

*Parte prima:*

# identità



# aziendale



# Storia

Il nuovo capitolo della storia di BNL inizia con l'ingresso nel gruppo BNP Paribas, avvenuto in seguito al successo dell'Opa sul capitale conclusa nella prima parte del 2006. Oggi BNL è una nuova stella della costellazione che fa capo al gruppo francese.

BNL e BNP Paribas si sono sviluppate in modo quasi parallelo, prima con i caratteri della banca pubblica e poi, in seguito alla privatizzazione, secondo logiche di mercato. Da un lato, BNL in Italia con la sua capacità di supporto a imprese e

## BNL

### 1913

Il 15 agosto del 1913 nasce l'Istituto Nazionale di Credito per la Cooperazione voluto da Luigi Luzzatti e tenuto a battesimo da Giovanni Giolitti, con lo scopo di favorire lo sviluppo del mondo della cooperazione.

### 1929

L'Istituto si trasforma in un organismo di diritto pubblico con ambiti operativi sempre più ampi e nel 1929 diviene banca di credito ordinario con il nome di Banca Nazionale del Lavoro.

### 1936

Con la riforma bancaria, nascono le sezioni autonome per gestire l'attività creditizia con forme di credito speciale come l'assistenza creditizia a favore della piccola industria e dell'artigianato.

### Anni '40

BNL comincia ad operare all'estero con l'apertura di proprie filiali, conquistando negli anni una posizione di leadership nell'operatività con l'estero.

### Anni '50

Nel periodo della ricostruzione post-bellica, la Banca assume un ruolo sempre più importante nell'economia nazionale, estendendo la propria attività ai settori più strategici e con le maggiori prospettive di sviluppo (infrastrutture, opere pubbliche, cinema).

### Anni '60

BNL raggiunge il vertice del sistema creditizio nazionale e il nono posto nel mondo, affiancando lo sviluppo e il consolidamento della grande impresa pubblica (dalla siderurgia alla meccanica, agli idrocarburi).

### Anni '70/80

La Banca avvia un processo di riorganizzazione e riposizionamento verso il mercato *retail* per presidiare il business in maniera più equilibrata.

### 1992

A seguito dell'introduzione della cosiddetta "Legge Amato" di riforma del settore creditizio, BNL diventa una società per azioni il cui capitale è detenuto per la massima parte dal Ministero del Tesoro.

### 1993

A ottant'anni dalla sua costituzione, BNL è un'azienda competitiva e in linea con le esigenze di mercato, in grado di svolgere un ruolo di attivo protagonista nello scenario creditizio italiano ed europeo.

### 1998

BNL affronta con successo la privatizzazione: l'intero capitale è collocato sul mercato. L'operazione diventa la principale sottoscrizione bancaria della storia del nostro Paese. Le azioni, quotate alla Borsa di Milano, entrano a far parte dell'indice MIB30.

### 1999-2000

Viene avviato un processo di riorganizzazione incentrato su obiettivi di ristrutturazione e rilancio commerciale. BNL consolida il suo rapporto con le imprese e gli enti, divenendo la banca di riferimento dei grandi clienti *corporate*, delle piccole-medie aziende e di molte amministrazioni pubbliche. Contestualmente la Banca investe nel mercato *retail* rivisitando la propria offerta di prodotti in linea con le esigenze del cliente.

### 2001

BNL si trasforma progressivamente in un gruppo multispecialistico di servizi bancari e finanziari, incentrato sullo sviluppo di competenze specialistiche. A tal fine adotta un nuovo modello organizzativo divisionale.

### 2002

Il Gruppo BNL – a fronte di un cambiamento del contesto di mercato – approva un nuovo Piano Industriale triennale (2002-2005) che definisce le scelte strategiche di orientamento e posizionamento del Gruppo. BNL negli anni 2000 è una banca incentrata sullo sviluppo di nuovi business per il mercato *retail* (quali il *consumer lending* e il *private banking*) e sulla rifocalizzazione verso il mercato *corporate*.

### 2003

BNL avvia un nuovo assetto organizzativo ed elabora un Piano Operativo per il periodo 2003-2005, volto a realizzare una banca finanziariamente più equilibrata, con minori rischi, più efficiente e con una redditività coerente con il livello di business.

risparmiatori, affinata negli anni tra le due guerre, arricchita durante il boom economico e perfezionata negli ultimi anni, dall'altro il gruppo BNP Paribas che a grandi passi e con molteplici innovazioni e operazioni di fusione e acquisizione

è oggi presente sui mercati di tutto il mondo con sorprendente vitalità finanziaria.

Entrambe oggi hanno un progetto unico, di grande respiro finanziario e di sviluppo sostenibile.

## BNP PARIBAS

### 1848

La II repubblica francese crea il Comptoir d'Escompte (Cassa di Sconto) delle banche locali destinate a rilanciare nelle grandi città francesi l'economia indebolita dalla Rivoluzione del 1848. Rapidamente la Comptoir National d'Escompte de la Ville de Paris (CNEP, Cassa di Sconto di Parigi) e quella di Mulhouse, in Alsazia, emergeranno come le due "casse" più dinamiche.

### 1872

Banque de Paris et des Pays-Bas nasce dalla fusione tra Banque de Crédit et de Dépôt des Pays-Bas e Banque de Paris e riveste da subito un ruolo di primo piano per l'economia del Paese con il suo contributo destinato a finanziare il pagamento dei debiti di guerra conseguenti al conflitto del 1870 alla Germania. Nel XX secolo i clienti prenderanno la consuetudine di chiamarla con il nome dell'indirizzo telegrafico "Paribas".

### 1913

La Comptoir National d'Escompte de Mulhouse crea una filiale a Parigi - la Banque Nationale pour le Commerce - che diventa nel 1932 Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie (BNCI). Dopo la Seconda Guerra Mondiale il governo francese decide di nazionalizzarla.

### 1946

Nasce la UEFFE, che diventerà poco dopo la Compagnie Bancaire, per accompagnare finanziariamente la ricostruzione della Francia.

### 1951-1953

La Compagnie Bancaire crea UCB per aiutare i privati a finanziare l'acquisto della casa e, nel 1953, Cetelem per finanziare il credito al consumo. Nel 1984, Cetelem si assocerà con la Cassa di Risparmio di Firenze per creare Findomestic in Italia.

### 1966

Avviene la fusione tra Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie e Comptoir National d'Escompte de Paris. Nasce così la Banque National de Paris (BNP) che diventerà in breve tempo la prima banca commerciale francese ed una delle reti bancarie più estese al mondo.

### Fine anni '60

Su iniziativa di alcune banche europee nasce l'Abecor, una rete di servizi reciproci in ogni paese (*Correspondant banking*, trasferimenti, crediti consorziali), che prevedeva anche la successiva creazione di filiali bancarie comuni. Il rappresentante francese dell'Abecor è BNP, il rappresentante italiano è BNL. Viene inoltre creato un istituto di formazione bancaria con base in Germania, a lungo diretto poi da un esponente di BNL. L'Abecor crea in quegli anni anche una filiale australiana nella quale sia BNP sia BNL sono associate.

### 1979

Sia BNP sia Paribas, allora concorrenti, aprono filiali in Italia.

### 1982

Paribas viene nazionalizzata.

### 1987

Paribas viene privatizzata.

### 1998

Viene creato il gruppo "Paribas", dalla fusione tra Compagnie Bancaire e Paribas.

### 1999

In seguito all'annuncio di fusione tra Paribas e Société Générale, BNP annuncia il lancio di due offerte pubbliche d'acquisto: una sulla Société Générale e l'altra su Paribas.

### 2000

Avviene la fusione tra BNP e Paribas, nasce BNP Paribas.

### 2002

BNP Paribas acquisisce Consors in Germania fondendola con la sua filiale francese Cortal per generare Cortal Consors, il primo on-line broker europeo.

### 2004

BNP Paribas acquisisce il 50% del capitale di TEB in Turchia.

### 2005

Avviene l'acquisizione del Commercial Federal dagli Stati Uniti e la sua integrazione con la Bank of the West. In 27 anni, BNP Paribas ha realizzato 13 acquisizioni attraverso la sua filiale americana. Alla fine dell'anno, BNP Paribas ha inoltre annunciato l'acquisizione del 51% di Ukrsibbank, una banca ucraina che ha più di 800 agenzie e quasi 10.000 dipendenti. BNP Paribas diventa la prima banca straniera autorizzata a stabilirsi in Arabia Saudita ed in Kuwait.

## Cronistoria dell'Opa

**2 febbraio 2006**

Unipol vende il suo pacchetto di azioni in BNL al gruppo francese BNP Paribas. L'accordo prevede che BNP Paribas acquisti da Unipol e da altri azionisti ad essa collegati il 48% di BNL a 2,925 euro per azione per poi lanciare un'Opa obbligatoria. Il valore dell'intera operazione sarà pari a 9 miliardi di euro. Per l'acquisizione del controllo di BNL è necessario il via libera della Banca d'Italia, dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato e dell'Antitrust europeo.

**9 febbraio**

Dalla Banca d'Italia non giungono rilievi ostativi all'Opa nei 7 giorni successivi alla richiesta di autorizzazione preventiva; pertanto come prevede la legge l'Opa può prendere il via. Il Cda di BNP Paribas approva all'unanimità il progetto di acquisizione di BNL, ratificando gli accordi stabiliti per acquisire il 48% del capitale della Banca. Ad oggi 12 dei 13 cedenti, che detengono complessivamente il 46,6% del capitale BNL, hanno già ratificato gli accordi.

**10 febbraio**

Anche Nova Coop, l'ultima cooperativa ancora azionista di BNL, vende ai francesi la propria quota pari all'1,41% del capitale.

**14 febbraio**

Mediobanca è l'advisor di BNP Paribas nell'Opa su BNL.

**21 febbraio**

BNP Paribas notifica alla Banca d'Italia l'Opa su BNL.

**23 febbraio**

BNP Paribas notifica all'Isvap l'Opa su BNL.

**3 marzo**

BNP Paribas vara l'aumento di capitale di 5,5 miliardi di euro necessario a finanziare l'Opa su BNL.

**20 marzo**

Via libera della Banca d'Italia all'Opa di BNP Paribas. Manca adesso il parere dell'Antitrust europeo dopo che anche l'Authority italiana, esaminato il dossier BNL-BNP Paribas e valutata l'inesistenza di profili antitrust, ha rinviato il fascicolo a Bruxelles. Il Parere della Commissione europea è atteso per fine marzo quando dovrebbero pronunciarsi anche l'Isvap ed alcune autorità degli USA dove BNP Paribas è presente con Bank of the West.

**22 marzo**

L'Opa su BNL potrebbe concludersi entro maggio. Lo scrive il gruppo francese in una lettera a Consob e a Borsa italiana. Nella stessa informa che al termine dell'Opa BNP Paribas, che avrà il 90% di BNL, promuoverà un'offerta pubblica di acquisto residuale che dovrebbe portare alla revoca della quotazione del titolo BNL dal listino.

**28 marzo**

Arriva il via libera dell'Antitrust Ue all'Opa.

**29 marzo**

Approvazione dell'Isvap all'Opa su BNL. Adesso che le autorizzazioni ci sono tutte, BNP Paribas può comprare il 48% di BNL da Unipol e dagli altri azionisti per poi lanciare l'Opa obbligatoria.

**3 aprile**

BNP Paribas a seguito della formalizzazione dei contratti con Unipol detiene ora il 45,47% di BNL. Presenta alla Consob il prospetto di Opa.

**21 aprile-16 maggio**

È il periodo dell'Opa obbligatoria da parte di BNP Paribas sulle azioni ordinarie BNL e dell'Opa volontaria sulle azioni di risparmio.

**30 giugno-20 luglio**

È il periodo dell'Opa residuale sulle azioni ordinarie.

## Il gruppo BNP Paribas

Un gruppo bancario a forte vocazione internazionale, presente nei 5 continenti, con un team di 140.000 dipendenti in 85 paesi del mondo. È questa la carta d'identità del gruppo BNP Paribas, di cui BNL è entrata a far parte nel 2006.

Il "motore" di questo colosso finanziario si trova in Francia dove lavorano circa 57.000 dipendenti.

Quattro le grandi aree di attività su cui è concentrato il business del Gruppo: Corporate e Investment Banking, International Retail Banking and Financial Services, Asset Management and Services, Retail Banking in France.

La divisione **Corporate and Investment Banking** (CIB) di BNP Paribas mette a disposizione una vasta gamma di prodotti finanziari e di consulenza al servizio di imprese, istituti finanziari e investitori, indipendentemente dalla loro ubicazione a livello mondiale. Nel CIB lavorano 14.300 risorse che garantiscono la qualità della presenza su scala mondiale – con forte potenziale di crescita in Cina, Brasile e Russia – nonché la leadership in Europa. Le attività spaziano da quelle di consulenza e di Capital Market (*corporate finance*, titoli azionari e derivati, reddito fisso) alle operazioni di finanziamento (*structure finance*, *energy*, *export finance* e *project finance*).

Merita ricordare che il gruppo BNP Paribas – stando ai dati Thomson Financial – è leader in Francia per la consulenza nel Merger & Acquisitions.

Nel **Retail** BNP Paribas è presente con un'offerta domestica e con un'offerta internazionale. Il Retail in Francia (31.200 dipendenti) si traduce in una gamma completa di prodotti e servizi, dai conti correnti semplici a complesse soluzioni di *corporate finance* e di gestione immobiliare. Una gamma di servizi analoga viene anche offerta a livello internazionale, specialmente negli Stati Uniti, sui mercati emergenti e nelle regioni estere.

L'**International Retail Banking and Financial Services** (54.800 dipendenti) ha il suo core business in 5 settori d'attività:

- Retail Banking negli Stati Uniti: BancWest;
- Retail Banking nei Mercati emergenti (Africa e area dell'Oceano Indiano; Territori francesi d'Oltremare; Europa dell'Est; Nord Africa; Vicino e Medio Oriente; Asia; Turchia; Israele);
- Finanza per consumatori: Cetelem;
- Equipment Solutions (Soluzioni per attrezzature): Arval, Artegy, Arius, BNP Paribas Lease Group;
- Private Mortgage: UCB e le sue sussidiarie.

