

---

# Relazione sull'andamento della gestione





## Lo scenario macroeconomico

Il 2001 si è rivelato un anno di crisi per l'economia mondiale. La recessione ha colpito soprattutto gli Stati Uniti, il Giappone e vari Paesi emergenti, fra i quali anche alcune "tigri" asiatiche. Al peggioramento del ciclo congiunturale hanno contribuito gli attentati dell'11 settembre, responsabili del brusco calo dell'attività economica americana all'inizio dell'autunno e fonte di una accentuata volatilità sui mercati finanziari internazionali. Soltanto alla fine dell'anno sono apparsi i primi segnali di ripresa, per il momento confinati al Nord America e all'Europa.

[Il quadro internazionale](#)

La crisi ha assunto toni drammatici in Argentina dove si erano accumulati squilibri strutturali non più sostenibili. Il Paese ha tentato per tutto l'anno di evitare la svalutazione del *peso* e la dichiarazione di insolvenza, ottenendo a tal fine ingenti finanziamenti internazionali. Il tentativo di salvataggio coordinato dal Fondo Monetario Internazionale si è però rivelato insufficiente a rimediare una situazione economica e finanziaria ormai compromessa. Dopo una serie di misure che hanno finito per aggravare la crisi economica, in dicembre l'esplosione di disordini di piazza ha portato alla caduta del governo De La Rúa. Ne sono seguite la svalutazione del *peso* e la sospensione dei pagamenti sul debito estero.

Nel resto dell'America Latina, problemi locali si sono aggiunti alla crisi internazionale, conducendo ad un rapido rallentamento dell'economia. La crescita brasiliana, frenata da consumi ed investimenti, è stata inferiore al 2%. Ciononostante, il cono sudamericano ed altri Paesi potenzialmente a rischio, come ad esempio la Turchia, hanno superato con danni limitati il collasso finanziario argentino.

La crescita economica americana è progressivamente rallentata nel corso dell'anno, fino a diventare negativa nel secondo semestre. La profondità della recessione è stata limitata dal calo dei prezzi energetici e da vigorosi interventi di politica economica, fra cui generosi sgravi fiscali e una serie di tagli dei tassi ufficiali. La *Federal Reserve* ha spostato l'obiettivo sui fondi federali dal 6,5% all'1,75%, accelerando il ritmo di riduzione dei tassi dopo gli attentati di settembre. In dicembre sono apparsi i primi segnali di ripresa e un netto miglioramento del clima di fiducia da parte delle famiglie.

Nell'Area euro la crisi economica si è manifestata in forma più lieve. La crescita è diventata stagnante nella parte centrale dell'anno e si reputa sia stata negativa soltanto nell'ultimo trimestre. La Banca Centrale Europea ha ridotto i tassi ufficiali dal 4,75% di fine 2000 al 3,25%. La riduzione dei tassi è stata più lenta e limitata che negli Stati Uniti, sia per la migliore tenuta dell'economia reale, sia a causa di un livello dell'inflazione persistentemente superiore all'obiettivo della Banca Centrale.

L'orientamento espansivo della politica monetaria americana e della BCE ha favorito i mercati obbligazionari internazionali, ma soltanto fino al mese di ottobre. I rendimenti sono scesi lungo tutta la curva, toccando i minimi subito dopo gli attentati di settembre. In parallelo, si è verificato un netto aumento del differenziale fra tassi a lungo e breve termine, questi ultimi essendo più sensibili alla riduzione dei tassi ufficiali d'interesse. A fine 2001, in anticipo sulla ripresa economica, i rendimenti decennali e trentennali erano già ritornati sui livelli di inizio anno (4,94% per il *Bund*, 5,11% per il *T-Note*). Il rimbalzo è stato favorito dall'acquisita consapevolezza che gli aumenti delle spese e i tagli alle imposte decisi dall'Amministrazione federale americana avrebbero sostenuto l'offerta di obbligazioni.

[I mercati finanziari](#)

Il calo degli utili aziendali, la crisi degli investimenti e gli attentati dell'11 settembre non potevano che rendere il 2001 un anno molto difficile per i mercati azionari. A fine anno, i principali indici internazionali risultavano del 20% più bassi rispetto a dodici mesi prima,

nonostante il recupero realizzato a partire da fine settembre. Nel punto più basso del ciclo, che si colloca nell'ultima decade di settembre, le perdite di alcune Borse europee hanno toccato il 45% (*Dax* e *Mib30*), evidenziando flessioni addirittura più elevate di quelle registrate sul *Nasdaq* (- 42%). Relativamente migliore è stata la *performance* dello *S&P500*, che a fine anno risultava in calo di circa il 13% rispetto a dodici mesi prima. Le correlazioni fra i mercati si sono dimostrate relativamente elevate, nonostante la specificità locale di alcuni degli *shock* che si sono manifestati. Un fatto comune è stata la perdurante crisi del comparto tecnologico, penalizzato dall'elevato indebitamento e dal tracollo degli investimenti privati. Tra dicembre e gennaio, una serie di casi di grave dissesto finanziario ha seriamente incrinato la credibilità del sistema *corporate* americano, contribuendo ad interrompere il rimbalzo con il quale il mercato aveva superato il panico di settembre.

Sul fronte valutario, il rallentamento quasi simultaneo di tutte le economie mondiali ha drasticamente ridotto la volatilità del mercato dei cambi. L'euro, nuovamente indebolitosi nei confronti del dollaro USA (- 5,3%), della sterlina e del franco svizzero, si è invece rafforzato rispetto allo yen e al dollaro canadese. A fine 2001 è entrato in crisi lo yen giapponese, travolto dalla recessione e dalla minaccia di crisi finanziaria.

### La situazione italiana

Il rallentamento dell'economia mondiale nel 2001 ha influenzato anche l'Italia. Dopo un primo trimestre ancora brillante grazie alla buona tenuta della domanda interna, in seguito l'economia italiana ha registrato una drastica riduzione della dinamica dei consumi privati e degli investimenti. Questi ultimi hanno risentito di un "effetto attesa" per l'introduzione degli incentivi previsti dalla legge Tremonti, oltre che dei contraccolpi della forte spesa in tecnologia del periodo 1999-2000. Gli attacchi terroristici hanno contribuito a prolungare la fase critica sino alla fine dell'anno, nonostante i segnali di ripresa emersi durante l'estate. Ciononostante, la crescita dell'economia italiana si è rivelata migliore rispetto a quella delle altre grandi economie dell'Area euro, con una variazione del PIL risultata pari all'1,8%.

Malgrado il rallentamento dell'economia, il mercato del lavoro ha risentito ancora positivamente delle riforme in favore della flessibilità introdotte negli ultimi anni: nel 2001 l'occupazione è cresciuta del 2,0% e il tasso di disoccupazione è sceso dal 10,6% del 2000 al 9,5%.

Nella primavera scorsa una fiammata nei prezzi degli alimentari ha spinto l'inflazione a toccare il 3,1%. Da allora, il *trend* decrescente nei prezzi dell'energia, rinforzatosi nel corso dell'autunno, ha favorito un rientro delle tensioni inflazionistiche; la variazione media dei prezzi al consumo è risultata pari al 2,7%.

Dopo il *deficit* riportato nel 2000, il saldo di parte corrente della bilancia dei pagamenti ha mostrato continui miglioramenti, grazie alla discesa dei prezzi del petrolio e alla tenuta dell'*export* italiano nei primi mesi dell'anno. Tale progresso ha più che bilanciato il peggioramento del conto dei redditi generato dall'allargarsi del divario tra i rendimenti delle attività detenute dagli stranieri - tipicamente BPT - e i rendimenti delle attività estere detenute dagli italiani - principalmente azioni. Il saldo corrente in percentuale del PIL si è collocato perciò allo 0,3%, rispetto allo - 0,5% del 2000. Il conto finanziario ha quindi mostrato un peggioramento rispetto al 2000: si è infatti verificato un deflusso netto di capitali pari a euro 4,7 miliardi, che si confronta con un afflusso netto pari a euro 4,3 miliardi nello stesso periodo del 2000. La riduzione degli investimenti di portafoglio degli italiani all'estero non è stata sufficiente a compensare il drastico calo degli investimenti esteri in titoli italiani.

Il peggioramento della situazione fiscale tedesca relativamente a quella italiana ha compresso il differenziale *Btp-Bund* su tutte le scadenze. Lo *spread* tra i rispettivi titoli decennali è calato dai 41 punti base di fine 2000 ad appena 26 di fine 2001.

Il rallentamento dell'economia e la crisi del comparto tecnologico hanno gravato sugli indici di Borsa. A fine 2001 il *Mib30* accusava una perdita pari al 29% circa rispetto a fine 2000, mentre il *Numtel* si ritrovava su livelli inferiori di quasi il 50% rispetto ad un anno prima. Il peggior momento del mercato si è riflesso sul numero delle società quotate (in leggera flessione dopo gli aumenti degli anni precedenti) e sul volume degli scambi, il cui valore medio giornaliero si è ridotto del 24% rispetto al 2000.

## Il mercato e l'attività del Gruppo IntesaBci

### Politica monetaria nell'Area euro

Nel 2001 la Banca Centrale Europea (BCE) ha ridotto il tasso minimo di offerta sulle operazioni di rifinanziamento principali dell'Eurosistema (*refi rate*) per complessivi 150 punti base, dal 4,75% di fine 2000 al 3,25%. Nel corso del primo quadrimestre la politica monetaria è stata connotata da un'impostazione neutrale, motivata dalla persistenza di pressioni inflazionistiche, riconducibili principalmente alla dinamica dei prezzi nei settori energetico ed alimentare, nonché all'indebolimento del cambio dell'euro. Successivamente, a seguito del progressivo deterioramento del quadro congiunturale, la BCE ha attuato un graduale allentamento delle condizioni monetarie, con due riduzioni del tasso di *policy* di 25 centesimi, operate in maggio e a fine agosto. Dopo i tragici accadimenti dell'11 settembre, l'impronta espansiva della politica monetaria si è ulteriormente rafforzata con due successive revisioni al ribasso (17 settembre e 8 novembre) che hanno fatto toccare al tasso ufficiale l'attuale livello, presumibile punto di minimo della fase di allentamento della leva monetaria.

### I tassi bancari

L'azione dell'autorità monetaria si è riflessa nella progressiva discesa dei rendimenti di mercato su tutte le scadenze, in particolare sulla parte a breve della curva, maggiormente reattiva alle manovre sui tassi di intervento. Recependo le indicazioni provenienti dai movimenti di mercato, i tassi di interesse bancari hanno assunto un profilo discendente, proseguito, senza soluzione di continuità, per tutta la durata dell'anno. Nonostante ciò, i livelli medi annui dei tassi bancari sono risultati superiori a quelli dell'anno precedente; nel corso del 2000 il profilo dei tassi era risultato infatti crescente, raggiungendo i valori più elevati in autunno.

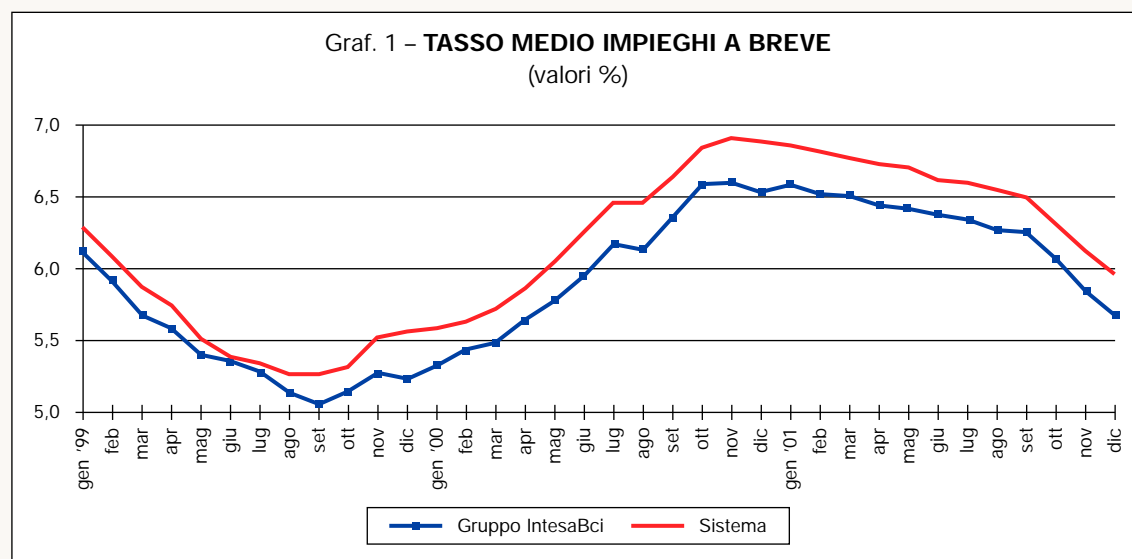
Più in dettaglio, il tasso nominale attivo con clientela per operazioni a breve termine si è ridotto da dicembre 2000 a fine 2001 di 97 centesimi, attestandosi su una media annua del 6,53% (+ 27 centesimi sulla media del 2000). Più contenuta, invece, la discesa dei tassi nominali sui finanziamenti a medio e lungo termine che hanno ceduto, nell'anno, 70 centesimi, chiudendo in media al 6,29% (+ 5 centesimi).

La contrazione del costo della provvista si è rivelata mediamente meno pronunciata rispetto alla corrispondente diminuzione dei rendimenti dell'attivo, anche in conseguenza dei già contenuti livelli di partenza. Il tasso nominale corrisposto in media dalle banche italiane sui depositi in euro di clientela si è così ridotto di 73 centesimi nei dodici mesi, raggiungendo, nella media del 2001, l'1,96% (+ 12 centesimi sul 2000). Quanto alla provvista obbligazionaria, il tasso medio nominale sui titoli in essere è sceso di 68 centesimi, facendo segnare una media del 4,67%, sostanzialmente invariata (+ 1 centesimo) rispetto al 2000.

In tale contesto, i tassi di interesse praticati dal Gruppo IntesaBci nei propri rapporti con la clientela – calcolati come media ponderata di quelli delle principali banche componenti <sup>(1)</sup> – hanno registrato una dinamica sostanzialmente allineata all'evoluzione del mercato nazionale. Il tasso attivo a breve termine si è ridotto nell'anno di 85 centesimi, dal 6,51% di fine 2000 al 5,66% (Graf. 1), chiudendo in media al 6,26%, circa 1/4 di punto al di sotto del già ricordato livello di sistema (6,53%). A tale proposito, è opportuno ricordare la natura strutturale di tale scarto, riconducibile alla peculiare composizione geografica del mercato di riferimento del Gruppo, connotato da una maggiore presenza nell'Italia Settentrionale, ove, per la minore rischiosità e l'elevata concorrenzialità del mercato, si riscontrano tassi mediamente più contenuti rispetto ad altre aree del Paese.

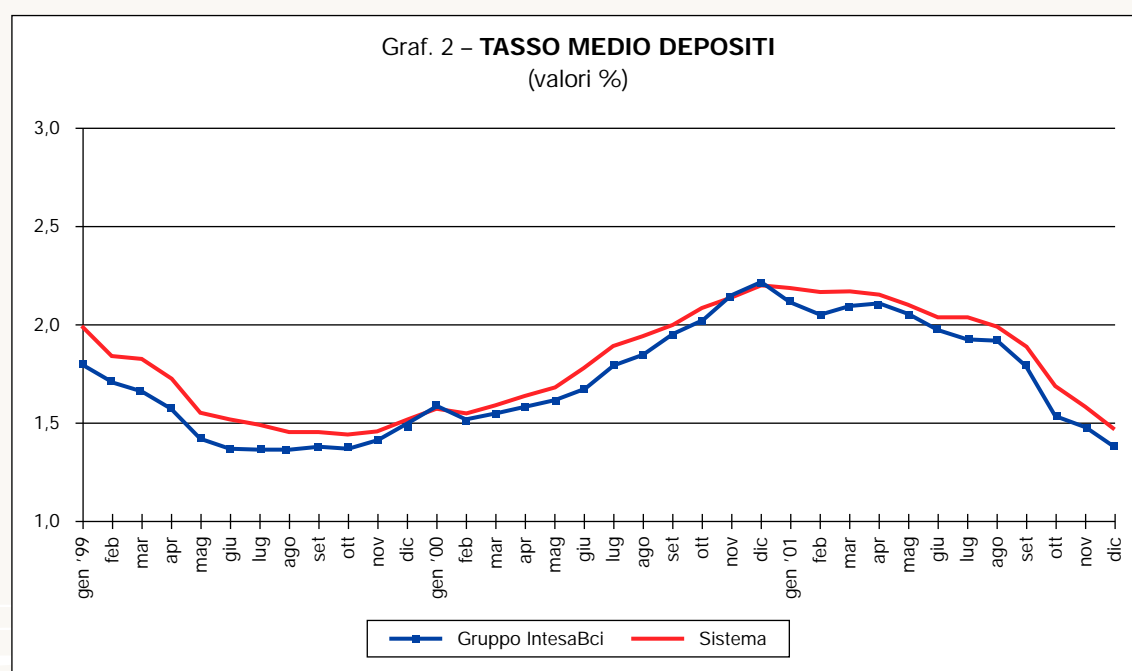
<sup>(1)</sup> IntesaBci, IntesaBci Mediocredito, Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza, Banca Popolare FriulAdria. L'aggregato di tali banche rappresenta più del 90% della raccolta e degli impieghi domestici del Gruppo IntesaBci.

Con riferimento al medio-lungo termine, il tasso praticato dal Gruppo IntesaBci, cedendo 54 centesimi nei dodici mesi, ha manifestato una buona tenuta, tradottasi nella diminuzione da 41 a 27 centesimi medi del differenziale negativo sul sistema.



Fonte: elaborazioni su dati Banca d'Italia, Segnalazioni decadali

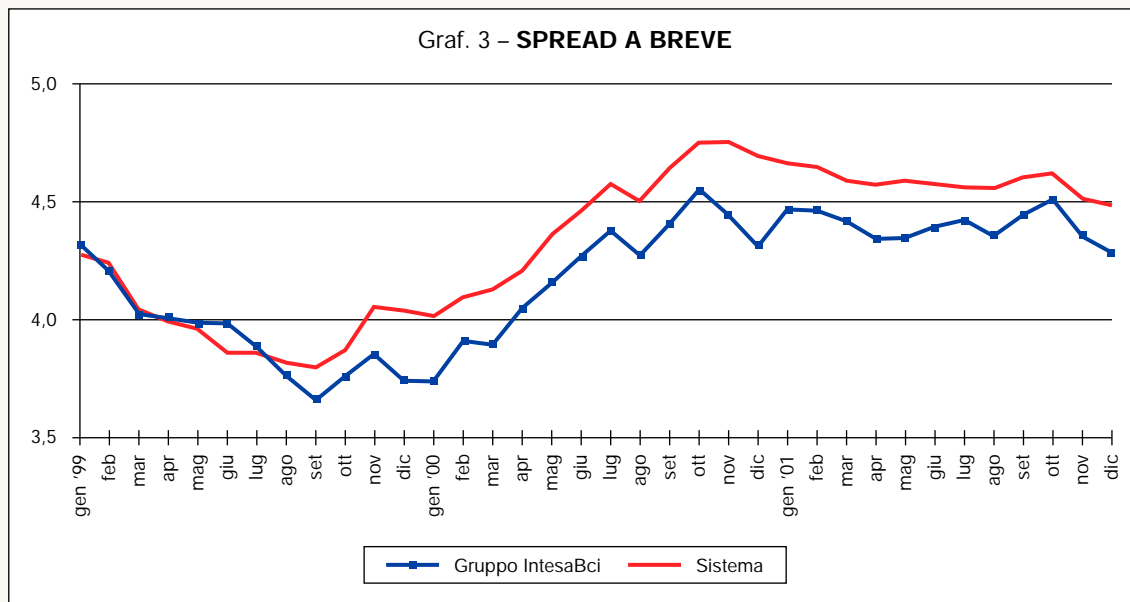
Dal lato del passivo, il Gruppo IntesaBci ha chiuso il 2001 con un costo nominale dei depositi (Graf. 2) attestatosi in media all'1,87% (+ 8 centesimi sul 2000). Il tasso offerto dal Gruppo IntesaBci sulle obbligazioni in essere, 4,69% medio, ha invece registrato una diminuzione di 14 centesimi. Rispetto alla media nazionale, il Gruppo ha conseguito, su tutte le scadenze, un minor costo medio del *funding*, a conferma del beneficio derivante dal solido radicamento territoriale delle sue reti distributive.



Fonte: Banca d'Italia, Segnalazioni decadali

### Lo spread tra i tassi

Nel 2001 lo *spread* a breve termine del Gruppo IntesaBci, raggiungendo in media il 4,39% (+ 20 centesimi sulla media 2000), si è caratterizzato per un *trend* ascendente, che ha toccato il massimo in ottobre al 4,50% (Graf. 3). Grazie alla dinamica dei tassi attivi e passivi, lo scarto storicamente negativo nei confronti del sistema è sceso, rispetto all'esercizio precedente, da 23 a 18 centesimi medi.



Fonte: Banca d'Italia, Segnalazioni decadali

### Gli impieghi

Con riferimento all'andamento dei volumi intermediati dal sistema, anche nel 2001 si è confermata la prosecuzione della tendenza di sostenuta crescita dei finanziamenti, non corrisposta da un altrettanto intenso sviluppo della raccolta diretta. In particolare, come nei recenti esercizi, il mercato italiano si è distinto per una dinamica della domanda di credito più accentuata della media europea; limitatamente al mese di dicembre, i prestiti a clientela ordinaria residente (incluse sofferenze e "pronti contro termine") hanno registrato in Italia una crescita tendenziale del 6,3% a fronte del 5,1% riferito all'intera Area dell'euro.

Nonostante il progressivo indebolimento del quadro congiunturale, nel 2001 gli impieghi vivi delle banche italiane sono aumentati mediamente dell'11,1%, accusando solo negli ultimi mesi dell'anno una graduale decelerazione del ritmo di crescita. Con riferimento alla scadenza originaria dei finanziamenti, la componente a breve termine, usualmente collegata al finanziamento del capitale circolante delle imprese, ha fatto segnare nell'anno un incremento medio del 12,3%, risultato di una sostenuta dinamica nei primi tre trimestri, seguita da un pronunciato rallentamento nella fase finale dell'anno. Diversamente, gli impieghi a medio-lungo termine, aumentati mediamente del 9,8%, hanno manifestato, nei dodici mesi, un profilo di crescita meno variabile, anche per il sostegno derivante dalla domanda per acquisto di beni durevoli ed investimenti immobiliari da parte delle famiglie.

Sotto il profilo settoriale, nella media del 2001<sup>(2)</sup> la dinamica dei prestiti vivi alle famiglie (+ 9,6% sul 2000) si è rivelata meno vivace rispetto a quella delle società non finanziarie (+ 12,6%), almeno fino al quarto trimestre, quando si è osservata un'inversione della tendenza. Le categorie di operatori economici che più di altre hanno sostenuto la crescita degli impieghi sono state quelle dei "prodotti energetici", e dei "servizi connessi ai trasporti", mentre la

<sup>(2)</sup> Gennaio-novembre.

