

Etica e strategia nelle banche

Marco Di Antonio*

Sommario: 1. Introduzione - 2. Etica e responsabilità sociale – 3. Etica come vincolo – 4. Etica come strategia – 5. Etica come strategia: caratteristiche strategico-organizzative – 6. Etica come strategia: risultati – 7. Conclusioni - Bibliografia

Abstract

The article analyses the bank strategic approaches to ethics. After making clear the difference between social banking and ethical banking, two main models are described: *ethics as a constraint* and *ethics as a strategy*. In the first case the bank is compliant with moral minimum requirements, identified according to the virtue ethics perspective, and it aims to avoid ethical and reputational risk. In the second case, ethical behaviour is a qualifying component of the business model, the moral standards are set at a higher level and their fulfillment becomes a differentiating and competitive factor. Some examples of ethical banks, in this second meaning, are reviewed and the main strategic, organisational, operational and economic characteristics of the model are described.

Key words: banche, etica bancaria, strategia

1. Introduzione

Un nostro precedente articolo comparso su questo Journal (Di Antonio, 2026) ha affrontato i temi dell'etica bancaria e del rischio etico. In quella sede è stata sottolineata l'attualità del dibattito sulla finanza etica e si sono ricordate le ragioni per cui da sempre il *banking* è ritenuto un settore "eticamente sensibile"¹. Alla luce del ruolo centrale assunto dai rischi all'interno della gestione bancaria, l'analisi si è poi focalizzata sul rischio etico.

* **Marco Di Antonio**, Professore Ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari, Dipartimento di Economia Università degli Studi di Genova. E-mail: marco.di.antonio@unige.it.

¹ Le pubblicazioni sul tema "etica e banca" sono numerose. Limitandosi alla letteratura italiana, segnaliamo Biggeri *et al.* (2021), Signori *et al.* (2005) e Viganò (2001).

Si è evidenziato come si tratti di un rischio di incerta individuazione e che presenta ampie aree di sovrapposizione con gli altri rischi gestionali. Le difficoltà di definizione dipendono dal fatto che i principi etici possono essere tratti da diverse fonti: la religione, la tradizione e la cultura nazionale, la filosofia morale. Sotto quest'ultimo profilo, le teorie etiche possono rifarsi a diverse prospettive: quella deontologica o kantiana, quella consequenzialista o utilitarista, quella contrattualista o del consenso o deliberativa, quella dell'etica delle virtù. Naturalmente, se non vi è pieno consenso su che cosa si debba intendere per comportamento morale, la stessa incertezza si estende anche al concetto di rischio etico.

I problemi descritti si pongono però soprattutto se si ragiona in termini astratti e universali, come spesso è portata a fare la teoria. Essi diventano invece risolvibili se si adotta una prospettiva contingente, se cioè ci si riferisce alla specifica situazione che caratterizza una società in un determinato momento. Nel nostro caso, occorre capire che contenuto assumono i concetti di etica bancaria e di rischio etico nelle nostre attuali società, di matrice liberal-democratica e con sistemi economici e finanziari improntati all'economia di mercato. In questo lavoro si seguirà tale approccio: si considera comportamento etico quello ritenuto conforme agli standard morali prevalenti oggi nel nostro contesto sociale, mentre il rischio etico consiste nella violazione di tali standard.

Se il primo articolo trattava del rischio etico, questo secondo lavoro si concentra invece sulla strategia etica. Il tema dell'*ethical banking* viene affrontato partendo dal primo e più importante livello di analisi, quello degli orientamenti strategici della banca. In tale direzione, verranno individuati e descritti due modelli alternativi: "etica come vincolo" ed "etica come strategia". Il primo modello verrà descritto al paragrafo 3, il secondo al paragrafo 4.

Prima di presentare le due prospettive proposte, è opportuno dedicare il prossimo paragrafo a una precisazione di ordine terminologico, finalizzata a distinguere la banca etica, oggetto di questo lavoro, da altri modelli molto simili e spesso ad essa assimilati.

2. Etica e responsabilità sociale

Come detto, spesso il termine banca etica è considerato sinonimo di altri, quali banca sociale, banca sostenibile, banca responsabile, banca orientata agli stakeholder, banca ESG (Dufays, 2012).

Prendendo a riferimento la banca sociale, un modello che sembra in grado di ricomprendere gli altri citati, i punti di contatto con la banca etica sono indubbiamente molti. Per un verso, il comportamento morale dell'impresa è connesso al bene comune (gli altri, la società), più che a quello di una ristretta cerchia di soggetti (gli azionisti). Per altro verso, gli obiettivi di carattere sociale hanno l'effetto di moderare quello di massimizzazione del profitto, che se interpretato in misura miope può dare luogo a pratiche di gestione discutibili sotto il profilo morale.

Nonostante quanto appena detto, a rigore il piano morale e quello sociale restano distinti. Ciò è riconducibile ad almeno due ragioni. Per prima cosa la dimensione etica,

in particolare nella visione deontologica, riguarda soprattutto le intenzioni, mentre quella sociale ha a che vedere con strategie, azioni e risultati della banca.

Secondariamente, non sempre vi è piena coincidenza tra motivazioni morali e sociali. In alcuni casi le prime prevalgono sulle seconde. Ciò avviene quando si evita di ricorrere a pratiche di corruzione in nome dei principi di onestà e giustizia, più che per gli effetti sociali negativi sulla concorrenza di mercato; quando si escludono dal credito alcuni settori ritenuti "immorali" (armi, alcol, tabacco), anche se essi possono contribuire alla crescita economica e al conseguente benessere sociale; quando nel proporre un prodotto del tutto adatto al cliente si vuole essere trasparenti, rischiando il suo rifiuto, perché il valore della trasparenza prevale sul vantaggio per la banca e per il cliente.

In altri casi vengono invece anteposte le considerazioni di carattere sociale. Questo accade quando l'istituto di credito finanzia le imprese del proprio territorio per i vantaggi apportati alla comunità locale, discriminando quelle che pur avendo pari merito creditizio non appartengono al territorio. Analogamente, la banca può decidere di devolvere parte dell'utile in beneficenza verso organizzazioni non profit e attive nel campo sociale, ma non è immorale trattenere gli utili per reinvestirli, distribuirli agli azionisti o usarli per finanziare un aumento dei bonus al personale. Addirittura, si può essere sociali pur essendo immorali, quando si perseguono finalità sociali (ad esempio si erogano finanziamenti verso il terzo settore), ma nello stesso tempo si adottano pratiche contrarie all'etica in altre aree della gestione (ad esempio nel trattamento del personale o dei fornitori)².