Nella divisione **Asset Management and Services** si occupano della gestione di fondi, di gestioni patrimoniali individuali e di servizi agli investitori dall'elevato valore aggiunto. A questo settore il gruppo BNP Paribas dedica il lavoro di 19.000 dipendenti che operano in BNP Paribas Banque Privée, BNP Paribas Asset Management, BNP Paribas Personal Investors (Cortal Consors), BNP Paribas Immobilier (Atisreal), BNP Paribas Assurance, BNP Paribas Securities Services. Società che figurano ai primi posti nelle classifiche di settore sia in Francia che in Europa e tra le prime 10 nel mondo.

Il **Retail Banking in Francia**, per la clientela privata opera con una rete di 2.200 agenzie e 212 centri di *private banking*. I clienti *corporate* fanno riferimento a 24 business center in cui operano esperti in collegamento con 78 trade center in tutto il mondo, 7 sale di contrattazione regionale dove si svolgono attività di *corporate finance*, finanza strutturata, servizi di cash management e di consulenza alle imprese.

BNL è quindi entrata a far parte di un gruppo con un crescente orientamento mondiale, che proprio dal business internazionale vede crescere in modo esponenziale gli utili pur conservando un incremento interessante sui mercati tradizionalmente presidiati. A parlare sono anche i numeri dell'ultimo bilancio d'esercizio che evidenziano un margine di intermediazione bancario di 27,9 miliardi di euro (21,9 mld nel 2005). Questa crescita deriva dal mercato francese per il 48% e dall'estero per il 52%.

I primi dati confermano che anche l'ingresso sul mercato domestico italiano, presidiato da BNL, si è rivelato operazione di successo.

Un auspicio positivo per chi ha creduto in questa scelta.

### Come è percepito il gruppo BNP Paribas

Il  
**7°**  
marchio più  
famoso al mondo  
(Brand Finance)

Azienda numero  
**1**  
in Francia  
(Forbes, 2007)

Al  
**6°**  
posto tra le  
aziende bancarie  
a livello mondiale  
(Forbes, 2007)

Al  
**14°**  
posto tra le aziende  
non bancarie  
a livello mondiale  
(Forbes, 2007)

# BNL e BNP Paribas insieme: la banca per un mondo che cambia

La diversità e il dinamismo della nostra équipe hanno influenzato positivamente tutto il processo di integrazione fra BNL e BNP Paribas. Del resto il concetto stesso d'integrazione è sempre stato parte della nostra cultura d'impresa, fondata su un attento equilibrio tra performance ed etica, dinamismo e convivialità, rigore ed apertura. Prodotti, processi, mezzi ed organizzazione sono gli strumenti con i quali vogliamo rendere nuovamente BNL uno degli attori più dinamici e più innovativi del mercato italiano. Ma soprattutto le persone, a cui intendiamo dare parola, vere protagoniste del cambiamento. Far parte di un gruppo internazionale

che rappresenta in Europa e nel mondo un punto di riferimento per dimensione, per efficienza e per capacità di innovare, è per BNL oggi la spinta per rimettersi in gioco, per vincere la sfida del rinnovamento, per rappresentare uno dei punti cardine per il recupero di competitività del nostro sistema-paese. L'obiettivo è essere la "banca per un mondo che cambia", la banca che aiuta al meglio i propri clienti a raccogliere la sfida del 21° secolo".

Jean-Paul Sabet  
*Responsabile Progetto di Integrazione  
BNL-BNP Paribas*

NO INSIEME  
RIVISTA BIMESTRALE BNL - GRUPPO BNP PARIBAS  
SPECIALE INTEGRAZIONE  
La banca per un mondo che cambia  
BNL  
Gruppo BNP PARIBAS

## BNL e BNP Paribas insieme

Il 2006 è stato un anno di svolta per BNL. Una banca italiana, con una storia lunga quasi un secolo, che entra nel firmamento del gruppo BNP Paribas presente nel mondo in 85 paesi. Con un obiettivo che è, allo stesso tempo, un risultato: il rilancio nel contesto competitivo del mercato italiano. Ora BNP Paribas guarda all'Italia come al suo secondo mercato domestico. Un mercato in cui crescere ampliando le attività esistenti e aggiungendo una potente rete distributiva a fabbriche di prodotto di alto livello.

Con l'ingresso in BNP Paribas BNL ha una nuova vision: essere la banca per un mondo che cambia. Questo significa innanzitutto identificare le opportunità e le sfide su cui concentrarsi; significa anche utilizzare gli strumenti più appropriati come il lancio di nuovi prodotti, l'avvio del nuovo modello di rete e tutti gli altri tasselli dell'unico mosaico che rappresenterà il nuovo volto di BNL.

### L'accordo sindacale

A fine novembre 2006 è stato raggiunto con tutte le Organizzazioni sindacali, l'accordo per la chiusura delle procedure sindacali inerenti la riorganizzazione di BNL S.p.A. La riorganizzazione interesserà le aree di attività del Corporate Investment Banking, del Corporate, del Retail, dei Back office e delle Funzioni Centrali, e contempla vari interventi che verranno gradualmente realizzati nel periodo 2007-2009. Primo fra tutti, la riorganizzazione del territorio con la creazione di 5 Regioni (Nord est, Nord ovest, Centro, Lazio - Sardegna e Sud) che hanno sostituito le precedenti 12 aree Territoriali.

Temi di particolare impatto e rilevanza per il personale BNL sono stati oggetto di confronto con le OO.SS. e si sono raggiunti accordi in termini di pensionamenti, assunzioni, mobilità e salvaguardia delle professionalità aziendali.

Inoltre le Parti hanno concordato, in coerenza con la riorganizzazione delle strutture del territorio e in linea con quanto previsto dagli accordi di settore, di costituire dei Coordinamenti territoriali delle OO.SS. nell'ambito di ciascuna delle 5 Regioni per favorire le relazioni sindacali ed il confronto a livello locale.

### Il nuovo modello territoriale

"La banca per un mondo che cambia". Una banca che è vicina ai propri clienti e li aiuta a raccogliere le sfide del XXI secolo. Per farlo c'è bisogno di conoscere più da vicino le esigenze di ognuno, di essere più presenti sul territorio. Si inserisce in quest'ottica il nuovo modello territoriale disegnato da settembre a dicembre 2006 da un gruppo di lavoro composto in gran parte da risorse che lavorano in Rete. Un modello ad hoc fatto da e per BNL, che tende a dare una forte autonomia alla Rete, e che dovrà basarsi su alcuni principi fondamentali: trasparenza, flessibilità, adattamento. La nuova struttura comprende un'organizzazione centrata sulla responsabilizzazione di ogni ruolo: Territorio, Area, Distretto, Agenzia. Il territorio è suddiviso in 5 Direzioni Territoriali (Nord Ovest, Nord Est, Centro, Lazio e Sardegna, Sud) che sostituiscono le 12 Aree Territoriali del vecchio modello. La nuova struttura di rete Retail è organizzata in 5 territori e articolata su 4 livelli: Direzione Territoriale, Area, Distretto, Agenzia. La nuova struttura di rete Corporate è sempre organizzata in 5 territori ma è articolata su 3 livelli: Direzione Territoriale, Centro Affari Territoriale, Filiale. Nel mondo *retail*, il nuovo modello è interamente orientato verso il miglioramento del servizio al cliente mettendo al centro l'agenzia. Per quanto riguarda la clientela *corporate* sarà possibile applicare un modello di servizio più vicino alle esigenze di aziende ed enti. L'aumentata prossimità consente, infatti, di sviluppare una relazione di "valore" con il cliente.



## BNL adotta un nuovo logo

Un nuovo logo testimonia l'appartenenza di BNL al gruppo BNP Paribas. Il nuovo "marchio" comunica in modo chiaro le due caratteristiche fondamentali della rinnovata identità di BNL: BNL mantiene il proprio ruolo di banca a tutto tondo, forte della relazione che detiene dal 1913 con i propri clienti, e diventa principale rappresentante in Italia di BNP Paribas. Al nome BNL e alla "firma" gruppo BNP Paribas si aggiungono due importanti elementi grafici:

- la "Curva di volo", le stelle che si trasformano in una rondine in volo, che è il logo comune a tutte le società del gruppo BNP Paribas nel mondo;
- una linea rossa tra il nome BNL e la menzione "Gruppo BNP Paribas". Questo colore caldo, che non fa parte del codice grafico abituale di BNP Paribas, è stato scelto per comunicare il rinnovamento di BNL e simboleggiare la sua forte relazione con la clientela su tutto il territorio nazionale.



## On-line il nuovo sito istituzionale

Con un restyling di grande impatto [www.bnl.it](http://www.bnl.it) riflette la rinnovata identità della Banca dopo l'ingresso nel gruppo BNP Paribas.

La nuova veste grafica del sito si affida all'uso di colori accesi per rendere fruibili ed evidenziare i contenuti. Con una scelta cromatica coerente con la comunicazione di Gruppo. Il nuovo sito rappresenta un efficace mezzo di comunicazione commerciale nel quale sono previsti spazi dedicati ai differenti target di clientela e l'uso di mini *spot* commerciali.

Un'importante novità è rappresentata dal *Video Center*, sezione dedicata ai filmati prodotti da BNL e da BNP Paribas, che viene proposto come vetrina commerciale e istituzionale per valorizzare iniziative, sponsorizzazioni e nuovi prodotti della Banca e del Gruppo.



## BNL diventa title sponsor degli Internazionali di tennis

Gli Internazionali d'Italia di tennis di Roma rappresentano uno dei principali eventi sportivi nel nostro Paese nonché una delle più importanti manifestazioni internazionali. Dal 2007 al 2011 si intitoleranno *Internazionali BNL d'Italia*. BNL privilegia, dunque, il tennis per comunicare e affermare la propria identità di importante banca italiana, forte dell'appartenenza ad un grande gruppo internazionale che ha scelto questo sport fin dal 1973: Roland Garros Coppa Davis by BNP Paribas, Fed Cup by BNP Paribas, BNP Paribas Masters di Parigi, Masters Series di Monte-Carlo. Il marchio di BNP Paribas è inoltre associato a migliaia di manifestazioni tennistiche a vario livello da quelle locali a quelle a carattere sociale. Per la nostra Banca questo articolato progetto di comunicazione risulta quindi coerente con il lungo percorso di BNP Paribas a fianco del tennis mondiale.



## Campagna job recruitment

Una nuova struttura commerciale operativa entro la fine del 2007, l'apertura di 100 agenzie e il lancio di un prodotto al mese. Questi i prossimi obiettivi. Quelli della nuova BNL. Parte da qui la necessità di rafforzare la propria struttura operativa anticipando il piano di sviluppo 2007-2009 che prevede 900 assunzioni nei tre anni. Per la ricerca di 500 professionisti "capaci di andare lontano" è pianificata una campagna *recruiting*, del tutto innovativa per la Banca, su TV, stampa quotidiana e periodica, siti web, *display advertising*, media digitali e nelle agenzie BNL. Per questo progetto sono state realizzate anche una serie di iniziative ad hoc come un *vortal* dedicato e un Job BNL Cafè su Second Life.

Con queste iniziative BNL attiva efficaci leve di comunicazione e di interazione con le nuove risorse del mercato del lavoro.



## Iniziative di prodotto

Sono tante le iniziative di prodotto seguite all'integrazione con BNP Paribas. E tutte hanno un unico obiettivo: creare prodotti innovativi in grado di soddisfare le esigenze di ogni singolo cliente dai giovani, alle famiglie, da chi ha una propensione al rischio molto bassa a chi non ha paura di rischiare. Una vera e propria rivoluzione che mira a realizzare fino ad un prodotto nuovo al mese.

### BNL Kids

Un prodotto pensato per le famiglie che vogliono avviare un piano di risparmio per i propri figli. Stiamo parlando di BNL Kids, il libretto di risparmio legato alla sponsorizzazione del film di Luc Besson *Arthur e il popolo dei Minimei* di cui BNP Paribas ha acquisito i diritti in tutto il mondo. Una novità per la comunicazione BNL che per questo progetto si è affidata ad un'azione di co-marketing con una nota casa di distribuzione. E una novità anche per i clienti della Banca che dal 10 gennaio hanno potuto vedere nelle agenzie BNL, vestite di verde, le locandine del film con il loro visual particolarmente accattivante (con minuscoli gnomi che sbucavano da un grande cartellone). *Arthur* è stato proiettato la mattina del 28 gennaio al cinema Adriano di Roma in un'anteprima dedicata a un pubblico di giornalisti e famiglie. Il successo di questa prima operazione di co-marketing ha suggerito di replicare con la sponsorizzazione a maggio 2007 del film *Pirati dei Caraibi*, di Gore Verbinski.



## Mutui

Due gli obiettivi di BNL in tema di mutui: ridurre i tassi dei prodotti già esistenti e proporre mutui innovativi in grado di soddisfare le esigenze di ogni singolo cliente. Il primo obiettivo è stato raggiunto grazie all'operazione *Mutui Retail Start 2007* che nasce con la volontà di posizionare i finanziamenti immobiliari della Banca tra i più competitivi sul mercato. La riduzione dei tassi è risultata più significativa per le durate di 25 e 30 anni che, visti gli attuali trend di mercato, rappresentano le richieste più diffuse. Il secondo obiettivo è stato raggiunto con il lancio di *Mutuo BNL Revolution*, l'unica soluzione, al momento del suo lancio, che permette di finanziare l'acquisto della prima casa fino al 100%, a tasso fisso e durata fino a 40 anni.

Un prodotto il cui lancio è stato accompagnato da una campagna di comunicazione su tv, cinema, stampa e new media che rappresenta la continuazione concettuale di quella "concreta promessa" di cambiamento e innovazione, già comunicata con la campagna di Conto BNL Revolution.

## Un conto che cambia le regole

BNL Revolution è il primo prodotto "rivoluzionario" lanciato dopo l'Opa di BNP Paribas. Si tratta di una novità importante sia per i clienti sia per il personale della Banca:

una conferma che da questo momento in avanti l'offerta verrà rivoluzionata. L'inizio di un posizionamento forte e coraggioso che vede BNL leader nell'innovazione di prodotto, nell'impegno verso prodotti trasparenti, semplici e con un prezzo adeguato. Prodotti che puntano a cambiare le regole del gioco. Un conto corrente che risponde alle esigenze dei clienti con una forma di *pricing* che non è mai stata realizzata in Italia: un canone mensile di 6,90 euro che, novità assoluta, sono dovuti solo nei mesi in cui si opera tramite sportello. Pertanto utilizzando i canali diretti (Internet, Teleanca e l'ATM) il risparmio è assoluto.

