

In nome del binomio fra stabilità e crescita

1. *Un nuovo piano operativo*

Il contesto economico in cui la dirigenza della BNL s'era trovata a operare nel corso del 2003 s'era rivelato particolarmente difficile, dato che anche l'Italia, al pari degli altri partner dell'Unione europea, aveva accusato una fase di rallentamento per il secondo anno consecutivo. Oltre alla riduzione degli investimenti, soprattutto in beni strumentali, e al calo delle esportazioni, dovuto in parte alla forte rivalutazione dell'euro, s'era registrata una debole progressione dei consumi privati anche a causa di una lievitazione dei prezzi al dettaglio.

Ciò nonostante, alla fine di quell'anno la BNL aveva registrato una sostanziale tenuta dei ricavi, ed erano state ridimensionate alcune esposizioni a maggiore rischio ereditate dai precedenti esercizi. Il titolo della BNL aveva conosciuto un andamento fra i più brillanti nel listino delle banche italiane a Piazza Affari.

Alla fine del 2003 le risultanze della BNL, in linea con gli obiettivi del piano industriale, grazie alla tenuta del margine d'intermediazione e soprattutto a un'accorta azione di controllo e contenimento dei costi nei loro diversi componenti, evidenziano un risultato operativo consolidato in crescita del 10,4 per cento sul 2002. E se il margine d'interesse aveva subito una flessione dell'8 per cento (dovuta a un minore volume dei prestiti), avevano invece conosciuto un andamento più che soddisfacente gli altri ricavi da servizi, soprattutto i profitti da operazioni finanziarie (cresciuti di oltre il 64,3 per cento), in seguito allo sviluppo dell'attività nei segmenti *corporate* e pubblica amministrazione e a una migliore performance su titoli e valute. Era aumentato anche il volume dei fondi di investimento a più alta contribuzione, mentre la crescita dei fondi immobiliari aveva confermato la leadership della BNL in questo specifico comparto. In com-

plesso, il conto economico del 2003 s'era chiuso con un utile netto consolidato di 141 milioni di euro rispetto ai 91 dell'anno prima, con un incremento del 55 per cento¹.

Tuttavia occorre migliorare il posizionamento della Banca sul mercato, rafforzandone sia la struttura patrimoniale che le capacità reddituali.

Pertanto, nel novembre 2003, il Consiglio d'amministrazione aveva elaborato un nuovo piano operativo per il biennio successivo, con l'obiettivo di realizzare un assetto più robusto ed equilibrato, con minori rischi e una redditività correlata al livello di business. A tal fine s'intendeva procedere sia alla razionalizzazione del portafoglio delle partecipazioni italiane ed estere, sia al rilancio di Artigiancassa affinché mantenesse il suo ruolo di riferimento finanziario nel mondo dell'artigianato e delle microimprese. Si confidava inoltre nelle iniziative che si sarebbero messe in cantiere per acquisire nuovi clienti nel segmento delle medie imprese e per una gestione più dinamica delle attività e delle relazioni d'affari in questo settore dove l'Istituto di via Veneto vantava già una posizione preminente in fatto di impieghi, con un'incidenza pari a quasi un terzo del totale. L'altro pilastro della Banca era quello rappresentato dai rapporti stabiliti da tempo nel campo della pubblica amministrazione, in particolare degli enti locali. Su questo tradizionale versante della propria clientela si mirava a intensificare l'offerta di prodotti e servizi finanziari.

Ampia era pure la rete delle società del Gruppo attive nel comparto bancario e finanziario, dato che coprivano il *factoring*, il *leasing*, il risparmio gestito, quello fiduciario e assicurativo, i servizi alle infrastrutture e quelli dell'editoria e della comunicazione. Complessivamente, la BNL contava un personale di oltre 15.200 unità.

In coincidenza con la ridefinizione del piano operativo s'era ridisegnata la struttura organizzativa, di *governance* e di *line*, integrata da comitati interfunzionali, con compiti consultivi di coordinamento e deliberativi. Nell'ambito della *corporate governance*, accanto alle funzioni già esistenti (di auditing, comunicazione, risorse umane e partecipazioni), erano state istituite tre nuove funzioni: il *risk management*, le attività istituzionali (che raggruppavano la Segreteria Organi Statutari, la consulenza legale, il servizio studi e quello di relazioni esterne) e la direzione finanziaria (a cui facevano capo le attività di pianificazione, bilancio, tesoreria e relazioni con gli investito-

¹ ABNL, *Relazione al bilancio 2003*.

ri). A loro volta, la *wholesale & international banking* e la *commercial banking*, unitamente a quella di *operations e crediti*, attendevano alle funzioni di *line*.

In sintonia con questo nuovo organigramma, la rete nazionale degli sportelli era stata articolata in dodici aree territoriali, strutturate in modo che esercitassero un ruolo di governo e presidio commerciale dei mercati locali *retail, corporate, private* e grandi clienti. Quanto alla struttura estera, il Gruppo era presente in una ventina di Paesi (in Europa, Medio Oriente, Nord- e Sudamerica, Australia, Estremo Oriente) con cinque filiali, dodici uffici di rappresentanza e sedici società controllate operanti sia nel settore bancario che finanziario². Nell'ambito del Consiglio d'amministrazione erano state attribuite a un Comitato esecutivo (composto dal presidente e da tre consiglieri) apposite deleghe affinché sovrintendesse alle diverse attività e ai compiti istituzionali della Banca.

2. Un patto parasociale

Al vertice della BNL s'era formato un sodalizio fra Bbva, quale principale azionista, Assicurazioni Generali e la Dorint holding, di Diego Della Valle. A loro volta il Monte dei Paschi di Siena e la Banca Popolare di Vicenza (che erano in possesso di una quota complessiva di più dell'8 per cento) erano parimenti «grandi soci» della Banca. Per il resto, il Gruppo annoverava oltre 300.000 piccoli azionisti e numerosi investitori istituzionali italiani e esteri. Con una base azionaria così diffusa e distribuita sul mercato per il 60 per cento circa del totale, la configurazione della BNL era assimilabile a quella di una *public company*.

Stabilità e sviluppo costituivano il duplice obiettivo che il presidente Abete aveva continuato a perseguire da quando, nel 1998, era stato designato dal ministro del Tesoro Ciampi alla guida della BNL.

Alla ridefinizione dell'assetto organizzativo della Banca aveva così fatto seguito, il 28 aprile 2004, la stipulazione di un patto parasociale tra Bbva, Generali e Dorint mediante il quale questi tre partner s'erano impegnati a conferire complessivamente un numero di azioni ordinarie pari a circa il 28,39 per cento del capitale ordinario della Banca (ripartito tra il 14,9 per cento di Bbva, l'8,5 per cento di Generali e il

² ABNL, *Relazione al bilancio 2003*, Composizione del Gruppo BNL, Ripartizione per settori delle partecipate.