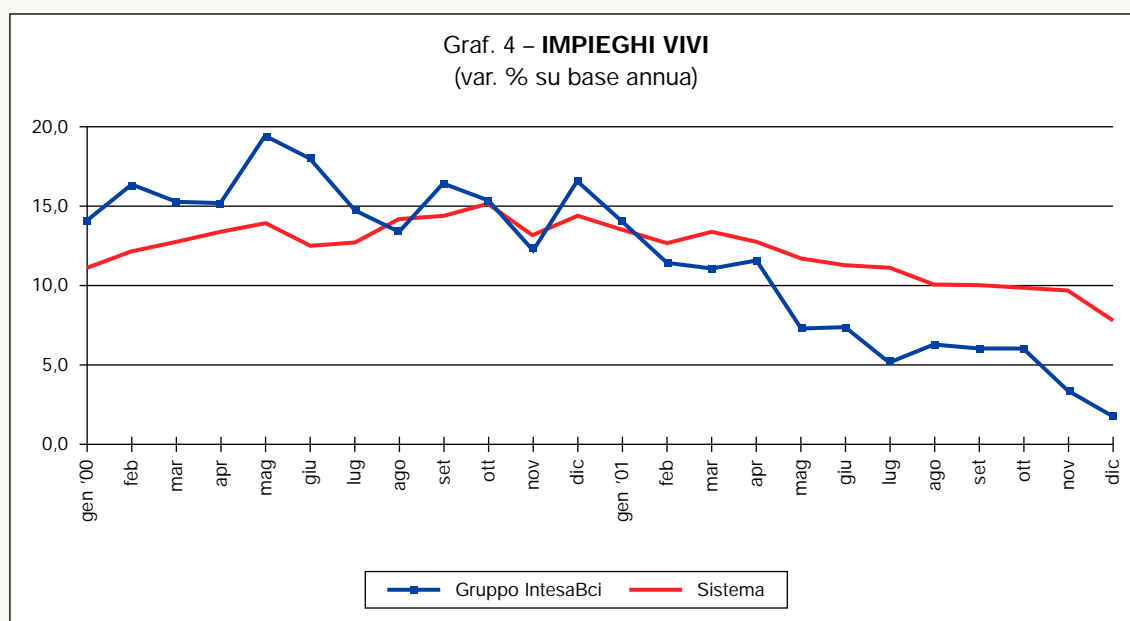


domanda di credito da parte di imprese delle telecomunicazioni – già molto sostenuta nel corso del 2000 – è gradualmente diminuita nel 2001. Ciò anche in conseguenza dell'adozione, da parte delle banche, di politiche di erogazione del credito maggiormente selettive verso prenditori appartenenti a settori potenzialmente a rischio.

Gli impieghi del Gruppo IntesaBci – l'aggregato è costituito dalla somma dei volumi segnalati da tutte le banche componenti <sup>(3)</sup> – hanno registrato una crescita media annua del 7,4%, inferiore al sistema <sup>(4)</sup>, con conseguente riduzione della quota di mercato di 0,9 punti percentuali rispetto alla fine dell'anno precedente (dal 15,8% al 14,9%). Il Gruppo ha risentito di una dinamica particolarmente debole nella componente a breve (+ 4,8%), motivata anche dall'orientamento al contenimento delle posizioni trattate a tassi marginali e da politiche di *pricing* meno aggressive.

*Gli impieghi del Gruppo*

Di contro, gli impieghi a medio-lungo termine, aumentati in media annua del 10,4%, hanno tracciato un profilo di crescita superiore alla media nazionale, in sintonia con politiche commerciali volte al contenimento del rischio, nonché ad una maggiore penetrazione nel segmento *retail* attraverso l'erogazione di mutui ipotecari. Ciò ha trovato riscontro anche nel maggiore incremento dei crediti a lungo termine erogati al settore famiglie (+ 7,1% in media d'anno) rispetto alle società non finanziarie (+ 6,7%). Di conseguenza, il peso della componente a lungo termine sul totale degli impieghi del Gruppo IntesaBci raggiungeva a fine anno il 48,1% (45,8% a fine 2000).



Fonte: Banca d'Italia, Matrice dei Conti

<sup>(3)</sup> IntesaBci, IntesaBci Mediocredito, Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza, Banca Popolare FriulAdria, Banca di Trento e Bolzano, Banco di Chiavari e della Riviera Ligure, Biverbanca, Casse di Risparmio di Ascoli, Spoleto, Foligno, Città di Castello, Viterbo e Rieti, IntesaBci Gestione Crediti.

<sup>(4)</sup> Le serie storiche su cui sono calcolate le crescite tendenziali degli aggregati sono al netto delle cessioni di Carime e Banca di Legnano. L'uscita dal Gruppo di ulteriori 138 sportelli nel 2001 comporta un effetto marginale sui trend di crescita e sulle quote di mercato (nell'ordine di 0,1 punti di quota sia per la raccolta che per il totale dei prestiti).

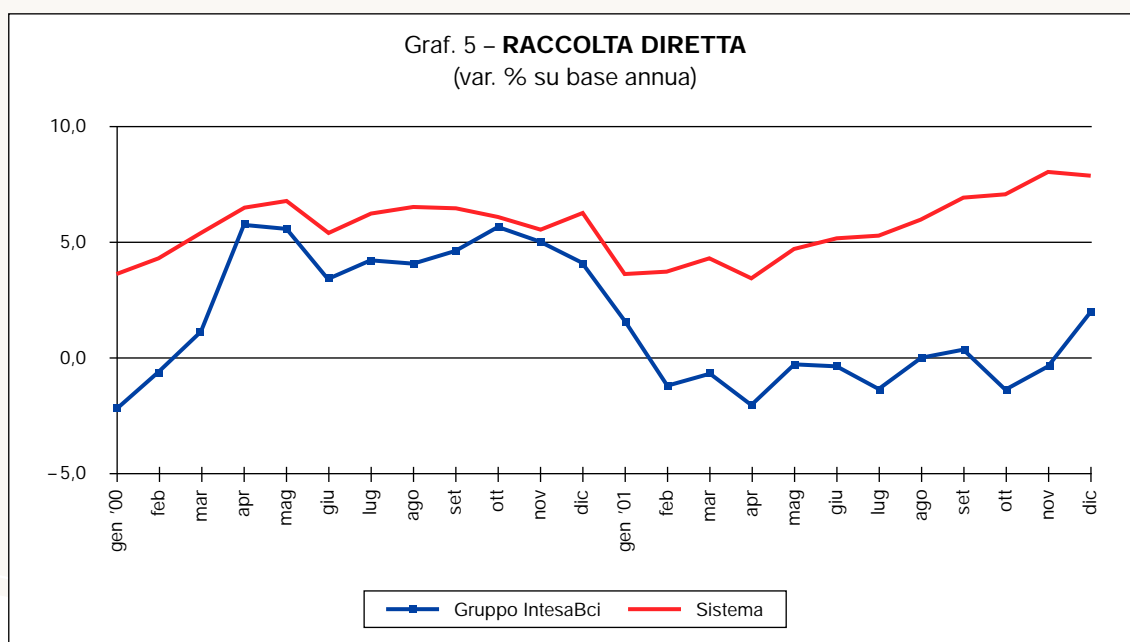
**La raccolta diretta**

La raccolta diretta da clientela residente delle banche italiane, rilevata secondo la definizione armonizzata dell'Eurosistema<sup>(5)</sup>, si è sviluppata su ritmi tendenzialmente inferiori alla media dell'eurozona: a fine 2001 l'aggregato italiano registrava una crescita del 7,8% contro l'8,2% medio europeo.

In particolare, l'analisi della provvista in Italia per forma tecnica evidenzia un incremento medio dei volumi in deposito (inclusi "pronti contro termine") del 2,8%, cui si contrappone uno sviluppo molto più sostenuto della raccolta tramite emissione di obbligazioni e passività subordinate (+ 10,9%), aumentate durante tutto l'anno in modo regolare e costante, coerentemente con la crescita degli impieghi di pari durata. Da sottolineare come il deludente andamento dei mercati mobiliari e la diminuzione dei tassi di mercato monetario abbiano favorito, specialmente nell'ultima parte dell'anno, la netta accelerazione della componente "a vista", con tassi tendenziali di crescita prossimi a quelli degli impieghi. Tuttavia, l'ancor significativa differenza tra i ritmi di sviluppo degli impieghi e della raccolta ha indotto le banche a diversificare le fonti di provvista, incrementando ulteriormente la raccolta sull'estero, smobilizzando una quota del portafoglio titoli e realizzando operazioni di cartolarizzazione di crediti sia "in bonis" che in sofferenza.

**La raccolta del Gruppo**

Per il Gruppo IntesaBci il tasso medio annuo di sviluppo del *funding* da clientela si è rivelato particolarmente debole (Graf. 5): rispetto alla media del 2000, le consistenze hanno mantenuto una sostanziale stabilità, cui è tuttavia conseguito, nei dodici mesi, un ridimensionamento di 0,8 punti della quota di mercato al 13,5%. In particolare, la riduzione dello *stock* dei depositi può ritenersi influenzata da un lato dalle politiche di offerta improntate al contenimento dei costi di raccolta mentre, dall'altro, si sono certamente sviluppati fenomeni regressivi e verosimilmente transitori legati al fisiologico assestamento che, di norma, si riscontra nelle prime fasi di un processo aggregativo tra marchi diversi.

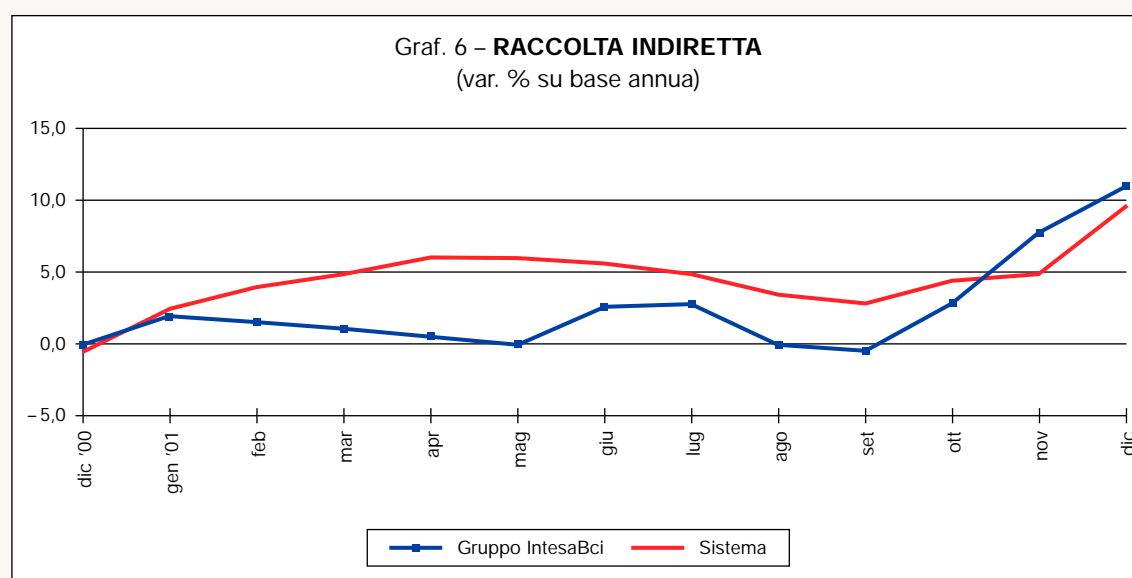


Fonte: Banca d'Italia, Matrice dei Conti

<sup>(5)</sup> Depositi (conti correnti, depositi a risparmio, certificati di deposito) più pronti contro termine più obbligazioni (incluse quelle aventi natura di prestito subordinato).

La crescita della liquidità nei portafogli finanziari della clientela, generata dal consistente ridimensionamento dell'investimento diretto in azioni e della domanda di risparmio gestito, ha prodotto effetti negativi sul grado di evoluzione della cosiddetta "raccolta indiretta", rappresentata da titoli di clientela gestiti, amministrati e custoditi dalle banche.

In tale ambito di attività, la dinamica di crescita del Gruppo IntesaBci, *leader* nell'*asset management*, è risultata molto penalizzata, in conseguenza dell'andamento negativo registrato dal comparto gestito (gestioni individuali e in fondi comuni). Sul complesso dei titoli in amministrazione e gestione (al valore nominale) <sup>(6)</sup>, a fronte di una crescita media annua del sistema del 5,0%, il Gruppo si attesta nel 2001 su un + 2,6%, risultato di una dinamica riflessiva per gran parte dell'anno e di una incisiva ripresa nell'ultimo bimestre (Graf. 6). Grazie a questo recupero, la quota di mercato del Gruppo ha invertito l'orientamento cedente, risollevandosi dal minimo di settembre (21,6%) fino al 22,4% segnato a fine anno.



Fonte: Banca d'Italia, Matrice dei Conti

Con riguardo all'evoluzione del mercato per l'anno in corso, si attende uno sviluppo più contenuto degli impieghi bancari, benché su livelli comunque soddisfacenti. In particolare, mentre il credito a breve dovrebbe delineare, rispetto al recente passato, una dinamica di espansione più allineata a quella del PIL nominale, il tasso medio di crescita del comparto più a lunga scadenza è previsto non discostarsi troppo da quello del 2001, sia per la perdurante moderazione del costo reale del credito, sia per il progressivo miglioramento del clima di fiducia nell'economia, che dovrebbe agevolare la ripresa degli investimenti. A tal proposito, un ulteriore impulso alla domanda di finanziamenti a medio-lungo termine potrebbe derivare anche dagli incentivi fiscali alle imprese previsti dalla cosiddetta Tremonti bis.

La raccolta diretta, dovrebbe invece svilupparsi, nella prima parte dell'anno, su ritmi elevati, in particolare nelle sue componenti più liquide, grazie al protrarsi delle condizioni di incertezza sui mercati finanziari e all'ancor contenuto costo opportunità della detenzione di depositi in conto. A partire dalla tarda primavera, qualora trovassero riscontro le attuali previsioni di robusta

<sup>(6)</sup> Titoli e altri valori di terzi in deposito non emessi dalla banca, esclusi certificati di deposito e obbligazioni bancarie.

ripresa del ciclo, con conseguente risalita dei rendimenti di mercato, è verosimile attendersi un risveglio dell'interesse dei risparmiatori verso strumenti di investimento a più elevato profilo di rischio/rendimento, con conseguente diminuzione delle attività più liquide. D'altro canto, le componenti della provvista bancaria a più lungo termine (obbligazioni sull'interno e sull'euromercato, prestiti subordinati), dovrebbero delineare un sentiero di crescita soddisfacente, grazie anche alla positiva dinamica attesa per il credito a medio-lungo termine.

Quanto al conto economico del sistema bancario, nel 2002, rispetto all'anno trascorso, si attende un rallentamento dello sviluppo del margine di interesse, per effetto di una lieve contrazione della forbice media tra tassi attivi e passivi e della tendenza al ridimensionamento del differenziale di sviluppo tra raccolta ed impieghi. È verosimile invece attendersi la risalita dei ricavi da servizi, grazie alle migliorate aspettative della domanda di servizi di gestione del risparmio e di intermediazione in titoli, in sintonia con le prospettive di rasserenamento del panorama economico e finanziario.

## Il piano di integrazione ed il Modello di Gruppo

Con l'incorporazione della Banca Commerciale Italiana da parte di Banca Intesa si è concluso il processo di concentrazione che – iniziatosi nell'anno 2000 con le fusioni di Banco Ambrosiano Veneto, Cariplo e Mediocredito Lombardo – ha condotto alla nascita del nuovo soggetto giuridico IntesaBci S.p.A. ed alla creazione della banca italiana di maggiori dimensioni, al vertice di un Gruppo non solo protagonista nell'ambito del sistema bancario domestico, ma in grado di intraprendere un confronto efficace con i grandi agglomerati bancari presenti sullo scenario europeo.

Per il progetto di integrazione tra le diverse realtà aziendali – il più vasto, per entità di risorse e di strutture coinvolte, fino ad oggi realizzato in Italia – è stato prescelto il modello organizzativo definito divisionale, ritenuto il più avanzato tra quelli proposti dalle teorie aziendalistiche alle imprese bancarie di grandi dimensioni.

Come è noto, i punti di forza della struttura divisionale risiedono essenzialmente nelle autonomie manageriali e nelle conseguenti responsabilizzazioni assegnate alle diverse unità di *business*, in un quadro di azioni fortemente orientate verso obiettivi mirati di clientela e di prodotto. L'operatività risulta inserita in un contesto organizzativo semplificato in termini di livelli gerarchici, tale da consentire – grazie anche alle economie di scala ed alle sinergie infra-gruppo – controlli efficaci dei costi di struttura e quindi una maggiore efficienza globale ed una più elevata redditività.

L'impegno dedicato alla realizzazione degli schemi organizzativi divisionali proposti dal Nuovo Modello di Gruppo ha consentito di raggiungere significativi traguardi, per molti aspetti in anticipo rispetto ai tempi prefissati. Alla fine dello stesso anno, il 2001, in cui è stata perfezionata la più complessa delle operazioni previste nei progetti di concentrazione – la fusione tra Intesa e BCI – l'architettura operativa del modello divisionale e multicanale adottato risulta definita ed in gran parte già funzionante. Va inoltre ricordato come con il Nuovo Modello si siano individuati obiettivi di ampia portata, tali da comportare – oltre alla riprogettazione delle strutture organizzative di governo e commerciali – anche interventi di razionalizzazione negli assetti patrimoniali e finanziari della Capogruppo nonché la completa riformulazione delle strategie in cruciali aree di *business*.

In esecuzione della delibera assembleare straordinaria del 1° marzo 2001 sono state perfezionate all'inizio dello scorso mese di maggio, come già accennato, le operazioni riguardanti la fusione per incorporazione di BCI in Banca Intesa<sup>(7)</sup>. Nel relativo atto – stipulato il 24 aprile 2001 ed iscritto nel Registro delle Imprese di Milano il 26 aprile 2001 – la data di efficacia verso i terzi degli effetti giuridici della fusione è stata differita al giorno 1° maggio 2001. Poiché ai fini contabili e fiscali la decorrenza della fusione è stata per contro anticipata al 1° gennaio 2001, i valori riportati negli schemi del bilancio d'impresa di IntesaBci includono anche le componenti che hanno avuto origine presso BCI, dopo la depurazione di quelle riferite a rapporti intercorsi tra i due soggetti fino alla data giuridica della fusione.

[La fusione Intesa-BCI](#)

La suddivisione organizzativa prevista dal Nuovo Modello ha comportato la creazione a livello della Capogruppo di tre macro-aree (Il *Centro di Governo*, le *Divisioni commerciali Rete Italia, Corporate e Private* e le *Divisioni Banca d'Affari e Internazionale*) e di due aree d'affari (*Banche Italiane e Società Prodotto*). Al di fuori del perimetro della Capogruppo sono state individuate due aree – l'una riguardante i *Centri di*

[Gli sviluppi applicativi del Modello di Gruppo](#)

<sup>(7)</sup> Nella delibera assembleare è stata decisa, tra l'altro, anche la modifica della denominazione di Banca Intesa S.p.A. in Banca Intesa Banca Commerciale Italiana S.p.A. o, in forma abbreviata, IntesaBci S.p.A. od anche Banca Intesa Comit S.p.A.

*Servizio* e l'altra, d'affari, ricomprendente le attività di *asset management* e quelle svolte da *Intesa e-Lab* – responsabili, in termini di creazione di valore e di sviluppo dei relativi *business*, delle società specializzate del Gruppo cui esse sono preposte. Nell'apposito *Regolamento di Gruppo* sono stati definiti i sistemi dei poteri e delle deleghe in materia gestionale e di erogazione del credito, nonché gli specifici comitati di indirizzo e sorveglianza – già operanti – per i settori strategico, commerciale, crediti, servizi e investimenti infrastrutturali, rischi finanziari di gruppo, finanza.

Nell'ambito del *Centro di Governo* sono state create le strutture per le funzioni di indirizzo strategico, di coordinamento e controllo degli organismi divisionali, delle *business unit*, delle società prodotte e delle altre partecipate. Tali strutture si presentano articolate organizzativamente in 14 *Direzioni* ed in 4 *Unità di Staff*, queste ultime dedicate al supporto di specifici progetti e/o attività. Per entrambi gli assetti sono stati definiti i regolamenti interni, gli organigrammi funzionali, le risorse assegnate ed i relativi responsabili, oltre che i piani degli interventi logistici e sui sistemi informativi. Le attività riguardanti la progettazione del Centro di Governo si sono concluse subito dopo la prima metà dell'esercizio, con congruo anticipo sui tempi stimati.

Alla *Divisione Banca d'Affari* è stata affidata la missione di creare valore nell'ambito delle attività finanziarie, con l'obiettivo di ricoprire ruoli competitivi a livello domestico ed internazionale grazie anche al supporto sinergico esterno assicurato dalla *sub-holding Caboto*, che si inserisce nella filiera produttiva assumendo un ruolo determinante nelle attività di *investment banking*. Suddivisa in 8 *Direzioni*, la Divisione Banca d'Affari è destinata ad operare a tutto campo in nevralgici settori del mercato, quali – a titolo esemplificativo – quelli dei prodotti finanziari a reddito fisso e relativi strumenti derivati, dell'*equity market* e dei servizi di *full brokerage* alla clientela, della distribuzione *retail* di prodotti finanziari, delle attività in cambi ed in *commodities*, del *private equity*. Alla Divisione sono state inoltre assegnate le funzioni di gestire a livello di Gruppo il rischio di liquidità, di tasso e di cambio, di operare con finalità di *proprietary trading* e, infine, di curare le relazioni con clientela *large corporate* e con istituzioni finanziarie italiane ed estere, offrendo servizi di *wholesale banking*, prodotti di finanza complessa e servizi finanziari nell'ambito dei sistemi di pagamento, della custodia e regolamento titoli e delle attività di banca depositaria e corrispondente. Sono stati in gran parte portati a termine i processi di integrazione per l'avvio a regime delle sottostanti *Direzioni* sotto il profilo logistico, delle attività di supporto (*middle office* e *back office*) e dei sistemi informativi. Si è inoltre conclusa la fase di *roll out* sulla rete del modulo di servizio Grandi Clienti, riguardante – sotto il diretto coordinamento della *Direzione Global Relationship Banking* – 14 unità *Large Corporate* destinate ad operare a presidio della clientela di competenza, con profili organizzativi ed operativi autonomi rispetto alla Divisione *Corporate* ed una unità dedicata alla gestione delle istituzioni finanziarie.

Già operativa nella nuova configurazione articolata nelle due *Direzioni Multinational Banking e Rete estera*, la *Divisione Internazionale* sovrintende allo sviluppo operativo delle unità estere del Gruppo, costituite sia da filiali dirette sia da partecipazioni di controllo operanti nel settore bancario e/o finanziario. In Lussemburgo ed in Irlanda sono state integrate in unici soggetti giuridici le società di diritto locale con cui le banche affluite in IntesaBci operavano singolarmente, mentre analoghi interventi di integrazione sono stati portati a termine per le filiali dirette di Londra, New York, Hong Kong e Singapore, nonché per i molteplici uffici di rappresentanza dislocati in varie aree mondiali.

Le tre *Divisioni Commerciali Rete Italia, Corporate e Private* sono state dotate delle indispensabili leve gestionali e commerciali per la definizione delle strategie ed il governo del *business* nel proprio segmento di mercato. L'articolazione sul territorio della Divisione Commerciale Rete Italia si dispiega in 5 *direzioni regionali* ed in 38 aree di lavoro, per la gestione di 2.047 filiali, a cui si aggiungono 146 sportelli prevalentemente distaccati presso aziende. A sua volta la Divisione *Corporate* è chiamata ad operare con 5 *direzioni regionali*, attive con 109 filiali, mentre alla Divisione *Private* fanno capo 53 filiali. Le unità periferiche

*corporate e private* sono proprietarie dei rapporti con la clientela, il cui radicamento fisico è stato tuttavia mantenuto presso le consorelle della rete Italia. La fase di *roll out* del modello riguardante le strutture di base delle Divisioni commerciali è terminata alla fine dello scorso mese di ottobre, mentre quella riguardante le filiali, iniziata ai primi del nuovo anno, troverà la propria conclusione entro il prossimo mese di settembre. È stato infine completato e condiviso il nuovo modello di gestione dell'attività estero-merci, con la creazione di 17 poli e di 25 presidi per i quali le fasi pilota e di *roll out* si concluderanno entro il prossimo mese di ottobre.