Questo prodotto è stato promosso con una campagna di comunicazione innovativa nel settore finanziario come il viral marketing: una campagna integrata dal *claim* "Non entro non pago" su TV, cinema, radio, stampa, internet e telefonia mobile dal *claim*.

Dopo una lunga assenza dal grande e piccolo schermo, BNL torna a comunicare al pubblico con la nuova immagine di Banca appartenente al gruppo internazionale BNP Paribas. Un ritorno che vuole essere anche il primo segnale del rinnovamento di BNL.

PER I NUOVI CLIENTI GRATIS FINO AL PRIMO LUGLIO

BNL PRESENTA

BNL CONTO REVOLUTION

IL CONTO CHE CAMBIO LE REGOLE

PAGHI SOLO IL MESE IN CUI FAI OPERAZIONI ALLO SPORTELLINO  
CANONE BLOCCATO FINO AL 2011

CON LA STRAORDINARIA PARTECIPAZIONE DI BNP PARIBAS

NUMERO VERDE 800 98 97 98

bnl.it

La banca per un mondo che cambia

BNL Gruppo BNP PARIBAS

## Prestiti

La terza iniziativa commerciale in tre mesi:

dopo Conto BNL Revolution, Mutuo BNL Revolution, la rivoluzione della nuova BNL prosegue con Prestito BNL Revolution. Definito come il "prestito che non c'era" per le sue caratteristiche il lancio è stato accompagnato da un'innovativa campagna pubblicitaria che segue le orme del format cinematografico già utilizzato per il nuovo conto corrente e per il mutuo.

BNL PRESENTA

FINO A 100 MILA EURO

FINO A 120 MESI

PRESTITO BNL REVOLUTION

il prestito che non c'era

NUMERO VERDE 800 98 97 98

Calcola la tua rata su bnl.it

La banca per un mondo che cambia

BNL Gruppo BNP PARIBAS

# Il contesto di mercato

## Lo scenario macroeconomico

### L'economia mondiale

Nel 2006 l'economia mondiale ha conseguito un tasso di crescita stimato intorno al 5%, un valore in linea con quello dell'anno precedente. Come nel 2005, per raggiungere questo risultato, è stato determinante il contributo dei Paesi di più recente industrializzazione dell'area asiatica. Nelle economie più avanzate la dinamica del Pil è divenuta nel corso dell'anno gradualmente più omogenea. Ad un rallentamento del ritmo di sviluppo degli Stati Uniti si è contrapposta, infatti, la netta accelerazione dell'area dell'euro e del Regno Unito.

La soddisfacente crescita economica è stata favorita dallo sviluppo del commercio internazionale. La robusta dinamica degli scambi ha contribuito ad attenuare gli effetti negativi indotti dal permanere dei corsi petroliferi su livelli elevati e da un contesto monetario globale divenuto sempre meno espansivo.

L'andamento complessivo dei mercati valutari non ha contribuito al riassorbimento degli squilibri globali dei conti con l'estero. L'attenuarsi del divario di crescita tra Stati Uniti ed area dell'euro e la riduzione del differenziale d'interesse a breve termine hanno comunque favorito un indebolimento del dollaro nei confronti dell'euro.

Negli Stati Uniti il tasso di crescita è risultato nel 2006 migliore di quello realizzato nell'anno precedente, mantenendosi quindi al di sopra del 3%. A partire dal secondo trimestre, tuttavia, l'economia ha sperimentato un graduale rallenta-

mento della fase di sviluppo. Il mercato immobiliare residenziale, che negli anni precedenti aveva fornito un importante impulso alla crescita, ha conosciuto un indebolimento. Il rincaro del petrolio e l'accelerazione dei costi del lavoro hanno alimentato pressioni sui prezzi interni che hanno indotto la Riserva Federale ad aumentare per quattro volte di 0,25 punti percentuali il tasso sui *federal funds*, sino al livello del 5,25%.

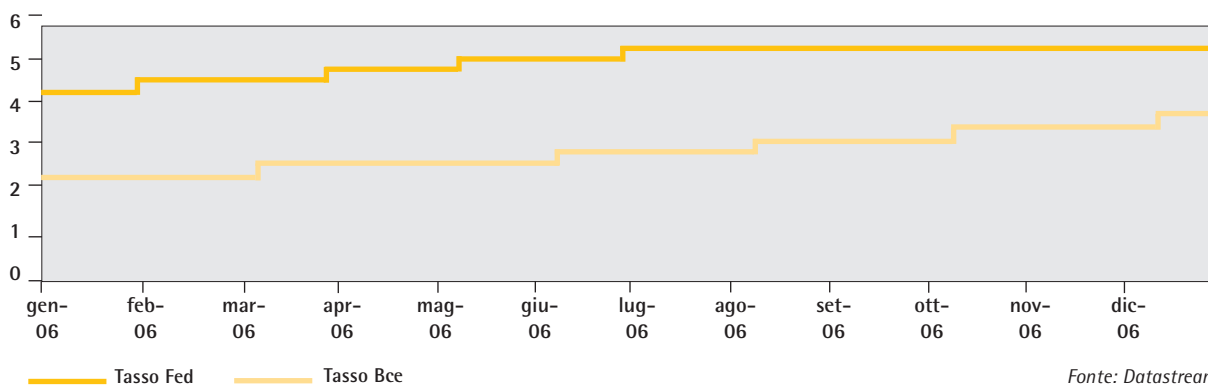
### L'economia UE

L'area dell'euro ha sperimentato una solida fase di ripresa. Il tasso di sviluppo reale è risultato superiore al 2,5%. Rispetto all'anno precedente la dinamica economica dei diversi Paesi è risultata meno disomogenea. Anche la Germania è tornata su un sentiero di crescita robusta.

La domanda interna ha contribuito in modo più ampio al sostegno della crescita economica. Sono migliorate le condizioni sul mercato del lavoro ed il tasso di disoccupazione si è attestato intorno al 7,5%. L'inflazione si è mantenuta in media annua leggermente al di sopra del 2%.

Il miglioramento delle prospettive di crescita e i maggiori rischi per la stabilità dei prezzi hanno indotto la Banca centrale europea a determinare condizioni monetarie meno espansive. Il tasso d'interesse sulle operazioni di rifinanziamento principali è stato innalzato per ben cinque volte di 0,25 punti percentuali nel 2006, sino a raggiungere a marzo 2007 il livello del 3,75%.

### La politica monetaria della Fed e della Bce nel 2006



Fonte: Datastream

## L'economia italiana

Nel 2006 l'economia italiana è tornata a crescere, dopo una fase di stagnazione durata circa quattro anni. La crescita effettiva del prodotto interno lordo (1,9%) ha superato quella potenziale, anche se è risultata inferiore a quanto registrato mediamente nel complesso dell'area dell'euro. Il contributo maggiore alla ripresa del prodotto è venuto dalla domanda interna. A un apprezzabile incremento dei consumi delle famiglie, favorito anche da una maggiore propensione all'indebitamento, si è affiancato il rilancio di tutte le componenti degli investimenti. Il saldo estero netto è tornato a fornire un contributo positivo alla crescita. Gli scambi con l'estero hanno evidenziato una ripresa delle esportazioni, soprattutto di quelle dirette verso i paesi UE e segnatamente la Germania. Il forte aumento dei corsi petroliferi ha tuttavia determinato un ampliamento del deficit commerciale rispetto all'anno precedente. Al netto dei prodotti energetici il saldo della bilancia commerciale è risultato nel 2006 positivo per circa 30 miliardi di euro.

Il mercato del lavoro ha manifestato miglioramenti sia in termini di numero di occupati sia di riduzione del tasso di disoccupazione. Nella media annua, l'inflazione al consumo si è mantenuta poco al di sopra della soglia del 2%. Il valore è sostanzialmente in linea con quello mostrato dal complesso dell'area dell'euro.

## Le linee di tendenza del sistema creditizio italiano

### L'attività creditizia

L'andamento degli impieghi bancari si è confermato particolarmente vivace nel corso del 2006, superando stabilmente tassi di variazione tendenziali a due cifre a partire dal mese di maggio. All'intensa crescita dei finanziamenti a medio/lungo termine si è affiancata una ripresa del credito a breve termine, che si è gradualmente rafforzata facendo seguito alla più forte domanda espressa dalle imprese.

La dinamica dei prestiti è stata elevata per tutti i settori istituzionali. Al trend espansivo delle società non finanziarie si è contrapposta una leggera moderazione della crescita dei prestiti

alle famiglie. Rispetto ai primi mesi dell'anno i finanziamenti per l'acquisto dell'abitazione hanno infatti rallentato.

L'evoluzione dei crediti in sofferenza ha beneficiato anche degli effetti delle ingenti operazioni di cartolarizzazione effettuate negli ultimi mesi del 2005 e nel corso del 2006. Il rapporto sofferenze/impieghi lordi è sceso al 3,4%.

La raccolta bancaria è aumentata in modo complessivamente soddisfacente, anche se nella seconda parte dell'anno è stata registrata una contenuta decelerazione, conseguenza del rallentamento della crescita dei conti correnti. La preferenza accordata alla liquidità sembra lasciare il posto alla ricerca di investimenti a più lunga scadenza e con rendimenti più elevati. Ne beneficiano le obbligazioni bancarie il cui sviluppo su base annua si mantiene superiore all'11%.

### Risparmio gestito

A fine 2006 nel mercato finanziario il patrimonio netto dei fondi comuni è risultato pari a circa 609 miliardi di euro, in aumento del 4,2% rispetto al 2005. La crescita del patrimonio netto è la sintesi di due andamenti di segno opposto. Grazie alla favorevole evoluzione dei mercati finanziari, il patrimonio netto ha beneficiato di una rivalutazione superiore al 7%, decisamente negativo è stato invece il consuntivo della raccolta netta, nel cui ambito i riscatti hanno superato le nuove sottoscrizioni per quasi 18 miliardi di euro.

Alla raccolta netta dei fondi italiani negativa per quasi 50 miliardi si è contrapposto il saldo positivo sia dei fondi cosiddetti *round trip* (fondi di diritto estero istituiti da intermediari italiani) sia dei fondi esteri. Sotto il profilo della tipologia di investimento, solo i fondi flessibili e quelli *hedge* evidenziano una raccolta netta positiva.

Le gestioni patrimoniali e le assicurazioni vita hanno sperimentato nel 2006 una crescita di circa il 10%. Nel caso del comparto assicurativo si tratta di un rallentamento rispetto agli intensi ritmi di sviluppo degli anni passati.

Nel complesso, l'industria del risparmio gestito ha conseguito un aumento del patrimonio netto prossimo al 7%. Nel suo ambito il comparto dei fondi d'investimento si conferma di gran lunga il più importante, anche se il suo peso relativo ha subito un nuovo ridimensionamento (-3 punti percentuali).

# Il Modello Organizzativo

A seguito dell'acquisizione della Banca da parte del gruppo BNP Paribas e nell'ambito del successivo progetto di integrazione di BNL nel nuovo Gruppo, il Consiglio di Amministrazione, il 27 luglio 2006, ha approvato il nuovo assetto organizzativo della Direzione Centrale della Banca.

Il progetto di revisione della nuova struttura organizzativa si propone principalmente di:

- accelerare il processo di integrazione con il gruppo BNP Paribas, anche attraverso la formalizzazione dei principali riporti verso le strutture di Gruppo e gli Organi di Amministrazione della Banca;
- semplificare i meccanismi di *governance* aziendale, attraverso uno snellimento organizzativo in termini di riporto al *General Management* (Amministratore Delegato e Direttore Generale);
- focalizzare ulteriormente le Linee di Business nel presidio complessivo della clientela di riferimento nelle diverse fasi di *origination*, distribuzione, vendita e produzione;
- rivedere complessivamente il modello distributivo di Rete, attraverso una maggiore valorizzazione della Rete commerciale e lo sviluppo di un modello focalizzato sul territorio.

La nuova struttura organizzativa di Direzione Centrale, che prevede un graduale piano di implementazione, è suddivisa, in **Funzioni** e **Linee di Business**.

Le principali novità introdotte fra le **Linee di Business** riguardano:

- la costituzione della **Divisione BNPP-BNL Corporate e Investment Banking**, con la responsabilità di attuare con successo il modello di business globale di CIB in tutte le linee di attività (Fixed Income, Equity Derivatives, Structured Finance, Corporate Finance, "Energy, Commodities, Export e Project", Treasury, Correspondent Banking, Coverage) e assicurare il raggiungimento degli obiettivi commerciali, reddituali e di customer satisfaction definiti per la clientela di competenza.
- la strutturazione dell'**AMS Italia – Asset Management e Servizi**, con la responsabilità di assicurare, relazionandosi con le linee di business AMS di BNPP Group (Asset Management, Private Banking, Insurance, Security Services, Real Estate e Promozione Finanziaria), lo sviluppo delle attività di AMS con le altre Divisioni di business BNL,

riservando un'attenzione particolare alla qualità dei prodotti forniti e alla clientela. AMS Italia ha, inoltre, la responsabilità di coordinare lo sviluppo commerciale delle Società italiane di AMS in Italia e di rappresentare AMS presso le autorità competenti.

Operano inoltre le seguenti Linee di Business:

- **Divisione Retail e Private**, con la responsabilità di assicurare il raggiungimento degli obiettivi commerciali e reddituali assegnati ai Mercati Retail e Private, attraverso il presidio, lo sviluppo e la gestione dell'offerta e del portafoglio Clienti, Prodotti e Canali di riferimento e assicurare il coordinamento della Rete territoriale di competenza e lo sviluppo delle sinergie con le altre strutture del Gruppo.
- **Divisione Corporate**, con la responsabilità di assicurare il raggiungimento degli obiettivi commerciali, reddituali e di *customer satisfaction* definiti per la clientela di competenza, attraverso lo sviluppo e la gestione integrata del portafoglio Clienti, Prodotti e Canali di riferimento e assicurare il coordinamento della Rete territoriale di competenza e lo sviluppo delle sinergie con le altre strutture del Gruppo.
- **Direzione Operations**, con la responsabilità di presidiare l'efficienza e l'efficacia operativa a supporto delle strutture della Banca, secondo livelli di servizio condivisi. Nell'ambito del processo di integrazione nel gruppo BNP Paribas saranno progressivamente implementati nuovi modelli organizzativi per gli ambiti immobiliari, IT, organizzazione e produzione e assistenza commerciale.