La distinzione tra aspetti etici e sociali è molto chiara nel noto articolo di Friedman (1970) comparso nel *New York Times Magazine*. L'autore critica l'impresa che sceglie di perseguire finalità sociali anziché lucrative, ma è altrettanto fermo nell'affermare la subordinazione degli obiettivi di profitto al rispetto della legge e delle norme etiche³.

L'individuazione delle relazioni tra *ethical bank* e *social bank* dipende naturalmente dal contenuto che si dà ai due aggettivi. Come detto nell'introduzione, il concetto di etica deriva dalla prospettiva morale seguita. Se si sposa l'etica deontologica, le differenze tra banca etica e banca sociale tendono ad aumentare: un atto è giusto o sbagliato a prescindere dalle sue conseguenze sociali. Al contrario, se si abbraccia l'etica consequenzialista i due attributi convergono: la banca sociale è più morale di quella non sociale, perché gli effetti positivi che produce interessano una platea più ampia di soggetti e non solo gli azionisti⁴.

² Scheidler *et al.* (2019) hanno analizzato alcune azioni organizzative motivate da ragioni di responsabilità sociale, ma che erano indirizzate ai soli stakeholder esterni (ad esempio donazioni alle comunità locali) e trascuravano invece le esigenze degli stakeholder interni (il personale). Tali interventi venivano giudicati come forme di ipocrisia e compromettevano l'impegno e la motivazione dei dipendenti.

³ La responsabilità dei manager è quella di "*make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom*" (Friedman, 1970).

⁴ Relano (2015) considera la banca etica e la banca sociale come due categorie distinte. La prima si ispira all'etica deontologica, ha l'obiettivo di ottimizzare il valore sociale creato e ha dimensioni e ambito di operatività limitati. La banca sociale si rifà invece all'etica consequenzialista, persegue anch'essa obiettivi di massimizzazione del valore sociale, ma opera nei mercati finanziari globali.

Anche la definizione di finalità sociali dipende dalle diverse interpretazioni. Alcune vi fanno rientrare solo le azioni che producono vantaggi diretti e ben identificabili per la collettività e i suoi membri. Altre vi includono anche i benefici creati per i soli stakeholder della banca diversi dagli azionisti. Le interpretazioni più ampie considerano come risultato sociale anche il maggiore benessere economico creato da una banca *profit-oriented* che ha successo, cresce e fa profitto, nonostante non si prefigga particolari scopi sociali⁵.

3. Etica come vincolo

Il livello di impegno etico della banca:

- può variare molto;
- caratterizza l'orientamento strategico della banca, costituendo una componente essenziale della mission, del modello di business e della cultura aziendale;
- va consapevolmente scelto dal vertice;
- andrebbe esplicitato e condiviso all'interno dell'organizzazione;
- non va confuso con comportamenti dettati da motivazioni di carattere manipolatorio e strumentali (fenomeni di *ethical washing* e *social washing*).

All'interno della gamma delle molte possibili varianti di impegno etico, possiamo individuare due estremi: da una parte un livello minimo di conformità agli standard etici e all'estremo opposto una dedizione etica prioritaria e addirittura prevalente sulle preoccupazioni di business.

Il primo dei due approcci, cui è dedicato questo paragrafo, assume il rispetto dei principi morali diffusi e condivisi come vincolo inderogabile alla gestione. All'opposto, la violazione di tali requisiti minimi dà luogo al rischio etico. Per individuare tali requisiti, si possono seguire diverse strade. L'approccio empirico richiede di identificare, ad esempio attraverso indagini di mercato, quelli che sono i codici morali prevalenti in un determinato momento in una determinata società. L'approccio teorico suggerisce invece di trarre tali principi dalla prospettiva filosofica ritenuta più adeguata.

In questo lavoro si seguirà la seconda strada e si sceglierà come dottrina morale di riferimento l'etica delle virtù, applicata alla banca oltre che ai singoli individui che vi lavorano⁶. Essa viene frequentemente utilizzata nella letteratura (Llewellyn *et al.*, 2014; de Swaan, 2020) e si presta a un'applicazione molto utile nel campo della finanza. All'opposto, l'approccio deontologico appare da un lato troppo rigido, dall'altro di scarso aiuto se usato per risolvere dilemmi etici che coinvolgono interessi

⁵ Tale banca infatti: remunera il capitale, fornisce opportunità occupazionali, soddisfa i bisogni dei clienti, alloca efficientemente il credito e promuove la crescita economica, finanzia attraverso la tassazione dei profitti le attività pubbliche di assistenza e redistribuzione del reddito.

⁶ Non si entra qui nel merito di uno dei grandi temi oggetto del dibattito etico, se cioè la responsabilità morale appartenga solo agli individui o anche alle organizzazioni. Chi scrive ritiene che il ruolo di agente morale possa venire esteso anche all'impresa, la cui organizzazione e cultura esprimono principi etici e condizionano fortemente i valori e i comportamenti del personale (così Crane *et al.*, 2019, capitolo 2).

contrastanti di diversi soggetti. L'approccio consequenzialista per parte sua richiede calcoli molto complicati e valutazioni soggettive.