Gli interventi susseguitisi durante tutto l'anno 2001 per il passaggio al Nuovo Modello di Gruppo hanno interessato sia l'integrazione dei sistemi informativi delle banche assorbite sia la costruzione delle dotazioni di supporto alle varie unità della struttura divisionale. Nel settore delle risorse umane, si sono resi necessari – oltre alle iniziative riguardanti gli aspetti operativi e sindacali – anche numerosi interventi di razionalizzazione delle relative politiche di gestione e sviluppo.

La gestione delle risorse umane e il riassetto dei sistemi informativi

Il processo di divisionalizzazione di IntesaBci ha condotto alla riallocazione per segmenti di *business/clientela*, nell'ambito della popolazione già appartenente alle banche assorbite, di circa 36.000 persone. Il già ricordato completamento delle fasi di *roll out* per le strutture di base delle tre Divisioni Commerciali ha comportato l'assegnazione di circa 1.600 risorse, mentre l'assorbimento complessivo di personale destinato al presidio delle reti si aggira sui 29.000 elementi. Alle Direzioni del Centro di Governo ed alle Divisioni Banca d'Affari e Internazionale – con attivazione, per quest'ultima, di piani di mobilità conseguenti all'eliminazione delle sovrapposizioni esistenti all'estero sia tra le filiali sia tra le rappresentanze – sono stati infine destinati circa 3.700 elementi, ripartiti in misura pressoché paritetica tra l'unità di governo ed il complesso di quelle divisionali.

Le risorse umane

Per quanto concerne l'andamento degli organici, alla data del 31 dicembre 2001 il numero totale dei dipendenti del Gruppo IntesaBci era pari a 70.182 unità, in diminuzione del 2,3% rispetto all'analogo dato riferito alla fine del precedente esercizio<sup>(8)</sup>. Il *turn-over* effettivo registrato per il gruppo è risultato di – 2.109 unità, con una forte accelerazione nella seconda parte dell'anno.

La politica di gestione delle risorse è stata contraddistinta dalla forte spinta all'efficienza interna promossa dai processi di evoluzione in corso. I tratti più caratteristici del fenomeno sono rintracciabili – con riferimento particolare alla Capogruppo – nella sensibile riduzione degli organici con contratto a tempo indeterminato, principalmente per effetto delle incentivazioni all'esodo, nella correlata limitazione del ricorso ad ingressi con questa formula, ricorrendo piuttosto all'utilizzo delle forme di lavoro reversibile a tempo determinato e interinale (359 contratti e 921 contratti, rispettivamente, in essere al 31 dicembre 2001).

I cambiamenti hanno necessariamente richiesto il fattivo coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, con cui è stato portato a termine un proficuo negoziato. Tra gli accordi conclusi si ricordano quelli in materia di riassorbimento, sul piano normativo e delle prassi operative, delle differenze esistenti presso le diverse banche incorporate, nonché quelli relativi ai riequilibri ed alla necessaria razionalizzazione degli organici appartenenti alle società prodotte.

Particolarmente intensa è stata l'attività progettuale che ha interessato la politica di sviluppo delle risorse, con l'avvio di specifiche iniziative dedicate all'analisi, classificazione e pesatura dei ruoli, alla valutazione delle prestazioni ed all'innovazione dei sistemi di incentivazione. Per quanto concerne i ruoli, i risultati dell'analisi globale costituiranno la base degli orientamenti gestionali dell'azienda, con l'implementazione delle politiche retributive e l'adozione di sistemi

<sup>(8)</sup> I due termini di confronto sono stati resi omogenei, per tenere conto delle variazioni del perimetro di consolidamento.

premianti basati sul principio di equità per ruoli omogenei, che tengano conto delle peculiarità proprie alle singole funzioni. Analoga filosofia è rintracciabile nei nuovi sistemi incentivanti, tutti ispirati a principi generali di compatibilità economica, di semplicità e trasparenza, di misurabilità e coerenza con la struttura organizzativa di inserimento. Sul fronte della formazione, il consolidarsi di uno stretto rapporto collaborativo con *IntesaBci Formazione* ha condotto ad utilizzare, nel corso dell'anno 2001, oltre 130.000 giornate-uomo, di cui circa 50.000 gestite in aula (con il coinvolgimento di quasi 23.000 risorse) e circa 80.000 realizzate con tecniche di formazione a distanza. Molteplici iniziative (*house organ* aziendale, *meeting*, notiziari *intranet* e l'innovativo sistema di televisione aziendale satellitare *WEB IntesaBci TV*) hanno riguardato, infine, l'attività di comunicazione interna, con l'obiettivo di assicurare la circolazione delle informazioni, la condivisione delle conoscenze tra il personale e la creazione di stimoli efficaci al processo di identificazione delle risorse con l'azienda.

#### I sistemi informativi

L'impiego di appositi sistemi-ponte informatico-organizzativi ha consentito di soddisfare in modo puntuale l'esigenza di presentare al mercato le diverse reti assorbite in condizioni di continuità funzionale e come unica realtà non solo giuridica ma anche operativa, nonché quella di unificare – entro il termine del 31 ottobre 2001 concordato con la Banca d'Italia – le segnalazioni di Vigilanza a nome del nuovo soggetto giuridico sorto dalle operazioni di fusione.

Non meno importanti gli obiettivi collegati al passaggio dai singoli sistemi informatici in dotazione alle banche incorporate ad un'unica piattaforma di gruppo, dotata di elevata efficienza ed in grado di sopperire compiutamente a tutte le necessità connesse con l'introduzione della struttura divisionale. Anche su questo versante lo stato avanzamento lavori consente di registrare significativi progressi. È infatti previsto che il nuovo sistema risulti operativamente disponibile per la clientela della rete *ex Cariplo* già dai primi giorni dell'aprile 2002, in forte anticipo rispetto all'originaria pianificazione che collocava il completamento degli interventi attorno alla fine dell'anno. Le esperienze acquisite a questo riguardo fanno ritenere probabile una consistente abbreviazione anche nei tempi previsti per la migrazione della rete *ex Comit*, inizialmente stabilita alla fine dell'anno 2003.

#### La riorganizzazione delle aree di business

In stretta connessione logica con il Piano di integrazione ed in una strategia orientata verso servizi ad alto valore aggiunto, alcune aree cruciali di *business* sono state interessate da rilevanti interventi di riorganizzazione e di razionalizzazione.

#### Area asset management

Per quanto concerne in particolare il settore dell'*asset management*, dai primi del nuovo anno ha iniziato ad operare *Nextra Asset Management SGR*, organismo nato dall'integrazione delle due società di gestione del risparmio attive nell'ambito dei preesistenti Gruppi Intesa e BCI. La nuova entità ha iniziato ad operare con un patrimonio gestito di oltre 110 miliardi di euro – proveniente da 1,7 milioni di clienti *retail* e da oltre 100 investitori istituzionali – collocandosi ai vertici nazionali con una quota di mercato prossima al 19% e tra le prime sei in Europa. La gamma di prodotti offerti è in grado di soddisfare praticamente ogni esigenza della clientela, comprendendo 121 fondi comuni, 2 fondi indicizzati, 6 fondi di fondi *multimanager*, 8 fondi pensione aperti, 64 portafogli di gestione in fondi e mobiliari, 1 fondo *beta neutral* e 3 fondi di fondi, oltre a servizi di gestione e consulenza dedicati a investitori istituzionali. Tutti i prodotti sono in corso di ridenominazione con il marchio *Nextra*, mentre è prevista la creazione di SGR sottostanti dedicate, per ognuna delle aree di attività gestite. Tra queste nuove unità, *Nextra Alternative Investments SGR* opererà nel comparto degli *hedge funds*.

#### Banca multicanale

Sono state radicalmente riorganizzate secondo una filosofia totalmente innovativa anche le reti distributive di prodotti finanziari, confluite nel corso dell'anno nel nuovo soggetto operativo *IntesaBci Italia SIM*. Sorta dalla fusione delle preesistenti società specializzate Genercomit e Intesa Italia SIM – la più grande concentrazione mai



effettuata in Italia nel settore della distribuzione finanziaria – la nuova società si avvarrà della collaborazione di oltre 2.000 promotori, chiamati ad operare nell'ambito di una rete distributiva totalmente ridisegnata, con un *target* mirato a raggiungere il milione di clienti ed i 30 miliardi di euro di massa amministrata entro i prossimi cinque anni. Gli aspetti più innovativi risiedono tuttavia nella trasformazione – prevista per la metà del corrente anno – di IntesaBci Italia SIM in banca multicanale dotata di una rete iniziale di 150 sportelli. Verrà in tal modo realizzata una struttura in grado di offrire alla clientela, grazie alla multicanalità integrata, l'accesso diretto ai vari servizi bancari e finanziari mediante canali tradizionali, telefonici e *on line*, con un significativo miglioramento del rapporto banca-cliente grazie all'univocità del punto di riferimento, alla semplicità di accesso e di utilizzo di vari canali tra loro funzionalmente integrati, alla discrezionalità operativa offerta al cliente per le forme giudicate più comode e convenienti.

Ampio sviluppo è stato dedicato anche ai progetti nelle aree *Internet e Business* innovativi, dove è stata compiuta un'intensa opera di razionalizzazione dei prodotti correlati ai canali gestiti dalle preesistenti reti, nell'intento di mettere a disposizione della clientela prodotti unificati e tecnologicamente avanzati, sintesi delle *best practices* sviluppate nell'ambito delle diverse organizzazioni bancarie assorbite. Sono in tal modo passati alla fase operativa i nuovi prodotti di *remote banking* per la clientela racchiusi nel marchio *IntesaBci Contact* (*In-Web* per l'*home banking*, *In-Sat* per il *tv banking*, *In-Voice* per la banca telefonica, *In-Mobile* per l'*SMS banking*). Diverranno tra breve disponibili due ulteriori progetti, relativi alla creazione di un *Contact Center Multimediale* e di una piattaforma integrata di *trading on line* che – nel settore dell'*Internet banking* – consentirà di concentrare le iniziative di gestione della finanza personale sotto un unico portale finanziario, garantendo alla clientela l'accesso multicanale alle piattaforme specializzate di governo dei singoli servizi offerti. Le strategie di mercato nel settore *Internet* sono state oggetto di appropriati interventi di rimodellazione, per tenere conto degli sviluppi attesi per questa forma di rapporto banca-cliente, destinata a collocarsi, rispetto alle altre modalità di contatto, su ruoli più di valido affiancamento che non di totale sostituzione. La gestione delle iniziative di sviluppo e commercializzazione sono affidate a *IntesaBci e-Lab*, cui fanno capo società specializzate per singolo prodotto quali – oltre a *Intesa Trade – FundsWorld*, che gestisce lo strumento attualmente più avanzato in Italia per l'informativa e la negoziazione di fondi d'investimento; *Shoplà*, prima piattaforma italiana di commercio elettronico che assicura tra l'altro la fidelizzazione di piccole aziende, cui fornisce accessi a canali innovativi a costi estremamente contenuti; *Moneta on line*, strumento anch'esso di nuova concezione per gli acquisti su *Internet*.

Aree innovative

È stata infine ridefinita la presenza del Gruppo nel settore del credito industriale in tutte le sue varie forme. Per tale scopo è stata costituita una nuova società prodotto, denominata *IntesaBci Mediocredito*, che ha preso il seguito delle attività precedentemente svolte nello specifico settore da Mediocredito Lombardo, inizialmente acquisite mediante incorporazione da IntesaBci ed ora conferite alla predetta nuova società. Esclusivamente dedicata al proprio *core business*, la società – che si avvale delle strutture di gruppo per le attività di governo e supporto – potrà contare sui vantaggi competitivi che le derivano da un assetto semplice e funzionale, dallo specifico *know-how* maturato nella sua lunga esperienza operativa e da una visione globale del proprio segmento di mercato.

Il credito a medio termine

Come già accennato, la logica di efficienza e di razionalità che presiede all'adozione del modello divisionale ha comportato l'attuazione di una serie di iniziative mirate a semplificare, ove necessario, il presidio diretto e indiretto del territorio domestico, all'espansione verso nuovi mercati nonché ad operare sul *mix* degli attivi patrimoniali per migliorarne i profili di rischio e di liquidità.

La razionalizzazione delle reti e degli attivi patrimoniali

Quanto al primo aspetto, sono stati conclusi con diverse controparti i contratti di vendita riguardanti complessivamente 138 sportelli, di cui 102 di pertinenza della Capogruppo, ubicati in regioni italiane nelle quali, a seguito del confluire

La vendita di sportelli e partecipazioni

delle diverse reti operative delle banche assorbite, sono stati riscontrati fenomeni di eccessiva sovrapposizione e quindi di ridotta produttività. Alle unità cedute facevano capo complessivamente impieghi per circa 1 miliardo di euro, raccolta diretta per complessivi 1,1 miliardi di euro e varie forme di raccolta indiretta per circa 1,5 miliardi di euro. Le cessioni – tutte perfezionate nell'esercizio – sono avvenute sulla base di valori di avviamento lordi pari ad oltre 560 milioni di euro.

Con analoghe finalità di rinuncia a presidi non strategici di territori già razionalmente coperti, sono state inoltre cedute le interessenze di controllo in *Banca di Legnano* ed in *Banca Carime*, operazioni che hanno generato plusvalenze pari in complesso – al netto degli oneri di diretta imputazione – a circa euro 1.200 milioni. Si ricorda, per completezza di informazione, che con Banca Carime sussiste ancora il legame rappresentato da una quota pari a circa il 25% del suo capitale sociale, oggetto di prossima cessione alla Banca Popolare Commercio e Industria Finanziaria con contestuale acquisto, per pari valore, di un'analogha interessenza nella banca risultante dalla prevista fusione tra la stessa Carime e la predetta società.

#### La crescita all'estero

Nell'ambito dei progetti di sviluppo della presenza sui mercati internazionali, in particolare nei Paesi dell'Europa centro-orientale, IntesaBci ha formalizzato sul finire dello scorso mese di novembre l'acquisizione – tramite IntesaBci Holding International – Lussemburgo – della *Vseobecna Uverova Banka - Bratislava*. La società, che per totale dell'attivo si colloca al secondo posto nel sistema bancario slovacco, detiene una posizione dominante nell'area del *corporate banking* ed ha aumentato notevolmente negli ultimi anni quella nel *retail banking* con una quota di mercato superiore al 20%. La rete commerciale si compone di circa 230 sportelli sul territorio oltre a due filiali nella Repubblica Ceca. La banca slovacca potrà beneficiare delle esperienze commerciali di IntesaBci in tutte le aree di *business*, usufruendo di un supporto operativo di elevato livello e di una gamma di prodotti ampia ed articolata, offrendo nel contempo alle aziende italiane una qualificata assistenza nelle loro transazioni commerciali e finanziarie con la Repubblica Slovacca.

#### Le operazioni di securitization

Per quanto concerne invece il quadro di ricomposizione degli attivi, è stata perfezionata nell'esercizio l'operazione di cartolarizzazione mediante la quale – nell'ambito normativo della Legge N.130/1999 – sono state cedute allo speciale veicolo di nuova creazione *IntesaBci Sec. NPL*, con clausola *pro soluto*, circa 7.000 posizioni rappresentate da mutui e da anticipazioni fondiari rivenienti dal portafoglio crediti in sofferenza già di Cariplo, per un valore netto contabile di euro 713 milioni, dopo imputazione di euro 103 milioni al conto economico per gli oneri finanziari impliciti nell'operazione di smobilizzo.

Alle attività di gestione e recupero dei crediti oggetto dell'operazione provvederà, nella sua qualità di *servicer* contrattualmente designato, la società del Gruppo *Intesa Gestione Crediti S.p.A.* La società veicolo ha finanziato l'operazione mediante collocamento sull'euromercato di titoli obbligazionari del valore nominale complessivo di euro 525 milioni, ripartiti su cinque *tranches* o classi contrassegnate da gradi crescenti di subordinazione. Di questi, circa 159 milioni di euro sono stati sottoscritti da IntesaBci che, a completamento della struttura finanziaria dell'operazione, ha messo a disposizione della società veicolo una linea di credito rotativo a breve di euro 37 milioni, destinata a fronteggiare eventuali carenze temporanee di liquidità.

Con obiettivi di ottimizzazione e diversificazione del portafoglio crediti – resi possibili dall'utilizzo di derivati su crediti, strumenti finanziari che consentono di gestire separatamente il rischio insito nel credito erogato dalla sua titolarità giuridica – alla fine di marzo 2001 è stata lanciata un'operazione di *securitization* mediante *credit default swaps* del valore di circa 1 miliardo di dollari, su di un portafoglio di 125 finanziamenti ripartiti tra 30 compagnie aeree. Del tutto innovativa per la classe di attivi interessata, l'operazione ha consentito ad IntesaBci di tutelarsi contro l'eventualità di mancati pagamenti, totali o parziali, su alcuni dei finanziamenti in questione, mitigando tra l'altro, almeno in parte, le conseguenze negative occorse verso la

fine dell'esercizio per il grave stato di crisi che ha colpito la maggior parte dei vettori aerei mondiali. Una seconda operazione di *cartolarizzazione sintetica* – di valore pari a circa 805 milioni di euro – è stata perfezionata alla metà dell'esercizio 2001, consentendo di acquistare protezione su di un portafoglio costituito da circa 80 contratti di *credit default swap*. Più dettagliate informazioni sono riportate nella Nota integrativa, in apposite tabelle di nuova istituzione.

Ad *IntesaBci Gestione Crediti* è stata trasferita, per la gestione nell'ambito delle sue finalità istituzionali, la totalità del portafoglio crediti in sofferenza già detenuto da BCI. L'operazione ha interessato posizioni debitorie per nominali euro 1.268 milioni complessivi, trasferite dietro corrispettivo di euro 511 milioni.

*Altri interventi che hanno interessato l'attivo*

Nell'ambito della prassi di decentramento delle attività strumentali a favore di una forte concentrazione sul *core business* aziendale, si è inoltre proceduto a conferire ad *IntesaBci Sistemi e Servizi* il ramo d'azienda costituito dal complesso dei beni materiali ed immateriali di natura informatica (*software e hardware*) già in dotazione a BCI ed inizialmente pervenuto ad IntesaBci con l'operazione di fusione, integrato dalle connesse infrastrutture di funzionamento e dai pertinenti rapporti giuridici verso terzi, inclusi quelli nei confronti del personale dedicato (1.258 risorse).

## I risultati della gestione

### Il conto economico consolidato

#### Gli aspetti generali

L'esercizio 2001 è stato caratterizzato da un andamento contrastante, che ha visto nella prima parte dell'anno condizioni tali da consentire, pur nelle difficoltà di alcuni settori e di alcuni mercati, margini di redditività del tutto apprezzabili ed un secondo semestre nel quale le prospettive sono andate invece via via peggiorando. Questo deterioramento è riconducibile – come già ricordato – ad eventi straordinari quali la tragedia dell'11 settembre, la crisi economica e politica dell'Argentina e, infine, il collasso di alcuni importanti gruppi internazionali, con conseguente ricaduta su quella parte del sistema bancario internazionale maggiormente esposto nei loro confronti.

Il Gruppo IntesaBci, tradizionalmente attivo sui mercati internazionali sia per la diffusa presenza geografica sia quale finanziatore dei maggiori gruppi multinazionali, è stato coinvolto da queste vicende che hanno inciso profondamente sul profilo reddituale dell'esercizio. Peraltro sono state concluse alcune operazioni, anch'esse con caratteristiche di eccezionalità, contraddistinte da effetti economici ampiamente positivi e tali da attenuare, in qualche misura, l'impatto dei critici eventi sopra accennati.

Ne è risultato un utile netto consolidato di euro 928 milioni, in flessione del 45% rispetto all'analogo dato del 2000, anno in cui peraltro il realizzo di consistenti proventi da operazioni con caratteristiche di non ripetitività e l'assenza di eventi straordinari negativi avevano creato le condizioni per una *performance* reddituale particolarmente favorevole.

Di questi fatti viene data ampia informativa nel successivo commento, che ripercorre il processo di formazione dei vari livelli reddituali, così come delineati nel conto economico riclassificato rappresentato nella tabella che segue.

Circa la riclassificazione dei dati economici, si rammenta che essa è esclusivamente finalizzata ad una più esauriente rappresentazione dei risultati consolidati ed è stata operata secondo criteri diffusi nell'ambito del sistema bancario. La riesposizione ha riguardato, in sintesi: a) i differenziali negativi su operazioni di copertura economicamente connesse con posizioni di *trading* su titoli azionari, ricondotti nell'ambito della stessa voce cui affluiscono i relativi dividendi; b) i dividendi incassati su titoli azionari inseriti in operazioni complesse, riesposti nella voce Profitti (perdite) da operazioni finanziarie per omogeneità con l'esposizione delle valutazioni di tali operazioni; c) il ricavo dalla compravendita di titoli connessi ad un derivato di credito di protezione, esposto a riduzione delle rettifiche di valore iscritte per allineare al valore di presumibile realizzo i crediti complessivi dell'operazione; d) l'ammortamento delle differenze positive di consolidamento e di patrimonio netto, indicato in voce propria anziché ricompreso nell'ambito dei costi operativi.

## Gruppo IntesaBci

## Conto economico consolidato riclassificato

(milioni di euro)

Voci del conto economico	2001	2000	Variazioni	
			assolute	%
Interessi netti	5.998,1	5.632,1	366,0	6,5
Dividendi e altri proventi	737,0	1.007,2	- 270,2	- 26,8
Utili delle partecipazioni valutate al patrimonio netto	78,7	73,0	5,7	7,8
<b>Margine di interesse</b>	<b>6.813,8</b>	<b>6.712,3</b>	<b>101,5</b>	<b>1,5</b>
Commissioni nette	3.730,6	4.126,9	- 396,3	- 9,6
Profitti da operazioni finanziarie	117,1	193,3	- 76,2	- 39,4
Altri proventi netti di gestione	464,0	509,1	- 45,1	- 8,9
<b>Margine di intermediazione</b>	<b>11.125,5</b>	<b>11.541,6</b>	<b>- 416,1</b>	<b>- 3,6</b>
Spese amministrative	- 6.655,3	- 6.531,7	123,6	1,9
di cui spese per il personale	- 4.046,5	- 3.940,1	106,4	2,7
Rettifiche di valore su immobilizzazioni immateriali e materiali	- 737,4	- 692,0	45,4	6,6
<b>Risultato di gestione</b>	<b>3.732,8</b>	<b>4.317,9</b>	<b>- 585,1</b>	<b>- 13,6</b>
Rettifiche di valore su differenze positive di consolidamento e di patrimonio netto	- 178,8	- 93,5	85,3	91,2
Accantonamenti per rischi ed oneri	- 576,1	- 324,2	251,9	77,7
Rettifiche nette di valore su crediti e accantonamenti ai Fondi rischi su crediti	- 2.624,8	- 1.348,2	1.276,6	94,7
Rettifiche nette di valore su immobilizzazioni finanziarie	- 93,6	- 8,1	85,5	
<b>Utile delle attività ordinarie</b>	<b>259,5</b>	<b>2.543,9</b>	<b>- 2.284,4</b>	<b>- 89,8</b>
Utile straordinario	785,3	183,1	602,2	
Imposte sul reddito dell'esercizio	- 194,7	- 1.104,9	- 910,2	- 82,4
Utilizzo del fondo di consolidamento per rischi ed oneri futuri	11,2	11,3	- 0,1	- 0,9
Variazione del fondo per rischi bancari generali	14,4	38,7	- 24,3	- 62,8
Perdita d'esercizio di pertinenza di terzi	52,5	14,1	38,4	
<b>Utile netto</b>	<b>928,2</b>	<b>1.686,2</b>	<b>- 758,0</b>	<b>- 45,0</b>

I dati 2000 sono stati riesposti per omogeneità di confronto, tenendo conto delle variazioni del perimetro di consolidamento.