Nell'ambito delle strutture poste a presidio dei processi di *governance* della Banca, sono state costituite nuove **Funzioni** quali:

la **Direzione Legale**, con la responsabilità di:

- assicurare, per la Banca e per il Gruppo BNL, l'assistenza e la consulenza legale, il presidio dell'evoluzione della normativa esterna, nazionale ed internazionale, nonché la gestione e il monitoraggio delle vertenze giudiziali, in coerenza con le linee guida e gli indirizzi definiti dalla corrispondente Funzione di BNP Paribas;
- assicurare, per le Società italiane di BNP Paribas, il presidio dell'evoluzione della normativa esterna, nazionale ed internazionale, ed il monitoraggio delle vertenze giudiziali,

in coerenza con le linee guida e gli indirizzi definiti dalla corrispondente Funzione di BNP Paribas;

- curare il coordinamento e la gestione delle indagini disposte dalle Autorità competenti.

La **Direzione Compliance e Coordinamento Controlli Permanenti**, con la responsabilità di:

- assicurare l'individuazione, la valutazione ed il monitoraggio del rischio di non conformità alle norme rientranti negli ambiti di competenza della Direzione e il presidio delle relative azioni di mitigazione collaborando con le strutture interessate alla pianificazione/realizzazione dei piani di intervento;
- curare le attività di assistenza e consulenza per la corretta applicazione delle regole interne ed esterne;
- curare la concreta effettuazione dei "controlli permanenti di natura *compliance*" di competenza ed assicurarsi del corretto svolgimento di quelli svolti dalle altre strutture interessate;
- assicurare, per gli ambiti ed il perimetro di competenza della Direzione, la diffusione della cultura di conformità e la gestione dei rapporti con i *Regulator*;
- assicurare il coordinamento delle attività di controllo permanente svolte all'interno delle funzioni centrali e territoriali della Banca e delle Società del Gruppo del perimetro di riferimento;
- curare la verifica di consistenza delle normative operative rispetto alle regole di Gruppo in materia di controlli permanenti.

I principi organizzativi e le modalità operative adottate dal gruppo BNP Paribas in materia di *compliance* e controlli permanenti sono stati diffusi in BNL e saranno progressivamente implementati nell'ambito del processo di integrazione.

La **Direzione Rischi**, con la responsabilità di assicurare il presidio della gestione e del monitoraggio integrato dei rischi (di credito, operativi, di mercato e di *asset liability management*) e il presidio unitario del processo del credito dall'assunzione al recupero. Nella Direzione Rischi sono confluiti gli ambiti presidiati dalla Direzione Risk Management, Direzione Crediti e l'Unità Contenzioso Rischi Rilevanti e Internazionale.

È stato rivisitato invece l'assetto delle altre **Funzioni** di governance preesistenti quali:

La **Direzione Finanziaria**, con la responsabilità di assicurare:

- i processi di sviluppo strategico, di pianificazione, di budget e di controllo gestionale della Banca e delle Società controllate;
- i processi di tenuta della contabilità generale Banca, attraverso la definizione delle linee guida per la gestione dei Conti della Banca, l'elaborazione della contabilità obbligatoria e gli adempimenti di natura fiscale;
- la predisposizione del bilancio della Banca, del bilancio consolidato e delle informative periodiche obbligatorie e verso la Capogruppo;
- il presidio del processo di produzione delle Segnalazioni di Vigilanza;
- l'ottimizzazione della struttura societaria e finanziaria e la gestione amministrativa delle operazioni di natura non ricorrente delle Società partecipate;
- la pianificazione, l'assistenza e la consulenza in materia fiscale; assicurare la gestione e l'ottimizzazione delle attività di approvvigionamento di beni e servizi.

La **Direzione Risorse Umane**, con la responsabilità di assicurare:

- la definizione ed il presidio dei processi di gestione individuale e collettiva delle risorse umane, della politica retributiva e della formazione;
- il presidio della normativa e delle politiche del lavoro, del modello organizzativo e dei poteri delegati della Banca, delle attività di "Responsabilità Sociale d'Impresa" e di comunicazione HR.

La **Direzione Comunicazione**, con la responsabilità di assicurare:

- il presidio della comunicazione interna ed esterna della Banca al fine di supportare lo sviluppo commerciale e di valorizzare l'immagine di BNL e del gruppo BNP Paribas sul mercato domestico;
- la definizione e la corretta applicazione della *corporate identity* e della *brand architecture*.

La **Direzione Auditing**, con la responsabilità di assicurare:

- l'attività di revisione interna per la Banca e le Società del Gruppo operanti in Italia attraverso un'attività indipendente e obiettiva di "*assurance*" e consulenza finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'orga-



nizzazione, nonché ad una valutazione, tramite controlli periodici, della funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni, in coerenza con le linee guida e le metodologie stabilite dalla Capogruppo;

- assistenza all'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance;
- un'adeguata informativa e una visione unitaria dell'andamento dei controlli periodici al Presidente del Consiglio di Amministrazione, al General Management, al Collegio Sindacale, al Comitato per il Controllo Interno e al Responsabile dell'Inspection Générale BNP Paribas.

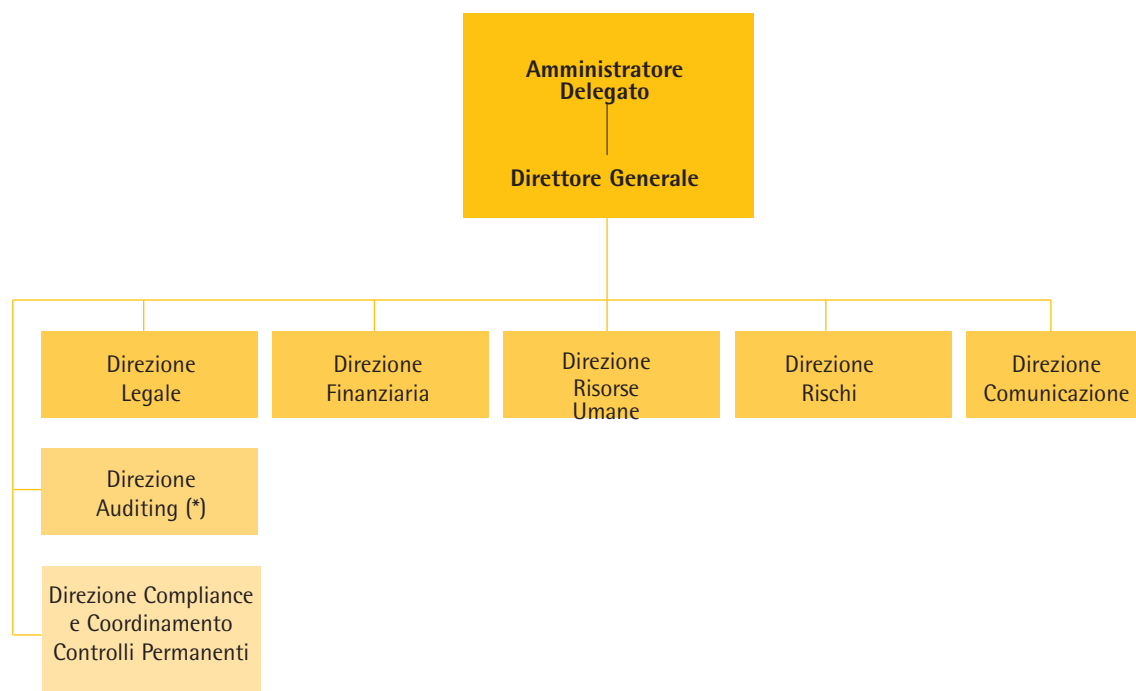
Nell'ambito del progetto di integrazione tra BNL e il gruppo BNP Paribas, è stato inoltre ridefinito l'assetto organizzativo dei Comitati Interfunzionali, quali organi di indirizzo e di governo che operano al fine di rafforzare il presidio di

governance, in coerenza con le linee guida della Capogruppo. In particolare sono stati formalizzati i seguenti Comitati:

- **Comitato di Direzione**, per il coordinamento sistematico e strutturato tra le funzioni centrali ed il governo delle azioni trasversali necessarie alla realizzazione degli obiettivi strategici definiti;
- **Comitato Asset & Liability** (cd. ALCO), per la supervisione dell'Asset & Liability Management e la relativa gestione dei rischi;
- **Comitato Costi e Investimenti**, per la supervisione e la razionalizzazione dei costi e degli investimenti;
- **Comitato Immobiliare**, per la supervisione delle attività e dei progetti rilevanti in materia di gestione immobiliare;
- **Comitato Rischi e Crediti**, per la supervisione in ottica integrata dei rischi di credito, di mercato, finanziari e operativi ed il governo e l'indirizzo del processo del credito.

Di seguito vengono riportati gli organigrammi delle Funzioni e delle Linee di Business:

## Organigramma delle Funzioni



(\*) A riporto anche del Consiglio di Amministrazione della Banca e della funzione di internal auditing di BNP Paribas.

(\*\*) A riporto anche del Consiglio di Amministrazione della Banca e della funzione di compliance di BNP Paribas.

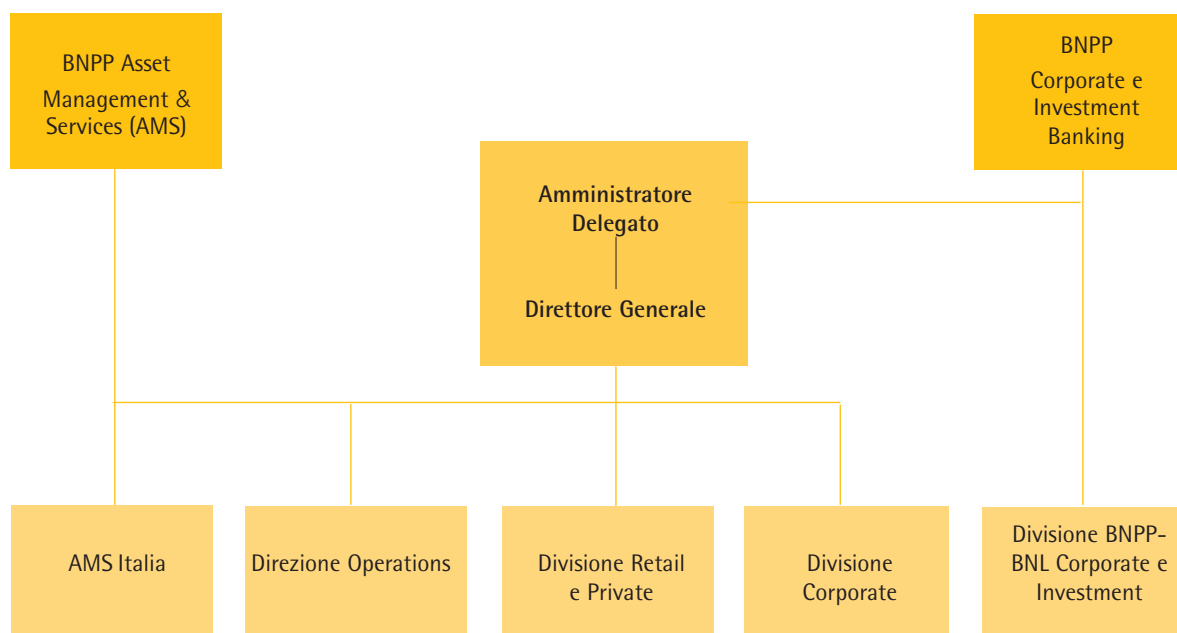
Rientrano tra le **Funzioni** anche i seguenti **Servizi**, a riporto, oltre che del General Management, anche del Presidente:

- **Servizio Media Relations**, con la responsabilità di governare le relazioni con i *media*;
- **Servizio Relazioni Istituzionali**, con la responsabilità di

sviluppare le relazioni pubbliche con gli esponenti del mondo economico-finanziario e culturale;

- **Servizio Studi**, con la responsabilità di presidiare le analisi/ricerche relative agli scenari macro economici e bancari.

## Organigramma delle linee di business



## Modello Organizzativo della Rete Distributiva

Nell'ambito del processo di integrazione tra BNP Paribas e BNL è stato ridefinito il modello distributivo della Rete attraverso il passaggio dalle 12 Aree Territoriali a 5 Direzioni Territoriali per ogni Mercato/Filiera di riferimento (Retail, Corporate, Produzione e Assistenza Commerciale, Rischi).

Tale riorganizzazione risponde all'esigenza di:

- perseguire una maggiore specializzazione della struttura organizzativa di Rete per Mercato o Filiera di riferimento, attraverso la costituzione di autonome Direzioni Territoriali;
- rendere più diretto il raccordo Centro/Rete, attraverso un "accorciamento" della catena di comando per rendere più veloci i processi di diffusione degli obiettivi e dei modelli di servizio definiti;
- rendere direttamente responsabili le strutture di business territoriali nel raggiungimento degli obiettivi assegnati e nel garantire i livelli di qualità del servizio e l'ottimizzazione dei costi operativi, in ottica di *customer satisfaction* e creazione del valore.

Il modello distributivo di Rete è quindi articolato in:

**5 Direzioni Territoriali Retail** (Nord Ovest, Nord Est, Centro, Lazio e Sardegna, Sud) responsabili del raggiungimento degli obiettivi commerciali e reddituali, di rischio creditizio e di *customer satisfaction* nei Mercati Retail e Private attraverso il presidio, lo sviluppo e la gestione del portafoglio Clienti, Prodotti e Canali assegnati. La responsabilità complessiva della Direzione Territoriale è attribuita al Direttore Territoriale Retail, supportato da strutture di staff per le attività di gestione risorse umane, sviluppo organizzativo, *customer satisfaction*, analisi creditizia e specifici ruoli di presidio e animazione commerciale.