Nell'ottica dell'etica delle virtù, le qualità morali che definiscono gli standard comportamentali minimi da rispettare sono⁷:

- onestà: rispettare le regole contrattuali e di legge;
- responsabilità: prevedere e assumersi le conseguenze delle proprie azioni;
- umiltà: non fare affidamento eccessivo sulle proprie capacità o previsioni;
- prudenza: non assumere rischi eccessivi;
- moderazione: ad esempio rinunciare a livelli di profitto o di bonus al management sproporzionati rispetto ai vantaggi economici prodotti per gli altri stakeholder;
- empatia/altruismo/generosità/rispetto dell'altro: qualità che devono caratterizzare le relazioni con tutti gli stakeholder;
- lealtà: mantenere fede alle promesse fatte e alle aspettative create negli stakeholder;
- serietà: impegnarsi nello svolgere al meglio i propri compiti, perseguendo i migliori risultati possibili;
- forza: coraggio nel perseguire i propri obiettivi, nell'affrontare le difficoltà, così come nel contrastare un superiore o un collega che stanno sbagliando;
- competenza e professionalità: disporre, o dotarsi, delle capacità e delle conoscenze necessarie a svolgere i propri compiti con efficacia;
- giustizia: trattare con equità e senza discriminazioni i diversi stakeholder e corrispondere agli stessi riconoscimenti, economici e non, proporzionati al contributo che essi apportano ai risultati della banca;
- integrità: tenere fede ai propri valori morali, adottare comportamenti coerenti con essi e non sacrificare tali principi a vantaggio di interessi eticamente di ordine inferiore; ricorrere se necessario alle azioni di whistleblowing;
- saggezza: prendere decisioni non impulsive, ponderate, lungimiranti, che tengono conto della complessità dei problemi e considerano tutti i fattori in gioco, così da produrre risultati sostenibili nel tempo.

Le virtù citate riflettono in parte i valori abbracciati anche dall'etica di mercato (rispetto delle regole, correttezza, trasparenza, responsabilità, serietà e professionalità), in parte vanno oltre: il comportamento del soggetto virtuoso si differenzia da quello di chi massimizza esclusivamente il proprio tornaconto individuale, pur rispettando le regole e le persone con cui interagisce.

Il ruolo del management è cruciale, in quanto la più ampia discrezionalità decisionale di cui gode implica una maggiore responsabilità etica. Secondo de Swaan (2020) in una banca virtuosa il manager si prende cura in particolar modo dei "Quattro Pilastri della Vita Buona" in finanza: adempiere al mandato conferito dal cliente e soddisfare con lealtà gli interessi di quest'ultimo; esercitare una leadership che tratti il personale con dignità e lo faccia crescere professionalmente; contribuire

⁷ Prendendo l'esempio di una banca etica, si elencano i *Business Principles* di Triodos Bank (Triodos Bank, 2025): rispetto (dei diritti umani e del benessere del pianeta), integrità (onestà, possesso di solidi principi morali e correttezza), professionalità, inclusività, trasparenza e ownership (responsabilità e motivazione).

allo sviluppo della società, assicurandosi che il perseguimento del profitto non vada a danno della collettività (come nel caso dell'inquinamento o dell'evasione fiscale); dedicare infine le proprie competenze ed energie, al di fuori dell'orario di lavoro, in attività di natura filantropica e sociale.

Si noti che le virtù sopra elencate vanno al di là del rispetto formale della legge e dalla difesa della propria reputation. Sotto il primo profilo, la banca non dovrà sfruttare in modo opportunistico gli spazi che le norme consentono. Nel campo della legislazione tributaria e della disciplina di trasparenza, ad esempio, dovrà astenersi rispettivamente dal porre in essere pratiche di elusione fiscale e dall'omettere informazioni importanti, anche se non obbligatorie per legge. Per quanto riguarda la reputation, i principi etici vanno rispettati anche nei casi in cui la banca è certa che la loro violazione non verrà portata a conoscenza del pubblico e non intaccherà quindi la propria immagine.

La banca che viola gli standard descritti è immorale, in quanto:

- imprudente: ad esempio assume rischi eccessivi;
- avida: massimizza la propria quota di mercato o il profitto indipendentemente dai mezzi necessari al loro conseguimento e dagli effetti negativi prodotti sugli stakeholder;
- egoista: è indifferente agli interessi degli stakeholder diversi dagli azionisti e dal top management, cui vanno prioritariamente o esclusivamente i vantaggi dovuti alla crescita e alla redditività della banca;
- sleale: ricorre a pratiche di *greenwashing*; sfrutta, a danno della controparte, il proprio vantaggio di informazioni e competenze; crea presso la clientela aspettative eccessive pur sapendo di non essere in grado di soddisfarle;
- poco trasparente: le informazioni rilasciate al cliente sono lacunose, imprecise, confuse e fanno uso di eccessivi tecnicismi nel linguaggio;
- opportunistica: adotta comportamenti di collusione competitiva, elusione fiscale, arbitraggio regolamentare, sfruttamento spregiudicato delle posizioni di forza contrattuale, lobbying presso gli organismi legislativi, di regolamentazione e associativi;
- manipolatrice: usa pratiche commerciali ingannevoli, così da vendere prodotti molto più vantaggiosi per se stessa che per i clienti; adotta politiche di bilancio tese a dare una rappresentazione degli equilibri alterata e più favorevole di quella reale;
- irresponsabile: è indifferente agli effetti negativi prodotti dalle proprie azioni sulla collettività, sull'ambiente, sulle future generazioni;
- miope e orientata al breve periodo: è poco saggia e lungimirante nel perseguimento dei propri risultati economici, pregiudicandone la sostenibilità.

Al pari delle regole di legge o di quelle contrattuali, i principi elencati vanno visti come vincoli inderogabili che ogni impresa, indipendentemente dalla sua mission e dalla sua strategia, è chiamata a rispettare. Anche legittimi obiettivi di massimizzazione della crescita e del profitto non possono essere conseguiti in modo imprudente e azzardato, irresponsabile verso l'ambiente, trascurando gli effetti prodotti sugli altri stakeholder e sulla collettività, comportandosi in modo sleale, poco trasparente, manipolatorio.

4. Etica come strategia

Secondo l'approccio strategico, l'etica rappresenta non tanto un vincolo da rispettare quanto un fattore di differenziazione competitiva e una componente che qualifica il modello di business, gli obiettivi e le strategie. Ciò richiede che la banca stabilisca, su base volontaria e discrezionale, standard etici superiori a quelli minimi. Essi possono ispirarsi a visioni della vita e della società più esigenti dal punto di vista morale, come ad esempio quella religiosa (si vedano a tal proposito la finanza islamica e quella di ispirazione cattolica).

Nel modello "etica come vincolo" la valutazione sotto il profilo etico dei comportamenti della banca si basa sulla loro *accettabilità sociale*, nel modello "etica come strategia" si basa invece sulla loro *preferibilità sociale*.