Il margine di interesse, pari ad euro 6.814 milioni, evidenzia un lieve incremento (+ 1,5%) confermando il buon andamento già registrato nel primo semestre dell'esercizio. La moderata crescita è tanto più significativa se si considera la diversa misura in cui gli esercizi a raffronto hanno beneficiato di dividendi straordinari distribuiti dalle partecipate *HUIT*, *Investitori Associati* e *Neuf* (euro 521 milioni nel 2001 contro i 769 milioni del 2000). Al netto di tale componente la crescita sarebbe stata del 5,9%.

[Il margine di interesse](#)

(milioni di euro)

Voci/sottovoci	2001	2000	Variazioni	
			assolute	%
Interessi attivi su crediti verso clientela	<b>11.882,8</b>	11.136,6	746,2	6,7
Interessi attivi su titoli di debito	<b>3.051,8</b>	3.276,5	- 224,7	- 6,9
Interessi passivi verso clientela	<b>- 2.891,8</b>	- 2.758,1	133,7	4,8
Interessi passivi su debiti rappresentati da titoli	<b>- 3.030,3</b>	- 2.960,5	69,8	2,4
Interessi passivi su passività subordinate	<b>- 610,3</b>	- 519,6	90,7	17,5
Interessi passivi interbancari (al netto)	<b>- 2.145,2</b>	- 2.532,8	- 387,6	- 15,3
Totale	<b>6.257,0</b>	5.642,1	614,9	10,9
Differenziali per operazioni di copertura	<b>- 289,6</b>	- 39,2	250,4	
Altri interessi (al netto)	<b>30,7</b>	29,2	1,5	5,1
Totale interessi netti	<b>5.998,1</b>	5.632,1	366,0	6,5
Dividendi e altri proventi	<b>737,0</b>	1.007,2	- 270,2	- 26,8
Utili partecipazioni valutate al patrimonio netto	<b>78,7</b>	73,0	5,7	7,8
<b>Margine di interesse</b>	<b>6.813,8</b>	6.712,3	101,5	1,5

Il dato del margine di interesse ha avuto un'evoluzione particolarmente espansiva nella componente degli interessi netti (superiore al 6%) per effetto di un quasi generalizzato aumento sia presso le banche italiane sia presso quelle operanti nelle altre aree geografiche. L'attività creditizia ha infatti beneficiato di una buona crescita media annua dei volumi netti intermediati e di uno *spread* medio con *trend* ascendente, se pure in rallentamento nella seconda parte dell'anno. Nell'ambito della gestione interessi, si sottolinea la sensibile contrazione di quelli relativi ai rapporti passivi interbancari netti, conseguente ad una diminuzione dell'indebitamento in misura più che sufficiente a neutralizzare la flessione degli interessi attivi su titoli, a sua volta dovuta alla riduzione delle masse medie investite. Sulla diminuzione degli oneri interbancari ha influito anche l'aumento degli interessi attivi legati alle operazioni di finanza strutturata, in parallelo ad un'analogia crescita dei differenziali passivi riferibili a contratti derivati di copertura.

Per quanto riguarda la componente relativa ai dividendi ed agli utili derivanti dalla valutazione delle partecipazioni al patrimonio netto, alla crescita di circa l'8% di questi ultimi si contrappone la forte riduzione dei primi, quasi totalmente ascrivibile ai minori dividendi non ricorrenti incassati.

#### Il margine di intermediazione

Il margine di intermediazione registra un andamento negativo (- 3,6%) rispetto al dato del 2000, fermandosi ad euro 11.125 milioni. Sul risultato ha inciso soprattutto la riduzione delle commissioni nette, mentre minore peso hanno avuto la discesa dei profitti da operazioni finanziarie ed il peggiorato apporto degli altri proventi netti di gestione. Non considerando i minori dividendi straordinari di cui è stato detto in precedenza, la diminuzione del margine sarebbe stata contenuta nell'1,6%.

(milioni di euro)

Voci	2001	2000	Variazioni	
			assolute	%
Commissioni attive	<b>4.389,7</b>	4.823,5	- 433,8	- 9,0
Commissioni passive	<b>- 659,1</b>	- 696,6	- 37,5	- 5,4
<b>Commissioni nette</b>	<b>3.730,6</b>	4.126,9	- 396,3	- 9,6

La marcata contrazione delle commissioni nette (-9,6%), scese ad euro 3.731 milioni, è da attribuire esclusivamente alla debolezza dei mercati finanziari che ha caratterizzato l'intero esercizio, segnando il punto più basso all'inizio dell'autunno. Ne è conseguita una diminuzione delle commissioni da servizi di gestione e intermediazione di valori mobiliari (-22% circa) particolarmente evidente per quanto riguarda gli ambiti della negoziazione titoli (euro -137 milioni; -67%), delle gestioni patrimoniali (euro -262 milioni; -17%), della raccolta ordini (euro -66 milioni; -46%) e del collocamento titoli (euro -14 milioni; -14%) che, nel loro complesso, rappresentano la quasi totalità della contrazione evidenziata da queste commissioni.

Per contro, una tendenza positiva è stata segnata dalle commissioni nette riconducibili all'intermediazione creditizia, con incrementi del 12% per quelle collegate alla gestione dei conti correnti e del 14% per quelle su garanzie e impegni.

Una dinamica negativa si è manifestata per quanto riguarda i risultati delle operazioni finanziarie, anch'esse direttamente influenzate dalla situazione di volatilità dei mercati borsistici mondiali, inaspritasi nella seconda parte dell'anno. A tale situazione, già di per sé sfavorevole, è venuto ad aggiungersi l'ulteriore effetto di alcuni eventi a carattere non ripetitivo che hanno inciso sui conti della Capogruppo per complessivi euro 90 milioni circa, in relazione alla svalutazione di titoli derivanti da cartolarizzazione di crediti, nonché a quella registrata sulle azioni *Commerzbank* al momento del trasferimento dell'interessenza dal portafoglio di trading a quello partecipativo. Per contro, il risultato di questa voce ha beneficiato di significativi apporti positivi rivenienti dall'operatività delle partecipate (in particolare di Banco Sudameris Brasil e Privredna Banka Zagreb) che hanno più che compensato il dato negativo della Capogruppo. Ne è emerso pertanto un risultato netto di euro 117 milioni che, se pur apprezzabile, evidenzia una caduta di circa il 40% rispetto ai 193 milioni del precedente esercizio.

Nella tabella che segue si delineano gli andamenti dei principali aggregati che compongono la voce in esame.

(milioni di euro)

Voci/sottovoci	2001	2000	Variazioni	
			assolute	%
Titoli e derivati su titoli:				
• risultati da negoziazione	<b>136,7</b>	97,9	38,8	39,6
• risultati da valutazione	<b>- 344,9</b>	- 136,2	208,7	
• risultati dell'operatività in derivati	<b>9,4</b>	58,2	- 48,8	- 83,8
	<b>- 198,8</b>	19,9	- 218,7	
• portafoglio azionario strutturato	<b>- 127,3</b>	- 20,6	106,7	
• riclassificazione dividendi su azioni connessi con operazioni finanziarie	<b>212,1</b>	45,1	167,0	
	<b>84,8</b>	24,5	60,3	
Totale titoli e derivati su titoli	<b>- 114,0</b>	44,4	- 158,4	
Valute e contratti derivati su valute	<b>222,4</b>	254,5	- 32,1	- 12,6
Altre operazioni (derivati su tassi di interesse e derivati su crediti di negoziazione)	<b>8,7</b>	- 105,6	114,3	
<b>Profitti da operazioni finanziarie</b>	<b>117,1</b>	193,3	- 76,2	- 39,4

Più in dettaglio, il risultato del comparto mostra andamenti differenziati a seconda delle specifiche aree di operatività.

L'attività in titoli e derivati su titoli ha prodotto un risultato complessivamente negativo per euro 114 milioni, prevalentemente imputabile all'effetto dei risultati da valutazione, negativi per euro 345 milioni e riferibili per circa la metà alla Capogruppo e per euro 83 milioni a svalutazioni relative a titoli in portafoglio alla partecipata peruviana. L'operatività di negoziazione su titoli e derivati su titoli ha infatti prodotto un apporto positivo per euro 146 milioni, grazie anche alle buone *performance* realizzate nel comparto da alcune entità della rete partecipativa sia in Italia sia all'estero. L'attività nel segmento del reddito fisso è stata generalmente caratterizzata dall'assunzione di strategie con un basso rischio direzionale, abbinata ad un *trading* dinamico e costante. Anche nel settore azionario, il mantenimento di approcci neutrali – anche mediante strategie di protezione delle posizioni – ha spesso consentito di ottenere positivi risultati nonostante l'andamento negativo dei mercati. A ciò si sono aggiunti ulteriori proventi netti per euro 85 milioni quale risultato dell'attività in portafogli azionari strutturati e della particolare operatività di *trading* svolta in prossimità della distribuzione dei dividendi.

L'attività in valute e derivati su valute ha registrato proventi per euro 222 milioni. Per la forte tensione sorta sui mercati nell'ultima parte dell'anno, le posizioni sono state concentrate prevalentemente sui tassi di cambio primari in funzione della loro maggiore liquidità rispetto alle altre valute. Per contro, è stata sfruttata – anche con utilizzo di strumenti derivati – ogni opportunità offerta proprio dalla forte volatilità caratteristica del periodo luglio-dicembre, mediante interventi di rapido inserimento.

L'attività in contratti derivati finanziari su tassi e su indici e quella su derivati di credito facenti parte del *trading book* si è chiusa con un risultato positivo di euro 9 milioni. L'utile derivante al Gruppo dall'attività in tale comparto ha beneficiato soprattutto dell'apporto di rilievo originatosi presso la controllata Caboto IntesaBci SIM, che ha più che compensato il risultato di segno negativo registrato dalla Capogruppo.

In calo del 9% ad euro 464 milioni anche gli altri proventi netti di gestione, nonostante l'apprezzabile risultato ottenuto dall'attività di *merchant banking*. Tale positivo apporto è stato peraltro assorbito dalla diminuzione della quasi generalità dei proventi derivanti da altre causali.

#### Il risultato di gestione

Al risultato di gestione (euro 3.733 milioni; - 13,6%) si perviene dopo la registrazione di spese amministrative per complessivi euro 6.655 milioni, in moderato incremento (+ 1,9%) rispetto al dato di raffronto di fine 2000, e dopo la contabilizzazione di rettifiche di valore su immobilizzazioni immateriali e materiali per euro 737 milioni, con un incremento pari al 6,6% ascrivibile quasi interamente all'inizio del ciclo di ammortamento su immobilizzazioni materiali di nuova acquisizione presso alcune partecipazioni del Gruppo.

Nel loro complesso, il limitato aumento degli oneri amministrativi appare fisiologico, anche in considerazione dell'attività di riorganizzazione e di sviluppo commerciale in atto – oltre che presso la Capogruppo – anche presso alcune delle realtà estere di più recente acquisizione e nell'ambito delle società prodotto.



(milioni di euro)

Voci/sottovoci	2001	2000	Variazioni	
			assolute	%
Spese amministrative:				
• spese per il personale	- 4.046,5	- 3.940,1	106,4	2,7
• altre spese amministrative	- 2.608,8	- 2.591,6	17,2	0,7
	- 6.655,3	- 6.531,7	123,6	1,9
Rettifiche di valore su:				
• immobilizzazioni materiali	- 386,8	- 348,0	38,8	11,1
• immobilizzazioni immateriali	- 350,6	- 344,0	6,6	1,9
	- 737,4	- 692,0	45,4	6,6
<b>Costi operativi</b>	<b>- 7.392,7</b>	<b>- 7.223,7</b>	<b>169,0</b>	<b>2,3</b>

Ad un'analisi più dettagliata, la lievitazione registrata per le spese di personale – salite del 2,7% ad euro 4.046 milioni – si ricollega ai limitati effetti della riduzione di risorse avvenuta nell'ambito del Gruppo, che si è fisiologicamente concentrata nell'ultima parte dell'anno.

Le altre spese amministrative rimangono, con euro 2.609 milioni, su posizioni di sostanziale stabilità, quale compendio, da un lato, della contrazione delle tipologie di spesa più strettamente collegabili ai processi di accentramento e di razionalizzazione attuati nell'ambito del Gruppo e, dall'altro, dell'incremento dei costi direttamente ricollegabili alla riorganizzazione in corso soprattutto presso la Capogruppo, oltre che all'ultima fase dei costi del *changeover* verso l'euro, interamente spesi. Più in dettaglio, risultano infatti in aumento le spese per consulenze professionali (+ 17%) e quelle per servizi informatici ed elaborazione dati (+ 24%), mentre mostrano una contrazione le spese legali (- 24%) e quelle di pubblicità (- 14%).

Va ricordato che oneri straordinari relativi alla realizzazione del Nuovo Modello, sostenuti direttamente da IntesaBci o, per suo conto, da IntesaBci Sistemi e Servizi, sono stati imputati al Fondo oneri di integrazione – prevalentemente costituito nei bilanci del 1999 da Intesa, Ambroveneto e Cariplo, che quindi è stato quasi interamente utilizzato.

L'utile ordinario è il livello dove più appaiono palesi gli effetti dei fattori negativi ai quali è stato più volte accennato. Il relativo dato passa infatti dagli euro 2.544 milioni del 2000 ai 259 milioni del 2001, con una caduta di quasi il 90%. Sul risultato delle attività ordinarie hanno pesato, per le causali di maggior rilievo, il rapido inasprirsi della situazione economica argentina, il deterioramento della qualità creditizia del portafoglio detenuto dalla controllata peruviana, le impellenti necessità di presidio del rischio connesso ad alcune posizioni nei confronti di settori merceologici o di singoli gruppi di rilevanza internazionale.

Le rettifiche di valore su differenze positive di consolidamento e di patrimonio netto – escluse dai costi operativi per omogeneità con le scelte effettuate da altri Gruppi bancari – hanno quasi raddoppiato il loro ammontare, esclusivamente a seguito dell'azzeramento della quota residua del *goodwill* relativo alle controllate *Banco Wiese Sudameris* e *Banco Sudameris Argentina* (quest'ultimo riveniente dall'acquisizione del *Banco Caja de Ahorro*). Sono infatti venute meno le condizioni di redditività che ne giustificavano l'iscrizione e che sono state compromesse, rispettivamente, dal negativo andamento reddituale della partecipata peruviana e dal drammatico evolvere della crisi argentina.

L'utile ordinario

A ciò si sono aggiunte le necessità di rettificare il valore di presumibile realizzo del portafoglio crediti in conseguenza, tra l'altro, della citata cartolarizzazione di crediti *non performing* realizzata dalla Capogruppo e della generalizzata opera di revisione e riordino delle posizioni creditorie ad andamento non regolare nei libri di IntesaBci e della controllata IntesaBci Gestione Crediti, in concomitanza con il processo di integrazione delle diverse reti bancarie confluite in IntesaBci. Il peggioramento delle previsioni di recupero si ricollega anche ai processi di omogeneizzazione valutativa necessari per l'eterogeneità dei crediti via via acquisiti dalle banche del Gruppo.

(milioni di euro)

Voci	2001	2000	Variazioni	
			assolute	%
Rettifiche di valore su crediti e accantonamenti per garanzie e impegni	- 3.157,5	- 1.811,4	1.346,1	74,3
Riprese di valore su crediti	566,6	516,1	50,5	9,8
Accantonamenti ai fondi rischi su crediti	- 33,9	- 52,9	- 19,0	- 35,9
	<b>- 2.624,8</b>	- 1.348,2	1.276,6	94,7
Accantonamento per rischi ed oneri	- 576,1	- 324,2	251,9	77,7
Rettifiche di valore su differenze positive di consolidamento e di patrimonio netto	- 178,8	- 93,5	85,3	91,2
Rettifiche di valore su immobilizzazioni finanziarie	- 104,2	- 41,6	62,6	
Riprese di valore su immobilizzazioni finanziarie	10,6	33,5	- 22,9	- 68,4
<b>Saldo</b>	<b>- 3.473,3</b>	- 1.774,0	1.699,3	95,8

Il complesso di tali fattori ha gravato sensibilmente sull'entità delle rettifiche nette su crediti ed accantonamenti a fondi rischi, il cui ammontare totale passa dai 1.348 milioni di euro del 2000 ai 2.625 milioni del 2001. Alla formazione di tale onere hanno concorso le rettifiche effettuate dal Gruppo per euro 280 milioni sulla posizione *Enron* e per euro 160 milioni a fronte dell'esposizione verso *Swissair*. Sempre nell'ambito degli oneri registrati da IntesaBci si ricordano inoltre gli euro 103 milioni riconducibili alle rettifiche di valore sull'operazione di cartolarizzazione di crediti *non performing* originata nell'esercizio e le rettifiche (euro 800 milioni) conseguenti alla citata opera di riordino delle posizioni rivenienti dall'integrazione delle varie reti in IntesaBci. Rilevanti anche le rettifiche nette su crediti indotte dalla svalutazione delle posizioni creditorie riferibili alle partecipate in Argentina (euro 176 milioni) e Perù (euro 166 milioni), nonché quelle (oltre euro 250 milioni) apportate dalla controllata IntesaBci Gestione Crediti, a seguito dell'accertato deterioramento della qualità del proprio portafoglio.

Gli accantonamenti a fondi rischi ed oneri (euro 576 milioni) sono riferiti per circa un terzo a stanziamenti a fronte di cause passive e revocatorie e per la restante parte ad altre causali, tra le quali euro 205 milioni si riconducono ad accantonamenti connessi con il più volte citato peggioramento della situazione in Argentina e Perù.

Per quanto riguarda infine le maggiori rettifiche nette su immobilizzazioni finanziarie, la motivazione risiede essenzialmente nella svalutazione, operata sia dalla Capogruppo (euro 48 milioni) sia dal conglomerato Sudameris (euro 39 milioni), di alcune partecipate non rientranti nel perimetro di consolidamento, oltre ad euro 20 milioni circa relativi alla svalutazione di titoli immobilizzati, effettuata da alcune controllate, relativamente all'emergere di perdite durevoli di valore strettamente legate sia alla crisi argentina sia al *default* di alcuni gruppi internazionali.

Le componenti straordinarie della gestione, complessivamente pari su base netta ad euro 785 milioni, hanno fornito un significativo contributo alla redditività dell'esercizio.

La gestione straordinaria  
e l'utile netto

(milioni di euro)

Voci	2001	2000	Variazioni	
			assolute	%
Proventi straordinari	<b>2.352,1</b>	798,9	1.553,2	
Oneri straordinari	<b>- 1.566,8</b>	- 615,8	951,0	
<b>Utile straordinario</b>	<b>785,3</b>	183,1	602,2	

Dal lato dei proventi si evidenziano – con riguardo alle poste maggiormente significative – l'apporto di circa euro 680 milioni quale plusvalenza emersa dalla cessione della Banca Carime alla Banca Popolare Commercio e Industria e la registrazione nel consolidato 2001 del plusvalore di 509 milioni emerso dalla cessione della Banca di Legnano, oggetto di rivalutazione nei conti individuali di BCI nel precedente esercizio ed allora stornata nel bilancio consolidato, in linea con i relativi criteri metodologici. Oltre 560 milioni di euro derivano, infine, dalla cessione di sportelli operata nell'ambito della razionalizzazione delle reti delle banche del Gruppo.

Dal lato degli oneri, quello di gran lunga prevalente si riferisce allo stanziamento di euro 1.158 milioni, di cui 540 milioni già contabilizzati nel primo semestre, in relazione all'andamento della quotazione dei "Warrant Put IntesaBci" sui quali ampia illustrazione viene fornita nell'ambito della Nota integrativa del bilancio d'impresa.

Il carico fiscale risulta nettamente inferiore a quello dell'esercizio precedente – nonostante non ci si sia avvalsi dei benefici previsti per le aggregazioni bancarie dalla legge 461/1998 – anche in relazione alla presenza tra i ricavi della Capogruppo di rilevanti plusvalenze assoggettate ad imposta sostitutiva ovvero ad aliquote agevolate. Tale situazione – che tiene conto dell'azzeramento per circa euro 120 milioni delle imposte anticipate riferite alla partecipata peruviana – risulta del tutto contingente, producendo un reddito imponibile negativo che ha legittimato il computo da parte di IntesaBci di imposte anticipate per circa euro 342 milioni, da recuperare a valere sulla redditività dei futuri esercizi.

Dopo i risultati della gestione straordinaria ed il minor onere fiscale, l'esercizio chiude con un risultato netto che – previa attribuzione ai terzi della quota di rispettiva pertinenza – residua in euro 928 milioni con un arretramento dell'ordine del 45% rispetto a quello registrato per l'esercizio precedente.

La particolare connotazione degli eventi che hanno accompagnato e condizionato in misura determinante il terzo e soprattutto il quarto trimestre dell'esercizio 2001 rende complesso tracciare linee di tendenza su basi di omogeneità. Tenendo peraltro presenti i fattori eccezionali precedentemente illustrati è possibile riconoscerne i relativi effetti nell'andamento discontinuo dei dati riferiti ai singoli periodi, il cui sviluppo è riportato nella tabella allegata al presente bilancio.

L'andamento della gestione  
per singoli periodi

Gli interessi netti presentano nel corso dei primi tre trimestri un *trend* di progressiva attenuazione, solo invertita dai più consistenti dati del quarto trimestre. La componente del margine di interesse riferita agli utili da società valutate al patrimonio netto e soprattutto ai dividendi denota invece andamenti più irregolari, in corrispondenza alle politiche di assegnazione degli stessi da parte delle partecipate, con un picco di particolare entità nel quarto trimestre in relazione alla distribuzione straordinaria di dividendi operata dalla partecipata lussemburghese *Neuf*.

Gli effetti del citato dividendo straordinario si riflettono anche sulla ripresa del margine d'intermediazione evidenziatasi nel quarto trimestre che, in termini depurati, conferma invece una tendenziale flessione rispetto ai più regolari risultati del primo semestre. L'origine di tale andamento è da ricercare soprattutto nella più o meno costante fase depressiva sia delle commissioni nette sia dei proventi da operazioni finanziarie, questi ultimi influenzati peraltro anche da alcuni fattori negativi più sopra illustrati ed aventi carattere di eccezionalità.

Le spese amministrative hanno mostrato livelli di marcata regolarità nel corso del primo semestre, mentre nel terzo e quarto trimestre hanno evidenziato picchi antitetici. Già a livello di risultato di gestione, il *trend* economico per singolo periodo di formazione mostra con chiarezza, in concomitanza col quarto trimestre, i primi cedimenti che diventano più evidenti in corrispondenza dei margini reddituali sottostanti.

Infatti, a seguito dell'azzeramento del *goodwill* cui si è fatto cenno in precedenza, degli accantonamenti e delle rettifiche su crediti e su immobilizzazioni finanziarie operate sul finire dell'anno per i noti fattori di crisi di varia matrice, l'utile delle attività ordinarie – che si era già dimezzato nel secondo trimestre – ha raggiunto una posizione di sostanziale pareggio nel terzo, per divenire marcatamente negativo nell'ultimo periodo dell'anno.

Nonostante il segno costantemente positivo, con la sola eccezione del terzo trimestre, delle componenti straordinarie di gestione, ed il crescente contributo della minore imposizione, l'esercizio segna, dopo l'apice positivo raggiunto con la chiusura semestrale, una perdita netta che, sia pur attutita in corrispondenza del quarto trimestre per l'effetto combinato di maggiori dividendi e proventi straordinari, non ha consentito al risultato annuale di riportarsi sui livelli di redditività sperimentati nell'arco dei primi sei mesi.