La Direzione Territoriale Retail è articolata geograficamente in Aree all'interno delle quali operano:

- Punti Vendita specializzati per tipologia di Mercato (Agenzie e Centri Private Banking) responsabili del raggiungimento degli obiettivi commerciali, di rischio creditizio e di *customer satisfaction* sulla clientela di riferimento;
- ruoli specialistici di prodotto, animazione e sviluppo commerciale;
- strutture di gestione risorse umane e supporto, di *customer satisfaction* e di presidio degli adempimenti e delle attività di monitoraggio del credito.

Le Agenzie sono a loro volta territorialmente raggruppate in un Distretto.

La gestione dell'operatività dei servizi di sportello è attribuita alle Agenzie, anche a supporto della clientela Private, Corporate, Large Corporate e Pubblica Amministrazione.

**5 Direzioni Territoriali Corporate** (Nord Ovest, Nord Est, Centro, Lazio e Sardegna, Sud) responsabili del raggiungimento degli obiettivi commerciali e reddituali, di rischio creditizio e di *customer satisfaction* nei Mercati Corporate, Large Corporate e Pubblica Amministrazione attraverso il presidio, lo sviluppo e la gestione del portafoglio Clienti, Prodotti e Canali assegnati. La responsabilità complessiva della Direzione Territoriale è attribuita al Direttore Territoriale Corporate, supportato da strutture di pianificazione e controllo commerciale e specifici ruoli di presidio, animazione commerciale e gestione delle "grandi relazioni".

La Direzione Territoriale Corporate è articolata geograficamente in Centri d'Affari Territoriali all'interno dei quali operano:

- le Filiali, responsabili del raggiungimento degli obiettivi commerciali, di rischio creditizio e di *customer satisfaction* sulla clientela di riferimento (Corporate e Pubblica Amministrazione);
- ruoli specialistici di prodotto e sviluppo commerciale;
- strutture di presidio dell'analisi creditizia, degli adempimenti e delle attività di monitoraggio del credito.

**5 Direzioni Territoriali di Produzione e Assistenza Commerciale** (Nord Ovest, Nord Est, Centro, Lazio e Sardegna, Sud) responsabili del raggiungimento degli obiettivi di efficacia/efficienza delle strutture operative di servizio assegnati, al fine di massimizzare il livello di soddisfazione delle clientela esterna/interna, ottimizzare i costi operativi e presidiare i rischi di competenza. La responsabilità complessiva della Direzione Territoriale è attribuita al Direttore Territoriale di Produzione e Assistenza Commerciale, supportato da strutture di controllo permanente e gestione risorse umane e servizi. La Direzione Territoriale di Produzione e Assistenza Commerciale è articolata in Agenzie di Produzione e Assistenza Commerciale per il presidio delle attività operative non accentrate (flussi, prodotti, incassi e pagamenti, crediti, commercio internazionale).

**5 Direzioni Territoriali Rischi** (Nord Ovest, Nord Est, Centro, Lazio e Sardegna, Sud) responsabili del presidio delle attività finalizzate alla formulazione del parere vincolante, di monitoraggio e di recupero del credito di competenza, fornendo, ove necessario, un supporto tecnico specialistico ai ruoli commerciali. La responsabilità complessiva della Direzione Territoriale è attribuita al Direttore Territoriale Rischi.

Il presidio delle sinergie locali tra Direzioni Territoriali è affidato ai Direttori Territoriali (Retail, Corporate, Produzione e Assistenza Commerciale, Rischi) i quali devono garantire un costante rapporto di comunicazione e collaborazione, anche in ottica di *customer satisfaction* e creazione di valore per il cliente.

## Il Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione eletto dall'Assemblea del 28 aprile 2006 per il triennio 2006/2008 è composto da 15 componenti, di cui 14 amministratori non esecutivi.

Il Consiglio di Amministrazione, nella stessa data, ha nominato Presidente Luigi Abete, Vice Presidente Sergio Erede e Amministratore Delegato Jean-Laurent Bonnafé, confermando Direttore Generale Mario Girotti.

Sono Amministratori indipendenti i Signori: Luigi Abete, Roger Abravanel, Andrea Guerra, Paolo Mazzotto, Stefano Micossi e Massimo Ponzellini.

*Il Cda risulta così composto:*

<b>Luigi Abete</b>	<i>Presidente</i>
<b>Sergio Erede</b>	<i>Vice Presidente</i>
<b>Jean-Laurent Bonnafé</b>	<i>Amministratore Delegato</i>
<b>Roger Abravanel</b>	<i>Consigliere</i>
<b>Philippe Blavier</b>	<i>Consigliere</i>
<b>Georges Chodron de Courcel</b>	<i>Consigliere</i>
<b>Jean Clamon</b>	<i>Consigliere</i>
<b>Andrea Guerra</b>	<i>Consigliere</i>
<b>Bernard Lemée</b>	<i>Consigliere</i>
<b>Paolo Mazzotto</b>	<i>Consigliere</i>
<b>Stefano Micossi</b>	<i>Consigliere</i>
<b>Massimo Ponzellini</b>	<i>Consigliere</i>
<b>Baudouin Prot</b>	<i>Consigliere</i>
<b>Antoine Sire</b>	<i>Consigliere</i>
<b>Pierluigi Stefanini</b>	<i>Consigliere</i>

## Il Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale eletto dall'Assemblea del 28 aprile 2006 per il triennio 2006/2008 è composto da 3 sindaci effettivi e 2 da sindaci supplenti, come segue:

*Presidente*

**Pier Paolo Piccinelli**

Dottore Commercialista

*Sindaco Effettivo*

**Guglielmo Maisto**

Avvocato, Professore di Diritto Tributario

*Sindaco Effettivo*

**Andrea Manzitti**

Avvocato

*Sindaco Supplente*

**Marco Pardi**

Dottore Commercialista

*Sindaco Supplente*

**Guglielmo Frasoni**

Avvocato, Professore di Diritto Tributario

*Le cariche ricoperte dagli Amministratori, tra le altre, in società quotate, finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni, sono di seguito riportate:*

### Luigi Abete

Presidente di: A.BE.T.E. S.p.A. – Azienda

Beneventana Tipografica Editoriale e Unione degli

Industriali e delle Imprese di Roma; Vice Presidente di:

Associazione tra le Società Italiane per Azioni –

Assonime; Consigliere di Amministrazione di:

Artigiancassa S.p.A., Marcolin S.p.A. e Tod's S.p.A.

### Sergio Erede

Consigliere di Amministrazione di: Autogrill S.p.A.,

Editoriale L'Espresso S.p.A. e Luxottica Group S.p.A.,

Valentino Fashion Group S.p.A., Carraro S.p.A.,

Interpump Group S.p.A. e Manifatture Lane Gaetano

Marzotto & Figli S.p.A.

### Roger Abravanel

Consigliere di Amministrazione di Luxottica Group

S.p.A., Valentino Fashion Group S.p.A., Marazzi

Group S.p.A. e Teva Pharmaceutical Industries LTD

### Jean-Laurent Bonnafé

Membro del Comitato Esecutivo e Responsabile di

“Banque de Détail” di BNP Paribas S.A.

### Georges Chodron de Courcel

Direttore Generale Delegato, membro del Comitato

Esecutivo e Co-Responsabile della “Banque de

Financement et d'Investissement” di BNP Paribas S.A.

### Jean Clamon

Direttore Generale Delegato, membro del Comitato

Esecutivo e Responsabile della “Pole des Services

Financiers Spécialisés” di BNP Paribas S.A.

### Andrea Guerra

Amministratore Delegato di Luxottica Group S.p.A.;

Consigliere di Amministrazione di Parmalat S.p.A.

### Paolo Mazzotto

Presidente della Fondazione BNL

### Massimo Ponzellini

Amministratore Delegato di Istituto Poligrafico e Zecca

dello Stato

### Baudouin Prot

Amministratore Delegato e Direttore Generale di BNP

Paribas S.A.

### Pierluigi Stefanini

Presidente di Unipol Assicurazioni S.p.A.; Consigliere

di Amministrazione di Banca Monte dei Paschi

di Siena S.p.A.

# I valori del gruppo BNP Paribas

"L'integrazione di BNL nel gruppo BNP Paribas, lo sappiamo tutti, è una vera e propria sfida. Complessa, per le dimensioni. Stimolante, per le prospettive che offre.

Ma soprattutto – di questo sono certo – è una sfida alla nostra portata.

Abbiamo di fronte, nell'affrontarla, alcune priorità, su cui spicca quella di generare reddito in modo crescente e costante. Usando una leva – credo la più efficace – che è nella nostra tradizione: lo spirito d'intraprendenza. Va applicato nel quotidiano, quando elaboriamo e proponiamo al cliente la nostra "ricetta finanziaria" costruita sulla base di una gamma di prodotti articolata e capace di rispondere a diversi bisogni.

Intraprendenza, dunque, ma attenzione: va utilizzata in una logica di lungo periodo. Poiché la redditività non va mai catturata senza pensare a costruire con il cliente un rapporto di fiducia reciproca e durevole.

Nel mercato attuale, così volatile, esposto a crisi sempre possibili, ciò significa anche controllare i rischi e monitorare i costi con rigore, severità, precisione. A garanzia di un dialogo col cliente connotato da correttezza e serenità.

Per coniugare al meglio questa impostazione – consolidata nel gruppo BNP Paribas – con l'esperienza di BNL, anch'essa improntata all'eccellenza, il segreto è puntare su valori condivisi.

Essi devono essere coerenti con una dimensione internazionale e multiculturale quale è quella di BNP Paribas. E interpretati al meglio sia dal management che dall'insieme dei collaboratori. Intorno a questi valori – reattività, impegno, creatività, ambizione – può svilupparsi quel senso di appartenenza capace di dare all'esperienza dell'integrazione un esito vincente.

Oggi, su un mercato così competitivo, nessuno possiede in partenza la garanzia del successo. Ecco l'importanza di applicare tutti i giorni i valori che caratterizzano la nostra nuova identità. Reattività, che in concreto significa per ciascuno di noi adattarsi a situazioni di mercato nuove, cogliendone gli aspetti positivi, trasformandole in business, con soddisfazione del cliente.

Creatività, che vuol dire aprirsi al cambiamento, esporre coraggiosamente le proprie idee, innovare ogni volta che è possibile. La qualità dei servizi cresce se si risolvono problemi con spirito d'iniziativa quando occorre. Il che richiede fantasia e senso organizzativo, fiducia ma anche prudenza.

L'impegno, poi: è un valore base. Lo considero il minimo comune denominatore della nostra nuova identità. Va proiettato verso i clienti e verso i colleghi, con professionalità, competenza, spirito di squadra, trasparenza, umiltà, quando serve.

Attenzione però. Accettare critiche e suggerimenti con umiltà non vuol dire lasciare nel cassetto l'ambizione, anzi. L'ambizione è l'ultimo, ma non certo il meno importante dei valori che nell'ottica dell'integrazione abbiamo scelto di porre al centro della nostra attenzione.

Questi valori possono e debbono trovare un lievito nel comportamento manageriale che dovrà essere a sua volta improntato a linee guida precise. Che tutti dovranno poter riconoscere. Il manager dovrà incorporare responsabilità, come espressione della leadership. Dovrà credere nella trasversalità, che è presupposto dei lavori per progetto e presuppone un continuo scambio di informazioni.

Dovrà altresì trasmettere fiducia, dando a ciascuno la considerazione che gli è dovuta e l'autonomia che favorisce la responsabilizzazione individuale e la libertà d'azione.

La formula appare complessa ma non lo è. Se guardiamo dentro ciascuno di noi scopriremo che è adatta a tutti coloro che intendono trovare il coraggio di affrontare questo nuovo capitolo della storia di BNL.

Ho una convinzione: per realizzare obiettivi comuni, e così sfidanti, bisogna essere capaci di lanciare il cuore oltre l'ostacolo. Ma in BNL, del resto, siamo abituati a farlo. La nuova sfida non ci spaventa."

Mario Girotti

Direttore Generale BNL gruppo BNP Paribas

## Reattività

significa sapersi adattare alle situazioni nuove o impreviste, saperle vedere come opportunità di sviluppo; saper integrare le informazioni nuove per adattarle ai programmi di azione; sapere anche fornire le prestazioni attese nei tempi richiesti, sia dai clienti interni che esterni;

## Creatività

proporre evoluzioni e partecipare ai cambiamenti, senza paura di esprimere il proprio punto di vista; essere aperti ai cambiamenti; prendere le iniziative; ricercare il miglioramento dei processi che determinano la qualità dei servizi assicurati; individuare nuove soluzioni ai problemi che si potranno presentare;

## Impegno

impegnarsi personalmente verso i clienti interni ed esterni; rispondere precisamente ai bisogni e alle richieste; intrattenere contatti cordiali; sviluppare le proprie competenze professionali anche attraverso la formazione; favorire lo spirito di squadra agendo in maniera trasparente e cooperare spontaneamente; accettare le critiche e i suggerimenti;

## Ambizione

ricerca spontanea di miglioramento delle proprie performance, anche contribuendo alla realizzazione degli obiettivi comuni; dare i propri suggerimenti per individuare azioni correttive.

# Scelte qualificanti

## La responsabilità sociale d'impresa

Il cammino sulla strada della responsabilità sociale di BNL è giunto alla confluenza con quello che con analoga convinzione compie quotidianamente anche BNP Paribas. Due percorsi animati da una comune visione: l'impresa bancaria gioca un ruolo decisivo nella società, nello stimolo all'economia, nel sostegno a chi ha più bisogno.

La tradizione BNL nel campo della RSI è solida. Da oltre 90 anni la Banca incentiva e sostiene gli investimenti, le partnership e le donazioni a favore dello sviluppo, della solidarietà, della cultura e dell'ambiente.

La scelta della RSI non si traduce però soltanto in somme devolute a iniziative socialmente responsabili, a iniziative nel settore energetico per la riduzione dell'impatto ambientale oppure al *fund raising* a favore di Telethon, cui è dedicata una segnalazione specifica nelle pagine di questo Bilancio.

RSI per BNL significa dare spazio ad una scelta che coinvolge l'identità dell'intera azienda, dai dipendenti a tutti gli *stakeholder*, in una logica attenta al business, per realizzare quel profitto che dà senso all'esistere dell'azienda, senza tralasciare per questo la funzione sociale dell'impresa.