In realtà, a differenza del primo dei due modelli, quello ad orientamento strategico etico può essere realizzato secondo molteplici varianti e gradazioni, sia quanto a scelta dei profili etico-sociali privilegiati sia quanto ad intensità di impegno nel perseguirli⁸.

Va osservato che quello in oggetto non va considerato un modello di banca superiore, auspicabilmente destinato a diffondersi presso l'intero sistema e ad assumere le caratteristiche di standard o benchmark. Non si tratta di un modello normativo, ma positivo; non risponde a principi di gestione universali, ma specifici.

La non generalizzabilità di tale modello si evince anche dal fatto che in alcuni aspetti esso si pone in contrasto con i principi normalmente posti alla base dell'operato delle banche. A titolo di esempio, la Tabella 1 riporta nella colonna di sinistra alcuni fondamentali valori che caratterizzano la Dottrina Sociale della Chiesa (DSC)⁹, mentre nella colonna di destra si contrappongono quelle che sono le regole gestionali generalmente diffuse nelle prassi e suggerite dalla dottrina di Finanza e di Banking.

Tale contrapposizione non significa affatto che i principi della DSC non possano essere di ispirazione per la costruzione di modelli di banca innovativi e di successo, secondo la visione strategica dell'etica oggetto di analisi in questo paragrafo. Inoltre, i principi della DSC possono essere interpretati adattandoli allo specifico contesto della finanza, così da permetterne una più flessibile e ampia applicazione. Per fare degli esempi, la "destinazione universale dei beni" può essere ottenuta con politiche del credito più inclusive e indirizzate anche alle fasce svantaggiate, senza che ciò implichi necessariamente la violazione dei principi di economicità o l'esclusione dei segmenti di clientela tradizionalmente serviti. La "riduzione delle disuguaglianze" non deve necessariamente essere interpretata come parità di trattamento dei

⁸ In apertura di paragrafo si è fatto cenno alle banche che si ispirano alla finanza islamica oppure alla dottrina sociale della Chiesa. Un altro esempio è quello di Llewellyn *et al.* (2014), che ritengono che la mission (*purpose*) della banca virtuosa debba concentrarsi sul miglioramento della prosperità di lungo termine dei clienti. Nel valutare il profilo morale della banca, gli autori accordano quindi piena priorità ai clienti, rispetto agli azionisti o agli altri stakeholder (come il personale, la società, la collettività locale). È però certamente possibile dare al concetto di banca virtuosa interpretazioni differenti da quella fatta propria dagli autori citati.

⁹ Tali principi sono tratti da Pasinetti (2012).

lavoratori, indipendentemente dal loro ruolo e dalla loro performance, ma può essere intesa come contenimento di eccessivi squilibri retributivi. La “promozione del bene comune” può essere perseguita anche attraverso il finanziamento degli investimenti delle imprese meritevoli, l’efficienza allocativa del credito e la conseguente crescita economica che va a vantaggio dell’intera collettività.

Senza proseguire oltre, si vuole semplicemente dimostrare come i principi della DSC possano essere utilmente ed efficacemente applicati al mondo della finanza senza essere necessariamente interpretati in modo letterale o essere intesi come standard morali che tutte le banche dovrebbero necessariamente seguire.

Una versione particolarmente rappresentativa dell’approccio “etica come strategia” è quella abbracciata dalle cosiddette “banche etiche”, categoria cui appartengono intermediari come Triodos Bank, la nostra Banca Etica e più in generale gli istituti di credito che aderiscono ad associazioni e network di *green banking*, *social banking*, *ethical banking* (come GABV, *Global Alliance for Banking on Values* e FEBEA, *European Federation of Ethical and Alternative Bank*).

La Tabella 2 riporta alcuni passaggi contenuti nel Manifesto della Finanza Etica (Fondazione Finanza Etica, 1998) e i relativi commenti, analogamente a quanto fatto al Riquadro 1 per la DSC. Di nuovo, le nostre osservazioni non mirano a negare la validità dei principi enunciati dal Manifesto e l’efficacia dei modelli di banca che ad essi si ispirano. Si vuole solo sottolineare il fatto che la loro applicazione non è universale e che le banche che seguono criteri differenti non possono con ciò essere considerate immorali.

Tabella n.1 - I principi della morale cattolica (DSC) e quelli della finanza

L'ECONOMIA SECONDO LA DSC	LA FINANZA SECONDO LA TEORIA ECONOMICA
Destinazione universale dei beni	Il credito non è per tutti; è selettivo ed esclusivo. La destinazione universale del credito, cioè i benefici prodotti a vantaggio dell'intera collettività, è una conseguenza indiretta, dovuta al fatto che la finanza promuove la crescita economica e il benessere materiale dell'intera società
Opzione preferenziale per i poveri	La preferenza nell'accesso al credito non è per organizzazioni o individui più bisognosi, ma per quelli in grado di realizzare i progetti di investimento più profittevoli. I servizi finanziari sono riservati a quanti hanno la capacità di reddito di sostenerne il prezzo
Riduzione delle disuguaglianze eccessive	I servizi finanziari, in quanto destinati a soggetti meritevoli (credito) o in grado di sostenerne il costo (asset management, consulenza) potrebbero aumentare le disuguaglianze. Ad esempio, le imprese sane sono rese più forti, quelle in difficoltà vengono abbandonate o fatte uscire dal mercato; i risparmiatori più ricchi hanno accesso a soluzioni di investimento più evolute e redditizie.
Principio di solidarietà	La solidarietà vale soprattutto nei rapporti con i propri stakeholder e non deve comportare la violazione del vincolo di economicità della banca o una minore efficacia dell'effetto disciplina di mercato. Tendenzialmente la solidarietà non vale nei confronti dei concorrenti.
Principio del bene comune	Viene rispettato se viene inteso come efficienza allocativa del credito, promozione degli investimenti e dello sviluppo, miglioramento della gestione finanziaria di famiglie, Stato e imprese, con contemporanea rinuncia a comportamenti che possono danneggiare gli stakeholder e il contesto sociale (inquinamento, discriminazione del personale, pratiche di vendita aggressive e manipolatorie...).
Essenzialità del dono gratuito	Il credito non è un dono, ma un bene economico, una risorsa scarsa che va remunerata. La sua erogazione gratuita o sovvenzionata ne riduce la disponibilità per i soggetti meritevoli e conduce all'inefficienza allocativa del sistema finanziario e alla riduzione della produttività del capitale investito
Priorità del lavoro sul capitale	L'attenzione e la cura nei confronti dei dipendenti non può implicare la rinuncia all'adozione della tecnologia, anche quando quest'ultima comporta la riduzione dei posti di lavoro o l'introduzione di processi produttivi a maggiore efficienza, ma a minore intensità di personale
Funzione sociale del capitale	Il capitale investito nella banca finanzia la sua attività, che produce svariati benefici diretti e indiretti di ordine sociale. Questa funzione sociale del capitale ha però una condizione: che esso venga remunerato con tassi di rendimento adeguati (in grado, ad esempio, di coprire il "costo del capitale")
Inviolabilità della dignità umana	Il principio viene rispettato, precisando però che esso non viene disatteso quando la banca nega il credito a soggetti non meritevoli, si rivale sulle garanzie fornite da soggetti inadempienti, si astiene dal vendere prodotti a soggetti non in grado di sostenerne il costo, licenzia dipendenti responsabili di comportamenti che violano le regole di legge o quelle organizzative, opera riduzioni di personale dovute alla necessità di risolvere una grave crisi aziendale.

