



MÁS QUE UN GRUPO BANCARIO: UNA COMUNIDAD QUE INVIERTE EN EL FUTURO

PLAN ESTRATÉGICO 2025 - 2028
Resumen



El Plan Estratégico 2025–2028 es el resultado de un camino articulado, trazado sobre la base del respeto a los valores que impregnan la historia del Grupo Banca Etica, con especial énfasis en la participación.

La elaboración compartida de este plan pone a nuestro alcance, para los próximos cuatro años, el compromiso de representar un modelo de finanzas transformadoras, capaz de mejorar la calidad de vida de las personas, apoyar la transición hacia una economía verdadera y plenamente sostenible y contribuir a la construcción de comunidades más fuertes y resilientes, promoviendo la generación de cambios significativos.

De esta tensión surge la urgencia de encontrar soluciones innovadoras a los problemas sociales y ambientales.

El Plan Estratégico 2025–2028 expresa la voluntad de Banca Etica de seguir siendo un grupo bancario que se diferencia por la acción de calidad de las distintas organizaciones que lo componen, especialmente en su específico ámbito de actuación. Con un enfoque específico en la importancia de las alianzas como herramientas para acelerar nuestros impactos positivos y ayudar a construir una economía y unas finanzas más equitativas, sostenibles e inclusivas.



72

**REUNIONES
ENTRE ITALIA
Y ESPAÑA**

1000

**PERSONAS Y
ORGANISMOS
IMPLICADOS**

1693

**PERSONAS
ESCUCHADAS CON
ENCUESTAS
ESPECÍFICAS**

4000

**PERSONAS QUE
RESPONDIERON A
LA ENCUESTA DE
AICCON SOBRE
PERSPECTIVAS DEL
GRUPO**



**EL GRUPO BANCA ETICA SIEMPRE HA TENIDO UNA MISIÓN CLARA:
SER UN BANCO Y UN GRUPO ALTERNATIVOS QUE SE DESMARQUEN DE
LA LÓGICA DEL SISTEMA BANCARIO TRADICIONAL. ESTA IDENTIDAD
SE BASA EN TRES CONCEPTOS CLAVE:
RADICALIDAD, COHERENCIA, SOSTENIBILIDAD.**



RADICALIDAD



Nuestra voluntad es **promover un cambio significativo**, desafiando el statu quo de forma **constructiva** y **dialogante**, capaz de consolidar alianzas en ámbitos culturales, políticos, organizativos y de mercado.

Estas alianzas deben ser **transversales**, a todos los niveles, siguiendo el principio de **proximidad**, llevándonos a actuar junto a las comunidades que trabajan para cambiar las cosas.



SOSTENIBILIDAD INTEGRAL



Es el compromiso de perseguir una sostenibilidad que **abarque holísticamente** los aspectos económicos, sociales, medioambientales y culturales.



COHERENCIA

C

Es la práctica diaria que guía **cada decisión y acción del Grupo** y está muy vinculada a la práctica de la **participación**. La coherencia debe ser una práctica colectiva, capaz de **abrir espacios de confrontación activa**, relación y codiseño desde una perspectiva inclusiva.



Los Pilares

Los pilares identificados para hacer de las finanzas una herramienta de transformación social y medioambiental son:

DIMENSIÓN COOPERATIVA

Como apuesta por un modelo relacional y mutualista, que implica la colaboración entre las personas y organizaciones implicadas, poniendo a la comunidad en el centro.

ECONOMÍA SOCIAL

Como sector prioritario junto al que perseguir el cambio que queremos lograr.

PERSONAS Y COMUNIDAD

Afirmar la centralidad de las relaciones y escuchar las necesidades y aspiraciones, seguir acogiendo a las nuevas generaciones y reforzar nuestra perspectiva intergeneracional.

FINANZAS DE FRONTERA

Entendidas como la capacidad de apoyar a los segmentos más débiles de la población y a las organizaciones en riesgo de exclusión financiera en Italia, España y el hemisferio sur.

DIMENSION INTERNACIONAL

Como aspiración a alianzas capaces de producir impactos positivos a escala europea y global.



Finanzas Transformadoras

El posicionamiento del Grupo Banca Etica se ve reforzado por nuestra orientación hacia la sostenibilidad integral, que abarca aspectos económicos, sociales, medioambientales y culturales.

La sostenibilidad **es un principio rector de todas las actividades del Grupo.**

Las acciones del Plan Estratégico también se rigen en base a una interpretación de la sostenibilidad más acorde con la legislación, haciendo referencia a las cuestiones en materia de sostenibilidad que entran en el ámbito de aplicación de la directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad (conocida como CSRD).

Se han identificado indicadores de seguimiento específicos para supervisar este Plan Estratégico en profundidad, como se evidencia en la sección "Gobernanza y seguimiento".



2025-2028

PRIORIDADES

Radicalidad

Alianzas

Coherencia

Proximidad

Participación

Finanzas en mercados de frontera

Sostenibilidad Integral



Resumen de las prioridades

Las prioridades del plan estratégico pueden resumirse en 5 pilares:

1

Practicar unas finanzas **transformadoras**, capaces, también mediante el desarrollo constante de alianzas, de transformar literalmente la sociedad y la relación con el medioambiente, al servicio de las comunidades y los lugares en los que viven

2

El **crecimiento**, en especial en los créditos, para reducir la diferencia entre depósitos y préstamos, y para incorporar a nuestro proyecto cada vez a más organizaciones y personas que quieran actuar por el cambio colectivo.

3

Relanzar nuestro compromiso al servicio de la **economía social**, porque esta es la economía que puede combatir la desigualdad y la pobreza. También innovando la oferta de servicios no financieros

4

la **eficiencia**, recogida en el artículo 5 de nuestros Estatutos, como medida de nuestra eficacia en la consecución de los objetivos de las finanzas éticas.

5

el **Grupo**: finanzas independientes y 100 % éticas, con la internalización de la gestión de fondos de Etica SGR.