Al Bilancio della Responsabilità Sociale, che quest'anno giunge alla sua sesta edizione, in BNL si dà valore di rendiconto.

Questa "cultura della RSI" viene infatti condivisa, com'è logico che sia, con tutti gli *stakeholder* della Banca. E viene razionalizzata e sistematizzata in un documento che ne attesta le linee guida.

## Missione, valori e principi guida

BNL considera la responsabilità sociale come un percorso/processo composto da fasi strutturate e conseguenti, condotte sotto l'egida dei valori e dei principi guida.

Oltre alla missione e ai valori del Gruppo, le politiche di responsabilità sociale si ispirano sia a documenti interni, quali il Codice etico, sia ad iniziative di respiro internazionale, come il Global Compact, protocollo per la responsabilità sociale sviluppato dalle Nazioni Unite. Tuttavia, valori e principi guida resterebbero carta stampata se non fossero ricompresi, così come è intenzione dimostrare in questo documento, nella *governance* e nei processi organizzativi della Banca. Soltanto così la responsabilità sociale può attuarsi in iniziative specifiche, ed essere comunicata a tutti gli *stakeholder*.

Concludendosi con il feedback dei propri interlocutori, il percorso dimostra in realtà la sua ciclicità, essendo il dialogo con "il mondo che cambia" premessa obbligata per l'inizio di un nuovo percorso.

## Missione, valori e principi guida

Governance e processi organizzativi

Iniziative specifiche

Comunicazione e reporting

Relazione con stakeholder

## Il Global Compact

Il Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, propose per la prima volta l'idea del Global Compact il 31 Gennaio 1999 nel suo appello al World Economic Forum. La fase operativa del progetto Global Compact fu lanciata l'anno successivo, il 26 Luglio del 2000, a New York al Palazzo di Vetro delle Nazioni Unite.

Il Segretario Generale invitava i leader dell'economia mondiale ad aderire al Global Compact: un'iniziativa internazionale in supporto di nove principi universali relativi ai diritti umani, al lavoro e all'ambiente, che

avrebbe unito imprese, agenzie delle Nazioni Unite, organizzazioni sindacali e della società civile. Da Giugno 2004 ai nove principi è stato aggiunto un decimo, relativo alla lotta alla corruzione.

Basato sul potere di una forte azione collettiva, il Global Compact cerca di promuovere una cittadinanza d'impresa responsabile per far sì che il mondo del business possa contribuire a trovare delle soluzioni alle sfide della globalizzazione. In tal modo, il settore privato – in partenariato con altri attori sociali – può contribuire alla realizzazione dell'obiettivo del Segretario Generale: un'economia globale più inclusiva e più sostenibile.

## Codice etico

Il 15 Ottobre 2004 il Cda di BNL ha deliberato l'adozione del Codice etico e di comportamento, cui sono tenuti a conformarsi gli Organi Sociali e i loro componenti, l'Alta Direzione, i dipendenti, i consulenti e i collaboratori, i fornitori, i promotori finanziari, i procuratori e qualsiasi altro soggetto che possa agire in nome e per conto della Banca. I principi contenuti nel Codice etico integrano le regole di comportamento che il personale è tenuto ad osservare, in virtù delle normative vigenti, dei contratti

di lavoro, delle procedure interne, e dei codici di comportamento cui la Banca ha aderito o che ha emanato internamente. Il Codice etico si compone di 32 articoli.

Esso indica le linee di comportamento che qualificano sul piano della responsabilità sociale l'attività svolta dai dipendenti della Banca, peraltro regolata dal codice civile e dal contratto nazionale collettivo di lavoro. Quest'ultimo viene consegnato ai neoassunti e garantisce il rispetto dei diritti umani e professionali in ambito aziendale. Il Codice etico è soggetto a continua osservazione, ai fini di un eventuale aggiornamento, ed è consultabile sul sito [www.bnl.it](http://www.bnl.it).

## Governance e processi organizzativi

Pur coinvolgendo tutte le direzioni dell'Azienda, il coordinamento delle politiche e delle azioni relative alla responsabilità sociale da quest'anno è affidato alla Direzione Risorse Umane.

Il coordinamento delle scelte di RSI della Banca si sostanzia nello sforzo di incentivare la formalizzazione e la condivisione degli obiettivi strategici della responsabilità sociale d'impresa e di valutarne il grado di raggiungimento. Ciò comporta mettere in luce – dati alla mano – i risultati conseguiti da BNL sul piano della RSI, verificando la coerenza tra:

- valori e obiettivi dichiarati;

- scelte strategiche e decisioni prese;
- risultati ed effetti prodotti.

Altro importante compito è coinvolgere nel progetto di RSI delineato da BNL sia il personale sia gli *stakeholder* con opportune iniziative di formazione e di comunicazione fondate su basi informative di sicura attendibilità.

Le politiche di *governance* messe in atto nel 2006 hanno ribadito le scelte compiute in precedenza con priorità per:

- lo studio e l'adozione di un sistema di guida, di controllo e di rendicontazione *Triple Bottom Line* della Banca, riconosciuto a livello internazionale, il *Global Reporting Initiative* quest'anno assecondato in base alle nuove linee guida G3;
- la definizione di nuovi processi e l'adozione di un modello



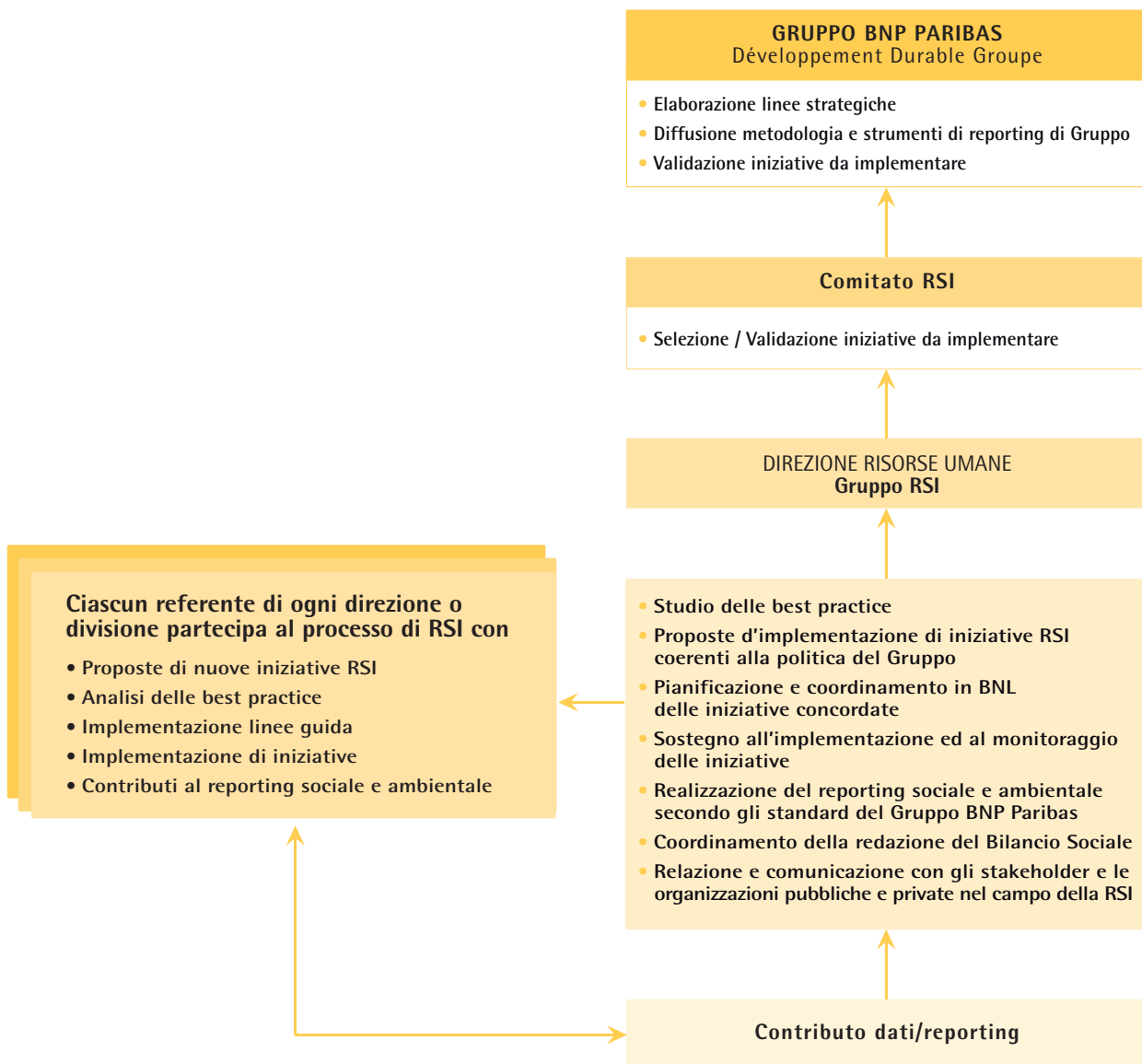
internazionale di riferimento per le azioni compiute da BNL a favore della comunità (la piramide del London Benchmarking Group);

- lo studio e il monitoraggio strutturato dei mercati controversi legati alla Banca, in particolare quello relativo agli armamenti.

Merita sottolineare, nella descrizione della storia della responsabilità sociale di BNL, che fino al momento del *delisting* del

titolo e quindi della sua scomparsa dai listini etici, la Banca si è sottoposta con successo al giudizio etico delle agenzie di rating compilando i questionari e fornendo le informazioni e i documenti necessari alla formulazione del suo profilo etico. In particolare BNL si è sottoposta al rating etico di varie società specializzate: Axia, Ethibel, AEI, Avanzi SiRi, E.Capital Partners, SAM e Kempen/SNS Smaller Europ SRI Index.

La nuova organizzazione della responsabilità sociale:



## Iniziative specifiche

In un anno di transizione come quello appena passato, il primo sforzo operativo si è concentrato sulla riconferma e veicolazione, in sintonia con i colleghi di BNP Paribas, dei valori di responsabilità sociale del Gruppo. Nonostante i cambiamenti nell'organizzazione della RSI, sul piano delle iniziative specifiche è rimasto invariato il coinvolgimento in iniziative quali:

- la creazione di un piano di azioni integrato, con particolare attenzione alle partnership storiche come Telethon, quella con AiBi, e una serie di iniziative in ambito culturale e sociale;
- il *benchmarking* competitivo e l'analisi interna del mercato dei prodotti socialmente responsabili;
- lo studio di iniziative volte ad ottimizzare i processi di responsabilità sociale in BNL.

## La comunicazione

La diffusione della cultura della responsabilità sociale fra i dipendenti e gli altri interlocutori della Banca è un passo fondamentale del percorso di responsabilità sociale.

La comunicazione, intesa come rendicontazione chiara, completa e trasparente delle azioni dell'Azienda avviene oltre che attraverso il presente Bilancio (realizzato in formato cartaceo e digitale), anche tramite il sito internet istituzionale <http://www.bnl.it>, che nella sezione *Responsabilità sociale* riporta informazioni sul tema, bilanci sociali degli anni precedenti e il nostro Codice etico.

Nell'intranet aziendale è da tempo attivo uno spazio *BNL per il Sociale* dedicato ai temi e alle iniziative della RSI e della Fondazione, per consentire a tutto il personale di essere costantemente coinvolto e aggiornato sul tema.

A tutto ciò si aggiunge l'ormai consolidata partecipazione ad eventi, convegni e collaborazioni editoriali che hanno come argomento la RSI.

## Relazione con gli stakeholder

Ogni giorno la Banca si trova ad intrecciare relazioni con portatori di interesse di vario tipo – economico, sociale, ambientale – con i quali deve confrontarsi, conoscendone le esigenze, valutando gli impatti, ascoltando, cercando un dialogo e rispondendo loro con coerenza sugli impegni assunti nei loro confronti: un impegno che l'azienda deve assicurare in ottica *multistakeholder*.

Tra i suoi *stakeholder* principali BNL identifica il personale, i clienti, i sindacati, le associazioni di categoria, i fornitori, lo Stato, la Comunità, le organizzazioni non profit, i *competitors*, gli *opinion leader* e i leader di settore.

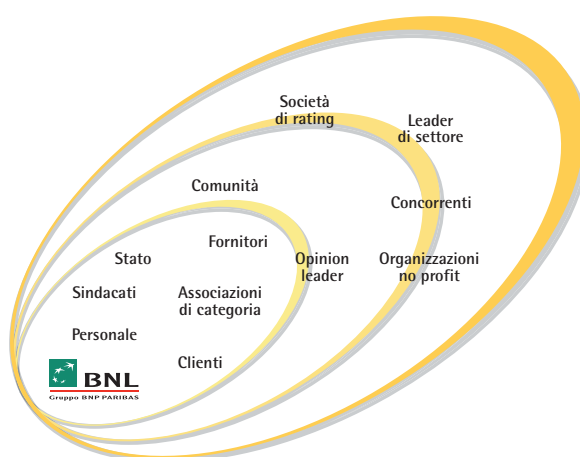
Osservando il grafico, si evince quanto siano centrali, alla luce dei principi di selezione e coinvolgimento degli *stakeholder* adottati dalla Banca, il personale ed i clienti. Se questi ultimi rappresentano l'interlocutore privilegiato e l'obiettivo ultimo della *mission* aziendale, i primi costituiscono l'asse su cui poggia l'intera struttura dell'impresa. La priorità di dialogo e di interrelazione si estende a raggiera in modo paritario tra fornitori, sindacati, Stato e comunità territoriali di riferimento.

I fornitori vanno inseriti a pieno titolo nel progetto di responsabilità sociale d'impresa perché vi contribuiscono in maniera sostanziale con la loro coerenza etica; i sindacati, con la loro funzione di rappresentanza dei lavoratori, esprimono un altro aspetto fondamentale dell'identità etica della Banca.

Naturalmente la relazione con lo Stato interpreta, quanto più è articolata e ricca, il tasso di inserimento dell'azienda nella comunità nazionale e la qualità del servizio che essa rende ad imprese e risparmiatori, giocando al meglio il suo ruolo di motore del sistema economico. Importante il rapporto con il territorio, che influisce sull'opinione pubblica e quindi sull'immagine dell'azienda stessa, tenuto in forte considerazione in modo concreto attraverso iniziative e partnership improntate al valore della solidarietà.