Tabella n.2 – Il Manifesto della Finanza Etica

MANIFESTO	COMMENTI
LA FINANZA ETICAMENTE ORIENTATA: 1. Ritieni che il credito, in tutte le sue forme, sia un diritto umano Non discrimina tra i destinatari degli impieghi sulla base del sesso, dell'etnia o della religione, e neanche sulla base del patrimonio, curando perciò i diritti dei poveri e degli emarginati.	<i>Il credito non è un diritto umano. La sua concessione si basa su un processo di selezione/discriminazione, che giustamente non deve avere come criterio (se non eventualmente come proxy) fattori sociodemografici, culturali, religiosi, bensì la capacità di credito e di rimborso. In tal senso, la povertà e l'emarginazione non sono di per sé fattori di esclusione dal credito, ma nemmeno di preferenza. Inoltre, le politiche di marketing suggeriscono spesso di discriminare la clientela in base al segmento di appartenenza (privilegiando i segmenti strategici) e in base all'elasticità al tasso della domanda. Tali pratiche non vanno ritenute immorali.</i>
3. Non ritieni legittimo l'arricchimento basato sul solo possesso e scambio di denaro Il tasso di interesse, in questo contesto, è una misura di efficienza nell'utilizzo del risparmio, una misura dell'impegno a salvaguardare le risorse messe a disposizione dai risparmiatori e a farle fruttare in progetti vitali.	<i>Il credito è uno scambio di denaro ed è lecito e morale "arricchirsi", cioè trarre profitto dalla sua concessione. Gli interessi sui prestiti non servono solo a salvaguardare e far fruttare le risorse dei risparmiatori (costo del funding) e a coprire i costi (efficienza nell'uso del risparmio), ma anche a remunerare gli azionisti (profitti). Se si negano gli obiettivi di profitto/remunerazione del capitale, si sta parlando di una banca non profit, con finalità sociali prevalenti, più che di una banca etica.</i>
5. Prevede la partecipazione alle scelte importanti dell'impresa non solo da parte dei soci, ma anche dei risparmiatori. Le forme possono comprendere sia meccanismi diretti di indicazione delle preferenze nella destinazione dei fondi, sia meccanismi democratici di partecipazione alle decisioni.	<i>Quali sono le "scelte importanti dell'impresa", con quali forme avviene la partecipazione ad esse da parte dei soci e dei risparmiatori e come viene gestito il rischio dovuto all'assenza di competenze gestionali e di valutazione del credito da parte di tali soggetti? La partecipazione si estende anche alle decisioni, certamente "importanti" riguardanti la scelta e la gestione del personale e dei sistemi informativi? Per quanto riguarda i "meccanismi diretti di indicazione delle preferenze nella destinazione dei fondi", qual è il livello di dettaglio e di vincolo che tali indicazioni assumono nei confronti del management?</i>

5. Etica come strategia: caratteristiche strategico-organizzative

Quando il comportamento etico non risponde solo a un vincolo inderogabile, ma rappresenta un orientamento strategico, esso va guidato dai modelli concettuali che si applicano alle decisioni strategiche. In particolare, le scelte in discorso vanno valutate sotto il duplice profilo dell'esistenza delle condizioni di contesto che le rendono efficaci e delle *capabilities* organizzative che ne permettono la concreta realizzazione.

Questi aspetti non verranno approfonditi in tale sede, sia per la loro numerosità e complessità, sia perché lo scopo primario di questo lavoro sta nell'identificazione/classificazione dei possibili approcci strategici all'etica, non nella descrizione dettagliata dei loro contenuti. La Tabella 3 riporta le caratteristiche

principali del modello “etica come strategia”, in modo schematico, sintetico ed esemplificativo¹⁰.

Si è detto al paragrafo precedente che questo modello può essere applicato secondo molteplici varianti e gradazioni di intensità. Ciò significa che gli elementi riportati nella Figura 3 possono essere presenti secondo numerosità, combinazioni e intensità diverse: variano le dimensioni etiche prescelte, la natura e il livello dei risultati che si intendono conseguire (obiettivi), l'intensità d'impegno nel raggiungerli¹¹.

Figura n.3 – Le caratteristiche del modello “Etica come strategia”

COMPONENTI	CARATTERISTICHE
PROPRIETA'	Assetti mutualistico-cooperativi, a partecipazione pubblica, con presenza di enti non profit; assenza di quotazione; azionariato stabile, paziente e fortemente coinvolto nel <i>purpose</i> della banca; presenza di meccanismi di partecipazione degli azionisti alla vita societaria e di consultazione nel caso delle decisioni più importanti
MISSION	<i>Purpose</i> , con particolare enfasi sulle finalità etiche e sociali della banca e sul suo contributo per una società più prospera, giusta, solidale e coesa ¹²
GOVERNANCE	Rappresentanza in CDA di categorie svantaggiate e di esperti di etica e di Terzo Settore; rispetto della diversity di genere; coinvolgimento in diverse forme degli stakeholder esterni e di esponenti di associazioni ed enti attivi in campo sociale; presenza di un Comitato Etico di Direzione
STRATEGIA	La strategia declina in obiettivi, progetti, investimenti, piani di azione e risultati i concreti e variabili contenuti dell'orientamento etico della banca; ad esempio, sostegno in varie forme alla transizione climatica e alla difesa dell'ambiente, inclusione finanziaria, attività in favore di enti non profit, microcredito, prodotti di finanza sostenibile, ecc...