2025-2028

OBJETIVOS



Mercados, productos y servicios

Prioridades 1, 2, 3, 4

Entre 2025 y 2028, el Grupo se compromete a aumentar:

- el **número de personas** y organizaciones que eligen las finanzas éticas
- la **satisfacción** de los socios y clientes, apostar por cuidar unas relaciones eficaces y eficientes
- el **crédito a la Economía Social** y a aquellas realidades capaces de producir impactos sociales y medioambientales positivos
- el **nivel de utilización de los productos** elegidos por las organizaciones que forman parte de nuestros clientes en España
- la diferenciación de la **oferta de Fondos Éticos**, redefiniendo el modelo de gestión, distribución y el surtido de la oferta
- la **propuesta de productos y servicios coherentes con los principios del mutualismo**, también a través de colaboraciones
- la **capacidad de proponer soluciones para luchar contra el cambio climático**, a través de servicios financieros y no financieros y con especial atención a las Comunidades de Energías Renovables
- **actividades de microfinanzas a escala nacional e internacional**, a través de asociaciones consolidadas y nuevas alianzas
- la capacidad de apoyar un nuevo **bienestar territorial**, dando prioridad al derecho a la educación y a la vivienda
- **actividades de coprogramación y coplanificación** junto con organizaciones asociadas
- **actividades de asesoramiento patrimonial** y capacidad de ofrecer servicios que respondan a las distintas necesidades de las personas y organizaciones
- **servicios no financieros** destinados a acompañar, en particular, a los agentes de la economía social



Propuesta y marca

Prioridades 1, 2

Entre 2025 y 2028, el Grupo se compromete a aumentar:

- | | | |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Reforzar el posicionamiento del Grupo y de su marca definiendo objetivos específicos para las marcas individuales.• Aumentar las iniciativas y colaboraciones en el ámbito de la educación financiera crítica | <ul style="list-style-type: none">• Potenciar la radicalidad y coherencia de la oferta, también para atraer e implicar a las nuevas generaciones• Llegar a más lugares donde el Grupo no está presente, favoreciendo el posicionamiento con instituciones públicas financieras y no financieras | <ul style="list-style-type: none">• Aumentar la calidad de la información contenida en la Evaluación Socioambiental de las organizaciones que solicitan crédito• Mejorar el perfil de responsabilidad de las organizaciones miembros y clientes a través de la Evaluación Socioambiental y de actividades específicas de compromiso |
|--|--|--|



Canales de distribución y relación

Prioridades 1, 2, 4

Entre 2025 y 2028, el Grupo se compromete a:

- Favorecer **una elección integral de las finanzas éticas** reduciendo significativamente tener que trabajar con otras entidades bancarias
- **Aumentar la capacidad proactiva** para captar como socios y clientes a organizaciones de la Nueva Economía que hoy no eligen las finanzas éticas
- **Lograr una experiencia omnicanal**, accesible y con el mismo nivel de calidad en todos los puntos de contacto físicos y digitales
- **Desarrollar la capacidad de ofrecer asesoramiento** en respuesta a las necesidades de particulares y organizaciones
- **Para España, aumentar la capacidad de los clientes** para utilizar los servicios y productos propios del sistema bancario español.



Socios, socias y relaciones con el territorio

Prioridades 1, 5

Entre 2025 y 2028, el Grupo se compromete a:

- **Aumentar la participación activa de las organizaciones miembro** y de los ecosistemas territoriales mediante la creación y el fortalecimiento de alianzas también para la valorización de los bienes comunes.
- **Rediseñar la participación**, potenciando tanto la proximidad territorial como la capacidad de conectar territorios, incluso distantes, que se caractericen por compartir los mismos valores
- **Comprender las formas de participación de las nuevas generaciones** con el fin de acoger su aportación
- **Reforzar la importancia de los GIT y de los miembros activos** como protagonistas de una sociedad civil plural capaz de proponer contenidos y acciones, incluso en campañas sobre defensa e identidad que se desarrollen desde los territorios
- **Ampliar los instrumentos de participación**, también a través de una mayor atención a la formación cultural y en valores
- **Aprovechar la presencia de los socios** también en otras organizaciones, con el fin de promover activamente el banco y los temas relacionados con las finanzas éticas en las organizaciones a las que pertenecen



Dimensión internacional y alianzas

Prioridades 1, 3, 5

Entre 2025 y 2028, el Grupo se compromete a:

- **Aumentar el peso específico en el panorama europeo** razonando y operando, sobre todo, en los foros internacionales
- **Reforzar la estrategia de gestión de las actividades internacionales**
- **Invertir en las relaciones con el BEI (Banco Europeo de Inversiones), el FEI (Fondo Europeo de Inversiones) y la Comisión Europea** sobre financiación, garantías e instrumentos que promuevan la economía social y la economía con impacto medioambiental positivo
- **Revitalizar el diálogo con los representantes europeos e italianos del crédito cooperativo y popular**
- **Trasladar a otras redes y organizaciones** algunos de los enfoques específicos de nuestro posicionamiento temático, como las finanzas para la paz y el apoyo a la economía social



Infraestructura operativa y tecnológica

Prioridades 4

Entre 2025 y 2028, el Grupo se compromete a:

- **Optimizar la relación y la gobernanza de los subcontratistas y/u otros proveedores estratégicos de TIC**, aprovechando las oportunidades para desarrollar herramientas propuestas por ellos.
- **Mejorar la usabilidad y accesibilidad de las soluciones**, trabajando en los procesos, las herramientas tecnológicas y la experiencia del usuario (por ejemplo, incorporación de personas físicas y jurídicas, banca corporativa, otras soluciones digitales);
- **Desarrollar y consolidar la gestión y la cultura de los datos**, desde su producción y verificación hasta su lectura e interpretación, para respaldar las decisiones estratégicas y operativas;
- **Explorar las oportunidades que pueden ofrecer la evolución de la digitalización**, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial, garantizando la correlación entre las tecnologías y las piedras angulares de las finanzas éticas (relación – transparencia – inclusión);
- **Aplicar las políticas de gobernanza de las TIC y las prácticas operativas**, tanto a nivel del Banco, como del Grupo (de conformidad con la normativa DORA);
- **Garantizar el control de los riesgos relacionados con las nuevas tecnologías** y mantener un alto nivel de control regulatorio y de cumplimiento de la legislación pertinente;
- **Gestionar el espacio de forma sostenible y reducir el impacto ambiental;**
- **Definir una estrategia sobre los nuevos instrumentos de pago** que están entrando en Europa.