Da tale impostazione derivano i contatti con associazioni di categoria, organizzazioni non profit, leader di settore, *opinion leader*, associazioni dei consumatori e *competitors*. Contatti che vengono implementati per arricchire ed articolare le scelte responsabili adottate.

## La mappa degli stakeholder



## La piramide del London Benchmarking Group

Il modello della piramide del *London Benchmarking Group* sistema, equilibra e aiuta a gestire, razionalizzandoli, gli interventi verso la collettività. Proprio per questi motivi la Banca lo considera un'opportunità di sviluppo e ha deciso la sua adozione, impegnandosi per ottenere una generale adesione.

La metodologia individua quattro principali categorie di interventi a favore dello sviluppo delle comunità, che si differenziano a seconda dei ritorni economici e sociali che le attività realizzate hanno sia sul business sia sugli *stakeholder*.

La logica alla base del modello adottato è la valorizzazione dei diversi contributi sulla base dei costi effettivamente sostenuti e sul numero di interventi. Nel 2006 l'ammontare dei contributi è stato di 7 milioni a fronte di 249 interventi. Il modello, schematizzabile sotto forma di piramide, esprime la possibilità di misurare i benefici e i ritorni di business derivanti dalle diverse attività: alla base della piramide si trovano quelle direttamente connesse al core business, all'apice della stessa, quelle legate maggiormente alle attività filantropiche e di beneficenza.

L'equilibrio percentuale tra i fondi destinati alla comunità e quelli rivolti alle iniziative commerciali appare come il tratto caratterizzante delle scelte compiute da BNL sul piano delle iniziative economiche nel campo della RSI. Altro elemento che la tabella di sintesi mette in rilievo riguarda le liberalità: qui l'apprezzabile percentuale del numero delle erogazioni liberali non sembra trovare corrispondenza con quella riguardante l'ammontare dei contributi economici. Tale sfasatura in realtà deriva dalla scelta di frazionare il più possibile l'intervento per entrare in contatto con un maggior numero di realtà non profit, suscettibili peraltro in prospettiva di diventare partner di BNL sul piano della RSI. Leggermente più contenuto

si è rivelato quest'anno l'impegno della Banca nei servizi innovativi per la crescita sociale, peraltro suscettibile in ogni momento di occasioni di rilancio.

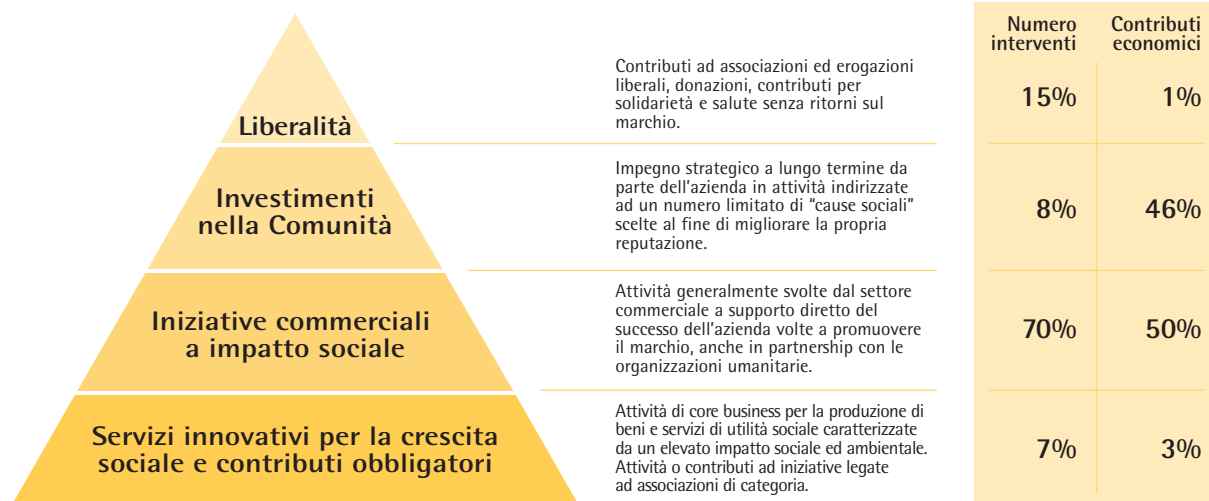
### Erogazioni liberali

BNL è intervenuta nel 2006 con erogazioni liberali per complessivi 84.000 euro circa a sostegno di iniziative non profit, di enti ed associazioni operanti in campo sociale e sanitario, assistenziale, culturale e scientifico.

Tra quelle di maggiore rilievo relative all'anno 2006 ricordiamo gli interventi a favore di: FAI (Fondo per l'Ambiente Italiano); Unitali (Unione Nazionale Italiana Trasporto Ammalati a Lourdes e Santuari Internazionali); Areco (Associazione per la Ricerca Europea in Chirurgia Oncologica); Lism (Lega Italiana Sclerosi Multipla); Lega del filo d'oro e Unicef.

L'ammontare complessivo delle erogazioni risulta ripartito, tra le varie iniziative, come segue:

- Assistenza sociale e sanitaria: 42%. Sono stati effettuati 21 interventi a favore di Enti ed Associazioni che operano a sostegno delle categorie più deboli e bisognose, quali l'infanzia abbandonata, le persone diversamente abili, i senza tetto e i pazienti affetti da gravi malattie;
- Iniziative umanitarie: 13%. La Banca ha sempre dimostrato sensibilità nei confronti delle iniziative umanitarie. Nel corso del 2006 sono stati effettuati interventi a favore dell'Unicef e della Lega del filo d'oro;
- Cultura e ricerca scientifica: 21%. Tra le erogazioni più significative, segnaliamo quelle a favore delle attività di ricerca per la Lotta alla Trombosi, per la Ricerca Europea in Chirurgia Oncologica e per la Lotta all'AIDS;
- Caritas: 24%. È proseguito anche nel 2006 il tradizionale sostegno di BNL alle iniziative promosse dalla Caritas Diocesana – Vicariato di Roma – e sono state inoltre



effettuate tramite la stessa Caritas circa 250 oblazioni, per aderire con un aiuto diretto e concreto alle innumerevoli richieste che pervengono da persone indigenti e bisognose.

## Scelte qualificanti, le certificazioni volontarie

È ormai prassi consolidata in BNL l'attitudine a compiere scelte qualificanti.

Fra queste, la stessa scelta di conformarsi ai principali standard certificativi volontari rientra in quella politica storica che, mirando all'incremento della competitività, non dimentica di rendere trasparenti le proprie scelte e gli orientamenti aziendali, dando loro in tal modo maggiore forza e credibilità.

Nel segno della continuità, BNL ha confermato l'adesione al progetto "Patti Chiari", il programma promosso dall'ABI che ha l'obiettivo di migliorare la relazione delle banche con le imprese, le famiglie e i cittadini.

In ambito ambientale e in materia di salute e sicurezza sul lavoro, le certificazioni ISO 14001:2004 e OHSAS 18001:1999 hanno confermato, all'interno dell'Area Territoriale Lombardia, area test certificata, comportamenti virtuosi che, grazie all'attivazione di un processo di emulazione, dovrebbero diventare prassi comune a tutte le altre aree territoriali della Banca.

Queste certificazioni di terza parte su attività ritenute *core* non impediscono tuttavia che un costante presidio e monitoraggio della qualità interna dei processi venga attuato da parte di strutture dedicate all'interno delle singole funzioni aziendali. Perché è all'interno della struttura che la ricerca di modalità operative volte al miglioramento delle *performance* può dare i migliori risultati.

## Qualità - Spirito d'Innovazione

Il gruppo BNP Paribas ha l'obiettivo di essere la banca di un mondo che cambia, essere cioè la banca che aiuta al meglio i suoi clienti a confrontarsi con le sfide del XXI secolo.

Le tre priorità di BNP Paribas in questo ambito sono:

- migliorare, in modo continuativo, la soddisfazione dei clienti;
- utilizzare la qualità come leva di sviluppo aziendale;
- coinvolgere tutti i dipendenti per il raggiungimento di questi obiettivi.

È in questa logica che nel 2006 viene lanciato il Progetto

**"Riteniamo che le idee siano un bene prezioso da coltivare e valorizzare. E le più innovative le premiamo con il progetto "Spirito di Innovazione", una sfida che passa attraverso un continuo processo di miglioramento che coinvolge tutte le nostre persone, le rende libere di esprimere la loro creatività mettendola a servizio dell'azienda e dei clienti. Siamo solo all'inizio ma con grinta e determinazione proseguiamo su questa strada che ci permetterà con il coinvolgimento di tutti di migliorare prodotti, servizi processi."**

*Direzione Operations  
Francesco Colella - Direttore*

Qualità BNP Paribas - BNL su iniziativa dei Rappresentanti Aziendali Qualità, con l'obiettivo di organizzare il trasferimento del *know-how*, degli standard, delle modalità operative relative alla Qualità tra gli attori di BNP Paribas e quelli di BNL lungo tre assi:

- Norme, certificazioni, procedure e sistemi di riferimento Qualità;
- Relazione con i consumatori e misura della soddisfazione;
- Promozione e valorizzazione dell'Innovazione.

In particolare, con riferimento al terzo asse, va sottolineato che la capacità di innovare è fondamentale in BNP Paribas che ha inteso valorizzarla nel 2006 con un progetto a livello mondiale chiamato "Spirito di Innovazione". Due le categorie di premio:

- il Premio Innovazione d'Impresa;
- Il Premio Innov@ction.

Il Premio all'Innovazione d'Impresa è rivolto a tutti i dipendenti, singoli o in team, che vogliono proporre, nell'ambito della loro sfera di attività, un'idea per migliorare la soddisfazione del cliente. Il Premio si suddivide in: Premio Innovazione Linee di Business e Premio Innovazione Efficienza Interna.

Il Premio Innov@ction, nella duplice sezione Innov@ction Prodotti e Servizi e Innov@ction Processi, riguarda invece l'innovazione "partecipativa": ovvero le idee espresse dai dipendenti, indipendentemente dalla loro *mission*, per il miglioramento dei prodotti, dei servizi o dei processi che contribuiscono alla soddisfazione dei clienti.

**“Una gestione dei rischi equilibrata ed innovativa, che avvicini il capitale economico al capitale regolamentare, è il punto di partenza irrinunciabile per assicurare lo sviluppo sostenibile della banca. Se una banca gestisce bene i rischi, non solo persegue le proprie finalità di impresa, ma svolge anche la sua funzione sociale di selezionare le iniziative per lo sviluppo economico. Il nostro ruolo è quello di presidiare i rischi e supportare il business nella loro gestione, conciliando così sviluppo e stabilità dell'azienda.”**

**Direzione Rischi  
Massimo Bonciani – Direttore**

## La corretta gestione dei rischi

La corretta gestione dei rischi rappresenta la variabile di fondo per assicurare lo sviluppo sostenibile della Banca. Un'accurata selezione del merito di credito non assolve solo ad un compito fondamentale in ottica aziendale ma anche al ruolo sociale degli intermediari finanziari, che è quello di assicurare lo sviluppo economico attraverso la selezione dei rischi, ovvero dei progetti meritevoli di credito.

In quest'ottica, il cambiamento è volto a conseguire tre obiettivi prioritari:

- porre i rischi realmente vicini al business utilizzando un approccio di valutazione congiunto fra le due funzioni;
- assicurare il miglioramento costante delle metodologie e dei processi di gestione del rischio in linea con BNP Paribas, con le *best practices* internazionali e con Basilea 2;
- rendere più efficace la gestione e il controllo del processo del credito.

Il cambiamento più significativo è culturale: l'adozione del processo congiunto di valutazione e approvazione rappresenta una modifica radicale nelle relazioni fra business e rischio.

Il nuovo approccio consente reali sinergie nel modo di condurre gli affari e gestire il rischio:

- si scavalca il vecchio “muro” fra chi proponeva l'operazione e chi la deliberava;

- si crea un ambiente di collaborazione che ha un duplice scopo: realizzare affari e minimizzare i rischi.

Con le nuove Direzioni Territoriali, sorte grazie all'avvio di un apposito progetto pilota, oggi una parte molto significativa dell'attività di valutazione e delibera si sposta in Rete, là dove è il business: si completa così l'organizzazione rischi a livello locale. Quasi il 50% del personale dell'area Rischi oggi è nella Rete.

Merita sottolineare che nel 2006 è stato avviato il Programma Crediti, un progetto importante che ha lo scopo di coordinare tutti gli interventi dell'area credito. L'obiettivo è stato quello di cambiare completamente la pratica elettronica di fido e la procedura Fidi e garanzie. È stato sviluppato un nuovo modello di *rating corporate* e nuovi *scoring* di accettazione per i prestiti personali e per i mutui; allo stesso tempo sono state completamente rinnovate le piattaforme IT per storicizzare i dati e sono stati realizzati i motori per alimentare direttamente i nuovi sistemi di *rating* e *scoring*. Nell'ultimo trimestre dello scorso anno, attraverso il Programma Crediti, sono stati messi in produzione i nuovi criteri di valutazione (*scoring*) su prestiti e mutui; a marzo sono stati rilasciati i nuovi *rating* per *corporate* e *small business*. Nel programma crediti sono state investite le migliori energie e competenze professionali per facilitare il business con i nuovi strumenti e presidiare meglio il rischio.

Una nuova organizzazione è stata dunque definita ed è in fase di attuazione in centro e in rete. Il nuovo modello poggia su basi solide: una storia di successo in BNP Paribas; il *know-how* di un grande gruppo internazionale; l'esperienza e la tradizione di BNL.

Il completamento delle iniziative in corso mira ad assicurare una gestione dei rischi avanzata, in linea con le indicazioni della Capogruppo e in continuo miglioramento, in modo da poter garantire una sempre maggiore qualità del credito e, in ultima analisi, più efficienza e stabilità per la Banca.