¹⁰ Alcune indicazioni sugli elementi che dovrebbero caratterizzare le banche etiche provengono dalla lettura dell'art. 111 bis del nostro Testo Unico Bancario, che considera operatori bancari di finanza etica e sostenibile quelle banche che conformano la propria attività ai seguenti principi: “a) valutano i finanziamenti erogati a persone giuridiche secondo standard di rating etico internazionalmente riconosciuti, con particolare attenzione all'impatto sociale e ambientale; b) danno evidenza pubblica, almeno annualmente, anche via web, dei finanziamenti erogati di cui alla lettera a), tenuto conto delle vigenti normative a tutela della riservatezza dei dati personali; c) devolvono almeno il 20 per cento del proprio portafoglio di crediti a organizzazioni senza scopo di lucro o a imprese sociali con personalità giuridica, come definite dalla normativa vigente; d) non distribuiscono profitti e li reinvestono nella propria attività; e) adottano un sistema di governance e un modello organizzativo a forte orientamento democratico e partecipativo, caratterizzato da un azionariato diffuso; f) adottano politiche retributive tese a contenere al massimo la differenza tra la remunerazione maggiore e quella media della banca, il cui rapporto comunque non può superare il valore di 5”. Per un commento a tale articolo di legge, alla luce delle relazioni che dovrebbero sussistere da un punto di vista giuridico tra finalità etiche e lucrative della banca, si veda Macchiavello (2019).

¹¹ I sistemi di rating orientati alla dimensione etico-sociale (come l'FTSE4Good, l'Axia Sustainable Index, lo Standard Ethics Italian Banks Index, il Rating B Corp e i numerosi rating ESG) valutano, attraverso il diverso punteggio assegnato, l'intensità dell'impegno profuso e la qualità dei risultati conseguiti.

¹² Secondo fonti autorevoli (Costi, 2011), l'inserimento di finalità etiche e sociali all'interno della mission non è sufficiente, in quanto esse dovrebbero trovare esplicita menzione anche nello statuto. Infatti, le banche non sono imprese sociali o società benefit (salvo rarissimi casi), bensì società per azioni o società cooperative, i cui statuti prevedono la prevalenza rispettivamente degli scopi lucrativi o mutualistici.

CLIENTELA TARGET	Segmenti sensibili alle tematiche etiche (sul fronte dei risparmiatori), oppure coinvolti in attività sociali e operanti nel terzo settore (imprese, organizzazioni ed enti pubblici); clienti appartenenti a fasce svantaggiate; clienti esclusi dai circuiti finanziari
STRUTTURA ORGANIZZATIVA	Decentramento decisionale; applicazione di regole chiare e trasparenti; intensa partecipazione del personale (fino ad arrivare nei casi estremi a modelli di cogestione); istituzione di unità organizzative ad hoc (Chief Ethical Officer, funzione di Ethical Risk Management); presenza di organismi di coordinamento territoriale in grado di conoscere meglio le realtà operanti nel tessuto sociale del territorio e dialogare con le stesse
STRUMENTI OPERATIVI	Centralità del codice etico; regole e procedure di compliance etica; efficace funzionamento del sistema di whistleblowing; metriche etico-sociali incluse tra gli obiettivi e nella reportistica
CARATTERISTICHE DEL PERSONALE	Soggetti che preferiscono lavorare in organizzazioni caratterizzate da un forte impegno etico, ambientale e sociale, che sono attivi nel volontariato, che sono critici verso il sistema dell'economia di mercato.
POLITICHE DEL PERSONALE	Bassi differenziali salariali; politiche di inclusione e di parità di genere; uscite incentivate anziché licenziamenti in caso di necessità di riduzione del personale; forti sistemi di welfare aziendale; politiche di work-life balance; attenzione al clima organizzativo e alla sicurezza delle condizioni di lavoro; applicazione dei più alti standard internazionali in materia di diritti dei lavoratori; basso turnover e stabilità delle relazioni con i dipendenti; valorizzazione delle relazioni sindacali; formazione intensa sui temi etici e sociali; incentivazione delle attività di volontariato svolte dai dipendenti
SISTEMI INCENTIVANTI	Assenza o peso ridotto dei bonus al management; loro collegamento a risultati etico-sociali oltre che economico-finanziari; modalità di corresponsione dei premi dilazionate nel tempo; incentivazione di gruppo anziché individuale
POLITICHE CREDITIZIE	Priorità verso aziende ad alto impatto sociale (operanti ad esempio nei settori pubblico, non profit, dell'istruzione, della sanità, della cultura, delle energie rinnovabili, del social housing...) o che si distinguono per gli elevati standard etici o che operano in aree meno sviluppate; finanziamento di progetti ecologici (impianti solari, eolici e bio-edilizia); presenza nel settore del microcredito; costituzione di fondi di garanzia a copertura del maggior rischio dei prestiti erogati; coinvolgimento dei depositanti nella scelta dei settori da finanziare ¹³ ; utilizzo di processi, strumenti, ruoli e competenze per la valutazione etica e sociale dei soggetti affidati (incluso il ricorso ai rating etici); politiche di relationship lending e stabilità delle relazioni con i debitori; moderazione nelle azioni di gestione del contenzioso e di recupero del credito
POLITICHE DI INVESTIMENTO IN TITOLI	Residuali rispetto all'investimento in prestiti; assenza di attività di trading o in derivati a scopo speculativo; investimento in imprese con elevato rating sociale o etico oppure in fondi etici/sostenibili; politiche di azionariato attivo con riferimento alle partecipazioni detenute.
POLITICHE DI PRODOTTO	Prodotti semplici e facilmente comprensibili; massima trasparenza; massima coerenza tra prodotti e bisogni dei clienti; presenza di prodotti di finanza etica e sostenibile
POLITICHE DI PREZZO	Tassi e spread di tasso ridotti e inferiori a quelli medi di mercato ¹⁴ ; bassi margini di profitto; tassi di favore per le aziende target; tassi sulla raccolta

¹³ Si vedano il *social target account* e il *partnership account* di Triodos Bank (Cowton e Thompson, 2000).