Estructura organizativa - gobernanza y control de riesgos

Prioridades 4, 5

Entre 2025 y 2028, el Grupo se compromete a:

- **Garantizar un modelo de gobernanza que haga cada vez más eficaz y eficiente** el papel de gestión y coordinación de la Sociedad Matriz
- **Desarrollar cada vez más una "cultura del riesgo" de Grupo**, consciente e integrada, capaz de comprender e integrar las dimensiones reglamentarias y las de misión, actuando también sobre el modelo actual del sistema de control interno
- **Tener en cuenta, entre los riesgos monitorizados y gestionados**, los ámbitos que prevé la normativa, y una comprensión directa de las actividades económicas y los riesgos específicos que repercuten en nuestros clientes y en el modelo de negocio elegido por el grupo
- **Reforzar el valor y el estilo cooperativo a todos los niveles**
- **En España, avanzar hacia una presencia más completa y estructurada**, haciendo evolucionar la sucursal extranjera hacia un modelo organizativo propio y acorde con el contexto local. Mientras el plan esté en vigor, avanzar hacia una estructura local que, con el tiempo, sea capaz de ampliar progresivamente también sus operaciones al grupo objetivo de las personas físicas.



Personas y cultura

Prioridades 1, 4, 5

Entre 2025 y 2028, el Grupo se compromete a:

- **Seguir trabajando para que el Grupo Banca Etica sea una realidad laboral:** cooperativa, atractiva, inclusiva, transparente, basada en la confianza generalizada, atenta a fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal; que sepa sacar a la luz el talento, poniendo en valor la riqueza que aporta cada persona por ser única y diferente;
- **Alimentar la cultura cooperativa de la organización a partir del estilo de liderazgo y las competencias profesionales ejercidas:** para favorecer la emergencia de la inteligencia colectiva; aumentar la implicación de los empleados; apoyar su crecimiento profesional, mejorando así su sentimiento de pertenencia, satisfacción y bienestar.
- **Potenciar las oportunidades que brindan las herramientas de flexibilidad combinándolas con el cuidado del trabajo en equipo y las relaciones**
- Desde la perspectiva de las Finanzas Éticas, **abordar el reto de integrar las oportunidades de las nuevas tecnologías y las competencias humanas.**
- **Aumentar el atractivo del Grupo para atraer, consolidar y mantener la profesionalidad, orgullosos de lo que nos diferencia y nos posiciona en términos de valor**
- **Promover la transferencia intergeneracional de competencias y conocimientos dentro de la comunidad de las personas trabajadoras.**



2025-2028

FIARE BANCA ETICA



Fiare Banca Etica

En 2024, Banca Etica también **celebró los 10 años de la Sucursal Española** que opera bajo la marca comercial Fiare Banca Etica.

Un proyecto único en el panorama bancario que nos ha permitido internacionalizar nuestra base social y nuestro modelo cooperativo y reforzar la capacidad de crecimiento del Grupo abriendo nuevas perspectivas en nuevos mercados.

El reto de este plan estratégico es reforzar la estructura española para servir aún con más fuerza a la economía social española, al tiempo que se crean las condiciones organizativas y tecnológicas para responder de forma prospectiva a las necesidades de las organizaciones y personas que desean, a través de las finanzas éticas, poner en práctica su compromiso con el cambio sostenible.



Objetivos

MERCADO, PRODUCTOS y SERVICIOS

- Perfeccionar la capacidad de poner en valor las identidades regionales, teniendo en cuenta las diferencias lingüísticas, culturales y de gobierno local; ampliar los sectores de la economía social atendidos,
- Superar la brecha actual adoptando métodos operativos, productos y servicios básicos adaptados a la ciudadanía española.

CLIENTES Y CANALES (DE DISTRIBUCIÓN Y RELACIONALES)

- Consolidar los puntos operativos ya presentes en España y ampliar la presencia en el territorio con gestores dedicados;
- Desarrollar nuevas herramientas para la gestión remota de clientes;
- Construir una estructura capaz de servir mejor las entidades y, al mismo tiempo, crear los requisitos previos para poder gestionar a los particulares.



Objetivos

SOCIOS Y RELACIONES CON EL TERRITORIO

- Promover la presencia de mujeres en los GIT
- Reforzar las relaciones con el movimiento cooperativo y cuidar el posicionamiento de la Sucursal en el contexto de los Bancos Cooperativos, en términos de adquisición de servicios e intercambio de buenas prácticas.



Objetivos

INFRAESTRUCTURA OPERATIVA Y TECNOLÓGICA

- Avanzar hacia una presencia más lograda y estructurada, haciendo evolucionar la sucursal hacia un modelo organizativo propio y adherente al contexto local, previo a sucesivas análisis de evolución Sucursal/Filial.
- Estructurar una presencia local estable y duradera capaz de ocuparse de todos los aspectos del ámbito tecnológico, con especial capacidad para aprovechar las economías de escala ya presentes.
- Implantar nuevas funcionalidades en el marco ofrecido por el proveedor Sucursal Core Banking.
- Construir un modelo de gestión dedicado y diseñado para el contexto español, activando servicios estructurados que garanticen las salvaguardas operativas y regulatorias, adaptadas a las especificidades del país, en coordinación con la matriz.
- Fomentar la participación del equipo en actividades de formación e intercambio (por ejemplo, visitas a bancos españoles, grupos de trabajo de proveedores y asociaciones de sector, etc.), con el fin de aumentar su competencia y adhesión a la evolución de la práctica bancaria española.



OBJETIVOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

2024-2028



Preámbulo

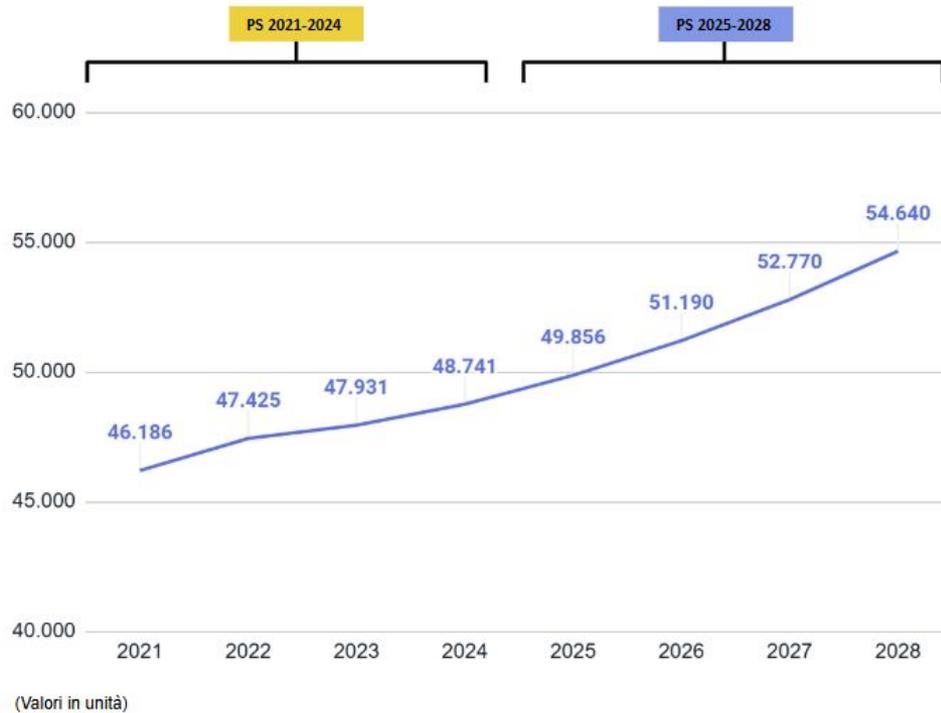
Partiendo de los contenidos surgidos durante la fase de escucha y teniendo en cuenta el contexto externo, las evoluciones del grupo bancario y la configuración tecnológica y organizativa resultante de la migración al nuevo **Core Banking System (CBS)**, es decir, el sistema informático corporativo proporcionado por CEDACRI S.p.A. a partir de marzo de 2023, se ha identificado el modelo de negocio más adecuado para el cuatrienio 2025–2028, evidenciando los principales impactos económicos y financieros.

El nivel de ambición coherente con este escenario se traduce en una perspectiva de aumento del 20 % de los activos y clientes en el cuatrienio, mientras que el despliegue final del CBS y las inversiones en nuevos recursos humanos realizadas en el periodo 2021–2024 se traducirán en un aumento de la productividad superior al 12 % en el periodo 2025–2028.

A continuación exponemos las principales previsiones económicas y de volumen.



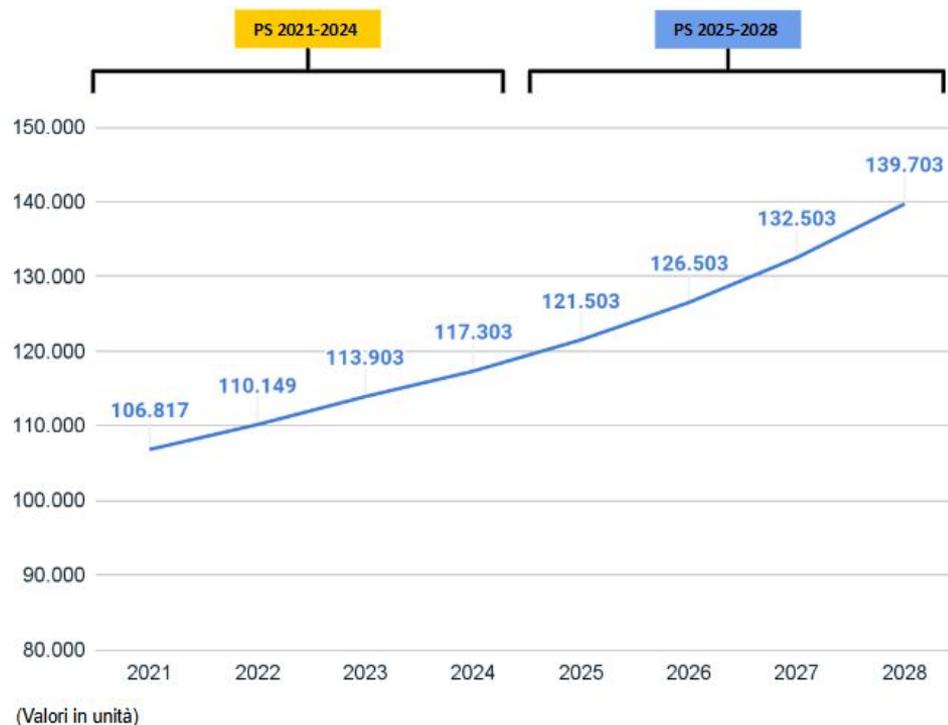
Número de persona socias



El crecimiento neto previsto para el cuatrienio 2025-2028 es de 5900 socios, es decir, el 12 % del total a fecha de 31 de diciembre de 2024, con una media del 3,0 %/año, frente al 2,3 %/año de los cuatro años anteriores.



