di partecipazione ideale". Permanendo la scelta identitaria e di valore nel non distribuire dividendi, un nuovo paradigma dovrebbe essere quello di combinare questa componente da "formichine" (tanti piccoli soci con poche quote azionarie, per "appartenenza") con una strategia di incremento della principale quota capitale TIER 1, attraverso gli utili non distribuiti (oramai sempre più del doppio del capitale sociale raccolto con i "nuovi soci"). A ciò si potrà aggiungere una strategia di rafforzamento ulteriore degli indicatori patrimoniali soprattutto con capitale di tipo TIER 2, attraverso emissione di obbligazioni subordinate quotate sui mercati ed offerte sugli stessi ai tanti investitori istituzionali e professionali che oggi più che mai ricercano titoli di emittenti "ad impatto e forte matrice ESG" come lo è la Banca, e che hanno difficoltà, invece, ad investire in volumi rilevanti in azioni di una cooperativa non quotata e che non paga dividendo annuale.

La grande forza della banca - dunque del Gruppo - è rappresentata dalla base sociale, aggregato di vero e proprio capitale paziente, che consente di poter immaginare realistici **piani pluriennali di investimento** per gestire la transizione tra il modello attuale e quello verso cui tendere.

Il Cda messo in campo dalla lista Re:Start, costituito da persone qualificate, competenti, coeso e con il giusto mix di competenze ed esperienze, garantisce la realizzazione del programma, la creazione di nuovo valore, la proiezione di Banca Etica verso il 2030.

Altre notizie che si ritengono utili

Riassumere in non più di 1000 caratteri (in media 150 parole). Si prega attenersi alla lunghezza richiesta.

Questo programma nasce dal coinvolgimento di oltre 100 persone socie di Banca Etica.

Le 8 persone candidate al Cda per la **lista Re:Start** (4 donne e 4 uomini) hanno le giuste competenze per realizzarlo, con esperienza cumulata superiore a:

- 100 anni nel settore creditizio, finanziario, mobiliare o assicurativo;
- 60 anni nella conduzione di imprese private o enti pubblici;
- 45 anni in gestione e studio di enti del Terzo settore e finanza sostenibile.

Nella fase storica attuale, in cui la finanza si arma per andare alle guerre e si depotenzia la battaglia per il contrasto alla crisi climatica, rilanciare il progetto e le ambizioni di Banca Etica significa dare nuova forza alle tante energie diffuse nella società e nell'economia che operano ogni giorno per la costruzione di un mondo migliore. Il Comitato **Re:Start Banca Etica 2025** vuole proporre una risposta vasta e plurale a queste istanze. Le nostre iniziative [possono essere seguite on line e sui principali social](#).