## I dati patrimoniali consolidati

### Stato patrimoniale riclassificato

(milioni di euro)

Voci dell'attivo	31/12/2001	31/12/2000	Variazioni	
			assolute	%
1. Cassa e disponibilità presso banche centrali ed uffici postali	<b>1.948,7</b>	1.645,0	303,7	18,5
2. Crediti				
- Crediti verso clientela	<b>183.356,4</b>	182.871,5	484,9	0,3
- Crediti verso banche	<b>40.168,7</b>	47.801,1	- 7.632,4	- 16,0
3. Titoli non immobilizzati	<b>37.656,7</b>	45.366,8	- 7.710,1	- 17,0
4. Immobilizzazioni				
a) Titoli immobilizzati	<b>11.238,3</b>	12.588,2	- 1.349,9	- 10,7
b) Partecipazioni	<b>4.594,8</b>	3.794,7	800,1	21,1
c) Immateriali e materiali	<b>5.185,9</b>	5.257,3	- 71,4	- 1,4
5. Differenze positive di consolidamento	<b>463,5</b>	641,4	- 177,9	- 27,7
6. Differenze positive di patrimonio netto	<b>45,1</b>	48,1	- 3,0	- 6,2
7. Altre voci dell'attivo	<b>30.239,4</b>	26.355,8	3.883,6	14,7
<b>Totale dell'attivo</b>	<b>314.897,5</b>	326.369,9	- 11.472,4	- 3,5

(milioni di euro)

Voci del passivo	31/12/2001	31/12/2000	Variazioni	
			assolute	%
1. Debiti				
- Debiti verso clientela	<b>112.602,5</b>	111.571,3	1.031,2	0,9
- Debiti rappresentati da titoli	<b>60.814,5</b>	60.237,8	576,7	1,0
- Debiti verso banche	<b>77.304,4</b>	95.857,7	- 18.553,3	- 19,4
2. Fondi a destinazione specifica	<b>5.430,2</b>	6.472,9	- 1.042,7	- 16,1
3. Altre voci del passivo	<b>31.917,8</b>	27.471,3	4.446,5	16,2
4. Fondi rischi su crediti	<b>143,4</b>	225,3	- 81,9	- 36,4
5. Passività subordinate	<b>11.687,5</b>	9.747,1	1.940,4	19,9
6. Patrimonio di pertinenza di terzi	<b>825,5</b>	1.004,2	- 178,7	- 17,8
7. Patrimonio netto				
- Capitale, riserve e Fondo per rischi bancari generali	<b>13.227,6</b>	12.077,3	1.150,3	9,5
- Differenze negative di consolidamento	<b>15,3</b>	15,3		
- Differenze negative di patrimonio netto	<b>0,6</b>	3,5	- 2,9	- 82,9
- Utile netto	<b>928,2</b>	1.686,2	- 758,0	- 45,0
<b>Totale del passivo</b>	<b>314.897,5</b>	326.369,9	- 11.472,4	- 3,5

Garanzie impegni e derivati su crediti	<b>141.282,4</b>	156.471,4	- 15.189,0	- 9,7
Raccolta indiretta da clientela	<b>325.578,5</b>	331.071,4	- 5.492,9	- 1,7

I dati del 2000 sono stati riesposti per omogeneità di confronto, tenendo conto delle variazioni del perimetro di consolidamento.

**Crediti verso clientela**

Gli impieghi verso la clientela mostrano, con 183.356 milioni di euro, una apprezzabile stabilità, anche per l'erosione della massa creditizia provocata da alcune operazioni particolari che hanno caratterizzato l'esercizio. Ci si riferisce soprattutto alla cessione di sportelli operata nell'ambito del piano di riassetto della copertura territoriale ed alla cartolarizzazione di consistenti attivi patrimoniali, nonché agli effetti legati alla svalutazione del rapporto di cambio della valuta brasiliana.

(milioni di euro)

Sottovoci	31/12/2001	31/12/2000	Variazioni	
			assolute	%
Conti correnti	<b>32.844,3</b>	31.762,3	1.082,0	3,4
Mutui	<b>54.520,0</b>	50.282,4	4.237,6	8,4
Anticipazioni e altri finanziamenti	<b>86.050,3</b>	89.955,5	- 3.905,2	- 4,3
Operazioni "pronti contro termine"	<b>4.385,0</b>	4.419,5	- 34,5	- 0,8
Sofferenze	<b>5.556,8</b>	6.451,8	- 895,0	- 13,9
<b>Impieghi</b>	<b>183.356,4</b>	182.871,5	484,9	0,3
<i>Di cui: con residenti in Italia</i>	<b>139.487,1</b>	140.743,6	- 1.256,5	- 0,9
<i>con residenti in altri Paesi U.E.</i>	<b>15.804,1</b>	17.388,2	- 1.584,1	- 9,1
<i>con residenti in Paesi diversi U.E.</i>	<b>28.065,2</b>	24.739,7	3.325,5	13,4

Per quanto riguarda la suddivisione degli impieghi tra le diverse forme tecniche, si evidenzia una positiva dinamica dei conti correnti (+ 3,4%) e delle erogazioni di mutui (+ 8,4%) ai quali si contrappone una riduzione delle anticipazioni e finanziamenti (- 4,3%), oltre che una sostanziale stabilità delle operazioni "pronti contro termine" e di prestito titoli. Sensibile è risultata la riduzione delle partite in sofferenza (- 14%) le cui motivazioni vengono illustrate nel seguito.

La distribuzione per area geografica dei crediti con clientela residente in Italia, che rappresenta il 76% del totale, conferma la assoluta preminenza del nord-ovest italiano - sebbene anche le altre zone risultino adeguatamente presidiate, in relazione alle rispettive opportunità operative - con percentuali sostanzialmente analoghe a quelle dell'esercizio precedente.

Per quanto riguarda invece il dato relativo ai rapporti con l'estero, oltre un terzo è relativo a controparti residenti in Paesi dell'Unione Europea mentre la restante quota si riferisce ad altri Paesi, con netta prevalenza per quelli dell'area europea centro-orientale e di quella sudamericana.

**Crediti ad andamento irregolare e rischio Paese**

L'ammontare dei crediti verso clientela, suddivisi sulla base della loro qualità creditizia, trova evidenza nella seguente tabella.

(milioni di euro)

Sottovoci	31/12/2001	31/12/2000	Variazioni	
			assolute	%
Sofferenze	<b>5.556,8</b>	6.451,8	- 895,0	- 13,9
Incagli	<b>3.526,9</b>	2.800,7	726,2	25,9
Crediti ristrutturati o in corso di ristrutturazione	<b>467,2</b>	492,4	- 25,2	- 5,1
Crediti soggetti a rischio Paese	<b>1.074,5</b>	928,6	145,9	15,7
Crediti vivi	<b>172.731,0</b>	172.198,0	533,0	0,3
<b>Impieghi</b>	<b>183.356,4</b>	182.871,5	484,9	0,3

Le partite classificate in *sofferenza*, pari – su base netta – ad euro 5.557 milioni, mostrano una diminuzione di circa il 14%. Su tale andamento hanno influito vari fattori, che vanno dalle rigide procedure di omogeneizzazione valutativa attuate in fase di integrazione delle reti bancarie nell'ambito di IntesaBci, alle maggiori necessità di rettifica di valore emerse in corrispondenza del portafoglio creditizio di talune entità del Gruppo, per finire con le già citate operazioni di cartolarizzazione di crediti *non performing*. Tali fattori hanno influito positivamente sul rapporto che misura l'incidenza delle posizioni in sofferenza sul totale dei crediti verso clientela, pari a circa il 3% rispetto al 3,5% del precedente esercizio. Se riferite al dato lordo delle sofferenze, le rettifiche di valore complessive assicurano un livello di copertura di circa il 60%.

Le partite in *incaglio*, per contro, collocandosi ad euro 3.527 milioni, segnano un aumento del 26% circa, riconducibile in parte al deteriorarsi della situazione di alcune società operanti nei settori più coinvolti dai noti eventi del settembre 2001 ed in parte al completarsi all'allineamento delle procedure di classificazione in uso presso le diverse reti bancarie confluite in IntesaBci.

Una tendenziale diminuzione – sebbene su ordini di grandezza assoluti nettamente inferiori – è evidenziata, complessivamente, dai *crediti ristrutturati od in corso di ristrutturazione*, che scendono ad euro 467 milioni (- 5%).

Le posizioni verso nominativi riferibili a *Paesi esteri considerati a rischio* presentano un'esposizione lorda non garantita pari ad euro 2.190 milioni, in diminuzione di oltre il 5% rispetto a quella del precedente esercizio (i cui dati sono stati riclassificati per omogeneità di confronto). In termini di valore a rischio – rilevato come totale dei crediti non garantiti comprensivi dei titoli immobilizzati, determinato sulla base del 15% dei crediti di natura commerciale e sulla totalità degli altri crediti – l'ammontare di euro 968 milioni registra invece una crescita del 4% circa. Considerando l'importo complessivo delle rettifiche di valore a fronte di dette posizioni – pari ad euro 277 milioni – ne deriva un livello di copertura dell'esposizione non garantita di circa il 13% sia per la componente per cassa sia per quella non per cassa.

(milioni di euro)

Paesi	31/12/2001				31/12/2000			
	Esposiz. non garantita	Valore a rischio	Rett. di valore	Importi netti	Esposiz. non garantita	Valore a rischio	Rett. di valore	Importi netti
Russia	22,5	21,0	5,3	17,2	141,8	131,9	76,5	65,3
Brasile	1.135,9	370,1	105,9	1.030,0	861,9	328,5	86,3	775,6
Indonesia	47,5	47,5	14,8	32,7	60,4	60,0	24,0	36,4
Venezuela	51,0	47,6	9,5	41,5	98,6	95,4	19,1	79,5
Egitto	46,4	24,6	3,6	42,8	42,1	13,1	2,0	40,1
Repubblica Sudafricana	14,2	7,2	1,1	13,1	35,8	22,7	3,4	32,4
Antille Olandesi	72,7	45,7	9,1	63,6	13,0	13,0	2,6	10,4
Argentina	212,3	211,5	84,5	127,8	416,4	104,5	26,1	390,3
Libano	58,6	11,2	1,7	56,9	61,2	11,9	2,3	58,9
Perù	211,4	45,6	9,1	202,3	236,0	37,5	9,4	226,6
Colombia	143,4	45,4	9,1	134,3	104,4	29,0	5,8	98,6
Uruguay	17,8	3,4	0,7	17,1	59,8	13,8	2,0	57,8
Altri Paesi	155,9	86,8	22,2	133,7	185,0	69,7	18,5	166,5
<b>Totale</b>	<b>2.189,6</b>	<b>967,6</b>	<b>276,6</b>	<b>1.913,0</b>	<b>2.316,4</b>	<b>931,0</b>	<b>278,0</b>	<b>2.038,4</b>
di cui								
<b>Esposizione per cassa</b>								
Clientela	1.191,4	405,8	116,9	1.074,5	991,5	269,1	62,9	928,6
Banche	366,0	164,2	41,5	324,5	547,5	217,5	58,7	488,8
Titoli	150,0	150,0	51,1	98,9	185,4	185,3	93,6	91,8
<b>Esposizione non per cassa</b>								
Clientela ordinaria	86,4	36,5	10,5	75,9	37,8	19,6	5,2	32,6
Banche	395,8	211,1	56,6	339,2	554,2	239,5	57,6	496,6

Nell'ambito dell'esposizione lorda riferita ai rapporti per cassa, che rappresentano circa l'80% del totale, le contrazioni di maggior rilevanza hanno riguardato i crediti verso banche (- 33%) ed i titoli (- 19%), a fronte di un incremento delle esposizioni verso clientela di circa il 20%. Il complesso delle posizioni non per cassa, in linea con la tendenza generale, ha evidenziato anch'esso una flessione prossima al 20%.

Le esposizioni in esame sono variate, di norma, per il concorso di consueti fattori quali l'avvicendamento tra le classi di rischio dei vari Paesi nell'area di osservazione, l'alternanza tra rimborsi e nuove erogazioni, le eventuali rinegoziazioni del debito e le differenze di cambio. In particolare, i Paesi nei confronti dei quali si notano le maggiori variazioni sono la *Russia*, verso la quale l'esposizione si riduce per l'avvenuta cessione di titoli, ed il *Brasile*, nei cui confronti vi è stata un'effettiva maggior erogazione di crediti. Nel caso dell'*Argentina* la riduzione si ricollega al citato azzeramento delle linee di credito verso Banco Sudameris Argentina.

Dai valori a rischio sono stati esclusi i crediti verso alcuni Paesi (*Bermuda, Grand Cayman, Virgin Islands*) per i quali il giudizio di affidabilità trova riscontro in positivi apprezzamenti espressi dalle quotazioni di mercato, basate su aspettative di realizzo integrale. Eguale orientamento è stato assunto nel caso di primaria contropartita residente in Russia, la cui esposizione è assistita da valide fonti di rimborso esterne al Paese. Del pari, sono state escluse dalla base di rischio le posizioni in titoli di *trading* in quanto già valutate sulla base di valori di mercato. Per gli aspetti di Vigilanza, tutte queste ragioni di credito – complessivamente pari ad euro 676 milioni per cassa e ad euro 23 milioni non per cassa – sono state considerate sotto diretto presidio del patrimonio, con un assorbimento di euro 118 milioni. A ciò si aggiunge l'ulteriore assorbimento patrimoniale di euro 689 milioni riguardante la componente locale di esposizioni assunte da entità residenti in Paesi a rischio (euro 2.745 milioni) verso governi centrali ed enti del settore pubblico ed espresse in valuta estera o comunque ad essa indicizzata.

#### Raccolta da clientela

La raccolta complessiva da clientela, nelle sue varie componenti, raggiunge euro 185.104 milioni, in leggero incremento (+ 2%) rispetto al dato del dicembre 2000. I più tradizionali aggregati di provvista hanno evidenziato, nel loro complesso, dinamiche di moderata crescita sia per quanto riguarda i debiti con clientela sia per quelli rappresentati da titoli, in funzione peraltro di andamenti differenti delle forme tecniche che li compongono, come si vedrà meglio nel seguito analizzando i dati disaggregati. Un contributo incrementale rilevante è invece venuto dalla raccolta su base subordinata.

(milioni di euro)

Sottovoci	31/12/2001	31/12/2000	Variazioni	
			assolute	%
Depositi	<b>10.614,6</b>	10.161,8	452,8	4,5
Conti correnti e altri conti	<b>87.679,0</b>	86.725,0	954,0	1,1
Obbligazioni	<b>40.561,3</b>	38.123,9	2.437,4	6,4
Certificati di deposito	<b>17.469,6</b>	17.919,5	- 449,9	- 2,5
Altre partite	<b>6.588,1</b>	8.219,6	- 1.631,5	- 19,8
Operazioni "pronti contro termine"	<b>10.504,4</b>	10.659,3	- 154,9	- 1,5
Raccolta subordinata e perpetua	<b>11.687,5</b>	9.747,1	1.940,4	19,9
<b>Totali raccolta diretta <sup>(*)</sup></b>	<b>185.104,5</b>	181.556,2	3.548,3	2,0
Raccolta indiretta	<b>325.578,5</b>	331.071,4	- 5.492,9	- 1,7
<b>Massa amministrata</b>	<b>510.683,0</b>	512.627,6	- 1.944,6	- 0,4
<sup>(*)</sup> Di cui: con residenti in Italia	<b>134.586,6</b>	131.659,9	2.926,7	2,2
con residenti in altri Paesi U.E.	<b>17.970,0</b>	19.925,3	- 1.955,3	- 9,8
con residenti in Paesi diversi U.E.	<b>32.547,9</b>	29.971,0	2.576,9	8,6



Infatti, come mostrato più in dettaglio dalla tabella che precede, si conferma l'apporto del tutto prevalente, in termini assoluti, delle forme di raccolta effettuate mediante conti correnti, anche se percentualmente in moderata crescita, e delle emissioni obbligazionarie che mostrano invece una dinamica particolarmente vivace (+ 6,4%). In crescita la tradizionale tipologia dei depositi (+ 4,5%) e, come già rilevato, la provvista su base subordinata, finalizzata tra l'altro al miglioramento dei coefficienti patrimoniali di Vigilanza. Una flessione si registra, per contro, nella provvista a mezzo certificati di deposito (- 2,5%). Su livelli sostanzialmente invariati le operazioni di "pronti contro termine".

L'area geografica domestica dalla quale proviene la maggior parte della provvista con clientela residente realizzata dalla rete del Gruppo, pari a circa il 75% del totale, risulta essere, analogamente a quanto visto per i crediti, quella del nord-ovest, anche se con un peso leggermente inferiore a quello riscontrato per gli impieghi, a vantaggio delle aree del nord-est e del centro che vedono un leggero incremento.

Per quanto concerne invece l'ammontare relativo ai rapporti con l'estero, oltre un terzo si riferisce a controparti residenti in Paesi dell'Unione Europea mentre la restante parte è relativa ad altri Paesi, con netta prevalenza per quelli del centro-est Europa e del Sudamerica.

Considerando anche la raccolta indiretta, la massa amministrata della clientela sfiora i 511 miliardi di euro, sostanzialmente su livelli simili a quelli del precedente esercizio.

La raccolta indiretta del Gruppo si colloca ad euro 326 miliardi con una moderata flessione inferiore al 2% imputabile soprattutto al comparto del [Raccolta indiretta](#) risparmio gestito, nel complesso delle sue varie forme, che passa dagli euro 143 miliardi del 2000 agli attuali euro 137 miliardi (- 3,7%). Tale flessione risente peraltro della riduzione del valore di mercato dei titoli gestiti e degli effetti riconducibili alla cessione di sportelli.

(milioni di euro)

Sottovoci	31/12/2001	31/12/2000	Variazioni	
			assolute	%
Patrimoni gestiti	<b>60.116,9</b>	68.995,3	- 8.878,4	- 12,9
Patrimoni dei fondi comuni	<b>99.684,8</b>	111.455,3	- 11.770,5	- 10,6
Prodotti assicurativi	<b>12.786,1</b>	10.262,1	2.524,0	24,6
dedotto: gestioni patrimoniali in fondi	<b>- 35.117,0</b>	- 47.982,1	- 12.865,1	- 26,8
Totale risparmio gestito	<b>137.470,8</b>	142.730,6	- 5.259,8	- 3,7
Raccolta amministrata	<b>188.107,7</b>	188.340,8	- 233,1	- 0,1
<b>Raccolta indiretta</b>	<b>325.578,5</b>	331.071,4	- 5.492,9	- 1,7

Più in dettaglio, nell'ambito delle gestioni del risparmio raccolto da clientela, si evidenzia il forte impulso (+ 25% circa) registrato dai prodotti a carattere assicurativo - ricollegabile alla propensione degli investitori verso forme di maggior tutela del risparmio, soprattutto in periodi di forte volatilità dei mercati finanziari - a fronte della contrazione delle altre fattispecie di risparmio gestito, sia in forma collettiva sia individuale che, complessivamente, evidenziano una flessione del - 6% circa.

## Attività finanziaria

### Portafoglio titoli

La consistenza dei titoli in portafoglio a fine 2001 si è collocata attorno ai 49.000 milioni di euro, con una diminuzione, rispetto al dato del 2000, pari al 16% circa.

(milioni di euro)

Sottovoci	31/12/2001		Plus / minusval.	31/12/2000		Plus / minusval.
	Valore di bilancio	Valore di mercato		Valore di bilancio	Valore di mercato	
Immobilitati	<b>11.238,3</b>	<b>11.248,8</b>	<b>10,5</b>	12.588,2	12.387,2	- 201,0
Non immobilizzati						
– Titoli di debito	<b>35.945,6</b>	<b>36.017,4</b>	<b>71,8</b>	42.915,1	42.948,0	32,9
– Titoli di capitale	<b>1.711,1</b>	<b>1.724,5</b>	<b>13,4</b>	2.451,7	2.524,4	72,7
Totali titoli non immobilizzati	<b>37.656,7</b>	<b>37.741,9</b>	<b>85,2</b>	45.366,8	45.472,4	105,6
<b>Titoli</b>	<b>48.895,0</b>	<b>48.990,7</b>	<b>95,7</b>	57.955,0	57.859,6	- 95,4

La riduzione ha interessato sia il portafoglio di *trading*, ridottosi di circa euro 7.700 milioni, quale generale tendenza al riposizionamento su *assets* a maggior rendimento, sia il portafoglio immobilizzato, che ha registrato una diminuzione di euro 1.350 milioni. Sulla contrazione dei titoli immobilizzati hanno influito analoghi movimenti intervenuti nella Capogruppo e relativi sia al rimborso di un consistente ammontare di titoli sia allo smobilizzo di una quota dei titoli costituiti in garanzia dei "Warrant Put IntesaBci", rimpiazzati con titoli in parte collocati anche nell'ambito del portafoglio non immobilizzato.

Il raffronto con il valore di mercato evidenzia plusvalenze implicite nette per euro 96 milioni, riferite soprattutto al comparto titoli di debito non immobilizzati e relative, in buona parte, a plusvalori su titoli non quotati o quotati su mercati non regolamentati, prudenzialmente non contabilizzate.

### Operazioni fuori bilancio

Nel settore dei contratti derivati, l'attività è stata caratterizzata da particolare dinamismo, sia negli ambiti di più tradizionale operatività sia in quelli collegati a pacchetti di prodotti complessi, costruiti allo scopo di corrispondere alle esigenze sempre più sofisticate della clientela e del mercato.

La tabella che segue fornisce un quadro di sintesi delle varie tipologie dei prodotti in esame mentre per più particolareggiati dettagli si fa rinvio alle tabelle inserite nell'ambito della nota integrativa.

(milioni di euro)

Tipologia di contratto (Valori nozionali)	31/12/2001	31/12/2000	Variazioni	
			assolute	%
Intermediazione:				
Derivati su tassi di interesse e indici	<b>1.266.292,9</b>	754.238,7	512.054,2	67,9
Compravendite di valute	<b>76.548,3</b>	87.966,8	- 11.418,5	- 13,0
Derivati su valute	<b>12.684,8</b>	13.499,9	- 815,1	- 6,0
Derivati su titoli	<b>3.097,5</b>	9.286,2	- 6.188,7	- 66,6
<b>Totali</b>	<b>1.358.623,5</b>	864.991,6	493.631,9	57,1
Copertura:				
Derivati su tassi di interesse e indici	<b>45.247,5</b>	74.221,9	- 28.974,4	- 39,0
Compravendite di valute	<b>9.530,5</b>	17.203,1	- 7.672,6	- 44,6
Derivati su valute	<b>2.509,9</b>	4.376,4	- 1.866,5	- 42,6
Derivati su titoli	<b>1.481,0</b>	433,9	1.047,1	
<b>Totali</b>	<b>58.768,9</b>	96.235,3	- 37.466,4	- 38,9
Oltre a:				
Derivati su crediti ( <i>trading book</i> )	<b>66.438,8</b>	56.671,5	9.767,3	17,2

Il comparto di maggior peso, sia nell'ambito dei contratti di negoziazione sia in quello di copertura, permane quello relativo ai contratti derivati su tassi di interesse e indici, con un valore nozionale complessivamente pari ad euro 1.312 miliardi, quasi interamente riconducibile all'attività svolta in tale segmento dalla Capogruppo. L'incremento evidenziato dall'operatività in tali tipologie di strumenti finanziari ha trovato impulso nella elevata volatilità che ha contraddistinto la totalità dei principali mercati internazionali e nei conseguenti interventi sul livello dei tassi di interesse ripetutamente effettuati dalle varie autorità monetarie.

Il valore nozionale complessivo delle operazioni effettuate con finalità di negoziazione ammonta ad euro 1.359 miliardi con un incremento pari al 57%, che riflette il forte sviluppo dei contratti su tassi di interesse a fronte di una flessione delle altre tipologie operative. Per quanto riguarda invece l'attività svolta a scopo di copertura si evidenzia una contrazione del 39% circa ad euro 59 miliardi del relativo nozionale, che rispecchia un analogo andamento registrato presso la Capogruppo e che coinvolge soprattutto la componente riferita a tassi di interesse e indici. Quest'ultima riduzione è stata peraltro ampiamente compensata da un incremento sul fronte dei contratti interni di *hedging*, esclusi dalla tabella in esame.

Significativo anche l'incremento dell'attività in *credit derivatives* – settore nel quale il Gruppo ha una presenza di rilievo – con un valore nozionale pari, per la parte riferita al *trading book*, ad euro 66 miliardi (+ 17%).