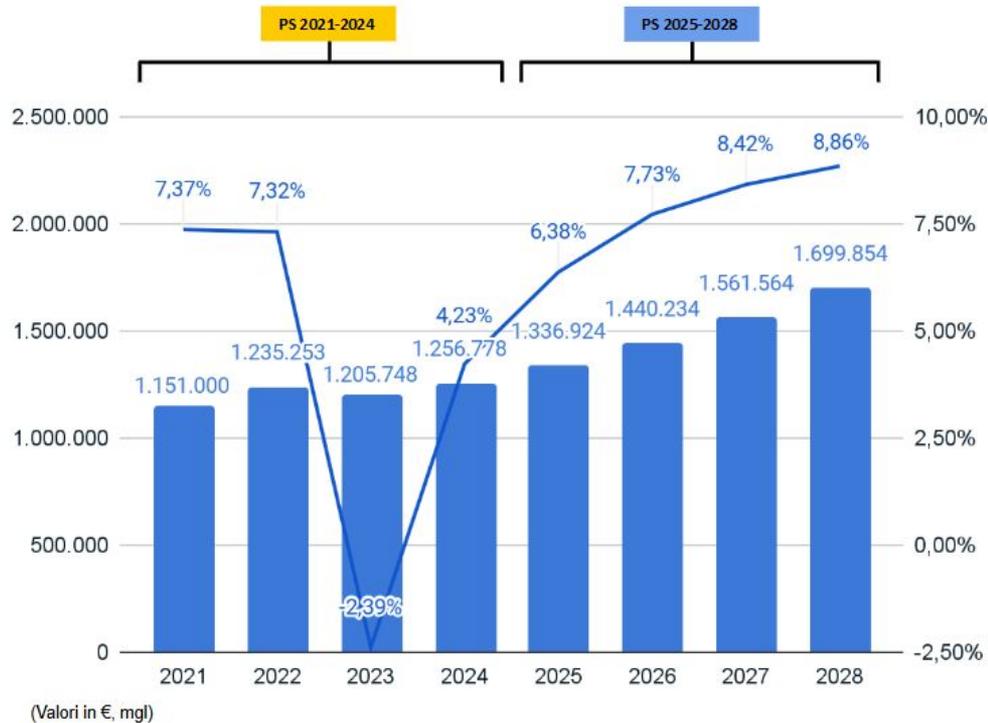
Número de clientes



El crecimiento entre 2025 y 2028 es de 22 400 clientes netos, es decir, el 19 % del total a 31 de diciembre de 2024, con una media del 4,5 %/año, frente al 4 %/año de los 4 años anteriores.



Créditos

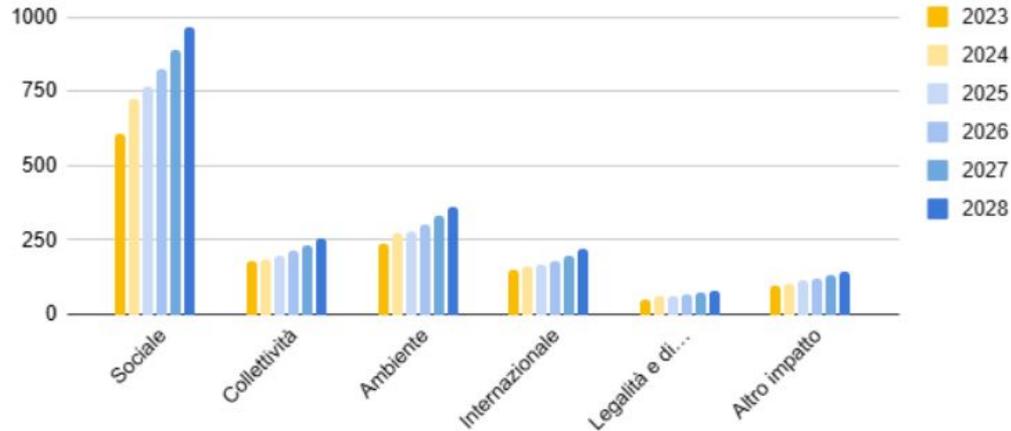


El crecimiento entre 2025 y 2028 es de 443 millones de euros, es decir, el 35 % del total a 31 de diciembre de 2024, a un ritmo aproximado del 8 %/año (0,5 %/año en todo el sistema), frente al 4 %/año de los 4 años anteriores (-1,3 %/año; dato de sistema).



Créditos en término de impacto

Proyección de áreas de impacto macro en función de las previsiones de evolución del empleo (crédito utilizado, millones de euros)

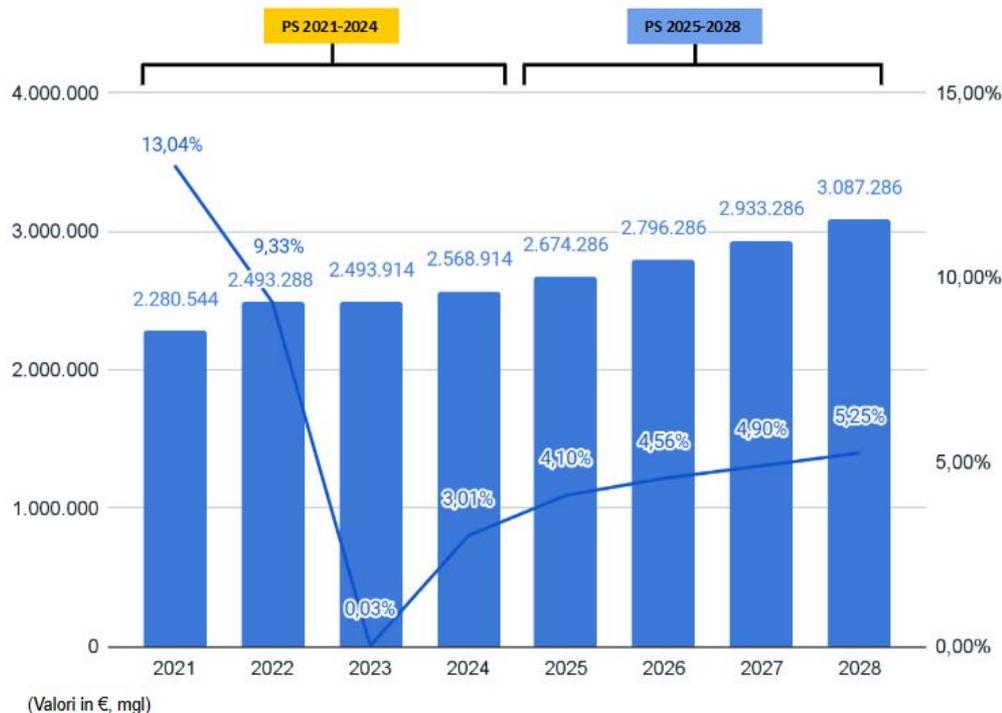


El crecimiento previsto de los créditos se refleja en las previsiones de crecimiento de las áreas de impacto generadas por la actividad crediticia.