¹⁴ La JAK Medlemsbank è una banca etica svedese di tipo cooperativo che non applica interessi né sui prestiti né sui depositi, in quanto considera l'interesse come frutto di usura, iniqua remunerazione di un'attività improduttiva (rendita parassitaria) e causa dell'impoverimento della società e dell'instabilità

	più bassi perché al netto del “premio etico” pagato dai depositanti per favorire determinate imprese e settori a vocazione etico-sociale; massima trasparenza delle condizioni
POLITICHE DI COMUNICAZIONE	Ruolo centrale della dichiarazione non finanziaria e del bilancio sociale/di sostenibilità; pubblicazione di reportistica di impatto; ottenimento di certificazioni esterne sugli aspetti etici e ESG; massima trasparenza intorno a: contratti, condizioni e prodotti, governance, prestiti erogati e investimenti effettuati, assetti organizzativi, politiche del personale, relazioni con gli stakeholder, risultati etici, sociali e ambientali conseguiti
POLITICA DEI DIVIDENDI	Pay-out ratio basso, al fine di rafforzare la solvibilità della banca e compensare il più difficile ricorso al mercato dei capitali; elargizione in beneficenza di una parte degli utili
CULTURA AZIENDALE	Valori chiave: sensibilità etica e sociale, diversità e inclusione, attenzione all'ambiente, orientamento al cliente, onestà, trasparenza e correttezza, coinvolgimento e partecipazione del personale, engagement degli stakeholder, attenzione al rischio, clima organizzativo collaborativo e positivo.

6. Etica come strategia: risultati

Gli elementi strategico-organizzativi che danno attuazione operativa al modello “etica come strategia” producono risultati coerenti e peculiari. Innanzitutto, la performance non è definita solo in termini di risultati economico-finanziari, ma anche sociali ed etici, secondo il modello della *triple bottom line* (*people, profit and planet*).

Quanto alla *redditività*, essa si colloca presumibilmente su livelli relativamente bassi. Le cause sono svariate. Innanzitutto, se per la banca *profit oriented* la redditività è un obiettivo e l’etica un vincolo, tale relazione è rovesciata per la banca a strategia etica. Inoltre, tale banca evidenzia una propensione al rischio bassa; adotta comportamenti prudenti; evita operazioni speculative e ad alta combinazione redditività-rischio (ad esempio investimenti in prestiti o in titoli a basso rating, trading in titoli, posizioni speculative in derivati); applica tassi inferiori ai valori di mercato sui prestiti erogati ai segmenti di clientela target; opera con indici di leva finanziaria inferiori; soffre di più elevati costi unitari. Questi ultimi sono riconducibili a valori minori nelle dimensioni, nelle economie di scala, negli investimenti in tecnologia, nella flessibilità di gestione del personale e nell’efficienza dei processi¹⁵.

La condizione necessaria affinché sia realizzabile un modello di business a minore redditività come quello in esame è che la proprietà dimostri un chiaro *commitment* alla mission di carattere etico-sociale, adeguando a tale progetto imprenditoriale le proprie aspettative di rendimento del capitale investito. In ogni caso, va attentamente verificata la viabilità e la sostenibilità del modello di business, anche alla luce delle aspettative dell’organo di vigilanza.

economica. Sono principi di gestione legittimi ma difficilmente condivisibili e generalizzabili, che necessariamente relegano tale istituzione a un ruolo di nicchia nel sistema finanziario.

¹⁵ Si è osservato il caso di una società appartenente a un gruppo bancario e dedicata al finanziamento di enti del terzo settore: l’equilibrio economico veniva assicurato lasciando in carico alla capogruppo una parte dei costi, in particolare quelli del personale.

Attraverso i propri rapporti annuali, la Fondazione Etica monitora i risultati delle banche etiche europee, confrontandoli con le banche significative vigilate dalla BCE e utilizzando a tal fine la metodologia di analisi Camel. L'ultimo rapporto disponibile nel momento in cui si scrive, l'ottavo (Fondazione Finanza Etica *et al.*, 2025) evidenzia come nel 2023 le banche etiche europee abbiano ottenuto mediamente risultati economici del tutto soddisfacenti. Il Tier 1 ratio è al 17,86%, contro il 17,25% delle banche significative, quindi: maggiore patrimonializzazione. Il rapporto tra RWA e Totale attivo (*RWA density*) è del 46,54%, contro il 33,78%, quindi: attivo più rischioso¹⁶. Il cost-income ratio è del 61,63%, contro il 57%, quindi: minore efficienza operativa. Il ROE è dell'8,37%, contro il 9,32%, quindi: redditività inferiore¹⁷.

Quanto alle *dimensioni*, la crescita degli attivi non rappresenta un obiettivo come tale, ma deriva piuttosto dalle opportunità di business esistenti verso i target desiderati. La quota di mercato è bassa nel mercato nazionale e alta nei particolari segmenti di clientela serviti.

Con riferimento ai *rischi*, la vocazione etica delle banche in esame comporta un loro contenimento: ciò vale per i rischi di mercato (trading in titoli o su valute), ESG, di compliance, legale, operativo, di reputation, di leva finanziaria. Viceversa, il rischio di credito potrebbe essere più elevato, per via sia della minore redditività dei soggetti affidati sia della minore aggressività nelle pratiche di recupero del credito in caso di insolvenza. Anche la minore diversificazione, sia nei business sia nel portafoglio prestiti, contribuisce ad innalzare i livelli di rischio.

Il *rischio etico*, inteso come mancato rispetto dei principi morali minimi condivisi, presenta una probabilità decisamente inferiore, in quanto la banca a orientamento strategico si colloca su standard morali ben più elevati. Permane però anche per tale tipo di banca il rischio di non rispettare tali standard e quindi di non rispondere alle aspettative etiche dei propri stakeholder e del pubblico. Si tratta propriamente di un rischio strategico, oltre che di un rischio etico, in quanto riguarda uno dei principi fondamentali su cui si basa il modello di business.