La posizione interbancaria netta sottolinea un'inversione di tendenza contrassegnata da una consistente riduzione (- 23% circa) pur rimanendo tradizionalmente debitoria per euro 37.136 milioni. La riduzione si è manifestata con maggiore intensità nella componente a vista (- 48,5%) rispetto a quella a termine (- 10,6%).

[Posizione interbancaria](#)

(milioni di euro)

Voci	31/12/2001	31/12/2000	Variazioni	
			assolute	%
Crediti verso banche a vista	<b>3.658,1</b>	4.479,4	- 821,3	- 18,3
Debiti verso banche a vista	<b>11.595,4</b>	19.887,6	- 8.292,2	- 41,7
<i>Posizione interbancaria netta a vista</i>	<b>- 7.937,3</b>	- 15.408,2	- 7.470,9	- 48,5
Crediti verso banche a termine	<b>36.510,6</b>	43.321,7	- 6.811,1	- 15,7
Debiti verso banche a termine	<b>65.709,0</b>	75.970,1	- 10.261,1	- 13,5
<i>Posizione interbancaria netta a termine</i>	<b>- 29.198,4</b>	- 32.648,4	- 3.450,0	- 10,6
<b>Posizione interbancaria netta</b>	<b>- 37.135,7</b>	- 48.056,6	- 10.920,9	- 22,7

## Adeguatezza patrimoniale

### Patrimonio netto

I mezzi patrimoniali del Gruppo, senza considerare l'utile dell'esercizio, ammontano ad euro 13.244 milioni con un incremento del 9,5% quale effetto, oltre all'attribuzione a riserva della parte non distribuita dell'utile relativo all'esercizio 2000, dell'avanzo da incorporazione della Banca Commerciale Italiana e del connesso aumento di capitale della Capogruppo. Il dettagliato collegamento tra il patrimonio netto dei due esercizi è incluso in apposita nota integrativa, alla quale si fa pertanto rinvio.

(milioni di euro)

Voci	31/12/2001	31/12/2000	Variazioni	
			assolute	%
Capitale	<b>3.489,0</b>	3.014,2	474,8	15,8
Sovrapprezzi di emissione	<b>4.075,1</b>	6.044,6	- 1.969,5	- 32,6
Riserve:	<b>5.185,0</b>	2.609,6	2.575,4	98,7
a) riserva legale	<b>772,9</b>	772,9		
b) riserva per azioni o quote proprie	<b>6,4</b>	-	6,4	
c) riserve statutarie	<b>150,5</b>	12,9	137,6	
d) altre riserve	<b>4.255,2</b>	1.823,8	2.431,4	
Riserve di rivalutazione	<b>385,5</b>	302,2	83,3	27,6
Fondo per rischi bancari generali	<b>93,0</b>	106,7	- 13,7	- 12,8
Differenze negative di consolidamento	<b>15,3</b>	15,3		
Differenze negative di patrimonio netto	<b>0,6</b>	3,5	- 2,9	- 82,9
Totale patrimonio netto	<b>13.243,5</b>	12.096,1	1.147,4	9,5
Utile netto (escluse quote di terzi)	<b>928,2</b>	1.686,2	- 758,0	- 45,0
<b>Patrimonio netto</b>	<b>14.171,7</b>	13.782,3	389,4	2,8
Patrimonio di pertinenza di terzi	<b>825,5</b>	1.004,2	- 178,7	- 17,8
Passività subordinate	<b>11.687,5</b>	9.747,1	1.940,4	19,9

Il patrimonio di vigilanza risulta pari ad euro 21.330 milioni a fronte di un ammontare di attività a rischio ponderate di euro 246.123 milioni. Ne deriva un coefficiente di solvibilità totale del 9,3%, di cui 6% di qualità primaria (*tier 1*).

I dati relativi alle attività di rischio ponderate e ai coefficienti patrimoniali sono stati modificati rispetto alla versione di bilancio depositata il 2 aprile 2002, in seguito a precisazioni del 16 aprile

2002 fornite dalla Banca d'Italia sull'assorbimento patrimoniale dei Warrant Put IntesaBci, come specificato nella Sezione 8 della Nota integrativa. In precedenza le attività di rischio ponderate erano state determinate in euro 237.882 milioni, il coefficiente di solvibilità totale era risultato pari al 9,6% e quello di qualità primaria al 6,2%.

Per una più ampia illustrazione delle singole componenti del patrimonio di vigilanza impegnate per rischi creditizi e di mercato, nonché per il dettaglio dei vari livelli di computabilità delle passività subordinate, si rinvia alle apposite tabelle di nota integrativa.

Nel prospetto che segue si dettagliano gli elementi che consentono di racciare il patrimonio e l'utile netto della Capogruppo con gli analoghi dati a livello consolidato.

[Raccordo tra bilancio consolidato e bilancio della Capogruppo](#)

(milioni di euro)

Causali	Patrimonio netto	di cui utile al 31/12/2001
Saldi dei conti della Capogruppo al 31 dicembre 2001	13.977,9	337,4
Effetto del consolidamento delle imprese controllate, anche congiuntamente	- 44,7	- 483,8
Effetto della valutazione a patrimonio netto delle altre partecipazioni rilevanti	40,8	97,8
Rettifica plusvalenze su alienazione partecipazioni	-	582,2
Storno svalutazioni su partecipazioni	943,7	943,7
Storno delle poste di natura esclusivamente fiscale	134,2	- 15,4
Ammortamento differenze positive di consolidamento e di patrimonio netto	- 708,5	- 71,7
Utilizzo del fondo di consolidamento per rischi ed oneri futuri	22,5	11,2
Rivalutazione immobili	298,3	- 8,6
Storno avviamenti	- 59,8	104,9
Dividendi incassati nell'esercizio	-	- 18,4
Dividendi contabilizzati per maturazione, al netto dell'effetto fiscale	- 454,8	- 454,8
Altre variazioni	22,1	- 96,3
<b>Saldi dei conti consolidati al 31 dicembre 2001</b>	<b>14.171,7</b>	<b>928,2</b>

## Altre informazioni sul Gruppo

Nel corso dell'esercizio le società del Gruppo hanno effettuato le seguenti transazioni:

[Negoziazione di azioni IntesaBci](#)

- *Azioni ordinarie*: Rimanenze iniziali n. 1.243 (c.v. euro 5.040); Acquisti n. 93.777.303 (c.v. euro 354.409.091); Vendite n. 91.428.811 (c.v. euro 34.703.172); Rimanenze finali n. 2.349.735 (c.v. euro 6.361.955); Perdita euro 13.349.004;
- *Azioni di risparmio n.c.*: Rimanenze iniziali -; Acquisti n. 12.794.789 (c.v. euro 29.579.689); Vendite n. 12.794.789 (c.v. euro 29.578.699); Rimanenze finali -; Perdita euro 990;
- *Obbligazioni convertibili in azioni ordinarie*: Rimanenze iniziali n. 24.500 (c.v. euro 26); Acquisti -; Vendite -; Rimanenze finali n. 24.500 (c.v. euro 18); Perdita euro 8;
- *Obbligazioni convertibili in azioni di risparmio*: Rimanenze iniziali n. - 1.097.800 (c.v. euro - 1.100); Acquisti n. 1.100.000 (c.v. euro 1.252); Vendite -; Rimanenze finali n. 2.200 (c.v. euro 2); Perdita euro 150;
- *Warrant azioni ordinarie*: Rimanenze iniziali -; Acquisti n. 2.500 (c.v. euro 2.172); Vendite n. 2.377 (c.v. euro 2.076); Rimanenze finali n. 123 (c.v. euro 44); Perdita euro 52.

## L'andamento per settori operativi ed aree geografiche delle principali società consolidate

Il Gruppo IntesaBci si presenta come un'articolata struttura multinazionale, attiva oltre che in Italia – dove essa si colloca tra le maggiori realtà bancarie del Paese – anche all'estero, grazie ad un insieme di interessenze partecipative strettamente coordinate per integrare in maniera sinergica l'operatività svolta direttamente dalla Capogruppo.

Per quanto concerne in particolare l'attività estera, rilevanza strategica sta sempre più assumendo la presenza nei Paesi dell'Est europeo, alla cui forte espansione economica ed al processo di convergenza verso l'Unione Europea si deve la crescente richiesta di strutture bancarie efficienti, diversificate e con aperture internazionali. A tali requisiti corrispondono le partecipazioni di controllo assunte nel *Gruppo Central-European International Bank* di Budapest così come nel Gruppo *Privredna Banka Zagreb*, nonché la recentissima acquisizione del pacchetto di controllo in una delle più importanti aziende bancarie slovacche, la *Vseobecna Uverova Banka* di Bratislava.

Storicamente rilevante, grazie ad una presenza nell'area latino-americana che risale ai primi decenni del secolo scorso, il conglomerato *Sudameris* si distingue per il suo diffuso inserimento in molte delle realtà locali, di cui ha finito per condividere le alterne vicende e le frequenti crisi economiche. In considerazione del graduale complessivo peggioramento dei contesti in cui tale Gruppo è chiamato ad operare si è ritenuto di avviare il processo per la cessione delle attività in Brasile nonché la revisione strategica delle altre presenze nell'America del Sud.

Nel seguito vengono presentate informazioni sintetiche sui risultati conseguiti nell'esercizio 2001 dalle principali società consolidate.

### In Italia

Il Gruppo IntesaBci opera in Italia, oltre che tramite la Capogruppo IntesaBci, per mezzo di 50 società. Di esse, 16 svolgono attività bancaria, 27 attività finanziaria o commerciale e, infine, 7 attività strumentale.

#### Area bancaria

##### Le maggiori Banche del Gruppo

Nella sua attuale struttura, la **Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza** rappresenta la realtà sorta dallo scorporo dell'omonima azienda bancaria della "vecchia" società successivamente incorporata nella Capogruppo. L'analisi dell'andamento assunto durante l'anno dalle varie componenti reddituali mette in evidenza un utile netto di euro 160 milioni, in crescita di oltre il 53% rispetto all'esercizio precedente. Nonostante i condizionamenti imposti dal rallentamento dell'economia, il margine di interesse è salito ad euro 370,3 milioni (+ 5% circa), grazie ai positivi sviluppi delle masse intermedie ed all'efficace azione di difesa degli *spread*. Meno soddisfacente l'andamento delle commissioni nette da servizi, la cui diminuzione di circa il 13% – particolarmente nella componente riferibile al risparmio gestito – è stata solo in parte compensata dal positivo andamento delle commissioni non legate all'operatività in titoli e dei profitti da operazioni finanziarie. L'attenta politica di contenimento delle spese e le azioni di recupero della produttività hanno determinato una riduzione di circa il 10% nei costi amministrativi totali, consentendo di registrare apprezzabili miglioramenti (+ 12%) del risultato di gestione, salito ad euro 282,8 milioni. Su valori fisiologici gli accantonamenti per rischi potenziali e le rettifiche di valore su crediti, mentre un significativo apporto alla gestione è derivato dalle plusvalenze realizzate sulla cessione di alcuni sportelli, nel quadro di razionalizzazione della rete di vendita di Gruppo ed in linea anche con le indicazioni dell'Autorità *antitrust*.

Sotto l'aspetto patrimoniale, sia l'aggregato degli impieghi (euro 8.576 milioni) sia quello della raccolta diretta (euro 10.464 milioni) hanno messo in evidenza significativi sviluppi, rispettivamente dell'8% e del 10,2%. Un ripiegamento ha invece caratterizzato la consistenza della raccolta indiretta, attestatasi ad euro 21.418 milioni (- 10,6%), anche quale conseguenza dell'orientamento verso altre forme tecniche di risorse in precedenza indirizzate dalla clientela verso l'investimento mobiliare.

La **Banca Popolare FriulAdria** ha fatto registrare un utile di periodo pari a circa euro 35 milioni, con una crescita di circa il 29%, che si ricollega anche alle trasformazioni strutturali ed organizzative realizzate, tra l'altro, con l'acquisizione, avvenuta nel 2000, di 60 sportelli già facenti capo al Banco Ambrosiano Veneto.

Il potenziamento delle dimensioni operative ha comportato notevoli miglioramenti per tutte le componenti reddituali. Il margine di interesse è aumentato di circa il 24% ad euro 132 milioni, mentre quello di intermediazione – alimentato soprattutto dal consistente incremento delle commissioni da servizi e dal ritorno al segno positivo del risultato delle operazioni finanziarie – ha raggiunto i 221 milioni di euro, con un aumento superiore al 36%. Sia la marcata lievitazione delle spese generali, in massima parte riconducibile alle ristrutturazioni intervenute, sia le maggiori necessità di copertura per rischi creditizi e di altra natura sono state agevolmente riassorbite, consentendo di acquisire un risultato di gestione (euro 80,1 milioni) e, successivamente, un utile ordinario (euro 65,7 milioni) contrassegnati da *performance* di assoluto rilievo (+ 73% e + 79%, rispettivamente).

Sotto il profilo patrimoniale, gli aggregati di impiego e di raccolta con la clientela si collocano entrambi attorno ad euro 2,6 miliardi con incrementi più accentuati per la componente creditizia (+ 13% circa) e più contenuti per quella di provvista (+ 6% circa). L'andamento della raccolta indiretta ha risentito del minor valore di mercato dei titoli attestandosi ad euro 5.027 milioni (- 11% circa).

Nel quadro generale di ridefinizione della presenza del Gruppo nel settore del credito industriale, si è già fatto cenno alla nuova società prodotta, denominata **IntesaBci Mediocredito**, sorta a seguito del conferimento di parte delle attività in precedenza svolte da Mediocredito Lombardo, incorporato da IntesaBci. La società si avvale dei vantaggi competitivi che le derivano, oltre che dalla tradizionale esperienza nel settore, dall'appoggio alle strutture di Gruppo per le funzioni di governo e supporto. Nella nuova configurazione, la società ha chiuso il suo primo bilancio con un utile netto di euro 29,3 milioni, alla cui formazione ha concorso in modo significativo il margine degli interessi (euro 91,6 milioni), a testimonianza del rapido decollo della gestione caratteristica. I costi operativi sono risultati particolarmente contenuti (euro 23,5 milioni) anche per effetto delle sinergie organizzative con la Capogruppo.

IntesaBci Mediocredito al 31 dicembre scorso presentava un monte crediti verso clientela di euro 12.316 milioni.

Tra le altre banche regionali, il **Banco di Chiavari e della Riviera Ligure** ha praticamente confermato, con euro 17,5 milioni, l'utile netto conseguito nello scorso esercizio. L'incremento del margine d'interesse ad euro 65 milioni (+ 2% circa) – riferibile principalmente allo sviluppo degli impieghi con la clientela, in presenza di un differenziale dei tassi in moderata riduzione – è stato riassorbito dalla contrazione delle commissioni nette e dei redditi da operazioni finanziarie, per l'effetto congiunto delle sfavorevoli condizioni di mercato sul risparmio gestito e sull'intermediazione in titoli. Ne sono conseguite lievi flessioni sia del margine di intermediazione (- 1,9%) sia del risultato di gestione, quest'ultimo sceso ad euro 36,4 milioni (- 3,4%) nonostante l'efficace contenimento dei costi amministrativi e di struttura. Dopo maggiori rettifiche di valore nette su crediti, la

*Le altre Banche regionali*

redditività si è riportata sui livelli dell'esercizio precedente, grazie agli apporti della gestione straordinaria ed al più contenuto onere fiscale.

Per quanto riguarda i dati patrimoniali, l'incremento ad euro 1.420 milioni (+ 9,7%) degli impieghi si è accompagnato a quello di oltre il 16% della raccolta diretta, salita ad euro 1.670 milioni, soprattutto per il vigoroso incremento dei conti correnti e delle emissioni obbligazionarie. La raccolta indiretta è per contro scesa ad euro 3.129 milioni (- 3,8%), anche per la contrazione dei prezzi di mercato dei sottostanti titoli.

I risultati gestionali della **Banca di Trento e Bolzano** evidenziano una crescita del 4,8% del margine di interesse, cui si deve – unitamente ai soddisfacenti profitti da operazioni finanziarie, anche se in parte erosi dalla marcata flessione delle commissioni nette – il mantenimento di un margine di intermediazione (euro 72,6 milioni) su livelli lievemente superiori a quelli dell'esercizio precedente. In netta diminuzione, per contro, l'utile delle attività ordinarie, sceso ad euro 6,4 milioni (ex euro 8,5 milioni) anche per effetto della perdita di valore registrata su titoli immobilizzati al fine di adeguarne prudenzialmente il valore a quello corrente di mercato, in relazione anche alla solvibilità dell'emittente. L'equilibrio della gestione è stato ripristinato grazie all'utilizzo del fondo per rischi bancari generali, con un utile di euro 9,5 milioni, allineato a quello conseguito nel precedente esercizio 2000.

Gli aggregati patrimoniali evidenziano una sostenuta crescita dell'ammontare degli impieghi con clientela (euro 1.333 milioni; + 14,6%) ed un andamento anch'esso positivo benché più contenuto (euro 1.479 milioni; + 3% circa) della raccolta. In flessione, per contro, la raccolta indiretta (- 8%) quale conseguenza del negativo andamento dei mercati azionari che hanno indirizzato gli investitori verso altre forme tecniche.

Di particolare significato è il ritorno di **Banca CIS** ad una piena redditività, con un risultato netto di euro 14,5 milioni. Sulla gestione ha influito la forte ripresa dell'attività di banca concessionaria per le istruttorie di progetti d'investimento a valere su diverse leggi nazionali e regionali. In termini economici ciò si è rispecchiato nel notevole incremento delle commissioni nette, nella sostanziale tenuta del margine di interesse ed in una lievitazione fisiologica dei costi operativi, nonostante i piani di riorganizzazione in corso. Da quanto sopra emerge un risultato di gestione di euro 35 milioni, in aumento di circa il 12% sul dato del precedente esercizio. Notevoli benefici gestionali sono derivati dalla forte riduzione delle rettifiche di valore nette su crediti, anche a seguito del trasferimento ad IntesaBci Gestione Crediti del portafoglio sofferenze.

I dati patrimoniali si sintetizzano in una riduzione del 13,9% dei crediti verso la clientela, in parte dovuta alla citata cessione del portafoglio crediti dubbi, ed in una parallela contrazione (- 10% circa) della raccolta, soprattutto per la riduzione della componente obbligazionaria.

#### Le altre Casse di Risparmio

Largamente positivi i risultati gestionali conseguiti dalla **Cassa di Risparmio di Biella e Vercelli**, il cui utile netto d'esercizio ha raggiunto euro 36,2 milioni (ex euro 13 milioni). Assai significativo si è rivelato l'apporto del margine d'interesse (+ 17%), trasmessosi pressoché immutato sul margine di intermediazione per effetto del notevole miglioramento dei profitti da operazioni finanziarie e degli altri proventi netti di gestione, la cui crescita ha sostanzialmente neutralizzato la pur marcata flessione delle commissioni nette. Il successo della politica di contenimento dei costi operativi (- 2,5%) ha contribuito al raggiungimento di un risultato di gestione di euro 43,5 milioni, in incremento del 40,7% sul dato del precedente esercizio. Minori esigenze di rettifica per rischi creditizi e consistenti contributi della gestione straordinaria hanno infine portato al predetto risultato netto.

Sotto il profilo patrimoniale, dinamiche egualmente positive hanno interessato sia gli impieghi con clientela (euro 1.627 milioni; + 3,3%) sia la corrispondente raccolta diretta (euro 1.946



milioni; + 4%) mentre il dato della raccolta indiretta ha accusato una flessione del 6,7% ad euro 2.658 milioni.

Le Casse facenti capo a **Carinord 2**, nuova *holding* sorta dalla scissione totale di Carinord Holding, hanno migliorato i buoni risultati reddituali che già erano stati raggiunti nell'esercizio precedente. La **Cassa di Risparmio di Carrara**, in particolare, ha chiuso l'esercizio con un utile netto in aumento del 13% ad euro 5,2 milioni, grazie ad una buona crescita sia degli interessi sia delle commissioni e ad una contenuta diminuzione dei costi operativi. Su livelli sostanzialmente analoghi (euro 5,1 milioni) anche il risultato ottenuto dalla **Cassa di Risparmio della Spezia**, sebbene in quest'ultimo caso con *performance* di spicco minore (+ 6% circa), a seguito di una crescita del margine degli interessi e dei proventi da operazioni finanziarie, che ha compensato la diminuzione delle commissioni nette.

I dati patrimoniali mettono in evidenza andamenti differenziati a seconda dei diversi ambiti locali, in ogni caso confermando o migliorando le posizioni dell'esercizio precedente per quanto riguarda gli impieghi con clientela, mentre la raccolta diretta presenta per entrambe una leggera crescita, cui corrisponde una diminuzione della raccolta indiretta, più accentuata sulla Cassa di Carrara.

Le Casse di Risparmio del Centro Italia – riunite sotto il controllo di **Holding IntesaBci Centro** – hanno incrementato in modo sensibile i risultati d'esercizio, grazie soprattutto al generalizzato miglioramento qualitativo dei portafogli crediti, che ha consentito di eliminare la principale causa di scarsa o nulla redditività registrata nell'anno 2000. Gli utili netti si collocano, anche in relazione alle dimensioni operative di ogni singolo istituto, lungo una graduatoria di valori che vanno da quelli più elevati di euro 13,7 milioni della **Cassa di Risparmio di Rieti** e di euro 28,1 milioni della **Cassa di Risparmio della Provincia di Viterbo** a quelli più contenuti ma altrettanto significativi della **Cassa di Risparmio di Spoleto** (euro 3,9 milioni), della **Cassa di Risparmio di Foligno** (euro 3,4 milioni), della **Cassa di Risparmio di Città di Castello** (euro 1,1 milioni) e della **Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno** (euro 8,8 milioni).

Gli impieghi complessivi con la clientela delle Casse del Centro sono ammontati ad euro 2.661 milioni (+ 6,5%), mentre la raccolta pure da clientela è cresciuta dello 0,8% ad euro 3.496 milioni. In flessione la raccolta indiretta, attestatasi a 3.526 milioni di euro (- 5,5%).

**Caboto Holding SIM** e **Caboto SIM** hanno dato vita sul finire dell'esercizio, con decorrenza 1° gennaio 2001, alla radicale riorganizzazione della *securities house* del Gruppo mediante integrazione in un'unica entità denominata **Caboto IntesaBci SIM**. Oltre a mantenere ed ampliare le attività più significative del proprio *core business*, la nuova società ha acquisito la gestione di settori strategici della Capogruppo, utilizzando in modo sinergico esperienze e professionalità diverse. La società si è confermata tra i maggiori operatori in ambito europeo per quanto riguarda il mercato delle emissioni obbligazionarie, dimostrandosi particolarmente attiva anche nel segmento delle cartolarizzazioni, degli strumenti derivati e delle attività di *equity*. Nel corso dell'anno è stato inoltre perfezionato lo scorporo della divisione *Intesa Trade*, che ha acquisito entità giuridica autonoma.

Attività finanziaria

L'intermediazione mobiliare

La società ha risentito lungo tutto il 2001 delle conseguenze del clima di incertezza dei mercati finanziari, che ha contribuito a rallentare l'attività nella specifica area operativa, con ripercussioni sfavorevoli sia a livello del margine di interesse sia, soprattutto, in termini di minori commissioni nette percepite. Il complesso degli aggregati, che riflette la gestione caratteristica della società, ammonta complessivamente ad euro 143,1 milioni, con un decremento del 25,9% solo in parte assorbito dalla diminuzione complessiva delle spese amministrative, sia nella componente relativa alle spese del personale (- 11% circa), per la

riduzione media dell'organico, sia per quanto riguarda le altre spese amministrative, oggetto di un'attenta opera di contenimento (-13% circa). Gli effetti sul risultato d'esercizio sono stati inevitabilmente negativi, con un utile complessivo contenuto in euro 5,2 milioni, a fronte di un risultato del 2000 pari a circa euro 24 milioni.