Se prevé que el crédito destinado a fines sociales crezca un 33 %, hasta alcanzar los 965 millones de euros en 2028 (frente a los 725 millones de finales de 2024). En cambio, el crédito destinado a fines medioambientales crecerá un 34 %, hasta los 361 millones de euros.



La captación de ahorro directa

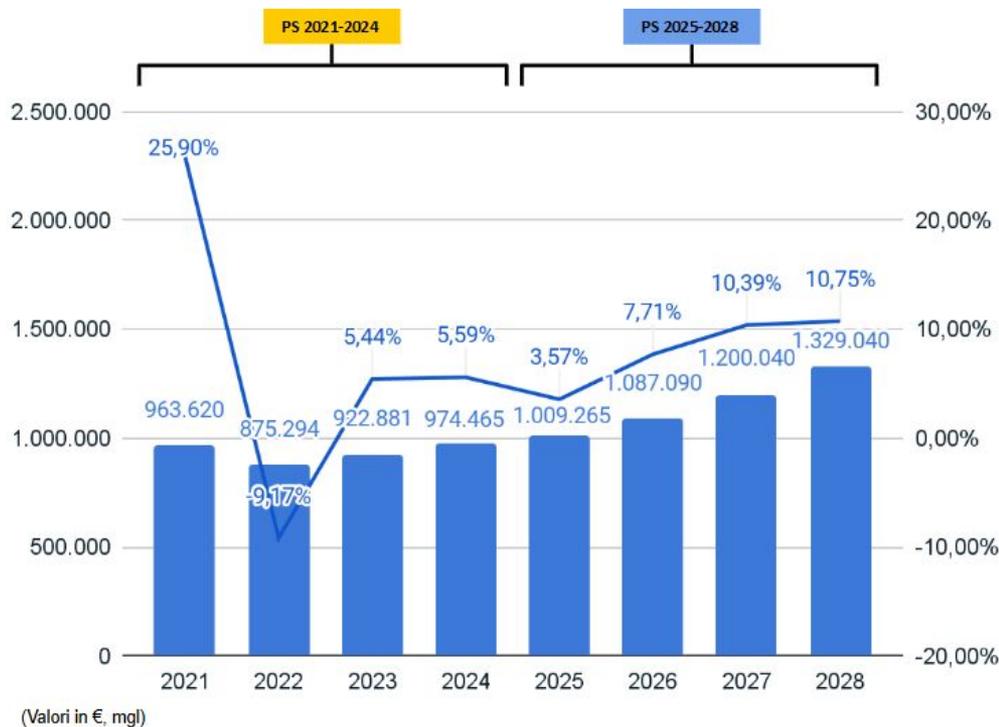


El crecimiento previsto la captación directa para el cuatrienio 2025-2028 es de 518 millones de euros, es decir, el 20% del stock a 31 de diciembre de 2024, a un ritmo del 4,7%/año, frente al 6,3%/año de los cuatro años anteriores.

A lo largo del cuatrienio, la proporción entre préstamos y depósitos pasará del 49 % al 55 %, invirtiendo así la tendencia que caracterizó al periodo 2021-2024. Está previsto mantener constante la combinación de captación libre y restringida/obligaciones, en un 70 % y un 30 % respectivamente, hasta finales de 2025.