Infine, dal punto di vista dei *risultati di mercato*, la banca che adotta il modello "etica come strategia" beneficia dei vantaggi associati alla sua differenziazione competitiva, che la porta a essere leader o a scontare una minore concorrenza nel segmento di mercato prescelto. Essa gode inoltre di una reputazione superiore, di maggiore fiducia da parte dei propri stakeholder, di relazioni più stabili con gli stessi, di un più forte impegno dei debitori al rispetto dei propri obblighi di rimborso. All'opposto, vanno menzionati i probabili svantaggi competitivi in termini di minori dimensioni, minori investimenti, sistemi organizzativi e strumenti gestionali meno sofisticati, tecnologia meno avanzata, costi più elevati.

¹⁶ Ciò è attribuibile al rischio di credito: i crediti rappresentano quasi il 68% del totale degli attivi delle banche etiche, contro il 57% per le banche significative. L'NPL ratio è invece migliore: 1,61% contro 1,89%.

¹⁷ Nel periodo dal 2017 al 2023 il ROE delle banche etiche è sempre risultato più basso, con la sola eccezione del 2020. Il Roa del 2023 è invece superiore: 0,75% contro 0,64%.

7. Conclusioni

La Grande Crisi Finanziaria e i recenti scandali finanziari hanno reso urgente e attuale il tema dell'etica bancaria. Vi è però diversità nell'interpretazione di tale termine, sia sotto il profilo teorico, perché le dottrine morali sono molteplici e non sempre concordi, sia sotto il profilo operativo, relativamente alle diverse realizzazioni che gli orientamenti etici possono avere sul piano gestionale. In questo lavoro si è discusso della relazione tra *banking* ed etica a un primo fondamentale livello, quello delle scelte strategiche della banca. Si sono individuati e descritti i due principali modelli di riferimento: l'etica come vincolo inderogabile da rispettare nella gestione e l'etica come finalità strategica posta alla base del modello di business.

Come conclusione dell'analisi effettuata, la Tabella 4 sintetizza le principali differenze riscontrate tra i due modelli.

Tabella n.4 – Confronto tra i due modelli di orientamento strategico all'etica

	ETICA COME VINCOLO	ETICA COME STRATEGIA
Ruolo dell'etica nella gestione	Vincolo da rispettare	Vantaggio competitivo; modalità di differenziazione strategica
Aspetto prevalente	Rischio	Opportunità
Ruolo dell'etica nella mission	Limitato: segna i confini all'interno dei quali si collocano le finalità e l'identità strategica della banca	Essenziale: è elemento qualificante le finalità e l'identità strategica della banca
Obiettivi della banca	Non essere percepita come banca immorale; essere legittimata	Essere percepita come banca più morale delle altre; essere preferita
Aspetti reddituali	Etica come generatrice di costi (vincolo), da minimizzare	Etica come generatrice di ricavi, da massimizzare
Standard etici	Minimi, diffusi e condivisi; determinati esogenamente dal contesto sociale	Superiori a quelli minimi e diffusi; determinati endogenamente dalla banca
Rischi conseguenti al rischio etico	Rischio di reputation Rischio di compliance	Rischio strategico Rischio di reputation
Campo di applicazione	Tutte le banche	Solo alcune banche ("banche etiche")

Bibliografia

- Biggeri U., Ferri G., Ielasi F. (2021). *Finanza etica*. Il Mulino.
- Costi R. (2011). Banca etica e responsabilità sociale delle banche. *Banca, borsa, titoli di credito*, 64(2), 165-180.
- Cowton C.J., Thompson P. (2000). *Financing the social economy: A case study of Triodos Bank*. Huddersfield University Business School
- Crane A., Matten D., Glozer S., Spence L. (2019). *Business Ethics*. Oxford University Press
- De Swaan JC (2020). *Seeking virtue in finance. Contributing to society in a conflicted industry*. Cambridge University Press

- Di Antonio M. (2026). Etica e rischio etico in banca: alcune riflessioni. *Impresa Progetto. Electronic Journal of Management*, (1).
- Dufays L. (2012). Responsible banking, the 10 principles. *Aestimatio, the Ieb International Journal of Finance*, (5), 238-269
- Fondazione Finanza Etica, Fundacion Finanzas Etica, Febea, (2025). *Capitale comune. Banche etiche ed economia sociale per il futuro dell'Europa. Ottavo rapporto sulla finanza etica in Europa*.
- Fondazione Finanza Etica (1998). *Manifesto della Finanza Etica*, <https://finanzaetica.info/manifesto-della-finanza-etica/>
- Friedman M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profit. *The New York Times Magazine*, 13 settembre
- Llewellyn D.T., Steare R., Trevellick J. (2014). *The virtuous banking. Placing ethos and purpose at the heart of finance*. ResPublica Trust
- Macchiavello E. (2019). Possono esistere "banche etiche"? La nuova definizione normativa di "operatori di finanza etica e sostenibile" tra interesse sociale, scopo di lucro e normativa bancaria post-crisi. *Rivista trimestrale di diritto dell'economia*, (1), 188-233.
- Pasinetti L.L. (2012). *Dottrina sociale della Chiesa e teoria economica*. Vita & Pensiero, Università Cattolica del Sacro Cuore.
- Relano F. (2015). Disambiguating the concept of social banking. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*. 4(3), 48-62.
- Scheidler S., Edinger-Schons L.M., Spanjol J., Wieseke J. (2019). Scrooge posing as Mother Teresa: how hypocritical social responsibility strategies hurt employees and firms. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 339-358.
- Signori S., Rusconi G., Dorigatti M. (2005). *Etica e finanza*. FrancoAngeli, Milano.
- Triodos Bank (2025). *Business Principles*. <https://www.triodos.com/en/articles/2025/triodos-bank-strengthens-its-minimum-standards-to-reflect-evolving-sustainability-challenges>
- Viganò L. (2001). *La banca etica. Esperienze in Italia e all'estero, strategie e innovazione nelle scelte operative*. Bancaria Editrice.