*L'asset management*

Nel quadro di riorganizzazione delle aree di *business*, quella relativa alla gestione del risparmio nelle sue varie forme è stata interessata da profondi interventi di razionalizzazione, sostanzialmente espressi nell'accorpamento, a decorrere dal 1° gennaio 2002, presso l'unica società operativa *Nextra Investment Management SGR* – prima realtà italiana del settore, con una quota di mercato prossima al 19% – delle attività fino ad ora svolte separatamente, presso i preesistenti gruppi bancari Intesa e BCI, da **Intesa Asset Management SGR** e **Comit Asset Management SGR**. Nell'ultimo esercizio gestito in forma autonoma dalle due società, l'attività è stata sensibilmente condizionata dal clima di volatilità dei mercati di Borsa, che ha determinato un saldo negativo della raccolta netta. Ciò ha peraltro influito in modo marginale sulla massa gestita totale, rimasta su posizioni di assoluta rilevanza. Considerando infatti anche le forme di gestione individuale del risparmio, dirette od in delega, il patrimonio complessivamente amministrato dalle predette SGR giungeva, al netto delle duplicazioni, a sfiorare i 110 miliardi di euro (-8% circa). La contrazione è sostanzialmente riconducibile alla flessione della componente fondi e *Sicav*, solo in piccola parte bilanciata da incrementi nei fondi pensione, nelle gestioni patrimoniali individuali e nei fondi immobiliari. I risultati economici delle due Società – pari ad euro 51,5 milioni per *I.A.M.* ed euro 14,6 milioni per *C.A.M.* (contro, rispettivamente, 78 milioni e 26 milioni del 2000) – sono da considerarsi comunque del tutto apprezzabili, tenuto conto degli obiettivi ostacoli frapposti dal mercato.

L'attività delle società prodotto

**Intesa Leasing** – che ha completato le ristrutturazioni organizzative conseguenti all'integrazione delle attività di settore già di BCI e all'incorporazione di Fiscambi Locazioni Finanziarie – ha mantenuto la propria posizione come secondo tra gli operatori italiani, in un mercato contraddistinto da buoni ritmi di crescita. La dinamica particolarmente favorevole del comparto immobiliare si è riflessa sui nuovi contratti stipulati dalla Società, saliti, in termini di valore, del 23% circa sino a superare i 2.400 milioni di euro. Il totale dei beni concessi in locazione finanziaria ha così raggiunto euro 7.055 milioni. In apprezzabile incremento il risultato operativo, mentre l'utile finanziario si è riallineato – per la sopraggiunta necessità di maggiori rettifiche di valore su crediti – su livelli sostanzialmente simili a quelli del precedente esercizio (euro 16,7 milioni; ex 17,4 milioni).

Nel settore del *factoring*, l'esercizio 2001 è stato caratterizzato per **Mediofactoring** da alcuni eventi di particolare rilevanza. Oltre alla completa revisione tecnologica del sistema informativo, è stata infatti portata a termine l'operazione di integrazione con *Comit Factoring*, attraverso il conferimento del ramo d'azienda relativo all'attività tipica. L'operazione ha comportato un aumento di capitale di euro 1,3 milioni, l'iscrizione di un *goodwill* di euro 13,6 milioni e l'acquisizione di 55 dipendenti. Ciò ha prodotto una forte crescita dei volumi operativi con un dato di *turnover* giunto a sfiorare i 28 miliardi di euro, che consente alla partecipata di conservare saldamente la propria *leadership* sul mercato italiano. Sotto il profilo economico, la redditività netta dell'esercizio è stata pari ad euro 29,7 milioni, aumentando di oltre il 4% il già apprezzabile risultato conseguito nel 2000.

Le due reti di promotori finanziari del Gruppo che facevano capo ad *Intesa Italia SIM* ed a *GenerComit Distribuzione SIM* sono confluite nello scorso mese di agosto in una nuova entità, **IntesaBci Italia SIM**, prima iniziativa italiana di vera e propria banca multicanale, con *target* di riferimento rivolto prevalentemente alla clientela *affluent* e con canali distributivi assicurati – oltre che dai promotori e dalle filiali dirette – da servizi *on line* e di banca telefonica, integrati in una logica di forte connotazione qualitativa dei servizi offerti. Oltre che dei costi di *start up*, la

società ha inevitabilmente risentito delle sfavorevoli situazioni del comparto, registrando una significativa flessione nelle commissioni di collocamento e, conseguentemente, negli utili netti, scesi a circa un milione di euro, contro gli oltre euro 18 milioni realizzati congiuntamente dalle preesistenti strutture nell'esercizio 2000.

Tra le restanti principali società prodotto, **Setefi** – società specializzata nella gestione dei sistemi di pagamento a mezzo carte di credito – ha incrementato il proprio risultato d'esercizio sino ad euro 18 milioni, in aumento di circa l'11%. Il positivo andamento reddituale trova riscontro nel significativo sviluppo del numero delle carte proprie e gestite, aumentato di oltre 116.000 unità fino a superare le n. 1.500.000 carte. In notevole crescita anche il numero di *POS* installati, attualmente di 66.662 unità (ex 49.727) con un numero di operazioni transitate in crescita del 43,6% (oltre 98 milioni di movimenti).

La raccolta premi del 2001 del mercato assicurativo vita – in cui il Gruppo è presente con **Carivita** – è stata di circa 47 miliardi di euro (+ 10%), in uno scenario caratterizzato dal cambiamento della normativa fiscale e dalla persistente volatilità delle Borse, che ha avuto effetti positivi sul comparto a partire da giugno. Inoltre, i noti eventi di settembre hanno rafforzato l'attrattiva del prodotto assicurativo e reso i risparmiatori più consapevoli del rischio finanziario. La nuova produzione 2001 si contraddistingue per il maggiore *appeal* dei prodotti garantiti: polizze rivalutabili, *unit linked* a capitale garantito, *index linked* che rappresentano il 71% del mercato, con una crescita del 65%, mentre le *unit linked* senza garanzia – prodotto di punta degli ultimi 2 anni – sono scese del 35% a circa 7 miliardi di euro.

In un'ottica di riequilibrio del *mix* di portafoglio, la partecipata aveva scelto, già dalla metà del 2000, di introdurre prodotti finanziariamente innovativi rispetto alle polizze *index linked*, quali le *unit linked* a capitale garantito. Nel corso del 2001 Carivita si è inoltre attivata per rilanciare i prodotti di ramo I, determinando un'incidenza delle polizze rivalutabili pari al 50% del portafoglio totale. Per completare l'offerta *unit*, la Compagnia ha immesso sul mercato una *unit linked* composta da fondi esteri accuratamente selezionati. Nonostante il rallentamento delle vendite registrato nell'esercizio (1.037 milioni di euro), le riserve tecniche sono aumentate a 6.132 milioni di euro, con un incremento del 14% rispetto all'esercizio 2000. L'utile netto di esercizio è salito a 22,2 milioni di euro, in miglioramento del 21% rispetto al precedente esercizio, mentre il rapporto tra utile netto e consistenza media dei mezzi propri si è attestato sul 14,1%.

La società **IntesaBci e-Lab** – cui sono affidati compiti di acquisizione, gestione e sviluppo di partecipazioni e *partnership* strategiche nel settore *e-banking/e-commerce*, con particolare focalizzazione sui servizi di *home banking* e *trading on line*, in coordinamento con le analoghe attività in ambito di Gruppo – ha realizzato la quasi totalità dei progetti previsti, affidati a *business unit* specializzate per segmenti di mercato costituite in forma societaria.

Tra queste, la piattaforma di *trading on line* **Intesa Trade SIM** annoverava a fine 2001 circa 65.000 clienti, interessati da circa 500.000 operazioni per un controvalore complessivo di quasi 1.900 milioni di euro, mentre **FundsWorld**, specializzata nella vendita di fondi d'investimento, disponeva di un patrimonio gestito pari a circa 22 milioni di euro. Nel settore del commercio elettronico – in cui la piattaforma **Shoplà** consente ad oltre 1.300 piccole e medie aziende clienti del Gruppo di collocare via *Internet* i propri prodotti – sono state gestite nel corso del 2001 oltre 51.000 transazioni, per un controvalore complessivo di euro 8,3 milioni. Al mercato della "biglietteria elettronica" si rivolgerà invece la società **Charta**, che sta sviluppando le interessanti opportunità offerte dal settore di cui è attesa, tra breve, una specifica regolamentazione normativa. Merita infine menzione l'interessante prodotto rappresentato da **Moneta on line**, carta a ricarica elettronica per acquistare via *Internet* in condizioni di assoluta sicurezza.

I risultati economici delle società facenti capo ad *IntesaBci e-Lab* sono intuitivamente ancora negativi (circa euro 30 milioni) in quanto fortemente condizionati dagli elevati costi di *start up* delle varie iniziative.

L'attività delle Società di servizi

Come è già stato riferito in premessa, ***IntesaBci Gestione Crediti*** – alla quale è demandata la specifica missione di acquisire e gestire i crediti ad incerto realizzo originatisi presso le società del Gruppo – ha chiuso l'esercizio con un risultato negativo di circa euro 303 milioni, dopo utilizzo del fondo per rischi bancari generali per euro 6 milioni circa. La società ha potuto contare su ricavi netti da commissioni per euro 9 milioni e su altri proventi per euro 135 milioni, dei quali euro 78 milioni si riferiscono a recuperi su svalutazioni di crediti effettuate anteriormente al loro acquisto. Dette risorse non sono state in grado di fronteggiare le consistenti rettifiche di valore nette del portafoglio di proprietà (circa euro 332 milioni, che si riducono ad euro 254 milioni se si considerano i suddetti recuperi) cui si sono aggiunti costi operativi per circa euro 76 milioni, oneri finanziari netti per euro 32 milioni ed oneri fiscali per euro 13 milioni. L'intervento della Capogruppo provvederà a ripristinare la dotazione patrimoniale della Società. Al 31 dicembre 2001 il portafoglio crediti superava i 10 miliardi di euro di valore nominale, acquisiti per euro 3,4 miliardi, cui si aggiungevano euro 4,4 miliardi di crediti oggetto di mandato di amministrazione per conto di altre società del Gruppo.

Ad ***IntesaBci Sistemi e Servizi*** sono affidate funzioni centralizzate di elaborazione dati, di gestione di sistemi informativi e di acquisizione di beni e servizi strumentali alle attività svolte dalle banche e dalle società finanziarie del Gruppo. Nell'esercizio 2001 la Società ha dedicato impegno prioritario alla realizzazione delle strutture informatiche connesse con la costruzione e l'attivazione operativa del Nuovo Modello di Gruppo, oltre che al completamento delle attività di predisposizione delle infrastrutture, dei servizi e dei sistemi informativi per la gestione della fase finale di passaggio all'euro. L'esercizio si è chiuso con un utile netto di euro 0,6 milioni, in linea con la politica di *pricing* adottata nei confronti degli utenti, tutti interni al Gruppo.

Nell'ambito delle attività esattoriali, in sintonia con il piano industriale di settore del Gruppo e con le linee evolutive della radicale riforma della riscossione avviata nel 1999, la *holding IntesaBci Riscossione Tributi* e le società concessionarie ***Esatri, E.Tr. e S.Es.I.T.*** hanno proseguito nei rispettivi progetti di riorganizzazione aziendale, anche se non di rado ostacolati dai numerosi dubbi applicativi della nuova normativa. Ciò nonostante, i risultati conseguiti dalle società esattoriali sono stati apprezzabili (complessivamente circa euro 15 milioni, in termini di apporto al consolidato), soprattutto per la significativa inversione di tendenza rispetto ai risultati negativi dei precedenti esercizi. Il risultato positivo è stato conseguito soprattutto grazie al contenimento strutturale dei costi operativi, con azioni sia sulla rete sportelli (con chiusura di ulteriori 53 unità) sia sul costo del lavoro, mediante utilizzo di strumenti quali i contratti di solidarietà e gli esodi incentivati (164 risorse in meno).

È tuttavia motivo di preoccupazione il fatto che il sistema di remunerazione dei concessionari sia scaduto il 31 dicembre 2001, generando una estrema incertezza sul raggiungimento e sul mantenimento, per il futuro, dell'equilibrio economico del settore. Nell'ipotesi che non si dovesse addivenire ad una congrua rideterminazione del meccanismo di remunerazione, il settore esattoriale del Gruppo si troverebbe a dover sopportare per il prossimo esercizio perdite economiche. In ogni caso, lo scenario che va delineandosi rende sempre più evidente la impossibilità di ottenere un riequilibrio economico stabile unicamente attraverso un aumento di ricavi. Resta infatti confermata la necessità di continuare ad operare assiduamente sul fronte della riduzione dei costi gestionali, con l'obiettivo di raggiungere quanto prima i ridimensionamenti strutturali, organizzativi ed operativi tali da assicurare l'economicità delle gestioni, pur mantenendo adeguate condizioni di efficienza e funzionalità del servizio.

## All'estero

La presenza all'estero del Gruppo IntesaBci è articolata in 75 società, 23 delle quali esercenti attività bancaria, 46 attività finanziaria o commerciale e 6 attività strumentale. Le interessenze estere fanno capo pressoché per intero a **IntesaBci Holding International** Lussemburgo, sulla quale hanno di conseguenza gravato direttamente le perdite di valore subite nel corso dell'esercizio da Sudameris S.A. Parigi, *holding* bancaria intermedia a sua volta incisa dai corrispondenti risultati negativi delle reti peruviana ed argentina. Per effetto delle ripercussioni di tali vicende, IntesaBci Holding International ha chiuso l'esercizio con una perdita di euro 644 milioni.

Il contesto macroeconomico in cui opera il Gruppo Sudameris ha evidenziato nel 2001 andamenti oltremodo differenziati tra i diversi Paesi in cui opera. Alla conferma di una persistente ripresa dell'economia brasiliana ed a realtà socio-economiche ancora fragili, come quelle della Colombia e del Perù – con le complicazioni, per quest'ultimo, di una crisi politica solo ora in via di risoluzione – si è contrapposto il drammatico e rapido deterioramento della situazione in Argentina, Paese colpito da una profonda depressione economica e da una crisi politica che stanno avendo pesanti ripercussioni sull'intero tessuto sociale e per la cui soluzione non si configurano attualmente scenari attendibili.

L'area Latino-Americana  
e il Gruppo Sudameris

Più in particolare, il **Brasile** è riuscito a contenere in modo abbastanza efficace le conseguenze di una grave crisi energetica e gli effetti indotti dalle turbolenze congiunturali che hanno interessato nel 2001 l'America Latina. La Banca Centrale è tempestivamente intervenuta con ripetuti rialzi dei tassi di interesse, frenando la domanda interna ed evitando in tal modo il ritorno dell'inflazione. Anche il valore del *real* rispetto al *dollaro* ha recuperato gran parte del terreno perduto, dopo la forte svalutazione che aveva raggiunto il suo massimo a seguito dei fatti dell'11 settembre. Gli effetti negativi sul debito pubblico hanno avuto come contropartita il rilancio delle esportazioni ed il ritorno all'attivo della bilancia commerciale. Il Gruppo **Sudameris Brasile** ha perseguito una politica rivolta soprattutto alla razionalizzazione delle risorse e delle strutture aziendali, dando vita, tra l'altro, ad un polo specializzato nell'attività *corporate* e mirando ad un continuo miglioramento della qualità dei servizi offerti alla clientela. Ciò si è tradotto in un marcato aumento della *performance* del Gruppo, che ha visto incrementare significativamente i volumi di impiego presso la clientela, collocandosi al primo posto tra le banche straniere operanti nell'import-export e mantenendo elevati gli *standard* qualitativi del proprio portafoglio. A dicembre 2001, i crediti verso la clientela sfiorano i 3.800 milioni di euro (+ 14% circa, senza tenere conto dell'effetto cambio). In flessione, per contro, il dato della raccolta da clientela, sceso di circa l'11% (sempre su base depurata) attorno ai 3.500 milioni di euro, mentre la raccolta indiretta ha confermato, con 3.956 milioni di euro, i dati del precedente esercizio.

Le migliorate condizioni operative hanno sensibilmente rilanciato la redditività del Gruppo Sudameris Brasile, che ha chiuso l'esercizio 2001 in utile per circa 60 milioni di euro con un significativo progresso rispetto ai risultati negativi dell'anno precedente (-133 milioni di euro). In particolare, sensibili incrementi si sono registrati per il margine di intermediazione, salito di oltre due volte e mezzo a 640 milioni di euro soprattutto per il contributo della gestione interessi. Di riflesso, uno sviluppo di entità rilevante ha contraddistinto anche il risultato di gestione, ora positivo per 180 milioni di euro, a fronte del saldo negativo di 220 milioni di euro dell'anno 2000.

Per contro, come già più volte accennato in precedenza, è l'**Argentina** il Paese dove si sono manifestate con estrema virulenza le conseguenze di una recessione che – mostrati i primi sintomi nel 1999 e malgrado il sostegno accordato nel 2000 dal F.M.I. – è venuta via via aggravandosi sino a sfociare in una crisi strutturale dagli esiti quanto mai incerti. La politica fiscale largamente deficitaria ha infatti prodotto uno stato di insolvenza dello Stato e delle Province ed una generalizzata crisi di fiducia che, soprattutto verso la fine dell'anno, si sono materializzati nella ristrutturazione dell'indebitamento pubblico domestico e nella moratoria su

quello estero. La fuga dai depositi e le conseguenti restrizioni normative volte a limitare la possibilità di accesso alle proprie disponibilità da parte dei risparmiatori, la fine della parità Peso/Dollaro, la conversione in moneta nazionale di tutti i crediti e debiti bancari verso l'interno hanno nel loro insieme creato uno stato di grave tensione sociale e di instabilità politica. Il sistema bancario si è quindi trovato ad operare in uno scenario fortemente critico, dovendo non solo fronteggiare la crisi di liquidità ma anche assorbire l'impatto sul conto economico sia della trasformazione dei titoli pubblici in prestiti governativi a scadenze più lunghe e tassi più bassi, sia della "pesificazione" degli attivi e dei passivi a tassi differenziati imposta dalla Banca Centrale. Il deterioramento della situazione economica ha avuto inevitabilmente pesanti impatti sulla solvibilità delle imprese, richiedendo alle banche maggiori accantonamenti a fronte del rischio creditizio. Per il **Banco Sudameris Argentina** tale stato di cose ha inoltre coinciso con la fase finale del processo di integrazione del *Banco Caja de Ahorro* e con le maggiori spese legate al riassetto organizzativo ed informatico. Poiché l'eccezionalità della situazione ha indotto la Banca Centrale – anche per la perdurante incertezza sulla reale portata di alcuni interventi governativi a sostegno dei sacrifici imposti al sistema bancario – a differire i termini legali di chiusura dei bilanci d'esercizio, ai fini del consolidamento è stata utilizzata una situazione contabile appositamente redatta dalla partecipata argentina, opportunamente rettificata come meglio descritto nella nota integrativa.

Per quanto riguarda l'economia del **Perù**, pur non potendosi parlare di crisi, sono tuttavia evidenti i segnali di un marcato rallentamento. La crescita nel 2001 è stata praticamente nulla, soprattutto a causa della estrema debolezza della domanda interna e del mancato sviluppo di quella estera, che ha condotto ad un saldo della bilancia commerciale praticamente invariato rispetto a quello registrato nell'anno precedente. Gli altri principali indicatori economici mostrano un'inflazione sotto controllo ed un lieve rafforzamento della moneta locale nei confronti del dollaro USA. Il sistema creditizio è stato caratterizzato da una diminuzione dei tassi interbancari, sia in valuta sia in moneta locale, e da una flessione degli impieghi a fronte di un aumento dei depositi. La qualità creditizia media resta mediocre, anche se il livello medio di morosità presenta un qualche miglioramento. Le misure adottate dalle autorità locali per rivitalizzare il ricorso al credito non paiono, almeno per il momento, aver prodotto gli effetti sperati.

La partecipata locale, **Banco Wiese Sudameris**, è stata duramente provata dalla stasi della situazione economica ed ha assistito ad un sensibile deterioramento della qualità del portafoglio crediti, tanto che quelli scaduti e quelli rifinanziati e ristrutturati sono aumentati rispettivamente del 25% e del 37%. In tale situazione, la Capogruppo francese *Banque Sudameris* ha ritenuto di dover procedere all'azzeramento del valore di bilancio del proprio investimento nella partecipata peruviana. Nel bilancio consolidato di *Banque Sudameris*, l'impatto economico del conglomerato peruviano – per la parte di pertinenza del gruppo – è stato complessivamente negativo per circa euro 431 milioni.

Dopo una lunga fase recessiva, la **Colombia** ha consolidato nel corso del 2001 il processo di sviluppo economico iniziato nell'anno precedente, anche se la diminuzione delle esportazioni – in parte dovuta al rallentamento della svalutazione della valuta nazionale rispetto al dollaro – ha determinato una minore dinamicità nella crescita del PIL. Dopo un 2000 particolarmente negativo, il locale sistema bancario si è riportato su condizioni di più soddisfacente redditività, grazie soprattutto alla migliorata qualità del portafoglio crediti. Anche la gestione di **Banco Sudameris Colombia** ha registrato un generalizzato progresso, ritornando ad un risultato economico in sostanziale pareggio dopo la perdita di 14 milioni di euro del 2000, per effetto dell'aumento degli impieghi con la clientela *corporate*, della più soddisfacente qualità degli attivi e dell'attenzione particolare rivolta al contenimento dei costi generali.

Per quanto riguarda gli altri Paesi dell'area nei quali il Gruppo Sudameris è presente con entità di più contenuta consistenza, si registra il risultato soddisfacente del **Banco Sudameris Paraguay** (utile di euro 2,2 milioni), malgrado la difficile congiuntura economica locale, accanto ad una non altrettanto favorevole redditività della filiale diretta in **Uruguay**, che ha chiuso con un risultato negativo di circa 5 milioni di euro.

Sul bilancio d'impresa della *holding* bancaria **Banque Sudameris S.A.** Parigi – cui fanno capo, in aggiunta alle partecipazioni, anche le filiali oltremare senza struttura giuridica autonoma – si sono riflesse, oltre che le risultanze di una propria attività di natura prevalentemente finanziaria, le perdite di valore subite dalle diverse interessenze partecipative. In particolare, la situazione argentina ha richiesto rettifiche di valore ed accantonamenti a fondi rischi ed oneri per complessivi euro 440 milioni, di cui 256 milioni per l'azzeramento dell'investimento finanziario e 184 milioni quali rettifiche del valore di realizzo di crediti. Per quanto concerne il Perù, l'onere è risultato pari ad euro 436 milioni per la svalutazione totale dell'interessenza, mentre ulteriori euro 25 milioni sono stati destinati ad accantonamenti per rischi diversi legati alla particolare situazione del Paese. Questi eventi così peculiari hanno determinato l'insorgenza di una perdita d'esercizio che sfiora i 900 milioni di euro. Sotto il profilo patrimoniale, gli impieghi con la clientela hanno raggiunto i 2.031 milioni di euro (+ 15% circa) mentre analoghi interessanti sviluppi sono stati messi in evidenza dalla raccolta, salita a quasi 2.500 milioni di euro (+ 11% circa).