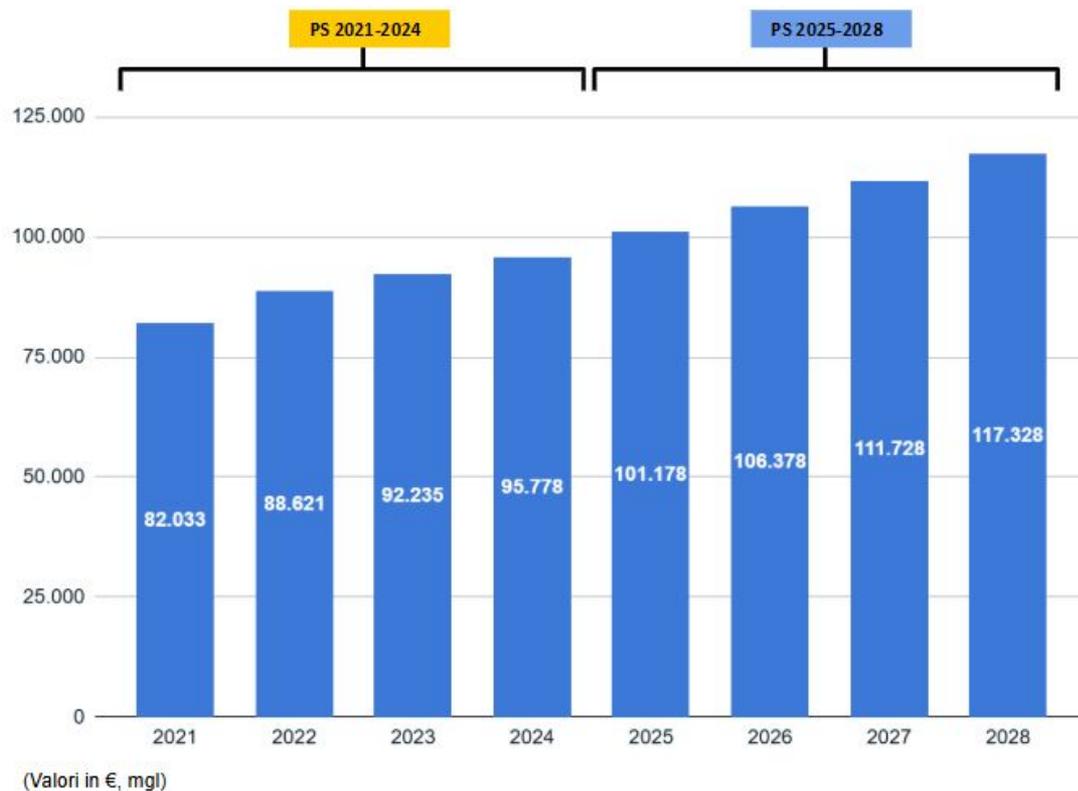
La captación de ahorro indirecta



El crecimiento previsto para el cuatrienio 2025-2028 es de unos 355 millones de euros, es decir, el 36 % del total a 31 de diciembre de 2024, e incluye unos 89 millones de euros en suscripciones netas/año, frente a los 43 millones de euros/año de los cuatro años anteriores. Esta tendencia se verá respaldada por la colocación prevista en la zona de España y, en Italia, también por el creciente número de CFE (46 a finales de 2028).



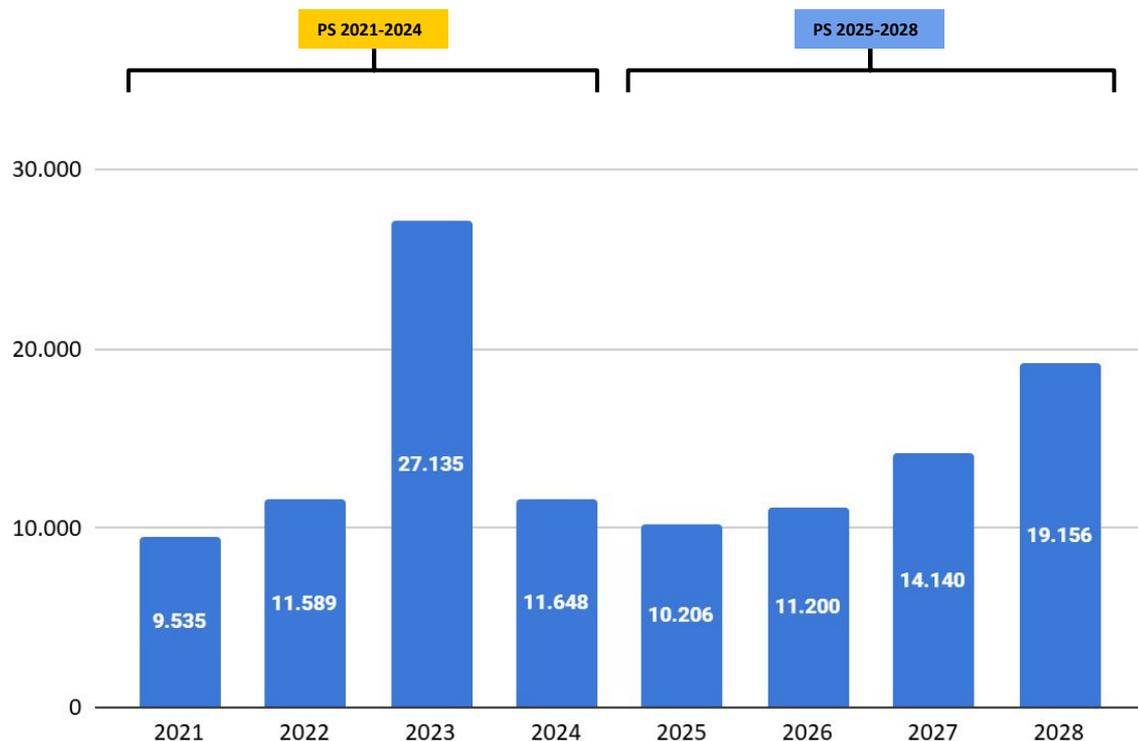
Capital Social



El requerimiento de capital (un total de 21,5 millones de euros en el periodo de cuatro años) prevé un crecimiento anual de algo más de 5 millones de euros relacionado con el crecimiento esperado de clientes y socios.