**“Il nostro impegno è essere trasparenti nel rispetto delle regole etiche, legali e di comportamento, interne ed esterne, sempre attenti a stimolare in azienda la cultura dei principi etici e deontologici. È questa la base su cui intendiamo costruire valore sia in termini di reputazione che fiducia verso tutti i nostri stakeholder”.**

**Direzione Compliance e  
Coordinamento Controlli Permanenti  
Euclide Furia – Direttore**

## La Compliance ed il controllo permanente

Nel corso degli ultimi anni il sistema bancario e finanziario è stato interessato da una rapida evoluzione, derivante sia dalla forte dinamicità del contesto competitivo e sociale sia dal continuo rafforzamento della regolamentazione, a livello nazionale ed europeo, finalizzata a ripristinare la fiducia dei consumatori verso il settore, diminuita a seguito di numerosi scandali internazionali.

BNL aveva costituito già nel mese di dicembre 2005 il Servizio Compliance all'interno della Direzione Attività Istituzionali, in conformità con i principi contenuti nel documento del Comitato di Basilea "*Compliance and the compliance function in banks*" dello stesso anno (1), ai fini del presidio del rischio di non conformità.

Nel corso del 2006 le attività della nuova struttura hanno riguardato da un lato un graduale sviluppo e rafforzamento delle attività svolte negli ambiti rientranti nel perimetro di competenza (D.Lgs. 231, *Market Abuse*, Antiriciclaggio ed antiterrorismo, etc.), e, dall'altro, l'avvio delle attività progettuali finalizzate all'allineamento della funzione ai principi e regole di conformità sviluppati dal gruppo BNP Paribas.

Il gruppo BNP Paribas aveva istituito infatti una funzione *compliance* sin dal 2004, anticipando la modifica del 2005 del Regolamento francese 97-02 sul sistema dei controlli

interni degli istituti di credito; coerentemente con la nuova normativa, il gruppo BNP Paribas ha riorganizzato il complessivo sistema dei controlli interni attraverso una rigida separazione tra i controlli periodici, svolti dall'Internal Auditing ed i controlli permanenti, nell'ambito dei quali è ricompresa anche la funzione di *compliance*.

In coerenza con gli indirizzi di gruppo, BNL ha emanato nel corso della seconda metà del 2006 la nuova *policy* relativa alla Compliance ed al Sistema dei Controlli Interni, nella quale la *compliance* viene definita come "il rispetto delle disposizioni legislative e regolamentari, delle norme professionali e deontologiche, degli orientamenti del Consiglio di Amministrazione, delle istruzioni della Direzione Generale e di quelle emanate a livello di gruppo BNP Paribas".

La funzione Compliance è responsabile di vigilare affinché le azioni intraprese dalla Banca siano coerenti con le regole di etica e deontologia, le disposizioni legislative e regolamentari e le procedure interne proprie alle attività bancarie e finanziarie definite a livello di Gruppo e di Banca. Il rispetto di tali regole, interne ed esterne, è monitorato allo scopo di proteggere la reputazione del Gruppo e della Banca, e rappresenta la responsabilità fondamentale della *compliance* ed il suo principale contributo alla creazione di valore per l'azienda.

Nell'ambito della nuova *policy* sulla *compliance*, viene indicato il principio fondamentale in base al quale l'efficace prevenzione del rischio di *compliance* ed il buon funzionamento del sistema dei controlli si basano in primo luogo sulla responsabilità individuale di chi opera, sia nelle Linee di Business che nelle Funzioni Centrali.

Nel mese di agosto 2006, nell'ambito dell'implementazione del nuovo assetto organizzativo di Direzione Centrale, è stata istituita la nuova Direzione Compliance e Coordinamento Controlli Permanenti.

Ad essa è demandato il compito di assicurare il coordinamento delle attività di controllo permanente svolte all'interno delle Funzioni centrali e territoriali della Banca e delle società del gruppo del perimetro di riferimento.

Il controllo permanente si basa sull'adeguamento continuo di un sistema di identificazione e valutazione dei rischi, procedure, controlli, *reporting* dedicato e relativa supervisione. È eseguito ad un primo livello dal personale operativo e, ad un secondo livello, dai responsabili gerarchici del personale operativo e/o da funzioni specializzate interne

(1) Nel mese di agosto del 2006, la Banca d'Italia ha pubblicato il documento di consultazione: Normativa di vigilanza in materia di "Conformità alle norme (Compliance)", che rappresenta un primo schema di Istruzione di vigilanza inerenti al rischio di non conformità e alla relativa funzione. Il documento è attualmente in fase di finalizzazione da parte dell'Autorità di Vigilanza.

o indipendenti dalle entità operative. Si tratta di un processo interattivo che si basa sull'implementazione continua, con utilizzo di adeguate risorse (di personale e di sistemi IT), e di 5 componenti: identificazione e valutazione del rischio, procedure, controlli, *reports* dedicati e relativa supervisione.

## La gestione del rischio operativo

In seguito al provvedimento del 12 febbraio 2007, sono confluite nel Coordinamento Controlli Permanenti anche le attività di controllo operativo presidiate precedentemente dalla Direzione Rischi.

La struttura di Operational Risk ha il compito di garantire l'attuazione delle politiche di rischio operativo e di monitorarne il profilo ed è responsabile dell'implementazione delle metodologie per la misurazione dei rischi e per il trattamento dei dati di perdita nonché della predisposizione dei sistemi di gestione del rischio.

In virtù del processo di integrazione in atto e coerentemente alle politiche della Capogruppo BNP Paribas, si sta procedendo ad un allineamento delle metodologie e degli strumenti per il censimento dei rischi operativi.

BNL utilizza attualmente un sistema integrato di "Operational Risk Management" (ORM) per la rilevazione, misurazione e gestione del rischio operativo in cui la valutazione del profilo di rischiosità operativa dell'azienda si fonda sull'utilizzo combinato di metodologie quantitative e qualitative.

Le prime si basano sull'analisi storico statistica delle perdite rilevate mediante una procedura di Loss Data Collection attiva da 5 anni sulle perdite della Banca e dal 2004 sulle maggiori società del Gruppo.

Prendendo in considerazione anche i dati di sistema rilevati dal Database Italiano delle Perdite Operative (DIPO), il calcolo viene per ora effettuato semestralmente dal 2004 con il metodo Loss Distribution Approach (LDA) sulle Business Line previste da Basilea II e sulle principali classi omogenee di eventi.

La valutazione qualitativa utilizza un processo di *self assessment* (attivo sulla Rete Commerciale Italiana).

La fase di valutazione abilita il processo di monitoraggio/mitigazione dei principali rischi operativi potenziali, identificati su base quali-quantitativa, che viene condotto in collaborazione con i principali attori di processo mediante l'analisi causale dei relativi fattori determinanti, la valutazione degli interventi di mitigazione in corso e, qualora se ne ravvisi necessità, l'individuazione di ulteriori azioni correttive.

## Focus sul D.Lgs.231/2001 ed il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di BNL

Sensibile all'esigenza prioritaria di assicurare condizioni di correttezza e di trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività aziendali, il Consiglio di Amministrazione di BNL ha adottato, con apposita delibera, il Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001, a tutela sia della propria posizione e immagine che delle aspettative dei soci, nonché del lavoro dei propri dipendenti.

Ciò anche nella convinzione che l'adozione e l'efficace attuazione del Modello non solo consentono alla Banca di beneficiare dell'esimente prevista dal D.Lgs. 231/2001 ma rappresentano un importante strumento per migliorare anche la *corporate governance* della Banca, limitando il rischio di commissione dei reati e più in generale il rischio di non conformità dell'azienda.

Il Modello adottato da BNL, che integra il complessivo sistema normativo aziendale, è composto da diverse parti che contengono indicazioni di carattere generale, l'illustrazione dei reati previsti dal Decreto e le linee guida ABI. Altre parti descrivono in modo più specifico le attività a rischio di reato e le regole di comportamento e di deontologia/etica aziendale da osservare.

Il Modello si pone, quindi, un duplice obiettivo:

- consentire al potenziale autore del reato di avere una piena consapevolezza sia delle fattispecie a rischio di illecito, che della forte riprovazione di BNL nei confronti di una tale condotta, ritenuta contraria agli interessi aziendali anche quando apparentemente la Banca potrebbe trarne un vantaggio;
- dare alla Banca la possibilità di reagire tempestivamente, per prevenire e impedire la commissione del reato, grazie ad un monitoraggio costante delle attività.

Le funzioni di organismo di controllo, previste dall'art. 6 del Decreto, sono state conferite al Comitato per il Controllo Interno, istituito dalla Banca in adesione al Codice di autodisciplina delle società quotate.

All'organismo è stato, pertanto, affidato il compito di vigilare con poteri autonomi di iniziativa e di controllo:

- sull'efficacia e sull'adeguatezza del Modello in relazione alla struttura aziendale e all'effettiva capacità di prevenire la commissione dei reati;
- sull'osservanza delle prescrizioni contenute nel Modello da parte degli organi sociali, dei dipendenti, delle società di *service* e degli altri soggetti terzi;
- sull'opportunità di aggiornamento del Modello, laddove

si riscontrino esigenze di adeguarlo in relazione a mutate condizioni aziendali e/o normative.

Il Consiglio di Amministrazione, tenendo anche conto delle segnalazioni provenienti dall'Organismo di Vigilanza, il 16 dicembre 2005 e il 24 marzo 2006, ha approvato l'aggiornamento del Modello Organizzativo e del Codice etico, provvedendo a recepire le innovazioni che sono intervenute dopo la prima stesura, scaturenti sia da mutati assetti aziendali, sia da novità normative. In particolare si segnalano:

- il recepimento della Direttiva europea sul *Market Abuse* (L. n. 62/05);
- la emanazione della Legge 28 dicembre 2005 n. 262 (Riforma del Risparmio);
- la emanazione della Legge 9 gennaio 2006 n. 7 e della Legge 6 febbraio 2006 n. 38 con cui vengono inseriti nuovi illeciti nel Codice Penale (Pratiche di mutilazione e pedopornografia virtuale);
- il recepimento protocolli ONU sul crimine organizzato transnazionale (L. n. 146/06).

Particolare attenzione è stata inoltre dedicata alla normativa interna della Banca, al fine di assicurare la proceduralizzazione delle attività inerenti i processi sensibili ed il perfetto allineamento dei protocolli interni (circolari, procedure etc) al Modello 231.

Per garantire la massima diffusione e applicazione dei principi e delle regole di comportamento contenute nel Modello, nel corso del 2006 sono state intraprese specifiche iniziative di

informazione e di formazione, con modalità differenziate, nei confronti dei diversi destinatari del Modello, sia interni che esterni a BNL. In particolare, per i dipendenti della Rete italiana della Banca sono stati progettati interventi di formazione con modalità *e-learning*; per i neoassunti e per specifiche figure professionali si sono realizzate attività in aula. È stata inoltre costantemente aggiornata l'apposita sezione della intranet aziendale dedicata al Modello ex D.Lgs. 231/01. Per quanto concerne le società controllate da BNL, è proseguita l'analisi dello stadio di acquisizione del Codice etico e dell'adozione dei Modelli ex D.Lgs. 231/01 nel Gruppo e si è monitorata l'attività di aggiornamento dei suddetti Modelli.

L'Organismo di Vigilanza ha sistematicamente analizzato i flussi informativi ad esso destinati relativi a provvedimenti giudiziari, *report* di controllo e rapporti di indagini amministrative nonché segnalazioni di sospette violazioni del Modello e del Codice etico.

In merito a quest'ultimo aspetto, il Modello prevede che possano essere inviati, anche in forma anonima, all'Organismo di Vigilanza segnalazioni di violazione o presunta violazione del Modello e del Codice etico: è stato predisposto a tale scopo, oltre all'indirizzo di posta ordinaria, l'indirizzo mail [OrganismoControllo231@bnlmail.com](mailto:OrganismoControllo231@bnlmail.com) e un numero telefonico dedicato.

È stato programmato, inoltre, uno studio finalizzato ad implementare e sistematizzare la disciplina in tema di modalità





di inoltro e trattamento di tutti i flussi di cui l'Organismo di Vigilanza è destinatario. In tale ambito, sono allo studio ulteriori implementazioni relative, tra l'altro, a sanzioni e provvedimenti amministrativi.

Nel corso del 2007 saranno valutate le esigenze di ulteriori aggiornamenti del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, in funzione dell'intervenuto nuovo Modello di *governance* e del nuovo assetto organizzativo della Banca, in coerenza con l'implementazione della nuova organizzazione.

## Il Sistema dei Controlli e la Revisione Interna

Il Sistema dei Controlli Interni è l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie aziendali e il conseguimento delle seguenti finalità:

- efficacia ed efficienza dei processi aziendali del Gruppo e della Banca;
- salvaguardia del valore delle attività e protezione delle perdite;

- affidabilità ed integrità delle informazioni contabili e gestionali;
- conformità delle operazioni con la legge, la normativa di vigilanza nonché con le politiche, i piani, i regolamenti e le procedure interne.

Il sistema dei controlli interni si fonda sui seguenti principi:

- suddivisione delle attività di controllo in "controlli permanenti", (basati sull'adeguamento continuo di un sistema di identificazione e valutazione dei rischi, procedure, controlli, *reporting* dedicato e relativa supervisione) e "controlli periodici", cioè di revisione interna;
- segregazione delle responsabilità nelle attività di esecuzione, registrazione, regolamento e controllo delle transazioni;
- responsabilizzazione del personale operativo (sia presso le Linee di Business che presso le Funzioni Centrali) nel controllo dei rischi per gli ambiti di competenza;
- esaustività dei controlli, applicabili ad ogni tipologia di rischio e ad ogni entità, ivi incluse le attività essenziali esternalizzate.

In tale contesto ed a presidio dei controlli periodici opera, pertanto, la Direzione BNL-BNPP Auditing Group. Il Direttore



riporta gerarchicamente al Responsabile dell'Inspection Générale BNP Paribas e funzionalmente al Consiglio di Amministrazione e al General Management.

Nell'esercizio delle attività istituzionali finalizzate alla verifica del sistema dei controlli interni, la Direzione ricopre pertanto un ruolo rilevante nell'orientare gli aspetti etico-comportamentali dei singoli attori dei diversi processi aziendali, contribuendo decisamente, per quanto di competenza, all'allineamento delle azioni ai principi e valori etici cui è improntata l'organizzazione aziendale, quali l'integrità morale, la trasparenza dei comportamenti, la collaborazione e la competenza manageriale e tecnica.