Tenuto conto delle situazioni sopra descritte, il conto economico consolidato del **Gruppo Sudameris** ha messo in evidenza una discreta tenuta dei ricavi compendati nel margine di intermediazione, che si sono attestati attorno ai 1.150 milioni di euro, sostanzialmente il linea con il precedente esercizio, nonostante la perdita di valore della moneta brasiliana, che sebbene in parte recuperata sul finire dell'anno, ha tuttavia raggiunto l'11% rispetto ai livelli del dicembre 2000. Di tale fenomeno hanno parallelamente beneficiato le spese amministrative, che grazie anche ad una ferma politica di contenimento si sono ridotte di circa il 2% ad euro 815 milioni. Gli ulteriori margini gestionali hanno inevitabilmente rispecchiato gli effetti pesantemente negativi delle crisi di interi Paesi dell'area o di singole realtà partecipative. Come già accennato, tali fenomeni hanno imposto, per quanto riguarda in particolare l'Argentina, la registrazione di considerevoli oneri – pari nel loro complesso ad euro 354 milioni – a fronte degli investimenti e delle esposizioni creditizie riferiti a tale Paese. Nel caso della controllata peruviana sono state effettuate rettifiche per euro 490 milioni, a fronte sia del rischio creditizio sia dell'azzeramento del *goodwill* residuo del *Banco Wiese Sudameris*. Detti oneri eccezionali, sommati a quelli sostenuti per la normale operatività aziendale, hanno condotto ad un risultato negativo dell'attività ordinaria pari ad euro 856 milioni. Su tale perdita ha poi ulteriormente gravato l'annullamento, per circa euro 120 milioni, di imposte anticipate relative alla controllata peruviana per le quali non si prevedono ragionevoli possibilità di recupero. Dopo attribuzione ai terzi della quota di loro competenza della perdita d'esercizio, residua un risultato negativo di pertinenza del Gruppo *Sudameris* di euro 784 milioni.

Per quanto riguarda i principali aggregati patrimoniali, alla flessione di circa il 6% che ha interessato gli impieghi con la clientela, scesi a 12.436 milioni di euro, ha fatto riscontro la buona tenuta della raccolta, in leggero progresso a circa 17.000 milioni di euro. Più soddisfacente la crescita della raccolta indiretta, salita del 5,8% a quasi 5.750 milioni di euro.

Il risultato negativo del gruppo *Sudameris* renderà necessario un intervento dell'azionista per ripristinare il livello di capitalizzazione della banca. A tal fine il Consiglio di IntesaBci del 28 marzo ha deliberato un finanziamento soci di euro 600 milioni da effettuare per il tramite di IntesaBci Holding International.

Il 2001 ha segnato un ulteriore passo in avanti dell'economia ungherese nel cammino verso l'ingresso nell'Unione Europea, con la quale il Paese realizza oramai circa il 75% degli scambi commerciali. I buoni risultati ottenuti nel processo di convergenza hanno indotto le Autorità monetarie a introdurre la piena convertibilità del fiorino ungherese, il cui rafforzamento rispetto all'euro ha tra l'altro contribuito a rallentare la crescita dei prezzi al consumo e a determinare per l'inflazione (9,2% su base media) un accentuato profilo declinante. La riduzione della domanda interna seguita alla sfavorevole congiuntura mondiale ha comportato una riduzione del tasso di sviluppo del Paese, che con il 3,9% risulta tuttavia assai superiore a quello conseguito dalla media degli altri Paesi europei.

L'Europa dell'Est

In tale contesto, il **Gruppo Central-European International Bank** ha confermato le strategie di ampliamento dei segmenti di mercato presidiati, rispetto a quello tradizionalmente circoscritto alla grande clientela *corporate*. Si sono accresciuti i volumi intermediati, con ulteriore consolidamento della posizione del Gruppo nel sistema bancario locale, dove si qualifica tra i principali operatori. Le difficoltà del mercato azionario, presenti anche in Ungheria, hanno peraltro ridotto i proventi dell'intermediazione mobiliare su livelli inferiori alle aspettative, mentre il peggiorato profilo della congiuntura ha reso necessario l'aumento degli stanziamenti a presidio di talune esposizioni creditizie. Il Gruppo CIB ha comunque chiuso l'esercizio 2001 con un utile di euro 34,1 milioni, in lieve flessione rispetto a quello realizzato nel 2000. Al 31 dicembre 2001 gli impieghi con la clientela ammontavano ad euro 1.832 milioni (+ 30%) e la raccolta da clientela ad euro 1.786 milioni (+ 82%).

In Croazia è proseguito, se pure con toni più riflessivi soprattutto nell'ultima parte dell'anno, il processo di ripresa dell'economia nazionale, con le sue conseguenze favorevoli sul PIL, in aumento, nonché sul debito estero e sul tasso di disoccupazione, sostanzialmente stabili. Il **Gruppo Privredna Banka Zagreb** ha proseguito nel 2001 l'opera di riorganizzazione e razionalizzazione dei propri canali di distribuzione, focalizzandosi in particolare sui settori innovativi di maggiore apprezzamento da parte della clientela (carte di credito e servizi di *electronic* e *Internet banking*). Per quanto riguarda l'attività finanziaria, il Gruppo PBZ figura *leader* – o comunque tra le prime posizioni – nell'ambito operativo del *trading portfolio*, del *brokerage* e dell'*asset management*. Forti incrementi sono stati registrati sia per la raccolta che raggiunge gli euro 3.245 milioni, con una crescita attorno al 40% circa, sia per gli impieghi che toccano gli euro 1.797 milioni, con un aumento superiore al 25%. La *performance* economica ha rispecchiato il favorevole contesto di riferimento, con un risultato netto dell'esercizio di circa 79 milioni di euro, in sensibile aumento rispetto ai 54 milioni dell'anno precedente.

Mette conto sottolineare, anche se per il momento assunta nel bilancio consolidato col metodo del costo, i buoni risultati riportati dalla neo acquisita **Vseobecna Uverova Banka**, seconda banca slovacca per volume di attività, con una rete di sportelli che copre tutto il territorio nazionale. A fine 2001 le attività totali di bilancio della banca sfioravano i 4.200 milioni di euro, di cui circa 950 milioni relativi ad impieghi con clientela e circa 2.100 milioni investiti in titoli e partecipazioni, anche in relazione a piani di consolidamento crediti coordinati dal governo locale. Dal lato del passivo la raccolta della clientela nelle varie forme tecniche superava di 3.200 milioni di euro, mentre il patrimonio netto aveva raggiunto i 360 milioni dei quali circa 33 milioni rappresentativi dell'utile netto dell'esercizio.

#### L'Europa occidentale

In Germania, **Bankhaus LÖbbecke** ha proseguito nella strategia di graduale riduzione dell'attività creditizia tradizionale a favore di una maggiore attenzione verso il settore dell'*asset management* e dei servizi alla clientela di rango medio-alto, anche se i risultati hanno risentito dello sfavorevole andamento dei mercati finanziari. Si è inoltre dato maggior impulso alle attività di *global capital market*, con operazioni di *credit default swap*, *asset swap* e sindacazioni sul mercato primario e secondario. I risultati della gestione hanno comunque rispettato le previsioni, con una generalizzata crescita dei margini operativi, grazie anche alla particolare attenzione riservata ai costi generali. Il risultato netto ha tuttavia sensibilmente risentito di elevate rettifiche di valore su crediti, che hanno condotto ad un risultato d'esercizio sostanzialmente in pareggio (utile di euro 0,5 milioni, contro gli euro 8,7 milioni dell'anno precedente).

In Lussemburgo, la **Société Européenne de Banque** ha proseguito nelle linee di sviluppo focalizzate, in sintonia con la propria missione, sui servizi finanziari a clientela societaria e privata e sul risparmio gestito. L'attività svolta durante l'anno sul mercato finanziario locale ha prodotto risultati economici apprezzabili, con un utile netto di euro 11,2 milioni (+ 6%). Il risultato è ancor più significativo se si considerano gli oneri legati all'integrazione con *Banca Intesa International*, avvenuta con effetto giuridico a partire dal 1° gennaio 2002.



In Svizzera, le avverse condizioni dei mercati finanziari hanno determinato per la partecipata **Banca Commerciale Italiana (Suisse)** una marcata contrazione dei volumi di intermediazione per conto della clientela. Il conseguente minor afflusso delle relative commissioni – anche se in parte recuperato grazie ai risultati dell'operatività finanziaria, migliorata per le favorevoli opportunità di inserimento consentite dall'elevata volatilità dei mercati – si è riflesso negativamente sul risultato netto dell'esercizio, in calo a circa 9 milioni di euro (– 28% circa).

In un contesto economico in cui sono prevalse le tendenze riflessive, le controllate del Gruppo che operano in Francia hanno conseguito risultati differenziati. In particolare la **Banca Commerciale Italiana (France) S.A.** ha proseguito nello sviluppo della sua attività di *corporate banking* a favore di clientela multinazionale o comunque legata all'interscambio Francia-Italia, nonché nella strutturazione di operazioni ad alto valore aggiunto con caratteristiche di *wholesale*. L'espansione dei volumi operativi ed un'attenta politica di controllo dei costi hanno permesso alla partecipata francese di chiudere l'esercizio con un risultato netto di euro 44,5 milioni, superiore di oltre il 40% rispetto a quello dell'anno precedente.

Negli stessi ambiti operativi, anche l'altra società del Gruppo **Banca Intesa (France)** ha conseguito nell'esercizio apprezzabili miglioramenti nelle commissioni nette, peraltro totalmente assorbiti dalla necessità di accantonamenti prudenziali a fronte di possibili esiti negativi di alcune posizioni creditorie. L'esercizio si è chiuso quindi con una perdita netta di euro 1,4 milioni.

Anche l'Irlanda ha risentito della negativa congiuntura mondiale, che si è riflessa in un rallentamento del tasso di crescita economica del Paese. Nell'ambito del processo di razionalizzazione della presenza locale del Gruppo, si è conclusa la fase di integrazione tra le due preesistenti entità operative. **Banca Commerciale Italiana (Ireland)**, ora ridenominata **IntesaBci Bank Ireland**, ha infatti assunto tutte le attività di *Intesa Ireland*, posta in liquidazione. La nuova Banca – in cui risulta ora concentrata l'intera offerta di servizi finanziari del Gruppo sul locale mercato – conferma la focalizzazione della propria attività verso grandi aziende internazionali, nonché nello sviluppo degli impieghi legati a strutture finanziarie complesse. Nonostante il notevole incremento della redditività operativa della banca (+ 39% circa), la contabilizzazione di consistenti rettifiche su alcune importanti posizioni creditorie – deterioratesi anche in conseguenza della situazione venutasi a creare dopo i noti eventi dell'11 settembre – ha costretto la partecipata a chiudere l'esercizio in sostanziale pareggio.

Le incertezze legate all'andamento della congiuntura americana hanno manifestato i loro effetti anche in Canada. **IntesaBci Canada** ha reagito con un'attenta politica di selezione dei crediti *corporate* che ha consentito di migliorare, malgrado la contrazione dei volumi intermediati, la redditività complessiva del comparto. L'attività *retail* è proseguita con regolarità attraverso i 12 sportelli di cui è composta la rete di vendita, che ha consolidato il proprio *target* in questo specifico segmento con soddisfacenti risultati nei servizi alla clientela e nella raccolta. Il positivo apporto di tutti i settori operativi si è risolto in un utile netto di euro 4,3 milioni, che si confronta con la *performance* negativa del 2000, quando la necessità di forti accantonamenti aveva condotto ad una perdita di euro 6,7 milioni.

L'area Nord-Americana

In aggiunta alle interessenze di natura partecipativa, la presenza sui mercati mondiali è assicurata anche dalla rete di 13 **filiali dirette** operanti nei principali Paesi, con unificazione nelle coesistenti unità di BCI di quelle già facenti capo a Banca Intesa (Londra, New York, Hong Kong, Singapore e Grand Cayman). Nel corso dell'esercizio l'andamento reddituale delle unità estere si è dimostrato soddisfacente, con un risultato lordo di gestione superiore alle previsioni anche se il rallentamento delle principali economie mondiali ed il peggioramento qualitativo di alcune posizioni creditizie hanno condizionato il risultato netto prima delle imposte, che resta comunque complessivamente positivo (euro 70 milioni).

Le filiali estere

## Fatti di rilievo accaduti dopo la chiusura dell'esercizio

### L'offerta per Banco Sudameris Brasil

Alla fine dello scorso dicembre IntesaBci ha ricevuto dal Banco Itaù S.A – primaria banca brasiliana – un'offerta irrevocabile di acquisto dell'intera partecipazione in Banque Sudameris S.A (pari al 99,975%), detenuta indirettamente tramite IntesaBci Holding International. IntesaBci aveva concesso a Banco Itaù un periodo di esclusiva sino al 15 febbraio 2002 per negoziare in merito all'operazione proposta, periodo successivamente prorogato all'8 marzo.

In tale data la proposta è stata riformulata in una nuova offerta irrevocabile per l'acquisto del 94,57% del capitale di Banco Sudameris Brasil detenuto da Banque Sudameris. Il prezzo finale offerto è dato dalla somma del patrimonio netto rettificato al 31 dicembre 2001 di Banco Sudameris Brasil e della componente di *goodwill* fissata in 925 milioni di dollari. IntesaBci ha considerato positivamente i nuovi termini dell'offerta ed ha prorogato fino al giorno 30 aprile 2002 il periodo di esclusiva per le trattative con Banco Itaù.

IntesaBci sottoporrà l'offerta al Consiglio di amministrazione di Banque Sudameris affinché questa e Banco Itaù negozino in merito all'operazione proposta. Ovviamente, nessun contratto definitivo verrà concluso fino a quando le parti non avranno ottemperato alle leggi e alle normative applicabili. La struttura semplificata della nuova offerta permetterà di accelerare la realizzazione dell'operazione proposta nell'interesse di tutte le parti coinvolte.

Si segnala che al 31 dicembre 2001 il valore del patrimonio netto, non rettificato, del 94,57% del Banco Sudameris Brasil era di circa 590 milioni di euro. Alla stessa data il valore di carico della partecipazione brasiliana nel bilancio di Banque Sudameris era di circa 890 milioni di euro e nel bilancio consolidato di IntesaBci di circa 560 milioni di euro, essendo state imputate al patrimonio netto consolidato differenze di cambio e di consolidamento.

### Altri fatti di rilievo

Dall'inizio del 2002 sino alla data di approvazione di questa Relazione non si sono verificati nell'ambito del Gruppo altri fatti che possano significare cambiamenti nelle strategie di gestione o che possano incidere in modo apprezzabile sull'operatività e sui risultati del Gruppo stesso.

## La prevedibile evoluzione della gestione

La struttura del settore bancario e finanziario è in continua evoluzione, in ambito sia domestico sia internazionale. In Italia si è avviata una nuova importante fase di concentrazione, che vede il rafforzamento di alcuni dei principali Gruppi e aggregazioni tra banche di medio-grandi dimensioni. Per parte loro, i maggiori protagonisti delle più recenti concentrazioni, in Italia come anche in Europa, hanno in corso processi di consolidamento e razionalizzazione volti al conseguimento delle sinergie attese, resi ancor più cogenti da un contesto di mercato debole, che frena la crescita dei ricavi. Con il ritorno di condizioni favorevoli allo sviluppo dell'attività, lo scenario evolutivo a medio termine dovrebbe comunque vedere una crescente internazionalizzazione dei maggiori operatori bancari e la realizzazione di aggregazioni pan-europee.

[Strategie del Gruppo IntesaBci](#)

In questo contesto, IntesaBci persegue in primo luogo il consolidamento della *leadership* sul mercato italiano, puntando sul rafforzamento commerciale consentito dall'entrata a regime della struttura organizzativa divisionale. Il forte presidio del mercato domestico rappresenta il presupposto necessario per conseguire un adeguato posizionamento a livello europeo in termini di creazione di valore, quote di mercato, qualità dei prodotti e servizi, completezza della gamma d'offerta.

Gli obiettivi di ottimizzazione nell'allocazione del capitale e di creazione di valore – che IntesaBci si propone di raggiungere nei prossimi anni, particolarmente in virtù della struttura divisionale – verranno essenzialmente perseguiti mediante l'innovazione del portafoglio prodotti e degli strumenti di *marketing*, il rafforzamento delle relazioni con la clientela anche attraverso l'esteso utilizzo di avanzate tecniche di *Customer Relationship Management* e di *Wealth Management*, lo sviluppo delle opportunità di *business* offerte dalla multicanalità integrata. Non meno importante sarà il conseguimento della *best practice* nell'efficienza, pur mantenendo alto il livello degli investimenti a maggiore valore aggiunto.

La presenza estera verrà adeguatamente razionalizzata, anche mediante uno sviluppo selettivo delle attività internazionali, con un attento monitoraggio delle opportunità di investimento nelle aree a maggior potenziale di crescita. Nell'esercizio 2001 sono state poste le basi per una riconsiderazione della presenza nell'area sud-americana, fonte in passato di rilevanti benefici ma ormai non più in grado di assicurare adeguate remunerazioni alle crescenti richieste di nuovi capitali. Assai più interessanti si stanno invece rivelando da qualche anno a questa parte, come già ricordato, le opportunità offerte dai mercati dell'Est Europeo, nei quali il Gruppo si è già assicurato presenze strategicamente rilevanti e dove non mancherà di cogliere le nuove, favorevoli occasioni che dovessero presentarsi.

L'attenzione del Gruppo rimane prioritariamente concentrata sulla riduzione dei costi e l'aumento della produttività, obiettivi perseguiti con determinazione attraverso gli interventi concordati nell'ambito del *budget* 2002. Lo snellimento della struttura, anche tramite la razionalizzazione della presenza distributiva, l'integrazione delle strutture informatiche e operative, la semplificazione dei processi decisionali contribuiranno a migliorare significativamente l'efficienza e la produttività.

Presso la Capogruppo, l'efficacia commerciale delle Divisioni e l'elevata qualità dell'offerta consentirà di rafforzare l'azione di sviluppo dei ricavi. Le nuove iniziative nell'ambito del *Wealth Management*, l'integrazione delle società di gestione del risparmio e la riorganizzazione della struttura operativa di *investment banking* sono i pilastri su cui si fonda la prevista ripresa dei ricavi da commissioni. In particolare, per quanto attiene al risparmio gestito, nel prossimo triennio si prevede che un nuovo impulso alla crescita provenga sia dal potenziale interno ancora inespresso, sia dalle rilevanti possibilità di sviluppo dell'attività di *private banking* nel nostro Paese.

Alla realizzazione di questi obiettivi contribuirà la creazione della nuova Banca Multicanale, quale risposta del Gruppo all'evoluzione del rapporto tra risparmiatore e sistema finanziario, fondata su una forte innovazione di prodotto e di qualità del servizio.

I punti di forza del Gruppo – tra cui l'ampia dimensione, la capillare e radicata rete distributiva, la vasta base di clientela, la completa gamma di prodotti e servizi, le elevate professionalità, le diversificate fonti di ricavo – consentono fondate aspettative di incremento e stabilizzazione della redditività, anche in quanto sostenute da una continua attività di investimenti finalizzati all'innovazione dei processi, dei prodotti e dei canali distributivi, necessari per fronteggiare la crescente competizione sui mercati.

#### Le aspettative per il 2002

Nella parte della relazione riguardante il quadro macro-economico generale è stato delineato lo scenario di riferimento in cui dovrà operare l'industria bancaria, caratterizzato da una soddisfacente anche se non rapida crescita dell'economia e quindi della domanda di credito e, soprattutto, da un andamento più disteso dei mercati finanziari. I margini di interesse dovrebbero – malgrado la leggera riduzione degli *spread* – innescare *trend* moderatamente positivi, mentre quelli di intermediazione sono oggetto di grandi aspettative, grazie alla prevista ripresa dei mercati che ripristinando la propensione della clientela verso le attività in titoli potrà, per questa via, favorire la crescita dei volumi di risparmio gestito e dei sottostanti ricavi da servizi finanziari.

Le linee guida del *budget* relativo all'esercizio 2002 sono state impostate secondo responsabilizzazioni e piani commerciali differenziati in termini di obiettivi e di leve operative, conformemente alla filosofia dell'assetto divisionale assunto. Così, nel settore *retail* gli obiettivi reddituali si incentrano su azioni mirate al recupero delle quote di mercato tramite lo sviluppo di nuovi rapporti e l'aumento delle masse intermedie, puntando in particolare sul risparmio gestito e sfruttando l'orientamento della domanda verso prodotti previdenziali ed assicurativi. Gli incrementi dell'efficienza operativa verranno perseguiti – con finalità di riduzione del *cost to serve* – indirizzando parte dell'operatività sui canali complementari (ad esempio il *Contact Center Multimediale*), mentre nello specifico segmento delle imprese di piccole dimensioni o artigianali la redditività unitaria beneficerà dei maggiori volumi nei servizi di incasso e pagamento e dall'incremento selettivo degli impieghi, con campagne mirate sui segmenti non ancora affidati.

Lo sviluppo dell'attività *private* dovrà concretarsi in serrate azioni di incremento della massa amministrata in vista della successiva trasformazione in risparmio gestito, grazie a prodotti modellati sulle specifiche esigenze del cliente ed a strumenti di gestione del risparmio a più elevato ritorno reddituale per il loro maggior valore aggiunto. L'acquisizione e la fidelizzazione della clientela passeranno prioritariamente attraverso l'ampliamento della gamma di servizi offerti, con aumento dei contenuti consulenziali (soprattutto in ambito immobiliare e fiscale) e con maggiore enfasi sulle relazioni *post vendita*.

Nel segmento *corporate* – in cui si potrà sfruttare il vantaggio competitivo derivante da una storica tradizione – gli obiettivi risiedono nello sviluppo di specifiche iniziative commerciali, sia di prodotto (coperture rischi di tasso e di cambio, gestioni patrimoniali, ecc.) sia di segmento (ampliamento della quota intermedia con clientela multi-bancarizzata, attività di *cross selling*). In particolare, una ricomposizione di peso rilevante a favore dei ricavi da servizi, grazie al *cross selling* di prodotti *fee-based*, consentirà di conseguire una crescita significativa del margine di intermediazione unitario. In quest'ambito giocheranno ruoli decisivi l'interazione con le società prodotte (*leasing, factoring, Mediocredito*) unitamente alle sinergie con le attività di banca d'affari.

A quest'ultimo settore sono stati assegnati traguardi di rilievo elevato – sia per quanto concerne l'attività più tradizionale (mercati primario e secondario) sia per le operazioni di finanza innovativa (*corporate e structured finance*) – grazie alla creazione di strutture

organizzative finalizzate a soddisfare per ogni cliente, mediante gestione unificata del relativo rapporto, l'intera gamma delle sue esigenze finanziarie e/o commerciali in Italia e all'estero. Un adeguato utilizzo delle reti *captive*, assieme alle citate sinergie con le attività *corporate*, porterà a sfruttare appieno le capacità di *origination* della struttura, che sarà anche arricchita da *desk* e *team* specializzati in specifici prodotti o segmenti di clientela.

Attenzione prioritaria è stata infine indirizzata ai costi operativi in generale – ed alle dinamiche relative al personale in particolare – allo scopo di ridurre in misura significativa il *cost/income ratio* rispetto ai precedenti esercizi. La riduzione dei costi è stata tuttavia coniugata con la sfida proveniente dal mercato, per il continuo miglioramento del livello di qualità del servizio offerto. In coerenza con gli obiettivi strategici del Gruppo verranno di conseguenza mantenuti elevati gli investimenti nelle aree ad alto valore aggiunto, quali la multicanalità, la formazione della rete di vendita e le strumentazioni di supporto alla gestione delle relazioni con il cliente.

Per le controllate estere del Gruppo, verranno confermate le azioni già in atto per il consolidamento dello sviluppo nei diversi segmenti di clientela/prodotto propri dei sistemi economico-finanziari dei Paesi di insediamento, illustrati nell'ambito delle notizie sull'andamento delle singole società fornite in precedenza.

Le previsioni di budget 2002 sono in definitiva positive sia per il margine di interesse, grazie alla buona dinamica degli aggregati, sia per i ricavi da servizi, con sostenuto sviluppo delle commissioni nette anche in virtù delle positive dinamiche previste per il risparmio gestito e per l'operatività per conto della clientela sui mercati finanziari.

La prevista contrazione dei costi operativi e l'attenta gestione della qualità del credito su tutte le aree d'affari, unitamente alla buona dinamica degli altri margini, porterà ad un apprezzabile sviluppo dell'utile netto, che genererà effetti positivi in termini di remunerazione del capitale a livello consolidato.

Il Consiglio di amministrazione

Milano, 28 marzo 2002