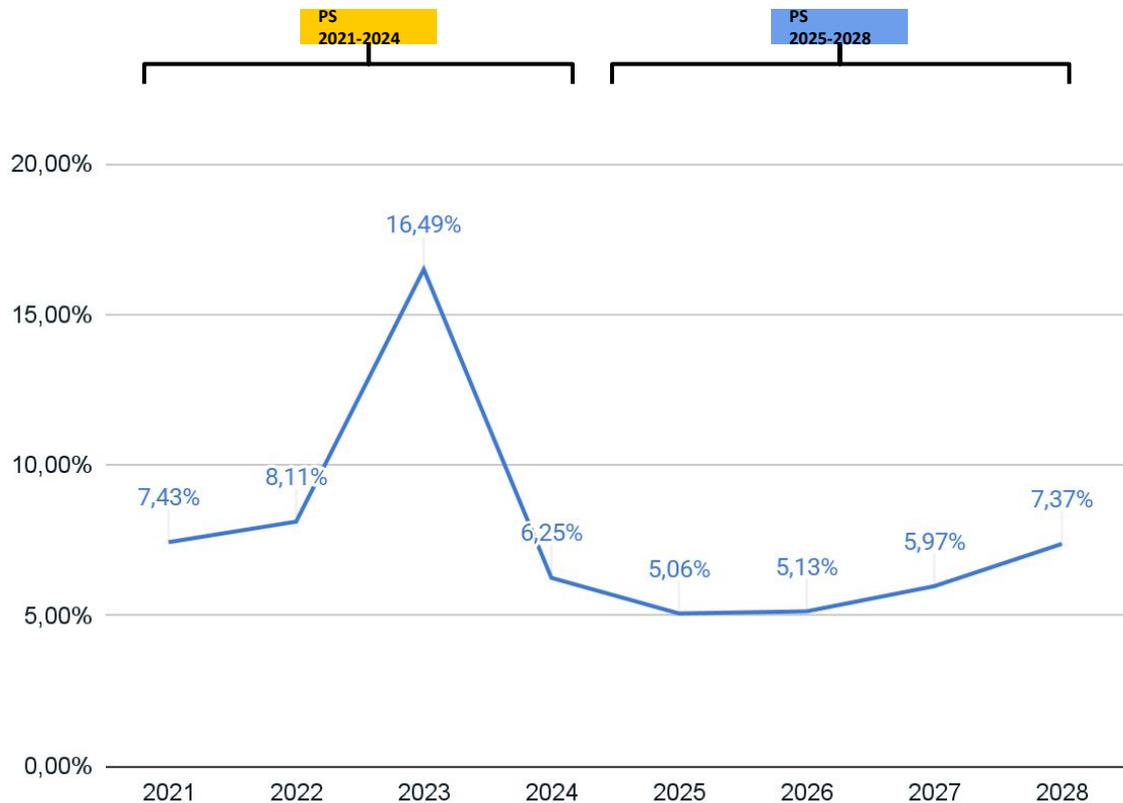
Beneficio de Banca Etica



El beneficio del Banco se vio afectado en los dos primeros años por la reducción de los tipos de mercado y los menores dividendos de Etica Sgr (para el proyecto de internalización), pero aumentó gradualmente gracias al crecimiento de los volúmenes de préstamos, los mayores márgenes de los servicios combinados con la contención del coste del riesgo y de los gastos operativos.



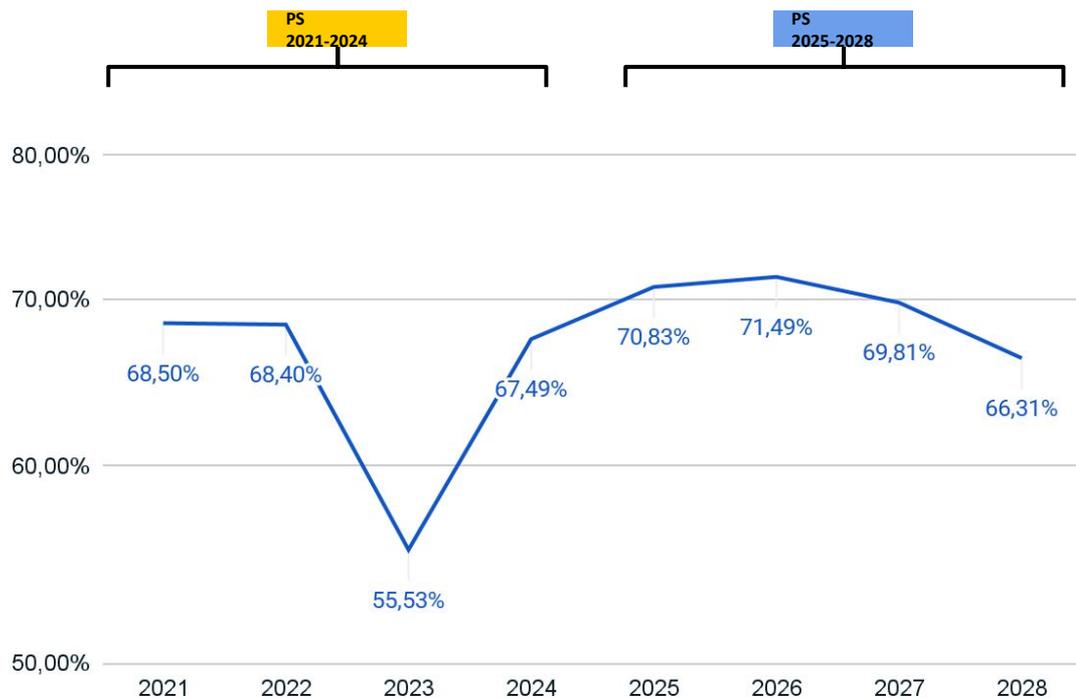
ROE Banca Etica



La rentabilidad sobre fondos propios del Banco, en línea con la evolución de los beneficios, mejora de forma más significativa a partir de 2027, gracias a la recuperación del margen de intermediación, y se sitúa al final del periodo en el 7,4%.



Nivel de costes/ingresos



El nivel de costes/ingresos, en descenso a partir de 2026, se sitúa en el 66% al final del periodo gracias también al fuerte foco en la contención del crecimiento de los gastos administrativos y a un progresivo aumento de la productividad de la estructura.



GOBERNANZA Y SEGUIMIENTO DEL PLAN



Gobernanza y seguimiento del plan

Con el fin de realizar un seguimiento constante y correcto de las iniciativas del plan, se han identificado 49 acciones que deben ser objeto de seguimiento, asignándoles las titularidades, los indicadores y la periodicidad de seguimiento pertinentes. A ellas se suman las otras 16 acciones relacionadas con el ámbito de la sostenibilidad integral contempladas en el párrafo 15.

El seguimiento correrá a cargo de la Oficina de Planificación, que informará al Consejo de Administración, al Comité de Dirección y al Comité de Coordinación del Grupo en materia de sostenibilidad según el esquema de la diapositiva siguiente.

A mitad del ciclo de planificación, se comprobará la validez de los objetivos y las acciones que deben aplicarse en función de los cambios que se produzcan en el contexto.



Quién	Cuándo	Cómo	Qué
Consejo de Administración	Semestralmente	orden del día durante el CdA	Debate de los puntos y posible aprobación
Dirección General y Comité de Dirección	Trimestral junto con el plan operativo anual	orden del día	Seguimiento de los distintos proyectos y acciones
Comité de Coordinación del Grupo en materia de Sostenibilidad	Semestralmente	orden del día	Seguimiento de los distintos proyectos y acciones



www.bancaetica.it